



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución - 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Vea una copia de esta licencia en <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Nivel de planificación y la competitividad de las MYPES de venta de calzados  
en la ciudad de Tarapoto 2020**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración**

**Autores:**

Alexandra Lucero Cachay Pilco  
Daxs Winer Leopoldo Yalta Panaifo

**Asesor:**

Dr. Pierre Vidaurre Rojas

Tarapoto – Perú

2022

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Nivel de planificación y la competitividad de las MYPES de venta de calzados  
en la ciudad de Tarapoto 2020**

**Autores:**

**Alexandra Lucero Cachay Pilco**  
**Daxs Winer Leopoldo Yalta Panaifo**

**Sustentado y aprobado el 21 de octubre del 2022, por los siguientes jurados:**

.....  
**Dra. Raidith Riva Ruiz**  
**Presidente**

.....  
**Lic. Adm. M. sc. Segundo Saúl Rodríguez Mendoza**  
**Secretario**

.....  
**Lic. Adm. Mtro. Luis Alberto Ríos López**  
**Vocal**

.....  
**Dr. Pierre Vidaurre Rojas**  
**Asesor**



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE SAN MARTÍN**



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS**

TELÉFONO: 0441 - 4801400 (0441)  
R. AMORABLE & S. C. CIUDAD UNIVERSITARIA - MORALES

## **ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN CONDUCENTES A GRADOS Y TÍTULOS Nº 062**

**Jurado reconocido Resolución N° 131-2021-UNSM/FCE-CF/NLU.**

**Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de  
Administración/Programa de pregrado.**

En la Plataforma Zoom Meeting de la Universidad Nacional de San Martín, a las **10:00 horas** del día **viernes 21 de octubre del año dos mil veintidós** inició al acto público de sustentación del trabajo de investigación denominado: **"NIVEL DE PLANIFICACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DE VENTA DE CALZADOS EN LA CIUDAD DE TARAPOTO 2020"**, para optar título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN** presentado por los bachilleres: **DAXS WINER LEOPOLDO YALTA PANAIFO Y ALEXANDRA LUCERO CACHAY PILCO**, con la asesoría del **MSC. PIERRE VIDAURRE ROJAS**.

Instalada la Mesa Directiva conformada por la: **Dra. RAIDITH RIVA RUIZ** (presidente del jurado) **MSC. SEGUNDO SAÚL RODRIGUEZ MENDOZA** (secretario), **Mtro. LUIS ALBERTO RIOS LOPEZ**, (vocal), y acompañado por el **MSC. PIERRE VIDAURRE ROJAS** (Asesor); el presidente del jurado dirigió brevemente unas palabras y a continuación el secretario dio lectura a la **Resolución N° 131-2021-UNSM/FCE-CF/NLU**.

Seguidamente los tesisistas expusieron su trabajo de investigación y el jurado realizó las preguntas pertinentes, respondidas por los sustentantes y eventualmente, con la venia del jurado, por el asesor.

Una vez terminada la ronda de preguntas el jurado procedió a deliberar para determinar la calificación final, para lo cual dispuso un receso de quince (15) minutos, con la participación del asesor con voz, pero sin voto; sin la presencia de los sustentantes y otros participantes del acto público.

Luego de aplicar los criterios de calificación con estricta observancia del principio de objetividad y de acuerdo con los puntajes en escala vigesimal (de 0 a 20), según el Anexo



**UNSM**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE SAN MARTIN**



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS**

TELÉFONO 051 - 400 64 50 001  
R. AMBROJICA Nº 534 - CIUDAD UNIVERSITARIA - MOYALTA

4.2 del RG – CTI, la nota de sustentación otorgada resultante del promedio aritmético de los calificativos emitidos por cada uno de los miembros del jurado fue, (16); tal como se deja constar.

De acuerdo con el Artículo 40° del RG – CTI, la nota obtenida es aprobatoria y correspondiente a la calificación de Bueno, Leído este resultado en presencia de todos los participantes del acto de sustentación, el secretario dio lectura a las observaciones subsanables al informe final los autores deberán corregir y alcanzar al jurado en un plazo máximo de treinta (30) días calendario.

Se deja constancia que la presente acta se inscribe en el Libro de Sustentaciones Nº 001, de la Facultad de Ciencias Económicas.

Firman los integrantes del Jurado; los autores del trabajo de investigación, el asesor, en señal de conformidad, dando por concluido el acto a las 10.50 horas, el mismo día.

**Dra. Raideith Riva Ruiz**  
Presidente

**Msc. Segundo Saúl Rodríguez Mendoza**  
Secretario

**Mtro. Luis Alberto Ríos López**  
Vocal

**Daxs Winer Leopoldo Yalta Panalfo**  
Autor 1

**Alexandra Lucero Cachay Pilco.**  
Autor 2

**M.Sc. Pierre Vidaurre Rojas.**  
Asesor

## Declaratoria de autenticidad

**Alexandra Lucero Cachay Pilco**, identificado con **DNI N° 70241719** y **Daxs Winer Leopoldo Yalta Panaifo**, con **DNI N° 73702081**, egresados de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín; autores de la tesis titulada: **Nivel de planificación y la competitividad de las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020**.

Declaramos bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de nuestra autoría.
2. La redacción fue realizada respetando las citas y referencia de las fuentes bibliográficas consultadas
3. Toda información que contiene la tesis no ha sido plagiada;
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido alterados ni copiados, por tanto, la información de esta investigación debe considerarse como aporte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado, asumimos bajo responsabilidad las consecuencias que deriven de mi accionar, sometiéndome a las leyes de nuestro país y normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín.

Tarapoto, 21 de octubre del 2022.



Bach. Alexandra Lucero Cachay Pilco

DNI N° 70241719



Bach. Daxs Winer Leopoldo Yalta Panaifo

DNI N° 73702081

## **Dedicatoria**

Dedicado a nuestros padres por ser el principal apoyo en nuestra formación profesional.

## **Agradecimiento**

A nuestros familiares por el apoyo que brindaron durante nuestra carrera universitaria y estar siempre presentes en cada logro.

A nuestro asesor Dr. Pierre Vidaurre Rojas, por transmitir sus conocimientos y sobre todo facilitarnos las pautas necesarias para hacer realidad nuestro proyecto de tesis.



## Índice general

Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento .....	vii
Índice general .....	viii
Índice de tablas .....	x
Índice de figuras .....	xi
Resumen .....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>6</b>
1.1. Antecedentes de la investigación.....	6
1.1.1. Nivel internacional.....	6
1.1.2. Nivel nacional.....	8
1.2. Bases teóricas .....	10
1.2.1. Planificación.....	10
1.2.2. Competitividad.....	16
1.3. Definición de términos básicos.....	22
<b>CAPÍTULO II MATERIALES Y MÉTODO .....</b>	<b>24</b>
2.1. Hipótesis .....	24
2.1.1. Hipótesis general.....	24
2.1.2. Hipótesis específicas.....	24
2.2. Sistema de variables .....	24
2.3. Operacionalización de variables.....	25
2.4. Tipo y nivel de investigación.....	26
2.4.1. Tipo de investigación.....	26
2.4.2. Nivel de investigación.....	26
2.5. Diseño de investigación.....	26
2.6. Población y muestra.....	27
2.6.1. Población.....	27
2.6.2. Muestra.....	28
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	29
2.7.1. Técnicas.....	29

2.7.2. Instrumentos.....	29
2.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	32
2.9. Material y método.....	32
<b>CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>33</b>
3.1. Resultados descriptivos .....	33
3.2. Resultados inferenciales .....	34
3.3. Discusión .....	38
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>43</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>50</b>
Anexo N° 01. Matriz de consistencia .....	51
Anexo N° 02. Operacionalización de variables.....	53
Anexo N° 03. Instrumentos de recolección de datos.....	54

## Índice de tablas

Tabla 1 Descripción de las técnicas e instrumentos. ....	31
Tabla 2 Confiabilidad del cuestionario de Planificación. ....	31
Tabla 3 Confiabilidad del cuestionario de Competitividad. ....	31
Tabla 4 Prueba de normalidad de datos. ....	34
Tabla 5 Relación entre la formulación y la competitividad. ....	35
Tabla 6 Relación entre la implementación y la competitividad. ....	36
Tabla 7 Relación entre la evaluación y control y la competitividad. ....	37
Tabla 8 Relación entre el nivel de planificación y la competitividad. ....	38

## Índice de figuras

Figura 1 Esquema de diseño de investigación.....	27
Figura 2 Nivel de planificación. ....	33
Figura 3 Nivel de competitividad. ....	34
Figura 4 Dispersión de datos entre la formulación y la competitividad.....	35
Figura 5 Dispersión de datos entre la implementación y la competitividad.....	36
Figura 6 Dispersión de datos entre la implementación y la competitividad.....	37
Figura 7 Dispersión de datos del nivel de planificación y la competitividad.....	38

## Resumen

El presente estudio titulado: “Nivel de planificación y la competitividad de las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020”, planteó como objetivo general: Determinar la relación entre el nivel de planificación y la competitividad de las mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020. Para el logro el objetivo se administraron dos cuestionarios a 44 gerentes de las MYPE, siendo un estudio aplicado, relacional, no experimental y transversal. El principal resultado fue: Existe una relación significativa, ya que, la significancia bilateral resultó por debajo de 0,05 (0,000). Además, dicha relación fue positiva considerable, dado que, el coeficiente de correlación fue 0,594. La principal conclusión fue: Un deficiente proceso en la planificación por parte de las MYPES de venta de calzados ubicadas en la ciudad de Tarapoto (manifestado en la falta de evaluación de las estrategias planificadas), se ha relacionado con la menor capacidad de empresas para cumplir de una forma sostenible con satisfacer los requerimientos de los clientes manteniendo sus ganancias, ya que no existiría coherencia entre las metas y los recursos de las empresas y sus perspectivas cambiantes.

**Palabras claves:** Planificación, formulación, implementación, evaluación y control, competitividad.

## Abstract

The present study entitled: " Planning level and the competitiveness of the MSMEs selling footwear in the city of Tarapoto 2020", had the following general objective: To determine the relationship between the level of planning and the competitiveness of the MSMEs selling footwear in the city of Tarapoto 2020. To achieve the objective, two questionnaires were administered to 44 managers of MSMEs in an applied, relational, non-experimental and cross-sectional study. The main result was: there is a significant relationship, since the bilateral significance was below 0.05 (0.000). Furthermore, the relationship was significantly positive, since the correlation coefficient was 0.594. The main conclusion was: A deficient planning process by the footwear MSMEs located in the city of Tarapoto (manifested in the lack of evaluation of the planned strategies), was associated with a lower capacity of the companies to comply in a sustainable way with satisfying the requirements of the clients while maintaining their profits, since there would not be coherence between the goals and resources of the companies and their changing perspectives.

**Keywords:** Planning, formulation, implementation, evaluation and control, competitiveness.



## Introducción

La competitividad de una empresa se ve afectada por factores externos e internos, dentro de los cuales se encuentra la aplicación de la planificación estratégica para alcanzar un mayor nivel de productividad, lo cual se manifiesta en la capacidad de generar valor para todos los factores internos y externos, posibilitando la competencia en nuevas áreas y adaptarse al mercado global. Debido a ello, la planificación estratégica es considerada a nivel mundial como un proceso con una estructura y organización a través de las cuales se aplican actividades que inciden en las decisiones de una empresa. Para este fin se realiza un análisis de la información relevante tanto interna como externa que demuestran el estado del contexto económico actual, para realizar un diagnóstico de la situación de la compañía, estable el nivel de competencia para prever cambios futuros y tomar las excelentes decisiones. Las empresas globales que adoptan un plan tienden a crear espacios, especificar cursos de acción e identificar las variaciones en el menor tiempo posible (Ore, Olortegui & Ponce, 2020).

Sin embargo, de acuerdo Leyva et al. (2018), la falta de empleo de los procesos de gestión y la baja capacidad administrativa se presentan como parte de los principales problemas dentro del entorno interno que caracteriza a la pequeña y mediana empresa en Latinoamérica, lo cual les impide generar cambios en estrategias, programas, estructuras, etc. que puedan hacer que las empresas se adapten y se anticipen antes los cambios que podrían afectarlas. A su vez esta situación ha conllevado a que mantengan bajos niveles de competitividad, contribuyendo al deterioro de su situación financiera y hasta la quiebra. Esta situación se respalda en lo encontrado por el World Economic Forum [WEF] (2019), dentro de su informe sobre competitividad, en el cual se señala que la región de Latinoamérica posee una de las puntuaciones de índice de competitividad global más bajas, presentando su peor resultado en su capacidad de innovación (34.3/100). La región es superada por: Asia oriental y el Pacífico, Europa y América del Norte, Eurasia y Oriente Medio y África del Norte.

Asimismo, la falta de organización también es una característica de las pequeñas empresas en México ya que Saavedra & Camarena (2016), demostraron que el 50% de las compañías mexicanas realizan acciones de planificación y solo el 19% de las pequeñas empresas están interesadas en ver sus decisiones en acción. Esta situación puede deberse a que la

planificación es un acto complejo que involucra una cantidad considerable de recursos, lo cual hace dudar a las empresas sobre el empleo de la planificación dado que cuentan con recursos limitados sobre todo las pymes que no poseen tantas capacidades como las grandes empresas. Además, normalmente, las pymes no poseen el personal capacitado ni los instrumentos según sus requerimientos específicos y realidad. Esta falta de planificación les impide anticiparse ante sucesos tanto internos como externos que podrían perjudicar su funcionamiento, convirtiéndose en una desventaja frente a las grandes empresas y amenazando su estabilidad. En consecuencia, existe la necesidad de apoyar a este tipo de empresas para poder contribuir a su competitividad.

A nivel nacional, el país se sitúa en el puesto 65 (de un total de 141 países) en el ranking de competitividad global 2019 según WEF (2019), siendo un resultado desfavorable en comparación al registrado en el año anterior, donde el país se ubicó en el puesto 63. Asimismo, el país en su capacidad de innovación registra su peor resultado, presentando un puntaje de 33 de una escala máxima de 100, lo cual lo ubica en el puesto 90 dentro 141 países. Por otro lado, dentro de la literatura actual sea encontrado que las empresas tanto privadas como organizaciones públicas presentan problemas en cuanto a su gestión. Así, por ejemplo, Domínguez & Salcedo (2016), registró que el personal de la Microred de salud Usquil no posee conocimiento sobre la organización, el funcionamiento y las metas del establecimiento, las cuales direccionan los objetivos de la organización. “Esta situación puede ser mejorada con la implementación de una planificación estratégica, que controle y evalúe las metas al término del año, donde se identifiquen alternativas para desarrollar ventajas competitivas” (Ore et al., 2020, p.32).

A nivel local, se describe la situación de las Mypes que se dedican al mercadeo de calzados ubicadas en Tarapoto. Mediante unas entrevistas no estructuradas a algunos propietarios informales se ha podido conocer que hay una percepción generalizada sobre la baja de las ventas en los últimos periodos. Por otro lado, se ha podido observar que los negocios no priorizan la calidad de sus calzados. Ello se manifiesta en los desperfectos que presentan y en su corta duración, lo que genera clientes insatisfechos y que prefieran adquirir el producto en otros lugares. Además, no se visualiza el empleo de estrategias de publicidad para poder promocionar sus productos, sino que, por lo general emplean métodos tradicionales como el llamado a los clientes en tienda. Otro problema identificado se relaciona con la poca



variedad de productos ofrecidos, lo que también genera que los clientes prefieran acudir a otros lugares donde encuentren calzados que se ajusten a sus preferencias.

La situación descrita anteriormente está acompañada de deficiencias observadas en relación a la organización. Así, por ejemplo, los comerciantes no suelen implantar metas de ventas y trazar estrategias y lograrlo, solo confían en los modelos y precios ofrecidos para atraer a los clientes. Por otra parte, casi no existe planificación del stock de inventarios, generando que en diversas ocasiones no se percaten de la falta de productos de mayor rotación y terminen desperdiciando oportunidades de vender. Además, este problema genera que los comerciantes no puedan saber con exactitud la cantidad de calzados para realizar los pedidos. La realidad problemática descrita, resultó inevitable emprender a través de un estudio con la intención de dar a conocer que tan importante es la planificación para la competitividad en las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto, ya que, de otra forma los referidos negocios seguirían perdiendo competitividad, perjudicando su nivel de ventas y rentabilidad.

A partir de lo anterior, se formuló como problema general: ¿Cuál es la relación entre el nivel de planificación y la competitividad de las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020? Además, se formularon como problemas específicos: i) ¿Cuál es la relación entre la formulación y la competitividad de las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020?, ii) ¿Cuál es la relación entre la implementación y la competitividad de las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020?, iii) ¿Cuál es la relación entre la evaluación y control y la competitividad de las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020?

Por otro lado, se planteó como hipótesis general: **H<sub>1</sub>**: Existe una relación significativa entre el nivel de planificación y la competitividad de las Mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020. **H<sub>0</sub>**: No existe una relación significativa entre el nivel de planificación y la competitividad de las Mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020. Además, se plantearon como hipótesis específicas: i) **H<sub>11</sub>**: Existe relación una significativa entre la formulación y la competitividad de las Mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020, ii) **H<sub>12</sub>**: Existe una relación significativa entre la implementación y la competitividad de las Mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020, iii) **H<sub>13</sub>**: Existe una

relación significativa entre la evaluación y control y la competitividad de las Mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020.

Por último, como objetivo general: Determinar la relación entre el nivel de planificación y la competitividad de las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020, objetivos específicos: i) Establecer la relación entre la formulación y la competitividad de las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020, ii) Indicar la relación entre la implementación y la competitividad de las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020, iii) Precisar la relación entre la evaluación y control y la competitividad de las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020.

El estudio resultó útil ya que permitió conocer el estado de la planificación y el nivel de la competitividad en las MYPES que se dedican al comercio de calzados en la ciudad de Tarapoto. A partir de lo cual, se pudo obtener evidencia empírica sobre la relación estadística entre ambas variables. Además, la presente investigación beneficiará de manera directa a las MYPES dedicadas al comercio de calzados ubicadas en la ciudad de Tarapoto, dado que, se brindaron recomendaciones para mejorar el nivel de competitividad a partir de las falencias encontradas en la planificación según los resultados obtenidos por la investigación. Así mismo, el estudio se justifica teóricamente, ya que, corroboró la relación estadística entre la planificación y la competitividad a partir del marco que sustenta dicha relación, el cual ha sido establecido en base a la revisión de los diversos enfoques y modelos teóricos.

Adicionalmente, la investigación ayudará a resolver los diversos problemas observados en la venta de zapatos de las MYPES de venta de calzados ubicadas en la ciudad de Tarapoto, que les impiden convertirse en una empresa competitiva tales como la poca utilización del marketing, el mal manejo de su contabilidad y finanzas y su gestión medioambiental. Finalmente, cabe señalar que en cuanto a la metodológica, el estudio proporcionó dos cuestionarios como herramienta de recolección de datos sobre la planificación y la competitividad, de validez y confiabilidad requerida para asegurar la obtención de resultados rigurosos.

En la presente investigación metodológicamente es aplicada, el relacional, diseño no experimental y de corte transversal, además la población está conformada por 100 gerentes de las mypes y la muestra es de 44 gerentes, mientras que la técnica es una encuesta y el

instrumento es un cuestionario, que ayuda a recopilar la información necesaria para lograr los objetivos planteados.

Por otro lado, de acuerdo a los resultados obtenidos, la principal conclusión es que el grado de planificación esta relacionado con la competitividad de las MYPES vendedoras de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020, con un nivel de significancia de 0,000 y un coeficiente de correlación de 0,594. Así, resulta que al incrementarse el nivel de planificación, la competitividad de las mypes aumentaría en la misma proporción.

La investigación se basó en la estructura de la Directiva N° 001-2018-UNSM-T/VRINV Manual de investigación de la UNSM-T. Por lo que el presente estudio estuvo estructurado de la siguiente manera:

El capítulo I. Revisión bibliográfica, se encuentra integrada por los principales antecedentes del estudio, las bases teóricas y la conceptualización de términos básicos.

El capítulo II. Material y métodos, está integrado por la hipótesis, sistema de variables, operacionalización de variables, tipo y nivel del estudio, diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de datos y materiales y métodos.

El capítulo III. Resultados y discusión, está conformado por los principales resultados tanto a nivel descriptivo como inferencial, también se presenta la discusión respectiva de los resultados con los antecedentes de la investigación.

Por último, se presenta las conclusiones según los objetivos del estudio, recomendaciones referencias bibliográficas y anexos.

# CAPÍTULO I

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

### 1.1. Antecedentes de la investigación

#### 1.1.1. Nivel internacional.

Leyva, Cavazos & Espejel (2018), en su estudio “ *Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's*” [Influencia de la planificación estratégica y las habilidades de gestión como factores internos de la competitividad empresarial de las PYMES]. Planteó como objetivo determinar la asociación entre la planificación estratégica y la competitividad. Se aplicó un cuestionario a 180 gerentes de PyMEs en Hermosillo, Sonora, México, el estudio es básico, correlacional, no experimental y comparativo. El resultado fue: El coeficiente de correlación entre la planificación estratégica y competitividad empresarial es de 0.971. La conclusión fue: Buena planificación estratégica permite determinar, con mayor precisión, la condición actual de la empresa y, por lo tanto, permite establecer los componentes necesarios para poder lograr los objetivos y direccionar la empresa hacia la competitividad empresarial.

Barreiro (2019), en su estudio “*La planificación en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas*”. El objetivo fue determinar el estado de los componentes internos de la competitividad de las mipyme. Se aplicó un cuestionario a 1 406 mipyme ubicadas en la provincia del Oro, Ecuador, es un estudio básico, descriptivo, no experimental y transversal. El resultado fue: La práctica de planificación menos empleada por las empresas fue la formulación de estrategias comparando la empresa con aquellas que implementan mejores prácticas del mercado. La segunda práctica menos priorizada por las empresas fue la planificación de un análisis de fortaleza, debilidades, amenazas y oportunidades. Las dimensiones comercialización y gestión ambiental obtuvieron los menores puntajes de competitividad. La conclusión fue: Existen falencias en cuanto al proceso de planificación en las mipyme ubicadas en la provincia del Oro, Ecuador, lo cual ha conllevado a que dichas empresas sean menos competitivas.

Saavedra & Camarena (2016), en su estudio “*The Strategic Planning and the Competitiveness of SMES in Mexico City*”, [La planificación estratégica y la

*competitividad de las PYMES en la Ciudad de México*]. Planteó como objetivo determinar la asociación entre las prácticas de planificación estratégica y la competitividad. Se aplicó un cuestionario a 400 pymes ubicadas en la ciudad de México, México, es un estudio básico, correlacional, no experimental y transversal. El resultado fue: Existe una relación estadísticamente significativa entre los indicadores del planeamiento estratégico (proceso de planificación estratégica, trabajo en equipo, definición de objetivos por parte del responsable del área, análisis FODA de la empresa y la industria, análisis de la evaluación comparativa, participación de los empleados en el logro de los objetivos, recursos para alcanzar las metas) y la competitividad ( $p=0.000$ ). La conclusión fue: Un mayor nivel de planificación estratégica asegura mayores niveles de competitividad.

Ibarra Gonzále, & Demuner (2017), en su estudio “*Business competitiveness in the small and medium-sized enterprises of the manufacturing sector in Baja California*”, [*Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California*] Su propósito fue determinar la influencia de la planificación estratégica sobre la competitividad. Para lograr el objetivo se empleó un cuestionario a 195 pymes de los sectores de manufactura ubicadas en Baja California, México, siendo un estudio básico, correlacional, no experimental y transversal. El resultado fue: El 39% de las pymes del sector manufacturero ubicadas en Baja California, México, presentan un nivel bajo de aplicación de planeación estratégica. El 48% de las pymes muestran un nivel medio de competitividad. El coeficiente de correlación entre la planeación estratégica y la competitividad resultó 0.645 ( $p<0.01$ ). La conclusión fue: Un mayor nivel de planificación estratégica asegura mayores niveles de competitividad.

Ibarra Gonzále, & Demuner (2017), en su estudio “Competitividad Empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas Manufactureras de Baja California”, [*Competitividad Empresarial de las Pequeñas y Medianas Empresas Manufactureras y Pequeñas en Baja California*] Su objetivo es determinar la influencia de la planificación de la competitividad. Para lograr el objetivo se utilizó un cuestionario con 195 PyMEs del sector manufacturero de Baja California, México, como estudio de línea base, correlacional, no experimental y de corte transversal. El resultado es: 39? PyMEs manufactureras en Baja California, México, muestran baja adopción de planeación estratégica. 48? Las pequeñas y medianas empresas tienen un nivel

moderado de competencia. El coeficiente de correlación entre planificación estratégica y competitividad es de 0,645 ( $p < 0,01$ ). Concluido que: Un mayor nivel de planificación estratégica asegura un mayor nivel de competencia.

Espejel, Leyva & Cavazos (2017), en su estudio "*La competitividad empresarial medida a través de la administración estratégica y planeación estratégica*", en su análisis comparativo para la pequeña y mediana empresa, planteó su objetivo evaluar la influencia de la planificación estratégica sobre la competitividad. Para cumplir el objetivo se empleó un cuestionario a 108 pymes ubicadas en Hermosillo, México, siendo una investigación básico, correlacional, no experimental y transversal. Los resultados fueron: El coeficiente de correlación entre la planeación estratégica y la competitividad en la mediana empresa resultó 0.740. El coeficiente de correlación entre la planeación estratégica y la competitividad en la mediana empresa resultó 0.740. La conclusión fue: La planificación estratégica empresarial influye en la competitividad con variaciones de acuerdo al tamaño de la empresa.

### **1.1.2. Nivel nacional.**

Rocca, García & Duréndez (2016), en su estudio "*Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas*", planteó como objetivo establecer si la planificación estratégica influye en la competitividad de las empresas. Para lograr el objetivo se utilizó un cuestionario a gerentes de 94 mipymes peruanas, yaciendo un estudio básico, no experimental, transversal y explicativo. Los resultado fueron: El coeficiente que evalúa la influencia de la planificación sobre la competitividad arrojó 0.681 ( $p = 0.011$ ). El 71.7% de las empresas que poseen una alta competitividad llevan a cabo un plan estratégico. El 58.8% de aquellas que posee un bajo nivel de competitividad no aplica un plan estratégico. La conclusión fue: Los procesos para el desarrollo de estrategias que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas formuladas por las empresas, contribuyen a su competitividad.

Ayquipa (2017), en su investigación "*La Planificación Estratégica y su relación con la Competitividad en Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo del distrito de San Isidro; año 2017*", su objetivo fue establecer la relación entre la planificación estratégica y la competitividad de una empresa. Para lograr el objetivo se utilizó un cuestionario a 66 colaboradores de la empresa a Misión Cementerio Católico Parque del

Recuerdo, el estudio fue básico, correlacional, no experimental y transversal. Los resultados fueron: El coeficiente de correlación entre la planificación estratégica y la competitividad es 0.772 ( $p=0.000$ ). Los coeficientes de correlación entre las dimensiones de la planificación estratégica: formulación, implementación, evaluación y control resultaron 0.764 ( $p=0.000$ ), 0.769 ( $p=0.000$ ) y 0.786 ( $p=0.000$ ), respectivamente. La conclusión fue: La utilización de la planificación estratégica asegura un mayor nivel de competitividad.

Pizan (2018), en su investigación “*La planificación estratégica y su incidencia en el nivel de competitividad empresarial de Exportaciones Agro Perales S.A.C. – Casma 2019*”, planteó establecer la relación entre la planificación estratégica y la competitividad de una compañía. Se aplicó un cuestionario a 40 trabajadores de la empresa Exportaciones Agro Perales S.A.C., para lograr los objetivos su estudio fue básico, correlacional, no experimental y transversal. Los resultados fueron: El coeficiente de correlación entre la planificación estratégica y la competitividad repercutió en 0.78 ( $p=0.000$ ). Los coeficientes de correlación entre las dimensiones de la planificación estratégica: formulación, implementación, evaluación y la competitividad resultaron 0.511 ( $p=0.001$ ), 0.729 ( $p=0.000$ ) y 0.751 ( $p=0.000$ ), respectivamente. La conclusión fue: La aplicación de una adecuada planificación estratégica asegura un mayor nivel de competitividad.

Fernández (2018), en su investigación “*La planificación estratégica y competitividad en la empresa publicidad negocios y ofertas, distrito Callao, 2018*”, su propósito fue determinar la relación entre la planificación estratégica y la competitividad. Para alcanzar el objetivo se empleó un cuestionario a 50 trabajadores de una empresa de publicidad, negocios y oferta, siendo un estudio básico, descriptivo, no experimental y transversal. Obtuvieron un resultado que, el coeficiente de correlación de Pearson entre la planificación estratégica y la competitividad resultó ser 0.783 ( $p=0.000$ ). Casi nunca se emplea la planificación estratégica de acuerdo al 23.6% de los resultados. Siempre se emplea la formulación estratégica según el 47.3% de los encuestados. Siempre se realiza la implementación estratégica de acuerdo al 32.7% de los resultados. La conclusión fue: Una adecuada planificación estratégica contribuye a una mayor competitividad.

González y Claros (2018), en su estudio “*Planificación estratégica y su incidencia en la Gestión de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L*”, el objetivo es identificar el nivel de planificación estratégica dentro de una empresa. Para ello se aplicó un cuestionario a 42 trabajadores de la compañía Depósito Pakatnamu E.I.R.L. ubicado en Trujillo, es un estudio básico, descriptivo, no experimental y transversal. Los resultados fueron: La planificación estratégica sigue periódicamente el 55% de los resultados. La formulación de la estrategia se encuentra a un ritmo normal según el 55% de los resultados. La ejecución de las estrategias se consideró normal según el 62% de los resultados. Las estrategias tienen una calificación de 55% normal. El diagnóstico de estrategias se encontró con frecuencia según 59% de los encuestados. La conclusión fue: Se evidencia la carencia de planificación estratégica en la empresa Depósito Pakatnamu E.I.R.L. ubicada en Trujillo que le impide conocerse, realizar una evaluación y direccionarse de manera metódica.

## **1.2. Bases teóricas**

### **1.2.1. Planificación.**

#### **1.2.1.1. Definición.**

Bajo el marco de las categorías originales de gestión de Fayol, la planificación es una de las cuatro funciones de la administración (planificación, organización, dirección y control). En este sentido, aunque dichas categorías se suelen presentar de manera lineal y en ciertas ocasiones se le llaman proceso, las funciones de la gestión se suelen superponer ya que diversos proyectos e iniciativas se llevan a cabo de manera simultánea y en distintas etapas. No obstante, es lógico iniciar con la planificación, que hace referencia a la creación de la estrategia y misión de la empresa mediante las actividades llevadas a cabo en todos los niveles de la empresa. Asimismo, la planificación necesita que los gerentes entiendan la realidad actual y las contingencias futuras y al mismo tiempo deben generar una visión futura de lo deseado. Con un plan establecido, los gerentes enfocan su atención en organizar los recursos para realizarlo. De manera que, la organización necesita una mentalidad de sistemas, la capacidad de visualizar las piezas del rompecabezas y la planificación de las tareas específicas para volver realidad la visión (Conkright, 2015, p.5).



De acuerdo a Moreira, Loiola & Guedes (2017), la planificación empresarial suele llevarse a cabo sistematizando las ideas, como el plan empresarial, el cual ayuda a las empresas a comenzar, mantener y examinar las acciones que son necesarias para alcanzar una meta. De manera que, la planificación es la etapa en la cual la dirección de la empresa se establece mediante una diversidad de actividades incluyendo el desarrollo de las metas, es decir, la función de planificación de la administración envuelve diversos niveles de toma de decisiones. En tanto que, Oschman (2017), sostuvo que la planificación está basada en el proceso de toma de decisiones y establece la dirección de la empresa y su perspectiva para el futuro así como la manera de lograrlo. En este sentido, es necesario que la alta dirección identifique y adopte la planificación para el incentivo de su fuerza laboral hacia la excelencia en todo lo que realizan para generar el éxito a largo plazo en la empresa, siendo fundamental para un desarrollo empresarial rentable a largo plazo.

Por su parte, Gomera, Chinyamurindi & Mishi (2018), definieron la planificación estratégica como un proceso que crea y mantiene la coherencia entre las metas y los patrimonios de la empresa y sus perspectivas cambiantes. Dicho proceso, por lo general abarca los objetivos comerciales, la visión y un diseño claro para hacer efectiva la idea y alcanzar los objetivos. Asimismo, la planificación estratégica también hace referencia al escaneo del contexto, lo cual permite que la empresa prepare una acción adecuada basada a dicha información. Dentro de las prácticas de planificación se incluyen la investigación de interrogantes sobre la dirección de la empresa, sobre el estado actual de la empresa, sobre la forma en la que cumplirá sus objetivos y aquellas alteraciones o fluctuaciones que sucederán en el contexto de la empresa. Para Saavedra & Camarena (2016):

La planeación estratégica es un proceso que se ejecuta a partir de la revisión interna de la empresa para enfrentar la situación externa y como resultado de este proceso se establecen las estrategias, se establecen los objetivos estratégicos, los diseños y los recursos para implementarlos (p.26).

#### **1.2.1.2. Teorías de la planificación.**

Dentro del campo de estudio de la planificación estratégica se encuentran diversas teorías que intentan dar explicación al proceso de planificación y su vínculo con el

alcance de los objetivos de gestión. Se destacan dos escuelas de pensamiento: la de planificación o escuela racional y la escuela de aprendizaje o adaptativa que representan los extremos polares en términos de la perspectiva de la planificación que debe ser empleada. La primera escuela demanda una perspectiva racional de la planificación que se encuentre estructurada y controlada en tanto que, la segunda escuela sostiene que la planificación no puede ser controlada de manera deliberada, sino que se inicia y se adapta a través del tiempo. En la práctica, la evidencia ha mostrado más bien un enfoque que integra a ambas escuelas dado que las características racionales otorgan estructura y amplitud de opciones para analizar y planificar de manera cuidadosa y el enfoque adaptivo incluye diversos puntos de vista y fomenta el control y ajuste permanente para la mejora de la capacidad de respuesta ante sucesos cambiantes (Papke & Boyer, 2017, p.171).

La primera articulación de la planificación racional se conoce como Racionalismo Integral. En este modelo, los objetivos y los medios están claramente definidos. Por lo general, se prohíbe una serie lógica de pasos, a menudo lineales. Se supone que los fines y los medios son separables y capaces de obtener un apoyo organizativo generalizado. Los postulados de esta teoría requieren que se examinen todas las soluciones a los problemas del cambio propuesto y que se elija la mejor solución. Se propuso tres objeciones a cualquier forma pura de este modelo. Primero, ¿pueden realmente examinarse todas las soluciones? En segundo lugar, solo se pueden asumir las consecuencias futuras de cualquier plan. En tercer lugar, dados los problemas psicológicos humanos como la limitación (limitación de los parámetros del problema), los sesgos y la forma de presentación del problema y su encuadre, el recuerdo de la memoria, etc., plantean cuestiones como la verdadera racionalidad de las empresas (Beach & Lindahl, 2015, p.7).

El modelo de racionalidad limitada de March y Simon se encuentra altamente orientada a objetivos. Este enfoque de planificación reconoce la imposibilidad de articular todas las soluciones posibles de un conjunto potencialmente infinito como medio para seleccionar la solución óptima (la mejor). Una solución factible se vuelve aceptable. Sin embargo, incluso crear y ejecutar planes factibles en un futuro incognoscible es peligroso y cuanto más largo sea el plazo para un plan, más peligroso se vuelve el éxito, lo que puede explicar la casi desaparición de lo que se conocía como modelos de

planificación a largo plazo. Aunque este modelo restringe la elección de modelos de planificación como un medio de mejora de la calidad, en relación con el racionalismo integral, esto no libera esas opciones de los problemas inherentes a todos los modelos racionales. En cambio, postula que, en la totalidad de los casos, la atención se centra mejor en un conjunto restringido de problemas, condiciones y alternativas centrales que se encuentran dentro del rango de factibilidad de la organización y sus partes interesadas (Beach & Lindahl, 2015, p.10).

El modelo incremental de Lindblom minimiza la cantidad de información, toma de decisiones necesarias, acepta el *status quo* como base y exige pequeños avances (incrementales) en la dirección de las metas organizacionales. El planificador se basa en los logros pasados y actuales y avanza en pequeños pasos incrementales. Los objetivos globales se consideran flexibles, cambiantes y alcanzables solo, si es que lo hacen, mediante pequeños pasos incrementales que se toman en la dirección de dichos objetivos. El planificador puede considerar políticas y planes pasados y realizar cambios marginales en el plan en curso para un curso de acción futuro. Por otro lado, el modelo de escaneo mixto de Etzioni combinó los conceptos de los modelos racionales, incrementales y acotados, capitalizando las fortalezas de cada uno. Este modelo refleja que el proceso de planificación no necesita ser monolítico. Hay aspectos del proceso que pueden ser mejor atendidos por el modelo incremental; sin embargo, para otros aspectos es más apropiado un proceso de planificación racional acotado (Beach & Lindahl, 2015, p.12).

### **1.2.1.3. Dimensiones de la planificación.**

Las dimensiones de la planificación se realiza en base a lo establecido por Gomera et al. (2018), señalaron que la planificación está constituida por tres dimensiones: formulación, implementación, evaluación y control de las estrategias implementadas.

#### ***Dimensión Formulación***

La formulación de la planificación hace referencia a los pasos que deben ser tomados para determinar la dirección de la empresa a través de análisis del entorno interno y externo (Gomera et al., 2018). La formulación se define como el diagnóstico y análisis de la posición competitiva actual y de los problemas estratégicos que afectan a la

empresa y debe guiar la visualización de lo que se intenta conseguir y la forma en la que se conseguirá. Asimismo, la formulación debe iniciarse en la identificación de la posición competitiva y el mercado actual de la empresa lo cual posibilita direccionar de mejor manera el destino de la empresa. De manera que, mediante la formulación se puede identificar las áreas que necesitan mejoras en sus estrategias y a su vez, permite alinearlas con las competencias funcionales y compararlas con la estrategia inicial en caso exista (Fuertes, Alfaro, Vargas & Gutierrez, 2020).

- i. Intereses organizacionales: “Hace referencia a la visión y misión determinadas por la empresa, los cuales se pretenden lograr y compararlos en relación a la competencia. Los intereses organizacionales se caracterizan por ser grandes en relación a las demás empresas” (Fuertes et al., 2020, p.7).
- ii. Análisis externo: Hace referencia al análisis del contexto, es decir, de todo aquello que está fuera del alcance de la empresa y está en función de lo que sucede global, regional, nacionalmente y dentro del propio sector. Es específico, es el análisis de las oportunidades y amenazas exteriores que pueden perjudicar o beneficiar tanto a la empresa como a los competidores (Fuertes et al., 2020, p.7).
- iii. Análisis interno: “Consiste en el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, las cuales deben ser comparadas con aquellas de los competidores. En otras palabras, el análisis interno es una medida de desempeño” (Fuertes et al., 2020, p.7).

### ***Dimensión Implementación***

La implementación dentro de la planificación alude a todas las acciones que deben ser puestas en práctica como parte de la formulación de la planificación (Gomera et al., 2018). Para implementar las estrategias se debe considerar diversos aspectos como: evaluar la capacidad de la empresa, la estrategia debe estar asociada a las operaciones y a las personas que van a poner en funcionamiento la estrategia y se debe sincronizar a los individuos con sus disciplinas asociando las recompensas con los resultados (Fuertes et al., 2020).

- i. Estructura organizacional: Consiste el desarrollo de una nueva estructura dentro de la organización de la empresa que sea favorable para la adopción de nuevas estrategias. En este sentido, una empresa debe fomentar la flexibilidad y sentido de las estrategias, para garantizar el éxito de las mismas. Por ello, la estructura organizacional es considerada un componente importante para implementar las estrategias (Fuertes et al., 2020, p.9).
- ii. Motivación: Hace referencia a la implementación de una serie de actividades por parte de la empresa con la finalidad de que los trabajadores realicen sus labores con más responsabilidad y comodidad en comparación al modelo establecido, de esta manera, los trabajadores otorgan compromiso y lealtad hacia la empresa (Fuertes et al., 2020, p.9).

### ***Dimensión la evaluación y el control***

La evaluación y el control de la planificación es una vía para asegurar que la estrategia deseada se mantenga en marcha de acuerdo a los pasos anteriores (Gomera et al., 2018). La evaluación consiste en determinar el impacto de la planificación, haciendo posible la toma de acciones correctivas necesarias. Este proceso es útil para las empresas en la medida que permite identificar e investigar si las acciones establecidas realmente están moviendo a la empresa en la dirección adecuada. La evaluación se realiza analizando información cuantitativa y cualitativa. El enfoque cuantitativo permite comprender los resultados de las previsiones de inversión y crecimiento en línea, donde la parte numérica de los resultados se mide a través de los indicadores clave de rendimiento (KPI). Si bien el enfoque cualitativo ayuda a comprender la causas y efecto e interpretar las situaciones en términos de números, también ayuda a determinar la eficacia de la estrategia y las áreas comerciales que requieren una acción correctiva (Fuertes et al., 2020), a su vez, la evaluación se puede realizar los siguientes criterios:

- i. Evaluación externa: Considera la coherencia y ventaja como los criterios específicos. El primero implica que las estrategias implementadas no deben tener metas y políticas que sean incompatibles entre sí. En tanto que, la ventaja significa que la estrategia debe anticiparse a la generación y/o el mantenimiento de una ventaja competitiva en el área de actividad seleccionada (Fuertes et al., 2020, p.9).

- ii. Evaluación interna: Toma en cuenta la concordancia y viabilidad como los criterios. La concordancia implica que la estrategia debe simbolizar una respuesta que se adapte al contexto y a las modificaciones generadas en su interior. Mientras que, la viabilidad significa que la estrategia no debe sobrecargar los recursos disponibles ni producir subproblemas que no tengan solución (Fuertes et al., 2020, p.10).

## **1.2.2. Competitividad.**

### **1.2.2.1. Definición.**

De acuerdo a Poufinas, Galanos & Papadimitriou (2018), la competitividad en las PYMES se define en base a tres pilares: capacidad de competir, conectar y cambiar. Dichos pilares representan la noción tradicional estática y dinámica de la competitividad y resaltan la importancia de la conectividad. El primer pilar, hace referencia a la parte estática de la competitividad e incluye la utilización de certificados de calidad con reconocimiento internacional, la infraestructura de la empresa y los procesos aduaneros fluidos. El segundo pilar se enfoca en la recolección explotación de la información y conocimiento e incluye la capacidad de los esfuerzos para recolectar información y facilitar los flujos hacia la empresa, además, incluye las relaciones con las asociaciones con la cámara de comercio. El último pilar representa la parte dinámica de la competitividad y se enfoca en la capacidad para llevar a cabo un cambio en reacción o anticipación al dinamismo del mercado o para innovar a través de las inversiones en el capital humano y financiero.

Saavedra & Camarena (2016), señalaron que la competitividad de una empresa se basa en la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en los mercado interno y externos, los vínculos entre las empresas, el sector al que pertenece la empresa y la infraestructura regional. En específico, los autores consideran las variables internas como las de mayor importancia para la competitividad y que pueden ser empleadas para realizar un diagnóstico organizacional de una pyme, las cuales son: planificación estratégica, producción y operaciones, seguro de calidad, marketing, finanzas y contabilidad, capital humano, gestión ambiental y sistemas de información. Dichas variables representan a la empresa como un sistema conformado por ocho áreas, donde la interconexión entre las mismas, potencia el desempeño de la empresa y

muestra su estado actual en cada una de estas áreas. Por su parte, Bhawsar & Chattopadhyay (2015), definieron la competitividad como “la capacidad para cumplir de una forma sostenible dos propósitos: satisfacer los requerimientos de los clientes, manteniendo las ganancias” (p.666).

#### **1.2.2.2. Teorías de la competitividad.**

Se resalta la teoría que se enfoca en los recursos (RBV), la cual postula que los resultados producto de los vínculos entre los recursos y las capacidades (competencias etiquetadas) ayudan a la mejora de la competitividad empresarial y el desempeño posterior. En específico, esta teoría sugiere que una distribución de manera desigual de los recursos y las capacidades entre las empresas explicarían las divergencias entre las dotaciones empresariales y la distinta capacidad de las empresas para crear ventajas competitivas en base a los recursos. En consecuencia, las compañías que poseen sistemas y estructuras superiores alcanzan un mayor desempeño y conservan su competitividad sobre la base de que sus recursos y capacidades no serán duplicados y superados de una manera fácil. En esta línea, la competitividad resulta un constructo multidimensional caracterizado por estar orientado hacia el largo plazo, por el control y dinamismo, definiéndose como la capacidad de la empresa para combinar sus recursos y capacidades en busca de generar competencias de valor agregado (Lafuente, Leiva & Moreno, 2020).

Por otro lado, se expone la teoría de Porter, la cual postula que la competitividad está en función de cinco fuerzas y es su acción en conjunto la que establece el beneficio potencial de una empresa. Dichas fuerzas son: las barreras de entrada, el poder del comprador, el poder del proveedor, la amenaza de los sustitutos y la intensidad de la rivalidad interna. Luego del análisis de las fuerzas y de su origen, es posible identificar las fortalezas y debilidad de la empresa. Posteriormente, la empresa debe posicionarse para alcanzar la ventaja competitiva generando defensas contra las fuerzas competitivas o buscando posiciones dentro de la industria donde dichas fuerzas sean más débiles. Además, la empresa puede incidir en el equilibrio de las fuerzas a través de los movimientos estratégicos. Bajo este marco surgen dos estrategias genéricas que posibilitan la búsqueda de una ventaja competitiva: el liderazgo en costos o diferenciación. Por último, cabe mencionar las críticas de este enfoque, incluyendo la

naturaleza estática de las fuerzas y la existencia de otros componentes en desarrollo que no son abarcados (Lorenzo, Maza & Garcés, 2018).

La primera fuerza de Porter se denomina rivalidad entre competidores existentes y hace referencia a cuando la rivalidad entre los actuales competidores se vuelve significativa. Cuando esto sucede la rentabilidad dentro de la industria se ve perjudicada. Entonces la empresa puede proponer medidas como descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitaria y servicios mejorado. Sin embargo, la frecuencia de esta situación está en función de diversos factores tales como: la intensidad de la competencia, cómo la industria se ve perjudicada por la tasa de crecimiento de la misma, costos fijos y de almacenamiento, número de empresas que compiten, diferenciación, barreras de salida y el costo de cambio entre competidores (Bruijl, 2018).

La segunda fuerza, conocida como la amenaza de nuevos participantes y señala que los nuevos participantes en la industria representan una amenaza en la medida que aportan la capacidad y el deseo de obtener una participación de mercado, lo que ejerce presión sobre las fuerzas de precios, costos e inversión que se necesita para competir. No obstante, dicha amenaza está en función, en gran parte, de la solidez y barreras de acceso y la cantidad de empresas que existan en la industria. Asimismo, los nuevos participantes pueden perturbar a los ya establecidos en un mercado en específico y perjudicar de manera directa las ventajas competitivas. En este sentido, cuando la demanda no se incrementa o cae, una oferta adicional de bienes o servicios disminuirá los márgenes de ganancia de los participantes de mercado. A su vez, las principales barreras de acceso a los mercados son: economías de escala del lado de la oferta, economía de escala del lado de la demanda, costo de cambio de cliente, requisitos de capital, acceso desigual a la distribución y políticas gubernamental restrictivas (Bruijl, 2018).

La tercera fuerza se denomina el poder de negociación de los proveedores y sostiene que dicho poder puede perjudicar la rentabilidad de la industria, dado que los proveedores pueden ser una amenaza a las empresas con precios en aumento. Existen diversos motivos que pueden mostrar el poder de negociación de los proveedores. Así, por ejemplo, el dominio dentro de una industria puede estar bajo el control de pocas empresas y, en consecuencia, se encuentra más concentrada que la industria a la que



vende, o puede ser que la industria no sea el cliente más importante del grupo de proveedores. Por otra parte, el poder de negociación puede ser controlado por la cantidad de proveedores, el tamaño del proveedor y los clientes sustitutos. Asimismo, los ingresos de un proveedor poderoso no dependen generalmente de una sola industria, dado que puede servir a otras industrias. Un componente que incide sobre el poder los proveedores es el de los clientes, quienes pueden hacer que los precios bajen, demandar una mejor calidad, incidiendo negativamente en la rentabilidad de la industria (Bruijl, 2018).

El dominio de negociación de los compradores es el cuarto poder de Porter y señala que cuando existe un monopolio, los compradores poseen un mayor poder de negociación cuando son grandes y cuando pueden variar de proveedores (siendo éstos pocos). Existe además otras concentraciones de compradores como la competitiva (muchos compradores u proveedores), dependencia mutua (pocos compradores y proveedores), poder de monopolio (pocos proveedores y muchos compradores). Asimismo, los compradores establecen una competencia con la industria obligando a disminuir los precios. Cuando un comprador es poderoso, los vendedores pueden generar maneras en las que los compradores paguen un precio más alto por ciertos productos. Así, por ejemplo, los vendedores deben aceptar que hay un desequilibrio de poder y que la rentabilidad disminuirá y hasta deben aceptar un rendimiento próximo al costo del capital. Asimismo, los vendedores pueden hallar diversas maneras de incrementar el costo de los compradores al pasar de un vendedor a otro (Bruijl, 2018).

Por último, la amenaza de productos y servicios sustitutos es el quinto poder de Porter y señala que la identificación de sustitutos consiste en buscar productos que cumplan la misma finalidad que aquellos que pertenecen a la industria considerada. Los componentes que pueden incidir en la amenaza de productos sustitutos incluyen el costo de cambio entre el producto sustituto y el de la industria y el otro componente es la adicción del comprador por adquirir el sustituto. Por ejemplo, la mantequilla y la margarina pueden ser lo mismo a simple vista, sin embargo, los consumidores deben pagar un adicional por la mantequilla o por un teléfono inteligente que sustituya una computadora, brindando las mismas o similares operaciones. A partir de este enfoque, el peligro de los sustitutos debe ser bajo si se compara con el deseo de los compradores que los sustitutos sean altos. Es decir, los productos sustitutos serán más débiles cuando

la elasticidad precio cruzada de la demanda (la capacidad de la demanda de un bien para responder a un cambio en el precio de otro bien) sea baja o cuando los costos sean variables (Bruijl, 2018).

### **1.2.2.3. Dimensiones de la competitividad.**

La evaluación de la competitividad se realiza sobre la base de tres estrategias propuestas por Porter: liderazgo en costos, diferenciación, área competitiva. Cabe precisar que, las dos primeras estrategias pertenecen al grupo de estrategias genéricas y de acuerdo a algunos autores, es la estrategia de diferenciación la que resulta más beneficiosa para la empresa (Lorenzo et al., 2018).

#### ***Dimensión Liderazgo en costos***

El liderazgo en costos es parte de las estrategias genéricas propuestas por Porter para poder equilibrar las fuerzas y posicionarse con la finalidad de generar ventaja competitiva. El liderazgo en costos se direcciona fundamentalmente en las siguientes cuestiones: comercialización de bienes con bajo costo para la satisfacción de aquellos clientes que son sensibles al precio, especialización en determinados bienes y servicios, inversión en reducir los costos de comercialización, por último, el empleo de canales de distribución para disminuir los costos (Lorenzo et al., 2018). A su vez, el liderazgo en costos posee dos indicadores, los cuales se describen a continuación:

- i. Estrategia de eficiencia: Dicha estrategia conlleva a la empresa al cuidado extremo de los productos brindados al cliente y aseguran que se lleve a cabo un proceso eficiente que incluye: un estricto control de calidad, contar con personal capacitado y experimentado, la disponibilidad de los recursos necesarios para la comercialización, la mejora del costo promedio, un alto nivel de inventario, servicio al cliente, la promoción de una reputación dentro del mercado, identificación de marca del comercio y, por último, la obtención de productos mejores a los existentes (Lorenzo et al., 2018).
- ii. Estrategia de precio bajo: Dicha estrategia se enfoca hacia una dirección clara para conseguir un precio inferior al de la competencia y, enfocarse en el segmento de productos de bajo precio (Lorenzo et al., 2018).

### ***Dimensión Diferenciación***

La diferenciación es parte de las estrategias genéricas propuestas por Porter para poder influir en el equilibrio de las cinco fuerzas y, de esta manera, poder posicionarse. La diferenciación se enfoca fundamentalmente en: brindar bienes y servicios diferentes y únicos en la industria, pero dirigidos a una extensa gama de clientes que son relativamente insensibles al precio, tener productos de calidad, ampliar las líneas de productos y, por último, tener un servicio al cliente y un sistema de distribución eficientes (Lorenzo et al., 2018). A su vez, esta dimensión posee un indicador fundamental:

- i. Estrategia de innovación: Esta estrategia consiste en adquirir nuevos productos, ampliar la gama de productos, enfatizar en productos especiales y, por último, segmentar de acuerdo a los precios altos. Cabe precisar que, esta estrategia considera en esencia la obtención de nuevos productos y la capacidad de brindar al mercado una nueva y particular gama de productos con una orientación específica hacia una mejor percepción de beneficio por parte de los clientes (Lorenzo et al., 2018).
- ii. Estrategia de marketing: Consiste en un gasto en publicidad superior al promedio del sector, innovación en el marketing, influencia en la distribución e innovación del proceso de comercialización. En este punto, los gerentes consideran las tendencias y ejercen control sobre las distintas áreas técnicas de marketing como estrategia para alcanzar el éxito (Lorenzo et al., 2018).

### ***Dimensión Área competitiva***

El área competitiva es una opción estratégica que trata sobre la decisión que debe tomar la empresa en cuanto a atender a todo el mercado o solo enfocarse en un segmento determinado. De acuerdo a esta decisión, se origina una tercera alternativa estratégica que alude a la utilización de una de las estrategias genéricas mencionadas anteriormente (liderazgo en costos o diferenciación) pero aplicado a un segmento específico del mercado. En este sentido, cabe precisar que no se puede adoptar una posición intermedia, es decir, la empresa debe tomar la decisión de atender a todo el mercado o

enfocarse en un segmento específico, de lo contrario conllevaría a una pérdida de la competitividad (Lorenzo et al., 2018). Esta dimensión posee un indicador:

- i. Estrategias de productos y mercados pequeños: Este indicador hace referencia a las empresas que deciden establecer una competencia mediante una estrategia de productos limitados o especializados, la cual está más enfocada en precios altos que bajo y en un segmento muy específico (Lorenzo et al., 2018).

### **1.3. Definición de términos básicos**

Plan empresarial: “Está conformado por una aserie de documentos escritos que modelan el futuro de una empresa, el cual ayuda a las empresas a comenzar, mantener y examinar las acciones que son necesarias para alcanzar una meta” (Moreira et al., 2017 p.3).

Misión: Es la respuesta a la interrogante de para qué sirve la organización, en la cual se establece el negocio al que se dedica la empresa, las necesidades que son cubiertas con el producto y servicios, el mercado en el que se desenvuelve la empresa y su imagen pública (Fuertes et al., 2020 p.2).

Visión: Indica qué es lo que se quiere de la empresa en los siguientes años y se determina y describe el estado futuro que desea tener la empresa. Asimismo, la visión tiene el propósito de guiar, controlar e incentivar a la empresa en su conjunto para alcanzar la situación deseable de la empresa (Fuertes et al., 2020 p.2).

Valores: “Determinar la serie de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la empresa” (Fuertes et al., 2020 p.2).

Objetivos: “Los objetivos generales señalan los resultados que se pretenden obtener dentro de un periodo de tiempo determinado” (Saavedra & Camarena, 2016 p.25).

Marketing: Implica analizar las políticas de venta, los canales de distribución, las formas de pago, las relaciones con los clientes y proveedores, la definición del mercado objetivo y los estudios de mercado, empleando estrategias de marketing y de satisfacción al cliente. El marketing es una de las dimensiones más importantes ya que la interacción con los clientes y proveedores es esencial para la producción y

distribución eficiente, así como para vender de manera exitosa los productos a los clientes (Ibarra et al., 2017 p.115).

**Recursos humanos:** Consiste en tener un riguroso proceso para seleccionar y contratar, además de programas de educación y formación, así como analizar las causas de la rotación laboral, el clima laboral y los programas que las atienden, los sistemas retributivos y el cumplimiento de los aspectos asociados a la seguridad e higiene industrial (Ibarra et al., 2017 p.115).

**Gestión medioambiental:** Se trata que las empresas deben ser competitivas y a su vez responsables con el medio ambiente. En este sentido, una empresa competitiva debe analizar la utilización de los estándares ambientales, debe generar programas en este aspecto y poseer políticas para manejar y reciclar los residuos, entre otros (Ibarra et al., 2017 p.116).

**Sistemas de información:** Consiste en la utilización de la tecnología como un mecanismo para la competitividad empresarial. Las empresas que son conscientes y adoptan tecnologías de información y la comunicación, que cuentan con el personal especializado, que tienen cierto grado de sistematización y que generan planes de contingencia poseen más posibilidades de convertirse en más competitivas no solo dentro del entorno nacional sino dentro del entorno internacional (Ibarra et al., 2017 p.116).

## CAPÍTULO II

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 2.1. Hipótesis

##### 2.1.1. Hipótesis general.

**H<sub>1</sub>**: Existe una relación significativa entre el nivel de planificación y la competitividad de las mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020.

**H<sub>0</sub>**: No existe una relación significativa entre el nivel de planificación y la competitividad de las mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020.

##### 2.1.2. Hipótesis específicas.

- a) **H<sub>11</sub>**: Existe relación una significativa entre la formulación y la competitividad de las Mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020.
- b) **H<sub>12</sub>**: Existe una relación significativa entre la implementación y la competitividad de las Mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020.
- c) **H<sub>13</sub>**: Existe una relación significativa entre la evaluación y control y la competitividad de las Mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020.

#### 2.2. Sistema de variables

Variable independiente : Planificación

Escala de medición : Ordinal

Variable dependiente : Competitividad

Escala de medición : Ordinal

### 2.3. Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escalas de medición
Planificación	Es un proceso que crea y mantiene la coherencia entre las metas y los recursos de la empresa y sus perspectivas cambiantes y abarca: los objetivos comerciales, la visión y un diseño claro para hacer efectiva la idea y alcanzar los objetivos (Gomera et al. 2018).	Se evalúa a través de un cuestionario conformado por las dimensiones: formulación, implementación y, por último, evaluación y control.	Formulación Implementación Evaluación y control	Intereses organizacionales Análisis externo Análisis interno Estructura organizacional Motivación Evaluación externa Evaluación interna	Ordinal
Competitividad	Es la capacidad para cumplir de una forma sostenible dos propósitos: satisfacer los requerimientos de los clientes, manteniendo las ganancias (Bhawsar & Chattopadhyay, 2015).	Se evalúa a través de la escala de estrategia competitiva elaborada por Lorenzo et al. (2018).	Liderazgo en costos Diferenciación Área competitiva	Estrategia de eficiencia Estrategia de precio bajo Estrategia de innovación Estrategia de marketing Estrategia de productos y mercados pequeños	Ordinal

Fuente: Elaboración propia en base al análisis del marco teórico

## **2.4. Tipo y nivel de investigación**

### **2.4.1. Tipo de investigación.**

La presente investigación fue de tipo aplicada, la cual se caracteriza por emplear el conocimiento teórico dentro de un contexto particular, teniendo la capacidad de generar efectos. Así mismo, un estudio aplicado tiene el propósito principal de conocer para tomar acción sobre cierto ámbito real antes que lograr un conocimiento universal (Sánchez & Reyes, 2015). En línea con lo anterior, se recolectó la información sobre la planificación y la competitividad con el propósito de generar información relevante que conlleve a la implementación de acciones específicas orientados a la mejora de la competitividad de las MYPES de venta de calzados ubicadas en la ciudad de Tarapoto.

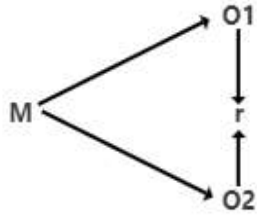
### **2.4.2. Nivel de investigación.**

El estudio se encontró en un nivel relacional. Una investigación correlacional tiene como objetivo describir y determinar la dependencia entre las variables (Edmonds & Kennedy, 2017). De manera que, la presente investigación describió y estableció la asociación entre la planificación y la competitividad.

## **2.5. Diseño de investigación**

El estudio tuvo un diseño no experimental. Una investigación no experimental se caracteriza por observar las variables tal cual se presentan en la realidad, esto es, las variables no son manipuladas (Reiro, 2016). En este sentido, las variables de estudio (planificación y competitividad) no fueron sujetas a manipulación. Por otra parte, la investigación tuvo un corte transversal. Un estudio con este tipo de corte se desarrolla durante un periodo establecido mediante la recolección de información (Kumar, 2011). De esta manera, la investigación se ejecutó durante el periodo febrero 2021 - setiembre 2021, en el cual se recolectó la información necesaria para cumplir con los objetivos. A su vez, el diseño del estudio se puede representar mediante el siguiente diagrama:





**Figura 1.** Esquema de diseño de investigación

Donde:

M	:	Mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto
O1	:	Planificación
O2	:	Competitividad
r	:	Relación

## 2.6. Población y muestra

### 2.6.1. Población.

La población se definió como un conjunto de individuos que tienen características de los componentes de una categoría determinada (Urdan, 2010). De manera que, en el presente estudio la población estuvo conformada 100 por gerentes de las mypes de venta de calzados ubicados en la ciudad de Tarapoto, los cuales se obtuvieron por medio de la información recolectada por el investigador y el acceso al mismo.

#### **Criterios de selección:**

#### **Criterios de inclusión**

Gerentes de las Mypes de ventas de calzado de la ciudad de Tarapoto.

Gerentes representativos que deseen participar de la encuesta.

Gerentes que firmen el consentimiento informado.

#### **Criterios de exclusión**

Gerentes de Mypes de otros rubros de la ciudad de Tarapoto.

Gerentes que por motivos de fuerza mayor no puedan participar de la encuesta.

Gerentes que no firmen el consentimiento informado.

### 2.6.2. Muestra.

La muestra se definió como un subgrupo que representa la población de interés, a partir de la cual se generaliza el proceso de recopilación de información (Cohen, Manion & Morrison, 2007). En esta línea, para obtener el tamaño de la muestra, se empleó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

Z: Nivel de confianza

e: Nivel de precisión

p: Probabilidad de aciertos o éxito

q: Probabilidad de desaciertos o fracaso

Se tienen los siguientes datos:

N: 100

Z: 1.96

e: 0.05

p: 0.5

q: 0.5

Sustituyendo los datos de la fórmula anterior, la muestra da como resultado un total de 80 gerentes de Mypes, quienes se dedican a la venta de calzados en la ciudad de Tarapoto. Sin embargo, al considerarse un tamaño de muestra grande, se procedió a ajustarla a través de la siguiente fórmula:

$$n_a = \frac{n_i}{\left(1 + \frac{n_i}{N}\right)}$$

Donde:

$n_a$ : Tamaño de la muestra ajustada

$n_i$ : Tamaño de la muestra inicial

N: Tamaño de la población

Se tienen los siguientes datos:

Se tienen los siguientes datos:

$n_i=80$

N=100

Reemplazando los datos en la fórmula anterior, el tamaño de la muestra ajustada resultó un total de 44 gerentes de las Mypes de venta de calzados ubicados en la ciudad de Tarapoto.

## 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 2.7.1. Técnicas.

**Encuesta:** Se empleó la encuesta como técnica para la recopilación de los datos necesarios de las variables de estudio (planificación y competitividad). Este tipo de instrumento se lleva a cabo planteando interrogantes a los individuos que son parte de la muestra a fin de recolectar información acerca de las variables de estudio a través de la aplicación del cuestionario como instrumento (Walliman, 2011). Dicha técnica es considerada la más fiable, porque permite indagar de manera extensa las variables y situaciones dadas en la realidad.

### 2.7.2. Instrumentos.

**Cuestionario:** Se empleó el instrumento como cuestionario para recopilar datos. Este tipo de instrumento está constituido por un conjunto de preguntas construidas a partir de la variable que se pretende medir, posibilitando la estandarización del proceso de recopilación de información (Bernal, 2016). En este sentido, para evaluar la variable planificación se elaboró un cuestionario constituido por 14 ítems construidos en base a tres dimensiones y siete indicadores. Además, cada ítem posee una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Indiferente, 4=De acuerdo y 5=Totalmente de acuerdo. En tanto que, para evaluar la variable competitividad se empleó la escala de estrategia competitiva elaborado por Lorenzo et al (2018), misma que cuenta con 21 ítems agrupados en 3 dimensiones y 5 indicadores.

Además, posee una escala tipo Likert de cinco puntos, que va desde 1=No se utiliza hasta 5=Es prioritario, se utiliza constantemente.

**Tabla 1***Descripción de las técnicas e instrumentos.*

TECNICA	INSTRUMENTOS	ALCANCES	FUENTES /INFORMANTES
Encuesta	Cuestionario	Se empleó para medir las variables de estudio (planificación y competitividad).	Empresarios de las mypes de venta de calzados ubicados en la ciudad de Tarapoto

Fuente: Marco metodológico

**Confiabilidad**

La confiabilidad implica que los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento, no cambian significativamente cuando el instrumento se aplica a otras muestras o en otros momentos del tiempo (Ñaupas, Valdivia, Palacios & Romero, 2018).

Asimismo, el alpha de Cronbach es el más empleado para evaluar la confiabilidad de un instrumento, el cual es un coeficiente que evalúa la relación entre los indicadores o ítems del cuestionario, cuyos valores pueden variar entre 0 y 1. Por lo tanto, un valor cercano a la unidad implic mayor confiabilidad. Mientras que un valor cercano a cero indica menos confiabilidad (Corral, 2009). En esta línea, fue necesario evaluar la confiabilidad del cuestionario, para ello se realizó una prueba piloto entre 30 gerentes de las mypes de la venta de calzados en la ciudad de Tarapoto. Los resultados se presentan en las Tablas 2 y 3.

**Tabla 2***Confiabilidad del cuestionario de Planificación.*

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.903	14

Fuente: Resultados de la prueba piloto analizado en el spss

**Tabla 3***Confiabilidad del cuestionario de Competitividad.*

Coficiente Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.861	21

Fuente: Resultados de la prueba piloto analizado en el spss

Los valores Alfa de Cronbach resultaron 0.903 y 0.876 para el cuestionario de planificación y competitividad, respectivamente, lo cual sugiere una confiabilidad muy alta para ambos instrumentos.

## **2.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Para procesar y analizar la información de los datos obtenidos, en primer lugar, se creó una base de datos en el programa Microsoft Excel, la cual fue trasladada al software estadístico SPSS para la codificación de cada variable. Posteriormente, se llevó a cabo el análisis descriptivo mediante el cálculo de frecuencias relativas y absolutas y los resultados fueron presentados a través de gráficos de barra. Por último, se evaluó la relación entre la planificación y la competitividad a través de la aplicación de la prueba estadística correspondiente.

## **2.9. Material y método**

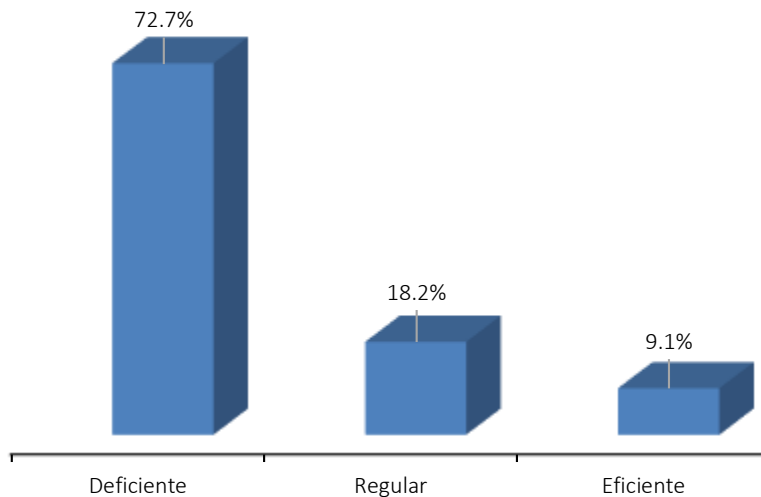
### **2.9.2. Métodos.**

El método fue el hipotético deductivo, dado que se comienza con la formulación de la hipótesis inferida a través de información empírica y empleando las reglas de la deducción, en donde las hipótesis fueron sometidas a comprobación, con la finalidad de determinar la falsedad o verdad de los mismos (Rodríguez, Pérez & Alipio, 2017, p.12).

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

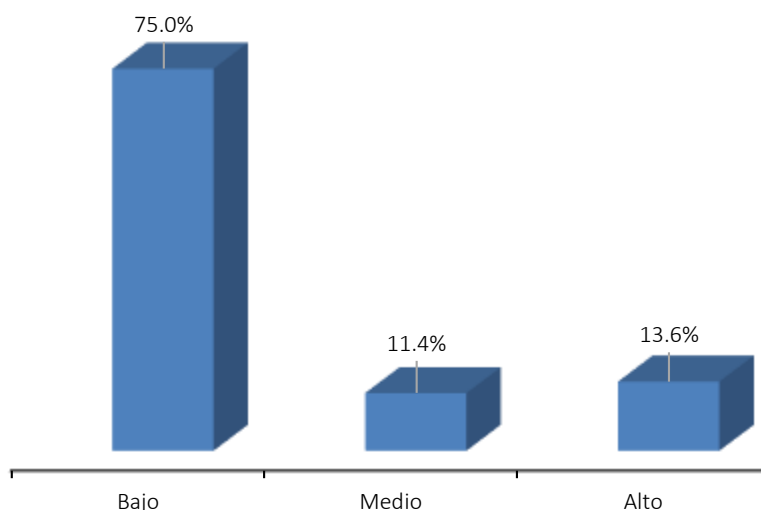
#### 3.1. Resultados descriptivos



*Figura 2.* Nivel de planificación.

Fuente: Cuestionario

De acuerdo a la figura 2, las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto presentan un 72,7% de nivel de mala planificación según resultados, lo que se refleja en que este grupo de empresas no evalúan que sus estrategias puedan seguir siendo competitivas en la venta de calzados. Por otro lado, se encuentra un nivel de normalidad en los resultados 18,2%, lo cual se enfatiza por el hecho de que las empresas frecuentemente evalúan, si sus estrategias son adecuadas al contexto y sus variaciones. Finalmente, la eficiencia se encuentra en 9,1%, ya que, este grupo de gerentes coincide en que sus empresas muchas veces reestructuran organizaciones de acuerdo con las estrategias adoptadas por la empresa.



**Figura 3.** Nivel de competitividad.

Fuente: Cuestionario

De acuerdo a la figura 3, las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto presentaron un nivel bajo de competitividad, lo cual se manifestó en que las empresas casi no emplean la estrategia de buscar calzados cada vez más perfectos. Por otro lado, se presentó un nivel alto en el 13,6% de las MYPES, ya que, este grupo suele emplear la estrategia de poseer amplias capacidades de servicio al cliente. Finalmente, se encontró un nivel medio de acuerdo al 11,4% de los resultados, lo cual se evidenció en que este grupo de empresas regularmente emplea la estrategia de enfocarse solamente en mercados geográficos específicos.

### 3.2. Resultados inferenciales

**Tabla 4**

*Prueba de normalidad de datos.*

Variables	Kolmogorov-Smirnov	
	Estadístico	P-value
Planificación	,163	,005
Competitividad	,189	,000
Formulación	,168	,003
Implementación	,201	,000
Evaluación y control	,151	,013

Tal y como lo muestra en la Tabla 4, los resultados de la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov indican que las variables no siguen una distribución normal, ya que, el valor p es menor a 0,05 en todos los casos excepto en la evaluación y prueba de



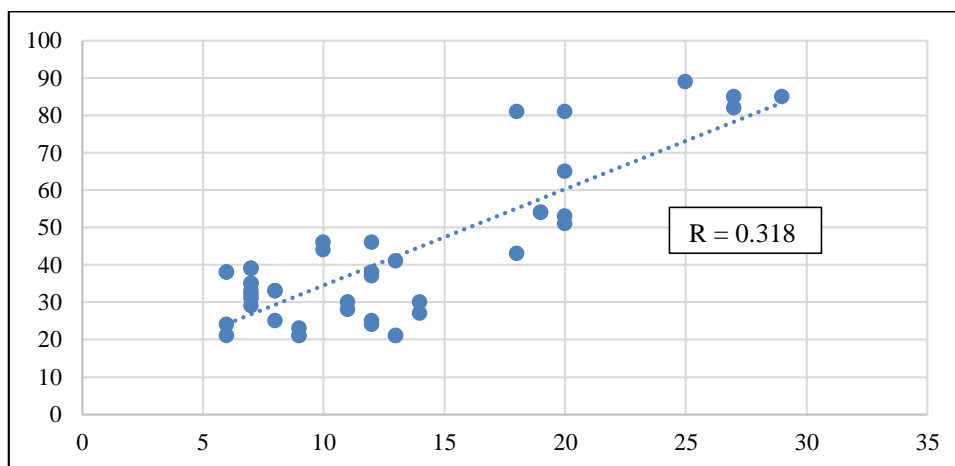
control da un valor de p de 0,13; por lo tanto, si alguna variable se desvía de la normalidad, la distribución tampoco es normal de forma conjunta. Por lo tanto, para el contraste de cada hipótesis propuesta se debe emplear el coeficiente Rho de Spearman.

**Objetivo específico 1: Establecer la relación entre la formulación y la competitividad de las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020.**

**Tabla 5**

*Relación entre la formulación y la competitividad.*

		Formulación	Competitividad
Rho de Spearman	Formulación	Coefficiente de correlación	,564**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	44
	Competitividad	Coefficiente de correlación	,564**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	44



**Figura 4.** Dispersión de datos entre la formulación y la competitividad

*Nota.* Dispersión de datos y coeficiente de determinación

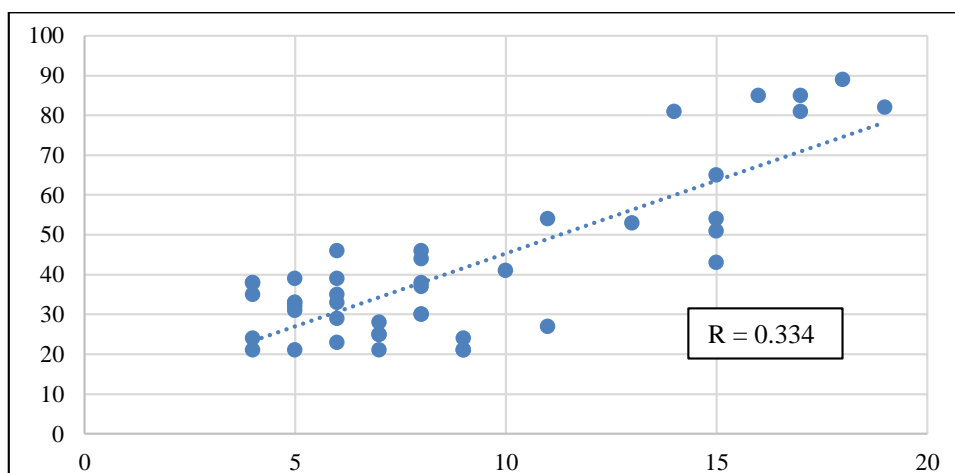
De acuerdo con la Tabla 5 y Figura 4, existe una relación significativa entre la variable planificación en su dimensión formulación y la variable competitividad, ya que, la significancia bilateral es menor a 0,05 (0,000). Además, esta relación es muy positiva, porque el coeficiente de correlación es 0,564. En base a este resultado se puede concluir que el proceso de planificación influye en un 31.8% de la competitividad de las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020.

**Objetivo específico 2: Indicar la relación entre la implementación y la competitividad de las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020.**

**Tabla 6**

*Relación entre la implementación y la competitividad.*

		Implementación	Competitividad
Rho de Spearman	Implementación	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,578**
		N	44
Competitividad		Coeficiente de correlación	,578**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	44



**Figura 5.** Dispersión de datos entre la implementación y la competitividad

*Nota.* Dispersión de datos y coeficiente de determinación

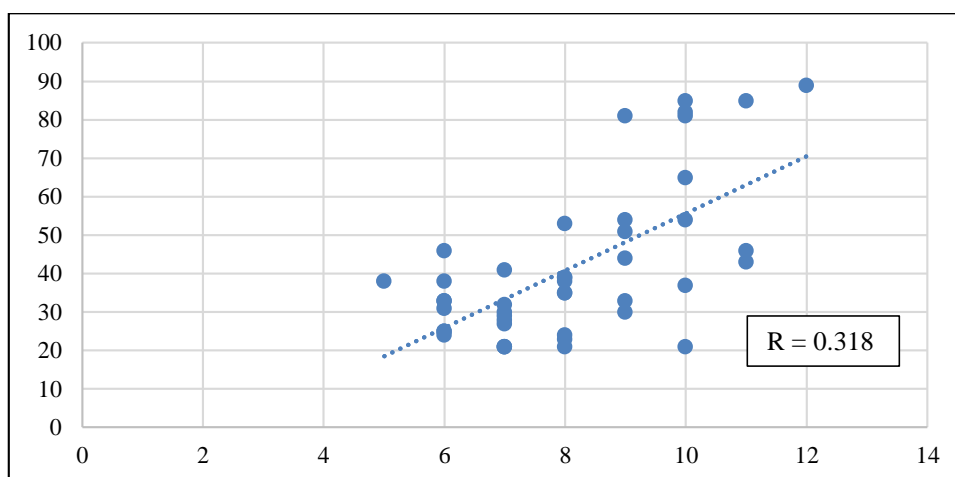
De acuerdo con la Tabla 6 y la Figura 5, existe una relación significativa entre la variable planificación en la dimensión implementación y la variable competitividad, ya que el nivel de significancia bilateral es menor a 0,05 (0,000). Además, esta relación es muy positiva porque, el coeficiente de correlación es 0,578. De este resultado se puede concluir que el proceso de implementación tiene una influencia del 33.4% en la competitividad de las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020.

**Objetivo específico 3: Precisar la relación entre la evaluación y control y la competitividad de las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020.**

**Tabla 7**

*Relación entre la evaluación y control y la competitividad.*

		Evaluación y control	Competitividad
Rho de Spearman	Evaluación y control	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,564**
		N	44
Competitividad		Coefficiente de correlación	,564**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	44



**Figura 6** .Dispersión de datos entre la implementación y la competitividad

*Nota.* Dispersión de datos y coeficiente de determinación

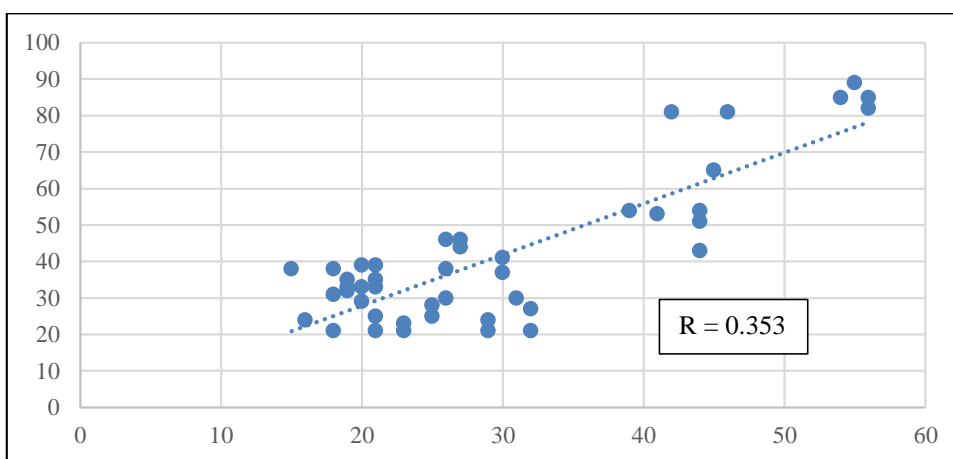
De acuerdo con la Tabla 7 y la Figura 6, existe una relación significativa entre la variable planificación en su dimensión evaluación y control y la variable competitividad, ya que el nivel de significancia bilateral es menor a 0,05 (0,000). Además, esta relación es muy positiva porque el coeficiente de correlación es 0,564. En base a este resultado se puede concluir que el proceso de evaluación y control influye en un 31.8% de la competitividad de las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto en el 2020.

**Objetivo general: Determinar la relación entre el nivel de planificación y la competitividad de las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020.**

**Tabla 8**

*Relación entre el nivel de planificación y la competitividad.*

		Planificación	Competitividad
Rho de Spearman	Planificación	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
	Competitividad	Coefficiente de correlación	,594**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	44



**Figura 7.** Dispersión de datos del nivel de planificación y la competitividad

*Nota.* Dispersión de datos y coeficiente de determinación

De acuerdo a la tabla 8 y figura 7, existe una relación significativa entre las variables planificación y competitividad, ya que, la significancia bilateral resultó por debajo de 0,05 (0,000). Además, dicha relación fue positiva considerable, dado que, el coeficiente de correlación fue 0,594. A partir de este resultado se puede concluir que, un proceso de planificación influye en un 35.3% en la competitividad de las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020.

### 3.3. Discusión

Esta tesis surgió luego de encontrar muchos problemas asociados a la competitividad en las mypes de venta de zapatos en la provincia de Tarapoto. Concretamente, las empresas no priorizarían la calidad de los zapatos, por lo que no cumplirán con las

expectativas del público objetivo. Además, no se emplearían estrategias publicitarias para promocionar sus productos, por lo general, estas deficiencias darán lugar a una reciente caída en las ventas. A su vez, se pudo advertir que las Medianas y Pequeñas Empresas no establecerían metas de ventas o tácticas para lograrlo y no existiría planificación del stock de inventarios.

A partir de esta situación se planteó el objetivo general ya mencionado en la introducción, para lograr el objetivo, se realizaron dos cuestionarios: El primero será un cuestionario elaborado para recolectar datos sobre la planificación. En tanto, para obtener datos sobre competitividad, se utilizó la escala de estrategia competitiva desarrollada por Lorenzo et al (2018). De manera que, luego de repartir de los cuestionarios, se obtuvieron cuatro resultados acordes con los objetivos planteados.

Respecto al primer objetivo específico, encontramos una relación significativa entre la variable planificación en el aspecto construcción y la variable competitividad, debido a que, la significancia bilateral es menor 0,05 (0,000). Además, esta relación es muy positiva considerable, porque el coeficiente de correlación es 0,564. Este resultado es similar a los resultado de Saavedra & Camarena (2016), quienes evaluaron a las pymes ubicadas en México, encontrando una relación significativa en los diversos indicadores de la formulación de la planificación y la competitividad, incluyendo: la definición de objetivos por parte del responsable del área.

En el plano nacional, Ayquipa (2017), encontró una correlacion de un coeficiente igual a 0.764 ( $p=0.000$ ) entre la formulación y la competitividad en una empresa ubicada en Lima. Del mismo modo, Pizan (2018), acertó una correlación de coeficiente entre la formulación y la competitividad igual a 0.511 ( $p=0.001$ ) en la empresa Exportaciones Agro Perales S.A.C. ubicada en Casma. Por otro lado, según Gomera et al (2018), y Bhawsar & Chattopadhyay (2015), el diagnóstico y análisis deficiente de los problemas de posición competitiva y mypes de venta de calzados ubicadas en la ciudad de Tarapoto, se relaciona con la reducción de la capacidad de las empresas para funcionar. para adherirse de manera sostenible a cumplir con los requisitos del cliente y preservar su balance final.

Para el segundo objetivo específico, existe una relación significativa entre la variable planificación en la dimensión implementación y la variable competitividad, ya que, la significancia bilateral es menor a 0,05 (0,000). Además, esta relación es muy positiva porque el coeficiente de correlación es 0,578. Este resultado es similar a los resultados de Saavedra & Camarena (2016), quienes evaluaron Pymes ubicadas en la ciudad de México, encontró una relación significativa entre varios indicadores de la implementación y competitividad, incluido el trabajo en equipo y el compromiso de los empleados con el logro de los objetivos. En el plano nacional, Ayquipa (2017), encontró un coeficiente de correlación de 0.769 ( $p=0.000$ ), entre implementación y la competitividad en una empresa de Lima.

Del mismo modo, Pizan (2018), encontró un coeficiente de correlación entre la implementación y competitividad de 0,729 ( $p=0.000$ ) en la empresa Exportaciones Agro Perales S.A.C. ubicada en Casma. Por otro lado, según Gomera et al. (2018), y a Bhawsar & Chattopadhyay (2015), un proceso que carece de implementación de las estrategias formuladas en la planificación (considerando la evaluación de la capacidad de la empresa, la relación entre la estrategia y las operaciones y la identificación de las recompensas y los resultados en los trabajadores) por parte de las pymes de venta de calzados ubicadas en la ciudad de Tarapoto, está relacionado con una capacidad más débil de las empresas para satisfacer de manera sostenible la demanda de los clientes sin dejar de ser rentables.

En relación al tercer objetivo específico, se encuentra que existe una relación significativa entre la variable planificación en su dimensión evaluación y control y la variable competitividad, ya que la significancia bilateral es menor 0,05 (0,000). Además, esta relación es muy positiva porque el coeficiente de correlación es 0,564. Este resultado es similar al de Ayquipa (2017), quien encontró un coeficiente de correlación de 0.786 ( $p=0.000$ ), entre evaluación, control y la competitividad en una empresa de Lima. Del mismo modo, Pizan (2018), encontró un coeficiente de correlación entre la implementación y la competitividad de 0.751 ( $p=0.000$ ), en la empresa Exportaciones Agro Perales S.A.C. ubicada en Casma. Por otro lado, según Gomera et al (2018), y a Bhawsar & Chattopadhyay (2015), se falla un proceso de evaluación del impacto de la planificación, a través de la identificación y análisis de las acciones que han sido diseñada por los minorista de calzados establecidas por parte de

las mypes de venta de calzados. En la ciudad de Tarapoto, se asocia con una menor capacidad de las empresas para satisfacer las necesidades de los clientes de manera sostenible y preservando sus utilidades.

En cuanto a la meta común, se encontró que existe una relación significativa entre las variables de planificación y competitividad, ya que la significancia bilateral es menor a 0,05 (0,000). Además, esta relación es muy positiva, ya que el coeficiente de correlación es de 0,594. Este resultado es similar al de Leyva et al (2018). Quienes encontraron un coeficiente de correlación entre planificación y competitividad empresarial igual a 0.971 entre Pymes de Hermosillo, Sonora (México). De igual forma, Ibarra et al (2017), encuentran un coeficiente de correlación entre la planeación y competitividad de 0.645 ( $p < 0.01$ ) en el contexto de las PYMES manufactureras en Baja California, México. Más concretamente, según los autores, el 39% de las Pymes del sector manufacturero ubicadas en Baja California (México) tienen bajo nivel de adopción del plan y el 48% de las Pymes tienen competitividad moderada.

Adicionalmente, Espejel et al (2017), encontraron un coeficiente de correlación entre la planeación y la competitividad igual a 0.740 bajo el contexto de las pymes ubicadas en Hermosillo (México). A través de un estudio analítico, Barreiro (2019), concluyó que existen falencias en cuanto al proceso de planificación en las mipyme ubicadas en la provincia del Oro (Ecuador), lo cual ha conllevado a que dichas empresas sean menos competitivas. Específicamente, la práctica de planificación menos empleada por las empresas fue la formulación de estrategias comparando la empresa con aquellas que implementan mejores prácticas del mercado. La segunda práctica menos priorizada por las empresas fue la planificación de un análisis de fortaleza, debilidades, amenazas y oportunidades. Lo anterior estuvo relacionado al bajo puntaje alcanzado en la competitividad en sus dimensiones: comercialización y gestión ambiental.

Por su parte, Saavedra & Camarena (2016), evaluaron las PYMES de la ciudad de México, encontrando una relación significativa entre planificación y competitividad. A nivel nacional, Rocca et al (2016), encontraron una correlación entre la planeación y competitividad de 0.681 ( $p = 0.011$ ) en las PYMES peruanas. Además, según los autores, el 71.7% de las personas altamente competitivas implementan un plan estratégico. Así mismo, Ayquipa (2017), encontró un coeficiente de correlación de 0.772 ( $p = 0.000$ ) entre la planificación y competitividad en una empresa de Lima. De

igual forma, Pizan (2018) encuentra un coeficiente de correlación entre la planificación y competitividad de 0.78 ( $p=0.000$ ) en la empresa Exportaciones Agro Perales S.A.C. ubicado en Casma.

Finalmente, Fernández (2018), encuentra el coeficiente de la relación entre la planificación y competitividad igual a 0.783 ( $p=0.000$ ) en una microempresa del Callao. De acuerdo a Gomera et al (2018), y a Bhawsar & Chattopadhyay (2015), la falta de una estrategia y proceso para crear una misión a través de actividades realizadas en todos los niveles de la zapatería en la ciudad de Tarapoto, se ha relacionado con la menor capacidad de empresas para cumplir de manera sostenible con los requisitos de los clientes y preservar sus ganancias, porque no habrá alineación entre las metas y los recursos de las empresas con su perspectiva cambiante.



## CONCLUSIONES

1. La relación entre la formulación y la competitividad de las Mypes en la venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020 es significativa porque el Sig. (bilateral) 0,000 es menor a 0.05 y positiva, porque el valor del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es 0,564. Entonces se puede decir, cuanto mayor sea el nivel de formulación, mayor será la competitividad.
2. La relación entre la implementación y la competitividad de las Mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020 es significativa porque el Sig. (bilateral) 0,000 es menor a 0.05 y positiva, ya que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,578. Asimismo, se puede decir que, a mayor nivel de implementación, mayor será la competitividad.
3. La relación entre la evaluación y control y la competitividad de las Mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020 es significativa porque el Sig. (bilateral) 0,000 es menor a 0.05 y positiva, ya que el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,564. Asimismo, se puede decir que, a mayor nivel de la evaluación y control, mayor será la competitividad.
4. La relación entre el nivel de planificación y la competitividad de las Mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020 es significativa porque el Sig. (bilateral) 0,000 es menor a 0.05 y positiva, ya que el valor del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es 0,594. Asimismo, se puede afirmar que, a mayor nivel de planificación, mayor será la competitividad.

## RECOMENDACIONES

1. A los próximos investigadores se les recomienda estudiar en profundizar acerca de la relación de la formulación y competitividad, pero en otro rubro de Mypes, para que queden en evidencias las similitudes y diferencias de un rubro a otro, y con ello se pueda tener mayor amplitud del tema.
2. Se les recomienda a los próximos investigadores que ahonden en qué estrategias se pueden implementar para el mencionado rubro de Mypes en la ciudad de Tarapoto, para que de esta forma se pueda contribuir a la competitividad de las mismas.
3. A los próximos investigadores del mismo tema se les sugiere estudiar en profundidad acerca de la relación entre la evaluación y control y la competitividad de las Mypes de venta y calzados, en cuanto a su fuerza de relación para determinar las razones acerca de dicho valor.
4. A los próximos investigadores del mismo tema, se les recomienda profundizar en la relación que existe entre las variables, en una muestra y rubro distintos para que se puedan evidenciar diferencias y similitudes respecto a lo obtenido en el presente estudio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayquipa, D. (2017). *La Planificación Estratégica y su relación con la Competitividad en Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo del distrito de San Isidro; año 2017*. Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12222/Ayquipa\\_EDL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12222/Ayquipa_EDL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Barreiro, A. (2019). La planificación en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 2(2), 128-133. Obtenido de <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA>
- Beach, R., & Lindahl, R. (2015). A Discussion of Strategic Planning as Understood through the Theory of Planning and Its Relevance to Education [Una discusión sobre la planificación estratégica entendida a través de la teoría de la planificación y su relevancia para la educación]. *Educational Planning*, 22(2), 5-16. Obtenido de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1208580>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales* (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Pearson.
- Bhawsar, P., & Chattopadhyay, U. (2015). Competitiveness: Review, Reflections and Directions [Competitividad: repaso, reflexiones y orientaciones]. *Global Business Review*, 16(4), 665-679. doi:10.1177/0972150915581115
- Bruijl, G. (2018). The Relevance Of Porter's Five Forces In Today's Innovative And Changing Business Environment [La relevancia de las cinco fuerzas de Porter en el entorno empresarial innovador y cambiante de hoy]. Obtenido de <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=4170311031270640211160711261200900950460130810590310021100851181200831201090020880810020290620280150250121270991020971140990920000080360540390161080140771020251070640950800731010050880680961011050920020130640970>
- Cohen, L., Manion, K., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in education [Métodos de investigación en educación]* (Six Edition ed.). Routledge.
- Conkright, T. (2015). Using the Four Functions of Management for Sustainable Employee Engagement. *Performance Improvement*, 54(8), 1-8. doi:10.1002/pfi.21506
- Connell, J., Carlton, J., Grundy, A., Taylor, E., Keetharuth, A. D., Ricketts, T., & Brazier, J. (2018). The importance of content and face validity in instrument development:

- lessons learnt from service users when developing the Recovering Quality of Life measure (ReQoL). *Quality of Life Research*, 27(7), 1893-1902. Obtenido de <https://scihub.tw/10.1007/s11136-018-1847-y>
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista ciencia de la educación*, 228-247.
- Domínguez, C., & Salcedo, R. (2016). Planificación estratégica como herramienta de gestión para mejorar la calidad de atención a los usuarios en la Microred de Salud Usquil Provincia de Otuzco Departamento de La Libertad año 2013. *Ciencia y Tecnología*, 12(4), 167-182. Obtenido de [https://redib.org/Record/oai\\_articulo1892414-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-como-herramienta-de-gesti%C3%B3n-para-mejorar-la-calidad-de-atenci%C3%B3n-a-los-usuarios-en-la-microred-de-salud-usquil-provincia-de-otuzco-departamento-de-la-libertad-a%C3%B](https://redib.org/Record/oai_articulo1892414-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-como-herramienta-de-gesti%C3%B3n-para-mejorar-la-calidad-de-atenci%C3%B3n-a-los-usuarios-en-la-microred-de-salud-usquil-provincia-de-otuzco-departamento-de-la-libertad-a%C3%B)
- Edmonds, A., & Kennedy, T. (2017). *An applied guide to research designs: quantitative, qualitative, and mixed methods [Una guía aplicada a los diseños de investigación: métodos cuantitativos, cualitativos y mixtos]*. California: SAGE. Obtenido de [http://www.healthindisasters.com/images/Books/An\\_Applied\\_Guide\\_to\\_Research.pdf](http://www.healthindisasters.com/images/Books/An_Applied_Guide_to_Research.pdf)
- Espejel, J., Leyva, A., & Cavazos, J. (2017). La competitividad empresarial medida a través de la administración estratégica y planeación estratégica. Un análisis comparativo para la pequeña y mediana empresa. *XXII Congreso internacional de contaduría, administración e informática*. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxii/docs/1.04.pdf>
- Fernández, L. (2018). *La planificación estratégica y competitividad en la empresa publicidad negocios y ofertas, distrito Callao, 2018*. Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25184/Fernandez\\_LL\\_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25184/Fernandez_LL_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., & Gutierrez, S. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive [Marco conceptual para la gestión estratégica: revisión de la literatura, descriptiva]. *Journal of Engineering*, 1-21. doi:10.1155/2020/6253013

- Gomera, S., Chinyamurindi, W., & Mishi, S. (2018). Relationship between strategic planning and financial performance: The case of small, microand medium-scale businesses in the Buffalo City Metropolitan [Relación entre planificación estratégica y desempeño financiero: el caso de las pequeñas empresas]. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-9. doi:10.4102/sajems.v21i1.1634
- González, C., & Claros, V. (2018). Planificación estratégica y su incidencia en la Gestión de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L. *Revista Ciencia y tecnología*, 14(4), 81-94. Obtenido de <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2164/2046>
- Heale, R., & Twycross, A. (2015). Validity and reliability in quantitative studies. *Evidence-Based Nursing*, 18(3), 66-67. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/280840011\\_VValidity\\_and\\_reliability\\_in\\_quantitative\\_research](https://www.researchgate.net/publication/280840011_VValidity_and_reliability_in_quantitative_research)
- Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. d. (2017). Business competitiveness in the small and medium-sized enterprises of the manufacturing sector in Baja California [Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California]. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. doi:10.21670/ref.2017.35.a06
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology a Step- by guide for beginners 3* (3rd Edition ed.). Mixed Sources.
- Lafuente, E., Leiva, J., & Moreno, J. (2020). A nonparametric analysis of competitiveness efficiency: The relevance of firm size and the configuration of competitive pillars [Un análisis no paramétrico de la eficiencia de la competitividad: la relevancia del tamaño de la empresa]. *Business Research Quarterly*, 23(3), 203-216. doi:10.1177/2340944420941440
- Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, J. (2018). Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's [Influencia de la planificación estratégica y las habilidades de gestión como factores internos de la competitividad empresarial]. *Contaduría y administración*, 63(3). doi:10.22201/fca.24488410e.2018.1085
- Lorenzo, J., Maza, M., & Garcés, S. (2018). The competitive advantage in business, capabilities and strategy. What general performance factors are found in the Spanish

- wine industry? [La ventaja competitiva en negocio, capacidades y estrategia]. *Wine Economics and Policy*, 7(2), 94-108. doi:10.1016/j.wep.2018.04.001
- Moreira, A. d., Loiola, E., & Guedes, S. (2017). Motivations, business planning, and risk management: entrepreneurship among university students [Motivaciones, planificación empresarial y gestión de riesgos: emprendimiento entre estudiantes universitarios]. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(2), 140-150. doi:10.1016/j.rai.2017.03.003
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa - Cualitativa y Retadacción de la Tesis*. México: Ediciones de la U.
- Ore, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Pakamuros*, 8(4), 31-44. doi:10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147
- Oschman, J. (2017). The Role of Strategic Planning in Implementing a Total Quality Management Framework: An Empirical View [El papel de la planificación estratégica en la implementación de un marco de gestión de la calidad total: una visión empírica]. *Quality Management Journal*, 24(2), 41-53. doi:1080/10686967.2017.11918508
- Papke, K., & Boyer, K. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management [Características de la planificación estratégica aplicadas a la gestión de proyectos]. *International Journal of Project Management*, 35, 169-179. doi:10.1016/j.ijproman.2016.10.015
- Pizan, J. (2018). *La planificación estratégica y su incidencia en el nivel de competitividad empresarial de Exportaciones Agro Perales S.A.C. – Casma 2019*. Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45627/Pizan\\_MJG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45627/Pizan_MJG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Poufinas, T., Galanos, G., & Papadimitriou, P. (2018). The Competitiveness of Small and Medium Enterprises in Adverse Economic Environments [La competitividad de las pequeñas y medianas empresas en entornos económicos adversos]. *Theoretical Economics Letters*, 8, 2788-2802. doi:10.4236/tel.2018.813175
- Reiro, T. (2016). Nonexperimental research: strengths, weaknesses and issues of precision. *European Journal of Training and Development*, 40(8/9), 676-690. Obtenido de

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-07-2015-0058/full/html>

- Rocca, E., García, D., & Duréndez, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 22(11), 52-68. doi:10.18800/contabilidad.201602.004
- Rodríguez, J., Pérez, J., & Alipio, O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(82), 1-26. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20652069006> siendo un estudio básico, descriptivo, no experimental y transversal. Los resultados fueron
- vedra, M., & Camarena, M. (2016). The Strategic Planning and the Competitiveness of SMES in Mexico City [La planificación estratégica y la competitividad de las PYMES en la Ciudad de México]. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(8), 25-35. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/312190429\\_The\\_Strategic\\_Planning\\_and\\_the\\_Competitiveness\\_of\\_SMES\\_in\\_Mexico\\_City](https://www.researchgate.net/publication/312190429_The_Strategic_Planning_and_the_Competitiveness_of_SMES_in_Mexico_City)
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseño en la investigación Científica*. Lima: Visión Universitaria.
- Urdan, T. (2010). *Statistic in Plain English* (3rd Edition ed.). Santa Clara University.
- Walliman, N. (2011). *Research Methods. The Basic* . Routledge.
- World Economic Forum [WEF]. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Recuperado el 22 de Mayo de 2020, de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

**ANEXOS**



### Anexo N° 01. Matriz de consistencia

Título: Nivel de planificación y la competitividad de las mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores
<p><b>Problema general</b> ¿Cuál es la relación entre el nivel de planificación y la competitividad de las mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cuál es la relación entre la formulación y la competitividad de las mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020? ¿Cuál es la relación entre la implementación y la competitividad de las mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020? ¿Cuál es la relación entre la evaluación y control y la competitividad de las mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la relación entre el nivel de planificación y la competitividad de las mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> Establecer la relación entre la formulación y la competitividad de las mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020. Indicar la relación entre la implementación y la competitividad de las mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020. Precisar la relación entre la evaluación y control y la competitividad de las mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existe una relación significativa entre el nivel de planificación y la competitividad de las mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> <b>H<sub>11</sub>:</b> Existe una relación significativa entre la formulación y la competitividad de las mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020. <b>H<sub>12</sub>:</b> Existe una relación significativa entre la implementación y la competitividad de las mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020. <b>H<sub>13</sub>:</b> Existe una relación significativa entre la evaluación y control y la competitividad de las mypes de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020.</p>	Planificación	Formulación	Intereses organizacionales
					Análisis externo
					Análisis interno
				Implementación	Estructura organizacional
					Motivación
				Evaluación y control	Evaluación externa
			Evaluación interna		
			Competitividad	Liderazgo en costos	Estrategia de eficiencia
					Estrategia de precio bajo
				Diferenciación	Estrategia de innovación
					Estrategia de marketing
				Área competitiva	
<b>Diseño</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>			

Tipo: Aplicada Nivel: Correlacional Diseño: No experimental, transversal, descriptivo correlacional.	100 por gerentes de las mypes de venta de calzados ubicados en la ciudad de Tarapoto.	Estará conformada por 44 gerentes de las mypes de venta de calzados ubicados en la ciudad de Tarapoto.
--	---	---

Fuente: elaboración propia

## Anexo N° 02. Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Planificación	Es un proceso que crea y mantiene la coherencia entre las metas y los recursos de la empresa y sus perspectivas cambiantes y abarca: los objetivos comerciales, la visión y un diseño claro para hacer efectiva la idea y alcanzar los objetivos (Gomera et al. 2018).	Se evalúa a través de un cuestionario conformado por las dimensiones: formulación, implementación y, por último, evaluación y control.	Formulación  Implementación  Evaluación y control	Intereses organizacionales Análisis externo Análisis interno Estructura organizacional Motivación Evaluación externa  Evaluación interna	Ordinal
Competitividad	Es la capacidad para cumplir de una forma sostenible dos propósitos: satisfacer los requerimientos de los clientes, manteniendo las ganancias (Bhawsar & Chattopadhyay, 2015).	Se evalúa a través de la escala de estrategia competitiva elaborada por Lorenzo et al. (2018).	Liderazgo en costos  Diferenciación  Área competitiva	Estrategia de eficiencia Estrategia de precio bajo Estrategia de innovación Estrategia de marketing  Estrategia de productos y mercados pequeños	Ordinal

Fuente: Elaboración propia en base al análisis del marco teórico

### Anexo N° 03. Instrumentos de recolección de datos



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

#### Cuestionario de planificación

Buenos días/tardes, reciba usted un cordial saludo. A continuación, se presenta un cuestionario que tiene el objetivo de conocer el nivel de planificación en su negocio. Se le solicita su colaboración para completarlo.

#### Información general:

1. Nombres y apellidos :
2. Nombre de la empresa:

**Instrucciones:** Por favor, lea con atención los siguientes ítems y marque con una equis (X) la alternativa que más se adecue a su respuesta, teniendo en consideración la siguiente escala.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	ITEMS	ESCALA				
<b>Variable: Planificación</b>						
<b>Dimensión: Formulación</b>						
<b>Indicador: Intereses organizacionales</b>						
1	La empresa tiene bien definido lo que quiere lograr en el futuro a través de su visión como empresa.	1	2	3	4	5
2	La empresa ha identificado claramente las necesidades que pretende cubrir con sus productos.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Análisis externo</b>						
3	La empresa suele analizar aquellos factores externos que podrían afectarla o beneficiarla.	1	2	3	4	5
4	La empresa tiene la capacidad de anticiparse a los eventos desfavorables del mercado.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Análisis interno</b>						
5	La empresa suele realizar un análisis de sus fortalezas y debilidades.	1	2	3	4	5

6	La empresa suele comparar su desempeño con el de sus competidores.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Implementación</b>						
<b>Indicador: Estructura organizacional</b>						
7	La empresa suele reestructurar su estructura organizacional de acuerdo a las estrategias que adopta.	1	2	3	4	5
8	La empresa muestra versatilidad y dirección de sus estrategias para garantizar su éxito.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Motivación</b>						
9	La empresa suele realizar actividades a fin de motivar a sus trabajadores.	1	2	3	4	5
10	Los trabajadores se muestran comprometidos y leales con la empresa.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Evaluación y control</b>						
<b>Indicador: Evaluación externa</b>						
11	La empresa evalúa que sus estrategias tengan metas y políticas compatibles.	1	2	3	4	5
12	La empresa evalúa que sus estrategias mantengan su ventaja competitiva dentro del sector de venta de calzados.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Evaluación interna</b>						
13	La empresa evalúa que sus estrategias se adapten al contexto y a sus variaciones.	1	2	3	4	5
14	La empresa evalúa que sus estrategias no sobrecarguen los recursos disponibles, ni que generen problemas.	1	2	3	4	5



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Escala de estrategia competitiva**

Buenos días/tardes, reciba usted un cordial saludo. A continuación, se presenta un cuestionario que tiene el objetivo de conocer el nivel de competitividad de su negocio. Se le solicita su colaboración para completarlo.

**Introducción**

Es bastante común que las empresas que compiten en la misma industria elijan diferentes métodos a través de los cuales competir. Los métodos elegidos generalmente reflejan las fortalezas particulares de la empresa, las demandas específicas de los métodos objetivo particulares y, en general, la estrategia elegida por la empresa. A continuación, se enumeran varios factores que podrían utilizarse como métodos para competir en su industria. Rara vez, si es que alguna vez, alguna empresa pondría un mayor énfasis en todos estos aspectos. Más bien, la mayoría de las empresas enfatizan selectivamente aquellas en las que la alta dirección cree que operacionaliza una estrategia elegida. Indique el grado en que su empresa enfatizó cada método competitivo durante los últimos 5 años.

**Información general:**

3. Nombres y apellidos :
4. Nombre de la empresa:

**Instrucciones:** Marque con un aspa un número para cada método competitivo, tomando en cuenta la siguiente escala:

No se utiliza	Casi no se utiliza	Se utiliza algunas veces	Se utiliza considerablemente	Es prioritario, se utiliza constantemente
1	2	3	4	5

Nº	ITEMS	ESCALA				
<b>Variable: Competitividad</b>						
<b>Dimensión: Liderazgo en costos</b>						
<b>Indicador: Estrategia de eficiencia</b>						
1	La empresa emplea procedimientos de control de calidad del calzado extremadamente estrictos.	1	2	3	4	5
2	La empresa realiza esfuerzos específicos para asegurar un grupo de personal altamente capacitado y experimentado.	1	2	3	4	5
3	La empresa se preocupa constantemente y prioriza el menor costo por unidad.	1	2	3	4	5
4	La empresa realiza un gran esfuerzo para asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la venta de calzado.	1	2	3	4	5
5	La empresa posee amplias capacidades de servicio al cliente.	1	2	3	4	5
6	La empresa mantiene altos niveles de inventarios (sin tener en cuenta la derivada del deterioro del producto).	1	2	3	4	5
7	La empresa realiza un esfuerzo concertado para construir reputación dentro del mercado de venta de calzados.	1	2	3	4	5
8	La empresa viene construyendo identificación de marca dentro del comercio de calzado.	1	2	3	4	5
9	La empresa busca calzados cada vez más perfectos.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Estrategia de precio bajo</b>						
10	La empresa se enfoca en tener precios por debajo de la competencia.	1	2	3	4	5
11	La empresa se enfoca en la venta de calzados en segmentos de mercado de menor precio.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Diferenciación</b>						
<b>Indicador: Estrategia de innovación</b>						
12	La empresa se especializa en la venta de calzados en tendencia.	1	2	3	4	5
13	La empresa se enfoca en tener una amplia gama de calzados.	1	2	3	4	5
14	La empresa enfatiza en la compra de calzados especiales.	1	2	3	4	5
15	La empresa se especializa en la venta de calzados en segmentos de mercado de mayor precio.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Estrategia de marketing</b>						
16	La empresa realiza gastos de promoción/publicidad por encima del promedio del sector.	1	2	3	4	5
17	La empresa realiza innovación en técnicas y métodos de marketing.	1	2	3	4	5
18	La empresa suele aplicar estrategias de canales de distribución.	1	2	3	4	5
19	La empresa introduce innovaciones en el proceso de ventas.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Área competitiva</b>						
<b>Indicador: Estrategia de productos y mercados pequeños</b>						
20	La empresa se enfoca en una pequeña gama limitada de calzados.	1	2	3	4	5
21	La empresa se enfoca solo mercados geográficos específicos.	1	2	3	4	5

# Nivel de planificación y la competitividad de las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020

*por* Alexandra Lucero Cachay Pilco - Daxs Winer Leopoldo Yalta Panaifo

---

**Fecha de entrega:** 21-ago-2023 12:03p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2149012028

**Nombre del archivo:** CACHAY\_Y\_DAXS\_YALTA\_OBSERVACIONES\_LEVANTADAS\_24.07.2023\_2.docx (1.54M)

**Total de palabras:** 16600

**Total de caracteres:** 93403



## Nivel de planificación y la competitividad de las MYPES de venta de calzados en la ciudad de Tarapoto 2020

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>revistas.unsm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>9%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.unsm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>4%</b>
<b>3</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>5</b>	<b>tesis.unsm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>repositorio.uct.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to Universidad Alas Peruanas</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>dspace.espol.edu.ec</b> Fuente de Internet	