

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional de Administración de Empresas

**“INCIDENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO EN EL NIVEL DE
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS SAN MATEO S.R.L,
2019.”**

Cristian Ramos Vásquez

Melissa Yajaira Tejada Mendoza

ASESORA:

Mg. Lucía Small Ruíz

Cajamarca-Perú

2020

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional de Administración de Empresas

**“INCIDENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO EN EL NIVEL DE
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS SAN MATEO S.R.L,
2019.”**

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el Título
Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Bach. Cristian Ramos Vásquez

Bach. Melissa Yajaira Tejada Mendoza

Asesora: Mg. Lucía Small Ruíz

Cajamarca – Perú

2020

COPYRIGHT © 2019 by

Cristian Ramos Vásquez

Melissa Yajaira Tejada Mendoza

Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBACIÓN DE TESIS PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL

INCIDENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO EN EL NIVEL DE
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS SAN MATEO
S.R.L, 2019

Presidente: _____

Secretario: _____

Vocal: _____

Asesor: _____

Dedicatoria

A Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. También a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa.

Cristian Ramos Vásquez

En primer lugar, dar gracias a Dios sobre todas las cosas ya que él ha guiado cada paso de mi vida diaria. También a mis padres que siempre estuvieron brindándome su apoyo y consejos para ser una mejor persona

A mi hermana por su comprensión y apoyo incondicional durante mis años de estudios. A aquellas personas que estuvieron presentes en esta

etapa de aprendizaje.

Melissa Yajaira Tejada Mendoza

Agradecimiento

Dicen que la mejor herencia que nos pueden dejar los padres son los estudios, sin embargo, no creo que sea el único legado del cual yo particularmente me siento muy agradecido, mis padres me han permitido trazar mi camino y caminar con mis propios pies. Ellos son mis pilares de la vida, les dedico este trabajo de titulación. Gracias mamá Maximila y Papá Daniel.

Cristian Ramos Vásquez

Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar de mi familia, gracias a mi mamá y hermana por apoyarme en cada etapa de mi vida, enseñándome buenos valores. Gracias por confiar y creer en mí, gracias a la vida por este nuevo triunfo.

Melissa Yajaira Tejada Mendoza

Resumen

La presente investigación tiene como finalidad de determinar la incidencia del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa San Mateo S.R.L, el proceso aplicado para la construcción del presente trabajo de investigación estuvo relacionado a un enfoque cuantitativo, ya que, se trata de una investigación de nivel correlacional-causal y se aplicó un diseño no experimental de tipo transversal, por realizarse en un solo periodo de tiempo. La información sujeta a estudio estuvo conformada por 60 personas como clientes y colaboradores de la empresa San Mateo S.R.L de Cajamarca. Asimismo, para la recolección de datos se usó un cuestionario para determinar el nivel de la variable plan estratégico y otro cuestionario para la variable nivel de competitividad. Dándose por resultado que la variable nivel de competitividad viene explicada en un 91,8% por la variable plan estratégico, es decir que la variable plan estratégico repercute o influye en la variable nivel de competitividad de manera directa y en alto grado.

Palabras claves: Planificación estratégica, Plan estratégico, competitividad, nivel de competitividad.

Abstract

The purpose of this research is to determine the impact of the strategic plan on the level of competitiveness of the company San Mateo SRL, the process applied for the construction of this research work was related to a quantitative approach, since it is an investigation of correlational-causal level and a non-experimental design of a cross-sectional type was applied, to be carried out in a single period of time. The information subject to study consisted of 60 people as clients and collaborators of the company San Mateo S.R.L de Cajamarca. Likewise, for data collection, a questionnaire was used to determine the level of the strategic plan variable and another questionnaire for the competitiveness level variable. Giving as a result that the variable level of competitiveness is explained by 91.8% by the variable strategic plan, that is, the variable strategic plan affects or influences the variable level of competitiveness directly and to a high degree.

Keywords: Strategic planning, Strategic plan, competitiveness, level of competitiveness.

ÍNDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento	ii
Resumen	iii
Abstract.....	iv
ÍNDICE.....	v
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABLAS	viii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1. El problema de investigación	1
1.1. Planteamiento del problema de investigación.....	1
1.2. Formulación del problema	3
1.3. Justificación de la investigación.....	4
1.4. Objetivos de la investigación	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2. Fundamentos teóricos de la investigación	7
2.1 Antecedentes teóricos.....	7
2.2. Bases teóricas	14
2.3. Definición de términos básicos	38
2.4. Hipótesis de la investigación.....	39
2.5. Operacionalización de variables.....	39
CAPÍTULO III: MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.1. Tipo de investigación	43
3.2. Nivel de investigación.....	43

3.3. Método y diseño de la investigación.....	44
3.4. Población.....	45
3.5. Muestra.....	45
3.6. Técnicas de investigación.....	46
3.7. Instrumentos.....	46
3.8. Aspectos éticos de la investigación.....	47
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	48
4.1. Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	48
4.2. Discusión.....	54
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
5.1. Conclusiones.....	60
5.2. Recomendaciones.....	62
REFERENCIAS.....	64
ANEXOS.....	69
Anexo N° 1. Incidencia del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa Lácteos San Mateo S.R.L.....	70
Anexo N° 3. Cuestionario.....	72
Anexo N° 4. Carta de presentación para aplicación de instrumentos.....	74
Anexo N° 5. Juicio de expertos.....	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de competitividad empresarial.....	38
Figura 2. Nivel del plan estratégico de la empresa Lácteos San Mateo S.R.L.....	49
Figura 3. Nivel de competitividad de la empresa Lácteos San Mateo S.R.L, desde la percepción de sus clientes.....	50

LISTA DE TABLAS

Tabla 1-Categorías y población.....	45
Tabla 2.Incidencia del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa Lácteos San Mateo S.R.L, Cajamarca 2019	48
Tabla 3.Nivel del plan estratégico de la empresa Lácteos San Mateo S.R.L.	49
Tabla 4.Nivel de competitividad de la empresa Lácteos San Mateo S.R.L, desde la percepción de sus clientes.....	50
Tabla 5.Relación entre las dimensiones del plan estratégico y las dimensiones del nivel de competitividad de la empresa de Lácteos San Mateo S.R.L.....	51
Tabla 6.Incidencia de las dimensiones del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa Lácteos San Mateo S.R.L.	53

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1. El problema de investigación

1.1. Planteamiento del problema de investigación

En la búsqueda continua de crecimiento de las empresas, se dan necesidades de aumentar las ventas, aumentar la cartera de clientes, captar más mercado, querer que la marca sea reconocida, entre otros. Y para ello es necesario saber definir hacia donde desea crecer la empresa, es decir desarrollar un direccionamiento.

Actualmente las empresas en el mundo enfrentan constantes cambios, lo que conlleva desarrollar tanto un análisis interno como un análisis externo, que incluya la producción, competencias, rasgos políticos y legales, distribuidores, demografía, tecnología, de esta manera, se podrá determinar un proceso de planificación estratégica que permitirá obtener correctas respuestas a través de su fin primordial, que busca mejorar la productividad y competitividad en las organizaciones, con apoyo de individuos peritos y de instrumentos de gestión (Neetwork, 2019). Entonces un plan estratégico se puede definir a como un proceso de evaluación de una empresa que genera fines a largo plazo y desarrolla estrategias para alcanzar los mismos, a través de la localización de recursos (ESAN, 2016). Un plan estratégico es de mucha importancia para todas las organizaciones en general, ya que como se mencionó antes, contribuye a un buen direccionamiento que la organización quiere alcanzar en un extenso periodo, es decir las empresas que cuenten con esto tendrán una mejor visión a futuro de su negocio y pueden estar preparados para posibles riesgos que se les pueda presentar. Asimismo, este plan también ayuda a cada uno de los

colaboradores para saber cuáles son sus funciones y cumplir con cada una de ellas en los tiempos establecidos, también contribuye a descubrir las debilidades y fortalezas de la organización para saber que se está haciendo y en que se puede mejorar (Trenza, 2020). Por lo tanto, un plan estratégico sirve para poder evaluar cuál es la rentabilidad, viabilidad y la sostenibilidad de la empresa que tiene en el mercado.

Mencionado lo anterior, en el mundo de hoy las empresas deben ser muy competitivas, solo así lograrán establecerse en los mercados actuales donde existe gran competitividad entre las empresas. La competitividad es asunto fundamental para varios países y firmas. La Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico (OCDE) define la competitividad como la habilidad de empresas, industrias, regiones para generar niveles elevados de ingresos y empleo de factores con base sostenible (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2018). Entonces se puede decir que si una empresa quiere permanecer competitiva en el mercado debe planificar de manera continua, desarrollar estrategias, pero no solo para mejorar ventas, o la cuota de mercado sino también para no verse afectada por la competencia (CEUPE, 2020). Por lo tanto, el nivel de competitividad en una empresa es importante debido a que gracias a ella se puede tener crecimiento en el contexto económico y social donde las empresas se comprometan con los clientes a ofrecerles un mejor servicio o producto y siempre buscar la manera de mejorarlo, asimismo se deben tener siempre ventajas comparativas ante la competencia las cuales les permita poder sostenerse en el mercado, como también poder mejorar la

posición que ellos tengan, se puede decir que una empresa es competitiva en el mercado cuando se preocupan principalmente por los clientes, es decir, cuando un producto ha sido hecho pensando en ellos, que sean confiables y garantizados con la finalidad de la satisfacción del cliente (Milenio, 2020).

En nuestro país las pequeñas empresas atraviesan diversos cambios económicos y tecnológicos enmarcados por la globalización y una política que reforma nuevas tendencias de negociación que repercuten en la percepción del prestigio de las pequeñas empresas. Por ello, el líder debe anticiparse y realizar estrategias que le permitan impulsar la competitividad de las mismas a través de mecanismos de desarrollo y generar así sustentabilidad a corto y largo plazo en el mercado en el que se desenvuelven, así como influir en el desarrollo y crecimiento en el sector empresarial (COMEXPERÚ, 2017). Las cuales varias veces pueden ser dañadas por una inadecuada planificación estratégica, lo que se ve reflejado en los inconvenientes articulados con la falta de experiencia en la competitividad basada en la parte administrativa, que es donde se evalúan las decisiones tomadas por los gerentes de las empresas.

En Cajamarca algunas empresas realizan planificación o un plan estratégico y cumplen con lo establecido en el mismo, ya que muchas de ellas realizan el direccionamiento de manera empírica y sin ninguna planificación formal, por lo tanto lo realizan sin tener los conocimientos previos para desarrollar una planificación estratégica correcta. En cuanto al nivel de competitividad de las empresas Cajamarquinas según Índice de competitividad regional (2018) se encuentra entre las regiones menos competitivas, en el pilar Laboral.

En la empresa San Mateo S.R. se viene presentando una problemática, debido a que la empresa aún no es la primera opción de compra para los clientes de la zona y esto ha causado que en los últimos años haya bajado sus ventas. A pesar de que su ubicación es en una vía de fácil acceso, no tiene un buen posicionamiento. Según los trabajadores y el dueño de la empresa, esto puede ser causado porque la empresa no cuenta con un plan estratégico adecuado debido a la falta de organización, falta de formulación, implantación y evaluación de estrategias adecuadas, lo cual es el reflejo de una carencia de compromiso por asegurar la permanencia y continuidad de la empresa. En cuanto al nivel de competitividad se podría decir que es deficiente con respecto a la competencia, ya que en el último periodo no han generado inversiones, ni se ha preocupado por tener productos de calidad y precios diferenciados. Asimismo, han surgido otros negocios de lácteos muy cerca de la empresa, incrementándose así la competencia, lo que ha resultado la mencionada caída en sus ventas en un 30% aproximadamente en los últimos años. De no lograr ser una empresa competitiva y por lo tanto lograr un buen posicionamiento, probablemente la empresa siga presentando los mencionados problemas.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la incidencia del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa de lácteos San Mateo S.R.L, Cajamarca 2019?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cuál es el nivel del plan estratégico de la empresa de lácteos San Mateo S.R.L.
- b) ¿Cuál es el nivel de la competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L, 2019?
- c) ¿Qué relación existe entre las dimensiones del plan estratégico y las dimensiones del nivel de competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L, 2019?
- d) ¿Cuál es la incidencia de las dimensiones del plan estratégico en las dimensiones del nivel de competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L, 2019?

1.3. Justificación de la investigación

Justificación práctica

La justificación práctica de este estudio radica en obtener mayor información y conocimiento sobre la planificación estratégica y la competitividad, contribuyendo así a la empresa de lácteos San Mateo S.R.L, lo cual implica que se pueda lograr el propósito del estudio, que es determinar la incidencia entre el plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa en mención. Al finalizar este trabajo de investigación el resultado les servirá de ayuda para que la empresa tome en cuenta la importancia de implementar un plan estratégico para mejorar el nivel de competitividad en el mercado y a la vez posicionarse en la mente de los consumidores, es decir este plan ayudará a la empresa a generar estrategias las cuales ayudará con el desarrollo de sus objetivos.

Así también se puede decir que debido a que la presente investigación, muestra información respecto a la planificación y competitividad de las MYPES en general y particularmente de la empresa de lácteos San Mateo S.R.L, en la cual existe un déficit en cuanto a la planificación estratégica, originándose de esa manera varios problemas, entre ellos la baja competitividad y baja productividad de la empresa, es por ello esta investigación contribuirá a las empresas del mismo rubro.

Justificación teórica

La investigación se justifica ya que la planificación estratégica tiene como herramienta el plan estratégico, el cual permite desarrollar la toma de decisiones sobre estrategias que contribuyan a la competitividad de las empresas, aportándose de esta manera los fundamentos teóricos importantes sobre las implicancias de las variables “plan estratégico” y “competitividad” y sus indicadores respectivos, lo que permite dar una mayor sustentación para la determinación del objetivo general.

Justificación metodológica

La justificación metodológica de la investigación radica en que la misma se centra en brindar una herramienta confiable para servir de ayuda o guía a futuras investigaciones que quieran realizar empresas del mismo rubro. Los instrumentos permitirá determinar con claridad la incidencia del plan estratégico y en el nivel de competitividad de la empresa de lácteos San Mateo S.R.L, para ser aplicada en otros trabajos de

investigación que tengan relación con el presente tema y que tenga el mismo fin.

1.4.Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la incidencia del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa láctea San Mateo S.R.L, Cajamarca 2019.

1.4.2. Objetivos específicos

Determinar el nivel del plan estratégico de la empresa lácteos San Mateo S.R.L.

Determinar el nivel de la competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L, desde la percepción de sus clientes.

Determinar la relación entre las dimensiones del plan estratégico y las dimensiones del nivel de competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L.

Determinar la incidencia de las dimensiones del plan estratégico en las dimensiones del nivel de competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2. Fundamentos teóricos de la investigación

2.1 Antecedentes teóricos

2.1.2. Internacionales

Strakova & Milán (2019) tuvieron por objetivo analizar la planificación estratégica y toma de decisiones de las Pymes en Republica Checa, se puso a prueba a 381 empresas, de las cuales 114 fueron microempresas, 141 pequeñas empresas y 126 medianas empresas, la metodología fue de tipo cuantitativa, se utilizó la prueba chi cuadrado de Pearson como método estadístico para medir las variables dependiente e independiente; dándose como resultado que más del 60% de las empresas estudiadas no han desarrollado una planificación estratégica, lo cual es alarmante ya que el estado de estas empresas puede verse más perjudicado aún si se llega una recesión económica.

Orozco (2015), en su trabajo tuvo por objetivo realizar un plan estratégico para la empresa Lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada periodo 2014-2019. El tipo de investigación es descriptivo – analítico, la población fueron los clientes reales y potenciales de la empresa, con una muestra de 30 personas, se utilizó como instrumento el cuestionario de encuesta. Se concluyó que al crear el plan estratégico para la empresa Lácteos Gomelac, los colaboradores y dueños obtuvieron mas conocimientos respecto al tema investigado y la empresa pudo saber cuales son sus ejes fundamentales, tales como interno, externo y competitivo.

Leyva, Cavazos, & Espejel (2018) tuvieron por objetivo medir la incidencia de la planificación estratégica y las habilidades de gestión como factores internos en la competitividad empresarial percibida por los empresarios de las PYME en Hermosillo, Sonora, se empleó como método el tipo de investigación mixto, con un análisis basado en un panel de expertos y una técnica de análisis estadísticos. Mostrándose como resultado que la planificación estratégica y las habilidades de gestión como factores internos de las PYME influyen en la competitividad empresarial, es decir aumenta la competitividad empresarial, dado que presentan el efecto esperado ($H_2 : \beta = 1.084; p < 0.01$).

Saavedra (2020), en su estudio tuvo como fin principal identificar la competitividad de las Mipymes de la ciudad de México. Asimismo, respecto a la metodología se considera un nivel descriptivo y correlacional, el enfoque de la investigación estuvo enmarcado dentro de los estudios cuantitativos, además el diseño del estudio fue no experimental. Respecto a la muestra fue de 272 empresarios. Para la recopilación de la información se utilizó la encuesta como técnica, con su instrumento el cuestionario. Finalmente, se tuvo como principal resultado que, 82% tienen la capacidad para identificar oportunidades empresariales para permanecer en el mercado, además el 50% de las empresas son competitivas porque emplean la tecnología y solo el 38% cuentan con un sistema de control de inventarios que les permiten ser más competitivas

frente a sus rivales, mientras que el 67.3% aporta capital a su empresa lo cual indica el constante interés por que el negocio crezca y el 83.5% considera el crecimiento empresarial como una opción para incrementar su competitividad.

Peñaranda (2015), investigación publicada por la Universidad Industrial de Santander. Colombia. Este trabajo tuvo por objetivo formular e implementar un plan estratégico para la empresa QS Consultores, que les ayude a ser más competitivos en el mercado de los servicios de consultoría del oriente colombiano. Se trabajó con una población de 28 852 IPS y profesionales y una muestra de 380 IPS y profesionales, obtenido por muestreo estratificado. Se aplicó el diagnóstico propositivo, se empleó como técnica la encuesta. Se llegó a la conclusión de que el plan estratégico dentro de las empresas es de vital importancia, ya que mediante ello se puede llegar a ser más competitivos en el mercado, aprovechando las oportunidades y fortalezas para poder sobresalir ante la competencia.

2.1.3. Nacionales

Melendez (2018) tuvo por objetivo identificar el nexo entre la planificación estratégica y competitividad en las MYPES del centro comercial e industrial Gamarra, se empleó como método el tipo de investigación descriptivo, de diseño correlacional, además se emplearon entrevistas y un cuestionario empleando escala Likert. Llegándose al resultado de que en el emporio comercial que se basa en la percepción de

sus trabajadores debería implementar estrategias para mejorar procesos, estando el 54.4% totalmente de acuerdo en que deberían usarse las estrategias, además de encontrarse una correlación significativa de la planificación estratégica y la competitividad con un rho de Spearman de 0.515 y una significancia de 0.000.

Quispe (2015), en su trabajo tuvo por finalidad identificar la relación que existe entre planificación estratégica y competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015. El tipo de estudio es descriptivo y la población de la variable planificación estratégica es de 50 personas con una muestra de 40 de personas, población de la variable competitividad empresarial está conformada por 1400 personas con una muestra de 300 personas, obtenida por un muestreo probabilístico. Para la realización de la investigación se aplicó la encuesta. Se concluyó que hay un nexo significativo entre planificación estratégica y competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas. La planeación estratégica y competitividad empresarial están estrechamente relacionados para que las empresas sobresalgan en el mercado.

Vásquez (2017), investigación publicada por la Universidad Cesar Vallejo, Perú. Este trabajo tuvo por objetivo investigar si hay una incidencia significativa de la planificación estratégica en la competitividad del sector textil artesanal en la ciudad de Ayacucho. El estudio fue de tipo básica no

experimental. La muestra que se usó estaba constituida por 30 jefes de taller, obtenido por un muestreo no probabilístico y se aplicó como técnica la encuesta. Se concluyó que la planificación estratégica como mejora de su competitividad es favorable porque permite desarrollar la innovación en cada uno de sus productos.

Tejada & Ugaz (2016), investigación publicada por la Universidad Privada Antenor Orrego. Perú. Este trabajo tuvo por objetivo determinar si la implementación del plan estratégico propuesto, mejore sustantivamente la competitividad de la empresa Serviconfort E.I.R.L ubicada en la ciudad de Trujillo del año 2016 al 2018. El método de investigación que se usó fue inductivo – deductivo, la población que se usó es de 16 integrantes de áreas administrativas y la muestra fue 16 trabajadores, obtenida por un muestreo no probabilísticos. La técnica para el recojo de información fue entrevista y encuesta. Se concluyó que con un plan estratégico se mejorará positivamente la competitividad de la empresa Serviconfort E.I.R.L.

Paico & Rodríguez (2017), En su trabajo tuvieron por fin determinar que influencia tendrá la formulación de un plan estratégico en la competitividad de la empresa Ingenieros Civiles Industriales S.A. en la ciudad de Trujillo. El método que se usó fue inductivo – deductivo, la población fue los procesos que se realizan en la empresa en: logística, operaciones, recursos humanos, finanzas y marketing, la muestra fueron las 5 mencionadas: operaciones, recursos humanos, logística, finanzas y marketing. El método de recojo de información fue la entrevista, revista

documental y lluvia de idea. Este trabajo de investigación concluyó que el plan estratégico permitirá definir las directrices y estrategias necesarias para mejorar la competitividad de la empresa ICISA en la ciudad de Trujillo.

Fernández & Polar, (2017), investigación publica por la Universidad Católica San Pablo. Perú. Este trabajo tuvo por finalidad realizar un plan estratégico para la empresa KALITEX S.A.C, en la ciudad de Arequipa para el periodo 2017-2021. El método de estudio que usaron fue deductivo, con una muestra representada por el gerente General (1), colaboradores (19) y clientes (10) y el instrumento que se usó para dicha investigación fue la guía de entrevista. Este trabajo de investigación concluyó que el plan estratégico de KALITEX ayuda a tener crecimiento y consolidación de la empresa, esto se realizó a través del desarrollo de estrategias para el mercado y diferenciación en servicios, dichas estrategias se apoyaron en la elaboración de objetivos específicos, tácticas y pasos para su logro.

2.1.4. Locales

Rojas (2018) tuvo por objetivo establecer un plan estratégico para la empresa SYMI S.R.L., Cajamarca periodo 2018 -2021. El método de estudio que usaron fue deductivo, analítico y sintético, con una población y muestra de dos Estados Financieros, quince documentos administrativos de la empresa Symi S.R.L., el instrumento que se usó para dicha

investigación fue entrevista a profundidad y análisis documental donde se revisó información histórica. Se concluyó que al implementar un plan estratégico para la empresa SYMI S.R.L., basándose en el estudio de factores externos e internos, competidores y al establecer la visión y misión de la empresa, así como también los fines estratégicos de extenso periodo, se debe identificar y seleccionar estrategias específicas que al implementarse permitirán mejorar la competitividad de la organización en el ámbito regional.

Delgado (2016), su estudio tuvo por finalidad determinar los lineamientos teórico-metodológicos para la elaboración del plan estratégico para la empresa de construcción AMAL Construction S. A. C. – Cajamarca 2021. El tipo de investigación es descriptivo y método deductivo. La población en estudio fueron los dueños, trabajadores y personas involucradas a la empresa AMAL CONSTRUCTION S. A. C., se aplicó como instrumento la encuesta y entrevista. Se concluyó que al realizar esta investigación se procedió a realizar una indagación de aspectos exteriores que dañan a la empresa encontrando así oportunidades y amenazas que tiene, así también se ha hecho una evaluación interior de la organización para poder encontrar sus fortalezas y debilidades para poder emplearlas a favor y crear beneficios para la organización.

2.2. Bases teóricas

Planificación estratégica.

En primer lugar es necesario definir qué es la planificación estratégica y su importancia para este estudio. Para ello, se dio la definición dada por David & David, (2017) quienes señalan que la planificación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones que permitan que una organización alcance sus fines. De tal manera, se identifican 3 fases para este proceso: formulación, implementación y evaluación de la estrategia, esto se debe entender como un procedimiento cíclico, de constante retroalimentación ya que, en un mundo que varía velozmente, el éxito que puede tener actualmente una organización no asegura el éxito futuro. Siempre se darán novedosas y distintas cuestiones en el mercado que deben ser considerados como oportunidades en las que se puede trabajar.

Pearce & Robinson (2015) conceptualizan a la planificación estratégica como la asociación de acciones y decisiones que dan respuesta en la formulación e implementación de planes formados para conseguir los fines de la empresa a extenso periodo y mantener una ventaja competitiva.

Por otro lado Schermorhorn & Bachrach (2015) exponen que la planificación estratégica empieza con la fase de análisis estratégico que considera examinar su lugar competitivo y sus estrategias actuales. En esta parte los autores identifican la misión, sus valores y sus objetivos y analizan los mismos, asimismo sus fortalezas y debilidades.

Se puede agregar entonces que la planificación estratégica según Brume, Herrera, Barrera, & Nuñez (2019) es responsable de guiar la organización hacia

el alcance de su visión, lo que implica que debe influir de forma directa en el logro de fines empresariales. El encargado de este proceso estratégico, debe asegurar y tener información adecuada, para tomar decisiones que en primer lugar, logren la eficiencia, productividad y eficacia en cada proceso y posicione a la empresa en el lugar donde le corresponde estar.

Entonces se puede decir que la planificación estratégica está conformada por la misión empresarial y los valores que quieren para guiar el actuar de la empresa, es decir la planificación estratégica contiene la razón de ser de la organización.

Así también se pueden agregar las siguientes definiciones:

Planificación estratégica se puede definir como poner en marcha una acción de la estrategia por medio de instrumentos de diseño, análisis implementación y control de la estrategia empresarial (Ocaña, 2012)

Según Ramachandran, Mukherji & Sud el concepto de planificación estratégica trata de cómo las empresas desarrollan una competencia sostenible que resulta en la creación de valor, por otro lado la gestión puede considerarse como el contexto del comportamiento propietario-gerente, es decir la explotación de oportunidades. Consiste en la formulación e implementación de objetivos primordiales e iniciativas dadas por los directivos de una organización en nombre de los dueños, en función de tomar en cuenta los bienes y una evaluación de los contextos interiores y exteriores en los que la empresa compete (Abosedo, Obasan, & Alese, 2016).

Más importante aún de mencionar es que la planificación estratégica proporciona dirección general a la empresa e implica especificando los objetivos

de la organización, desarrollando políticas y planes a largo plazo diseñados para lograr estos objetivos, y luego asignar recursos para implementar los planes (Abosedo et al., 2016).

La planificación estratégica no es de forma estática, los patrones de la misma consideran un ciclo de retroalimentación para dirigir la ejecución e informar al gerente de planificación y ayuda a las empresas a hacer efectivo las decisiones y estratégicas manteniéndose alerta a las amenazas y oportunidades en una situación incierta y dinámica (Abosedo et al., 2016).

Finalmente se puede decir que la planificación estratégica implica los conceptos relacionados de planificación estratégica y estrategia. La planificación estratégica es analítica y consiste en procesos formalizados para generar la información y estudios empleados como bases para el pensamiento estratégico, que resume la información que resultan en la estrategia (Abosedo et al., 2016). Luego que ya se ha definido que es planificación, se puede conceptualizar lo que es plan estratégico:

Plan estratégico

Para Ortega (2019) el plan estratégico es un documento que parte del hoy, estudia y desarrolla un análisis de la situación y define el camino para saber cómo, cuándo y adonde llegará la empresa.

Sánchez (2020) lo define como un documento integral que contiene la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la cual la empresa cuenta para ir hacia sus objetivos y lograr su misión.

Por otro lado, según Marciniak (2013) el plan estratégico es un proceso que define las acciones necesarias para el futuro de una empresa. Además, define al plan estratégico como una herramienta que recaba lo que la empresa desea lograr para su misión y alcanzar su visión.

Mediante el plan estratégico se puede tener una perspectiva más entendible de lo que se va a realizar en un largo plazo con respecto al producto o servicio que se brindará en una empresa (Sainz De Vicuña, 2018). Por ello se dice que un plan estratégico es un buen proceso para marcar las líneas que definirán el futuro de la organización. Los beneficios que se tienen al implementar este plan son: analizar la viabilidad económica, estratégica, así como también la financiera del negocio que se necesita emprender o alguno que ya esté en el mercado (ECO 3 colecciones, 2013).

Al realizar un plan estratégico en una empresa se tendrá un objetivo más claro y la dirección hacia dónde va, los colaboradores estarán más comprometidos con la empresa, ya que este plan les será útil como herramienta de trabajo, también se permitirá descubrir las fortalezas, así como también las debilidades de la empresa para poder mejorarlas, finalmente se realizará un control para analizar todo lo que se ha realizado (ECO 3 colecciones, 2013).

Dimensiones del plan estratégico

Dimensión 1: Análisis Estratégico

El análisis estratégico es un procedimiento que se realiza en un entorno para indagar sobre el ambiente interno y externo en el cual quiere realizar sus

operaciones una empresa, con la finalidad de crear estrategias para tomar decisiones y por ende alcanzar los objetivos. Se recomienda realizar un análisis estratégico constantemente en periodos de tiempos establecidos, ya que, de esa manera se podrá detectar procesos, acciones y/o cualquier circunstancia que se deba mejorar y también se detectara las cosas que están funcionando favorablemente (Sainz De Vicuña, 2018).

El principal servicio que brinda un análisis estratégico es para que la empresa sepa hacia dónde quiere ir y hasta dónde puede llegar. La empresa debe tener muy en claro el mercado en el que se desarrolla y cuáles son sus estrategias para permanecer en el. El análisis se debe hacer con información real y transparente de esa manera se lograrán mejores resultados, estrategias más reales y alcanzables. Es decir que es un estudio que permite a la empresa analizar los efectos que las estrategias planteadas afecta a los resultados económicos. La resolución de elegir la mejor estrategia es el medio determinante para el éxito de la empresa (ECO 3 colecciones, 2013).

El análisis estratégico comprende diferentes partes, por lo tanto, se puede entender que en la dimensión análisis estratégico se ha tomado en cuenta los siguientes indicadores:

Análisis DAFO

Es un instrumento estratégico que genera un estudio de cuál es el momento de la organización, su primordial fin es generar un diagnóstico que aporte a tomar decisiones oportunas para mejorar el rumbo de la empresa. El nombre de esta

herramienta se origina de las iniciales de los aspectos que ésta evalúa: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (Sainz De Vicuña, 2018).

- **Debilidades:** Se refiere a todos aquellos recursos que tiene la empresa y estos a su vez generan un impedimento para tener un correcto desarrollo de la empresa. Al realizarse una buena estrategia estos aspectos pueden identificarse para posteriormente disminuirlos o eliminarlos (Sainz De Vicuña, 2018).
- **Amenazas:** Hace referencia a situaciones negativas externas que pueden afectar a la empresa, pueden ser cambios en las normativas tributarias, controles de servicios o productos, la inestabilidad de la moneda donde opera la empresa, conflictos sociales, entre otros. La empresa debe generar estrategias que le ayuden a afrontar dichas ocasiones (Sainz De Vicuña, 2018).
- **Fortalezas:** Esta característica es el aspecto positivo y fuerte de la empresa, incluso se puede decir que es un aspecto que da como resultado una ventaja competitiva con respecto a la competencia. Para identificar estos aspectos se debe analizar que se tiene en la empresa que la competencia no posee, locales amplios, buen clima laboral, productos de calidad, certificaciones, etc. (p. 58)
- **Oportunidades:** Son factores externos positivos para la organización, cuando estos estén identificados pueden ser de gran ayuda si se aprovecha de manera oportuna. Estos aspectos pueden ser políticos, económicos, aspectos climáticos, tecnología, etc. (p. 58)

Dimensión 2: Direccionalidad Estratégica

Le permite a la empresa y a sus colaboradores establecer planes y futuros proyectos iniciando con la generación de ideas y proyectos creativos, así seguir generando rentabilidad, productividad, que la empresa visionó. La direccionalidad estratégica ayuda a materializar ideas y propuestas que existe en la organización revisando la visión y aclarando, identificando, cualquier situación (Sainz De Vicuña, 2018). Para Muñiz (2018) la dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

- **Definición de objetivos estratégicos:** Se debe definir la filosofía y misión de la empresa, también establecer objetivos a corto y largo plazo para conseguir la misión de la empresa, la cuales define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización (Muñiz, 2018).
- **Planificación estratégica:** Formular diferentes estrategias y elegir la correcta para lograr los fines fijados en la misión de la organización (Muñiz, 2018).
- **Implementación estratégica:** conseguir que la estrategia se cumpla con efectividad y controlar la eficacia de la estrategia para lograr los fines de la empresa (Muñiz, 2018).

En la dimensión de direccionalidad estratégica se ha tomado en cuenta los siguientes indicadores:

- **Misión:** Muñiz (2018) menciona que este enunciado sirve a la empresa como punto de referencia para guiar sus acciones y unir lo deseado con lo posible.

- Establecer la misión de una empresa permitirá dirigir decisiones y acciones afectando a todas las personas que laboren en la empresa, esto ayudará a que se logren objetivos en base a estrategias construidas y dirigidas bajo lo redactado en la misión empresarial. Cabe resaltar que se tiene que tener en cuenta que la misión debe ser clara y entendible para todas las personas, no ser muy breve pero tampoco tan extensa, es decir debe ser concisa y a su vez explícita, se debe indicar a brevedad posible el negocio y como se diferencia de otros negocios parecidos (Muñiz, 2018).

Visión: Para Arturo (2014) la visión de una organización es una declaración o manifestación que indica hacia donde va una organización o qué es en lo que quiere ser en el extenso periodo.

La visión es una redacción de un objetivo general ubicado en un lapso de tiempo, es decir que la empresa alcance un desarrollo significativo al transcurrir del tiempo, para alcanzarla se tiene que fijar muchos objetivos y metas y estas a su vez deben cumplirse una a una con ayuda de todos los colaboradores de la organización (Muñiz, 2018).

. Según Máxima (2019) menciona las características que debe tener la visión:

- Dinámica: provocar cambios en el funcionamiento de la compañía.

- Identitaria: Se debe reflejar el espíritu de toda la compañía e identificar con la empresa.
- Desafiante: Con un gran esfuerzo global sera alcanzado el objetivo.
- Direccional: Guia a la directiva de la empresa para producir los cambios necesarios.
- Deseable: Una situación a la que cualquier trabajador y accionista le gustaria llegar.
- Relevante: Debe ser ambiciosa y poco conformista.
- Amplia: Incluir una idea que pueda abarcar a todos.
- Breve: Debe ser una idea facil de explicar en sólo unos minutos.
- Temporal: Puede cambiar con el tiempo.
- Coherente: No se debe perder de vista la situacion de la empresa.

Valores: Muñiz (2018) señala que son juicios éticos sobre momentos ficticios o reales a los cuales nos inclinamos más por su grado de utilidad propia y social. Los valores de la organización son lo más primordial de cualquier empresa. Con ello en realidad se conceptualiza a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Las cualidades de los valores son los siguientes:

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para conducir a la empresa a un cambio favorable, por ende al progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos y a la vez indispensables para una empresa.

La importancia que tienen los valores dentro de una empresa son los siguientes:

- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Promueven un cambio de pensamiento de los colaboradores.
- Se logra una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Marcan patrones para la toma de decisiones

Dimensión 3: Formulación Estratégica

Esto se refiere a relacionar las metas que tengan las empresas y realizar diferentes políticas, metas y que estén sean ejecutas, a la vez conseguir los fines determinados en la empresa. Para Sainz De Vicuña (2018) la formulación de la estrategia es el boceto de un camino para lograr la misión de la organización, se deben diseñar las probables alternativas para alcanzar la misión y objetivos, para ello se debe plantear estrategias competitivas para que la empresa se desarrolle adecuadamente en el futuro y obtener crecimiento empresarial.

En la dimensión de formulación estratégica se ha tomado en cuenta los siguientes indicadores:

Objetivos Estratégicos: Estos se proyectan en un periodo de largo plazo y son la manera de alcanzar las metas propuesta dentro de una empresa, también ayuda a lograr cumplir la misión y visión. Las empresas buscan diferentes estrategias las cuales les permita desarrollar los objetivos planteados. Según Muñiz (2018) las primordiales cualidades de los objetivos son:

- Creíbles en la medida que sigan una línea coherente con los principios o misión de la empresa.
- Posibles de conseguir: que puedan ser alcanzados de una forma razonable.
- Equilibrados coherentes entre sí y con las diferentes estrategias.
- Cuantificables y valorados en la medida que sea más factible.
- Adaptables a cada circunstancia en función de las necesidades.
- Aceptados por las personas implicadas.

Estos objetivos son específicos y medibles, mediante ellos se da coherencia a los objetivos operativos. La ventaja que más resalta dentro de ello es que de rentabilidad a largo plazo.

Objetivos Operativos: Estos se proyectan en un periodo de corto plazo, son los puntos de referencia de todo lo que se realizará diariamente, semanalmente o mensualmente. Pueden ser específicos, medibles y procesable, mediante ellos se logra los objetivos estratégicos teniendo un plan de ejecución viable, estos son realizados por los responsables de cada área de la empresa y formulados de manera directa para el cumplimiento por cada uno de los colaboradores. También son de rentabilidad a corto plazo y conocidos como objetivos tácticos. Los objetivos operativos son fáciles de adaptar al cambio, si es que llega a suceder imprevistos en las organizaciones (Muñiz, 2018).

Dimensión 4: Realización estratégica

Esta fase consiste en realizar la implementación del plan elaborado y asimismo el control en la realización del mismo (Sainz De Vicuña, 2018). En la dimensión de realización del plan se ha tomado en cuenta los siguientes indicadores:

Implementación del plan: Según Sainz De Vicuña (2018) la implementación consiste en la planificación de aquellas actividades relacionadas con la manera de hacer la elección estratégica y la dirección de las modificaciones requeridas, es decir es la ejecución del plan estratégico en la empresa, esto se enfoca en toda la organización e involucra la asignación de tareas a los individuos los cuales apoyarán a que la empresa logre sus metas.

Control Estratégico: Es donde se contrasta los resultados conseguidos al elaborar un plan estratégico en una organización, el objetivo que tiene el control estratégico es ayudar a conseguir los propósitos mediante el seguimiento y evaluación del proceso estratégico (Sainz De Vicuña, 2018). Para Sainz De Vicuña (2018) existen 3 formas de controles estratégicos: Retrospectivo que ofrece información sobre los resultados de las tareas organizativas; Concurrente que facilita datos en tiempo real sobre procesos y actividades que se puedan identificar antes de que afecten a los resultados, Prospectivo que ayuda a la anticipación de los cambios del medio interno y externo de grupos de interés y medio general, El proceso de control implica calcular los resultados y consecución de los objetivos previstos en el plan y tomar medidas de mejora de acuerdo a ello.

Competitividad

La competitividad de la empresa es la capacidad para cumplir de manera sostenible su propósito: cumplir con los requisitos del cliente con fines de lucro. Esta capacidad se realiza mediante el ofrecimiento en el mercado de bienes y servicios que los clientes valoran más que los ofrecidos por la competencia. Es un potencial que debe evaluarse en el funcionamiento diario de la empresa, además la competitividad puede ser una característica, pero no es igual al éxito. La competitividad se considera como la capacidad de la empresa para diferenciarse de otros competidores. Además, es también una base esencial para diseñar estrategias comerciales para lograr un crecimiento sostenible (Potjanajaruwit, 2018, p.106).

La competitividad es la aptitud de la organización para emplear los recursos que posee y lograr mejores resultados que los competidores en el mercado. La competitividad es un concepto muy controvertido con varios significados, que genera una serie de desafíos tanto a nivel individual como global, porque las personas, las empresas, la sociedad y las naciones intentan identificar aquellos elementos de diferenciación que los hacen sobresalir de los demás (Herciu, 2015, p.32). Asimismo, se considera a la competitividad como el nivel de costo unitario de una empresa, lo que impulsa la capacidad de las empresas para competir con éxito en los mercados, es decir, se considera como el nivel de productividad de una empresa, para mantener un adecuado nivel de bienes y servicios de manera eficiente de tal manera que pueda competir y alcanzar mayores cuotas en el mercado (Ketels, 2016, p.8).

La palabra "competir" y significa "buscar juntos" y, por lo tanto, estimula el nivel de las aspiraciones empresariales, permitiéndole lograr los mejores resultados, además de ser la fuerza impulsora de la innovación tecnológica y el crecimiento de la productividad. La competencia se define como un conjunto de procedimientos que realizan las empresas que buscan alcanzar los beneficios que otros desean obtener al mismo tiempo y en las mismas condiciones. De manera general, se considera a la competitividad como la capacidad de competir, en el ámbito relacionado con la economía, la competitividad se considera como la capacidad de la empresa para alcanzar un alto nivel de rentabilidad en el mercado frente a sus más cercanos competidores (Zelga, 2017, p.302).

La competitividad de una empresa es adecuar sus productos al mercado y los requerimientos de competencia, específicamente en términos de serie de precio, productos, calidad, así como canales de venta óptimos y métodos de promoción. La competitividad de una organización es la aptitud para desarrollar y vender productos y servicios de calidad elevada y bajos costos que sus competidores nacionales e internacionales. La competitividad es el rendimiento rentable a largo plazo de una empresa y su capacidad para compensar a sus empleados y dar rendimientos superiores a sus dueños. (Siudek & Zawojka, 2014, p.93).

La competitividad es simplemente otra forma de expresar la productividad, como una definición teórica, multidimensional y relativo asociado con el mecanismo del mercado. De manera general, las definiciones se aplican a las mejores entidades que pueden enfrentar con éxito la competencia del mercado. Pero en el mercado, existen simultáneamente agentes económicos altamente,

medianos y poco competitivos, por lo que parece que la noción de competitividad debería definirse más bien como un conjunto de características de un objeto con respecto a objetos comparables (puntos de referencia) en el mercado. (Siudek & Zawojka, 2014, p.94).

La competencia en el mercado es un proceso dinámico automático y no una estructura de mercado específica. Una empresa gana o pierde en competencia dependiendo de la fortaleza de sus capacidades y el grado en que sus ofertas coincidan con las necesidades del mercado. La capacidad de la empresa para innovar es clave para lograr competitividad sobre sus rivales. La capacidad de crear nuevas soluciones y la predisposición a asumir riesgos asociados con probarlas en el mercado subrayan el proceso de competencia y el espíritu empresarial. Las diferencias tanto en el nivel de capacidad innovadora como en el espíritu empresarial dan como resultado diferencias en la posición competitiva de cualquier agente económico Siudek & Zawojka (2014, p.95).

Teoría de la competitividad empresarial

Es una manera de reaccionar de las empresas a las necesidades del entorno, por medio de combinaciones sociales, organizativas y técnicas, las cuales permiten que se alcance la eficiencia y la calidad. En donde incluye la capacidad de administración, estrategias empresariales, innovación, ciclo de producción, logística empresarial e interacción con proveedores y productores. Independientemente del rubro de las empresas, estas necesitan una serie de agentes que incentiven su crecimiento y desarrollo constante en diferentes

ámbitos. Por tales motivos esta teoría considera diferentes factores tanto económicos, organizacionales y socioculturales los cuales determinan la competitividad de las diferentes empresas (Leal y Labarca, 2013, p.155). Una vez definido lo que es competitividad se puede definir qué es el nivel de competitividad empresarial:

Nivel de competitividad

Según Raffino (2019) el nivel de competitividad es la aptitud de una empresa sin o con fines de lucro para competir. En el contexto económico la competitividad tiene un papel transcendental en organizaciones y países, definiendo así la capacidad de cada uno para permanecer en el mercado.

El nivel de competitividad es definido de acuerdo a la unidad de análisis, puede ser en relación al nivel de un país, un determinado sector económico, al sector industrial, o al mismo rubro de la empresa. Cada una de las empresas debe crear diversas estrategias para poder sobresalir en el mercado en un periodo determinado, estas estrategias servirán para mejorar la calidad del producto o servicio que se ofrece, así como también mejorar la atención al cliente, estas empresas también se deben encontrar en constante innovación de las estrategias adecuándolos a las necesidades del mercado y así poder mejorar en su entorno socioeconómico realizándose como organización. Cabe recalcar que los colaboradores son parte fundamental del desarrollo de la empresa, por ello se debe capacitar constantemente al personal y de esa manera se puede ser más competitivo.

Para medir el nivel de competitividad de la empresa se empleó el siguiente modelo:

Modelo de competitividad para empresas pequeñas de Laszlo Szerb & Siri Terjsen (2010).

El modelo de competitividad de siete pilares puso énfasis en el enfoque la teoría de Miller.

Según los autores Laszlo Szerb & Siri Terjsen el nivel de competitividad es necesario de medir tanto el nivel de competitividad regional como el nacional.

El nivel de competitividad va a ser determinado de acuerdo a la productividad que un ente económico puede manejar a sus recursos económicos, humanos y naturales. Y por ende tener la capacidad de competir en mercados de servicios y bienes esto a su vez basado en la perfecta combinación de precio y calidad del bien o servicio ofrecido (Szerb & Terjesen, 2010).

Las dimensiones del nivel de competitividad en este modelo son las siguientes:

Recursos físicos

Son aspectos que brindan a una empresa de los recursos imprescindibles para hacer su tarea. Estos aspectos pueden ser de cualquier persona, máquinas, una tecnología concreta, dinero entre otros. Todos estos son elementos que se usan en algún punto del proceso de producción (Szerb & Terjesen, 2010). Esta dimensión comprende los siguientes indicadores: El nivel de la tecnología, Aplicación de herramientas TIC, Inversión y posibilidad de préstamo.

El nivel de la tecnología: este indicador mide en qué nivel se encuentra la tecnología empleada para la producción o actividades de la empresa, este contribuye en saber si la tecnología usada por la empresa se encuentra desfasada o no (Szerb & Terjesen, 2010). El cual se resume en el siguiente ítem: “el nivel de tecnología empleado es el adecuado para su industria”.

Aplicación de herramientas TIC: este indicador mide qué tanto son usadas las herramientas TIC, las cuales están articuladas con la concesión, procesamiento y almacenamiento digitalizado de los datos. Las herramientas TIC ayudan a la empresa a través de la transmisión y el conocimiento de marcas a través de redes sociales con la publicidad o la comercialización mediante creación de tiendas online. Por ello en este indicador el ítem es: la empresa tiene una adecuada difusión de su marca a través de las redes sociales; la empresa tiene una tienda online donde usted puede realizar compras inmediatas (Szerb & Terjesen, 2010).

Inversión: este indicador se refiere a que si la empresa realiza constantes inversiones para crecer e innovar en su producción. Se medirá si la empresa realiza una inversión moderada o elevada. El ítem en este indicador es: considera que la empresa invierte constantemente para mejorar sus productos (Szerb & Terjesen, 2010).

Posibilidad de préstamo: este indicador mide que tan buena es la capacidad de pago de la empresa y que por lo mismo tenga la posibilidad de obtener préstamos. Para este indicador el ítem empleado es: considera que la empresa tiene disposición a depender de préstamos a corto o largo plazo (Szerb & Terjesen, 2010).

Redes o networking

Es un hábito común en el mundo empresarial y emprendedor. Con él se puede construir una red de contactos que ayuden a obtener ocasiones para la empresa.

Consiste en elaborar una red de contactos profesionales, afianzando relaciones a largo plazo (Szerb & Terjesen, 2010).

Es una buena manera de llevar a cabo una estrategia de marketing, ya que unos contactos se recomiendan a otros y así se generará el denominado boca a boca (Yerro, 2020). Según Szerb & Terjesen (2010) esta dimensión comprende los siguientes indicadores:

Colaboración externa: este indicador se refiere a si la empresa recibe elevada colaboración de otras personas o empresas. En actividades ajenas a la producción como la vigilancia o limpieza. En este indicador el ítem es: La colaboración de otras empresas en cuanto a vigilancia o limpieza es constante.

Ayuda exterior: se refiere a que si la empresa recibe ayuda elevada en sus operaciones y producción de otras empresas. Este

indicador comprende el ítem: Considera usted que la empresa recibe ayuda de otras empresas para realizar su producción.

Colaboración de innovación: este indicador consiste en medir si la colaboración de empresas en cuanto a innovación es constante y elevada. Considera que la empresa recibe colaboración de otras empresas para poder innovar en sus productos.

Rutinas administrativas

Cada empresa se define así misma desde su estructura administrativa, sus procesos, recursos y el equipo humano que realiza un trabajo integrado para alcanzar objetivos. De manera habitual los colaboradores de la empresa se esfuerzan por cumplir sus actividades, algunas veces priorizando unas sobre otras, lo cual establece un marco de referencia/frecuencia que se adopta a nivel individual y grupal (Szerb & Terjesen, 2010). En esta dimensión según Szerb & Terjesen (2010) comprende los indicadores:

Toma de decisiones: este indicador se refiere a qué tan buena es la toma de decisiones en la empresa a lo largo de los últimos años. El ítem para este indicador es el nivel en la toma de decisiones es el adecuado en los últimos años. Considera que la empresa ha tenido una adecuada toma de decisiones en cada producto lanzado al mercado.

El intercambio de conocimientos: con este indicador se mide si los intercambios de conocimientos entre la empresa y otras empresas es elevado y adecuado. Por lo tanto el ítem para este indicador es Considera que la empresa está en constante aprendizaje con otras empresas del mismo rubro.

Formalización o planificación: este indicador mide que tan formales son las rutinas administrativas, es decir los trámites de compra y registro de ventas. Si se planifica o no cada proceso, compra o venta. En este indicador el ítem es: La empresa realiza un registro formal de las ventas diarias, Considera que la empresa realiza una correcta planificación de sus compras y que por lo tanto está bien abastecida.

Recursos humanos

Son las personas que forman parte de una empresa y que ayuda a salga adelante en su tarea diaria. Esta definición se refiere al trabajo dado por todas las personas que están en la planilla o colaboran con la organización para realizar cualquier actividad articulada con la empresa (Szerb & Terjesen, 2010). Para esta dimensión se derivan los siguientes indicadores: entrenamiento interior, exterior; calidad de gestión.

Entrenamiento interior, exterior: se refiere a que tan bien capacitados son los trabajadores de la empresa. Considera que los

trabajadores se muestran bien capacitados en cada una de sus funciones.

Calidad de gestión: consiste en medir si la gestión empleada de la empresa es la adecuada. Ítem es existe una adecuada gestión dentro de la empresa. Considera que la empresa tiene una adecuada gestión que se ve materializada en la calidad de sus productos.

Innovación

Mueve el sector económico y permite el crecimiento de las empresas hasta límites insospechados. Sin innovación no hay mejora, y sin mejora no hay objetivo de cambio en un contexto tan competitivo, en el que el desarrollo de nuevas empresas supone una saturación adicional para el mercado de negocios. La innovación empresarial debe ser una manera de vida para pymes y emprendedores que quieran tener éxito en el mercado de hoy (Szerb & Terjesen, 2010).

Innovación de producto: este indicador mide que tan renovados son los productos. Para este indicador el ítem es: Considera que la empresa renueva constantemente sus productos.

Innovación tecnológica: este indicador mide si se emplea innovación continua de la tecnología en la empresa. Para este indicador el ítem es: La tecnología que emplea la empresa en su producción es constantemente renovada.

Innovación de marketing: este indicador mide la magnitud de marketing empleado en la empresa, es decir si se usa elevadamente

novedosas herramientas de marketing. Para este indicador el ítem a emplearse es: Considera que la empresa realiza constantemente una correcta publicidad y que ello le ha permitido saber de ella.

Investigación y Desarrollo: este indicador se utiliza para medir si la empresa realiza una adecuada investigación de nuevos y mejores formas de proceso de producción para seguir desarrollándose en el mercado. Para este indicador se tiene el siguiente ítem: Considera que la empresa realiza constantes estudios que le permiten mejorar su producción.

Condiciones de oferta

“Cuantías de un producto que las organizaciones están dispuestos a crear a los probables precios del mercado” (Fischer & Espejo, 2017).

Szerb & Terjesen (2010) señalan que “Las cuantías de un bien o servicio que las personas están dispuestas a vender a diferentes precios en cierto periodo al permanecer constante otros factores diferentes al precio”, es decir son las cuantías de bienes o servicios que las empresas colocan a disposición de los clientes en un periodo de tiempo de acuerdo a los precios fijados en el mercado.

Los indicadores para esta dimensión son:

Competencia dentro de la industria: se refiere a cuanta competencia tiene la empresa dentro de la industria. La pregunta para este indicador es Conoce a otras empresas del mismo rubro que son competencia para la empresa.

El aumento del mercado objetivo: mide si el mercado objetivo ha aumentado, ítem: Considera usted que la empresa ha aumentado su mercado objetivo.

Condiciones de demanda

“Es la cuantía de bienes o servicios que la población quiere lograr, con la finalidad de satisfacer sus necesidades o deseos” (Estela, 2019).

En la compra de un bien o servicio influye directamente los gustos y preferencias de los consumidores, también que los mismos cuenten con los recursos necesarios para poder adquirirlos logrando satisfacer sus necesidades (Szerb & Terjesen, 2010). Dentro de esta dimensión según Szerb & Terjesen (2010) se encuentran los siguientes indicadores:

La singularidad del producto: mide que tan único es el producto elaborado por la empresa. Para este indicador el ítem es: los productos elaborados por la empresa tienen gran singularidad, respecto a otros.

El tamaño del mercado: este indicador mide que tan grande es el tamaño del mercado, en el que se ha expandido la empresa. Para este indicador la pregunta sería: considera que la empresa incursiona en un mercado muy amplio.

El alcance del mercado: mide qué tan grande es el alcance que tiene la empresa en el mercado respectivo. Para este indicador el

ítem Ha escuchado continuamente de los productos que elabora la empresa.

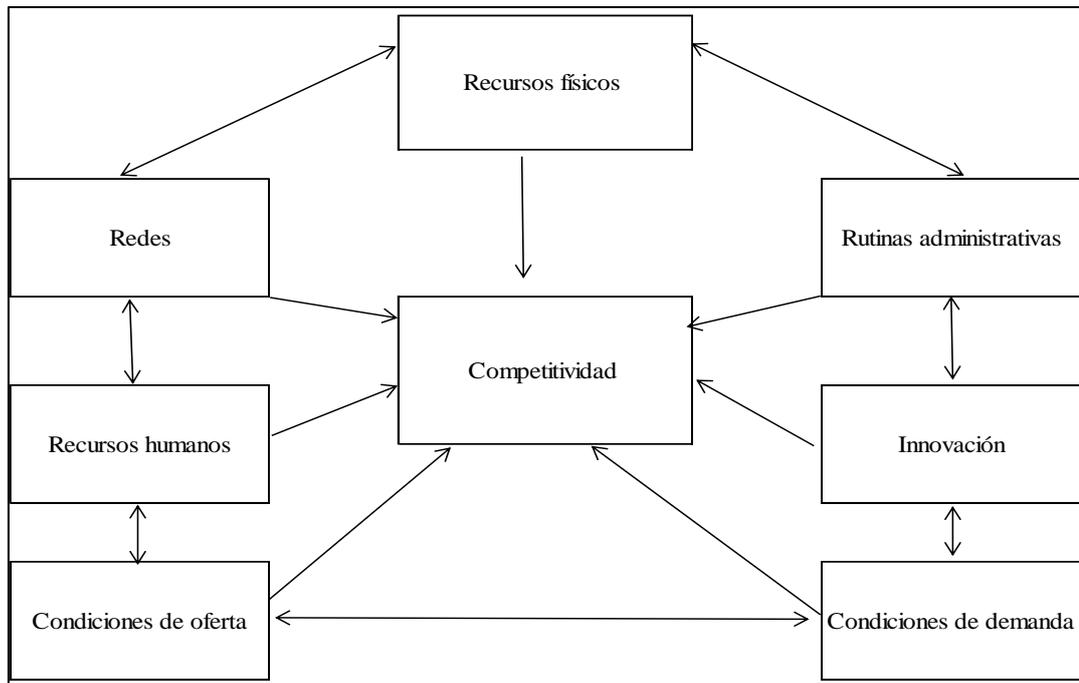


Figura 1. Modelo de competitividad empresarial.
Fuente: Szerb & Terjesen (2010)

2.3. Definición de términos básicos

- **Plan estratégico:** Es un instrumento que recaba lo que la empresa quiere alcanzar para cumplir su misión y alcanzar su propia imagen futura (visión) (Marciniak, 2013).
- **Nivel de competitividad:** Es la aptitud de una organización con o sin objetivos de lucro para competir (Raffino, 2019).
- **DAFO:** Es un instrumento típico utilizada por los administradores de programas para analizar los méritos y deficiencias relativos de actividades específicas y las posibilidades de mejoramiento (Marciniak, 2013).

2.4. Hipótesis de la investigación

2.4.3. Hipótesis general

Existe incidencia directa del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L, 2019.

2.4.4. Hipótesis específicas

- a) El nivel del plan estratégico de la empresa láctea San Mateo S.R.L, 2019 es bajo.
- b) El nivel de competitividad de la empresa de lácteos San Mateo S.R.L, 2019 es bajo.
- c) Existe relación directa entre las dimensiones del plan estratégico y las dimensiones del nivel de competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L, 2019.
- d) Existe incidencia directa de las dimensiones del plan estratégico en las dimensiones del nivel de competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L, 2019.

2.5. Operacionalización de variables

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Información
Variable 01: Plan Estratégico	Es un instrumento fundamental para cualquier empresa, ya sea para un producto o servicio. Sin plan estratégico, las empresas son propensas a ser reactivas, ajustando sus esfuerzos de comercialización simplemente al contexto que las rodea. (Clark, 2018)	- Análisis Estratégico	- Análisis DAFO	Cuestionario	Trabajadores de San Mateo S.R.L 2019
		- Direccionalidad Estratégica	- Misión - Visión - Valores		
		- Formulación Estratégica	- Objetivos Estratégicos - Objetivos Operativos		
		- Realización del plan	- Control Estratégico - Implementación del plan		
Variable 02: Nivel de competitividad	Es la aptitud de una organización con o sin fines de lucro para competir. En el ámbito económico la competitividad tiene un papel importante en empresas y países, definiendo así la aptitud de cada uno para poder mantenerse en el mercado. (Raffino, 2019).	Recursos físicos	Nivel de tecnología. Aplicación de herramientas TIC. Inversión, posibilidad de préstamo	Cuestionario	Clientes de la empresa San Mateo S.R.L 2019
		Redes	Colaboración externa, ayuda exterior, colaboración de innovación		
		Rutinas administrativas	Toma de decisiones, intercambio de conocimientos, formalización.		
		Recursos humanos	Nivel de educación, entrenamiento, calidad de gestión		
		Innovación	Innovación de producto, de tecnología y de marketing, investigación y desarrollo.		
		Condiciones de oferta	Competencia dentro de la industria, aumento del mercado objetivo.		
		Condiciones de demanda	Singularidad del producto, tamaño del mercado, alcance del mercado.		

CAPÍTULO III: MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo aplicado por ello Hernández, Fernández, & Baptista (2014) indican que este tipo de investigación se caracteriza porque busca la práctica o utilización de los conocimientos que se adquieren, se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica.

La investigación es de tipo aplicada debido a que se empleó en la realidad natural en la que se desenvuelve el problema, en este caso la empresa láctea San Mateo S.R.L.

3.2. Nivel de investigación

El presente trabajo de investigación es de nivel correlacional debido a que se deseó conocer cómo puede comportarse un constructo al saber el actuar de otros constructos relacionados. Es decir, pronosticar la valoración cercana que obtendrá una agrupación de casos en una variable, a partir de la valoración que tienen en los constructos asociados (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Entonces puede decirse que fue de nivel correlacional porque se encontró la relación entre las variables plan estratégico y nivel de competitividad de la empresa de lácteos San Mateo S.R.L.

También el nivel de investigación es causal o también llamada explicativa porque se determinó cuál fue la incidencia entre los constructos (plan estratégico y nivel de competitividad), además se buscó demostrar o aclarar los motivos que causaron la circunstancia estudiada en la empresa de lácteos San Mateo S.R.L, es decir se revelaron las causas y efectos de lo investigado a partir de una demostración de manera deductiva partiendo de creencias. La indagación explicativa causa definiciones operativas y da un patrón más próximo a la realidad del objeto de estudio (Hernández, et. al, 2014).

3.3. Método y diseño de la investigación

Método de la investigación

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) el método deductivo es aquél que parte lo general, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Diseño de la investigación

El presente trabajo de investigación es no experimental, porque no se manipulará ninguna variable, por ello Hernández, Fernández, & Baptista (2014) señalan que “se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes; se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos o contextos que ya ocurrieron o se

dieron sin la intervención directa del investigador”. Asimismo, es de tipo transversal porque tipo de investigación en el que se re recogen datos en un determinado periodo de tiempo, sobre una muestra de una población” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.4. Población

La población que se ha tomado en cuenta para desarrollar esta investigación está conformada por trabajadores y clientes de la empresa San Mateo S.R.L de la ciudad de Cajamarca, los cuales están distribuidos de la siguiente:

Tabla 1-Categorías y población

Categorías	Población
Administrativos	8
Clientes	52

Fuente: Elaboración propia

3.5. Muestra

Por ser la población de cantidad reducida la muestra fue igual a la población, es decir se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, porque se tomó a personas del ambiente de trabajo accesibles y clientes que son conocidos por los mismos trabajadores, quienes estuvieron dispuestos los cuestionarios correspondientes (Otzen & Manterola, 2017). Es decir, la muestra utilizada en la

presente investigación, estuvo conformada por los colaboradores y clientes de la empresa San Mateo S.R.L, de la ciudad de Cajamarca.

3.6. Técnicas de investigación

Encuesta

La encuesta es conocida en primera instancia como una técnica de recolección de datos, a través de la indagación de las personas, y su finalidad es obtener medidas sobre conceptos que derivan del problema de investigación (López-Roldán & Fachelli, 2015).

3.7. Instrumentos

Cuestionario

Es un instrumento de recogida de datos rigurosamente estandarizado que operacionaliza las variables objeto de investigación, por ello las preguntas de un cuestionario constituyen los indicadores de la encuesta (López-Roldán & Fachelli, 2015).

Para la realización de esta investigación se aplicó dos cuestionarios, uno que se aplicó a los trabajadores de la empresa en mención y el otro cuestionario a los clientes, en donde se planteó preguntas concretas, con la finalidad de obtener respuestas rápidas. Los instrumentos fueron sometidos y validados mediante juicios de expertos, con la finalidad realizar las preguntas correctas y obtener información selecta la cual facilitó el estudio.

3.8. Aspectos éticos de la investigación

En los aspectos éticos para desarrollar la siguiente investigación podemos mencionar lo siguiente:

- Para realizar la presente investigación se ha solicitado el permiso al Gerente General Edwin Roldán Chuquilin Olivares de la empresa lácteos San Mateo.
- La información que se desea para llevar a cabo la presente investigación se ha solicitado previamente a la empresa.
- Para aplicar los instrumentos de investigación en la empresa se presentó una carta para la aplicación de instrumentos (anexo 4)
- La información obtenida de los clientes, con respecto al cuestionario de encuesta se ha pedido amablemente que respondan con sinceridad de acuerdo a la empresa donde hacen sus compras.
- La información obtenida de los colaboradores se ha realizado la guía de observación la cual ha sido evaluado por los investigadores.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación, análisis e interpretación de resultados

A continuación, se muestran los resultados, respecto a cada objetivo:

4.1.1. Determinar la incidencia del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L, Cajamarca 2019.

Tabla 2. Incidencia del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa Lácteos San Mateo S.R.L, Cajamarca 2019

		PLAN ESTRATÉGICO
COMPETITIVIDAD	Correlación de Pearson	0,958
	Sig. (bilateral)	0,000
	R cuadrado	0,918

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación de la tabla: La tabla estadística 2 arrojó como resultado, que el grado de significancia es $< 0,05$ y un rho Spearman 0,958, por lo cual podemos decir que existe relación significativa entre las dos variables. Así también se puede observar que el 91,8% de la variación del nivel de la competitividad viene explicada por el plan estratégico. Es decir que el comportamiento de la variable independiente Plan estratégico repercute en el nivel de competitividad de la empresa de lácteos San Mateo de manera directa, debido a la mala organización, falta de formulación y evaluación de estrategias adecuadas ha generado que haya una mala coordinación para realizar inversiones en la empresa en equipos de producción, ni se ha preocupado por tener productos de calidad y precios diferenciados, además de no identificar sus oportunidades y amenazas frente a la competencia.

4.1.2. Determinar el nivel del plan estratégico de la empresa lácteos San Mateo S.R.L.

Tabla 3. Nivel del plan estratégico de la empresa Lácteos San Mateo S.R.L.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	7	77,8 %	77,8 %
Medio	2	22,2 %	100 %
Total	9	100 %	

Fuente: Elaboración propia



Figura 2. Nivel del plan estratégico de la empresa Lácteos San Mateo S.R.L.

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla 3 y figura 2, según el estudio realizado el 77,8% de los trabajadores opina que el nivel de plan estratégico es bajo, debido a que no se ha realizado un correcto análisis estratégico, es decir no se hizo un adecuado análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, además no presenta una adecuada direccionalidad estratégica, eso quiere decir que no hubo una adecuada formulación de

la misión y visión de la empresa, no se ha formulado estrategias adecuadas para el rubro de la empresa y finalmente no tiene un adecuado control de las estrategias planteadas.

4.1.3. Determinar el nivel de competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L, desde la percepción de sus clientes

Tabla 4.Nivel de competitividad de la empresa Lácteos San Mateo S.R.L, desde la percepción de sus clientes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	29	55,8 %	55,8 %
Medio	23	44,2 %	100 %
Total	52	100 %	

Fuente: Elaboración propia.

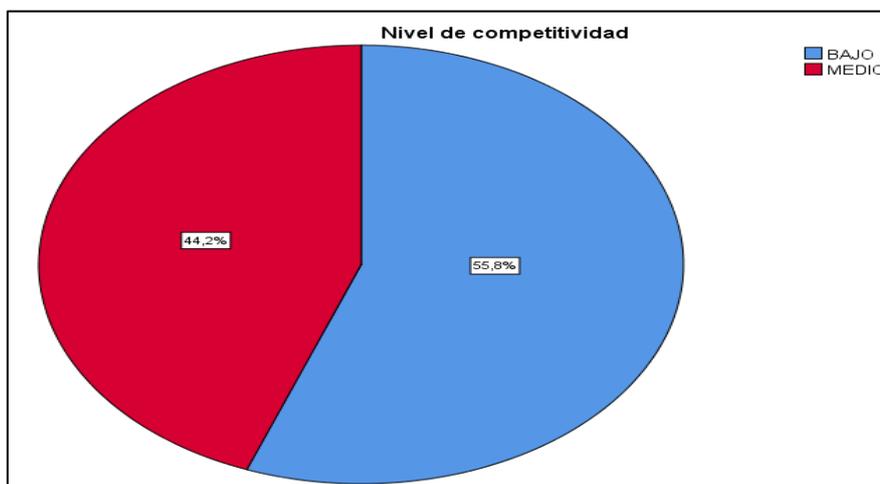


Figura 3.Nivel de competitividad de la empresa Lácteos San Mateo S.R.L, desde la percepción de sus clientes.
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla 4 y figura 3, según el estudio realizado el 55,8% de los clientes opina que el nivel de competitividad de la empresa es bajo, ya que la misma aún no es la primera opción de compra para los clientes de la

zona. Además, en los últimos años viene generando poca inversión, baja calidad de sus productos ofrecidos y precios no diferenciados en comparación con otros negocios de lácteos que han surgido muy cerca de la empresa.

4.1.4. Determinar la relación entre las dimensiones del plan estratégico y las dimensiones del nivel de competitividad de la empresa de lácteos San Mateo S.R.L.

Tabla 5. Relación entre las dimensiones del plan estratégico y las dimensiones del nivel de competitividad de la empresa de Lácteos San Mateo S.R.L.

DIMENSIONES DE PLAN ESTRATEGICO		ANÁLISIS ESTRATÉGICO	DIRECCIONALIDAD ESTRATÉGICA	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	REALIZACIÓN DEL PLAN	
Rho de Spearman	RECURSOS FÍSICOS	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,934** 0,000	,963** 0,000	,906** 0,001	,873** 0,002
	REDES	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,881** 0,002	,943** 0,000	,849** 0,004	,838** 0,005
	RUTINAS ADMINISTRATIVAS	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,891** 0,001	,924** 0,000	,903** 0,001	,898** 0,001
	RRHH	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,938** 0,000	,939** 0,000	,947** 0,000	,896** 0,001
	INNOVACIÓN	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,773** 0,015	,787* 0,012	,850** 0,004	,927** 0,000

CONDICIÓN DE OFERTA	Coefficiente de correlación	,766**	,794*	,811*	,851**
	Sig. (bilateral)	0,015	0,010	0,009	0,004
CONDICIÓN DE DEMANDA	Coefficiente de correlación	,825**	,796*	,913*	,905**
	Sig. (bilateral)	0,006	0,010	0,001	0,001

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5, podemos apreciar que las dimensiones de la variable independiente (plan estratégico) y dependiente (nivel de competitividad) se relacionan significativamente, el resultado de sus coeficientes de correlaciones va desde (0,670 hasta 0,963). Además, presentan valores de significancia bilateral menores a 0,05. Entre las dimensiones que se correlacionan en mayor grado podemos mencionar a “análisis estratégico” y “Recursos físicos” en un 0,934; “Direccionalidad estratégica” y “Recursos físicos” en un 0,963; “formulación estratégica” y “Recursos humanos” en un 0,947; “Realización del plan” e “innovación” en un 0,927.

4.1.5. Determinar la incidencia de las dimensiones del plan estratégico en las dimensiones del nivel de competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L.

Tabla 6. Incidencia de las dimensiones del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa Lácteos San Mateo S.R.L.

		ANÁLISIS ESTRATÉGICO	DIRECCIONALIDAD ESTRATÉGICA	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	REALIZACIÓN DEL PLAN
RECURSOS FÍSICOS	R cuadrado	0,87	0,93	0,82	0,76
REDES	R cuadrado	0,78	0,89	0,72	0,70
RUTINAS ADMINISTRATIVAS	R cuadrado	0,79	0,85	0,82	0,81
RRHH	R cuadrado	0,77	0,79	0,85	0,93
INNOVACIÓN	R cuadrado	0,60	0,62	0,72	0,86
CONDICIÓN DE OFERTA	R cuadrado	0,60	0,62	0,72	0,86
CONDICIÓN DE DEMANDA	R cuadrado	0,68	0,63	0,83	0,82

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6, se puede observar que el índice de incidencia de las dimensiones de plan estratégico van desde 60% hasta el 93% con respecto a las dimensiones del nivel de competitividad. Esto quiere decir que las dimensiones del plan estratégico tales como análisis estratégico, direccionalidad estratégica, formulación estratégica y realización del plan repercuten de manera directa en las dimensiones de la variable nivel de competitividad, tales como recursos físicos, redes, rutinas administrativas, recursos humanos, innovación, condición de oferta y condición de demanda.

4.2. Discusión

De acuerdo al objetivo general determinar la incidencia del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa láctea San Mateo S.R.L, Cajamarca 2019, se hizo una evaluación que permitió concluir que existe influencia directa entre el plan estratégico y el nivel de competitividad, esto debido a que la empresa presenta falta de organización, falta de formulación, implantación y evaluación de estrategias adecuadas para realizar un adecuado plan estratégico, lo cual es el reflejo de una carencia de compromiso por asegurar la permanencia y continuidad de la empresa y esto ha contribuido a que en el último periodo no hayan generado inversiones, ni se ha preocupado por tener productos de calidad y precios diferenciados, además de no saber identificar sus oportunidades y amenazas frente a la competencia, ocasionándose así un bajo nivel de competitividad en la empresa. Por lo tanto, se puede decir que es de suma importancia que la empresa elabore un plan estratégico adecuado, para que así pueda elevar su nivel de competitividad. Esto guarda relación con lo que sostiene Rojas (2018), quien señala que al implementar un plan estratégico para la empresa SYMI S.R.L, basándose en el estudio de factores externos e internos, competidores y establecer la visión y misión de la empresa, así como también fines estratégicos de extenso periodo, se debe identificar y seleccionar estrategias específicas que al implementarse permitirán mejorar la competitividad de la organización en el ámbito Regional. Asimismo, Tejada & Ugaz (2016) y Vasquez (2017) señalan que con un plan estratégico se mejorará positivamente la competitividad de la empresa en general, porque permite desarrollar la innovación de los productos. Estos resultados se enmarcan en la

teoría de Pearce & Robinson (2015) quienes conceptualizan a la planificación estratégica como la asociación de acciones y decisiones que dan respuesta en la formulación e implementación de planes formados para conseguir los fines de la empresa a extenso periodo y mantener una ventaja competitiva.

En lo que respecta al nivel del plan estratégico de la empresa lácteos San Mateo S.R.L. el 77,8% de los trabajadores piensan que es bajo, debido a que no se hizo un adecuado análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, además no presenta una adecuada direccionalidad estratégica, eso quiere decir que no hubo una adecuada formulación de la misión y visión de la empresa, no se ha formulado estrategias adecuadas para el rubro de la empresa y finalmente no tiene un adecuado control de las estrategias planteadas. Esto concuerda con Strakova & Milán (2019) quienes concluyen que más del 60% de las empresas en estudio, no han desarrollado correctamente un plan estratégico es decir su nivel es bajo, lo cual es alarmante ya que el estado de estas empresas puede verse más perjudicado aún ante posibles cambios en la economía. Por otro lado, Fernández & Polar (2017), quienes encontraron que el nivel del plan estratégico fue alto, llegando a concluir que este ayudó a tener crecimiento y consolidación de la empresa Kalitex. Asimismo, Orozco (2015) concluyó que crear un plan estratégico correcto para la empresa de lácteos Gomelac fue ventajoso ya que los dueños y trabajadores lograron obtener mayor conocimiento sobre la elaboración correcta de un plan estratégico, y conocer cuáles son los ejes fundamentales de la empresa. Estos resultados están enmarcados en la teoría de Marciniak (2013) quien precisa que el plan estratégico es un proceso que define las acciones

necesarias para el futuro de una empresa. Además, define al plan estratégico como una herramienta que recaba lo que la empresa desea lograr para su misión y alcanzar su visión. Por lo tanto, puede decirse que es conveniente realizar un plan estratégico de forma adecuada y considerando todos los pasos a seguir en la teoría porque esto permitirá que la empresa siga un orden para mejorar y esté prevenida ante posibles recesiones económicas.

Respecto al nivel de la competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L, desde la percepción de sus clientes. Se determinó que el 55,8% de los clientes opina que el nivel de competitividad de la empresa es bajo, ya que la misma aún no es la primera opción de compra para los clientes de la zona. Además, en los últimos años viene generando poca inversión, baja calidad de sus productos ofrecidos y precios no diferenciados en comparación con otros negocios de lácteos que han surgido muy cerca de la empresa. Esto difiere con lo encontrado por Saavedra (2020), quien encontró que el 50% de clientes opinó que las empresas tenían un nivel de competitividad alto, porque las mismas sabían identificar oportunidades empresariales para permanecer en el mercado, además empleaban tecnología, es decir invertían constantemente. Estos resultados están en el marco de la literatura de Szerb & Terjesen (2010), quien precisa que el nivel de competitividad va a ser determinado de acuerdo a la productividad con que un ente económico puede manejar sus recursos económicos, humanos y naturales. Y por ende tener la capacidad de competir en mercados de servicios y bienes esto a su vez basado en la perfecta combinación de precio y calidad del bien o servicio ofrecido.

En cuanto al siguiente objetivo específico, se puede mencionar que la relación entre las dimensiones del plan estratégico y las dimensiones del nivel de competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L. es directa, es así que se puede mencionar que la dimensión “Análisis estratégico” se relaciona en mayor cuantía con un 93.4% con la dimensión “recursos físicos”, debido que en la empresa existe un inadecuado análisis del entorno interno y externo y ello genera un mal manejo de los recursos físicos con los que cuenta la misma. Por otro lado, la dimensión direccionalidad estratégica se relaciona en mayor cuantía con la dimensión “Recursos físicos” en un 96.3%, debido a que en la empresa se da una inadecuada administración de los recursos, no siendo empleados cumplir con la misión y visión de la misma. Se puede mencionar que la dimensión Formulación estratégica y la dimensión Recursos humanos se relaciona en mayor cuantía con un 94.7%, debido a no se realizan estrategias adecuadas que consideren a los recursos humanos, como aquella pieza fundamental en la empresa; y finalmente la dimensión realización del plan y la dimensión innovación se relacionan en mayor cuantía con un 92,7%, ya que en la empresa la elaboración de dicho plan estratégico no brindó ninguna innovación para la misma, sino más bien al contrario, ya que dicho plan fue elaborado en base a ideas desfasadas sin tomar en cuenta el contexto real. Este resultado coincide con lo que precisa Quispe (2015), quien encontró que existe un nexo significativo entre las dimensiones de la variable plan estratégico y competitividad empresarial, se mostró que estas están estrechamente relacionadas, ya que cada dimensión de la variable plan estratégico aporta para

que las empresas sobresalgan en el mercado. Asimismo, Meléndez (2018) encontró que las dimensiones de planificación estratégica y competitividad presentan una correlación significativa con un rho de Spearman de 0.515. Este resultado se enmarca en la literatura de Orteaga (2019) quien precisa que el plan estratégico es un documento que parte del hoy, estudia y desarrolla un análisis de la situación y define el camino para saber cómo, cuándo y adonde llegará la empresa.

Finalmente respecto al último objetivo específico se determinó que la incidencia de las dimensiones del plan estratégico en las dimensiones del nivel de competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L. es directa es así que se puede mencionar que la dimensión “análisis estratégico” influye directamente en la dimensión “Recursos físicos” en un 87%, debido a que al no existir un adecuado análisis del entorno interno y externo de la empresa, los recursos físicos muchas veces no son bien empleados ni distribuidos; por otro lado la dimensión “Direccionalidad estratégica” influye directamente en la dimensión “Recursos físicos” en un 93%, debido a que los recursos físicos se ven afectados al no existir una adecuada administración de los mismos; la dimensión “formulación estratégica” influye de manera directa en la dimensión “Recursos humanos” en un 85%, ya que se formulan estrategias inadecuadas para el rubro de la empresa y esto contribuye a que los recursos humanos de la misma sigan estrategias incorrectas realizando mal su trabajo; la dimensión “Realización del plan” influye directamente en la dimensión “Recursos humanos” en un 93%, ya que la realización del plan en la empresa afectó las funciones de los recursos

humanos de la empresa, además captar información interna y externa errónea de la misma. Este resultado concuerda también con lo que precisan Leyva, Cavazos & Espejel (2018), quien encontró que las dimensiones del plan estratégico influyen en la competitividad empresarial, dado que presentan el efecto esperado. Estos resultados están enmarcados en la teoría de Schermorhorn & Bachrach (2015) que exponen que la planificación estratégica empieza con la fase de análisis estratégico que considera examinar su lugar competitivo y sus estrategias actuales.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se determinó la existencia de incidencia directa del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa Lácteos San Mateo S.R.L, Cajamarca 2019. Puesto que de alguna u otra forma, que se elabore de forma inadecuada o adecuada un plan estratégico en la empresa repercute negativa o positivamente en su nivel de competitividad, respectivamente. Esto es dable porque los aspectos del plan estratégico mal elaborado, tales como el análisis estratégico carente de una visión y misión bien estructurada, ineficiente direccionalidad estratégica, una inadecuada formulación estratégica y mala realización del plan repercuten en el nivel de competitividad de la empresa en mención, presentándose así una ineficiente distribución y administración de los recursos humanos y físicos de la misma, poca inversión en sus equipos, además de carecer de innovación de procesos de producción.

Se determinó que el nivel del plan estratégico de la empresa lácteos San Mateo S.R.L. se encuentra en un nivel bajo, ya que se ha realizado un inadecuado análisis de las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, además no presenta una adecuada formulación de la misión y visión de la empresa, no se ha formulado estrategias adecuadas para el rubro lácteo y finalmente no tiene un adecuado control de las estrategias planteadas.

Respecto al nivel de competitividad en la empresa lácteos San Mateo S.R.L se encuentra en un nivel bajo, debido a que la misma aún no es la primera opción de

compra para los clientes de la zona. Además, en los últimos años viene generando poca inversión, baja calidad de sus productos ofrecidos y precios no diferenciados en comparación con otros negocios de lácteos que han surgido muy cerca de la empresa.

El grado de correlación entre las dimensiones del plan estratégico y el nivel de competitividad en la empresa Lácteos San Mateo S.R.L., fue significativo, porque al existir en la empresa un análisis de entorno interno y externo incorrecto (dimensión Análisis estratégico) se producen un mal manejo de los recursos físicos, como por ejemplo la distribución de recursos o la inversión; así también que la misión de la empresa no esté bien elaborada (dimensión direccionalidad estratégica), ocasiona que los recursos de la empresa no sean bien administrados para el fin que se quiere alcanzar en la misma.

Se determinó que sí existe influencia directa de las dimensiones del plan estratégico en las dimensiones del nivel de competitividad de la empresa Lácteos San Mateo S.R.L., debido a que un inadecuado análisis y direccionalidad estratégica de la empresa perjudica el manejo de los recursos físicos de la misma, asimismo una incorrecta formulación estratégica perjudica el correcto actuar de los recursos humanos, decir ocasiona que los mismos cometan errores en cada una de sus funciones.

5.2. Recomendaciones

A los directivos de la empresa Lácteos San Mateo S.R.L se les recomienda brindar programas de capacitación adecuados al personal respecto al tema de elaboración de un plan estratégico tales como dirección estratégica, análisis estratégico y contratar un profesional que controle el cumplimiento de las estrategias plasmadas en el mismo, con la finalidad de que los mismos realicen una adecuada gestión, que les permita a los colaboradores desenvolverse adecuadamente y mejorar profesionalmente.

Se les recomienda a los directivos de la empresa Lácteos San Mateo S.R.L, distribuir sus productos en las principales cadenas de supermercados y tiendas, para que de esta manera sean visibilizados por los clientes potenciales, además también se les recomienda diferenciar sus precios y productos para hacer frente a otros negocios de lácteos que han surgido cerca de la empresa.

Se les recomienda a los proveedores de la empresa Lácteos San Mateo S.R.L realizar más inversiones en sus equipos de producción para hacer óptima la calidad de los productos ofrecidos, y de esta manera la empresa pueda hacer frente a sus competidores directos y además para que la misma no prefiera cambiar de proveedores.

Al sector lácteo se recomienda promover en mayor cuantía el consumo de productos lácteos de buena calidad mediante campañas de alimentación,

enseñando a todas las familias cómo alimentarse adecuadamente, ya que estos alimentos proporcionan lo necesario para lograr una dieta equilibrada y saludable. Generándose con ello un mayor crecimiento del mencionado sector.

A los clientes se les sugiere estar bien informados sobre cuáles son los productos lácteos de buena calidad y si se cumplen con todas las medidas de sanidad durante su proceso de elaboración y también se les recomienda verificar que los productos cuenten con el Registro Sanitario de Alimentos dado por Digesa.

REFERENCIAS

- Abosedo, J., Obasan, A., & Alese, J. (2016). Strategic management and Small and Medium Enterprises: A Review of Literature. *International Review of Management and Business Research*, 5(1).
- Arturo, R. (3 de Mayo de 2014). *CreceNegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>
- Brume, M., Herrera, H., Barrera, A., & Nuñez, I. (2019). Gestión estratégica como catalizadora de la competitividad en las Pymes logísticas del departamento del Atlántico-Colombia. *Espacios*, 20.
- CEUPE. (2020). *Las estrategias de crecimiento empresarial*. Recuperado el 2020, de <https://www.ceupe.com/blog/las-estrategias-de-crecimiento-empresarial.html>
- COMEXPERÚ. (2017). Recuperado el 2020, de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/situacion-de-las-mype-en-2017-muchos-retos-en-el-camino>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2018). Recuperado el 2020, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/30494/S9500029_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- Delgado, V. (2016). *Plan estratégico para la empresa de construcción "AMAL CONSTRUCTION S. A. C."*, CAJAMARCA 2016 – 2021. Cajamarca: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- ECO 3 colecciones. (2013). *La elaboración del plan estratégico*. Altair.
- ESAN. (2016). Recuperado el 2020, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-la-administracion-estrategica/#:~:text=La%20administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20es%20un,y%20localiza%20recursos%20para%20realizarlos>.
- Estela, M. (11 de Marzo de 2019). *Conceptode*. Obtenido de <https://concepto.de/demanda/>
- Fernández, A., & Polar, J. (2017). *Plan estrategico para la empresa KALITEX S.A.C., Arequipa 2017*". Arequipa: Universidad Católica San Pablo.

- Fischer, L., & Espejo, J. (2017). *Mercadotecnia*. Mc Graw Hill.
- Herciu, M. (2015). Challenges for business competitiveness from managerial and knowledge economy perspectives. *Studies in business and economics*, 10(3), 32-40. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/296693187_Challenges_for_Business_Competitiveness_from_Management_and_Knowledge_Economy_Perspectives
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc-Graw Hill.
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 229-257.
- Índice de competitividad regional. (Junio de 2018). *Instituto Peruano de Economía*. Obtenido de <http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/06/%C3%8DNDICE-DE-COMPETITIVIDAD-REGIONAL-INCORE-2018-versi%C3%B3n-final.pdf>
- Jauregui, A. (2018). *Recursos de una empresa: Tipos y ejemplos reales*. Recuperado el 2020, de <https://www.lifeder.com/recursos-empresa/>
- Ketels, C. (2016). *Review of Competitiveness Frameworks*. Dublín: National Competitiveness Council. Obtenido de https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Review%20of%20Competitiveness%20Frameworks%20_3905ca5f-c5e6-419b-8915-5770a2494381.pdf
- Kolibacova, G. (2014). The Relationship Between Competency and Performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 1315-1327.
- Leal, M., & Labarca, N. (2013). Factores determinantes de competitividad en pymes del sector confección del Municipio. *Visión Gerencial*, 1(1), 151-172. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545895004.pdf>
- Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, J. (2018). Influencia de la planificación estratégica y las habilidades de gestión como factores internos de la competitividad empresarial de las PYME. *Contaduría y administración*, 63 (3).
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

- Marciniak, R. (2012). *¿Qué es la gestión estratégica?* Recuperado el 2020, de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2012/09/30/definicion-y-proceso-de-gestion-estrategica/>
- Marciniak, R. (7 de Enero de 2013). *renatamarciniak.wordpress.com*. Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- Melendez, N. (2018). *La gestión estratégica y su relación con la competitividad en las MYPES del centro comercial e industrial Gamarra*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Muñiz, R. (2018). *Marketing en el siglo XXI* (5 ed.). Madrid, España: Centro de Estudios Financieros.
- Neetwork. (2019). *Gestión Estratégica: Definición, etapas y para qué sirve*. Recuperado el 2019, de https://neetwork.com/gestion-estrategica/#1_Modelo_de_David_FR_2009_del_proceso_de_gestion_estrategica
- Ocaña, H. (2012). *Dirección estratégica de los negocios*. Buenos Aires: 2012.
- Orozco, F. (2015). *Plan estratégico de marketing para la empresa de lácteos GOMELAC del Municipio de Ventaquemada, Periodo 2014 - 2019*. TUNJA: UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA.
- Ortega, J. (2019). *El plan estratégico de una empresa, herramienta que te conduce al éxito*. Recuperado el 2020, de <https://josmarketing.es/plan-estrategico-de-una-empresa/>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 227-232.
- Paico, J., & Rodríguez, L. (2017). *Formulación de un Plan estratégico y su influencia en la competitividad de la empresa constructora INGENIEROS CIVILES INDUSTRIALES S.A.* Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Pearce, J., & Robinson, R. (2015). *Strategic Management: Formulation*. McGraw-Hill.
- Peñaranda, S. (2015). *Diseño de un plan estrategico para la empresas QS Consultores*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

- Potjanajaruwit, P. (2018). Competitive advantage effects on firm performance: A Case study of startups in Thailand. *Journal of International Studies*, 10(1), 104-111. Obtenido de https://jois.eu/files/9_514%20Pisit.pdf
- Quispe, M. (2015). *Planificación estratégica y competitividad empresarial en el complejo recreacional PONCECA ECOTURÍSTICO del distrito de ANDAHUAYLAS, 2015*. ANDAHUAYLAS: UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS.
- Raffino, E. (23 de Febrero de 2019). *Conceptode*. Obtenido de <https://concepto.de/competitividad/>
- Rojas, J. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa SYMI S.R.L. CAJAMARCA, periodo 2018-2021*. CAJAMARCA: UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE.
- Saavedra, M. (2020). La competitividad en mipymes dirigidas por mujeres en la ciudad de México. *Ciencias administrativas*, 1(15), 51-64. Obtenido de <http://www.scielo.org.ar/pdf/cadmin/n15/2314-3738-cadmin-15-51.pdf>
- Sainz De Vicuña, J. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sánchez, J. (2020). *Plan estratégico*. Recuperado el 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html#:~:text=El%20plan%20estrat%C3%A9gico%20es%20un,alcanzar%20su%20misi%C3%B3n%20de%20futuro>.
- Schermorhorn, J., & Bachrach, D. (2015). *Management: Learn Succeed*.
- Siudek, T., & Zawojka, A. (2014). Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *Oeconomia*, 13(1), 91–108. Obtenido de http://www.oeconomia.actapol.net/pub/13_1_91.pdf
- Strakova, J., & Milán, T. (2019). Strategic Management and Decision Making of Small and Medium-Sized Enterprises in the Czech Republic. *IES*.
- Szerb, L., & Terjesen, S. (2010). Measuring the Competitiveness of Small Businesses. 23.
- Tejada, G., & Ugaz, C. (2016). *Propuesta de un plan estratégico para mejorarla competitividad de la empresa "SERVICONFORT E.I.R.L." de la ciudad de Trujillo periodo 2016 - 2018*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.

- Trenza, A. (2020). *Plan Estratégico para una empresa. ¿Qué es y cómo se hace?* Recuperado el 2020, de <https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/>
- Vásquez, J. (2017). *Planificación estratégica y competitividad en el sector textil artesanal en la ciudad de Ayacucho 2016*. Ayacucho: Universidad Cesar Vallejo.
- Yerro, E. (2020). Recuperado el 2020, de <https://blog.infoempleo.com/a/que-es-el-networking-y-para-que-sirve/>
- Zelga, K. (2017). The importance of competition and enterprise competitiveness. *World Scientific News*, 72(1), 301-306. Obtenido de <http://www.worldscientificnews.com/wp-content/uploads/2017/01/WSN-72-2017-301-306.pdf>

ANEXOS

Anexo N° 1. Incidencia del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa Lácteos San Mateo S.R.L.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p>Problema General ¿Cuál es la incidencia del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L, Cajamarca 2019?</p> <p>Problemas específicos a. ¿Cuál es el nivel del plan estratégico de la empresa de lácteos San Mateo S.R.L. b. ¿Cuál es el nivel de la competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L, 2019? c. ¿Qué relación existe entre las dimensiones del plan estratégico y las dimensiones del nivel de competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L, 2019? d. ¿Cuál es la incidencia de las dimensiones del plan estratégico en las dimensiones del nivel de competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L, 2019?</p>	<p>Objetivo General Determinar la incidencia del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L, Cajamarca 2019.</p> <p>Objetivos Específicos a. Determinar el nivel del plan estratégico de la empresa de lácteos San Mateo S.R.L. b. Determinar el nivel de la competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L, desde la percepción de sus clientes. c. Determinar la relación entre las dimensiones del plan estratégico y las dimensiones del nivel de competitividad de la empresa de lácteos San Mateo S.R.L. d. Determinar la incidencia de las dimensiones del plan estratégico en las dimensiones del nivel de competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L.</p>	<p>Hipótesis General Existe incidencia directa del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L, 2019.</p> <p>Hipótesis específicas a).El nivel del plan estratégico de la empresa lácteos San Mateo S.R.L, 2019 es bajo. b).El nivel de competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L, 2019 es bajo. c).Existe relación entre las dimensiones del plan estratégico y las dimensiones del nivel de competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L, 2019. d) Existe incidencia directa de las dimensiones del plan estratégico en las dimensiones del nivel de competitividad de la empresa lácteos San Mateo S.R.L, 2019.</p>	<p>Variable 1: Plan Estratégico Dimensiones: X1: Análisis Estratégico X2: Direccionalidad Estratégica X3: Formulación Estratégica X4: Realización del plan Variable 02: Nivel de competitividad Dimensiones: Y1: Recursos físicos Y2: Redes administrati vas Y3: Rutinas Y4: Recursos humanos Innovación Y5: Condiciones de oferta. Y6: Condiciones de demanda</p>	<p>X1 Análisis DAFO X2. Misión, Visión, Valores X3. Objetivos Estratégicos, Objetivos Operativos X4. Control Estratégico Y1. Nivel de tecnología, Aplicación de herramientas TIC, Inversión, posibilidad de préstamo. Y2. Colaboración externa, ayuda exterior, colaboración de innovación. Y.3. Toma de decisiones, intercambio de conocimientos, formalización. Y.4. entrenamiento, calidad de gestión. Y.5. Innovación de producto, de tecnología y de marketing, investigación y desarrollo.</p>	<p>Población: 8 colaboradores de la empresa y 52 clientes San Mateo S.R.L – Cajamarca 2019 Muestra: 8 colaboradores y 52 clientes de la empresa San Mateo S.R.L – Cajamarca 2019 Nivel de investigación: Correlacional-causal Tipo de investigación: La presente investigación desarrolla un estudio de tipo Aplicada. Método de investigación: Deductivo Diseño: No experimental de tipo transversal. Estadístico de prueba: Pearson Instrumentos: Para medir la variable I: Cuestionario. Para medir la variable II: Cuestionario</p>



Anexo N° 2. Cuestionario

Cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa lácteos San Mateo S.R.L - 2019.

- I. Objetivo:** El presente cuestionario tiene por objetivo evaluar la variable plan estratégico, con respecto a los trabajadores de la empresa lácteos San Mateo S.R.L
- II. Instrucciones:** A continuación, se presenta una lista de 12 Items agrupados por cada dimensión e indicador. Le agradecemos su colaboración. En cada ítem valorar, en una escala del 1 al 5, la capacidad descrita.

Variable 01: Plan estratégico

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

INDICADORES		VALORACIÓN				
ANÁLISIS ESTRATÉGICO						
1	Conoce usted el ámbito externo de la empresa lácteos San Mateo S.R.L.	1	2	3	4	5
2	Conoce usted el ámbito interno de la empresa lácteo San Mateo S.R.L.	1	2	3	4	5
3	Considera que se realiza un análisis del ámbito interno y externo de la empresa San Mateo S.R.L.	1	2	3	4	5
DIRECCIONALIDAD ESTRATÉGICA						
4	Conoce usted la Misión dentro de la empresa lácteos San Mateo S.R.L.	1	2	3	4	5
5	Conoce usted la Visión dentro de la empresa lácteos San Mateo S.R.L.	1	2	3	4	5
6	Considera usted que trabaja bajo valores explícitos en los que se basa la empresa.	1	2	3	4	5
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA						
7	En la empresa lácteos San Mateo S.R.L se plantean objetivos estratégicos por parte del dueño.	1	2	3	4	5
8	En la empresa lácteos San Mateo S.R.L se le comunica cuáles son los objetivos elaborados.	1	2	3	4	5
9	Considera usted que se plantean objetivos operativos en conjunto en la empresa.	1	2	3	4	5
REALIZACIÓN DEL PLAN						
10	Considera que se tiene control absoluto de la realización del plan en la empresa lácteos San Mateo S.R.L.	1	2	3	4	5
11	Considera que se realiza seguimiento a los acuerdos realizados en la empresa por parte del dueño.	1	2	3	4	5
12	Considera que se toma nota de sus propuestas para la realización del plan estratégico.	1	2	3	4	5



Anexo N° 3. Cuestionario

Cuestionario aplicado a clientes de la empresa lácteos San Mateo S.R.L - 2019.

- I. Objetivo:** El presente cuestionario tiene por objetivo el objetivo de este cuestionario es evaluar el nivel de competitividad, con respecto a los clientes de la empresa lácteos San Mateo S.R.L
- II. Instrucciones:** A continuación, se presenta una lista de 20 Items agrupados según su definición operacional: Precio, comunicación, plaza, producto y mercado de acuerdo a sus indicadores. Para cada uno de estos, marque con un círculo la respuesta que a su criterio considere que es la correcta. Le agradecemos su colaboración.
En cada ítem valorar, en una escala del 1 al 5, la capacidad descrita, antes de responder, intenta pensar en situaciones reales en las que ha tenido que utilizar dicha capacidad.

Variable 02: Nivel de Competitividad

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

N°	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN				
1	Recursos físicos					
	El nivel de tecnología empleado en la empresa es el adecuado para su industria.	1	2	3	4	5
	La empresa tiene una adecuada difusión de su marca a través de las redes sociales.	1	2	3	4	5
	La empresa tiene una tienda online donde usted puede realizar compras inmediatas	1	2	3	4	5
	Considera que la empresa invierte constantemente para mejorar sus productos.	1	2	3	4	5
	Considera que la empresa tiene disposición a depender de préstamos a corto o largo plazo.	1	2	3	4	5
2	Redes					
	Considera usted que la colaboración de otras empresas en cuanto a vigilancia o limpieza es constante	1	2	3	4	5

	Considera usted que la empresa recibe ayuda de otras empresas para realizar su producción.	1	2	3	4	5
	Considera que la empresa recibe colaboración de otras empresas para poder innovar en sus productos.	1	2	3	4	5
3	Rutinas administrativas					
	Considera que la empresa ha tenido una adecuada toma de decisiones en cada producto lanzado al mercado.	1	2	3	4	5
	Considera que la empresa está en constante aprendizaje con otras empresas del mismo rubro.	1	2	3	4	5
	La empresa realiza un registro formal de las ventas diarias.	1	2	3	4	5
	Considera que la empresa realiza una correcta planificación de sus compras y que por lo tanto está bien abastecida.	1	2	3	4	5
4	Recursos humanos					
	Considera que los trabajadores se muestran bien capacitados en cada una de sus funciones.	1	2	3	4	5
	Considera que la empresa tiene una adecuada gestión que se ve materializada en la calidad de sus productos.	1	2	3	4	5
5	Innovación					
	Considera que la empresa renueva constantemente sus productos.	1	2	3	4	5
	La tecnología que emplea la empresa en su producción es constantemente renovada.	1	2	3	4	5
	Considera que la empresa realiza constantemente una correcta publicidad y que ello le ha permitido saber de ella.	1	2	3	4	5
	Considera que la empresa realiza constantes estudios que le permiten mejorar su producción.	1	2	3	4	5
6	Condición de oferta					
	Conoce a otras empresas del mismo rubro que son competencia para la empresa.	1	2	3	4	5
	Considera usted que la empresa ha aumentado su mercado objetivo.	1	2	3	4	5
7	Condiciones de demanda					
	Los productos elaborados por la empresa tienen gran singularidad, respecto a otros.	1	2	3	4	5
	Considera que la empresa incursiona en un mercado muy amplio.	1	2	3	4	5
	Ha escuchado continuamente de los productos que elabora la empresa.	1	2	3	4	5

Anexo N° 4. Carta de presentación para aplicación de instrumentos

“Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad”



Cajamarca, 25 de octubre de 2019

Señor
Ing. Edwin Roldán Chuquilin Olivares
Gerente
SAN MATEO S.R.L. - CAJAMARCA.
Presente. -

Es grato dirigirme a usted para saludarlo a nombre de la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas, de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

Mediante el presente documento solicitamos a usted, se le otorgue las facilidades para la aplicación de instrumentos de medición en las variables del trabajo de investigación “Incidencia del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa San Mateo S.R.L., 2019” en su empresa que Usted dirige.

Agradeciendo de antemano las facilidades que pueda brindarles, hago propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi consideración.

Sin otro particular, me despido de usted, esperando su aceptación.

Atentamente,




Fernando Guerrero Figueroa

Director Carrera Administración de Empresas

Anexo N° 5. Juicio de expertos



ANEXO 4
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 **Apellidos y nombres del experto:** Carlos Enrique Anderson Puyén
- 1.2 **Institución donde labora:** Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo
- 1.3 **Título de la Investigación:** Incidencia del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa de lácteos San Mateo S.R.L. 2019
- 1.4 **Autor del instrumento:** Bach. Cristian Ramos Vásquez / Bach. Melissa Yajaira Tejeda Mendoza
- 1.5 **Nombre del instrumento:** Cuestionario aplicado a clientes de la empresa lácteos San Mateo S.R.L. - 2019.

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS-CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.			60		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.			60		
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				70	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				70	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.			60		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.				65	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				70	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.				70	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.				70	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pistas en la investigación y construcción de teorías.			60		
SUB TOTAL						
TOTAL						

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0,20): 65,5
 VALORACIÓN CUALITATIVA: Muy Buena
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Alta

Cajamarca

De Carlos Anderson Puyén
 Docente - Investigador



ANEXO 5
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

II. DATOS GENERALES

- 2.1 **Apellidos y nombres del experto:** Dr. Carlos Enrique Anderson Puyen
- 2.2 **Institución donde labora:** Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo
- 2.3 **Título de la Investigación:** Incidencia del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa de lácteos San Mateo S.R.L. 2019
- 2.4 **Autor del instrumento:** Bach. Cristian Ramos Vásquez / Bach. Melissa Yajaira Tejada Mendoza
- 2.5 **Nombre del instrumento:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa lácteos San Mateo S.R.L. - 2019

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
11. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				67	
12. OBJETIVIDAD	Está expresado en verbos observables.				67	
13. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				70	
14. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.			60		
15. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.			60		
16. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.				65	
17. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teórico-Científicos y del tema de estudio.				65	
18. COHERENCIA	Entre los índices, traducciones, dimensiones y variables.				65	
19. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.			60		
20. CONVENIENCIA	Genera nuevas posturas en la investigación y construcción de teorías.			60		
SUB TOTAL						
TOTAL						

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.20): 62.1
 VALORACIÓN CUALITATIVA: 71.5
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD: A.P.I.C.A.B.S.E.

Cajamarca

Dr. Carlos Anderson Puyen
 Docente - Investigador



ANEXO 4
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto:** Dr. Segundo Wilmar García Celis
1.2. Institución donde labora: Universidad Católica de Trujillo
1.3. Título de la Investigación: Incidencia del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa de lácteos San Mateo S.R.L, 2019
1.4. Autor del instrumento: Bach. Cristian Ramos Vásquez / Bach. Melissa Yajaira Tejada Mendoza
1.5. Nombre del instrumento: Cuestionario para medir la variable (01) Plan Estratégico

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.			60		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.			60		
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.			60		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				75	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				70	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.				70	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				68	
8. COHERENCIA	Entre los índices indicadores, dimensiones y variables.				66	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.			60		
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pistas en la investigación y construcción de teorías.			60		
SUB TOTAL				300	349	
TOTAL				649		

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total / 10):64,9% \approx 65%.....
 VALORACIÓN CUALITATIVA:.....Muy Buena.....
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD:.....Proceda a su aplicación

Cajamarca


 Dr. Wilmar García Celis
 Dpto. De Investigación Científica
 Metodología y Estadística

II. DATOS GENERALES

- 2.1. Apellidos y nombres del experto:** Dr. Segundo Wilmar García Celis
2.2. Institución donde labora: Universidad Católica de Trujillo
2.3. Título de la Investigación: Incidencia del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa de lácteos San Mateo S.R.L, 2019
2.4. Autor del instrumento: Bach. Cristian Ramos Vásquez / Bach. Melissa Yajaira Tejada Mendoza
2.5. Nombre del instrumento: Cuestionario para medir la variable (02) Nivel de Competitividad.

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente 6-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
11. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.			60		
12. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.			60		
13. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.			60		
14. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.			55		
15. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				66	
16. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.				75	
17. CONSISTENCIA	Basados en aspectos lógicos, científicos y del tema de estudio.				68	
18. COHERENCIA	Entre los índices indicadores, dimensiones y variables.				74	
19. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.			60		
20. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.			60		
SUB TOTAL				356	283	
TOTAL				638		

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total / 10):63,8% \approx 64%.....
 VALORACIÓN CUALITATIVA:.....Muy Buena.....
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD:.....Proceda a su aplicación

Cajamarca



Dr. Wilmar García Celis
 Doc. Univ. Investigación científica



ANEXO 4
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Gilberth Andrés Cruzado Villar
- 1.2 Institución donde labora: Universidad Nacional de Cajamarca
- 1.3 Título de la Investigación: Incidencia del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa de lácteos San Mateo S.R.L., 2019
- 1.4 Autor del instrumento: Bach. Cristian Ramos Vasquez / Bach. Melissa Yajara Tejada Mendoza
- 1.5 Nombre del instrumento: Cuestionario aplicado a clientes de la empresa lácteos San Mateo S.R.L. - 2019.

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				70	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables				75	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología				80	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				75	
5. SUFICIENCIA	Coverte los aspectos de cantidad y calidad				65	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cubrir aspectos del estudio					85
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos Técnicos Científicos y del área de estudio				61	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables				70	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio				75	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pistas en la investigación y construcción de teorías			50		
SUB TOTAL						
TOTAL						

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total = 8,20): 70,60
 VALORACIÓN CUALITATIVA: Muy Buena
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE

Cajamarca


 M.S. Gilberth Andrés Cruzado Villar
 DNI 49989992
 CUNO 09280

ANEXO 5



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

II. DATOS GENERALES

- 2.1 Apellidos y nombres del experto: Gilberth Andrés Cruzado Villar
- 2.2 Institución donde labora: Universidad Nacional de Cajamarca
- 2.3 Título de la Investigación: Incidencia del plan estratégico en el nivel de competitividad de la empresa de lácteos San Mateo S.R.L., 2019
- 2.4 Autor del instrumento: Bach. Cristian Ramos Vásquez / Bach. Melissa Yajaira Tejada Mendoza
- 2.5 Nombre del instrumento: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa lácteos San Mateo S.R.L. - 2019.

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS-CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Eccelente 81-100%
11. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado				70	
12. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables				80	
13. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de teorías y técnicas				65	
14. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					82
15. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				70	
16. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio					85
17. CONSISTENCIA	Basado en aspectos Teóricos-Cuantitativos y del área de estudio				80	
18. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables				79	
19. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio				65	
20. CONVENIENCIA	Genera nuevas posturas en la investigación y contribución de teorías			95		
SUB TOTAL						
TOTAL						

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0,20): 72,40
 VALORACIÓN CUALITATIVA: 75,00
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE

Cajamarca


 Ms. Gilberth Andrés Cruzado Villar
 DNI 45489992
 C.C.OO 09280