

“ANÁLISIS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO  
EN UNA EMPRESA RETAIL DEL DISTRITO DE  
INDEPENDENCIA, EN EL PERÍODO 2020”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciada en Administración**

**Autoras:**

Whitney Aracely Delgado Montero  
Leticia Fernanda Victoria Hernandez Huaman

**Asesor:**

Mg. Juan Carlos Ganoza Aleman  
<https://orcid.org/0000-0002-6781-5488>

Lima - Perú

**JURADO EVALUADOR**

Jurado 1 Presidente(a)	<b>MARIA ISABEL FLORES BAZAN</b>	<b>45659048</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	<b>CRISTIAN JOEL MARTINEZ AGAMA</b>	<b>44615127</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	<b>ROSSMERY ALBARRAN TAYPE</b>	<b>45809977</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, queremos dedicar este trabajo a Dios, por guiarnos en cada etapa de nuestras vidas y por habernos brindado el don de la sabiduría que nos ha permitido llegar a cumplir con nuestras metas.

A nuestros padres, por sus consejos y su apoyo incondicional en nuestra etapa universitaria que ha sido fundamental para crecer profesionalmente.

## **AGRADECIMIENTO**

El agradecimiento a nuestros padres por estar siempre pendiente de cada una de  
nosotras, ayudándonos a ser mejores personas.

A los docentes por su guía, apoyo y consejos para lograr culminar el trabajo  
satisfactoriamente.

Y en especial, el agradecimiento a nosotras por la paciencia y perseverancia durante  
el desarrollo del presente trabajo.

**TABLA DE CONTENIDO**

JURADO CALIFICADOR	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
TABLA DE CONTENIDO	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	9
RESUMEN	11
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	12
<b>1.1. Realidad problemática</b>	<b>12</b>
<b>1.2. Justificación</b>	<b>17</b>
<b>1.3. Bases teóricas</b>	<b>18</b>
<b>1.4. Antecedentes</b>	<b>26</b>
<b>1.5. Formulación del problema</b>	<b>33</b>
<b>1.6. Objetivos</b>	<b>33</b>
<b>1.7. Hipótesis</b>	<b>34</b>
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	35
<b>2.1. Nivel de investigación</b>	<b>35</b>
<b>2.2. Diseño investigación</b>	<b>35</b>
<b>2.3. Enfoque investigación</b>	<b>35</b>

<b>2.4.</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>36</b>
<b>2.5.</b>	<b>Técnicas de recolección de datos</b>	<b>38</b>
<b>2.6.</b>	<b>Flujograma</b>	<b>42</b>
<b>2.7.</b>	<b>Técnicas para el procesamiento de la información</b>	<b>43</b>
<b>2.8.</b>	<b>Análisis estadístico</b>	<b>43</b>
<b>2.10.</b>	<b>Matriz EFI</b>	<b>44</b>
<b>2.11.</b>	<b>Matriz EFE</b>	<b>46</b>
<b>2.12.</b>	<b>Aspectos éticos</b>	<b>47</b>
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS</b>		<b>48</b>
<b>3.1.</b>	<b>Descripción de resultados</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b>		<b>75</b>
<b>4.1.</b>	<b>Limitaciones</b>	<b>75</b>
<b>4.2.</b>	<b>Interpretación Comparativa</b>	<b>76</b>
<b>4.3.</b>	<b>Implicancias</b>	<b>78</b>
<b>4.4.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>79</b>
<b>4.5.</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>80</b>
<b>REFERENCIAS</b>		<b>82</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>90</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Distribución de personal de una empresa retail	36
<b>Tabla 2.</b> Datos para obtención de muestra	37
<b>Tabla 3.</b> Estructura del cuestionario	38
<b>Tabla 4.</b> Datos de docentes que participaron en la validación de Juicio de Experto.	40
<b>Tabla 5.</b> Intervalos de interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach.	44
<b>Tabla 6.</b> Estructura de cuestionario	48
<b>Tabla 7.</b> Resultado por variable	49
<b>Tabla 8.</b> Resultados por dimensiones – Factor interno	50
<b>Tabla 9.</b> Ítem 1: La empresa comunica con frecuencia la misión, visión, y los valores en la organización	52
<b>Tabla 10.</b> Ítem 2: La empresa capacita, comunica, orienta a los colaboradores para mejorar sus capacidades.	53
<b>Tabla 11.</b> Ítem 3: La empresa comunica que las ventas y márgenes de ganancia están sujetas a la estacionalidad	54
<b>Tabla 12.</b> Ítem 4: La empresa realiza con frecuencia capacitaciones para la administración de los recursos que permitan ayudar a gestionar los procesos internos	55
<b>Tabla 13.</b> Ítem 5: Se comunica con frecuencia al personal de las estrategias de ventas implementadas por la empresa retail	56
<b>Tabla 14.</b> Ítem 6: Se comunica y capacita con frecuencia el proceso de picking y packing de forma correcta	58
<b>Tabla 15.</b> Ítem 7: Se comunica con frecuencia al personal sobre la gestión e impactos financieros en sus actividades diarias	59

<b>Tabla 16.</b> Ítem 8: Considera con frecuencia que el sueldo de cada puesto está por encima del promedio salarial	60
<b>Tabla 17.</b> Ítem 9: Se capacita con frecuencia al personal en habilidades y programas de planeamiento estratégico	61
<b>Tabla 18.</b> Ítem 10: Considera que la empresa cuenta con información en línea para una mejor toma de decisiones	62
<b>Tabla 19.</b> Ítem 11: Considera que la empresa realiza con frecuencia adquisición de equipos y materiales de última tecnología	63
<b>Tabla 20.</b> Resultados por dimensiones – Factor externo	64
<b>Tabla 21.</b> Ítem 12: La empresa comunica con frecuencia los planes de contingencia frente a eventos externos	65
<b>Tabla 22.</b> Ítem 13: La empresa comunica con frecuencia las perspectivas de crecimiento a corto, mediano y largo plazo	67
<b>Tabla 23.</b> Ítem 14: Considera que la marca de la empresa se encuentra posicionada en el mercado	68
<b>Tabla 24.</b> Ítem 15: La empresa diseña con frecuencia y comunica a los colaboradores sobre su plan de competencia	69
<b>Tabla 25.</b> Ítem 16: La empresa comunica con frecuencia a los colaboradores sobre el manejo de los días de pago a los proveedores	70
<b>Tabla 26.</b> Ítem 17: La empresa considera que se debe comunicar a los clientes sobre las ofertas de compras por volumen	71
<b>Tabla 27.</b> Ítem 18: La empresa maneja un plan de contingencia con frecuencia frente a potenciales competidores de otros sectores	72
<b>Tabla 28.</b> Ítem 19: La empresa considera el benchmarking para implementar mejoras en su servicio	73
<b>Tabla 29.</b> Ítem 20: La empresa cuenta con un plan de competitividad y comunica con frecuencia a los colaboradores sobre su ejecución	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Formulación de estrategias aplicadas a las empresas	14
<b>Figura 2.</b> Representación gráfica del resultado de la variable	50
<b>Figura 3.</b> Representación gráfica del resultado del factor interno	51
<b>Figura 4.</b> Representación gráfica ítem 1	52
<b>Figura 5.</b> Representación gráfica ítem 2	53
<b>Figura 6.</b> Representación del ítem 3	54
<b>Figura 7.</b> Representación gráfica del ítem 4	56
<b>Figura 8.</b> Representación gráfica del ítem 5	57
<b>Figura 9.</b> Representación gráfica ítem 6	58
<b>Figura 10.</b> Representación gráfica del ítem 7	59
<b>Figura 11.</b> Representación gráfica del ítem 8	60
<b>Figura 12.</b> Representación gráfica ítem 9	61
<b>Figura 13.</b> Representación gráfica ítem 10	62
<b>Figura 14.</b> Representación gráfica del ítem 11	64
<b>Figura 15.</b> Representación gráfica – Factor externo	65
<b>Figura 16.</b> Representación gráfica del ítem 12	66
<b>Figura 17.</b> Representación gráfica ítem 13	67
<b>Figura 18.</b> Representación gráfica ítem 14	68

<b>Figura 19.</b> Representación gráfica ítem 15	69
<b>Figura 20.</b> Representación gráfica ítem 16	70
<b>Figura 21.</b> Representación gráfica ítem 17	71
<b>Figura 22.</b> Representación gráfica ítem 18.	72
<b>Figura 23.</b> Representación gráfica ítem 19	73
<b>Figura 24.</b> Representación gráfica ítem 20	74

## RESUMEN

El planeamiento estratégico, es la principal herramienta de una empresa para alcanzar sus objetivos organizacionales, permite obtener una mejor perspectiva del entorno para la elaboración de estrategias con las cuales se logren mejorar la gestión empresarial. Por lo tanto, la presente investigación tuvo como objetivo analizar el planeamiento estratégico en una empresa retail del distrito de Independencia, en el periodo 2020, mediante el estudio de los factores internos y externos de la empresa. El alcance de la investigación es descriptivo, con un diseño transversal no experimental. Se tiene un enfoque cuantitativo, ya que se utiliza la recolección de datos para la obtención de resultados, mediante una encuesta que consta de 20 ítem, la cual fue aplicada a 23 colaboradores. De acuerdo con los resultados obtenidos, se observó que la empresa retail del distrito de Independencia, elabora un plan estratégico que le permite trazar objetivos medibles y alcanzables, para obtener una mayor rentabilidad. Asimismo, como conclusión se menciona que la empresa retail enfoca sus procesos en base al estudio de sus factores internos, para conocer a detalle sus fortalezas y minimizar sus posibles debilidades, además mediante el análisis externo puede aumentar sus oportunidades y disminuir el riesgo de futuras amenazas.

**PALABRAS CLAVES:** Planeamiento estratégico, factores internos, factores externos, retail.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

En la actualidad, hay una gran variedad de cambios en el entorno político como económico a nivel nacional y mundial, lo cual obliga a las empresas a modificar sus procesos y estrategias de forma constante, permitiéndoles adaptarse al actual panorama global. Actualizar dicha información, evitará que las empresas pierdan su posicionamiento en el mercado. Asimismo, se minimizará el riesgo de perder rentabilidad en el negocio debido a procesos y estrategias deficientes.

Empresas con un alto nivel de posicionamiento a nivel mundial disminuyeron sus niveles de venta o incluso desaparecieron del mercado al no realizar un análisis de los factores influyentes en su entorno, estancándose en el tiempo por no innovar su idea de negocio en comparación a la competencia.

La empresa norteamericana Kodak, reconocida mundialmente por sus cámaras fotográficas, cuyo planeamiento estratégico le permitió contar con una misión clara y concisa respecto a lo que querían ofrecer a sus clientes y obtener un 70% de cuota del mercado en los años 90's, sin embargo, su resistencia al cambio los llevo al inevitable fracaso. En 1996 Kodak ya contaba con el modelo de cámaras digitales, pero la alta dirección de la empresa consideró que dicho producto no podría reemplazar el modelo tradicional. Otras empresas de la competencia como Canon y Nikon tomaron ese riesgo e innovaron, elevando su participación en el mercado, desapareciendo a Kodak del mundo de la fotografía digital. (Ochoa, 2015)

La empresa subestimó a la competencia y no implementó las estrategias necesarias para contrarrestar las amenazas de nuevos productos en el mercado fotográfico.

Lo más importante en el planeamiento estratégico, es identificar las oportunidades y amenazas que puedan aparecer a largo plazo, los cuales, junto con otros datos cruciales, brindan una buena base de información para la empresa, permitiendo tomar mejores decisiones, que logren potenciar las oportunidades y minimizar las amenazas (Mayurí,2011).

Según el portal AS Argentina (2020), la actual crisis mundial afectó principalmente a países sudamericanos, empresas como Saga Falabella cerraron cuatro de sus locales en Argentina, además de encontrarse en búsqueda de un comprador o socio estratégico que permita la continuidad del negocio en dicho país, estableciendo objetivos que estén alineados al panorama actual del país.

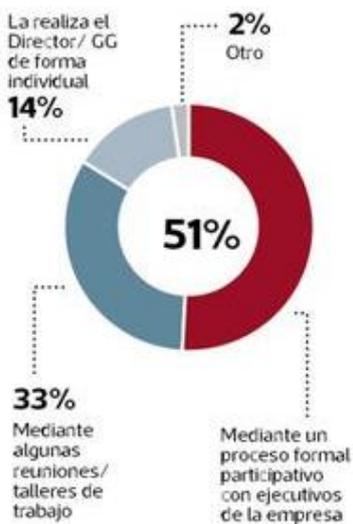
La empresa indicó que su principal problema, fue la creciente digitalización de los retail, ya que en el último periodo se observó que las ventas se dan en su mayoría de forma online, lo cual generó el despido de 250 personas. No se contó con un plan de contingencia ante el problema económico que afectaba al país desde años anteriores, ni se establecieron las estrategias correctas para evitar el declive de la presencia del negocio en dicho país.

Según un estudio de Real Time Management (2019), el 80% de empresas peruanas realiza la ejecución de su plan estratégico, sin embargo, solo el 37% de empresas está satisfecho con la implementación de su plan estratégico. Asimismo, informa que un 57% de empresas de menor tamaño, formulan sus objetivos estratégicos sin ninguna ayuda externa, obteniendo resultados ineficaces, a causa de que no son bien planteadas o las gestiones dentro de la organización, no están bien direccionadas por falta de personal adecuado. Por otra parte, el 26% las organizaciones que facturan más de US\$500 millones, se sienten satisfechos con los resultados obtenidos, gracia a que; los procesos internos que manejan suelen ser claros y sus objetivos propuestos son medibles y alcanzables.

**Figura 1. Formulación de estrategias aplicadas a las empresas**

## Formulación e implementación de la estrategia de empresas

### ¿Cómo formula su estrategia?



### Horizonte de planeamiento de la estrategia de empresas por sectores

	1 año	3 años	5 años	+ 5 años
Minería	15%	23%	31%	31%
Energía, petróleo y gas	25%	0%	50%	25%
Media, tecno. y comunica	23%	31%	31%	15%
Consumo masivo	25%	33%	33%	8%
Servicios	23%	46%	23%	8%
Comercio, retail	26%	37%	29%	8%
Otros	27%	42%	25%	5%

### Razones que dificultan tener mejores resultados en la ejecución de la estrategia de empresas



Fuente: Gestión, 2019

De la figura N° 1 se puede observar que, la consultora de negocios Real Time Management (RTM) en compañía con la Universidad de Piura (PAD). Aplicó una encuesta a diversas empresas de distintos sectores, entre ellos a 374 gerentes y directores de organizaciones que facturan en promedio un total de \$500 millones, sobre la implementación del planteamiento estratégico hacia su empresa, el 26% de ellos lo hacen mediante una consultora, obteniendo resultados favorables por un período de 1 a 5 años.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), El Sector comercio se redujo en 22% respecto a sus ventas, afectando al sector comercio al por menor, en un -17.08% de reducción de ventas de diversos productos como ropa, calzados, joyas, ventas de electrodomésticos, entre otros, todo esto a causa de la situación que se vivía en el país, debido a la paralización de actividades laborales y el aislamiento social obligatorio, el cual no le permitió a la ciudadanía generar ingresos para poder tener poder adquisitivo.

De acuerdo con un artículo web de PerúRetail, en referencia al sector indican que, las tiendas retail sufrió un fuerte golpe en sus niveles de ventas anuales 2020, teniendo pérdidas del 40%, como efecto de la pandemia debido a la llegada del virus COVID-19. En el tercer mes del año, el gobierno del Perú decretó al país en un estado de emergencia nacional y aislamiento social obligatorio, lo cual llevó a las empresas del sector retail a parar sus operaciones mediante el cierre temporal de sus tiendas.

A raíz de la crisis mundial que se vive en la actualidad, el sector retail redireccionó su plan estratégico, modificando a su vez sus objetivos, a través de un análisis de los factores internos y externos, fortaleciendo y mejorando su e-commerce, que les ha permitido concretar el 10% de sus ventas en las plataformas virtuales. Pese a ello, no se logró cubrir

las pérdidas que ha ocasionado el estado de emergencia decretado por el estado, donde una de las normas fue tener las tiendas cerradas por un período de tres meses.

En el año 2020 a causa del COVID-19, las empresas tuvieron que reinventar sus fuerzas de ventas, muchas de ellas se vieron en la obligación de despedir a sus colaboradores para poder disminuir sus gastos y así evitar declararse en quiebra. Por consecuencia, las empresas retail tuvieron que redireccionar sus objetivos, plantearlos de acuerdo con lo que se quiere obtener en la empresa a futuro, y buscar nuevas estrategias que les permita seguir obteniendo rentabilidad en el mercado.

Todo lo mencionado anteriormente, se obtendría mediante el uso de herramientas con las que puedan realizar un óptimo plan estratégico, evaluando los factores internos y externos, plantear mejorar los objetivos consiguiendo que estén enlazados con las estrategias (BSC). A través de la correcta implementación de un planeamiento estratégico, la empresa podrá sobrellevar la situación actual y continuar obteniendo rentabilidad.

Por lo general, las empresas realizan diversas investigaciones para recolectar el mayor número de datos posibles, que les permitan crear nuevas estrategias con las que puedan mejorar sus procedimientos y que los objetivos planteados sean medibles, alcanzables y realistas, realizar un correcto análisis del plan estratégico, permitirá prevenir las amenazas y aprovechar las oportunidades que les brinde el mercado.

La planificación estratégica proporciona diversas herramientas para obtener referencias de mayor precisión, permitiendo guiar a la empresa de forma eficaz. Para lograrlo, se debe establecer la misión, visión, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, entre otros factores, con los cuales se pueda establecer una perspectiva más clara respecto a la empresa y su entorno (Obregón & Aquino, 2016).

La presente investigación busca analizar el planeamiento estratégico en una empresa retail, a fin de conocer cómo los factores internos y externos influyen positiva o negativamente en sus operaciones.

## **1.2. Justificación**

### **Justificación teórica**

El presente trabajo se ha realizado con el motivo de analizar el planeamiento estratégico en una empresa retail del distrito de Independencia, en el período 2020, con respecto al análisis interno y externo que se está investigando, proporcionando una mejor visión del panorama en el que se encuentra la empresa respecto a la situación actual del mercado.

### **Justificación metodológica**

Se justifica la investigación mediante un cuestionario, el cual sirve de ayuda como instrumento de recolección de datos, aplicándose en forma de encuesta a 23 colaboradores de la empresa retail con el fin de obtener información concisa para el desarrollo de la presente investigación.

### **Justificación práctica**

El desarrollo de la presente investigación busca obtener un análisis del planeamiento estratégico, mediante el estudio de los factores internos y externos de la empresa, lo cual permitirá desarrollar mejores estrategias para el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, optimizar los procesos y aumentar la rentabilidad del negocio.

## **Justificación académica**

El motivo de realizar el presente proyecto de investigación es para la obtención de nuestro título profesional como licenciadas en Administración.

### **1.3. Bases teóricas**

#### **Variable**

##### **Planeamiento estratégico**

El planeamiento estratégico es el proceso por el cual la empresa, después de realizar el análisis del entorno (factores internos y factores externos), traza sus objetivos a mediano y largo plazo, selecciona las estrategias a desarrollar y define las acciones a ejecutar, las cuales permitirán implementar dichas estrategias en la organización. París (2005) p. 23

El planeamiento estratégico es el proceso mediante el cual se puede realizar el análisis de la información interna y externa de una organización, con el fin de evaluar la situación actual del entorno de la empresa, con lo que se podrá obtener un mayor grado de precisión al momento de tomar decisiones que afecten en el largo plazo. Serna (1994)

El planeamiento estratégico es la forma en la que una organización busca implementar una estrategia con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados. Para lograr alcanzar los resultados, se deben seguir cuatro fases: Elaborar los objetivos, para los cuales se debe definir en qué periodo de tiempo se buscan realizar. Además, realizar un análisis de los factores internos de la organización, tales como su estructura, recursos, evaluación de desempeño, entre otros. Formular el análisis de los factores externos de la empresa, tales como la competencia, el mercado que abarca, los desafíos, entre otros. Por último, se debe formular las alternativas estratégicas o medios con los que se lograra alcanzar los objetivos trazados. Chiavenato (1995)

El planeamiento estratégico puede presentarse como un método para la resolución de problemas, ya que permite organizar y ejercitar el talento humano en una organización, cuando enfrentan un problema crítico. Además, ayuda a la toma asertiva de decisiones, lo cual permitirá a los altos mandos, dar una dirección de mayor claridad al equipo de trabajo en momentos de dificultad. Ulrich (1978)

El planeamiento estratégico es un conjunto de análisis, decisiones y acciones que se elaboran en una organización para crear y potenciar las ventajas competitivas en el largo plazo, logrando establecer estrategias en base a los resultados obtenidos y posteriormente realizar el análisis de los factores internos y externos de la empresa. Lumpkin y Dess (2003)

El planeamiento estratégico es un procedimiento que se empieza con el planteamiento de las metas organizacionales, luego se diseñan los planes para implementar las estrategias que proporcionarán una mejora en los procesos internos y externos de la empresa. Finalmente se decidirá quién los llevará a cabo y como se manejarán los resultados. Steiner (1996)

El planeamiento estratégico se considera como un diagnóstico general respecto a la posición actual de la empresa, las estrategias que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos, el tiempo que tomará cumplir dichos objetivos y finalmente, los recursos que permitirán alcanzar las metas organizacionales, aumentar la rentabilidad del negocio. Brenes Bonilla (2003)

El planeamiento estratégico es un documento, en el cual se resume a nivel global el posicionamiento actual de la empresa, además brindará un enfoque de mayor amplitud respecto a la organización, proporcionando una visión hacia el futuro de acuerdo con las

estrategias que se establecerán en el largo plazo para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005)

El planeamiento estratégico es la recolección de información acumulada por la organización durante su periodo operativo. Dicha información servirá de referencia respecto a las decisiones estratégicas y adaptarlas a las acciones que se tomarán en los próximos tres años, para lograr alcanzar una mayor competitividad que permita satisfacer las necesidades de los Stakeholders. Sainz De Vicuña (2012)

El planeamiento estratégico, es un proceso de alta complejidad en el que la empresa descubre un territorio inexplorado anteriormente, para obtener una mejor visión al momento de elaborar sus estrategias. Durante ese lapso de descubrimiento, se plantean diversas preguntas y se encuentran factores críticos por resolver en la organización. Fred (2003) p.5

## **Dimensiones**

### **Factores Internos**

Según Wheelen y Hunger (2013) indica que los factores internos son las fortalezas y debilidades que ayudan a determinar la eficacia de una organización al momento de aprovechar sus oportunidades y también a mitigar sus amenazas. El análisis interno también se le conoce como análisis organizacional, el cual permite identificar y mejorar los recursos en una organización. (p. 150)

Según Fred (2013) indica que los factores internos permiten identificar las fortalezas y debilidades de una empresa lo cual ayudará a los participantes de la misma a entender como encajan sus puestos, los respectivos departamentos y divisiones dentro de la organización. Resulta provecho su reconocimiento ya que los gerentes y empleados realizan mejor sus actividades cuando entienden las repercusiones en cada área de la empresa. (p. 96)

Según Jiménez, Campos, & Hernández (2019) indica que los factores internos son importantes para alcanzar el éxito en una organización ya que es clave para lograr la competitividad. Si se realiza un correcto análisis interno se pueden conocer mejor las fortalezas y debilidad de una empresa y alerta sobre problemas que se puedan presentar en el futuro, proporcionando una fuerte ventaja competitiva. (p. 8)

### **Factores Externos**

Según Wheelen y Huger (2013) indica que los factores externos permiten identificar y estudiar todos los eventos que ocurren fuera de una compañía. Dan a conocer las oportunidades y amenazas a los cuales se enfrenta la organización y en base a su evaluación, realizar el planteamiento de estrategias que permitan potenciar las oportunidades y reducir el riesgo de las amenazas.

Según Fred (2013) indica que los factores externos tienen impacto en el tipo de productos que se elabora, el desarrollo de estrategias para el posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicio que se ofrece y las decisiones de los altos mandos respecto a las ventas y adquisiciones. Identificar dichos factores a tiempo permitirá a la empresa tener una misión clara y elaborar estrategias para alcanzar los objetivos en el largo plazo. (p. 64)

Según Porter (1985) indica que realizar el análisis de los factores externos es fundamental para conocer el entorno competitivo de una empresa (competidores, productos o servicios sustitutos, proveedores, clientes, industria, entre otros) y entender como dichos factores influyen en el sector y con la extracción de la información establecer un plan estratégico.

## **Indicadores**

### **Competitividad**

Según Labarca (2007) la competitividad se considera como un tema fundamental para cualquier sector de actividad económica, debido a que permite a las empresas ser eficientes y eficaces al momento de enfrentar nuevos retos en el mercado nacional e internacional, replanteando sus estrategias en base a la situación actual.

Según Gutiérrez (2005) indica que la competitividad es la capacidad que tiene una empresa para generar valor, lo cual le proporciona una ventaja ante sus competidores en el mercado, es la habilidad de reinventarse y brindar una diferenciación ya sea en un producto o servicio.

Según Rubio, L, & Baz, V. (2015) indican que la competitividad es lo que diferencia a una empresa respecto a otras, ya que determina su éxito en el mercado. Se puede determinar que una empresa es competitiva cuando el costo y/o calidad de los productos o servicios que ofrece, es comparable o incluso superior a los de la competencia.

### **Estrategias**

Según Flores (2000) indica que las estrategias son opciones que sirven como un medio para lograr los objetivos, estos pueden darse en corto, mediano y largo plazo. "Algunas estrategias empresariales son: la expansión geográfica, la penetración en el mercado, la diversificación, la adquisición y la liquidación en empresas de riesgo compartido" (p. 15).

Según Fred (2013) indica que las estrategias son los medios por los cuales la empresa logra alcanzar sus objetivos. Son posibles alternativas de acción que afectan la toma de

decisiones de los altos mandos de cada organización, ya que permiten la eficiencia de las operaciones y requieren el análisis de los factores internos y externos de la empresa. (p. 11)

Según Johnson y Scholes (2001) indica que la implementación de estrategias en una organización es importante para dar una dirección a largo plazo ya que son el conjunto de decisiones trascendentales para el futuro. Brinda un panorama a largo plazo y de los objetivos que se quieren alcanzar. (p. 41)

### **Ventaja competitiva**

Según Diaz (2017) la ventaja competitiva, es la fuerza de la empresa para defenderse ante la situación actual del mercado, quien la posee obtiene un mayor nivel de posicionamiento que sus rivales. Se obtiene cuando se ofrece algo particular en el producto o servicio, una diferenciación, se podría considerar aspectos tales como atención al cliente, precio, atributos, entre otros. Dichos aspectos les permiten lograr captar y fidelizar al mayor número de clientes en comparación a la competencia.

Según Fred (2013) indica que la ventaja competitiva es todo lo que la empresa haga bien en lugar de la competencia. Cuando una empresa realiza una acción que las empresas rivales no ejecutan o tienen algo que las otras empresas desean. (p. 8)

Según Porter (2008) indica que la ventaja competitiva se obtiene mediante el liderazgo en costos y la diferenciación y enfoque. Es decir, para lograr liderar el mercado es importante tener precios competitivos sin perder o disminuir la calidad. Además, se debe añadir un valor agregado en el producto o servicio que se ofrezca.

## **Objetivos**

Según Fred (2013) indica que los objetivos se definen como los resultados específicos que una empresa busca conseguir en un periodo determinado de tiempo. Son importantes para toda organización ya que permiten obtener una dirección y revelan las prioridades existentes para mejorar los procesos actuales y establecen una base para la planeación estratégica. (p. 11)

Según Johnson y Scholes (2001) indican que los objetivos están acordes a la misión de la empresa y es todo aquello que la empresa quiere lograr en el largo plazo, para crecer dentro del mercado en donde compiten. Pueden ser o no cuantificables y están determinados en base a su plan estratégico. (p. 14)

## **Matriz EFI**

Según Fred (2013) la Matriz de Evaluación de Factores Internos, es una herramienta que permite desarrollar estrategias eficientes, ya que proporciona información de suma importancia, mediante el análisis de las fortalezas y debilidad de las áreas funcionales de una organización. (p. 122)

## **Matriz EFE**

Según Fred (2013) "La Matriz de Evaluación de factores Externos permite realizar un mayor estudio de los aspectos relacionados al entorno social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, legal, tecnológico y competitivo." (p.80). En este sentido, la Matriz EFE ayuda a conocer el entorno a detalle para optimizar las oportunidades y minimizar las amenazar

## **Análisis AMOFHIT**

Para Alicia Condori (2017), el análisis AMOFHIT es una auditoría interna de las áreas funcionales de una organización con el objetivo de evaluar sus fortalezas y debilidades del área de administración (A), proceso de marketing y ventas (M), área de operaciones (O), manejo financiero y contable (F), recursos humanos (H), información y comunicaciones (I) y el área de tecnología y desarrollo (T).

### **5 fuerzas de Porter**

Según Johnson y Scholes (2001) el análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta para evidenciar los factores que impactan sobre la competencia del mercado actual, sirviendo como soporte a los directivos de las empresas para el desarrollo de estrategias. Se realiza mediante un estudio de las influencias sobre el entorno competitivo. (p 102)

Según Porter (2008) indica que el análisis de las fuerzas competitivas permite determinar la rentabilidad de un sector y garantizan la correcta de elaboración de estrategias que ayuden afrontar el impacto de la actual competencia del mercado. (p .2)

Las cinco fuerzas de Porter son:

1. Poder de negociación de los compradores:

Según Porter (2008) indica que los compradores son capaces de capturar un mayor valor al obligar que los precios bajen, exigen una mejor calidad del producto o servicio y generalmente provocan el enfrentamiento entre los participantes del sector. (p. 5)

2. Poder de negociación de los proveedores:

Según Porter (2008) indica que los proveedores tienen como principal objetivo capturar el valor para sí mismos, aumentando los precios, minimizando la calidad del producto o servicio y pasando los costos a los participantes del sector. (p. 4)

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes:

Según Porter (2008) indica que los nuevos entrantes ejercen mayor presión en los precios, costos y la tasa de inversión. Pueden remecen la competencia actual ya que apalancan las capacidades existentes y los flujos de caja. (p. 2)

4. Amenaza de nuevos productos sustitutos:

Según Porter (2008), indica que un sustituto cumple la misma función -o una similar- que el producto de un sector mediante formas distintas y cuando la amenaza del sustituto es alta, cuando ofrece un trade-off de precio y desempeño respecto al sector, termina ocasionando que la rentabilidad del sector sufra. (p. 6)

5. Rivalidad entre competidores:

Según Porter (2008) Adopta muchas formas familiares, incluyen descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. (p. 7)

## **1.4. Antecedentes**

### **1.4.1. Antecedentes Nacionales**

Elida Capcha (2019), en su tesis "El planeamiento estratégico en la gestión de cadenas productivas pecuarias en las cooperativas comunales de la provincia de Pasco, periodo 2016" tiene como objetivo conocer y analizar la carencia de la aplicación del Planeamiento Estratégico, para llevar a cabo su investigación, utilizó un enfoque descriptivo correlacional, utilizando la técnica de la encuesta que fue aplicada a una muestra de 134

personas que pertenecen a 8 cooperativas comunales. La técnica aplicada constó de 13 ítems con preguntas en escala de Likert.

A base de los datos que se obtuvieron, la autora llegó a la siguiente conclusión:

El 74% de los encuestados opina que la carencia de un Planeamiento Estratégico no les permite implementar propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para incrementar planes para alcanzar los objetivos planteados por la empresa referente a la actividad de cadenas productivas pecuarias de los directivos y administradores, por lo cual han perjudicado en la falta de implementación de las cooperativas comunales de Pasco. (p. 107).

El aporte de la tesis en mención aborda nuestra variable en general; analizar el planeamiento estratégico en una empresa retail en el distrito de Independencia, en el periodo 2020. Con la información que la autora describe en su tesis, ayuda a reconocer la importancia de un correcto y eficaz planeamiento estratégico.

Eduar Soberon (2018) en su tesis "Elaboración de un plan estratégico y su relación con la competitividad de la empresa Sodel Ingenieros Servicios Generales" tiene como objetivo principal, mejorar la competitividad en el mercado, mediante un planeamiento estratégico que le permita establecer mejoras en las estrategias organizacionales. La investigación se realizó mediante un método descriptivo, utilizando encuestas a 20 colaboradores y focus group para la recopilación de la información. Para obtener la información interna se realizó entrevistas a la gerencia general

En función a los resultados obtenidos, el autor llegó a la conclusión que:

Antes de elaborar una estrategia es importante conocer la misión y visión de la empresa, ya que ambos proporcionan una base para la creación de un plan estratégico, estando directamente relacionados con los objetivos organizacionales. (p. 30).

El aporte de la información que nos brinda el autor aborda nuestro objetivo específico: analizar los factores internos en una empresa retail del distrito de Independencia, en el periodo 2020. El autor indica la importancia de establecer la misión, visión y valores que estén alineados con los objetivos organizacionales. Además, comunicar al respecto a los empleados para que se identifiquen con lo que desea alcanzar la compañía en el largo plazo y formen parte de los logros dentro de la empresa, dándoles un sentido de pertenencia y permitiendo una mayor productividad en sus actividades.

Nidia Pimentel (2019) en su tesis "Planeamiento estratégico para la asociación de curtiembre ecológico de Lima, 2018" tiene como objetivo principal determinar el nivel del planeamiento estratégico en la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, mediante un diseño no experimental-transversal, lo cual permitió la implementación de encuestas para la recopilación de información, se aplicó a la muestra no probabilística de 63 empresarios que se dedican a la fabricación de cuero y calzado.

En función a los resultados obtenidos, el autor llegó a la conclusión que:

Las empresas deben enfocar sus estrategias en base a los factores que afectan su entorno, tales como: los políticos, económicos y sociales, ya que las empresas no son entes aislados debido a que se interrelacionan con su entorno. (p. 19)

El aporte de la información que nos brinda el autor aborda nuestro objetivo específico: analizar los factores externos en una empresa retail del distrito de Independencia,

en el periodo 2020. Sugiere implementar el planeamiento estratégico con la finalidad de realizar el análisis del entorno y buscar estrategias que permitan suprimir futuras amenazas, manteniendo su rentabilidad, otorgando a la empresa un alto nivel de competitividad en el mercado.

Jeremy Pacheco (2018) en su tesis "El planeamiento estratégico en la empresa Mapfre, Miraflores Lima 2018" tiene como principal objetivo determinar cómo se describe el análisis estratégico en Mapfre, Miraflores Lima 2018. En su investigación utilizaron el método deductivo, de nivel descriptivo, teniendo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental transversal. Realizaron la recopilación de la información mediante la aplicación de encuestas, la cual se realizó a la población de 50 colaboradores del área de marketing.

En función a los resultados obtenidos, el autor llegó a la conclusión que:

En la actualidad, el planeamiento estratégico se presenta como una necesidad ante la alta competencia existente en el mercado, por tal motivo, es importante que las empresas desarrollen estrategias que les permitan mejorar la eficiencia en sus funciones para obtener una mayor competitividad. (p. 17).

El aporte de la información que nos brinda el autor aborda nuestro objetivo específico: analizar los factores internos en una empresa retail del distrito de Independencia, en el periodo 2020. Lo cual permitirá obtener información relevante respecto a una buena gestión empresarial para establecer estrategias que permitan a los colaboradores mejorar su productividad, identificándose con la misión y visión de la empresa, lo cual otorgará una guía para el logro de los objetivos en el largo plazo.

#### **1.4.2. Antecedentes Internacionales**

Gloria Andrade (2016) en su tesis “Desarrollo de planificación para la empresa BDO Ecuador Cia. Ltda. para el periodo 2016-2018” busca como objetivo desarrollar la planificación estratégica dentro de la empresa, teniendo como base el análisis del clima laboral para lograr que el personal alcance los niveles de productividad suficientes para minimizar los costos y aumentar la rentabilidad, para ello, utilizo un enfoque cuali-cuantitativo, mediante métodos estadístico, lo cual permitirá optimizar los procesos organizacionales llegando a cumplir las metas establecidas por la empresa, que están ligadas a su misión y valores. Se aplicó el cuestionario a 75 colaboradores, consta de 11 ítems de preguntas cerradas para dar a conocer el nivel de conocimiento del personal respecto a los factores internos de la empresa.

En base a los resultados obtenidos el autor concluye en lo siguiente:

El planeamiento estratégico es una táctica en donde las organizaciones minimizan el riesgo de sus procedimientos, pues prevén a futuro posibles escenarios realizando las acciones necesarias de manera oportuna para lograr los objetivos. (p. 10).

El aporte de la información brindada por los autores aborda nuestro objetivo específico, analizar los factores internos del planeamiento estratégico en una empresa retail del distrito de Independencia, en el periodo 2020. Mediante la información obtenida por la autora se puede determinar la importancia del conocimiento de los factores internos por parte de los colaboradores para obtener un planeamiento estratégico eficiente con lo cual se alcancen los objetivos organizacionales.

José Neira & Claudia Tenelema (2017), en su tesis “Plan Estratégico para la empresa SERVIEXPRESS dedicada al servicio técnico automotriz en la ciudad de Guayaquil”, tienen

como objetivo elaborar un plan estratégico que permita que la empresa logre satisfacer las necesidades organizacionales, mediante una planificación formal de sus procesos. Los autores utilizaron un enfoque cualitativo y cuantitativo, siguiendo un diseño descriptivo. Se realizó una encuesta a los clientes potenciales, clientes actuales y a los colaboradores, constó de 5 ítems de preguntas cerradas para los colaboradores, 7 ítems para los clientes actuales y 5 ítems para los clientes potenciales. Dicho cuestionario se realizó para analizar la situación actual de la empresa en base a su visión y misión.

En base a los resultados obtenidos el autor concluyo con lo siguiente:

El planeamiento estratégico se considera una función principal para cualquier empresa, ya que busca efectuar cambios radicales para mejorar los procesos dentro de la organización y lograr su crecimiento en el largo plazo, manteniendo un orden en cada una de las áreas y de este modo los procedimientos se realicen de forma clara y detallada. (p. 17).

El aporte de la información brindada por los autores indica la importancia de realizar un análisis de los factores internos y externos de la empresa, mediante el uso de una matriz FODA, con la que se podrá conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio. Por último, se debe llevar a cabo un análisis PEST, que permitirá identificar e investigar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Como resultado de la implementación de la planificación estratégica, se logrará obtener la mejora en la estructura organizacional, para potenciar la productividad del negocio y generar una mayor rentabilidad.

Gloria Amboya & Melissa Muñoz (2018), en su tesis "Propuesta de un plan estratégico para la empresa El Lojanito ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural

Conocoto, Valle de los Chillos al sureste del Cantón Quito periodo 2018-2022", tuvo como objetivo proponer un plan estratégico para la pequeña empresa "El Lojanito" ubicada en la provincia de pichincha, parroquia rural Conocoto, y para ello, utilizaron el método cuantitativo y cualitativo a través de las herramientas de cuestionario, entrevistas y observación, el cuestionario constaba de 6 ítems con preguntas en escala de Likert que fueron aplicadas a los 10 colaboradores de la empresa.

En función a los resultados que se obtuvieron, el autor llegó a la siguiente conclusión:

Debido a la urgencia de incrementar el posicionamiento en el mercado competitivo de los productos alimenticios típicos, se ven en la necesidad de procurar cambios y fijar metas para alcanzar y cumplir sus objetivos, mejorando la calidad de los productos. (p.122).

Con la información obtenida por los autores esta fuente permitirá la implementación de la planificación estratégica en la empresa, para lograr que sus procesos sean más eficientes y obtener los resultados deseados en cada una de las áreas, de acuerdo con el desempeño de los colaboradores. Dicha mejora se logrará mediante la capacitación constante a los colaboradores y la implementación de manuales para el desarrollo de sus actividades.

Torres, Bibiana (2018), en su tesis "Plan estratégico para la empresa Live Sante S.A.S", planteó como objetivo diseñar un plan estratégico para la empresa de servicios gastronómicos Live Sante S.A.S. Fue un estudio descriptivo, utilizaron fuentes de información para recopilar datos internos y externos de la empresa, mediante las entrevistas personales y cuestionarios, constan de 6 ítems de preguntas abiertas. La herramienta aplicada les sirvió para determinar misión, visión y valores corporativos. Fueron aplicadas a cuatro colaboradores entre ellos; el representante legal, el cocinero, y dos empleados generales.

En función a los resultados obtenidos, los autores concluyeron lo siguiente:

En cuanto al estudio del entorno específico se puede establecer que, mediante las cinco fuerzas de Porter, Live Sante S.A.S. tiene una ventaja alta, la cual es provocada por la diferenciación de sus productos respecto a la competencia en el mercado. (p.73).

El aporte de la información que nos brinda la autora aborda nuestro objetivo específico: analizar los factores externos del planeamiento estratégico en una empresa retail, del distrito de Independencia, en el período 2020. La información descrita por la autora en la redacción de su tesis nos será útil para considerar factores y aspectos externos que perjudican de manera positiva o negativa a una organización.

## **1.5. Formulación del problema**

### **1.5.1. Pregunta general**

¿De qué manera el planeamiento estratégico influye en la gestión de una empresa retail del distrito de Independencia, en el período 2020?

### **1.5.2. Preguntas específicas**

¿En qué forma los factores internos del planeamiento estratégico influyen en la gestión de una empresa retail del distrito de Independencia, en el período 2020?

¿En qué forma los factores externos del planeamiento estratégico influyen en la gestión de una empresa retail del distrito de Independencia, en el período 2020?

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

Determinar de qué manera el planeamiento estratégico influye en la gestión de una empresa retail del distrito de Independencia, en el período 2020.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

Determinar de qué manera los factores internos del planeamiento estratégico influyen en la gestión de una empresa retail del distrito de Independencia, en el período 2020.

Determinar de qué manera los factores externos del planeamiento estratégico influyen en una empresa retail del distrito de Independencia, en el período 2020.

### **1.7. Hipótesis**

El motivo de que el trabajo de investigación no lleva hipótesis, porque es de tipo cuantitativa con un alcance descriptivo. Tal como lo menciona Hernández (2014):

En algunas ocasiones se utilizan las hipótesis en los estudios descriptivos, lo cual sirve para predecir un dato o valor de una o más variables, sin embargo, no en todas las investigaciones descriptivas se formulan hipótesis de esta clase, debido a que el tema no aplica para realizar la formulación de la misma. (p. 108)

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA**

### **2.1. Nivel de investigación**

En la presente investigación utilizamos el método descriptivo, estadístico y de análisis - síntesis, entre otros, que conforme se desarrolle el trabajo se darán indistintamente.

Es descriptivo: según Hernández et al (2014) donde indica que el nivel es descriptivo porque permite medir o recoger la información de manera independiente o conjunta sobre las definiciones de las variables. (p.92)

### **2.2. Diseño investigación**

Según la naturaleza de la presente investigación, ésta tiene un diseño no experimental, según Arias (2012) "Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar la variable"

### **2.3. Enfoque investigación**

Para Hernández et al (2014) sostuvo que "...la investigación tiene objetivo y según esté, contextualizado, puede tener un enfoque cuantitativo" (pág. 37). La investigación cuantitativa es referida a un análisis estadístico y a mediciones numéricas con la finalidad de determinar las predicciones o patrones de comportamiento del fenómeno o problema planteado.

En base a lo antes expuesto, el presente estudio fue tipo no experimental de diseño descriptivo y enfoque cuantitativo.

García, Julia (2004), plantea que el estudio descriptivo “son estudios observacionales, en los cuales no se interviene o manipula el factor de estudio, es decir, se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad”.

Según (Del Canto & Silva, 2013), definen la metodología cuantitativa como “soporte en la indagación a través de elementos cognitivos y en datos numéricos extraídos de la realidad, procesados estadísticamente para probar teorías”.

## 2.4. Población y muestra

### 2.4.1. Población

Según Carrasco (2009), “La población es el conjunto de todos los elementos que se quiere evaluar”. La población en el presente trabajo está constituida por todos los colaboradores en una empresa retail del distrito de Independencia, la cual maneja un total de 120 trabajadores aproximadamente. A los que se le formula diversas preguntas a través de las encuestas para evaluar el entorno interno que se maneja en la empresa.

**Tabla 1.** *Distribución de personal de una empresa retail*

Áreas	N° de colaboradores
Gerente de tienda	2
Área de Gestión de Personas (GDP)	4
Supervisores comerciales	8
Áreas comerciales (damas, varones, perfumería, calzado, infantil, deporte, electro y caja)	106
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>

Fuente: elaboración propia

En la tabla N°1, se puede observar las áreas que tiene una empresa retail y el número total de colaboradores que maneja. Con la ayuda de esta tabla se determina la población, quienes serán punto clave en la elaboración del presente trabajo.

#### 2.4.2. Muestra

Según López (2004), la muestra es un subconjunto que forma parte la población en que se llevará a cabo la investigación.

Para la presente investigación, se determinó una muestra a través de la siguiente formula:

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

**Tabla 2.** Datos para obtención de muestra

VARIABLE	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
n	Tamaño de la muestra	91.44
N	Tamaño de la población	120
Z	Porcentaje de nivel de confianza	96%
p	Variabilidad positiva	0.5
q	Variabilidad negativa	0.5
E	Porcentaje de error	5%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°2, se muestra las variables que se aplicaron a la fórmula para lograr obtener el tamaño de la muestra.

En base a la fórmula, se reemplazan los datos para obtener la muestra de la población para quienes va dirigida las encuestas.

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot (120)}{(120) \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = 91.44$$

De acuerdo con los cálculos realizados, se requieren de 91 colaboradores como muestra de estudio. Sin embargo, para la toma de muestra se utiliza la técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniencia, accesibilidad y proximidad de los sujetos para los investigadores. La muestra que se toma para la presente investigación fue de 23 colaboradores.

## 2.5. Técnicas de recolección de datos

### 2.5.1. Técnicas

La principal técnica utilizada en el presente trabajo de investigación es la encuesta.

Las encuestas sirven como instrumento de investigación descriptiva, con las cuales se puede realizar la recolección de datos, obtenidos mediante una serie de preguntas que se realizan a un grupo de personas, que son seleccionadas en un muestreo de la población total. Una vez recolectados los datos, se realiza el análisis pertinente. Trespalacios, Vázquez y Bello (2005) p. 96

### 2.5.2. Instrumentos

El instrumento que se utiliza para la recolección de información es el cuestionario.

El instrumento utilizado para la presente investigación es el cuestionario. Según Rivero (2008). El cuestionario consta de preguntas respecto a la variable en estudio. El contenido de ellas podría ser tan variado como los aspectos a medir.

**Tabla 3.** *Estructura del cuestionario*

Dimensiones	Ítems	Escala
Factor Interno	1 – 11	1 – Nunca 2 – Regular

Factor Externo	12 – 20	3 – Casi siempre 4 – Siempre
----------------	---------	---------------------------------

---

Fuente: elaboración propia

En la tabla N° 3, se muestra la estructura del cuestionario que será aplicado a los colaboradores. Se puede observar que del ítem 1 al 11 son preguntas que abordan temas del factor interno, y del ítem 12 al 20, preguntas que abarcan el factor externo. Asimismo, las escalas que se han denominado para que estas sean respondidas.

### **2.5.3. Elaboración de encuesta**

Para determinar cuáles serían las preguntas que iban a formar la encuesta, se tuvo en cuenta, las dimensiones, separando sus factores internos, externos y sus indicadores para lograr formular preguntas que nos brinden resultados eficaces, logrando que el receptor pueda entenderlas, sean claras y precisas. Obteniendo como resultado, 20 ítems, teniendo validación de acuerdo con el criterio de jueces y con nuestro asesor. Teniendo como objetivo, que determinen el propósito de nuestra variable a estudiar.

### **2.5.4. Aplicación de la encuesta**

Al aplicar la encuesta, se toma en cuenta a un total de 15 colaboradores, como prueba piloto y se asigna un plazo de 1 día hábil para que puedan ser respondidas y luego sean procesadas, se realizó los siguientes pasos:

- Se pide permiso a la encargada de tienda para que los colaboradores puedan responder.

- Se recopila la información a través de Excel para generar una base de datos, la cual nos pueda permitir, obtener información y procesar resultado por resultado acerca del encuestado.

Todos los procedimientos que se redactan en la presente investigación se realizan de manera online, a través de las distintas plataformas de comunicación, para evitar contagios por la situación que atravesaba el país con la COVID- 19.

### 2.5.5. Evidencia de validez del instrumento

Al respecto (Kerlinger & Lee, 2002), menciona que “la confiabilidad o fiabilidad, se refiere a la consistencia de una medida. Una definición técnica de confiabilidad que ayuda a resolver tanto problemas teóricos como prácticos”. (Citado en Virla, 2010)

Para llevar a cabo la validación de los ítems del cuestionario a emplear, se recurrió al “Juicio de Experto”, conformado por la participación voluntaria de tres docentes de la Universidad Privada del Norte, se detallan firmas de los docentes, en el anexo N° 3.

Se tomó en cuenta a docentes que tenían experiencia en el tema investigado y que sus recomendaciones, servirían de mucha ayuda para corregir la herramienta a utilizar.

**Tabla 4.** *Datos de docentes que participaron en la validación de Juicio de Experto.*

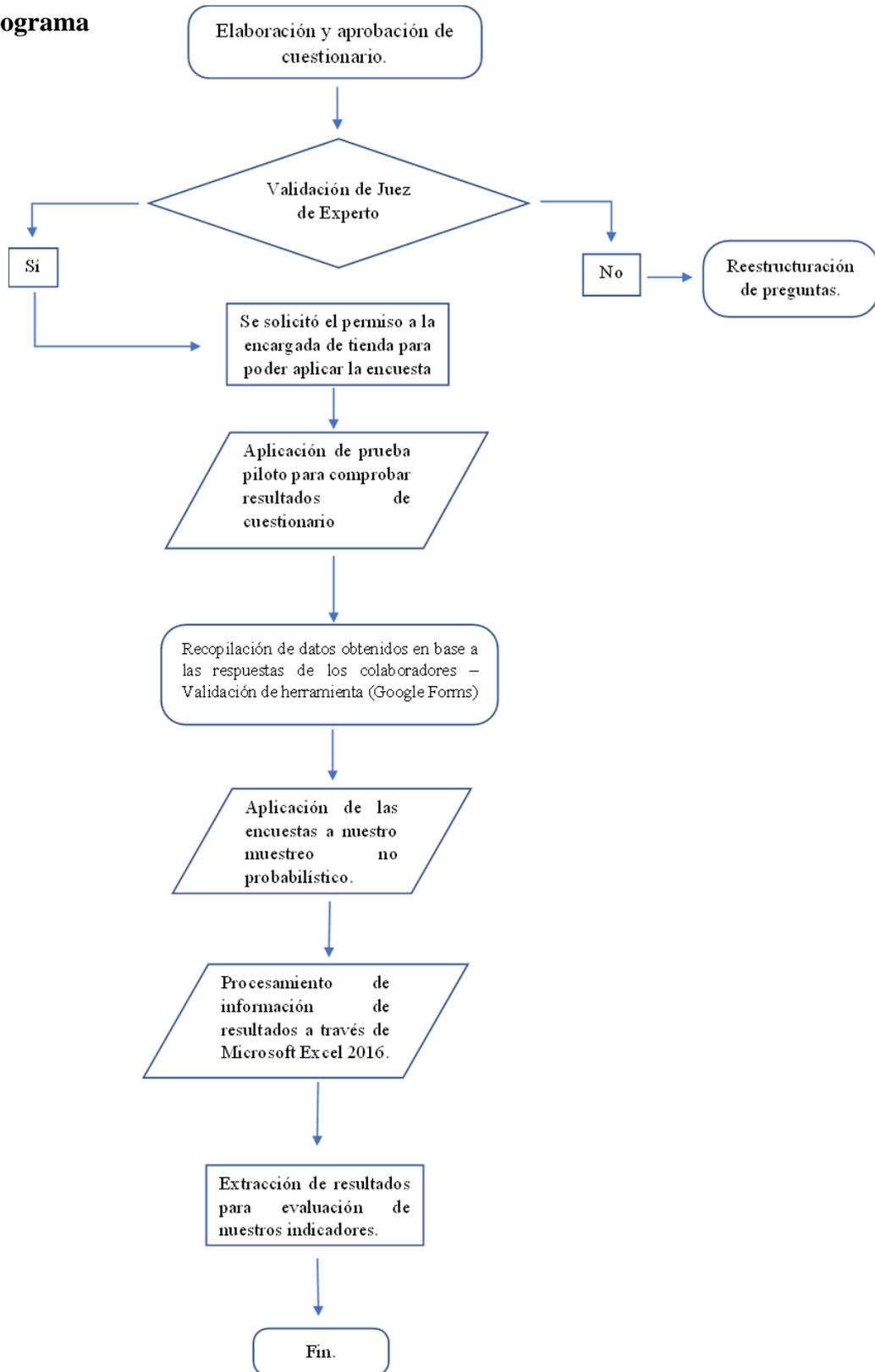
Nombres y Apellidos	Especialidad	Correo Institucional
1. Mg. Colomer Winter, Adrián.	Máster Universitario en Comunicación Social de la Investigación Científica.	adrian.colomer@upn.pe
2. Mg. Cruz Padilla, Jorge Martín.	Magíster en Administración Estratégica de Empresas.	jorge.cruz@upn.pe
3. Mg. Venegas Zevallos, Juan Carlos.	Magíster en Administración Estratégica de Empresas.	juan.venegas@upn.edu.pe

Fuente: elaboración propia

### 2.5.6. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORE S	ÍTEM S	ESCALA
Planeamiento Estratégico	Según Pereira (2010), El Planeamiento estratégico es el proceso en el cual se analizan los factores internos y externos de la empresa con la finalidad de crear estrategias que permitan aumentar la rentabilidad del negocio.	Factor Interno	Matriz EFI	1 – 5	Ordinal
			Análisis AMOFHIT	6 – 11	
		Factor Externo	Matriz EFE	12 – 14	
			5 fuerzas de Porter	15 – 20	

## 2.6. Flujograma



Fuente: elaboración propia

## **2.7. Técnicas para el procesamiento de la información**

Los instrumentos que se utilizan para procesar la información son los siguientes: Un cuestionario con preguntas cerradas, que permiten determinar la situación actual y las alternativas de solución frente a la problemática que se establece en el presente trabajo de investigación, además se utiliza el programa Microsoft Excel versión 2016.

## **2.8. Análisis estadístico**

Luego de haber aplicado las encuestas a la muestra que está conformado por 23 trabajadores de una empresa retail del distrito de Independencia, se utilizará para el estudio de los datos una hoja de Microsoft Excel versión 2016, la cual nos permitirá medir el grado de confiabilidad y validez de los resultados hallados a través de los instrumentos aplicados.

## **2.9. Análisis de confiabilidad**

Se utiliza el cálculo estadístico de Alfa de Cronbach para certificar el diseño del cuestionario a aplicar.

Como plantea Yirda (2020), el alfa de Cronbach es una media de las correccionales entre las variables que forman parte de la escala. Se puede utilizar en cualquier situación donde se desee evaluar la confiabilidad de un instrumento.

**Tabla 5.** *Intervalos de interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach.*

Valores Alfa	Resultados
0.90 – 1.00	Muy satisfactoria.
0.80 – 0.89	Adecuada.
0.70 – 0.79	Moderada.
0.60 – 0.69	Baja.
0.50 – 0.59	Muy mala.
< 0.50	No confiable.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla N° 5, se describe la interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach, al aplicar la estadística de la prueba piloto de 15 encuestados para el presente trabajo de investigación (ver Anexo N°4), se obtiene un resultado 0.95 (ver Anexo N°5), según el intervalo de interpretación, la herramienta llega a ser muy satisfactoria para ser aplicada a la muestra.

## 2.10. Matriz EFI

Factores de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI)			
Factores determinantes de éxito	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Clima laboral de la organización favorable, impulsa el trabajo en equipo y el apoyo entre colaboradores.	0,12	3	0,3
2. Ubicada en zonas céntricas con gran afluencia pública y está localizado casi en todos los centros comerciales.	0,16	4	0,7
3. Cuenta con adecuados espacios de abastecimiento que ayuda a reducir costos.	0,13	3	0,42
4. Adaptación rápida y efectiva a cambios tecnológicos en busca de innovación de los servicios que ofrece, tienen como objetivo tener al cliente satisfecho.	0,14	4	0,x54

<b>TOTAL</b>	0,55		1,96
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Baja atención al público postventa online (no hay rapidez de repuestas sobre stock de productos adquiridos).	0,15	1	0,55
2. Falta de alianzas estratégicas en diferentes servicios.	0,07	2	0,25
3. Falta de creatividad digital para promocionar productos por páginas web.	0,08	2	0,3
4. Alta rotación de personal debido a que no cuentan con un plan de retención del personal.	0,15	1	0,45
<b>TOTAL</b>	0,45		1,55
	1,00		3,51

Fuente: elaboración propia

Se realizó el análisis de las fortalezas y debilidades usando como herramienta la Matriz EFI en donde se establecieron los pesos y valores para cada ítem, de las fortalezas del sector retail, se observó que en el ítem N°2: “Ubicada en zonas céntricas con gran afluencia pública y está localizado casi en todos los centros comerciales” se obtuvo como resultado una ponderación alta de 0,7. Puesto que, es muy importante que empresas que pertenezcan al sector retail estén ubicados en zonas estratégicas donde se presencie una gran alta demanda de afluencia pública, para la sección de debilidades, en el ítem N°4: “Alta rotación de personal debido a que no cuentan con un plan de retención del personal”, se obtuvo como resultado un valor ponderado de 0,45, se llega a la conclusión que esto es debido a que la empresa no cuenta con un plan eficaz de retención al personal que motive a los colaboradores a permanecer en la empresa. Finalmente, como ponderado total se obtuvo un valor de 3,51 indicando que la empresa retail posee un nivel alto al control de sus factores internos.

## 2.11. Matriz EFE

Factores de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE)			
Factores determinantes de éxito	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Crecimiento del consumo y capacidad adquisitiva de los consumidores.	0,10	3	0,3
2. Alta demanda de tiendas en provincias.	0,15	4	0,6
3. Aumento de compras por plataforma web.	0,12	3	0,36
4. Auge de centros comerciales.	0,13	4	0,52
<b>TOTAL</b>	<b>0,5</b>		<b>1,78</b>
<b>AMENAZAS</b>			
1. Ingreso de nuevos competidores extranjeros.	0,14	3	0,42
2. Fluctuaciones de la actividad económica.	0,09	1	0,09
3. Precios bajos de nuestros competidores.	0,15	2	0,3
4. Baja calidad de productos por parte de los proveedores.	0,12	2	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>0,5</b>		<b>1,05</b>
	1,00		2,83

Fuente: elaboración propia

Se realizó el análisis de las oportunidades y amenazas usando como herramienta la Matriz EFE en donde se establecieron los pesos y valores para cada ítem en las oportunidades, se observó en el ítem N° 2: “Alta demanda de tiendas en provincias.” una ponderación alta de un valor de 0,6. Dado que, es una gran oportunidad de crecimiento y rentabilidad la presencia de estas empresas del sector en diversos puntos del país, en la sección de amenazas, se observó que para el ítem N° 1, obtuvo un resultado ponderado de 0,42, teniendo en cuenta que sus barrera de nuevos competidores extranjeros es baja, cualquier socio que cuente con el capital y los recursos necesarios puede abrir tiendas por

sucursales creando la competencia a las empresas ya establecidas. Finalmente, como ponderado total se obtuvo un valor de 2,83 indicando que la empresa retail posee un nivel moderado del control en sus factores externos.

## **2.12. Aspectos éticos**

El desarrollo de la presente tesis permitió emplear información especializada respecto al tema, y conforme a los procedimientos fijados para investigaciones de esta naturaleza; asimismo, los datos obtenidos en el trabajo de campo establecen una información fidedigna que se recaba a través de la encuesta, una de las técnicas más empleadas, la cual se procesa en el aspecto estadístico y es interpretada por el investigador o autor de la tesis, de acuerdo con las recomendaciones dispuestas por la Universidad.

### CAPÍTULO III: RESULTADOS

Según Hernández (2014) los resultados son importante para un mejor entendimiento de la investigación. Se realiza mediante el uso de herramientas tales como tablas, gráficos cuadros, diagramas, etc. Su análisis e interpretación permite tener un mejor panorama para una explicación a detalle sobre el tema abordado. (p. 338)

En el presente capítulo se dará respuesta a la pregunta de investigación ¿De qué manera el planeamiento estratégico influye en la gestión de una empresa retail del distrito de Independencia, en el periodo 2020?, según la información recaudada a través de las encuestas que fueron aplicadas a 23 colaboradores, se empleó como instrumento el cuestionario con 20 preguntas en la escala de Likert de 4 niveles.

**Tabla 6.** *Estructura de cuestionario*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	
Factor Interno	Matriz EFI	Fortalezas	1
		Debilidades	2, 3
	Análisis AMOFHIT	Administrativo.	4
		Marketing y Ventas.	5
		Operación y Logística.	6
		Finanzas.	7
		Recursos Humanos.	8, 9
Sistema de Información.	10		
Tecnología.	11		
Factor Externo	Matriz EFE	Oportunidades.	12, 13
		Amenazas.	14
	Estrategias de negocio	Nuevos competidores.	15
		Negociación con proveedores.	16

Negociación con clientes.	17
Productos sustitutos.	18
Rivalidad entre competidores.	19 y 20

Fuente: elaboración propia

### 3.1. Descripción de resultados

Según la presente investigación y lo descrito en la matriz de consistencia, se describirán los resultados según los indicadores que se han trabajado basados en el planeamiento estratégico en una empresa retail del distrito de Independencia, en el período 2020.

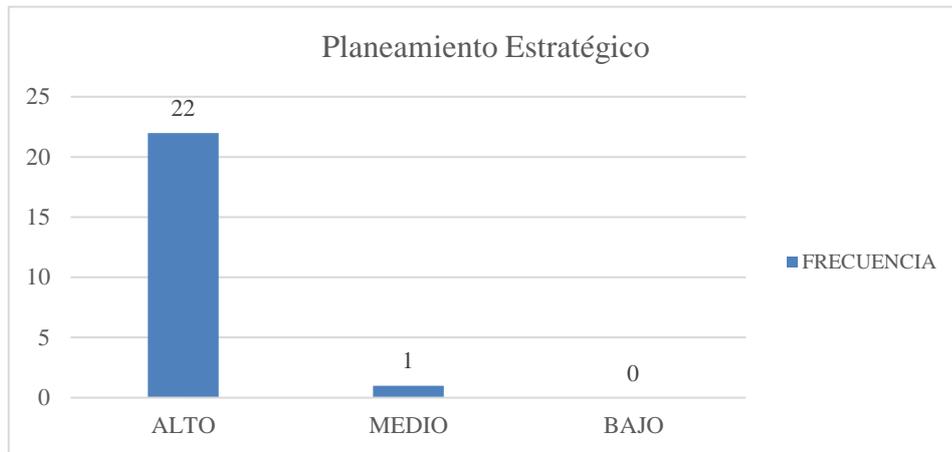
#### 3.1.1. Planeamiento estratégico

**Tabla 7.** *Resultado por variable*

<b>Planeamiento Estratégico</b>				
	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
ALTO	22	96%	96%	96%
MEDIO	1	4%	4%	100%
BAJO	0	0%	0%	100%

Fuente: elaboración propia

**Figura 2.** Representación gráfica del resultado de la variable



Fuente: elaboración propia.

Según la encuesta que se aplicó a los 23 colaboradores de la empresa retail del distrito de Independencia, se obtuvo como respuesta ante la variable de Planeamiento estratégico que, el 96% de ellos considera que la empresa maneja un nivel alto y un 4% en nivel medio.

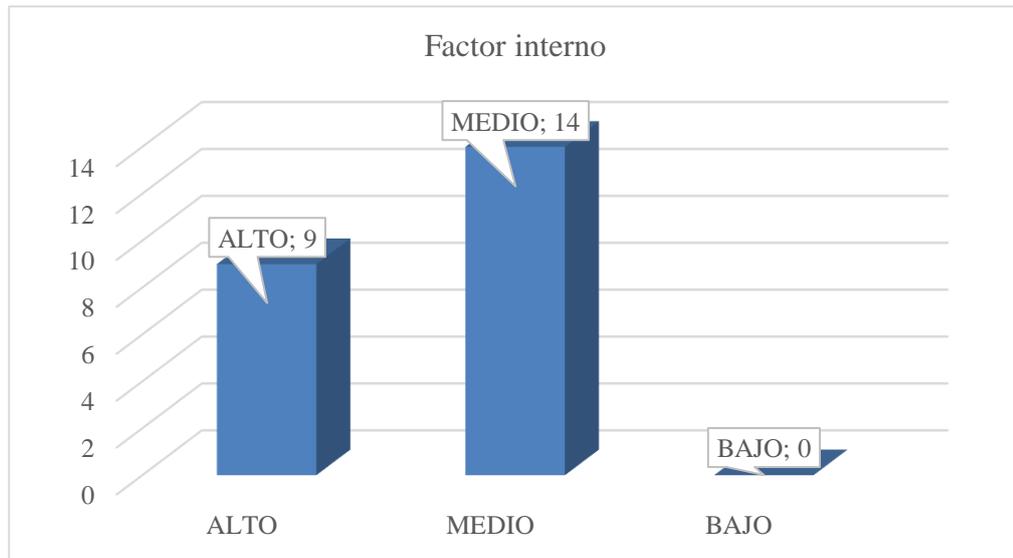
### 3.1.2. Dimensión 1: Factor interno

**Tabla 8.** Resultados por dimensiones – Factor interno

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
ALTO	9	39%	39%	39%
MEDIO	14	61%	61%	100%
BAJO	0	0%	0%	100%

Fuente: elaboración propia

**Figura 3.** Representación gráfica del resultado del factor interno



Fuente: elaboración propia

Ante los resultados de la primera dimensión, sobre el análisis del factor interno, el 39% considera que se realiza en un nivel alto y el 61% de los colaboradores considera que, se realiza un análisis a nivel medio, ningún colaborador de la empresa retail del distrito de Independencia, respondió que el nivel es bajo.

### 3.1.3. Matriz EFI

#### Fortalezas

**Tabla 9.** Ítem 1: La empresa comunica con frecuencia la misión, visión, y los valores en la organización

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	0	0%	0%	0%
REGULAR	6	26%	26%	26%
CASI SIEMPRE	12	52%	52%	78%
SIEMPRE	5	22%	22%	100%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 4.** Representación gráfica ítem 1



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la encuesta aplicada a una empresa retail, en el ítem número 1, se obtuvo como resultado que 5 colaboradores consideran que siempre se comunica respecto a la misión, visión, valores en la organización, mientras que 12 colaboradores indicaron que casi siempre se realiza dicha comunicación. Por otro lado, 6 colaboradores consideran que

se comunica respecto al tema de forma regular y ningún colaborador indicó que no se comunica sobre el tema.

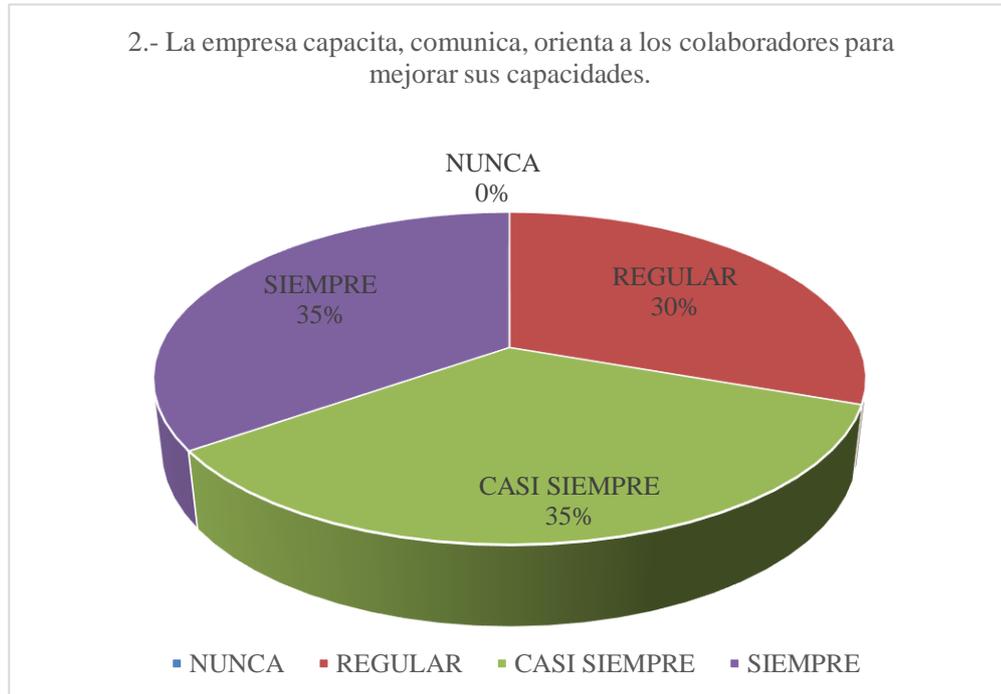
**Debilidades**

**Tabla 10.** Ítem 2: La empresa capacita, comunica, orienta a los colaboradores para mejorar sus capacidades.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	0	0%	0%	0%
REGULAR	7	30%	30%	30%
CASI SIEMPRE	8	35%	35%	65%
SIEMPRE	8	35%	35%	100%

Fuente. Elaboración propia.

**Figura 5.** Representación gráfica ítem 2



Fuente: elaboración propia

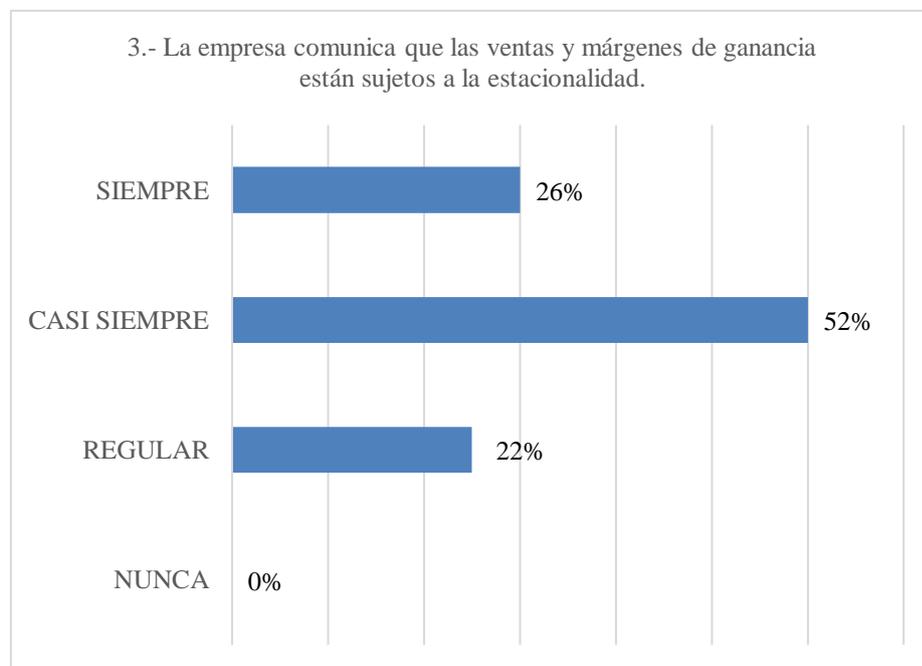
De acuerdo con los resultados obtenidos para el ítem 2, se determinó que para el 35% de los colaboradores la empresa casi siempre y siempre los capacita, comunica y orienta. Por otro lado, el 30% indicó que regularmente se realizan dichas actividades, mientras que ningún colaborador indicó que nunca son capacitados, comunicados orientados.

**Tabla 11. Ítem 3: La empresa comunica que las ventas y márgenes de ganancia están sujetas a la estacionalidad**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	0	0%	0%	0%
REGULAR	5	22%	22%	22%
CASI SIEMPRE	12	52%	52%	74%
SIEMPRE	6	26%	26%	100%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 6. Representación del ítem 3**



Fuente: elaboración propia

Según los datos obtenidos en la encuesta para el ítem 3, se determinó que para 6 colaboradores la empresa siempre comunica respecto a las ventas y márgenes de ganancia de acuerdo con la estacionalidad, 12 colaboradores indicaron que la empresa casi siempre informa respecto al tema, mientras que 5 colaboradores indicaron que la empresa les comunica regularmente sobre las ventas y márgenes de ganancia. Ningún colaborador indico que nunca se realiza dicha comunicación.

### 3.1.4. Análisis AMOFHIT

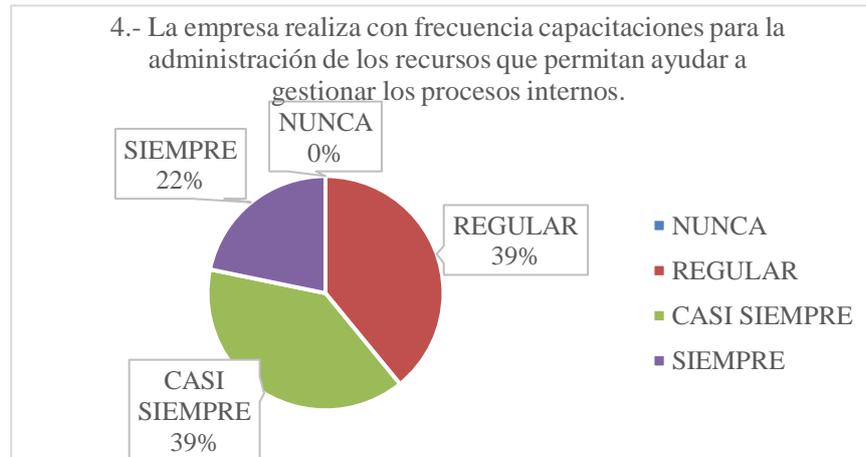
#### Administrativo

**Tabla 12.** *Ítem 4: La empresa realiza con frecuencia capacitaciones para la administración de los recursos que permitan ayudar a gestionar los procesos internos*

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
NUNCA	0	0%	0%	0%
REGULAR	9	39%	39%	39%
CASI SIEMPRE	9	39%	39%	78%
SIEMPRE	5	22%	22%	100%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 7.** Representación gráfica del ítem 4



Fuente: elaboración propia

Según la encuesta realizada a los colaboradores, para el ítem 4 se obtuvo como resultado que para 9 colaboradores siempre y casi siempre la empresa realiza frecuentemente capacitaciones para la administración de recursos. Por otro lado, 5 colaboradores consideran que dichas capacitaciones se realizan de forma regular, mientras que ningún colaborador indicó que nunca se realizan las capacitaciones.

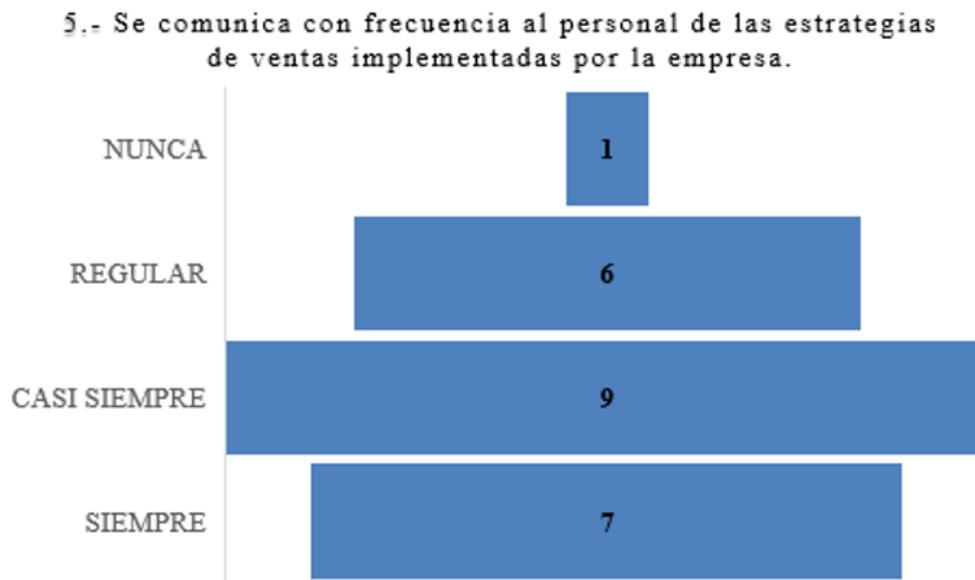
### Marketing y Ventas

**Tabla 13.** Ítem 5: Se comunica con frecuencia al personal de las estrategias de ventas implementadas por la empresa retail

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	1	4%	4%	4%
REGULAR	6	26%	26%	30%
CASI SIEMPRE	9	39%	39%	70%
SIEMPRE	7	30%	30%	100%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 8.** Representación gráfica del ítem 5



Fuente: elaboración propia

Según la encuesta realizada a los colaboradores acerca del ítem 5, se obtuvo como resultados que para 7 colaboradores siempre se comunica con frecuencia las estrategias de ventas que la empresa suele implementar. Asimismo, 9 de ellos contestaron que casi siempre se comunica, 6 trabajadores respondieron que regularmente suele comunicarse y 1 colaborador contestó que nunca se comunica con frecuencia.

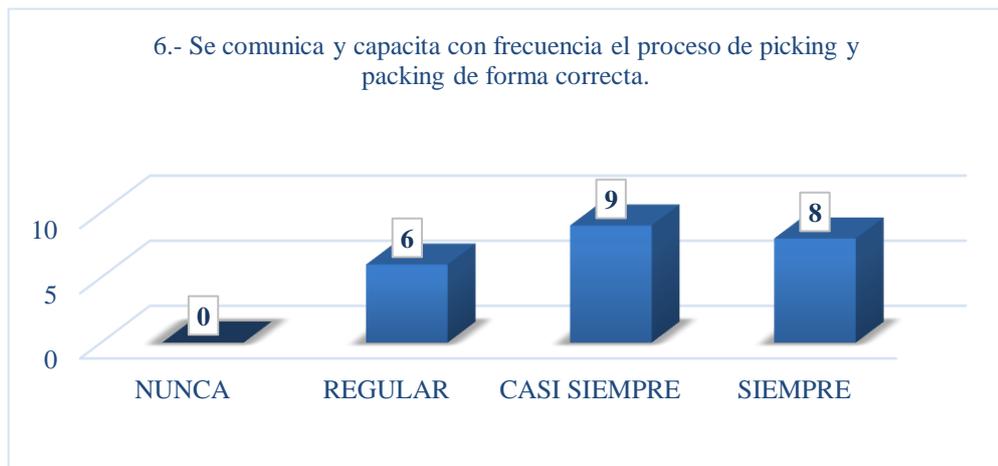
## Operación y Logística

**Tabla 14.** Ítem 6: *Se comunica y capacita con frecuencia el proceso de picking y packing de forma correcta*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	0	0%	0%	0%
REGULAR	6	26%	26%	26%
CASI SIEMPRE	9	39%	39%	65%
SIEMPRE	8	35%	35%	100%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 9.** Representación gráfica ítem 6



Fuente: elaboración propia

Para los colaboradores de la empresa retail, 8 de ellos respondieron que siempre se comunica y capacita con frecuencia el proceso de picking y packing de forma correcta. De igual forma, 9 trabajadores contestaron que casi siempre se comunica y capacita, 6 que se realiza de manera regular y ningún trabajador respondió que nunca se comunica y capacita del proceso.

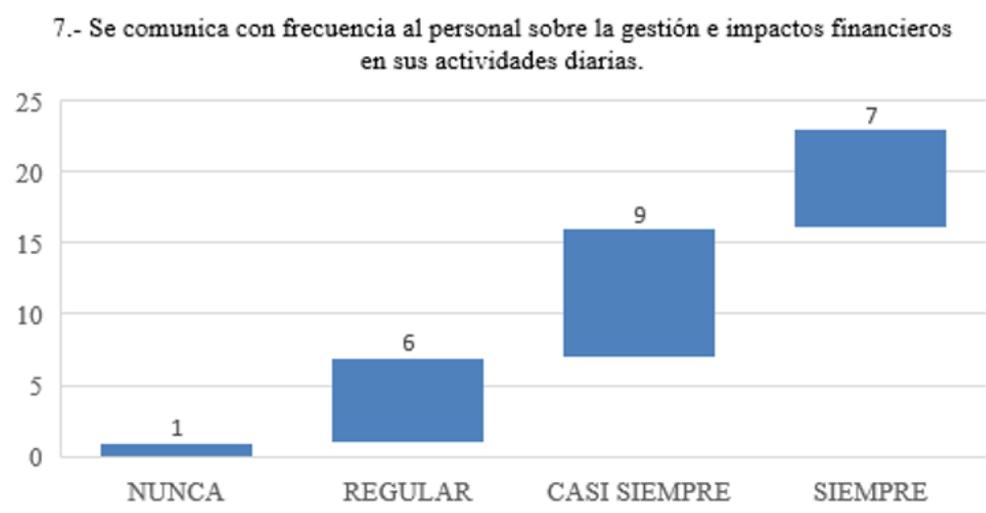
**Finanzas**

**Tabla 15.** Ítem 7: *Se comunica con frecuencia al personal sobre la gestión e impactos financieros en sus actividades diarias*

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
NUNCA	1	4%	4%	4%
REGULAR	6	26%	26%	30%
CASI SIEMPRE	9	39%	39%	70%
SIEMPRE	7	30%	30%	100%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 10.** Representación gráfica del ítem 7



Fuente: elaboración propia

Según los resultados obtenidos en el ítem, 1 (un) colaborador respondió que nunca se comunica con frecuencia la gestión e impacto financieros en sus actividades diarias, 6 (seis) de ellos contestaron que regularmente se comunica. Sin embargo 9 (nueve) responden a que casi siempre se trasmite esta información, al que igual 7 (siete) colaboradores dieron a conocer que siempre se comunica dicha información.

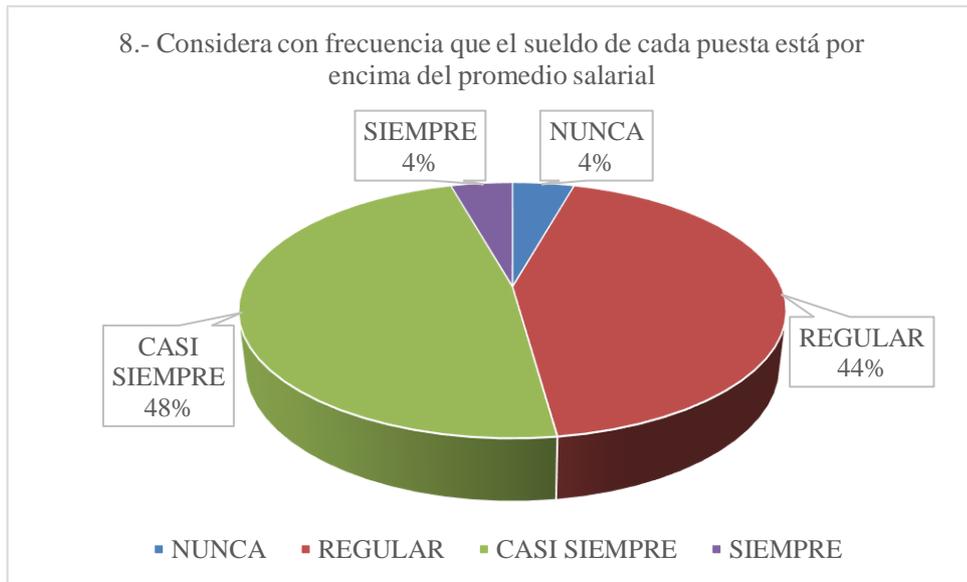
**Recursos Humanos**

**Tabla 16. Ítem 8: Considera con frecuencia que el sueldo de cada puesto está por encima del promedio salarial**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
NUNCA	1	4%	4%	4%
REGULAR	10	43%	43%	48%
CASI SIEMPRE	11	48%	48%	96%
SIEMPRE	1	4%	4%	100%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 11. Representación gráfica del ítem 8**



Fuente: elaboración propia

Respecto a las pretensiones salariales de la empresa retail, el 44% de sus trabajadores, considera regularmente que la empresa paga por encima del promedio salarial de cada puesto, en cuanto al 48% respondió que casi siempre considera con frecuencia. A su vez, 4% de los colaboradores contestó que siempre considera con frecuencia que el sueldo de cada

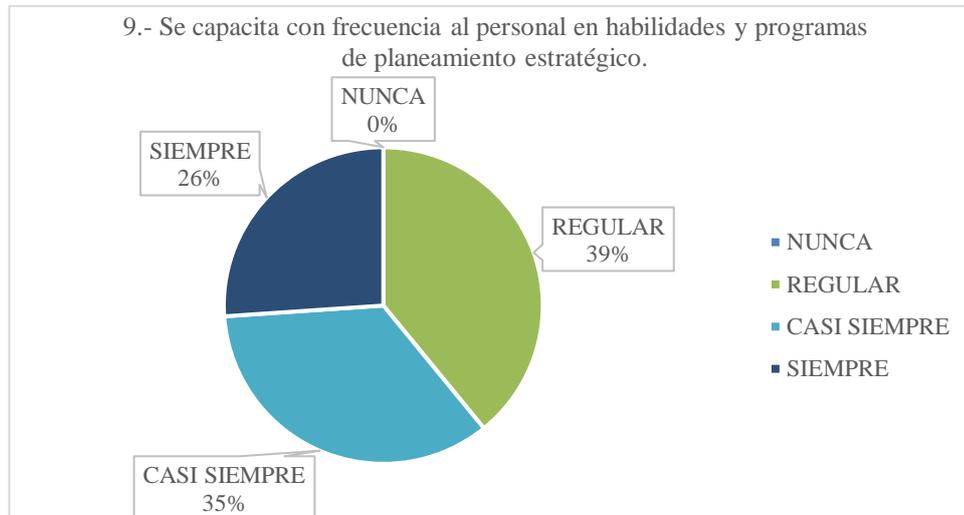
puesto está por encima del promedio salarial. Sin embargo, el otro 4% dio a notar que nunca considera con frecuencia que el sueldo de cada puesto está por encima del promedio salarial.

**Tabla 17.** Ítem 9: Se capacita con frecuencia al personal en habilidades y programas de planeamiento estratégico

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	0	0%	0%	0%
REGULAR	9	39%	39%	39%
CASI SIEMPRE	8	35%	35%	74%
SIEMPRE	6	26%	26%	100%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 12.** Representación gráfica ítem 9



Fuente: elaboración propia

De la figura N° 12, se les realizó la pregunta a los colaboradores acerca de si se les capacita con frecuencia al personal en habilidades y programas de planeamiento estratégico. De lo cual, 39% respondió que regularmente se les capacita, 35% de los mismos, responde

que casi siempre cuentan con programas y un 26% contestó que siempre se ejecuta la acción. Asimismo, ningún trabajador respondió que nunca se realiza.

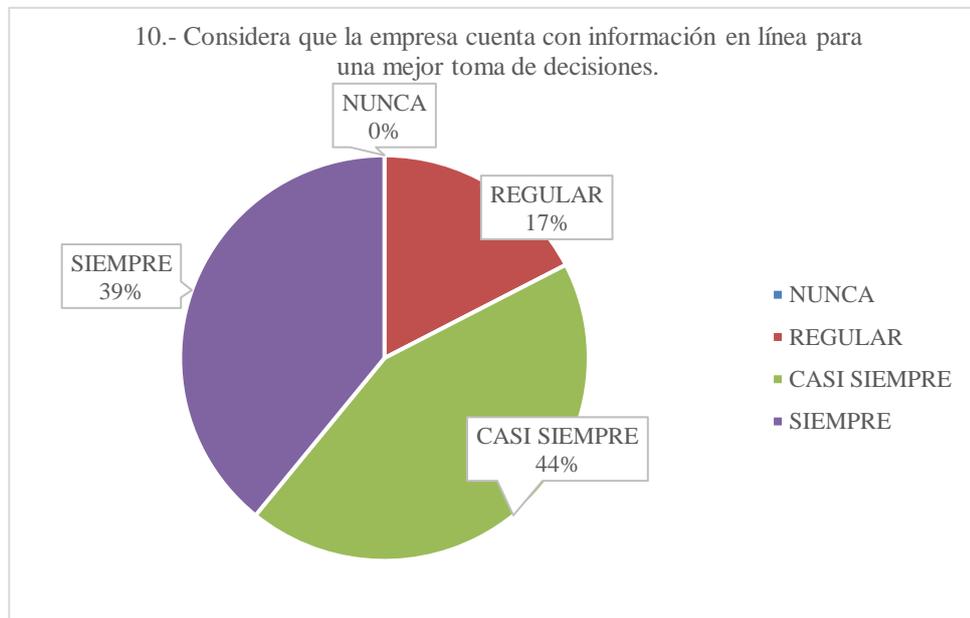
### Sistema de Información

**Tabla 18.** Ítem 10: Considera que la empresa cuenta con información en línea para una mejor toma de decisiones

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	0	0%	0%	0%
REGULAR	4	17%	17%	17%
CASI SIEMPRE	10	43%	43%	61%
SIEMPRE	9	39%	39%	100%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 13.** Representación gráfica ítem 10



Fuente: elaboración propia

Para la encuesta ítem 10, 39% de los colaboradores respondieron que siempre considera que la empresa cuenta con información en línea para una mejor toma de decisiones, un 44% casi siempre, un 17% contestó que regularmente considera que la empresa cuente con información y el 0% de colaboradores dio a notar que nunca considera lo mencionado en líneas arriba.

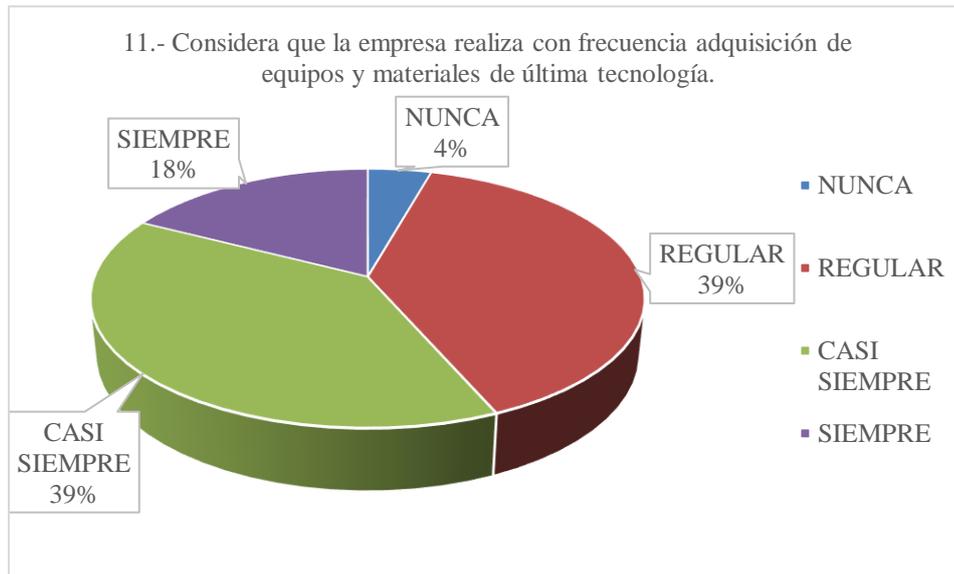
### Tecnología

**Tabla 19.** *Ítem 11: Considera que la empresa realiza con frecuencia adquisición de equipos y materiales de última tecnología*

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
NUNCA	1	4%	4%	4%
REGULAR	9	39%	39%	43%
CASI SIEMPRE	9	39%	39%	83%
SIEMPRE	4	17%	17%	100%

Fuente: elaboración propia

**Figura 14.** Representación gráfica del ítem 11



Fuente: elaboración propia

En la tabla N° 19 y figura N°14, representa las respuestas que los colaboradores de la empresa retail contestaron ante la pregunta sobre si consideran que la empresa realiza con frecuencia la adquisición de equipos y materiales de última tecnología, los resultados obtenidos fue que un 39% de ellos considera que casi siempre y regularmente se da la adquisición, un 18% que siempre y un 4% consideró que nunca se realiza la adquisición.

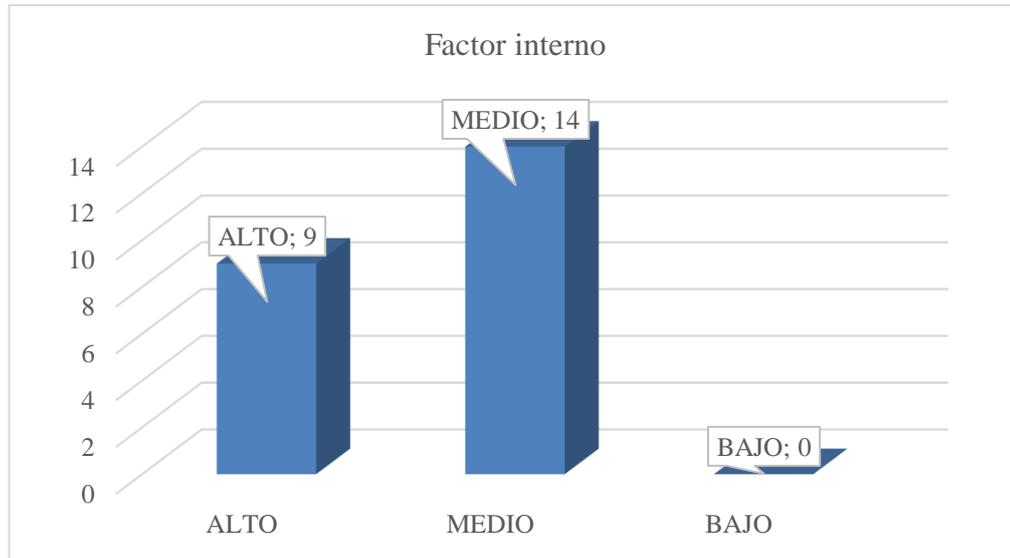
### 3.1.5. Dimensión 2: Factor externo

**Tabla 20.** Resultados por dimensiones – Factor externo

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
ALTO	8	35%	35%	35%
MEDIO	15	65%	65%	100%
BAJO	0	0%	0%	100%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 15.** Representación gráfica – Factor externo



Fuente: elaboración propia

Se aplicó la encuesta a los 23 colaboradores de la empresa retail del distrito de Independencia, para llegar a la conclusión acerca del análisis externo que lleva a cabo la organización, como resultado se obtuvo que un 35% considera que se realiza un análisis alto y un 65% medio.

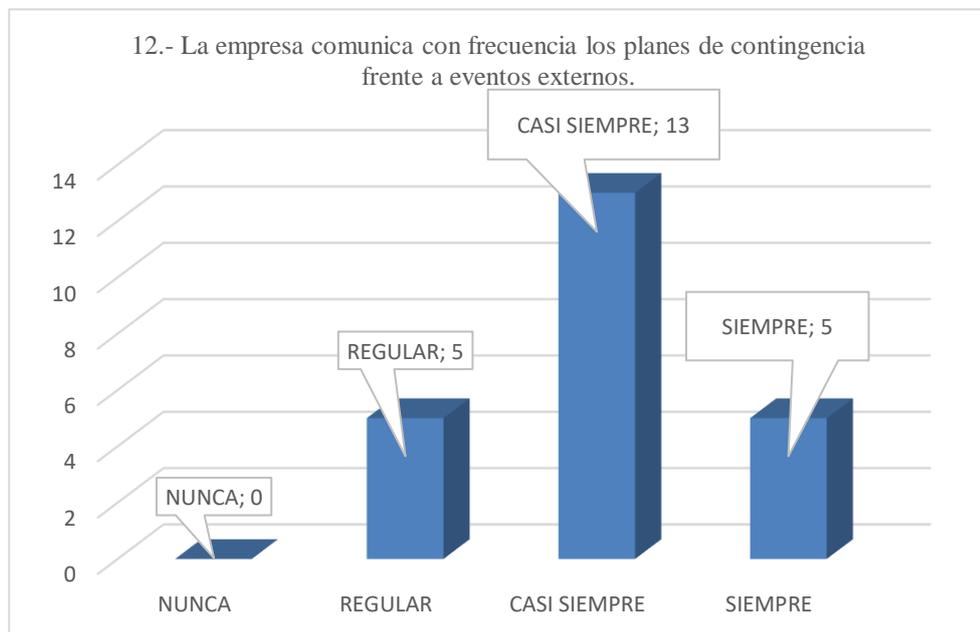
### 3.1.6. Amenazas

**Tabla 21.** Ítem 12: La empresa comunica con frecuencia los planes de contingencia frente a eventos externos

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	0	0%	0%	0%
REGULAR	5	22%	22%	22%
CASI SIEMPRE	13	57%	57%	78%
SIEMPRE	5	22%	22%	100%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 16.** Representación gráfica del ítem 12



Fuente: elaboración propia

En la pregunta N°12, 5 de los colabores respondieron que regularmente la empresa comunica con frecuencia los planes de contingencia frente a eventos externos, 13 de ellos que casi siempre, 5 personas contestaron que siempre y ningún trabajador de la empresa, dio a notar que nunca la empresa comunica con frecuencia los planes de contingencia frente a eventos externos.

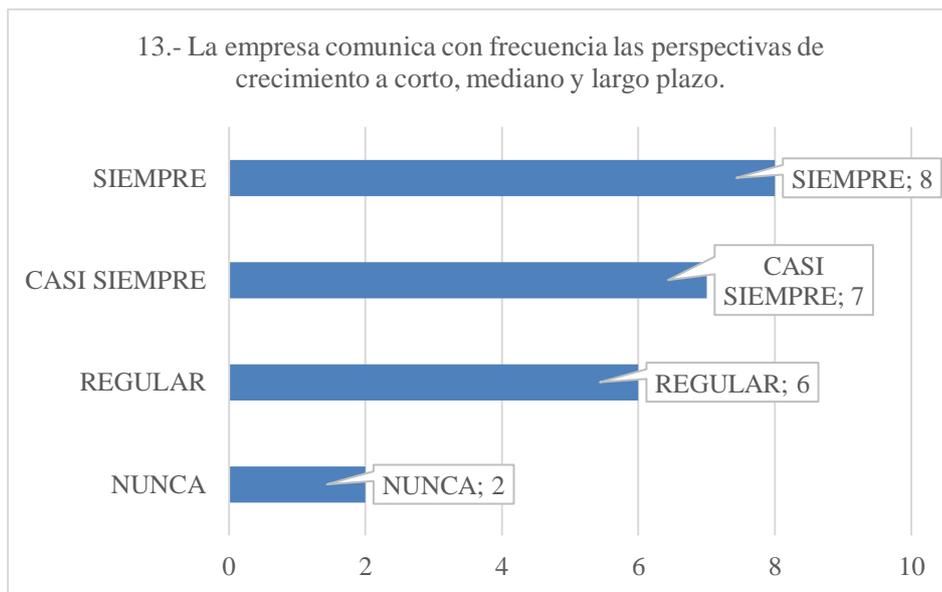
### 3.1.7. Oportunidades

**Tabla 22.** Ítem 13: La empresa comunica con frecuencia las perspectivas de crecimiento a corto, mediano y largo plazo

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	2	9%	9%	9%
REGULAR	6	26%	26%	35%
CASI SIEMPRE	7	30%	30%	65%
SIEMPRE	8	35%	35%	100%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 17.** Representación gráfica ítem 13



Fuente: elaboración propia

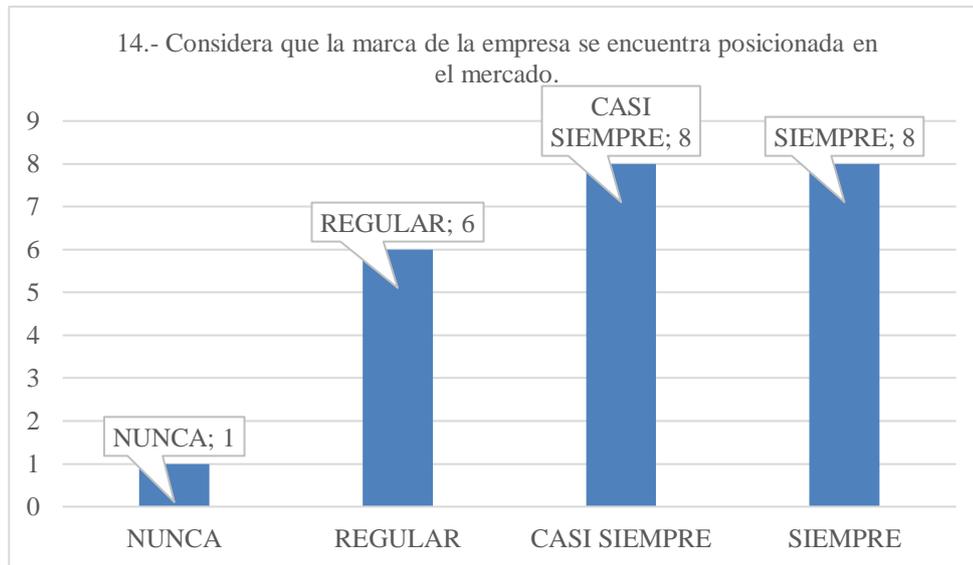
Según los resultados obtenidos del ítem 13 acerca de que, si la empresa comunica con frecuencia las perspectivas de crecimiento a corto mediano y largo plazo, 2 colaboradores respondieron que nunca se comunica con frecuencia, 6 de ellos contestó que regularmente, 7 casi siempre y 8 dieron a notar que siempre se comunica con frecuencia.

**Tabla 23.** Ítem 14: Considera que la marca de la empresa se encuentra posicionada en el mercado

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	1	4%	4%	4%
REGULAR	6	26%	26%	30%
CASI SIEMPRE	8	35%	35%	65%
SIEMPRE	8	35%	35%	100%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 18.** Representación gráfica ítem 14



Fuente: elaboración propia

Según la encuesta aplicada para los colaboradores de la empresa retail, 1 considera que nunca la marca de la empresa se encuentra posicionada en el mercado, 6 de ellos regularmente considera, 8 casi siempre y siempre.

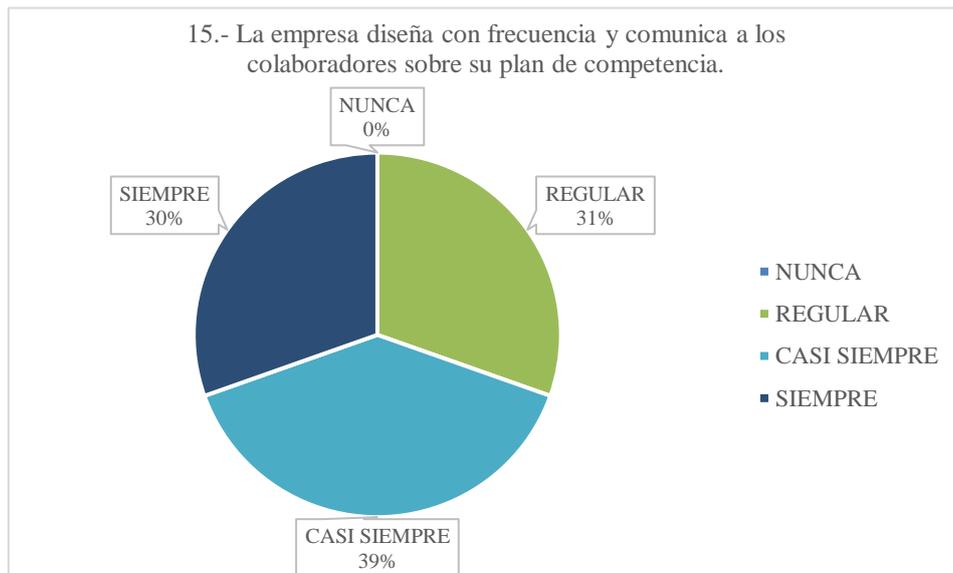
### 3.1.8. Nuevos competidores

**Tabla 24.** Ítem 15: La empresa diseña con frecuencia y comunica a los colaboradores sobre su plan de competencia

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	0	0%	0%	0%
REGULAR	7	30%	30%	30%
CASI SIEMPRE	9	39%	39%	70%
SIEMPRE	7	30%	30%	100%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 19.** Representación gráfica ítem 15



Fuente: elaboración propia

Según los resultados obtenidos con los 23 colaboradores de la empresa retail que fueron encuestados; el 31% contesta que regularmente la empresa diseña, 39% casi siempre diseña con frecuencia y 30% siempre diseña con frecuencia y comunica a los colaboradores sobre su plan de competencia.

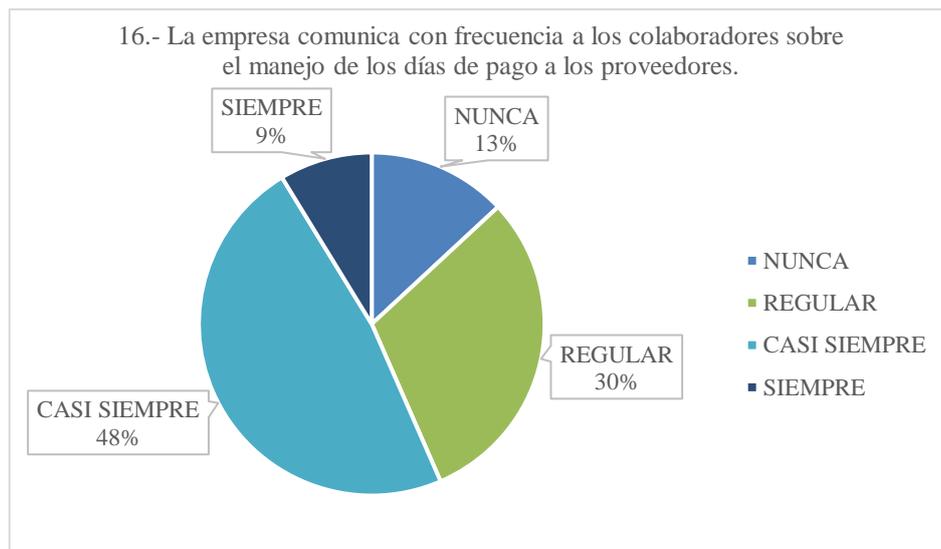
### 3.1.9. Negociación con proveedores

**Tabla 25.** Ítem 16: La empresa comunica con frecuencia a los colaboradores sobre el manejo de los días de pago a los proveedores

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	3	13%	13%	13%
REGULAR	7	30%	30%	43%
CASI SIEMPRE	11	48%	48%	91%
SIEMPRE	2	9%	9%	100%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 20.** Representación gráfica ítem 16



Fuente: elaboración propia

En el ítem 16 los resultados que se obtuvieron para el enunciado, fue un 13% de trabajadores que respondieron a que nunca la empresa comunica con frecuencias a los colaboradores sobre el manejo de los días de pago a los proveedores, un 30% regularmente, 48% casi siempre y el 9% contestó que siempre la empresa realiza dicho comunicado.

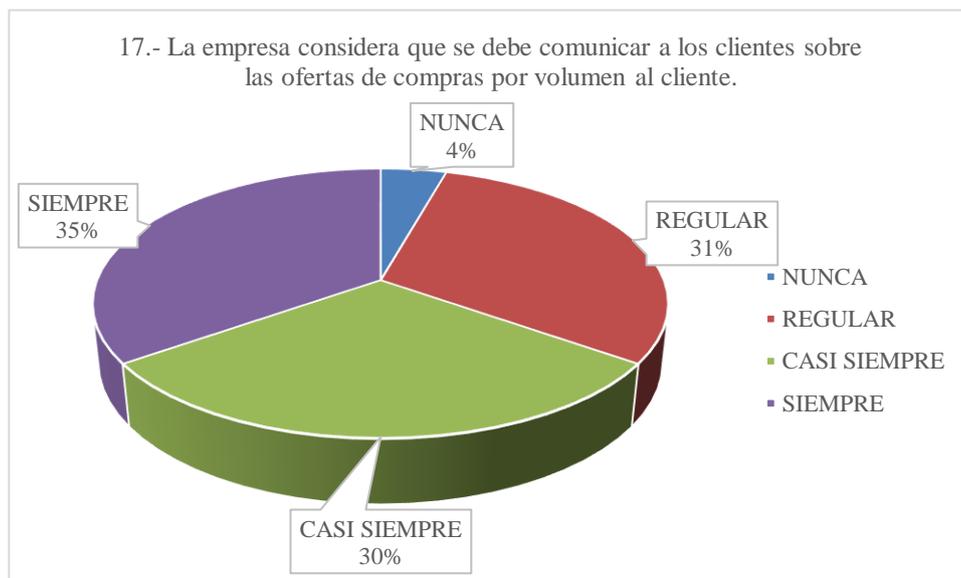
### 3.1.10. Negociación con clientes

**Tabla 26.** Ítem 17: La empresa considera que se debe comunicar a los clientes sobre las ofertas de compras por volumen

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	1	4%	4%	4%
REGULAR	7	30%	30%	35%
CASI SIEMPRE	7	30%	30%	65%
SIEMPRE	8	35%	35%	100%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 21.** Representación gráfica ítem 17



Fuente: elaboración propia

Según los resultados obtenidos para el ítem 17, el 4% de los trabajadores respondió que nunca la empresa considera que se deba comunicar a los clientes sobre las ofertas por compras por volumen. Un 31% considera que regularmente, el 30% casi siempre y los restantes 34% que siempre.

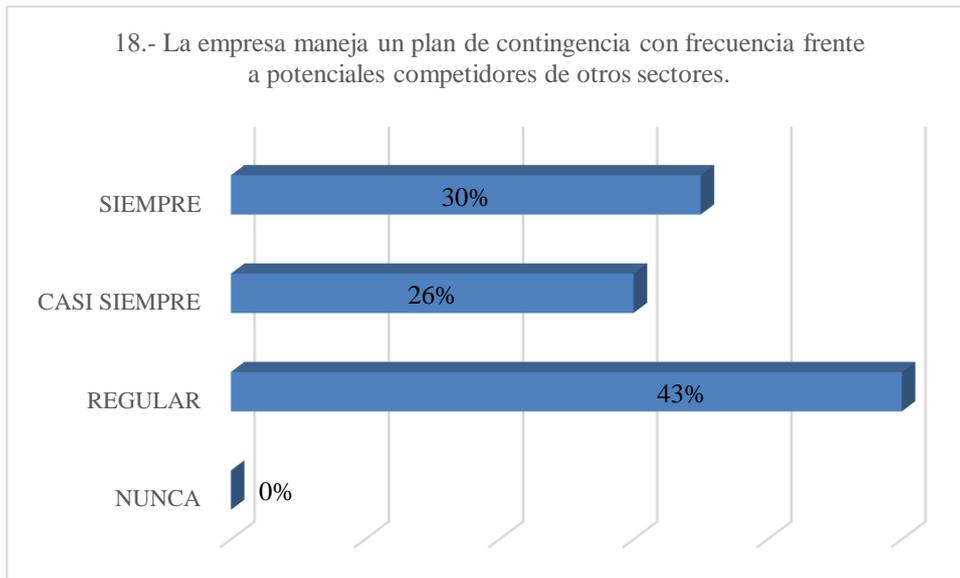
### 3.1.11. Productos sustitutos

**Tabla 27.** Ítem 18: La empresa maneja un plan de contingencia con frecuencia frente a potenciales competidores de otros sectores

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	0	0%	0%	0%
REGULAR	10	43%	43%	43%
CASI SIEMPRE	6	26%	26%	70%
SIEMPRE	7	30%	30%	100%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 22.** Representación gráfica ítem 18.



Fuente: elaboración propia

En la tabla N°26 y figura N°21 demuestran los datos obtenidos ante la pregunta, donde 7 colaboradores respondieron que siempre la empresa maneja un plan de contingencia, 6 trabajadores contestaron que casi siempre, 10 regularmente y ningún colaborador respondió que nunca la empresa maneja un plan de contingencia con frecuencia frente a potenciales competidores de otros sectores.

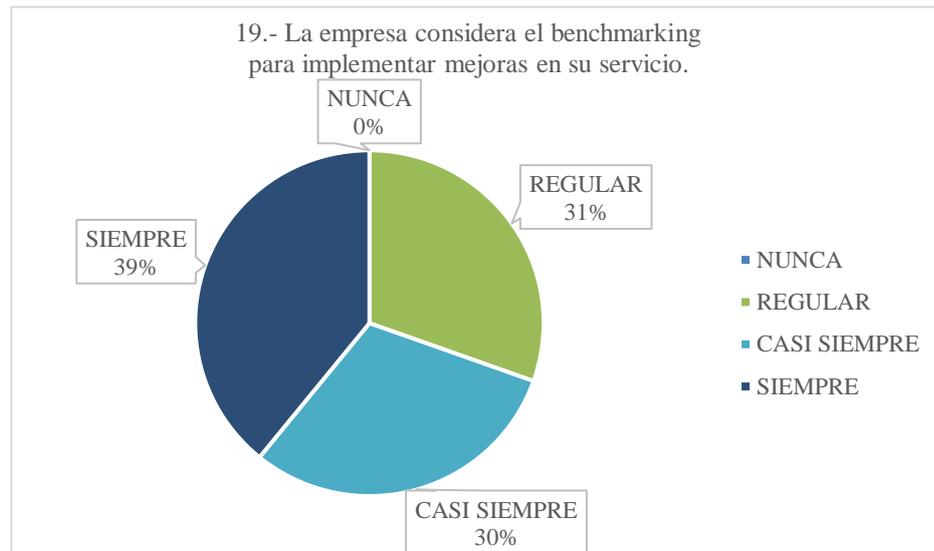
### 3.1.12. Rivalidad entre competidores

**Tabla 28.** Ítem 19: La empresa considera el benchmarking para implementar mejoras en su servicio

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	0	0%	0%	0%
REGULAR	7	30%	30%	30%
CASI SIEMPRE	7	30%	30%	61%
SIEMPRE	9	39%	39%	100%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 23.** Representación gráfica ítem 19



Fuente: elaboración propia

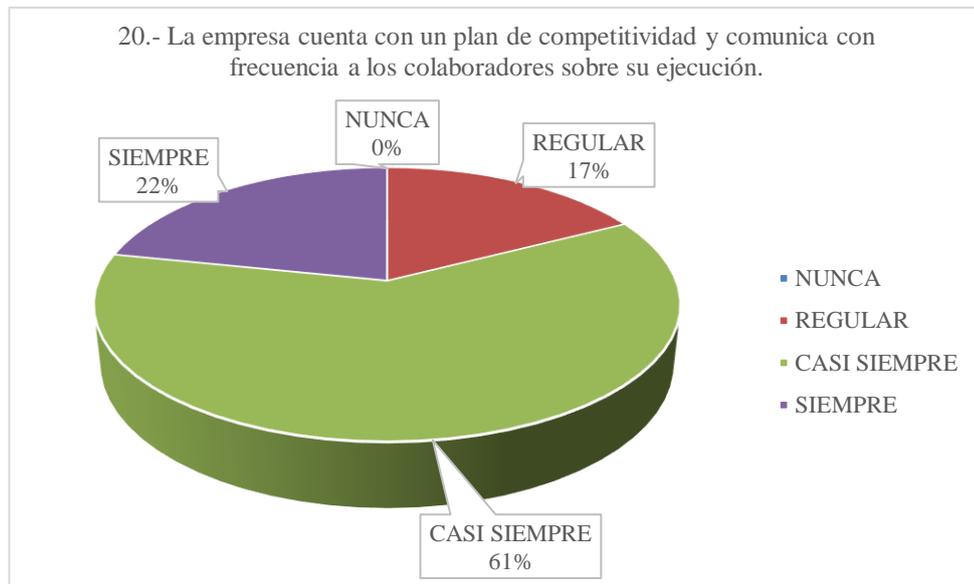
Según los encuestados, respondieron al ítem 19, considerando con un 31% regularmente que la empresa implementa el benchmarking para implementar las mejores en su servicio, un 30% casi siempre, un 39% siempre y ningún trabajador respondió nunca.

**Tabla 29.** Ítem 20: La empresa cuenta con un plan de competitividad y comunica con frecuencia a los colaboradores sobre su ejecución

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	0	0%	0%	0%
REGULAR	4	17%	17%	17%
CASI SIEMPRE	14	61%	61%	78%
SIEMPRE	5	22%	22%	100%

Fuente: elaboración propia.

**Figura 24.** Representación gráfica ítem 20



Fuente: elaboración propia

Según los resultados obtenidos, de los 23 colaboradores encuestados el 61% considera que la empresa casi siempre cuenta con un plan de competitividad y comunica con frecuencia a los colaboradores sobre su ejecución, un 22% siempre, un 17% regular y un 0% respondió que nunca la empresa brinda el tipo de comunicación.

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1. Limitaciones

Según Hernández (2014) las limitaciones es toda aquella deficiencia que se presenta al momento de realizar la investigación. En ocasiones se presentan dificultades que impiden una continuidad sin complicaciones. (p. 345)

Se presentaron tres principales limitaciones al momento de realizar el presente trabajo de investigación, principalmente porque su elaboración fue durante el principio de la pandemia, impidiendo una investigación de campo y limitando la información. Dicho suceso no permitió buscar otras fuentes de investigación tales como la obtención de libros físicos tanto en forma de préstamo por parte las bibliotecas o realizar la compra de estos en tiendas físicas. Sin embargo, mediante una búsqueda minuciosa se pudo encontrar toda la información relevante al desarrollo la investigación

Además, la realización de la encuesta fue limitada ya que no se podía contar con los trabajadores en su centro de labores y únicamente se les podía contactar mediante redes sociales, correo electrónico entre otros, lo cual implicó un seguimiento exhaustivo para obtener las respuestas al cuestionario enviado a cada uno de los trabajadores, aun así, se pudo recaudar la cantidad necesaria de participantes para la obtención de los resultados.

Por otro lado, debido a que no se pudo obtener una coordinación previa con la empresa en donde se realizó la presente investigación y por la premura de esta, no se nos brindó la carta de autorización para el uso del nombre de la empresa, por lo tanto, se optó por elaborar una tesis modelo en base al sector.

A pesar de los inconvenientes presentados, se obtuvo la información necesaria para brindar una investigación a detalle respecto al tema abordado, realizándola de manera ordenada y explicando cada punto de forma clara y concisa

#### **4.2. Interpretación Comparativa**

Según Pacheco (2018) en su tesis "El planeamiento estratégico en Mapfre, Miraflores Lima 2018" identifica la percepción del planeamiento estratégico en los colaboradores del área administrativa de marketing en la empresa. Se obtuvo como resultado de la encuesta realizada a la población conformada por 50 colaboradores, respecto a la percepción del nivel del planeamiento estratégico, que el 92% de los colaboradores considera que es medianamente favorable, mientras que el 8% considera que es favorable. En base a los resultados obtenidos se podrá conocer qué tan identificados se sienten los colaboradores con la misión y visión de la empresa como parte de su factor interno, para mejorar la ejecución de sus funciones y lograr mejores resultados en su planeamiento estratégico. Asimismo, indica que el planeamiento estratégico permitirá obtener una ventaja competitiva mediante la formulación de nuevas estrategias enfocadas a la visión, misión y el análisis del entorno. En comparación a la tesis de referencia, de acuerdo con nuestro objetivo específico 1, analizar los factores internos del planeamiento estratégico en una empresa retail del distrito de Independencia, en el periodo 2020, dio como resultado que el 39% de los colaboradores indica que tiene un nivel alto el realizar un análisis interno a la empresa y el 61% un nivel medio. Adicionalmente, como punto de coincidencia con las implicancias teóricas, se llega a la conclusión que, la importancia de la práctica del planeamiento estratégico debe tener un énfasis a los recursos disponibles de la organización. Los colaboradores deben involucrarse en todos los procesos de mejora que se establezcan, así como conocer e identificarse con la

misión, visión y valores de la empresa, para alinearse a ellos y conseguir en conjunto alcanzar los objetivos trazados a largo plazo.

Según Pimentel, (2019) en su tesis "Planeamiento estratégico para la asociación de curtiembre ecológico de Lima, 2018" realiza un análisis externo mediante las 5 fuerzas de Porter donde el autor evalúa los riesgos que afectan el entorno de la empresa. La investigación obtuvo como resultado 77.5% lo cual significa que su nivel de confiabilidad es moderado en la dimensión de asociatividad, respecto a los indicadores de poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, riesgo de entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad actual del entorno. La tesis en mención permitirá analizar e identificar los factores que están involucrados en el entorno de la empresa retail. Además, el análisis respecto a los indicadores de las 5 fuerzas de Porter permitirá establecer mejoras en las estrategias organizacionales para tomar medidas que permitan suprimir las amenazas que puedan afectar a la empresa. De igual manera, el instrumento aplicado a la tesis en mención fue la encuesta donde participaron 63 empresarios dedicados a la fabricación de cuero y calzado de la Asociación de Curtiembre Ecológico de Lima. En la práctica, el autor llega a la conclusión que la organización, hace poco énfasis en los factores que rodean a la empresa y no cuenta con estrategias definidas para lograr contrarrestar futuras amenazas, necesita implementar estrategias que le permitan ser más competitivo en el mercado y mejorar su posicionamiento, disminuir el riesgo de la entrada de nuevos competidores o productos sustitutos. En comparación a la tesis de referencia, de acuerdo con nuestro objetivo específico 2 analizar los factores externos del planeamiento estratégico en una empresa retail del distrito de Independencia, en el periodo 2020, se obtuvo como resultado que un 35% de los colaboradores responde que tiene un nivel alto el realizar un análisis externo de la organización que permita identificar las oportunidades y amenazas y

un 65% considera que es de nivel medio llevar dicho análisis. Adicionalmente como punto de coincidencia con las implicancias teóricas, se llega a la conclusión que, se debe tener mayor consideración con todos los aspectos externos que afecten directamente a la organización, lo cual implica que se debe tener mayor consideración a la competencia, la tendencia del mercado y los productos o servicios que puedan sustituir a los que cuanta actualmente la empresa. En tener un correcto análisis de todos los factores se puede disminuir el riesgo ante las posibles amenazas que puedan afectar a la organización en el futuro.

### **4.3. Implicancias**

El presente trabajo de investigación tiene una implicancia práctica ya que permitirá analizar los factores internos y externos que afectan directamente todos los procesos dentro de la organización. En relación con los factores internos, ayudará a prestar mayor atención a la información que manejan sus colaboradores respecto a la visión, misión y valores de la empresa, lo cual les permitirá alinearse con los objetivos organizacionales, en relación a los factores externos, el sector retail abarca negocios de consumo, por lo tanto, deben comunicar constantemente a su personal respecto a las estrategias de ventas que buscan implementar en base al estudio de la competencia y así lograr que sus niveles de ventas aumenten en el largo plazo.

Asimismo, es importante establecer la importancia de contar con un planeamiento estratégico bien elaborado, ya que permite disminuir los riesgos futuros que pueden presentarse en el entorno de la empresa, debido a que se realiza un análisis de los factores que pueden afectarla, lo cual permite mitigar futuras contingencias y al mismo tiempo aprovechar las oportunidades que se encuentren en el mercado

Por siguiente, el desarrollo de la investigación servirá de soporte para las empresas retail que busquen implementar un planeamiento estratégico que ayude a conocer los factores internos y externo que influyen en la organización. Además, servirá de apoyo para futuros trabajos de investigación que abarquen la variable o sector en mención, ya que brindará otra perspectiva e información de mucha relevancia respecto al entorno interno y externo de las empresas retail.

#### **4.4. Conclusiones**

Respondiendo a la pregunta de investigación del presente trabajo, se observó que el planeamiento estratégico en una empresa retail del distrito de Independencia, en el período 2020, influye en la gestión empresarial, ya que en base a la elaboración de un plan estratégico de la que se pueden tomar buenas decisiones respecto a los factores internos y externos, lo cual permite el cumplimiento de los indicadores de gestión

Se llegó a la conclusión, de acuerdo con el objetivo específico N°1 que los factores internos del planeamiento estratégico influyen en la gestión de una empresa retail ubicada en el distrito de Independencia, en el periodo 2020, debido a que dichos factores permiten realizar un análisis a profundidad respecto a la situación actual de la empresa y de qué tan eficientes son sus procesos internos. Respecto a los resultados que se visualicen en dicho análisis se puede establecer estrategias que permitan mejorar la gestión y los procesos que se llevan a cabo. Se observó que la empresa realizó un buen estudio de sus factores internos y estableció a tiempo un plan estratégico que le permitió aprovechar sus fortalezas y disminuir el riesgo respecto a las debilidades de la organización, lo cual permitió obtener una buena sostenibilidad del negocio, en el periodo 2020.

De acuerdo con el objetivo específico N°2 que los factores externos del planeamiento estratégico influyen en la gestión de una empresa retail ubicada en el distrito de Independencia, en el periodo 2020, debido a que al realizar un análisis de los factores externos se puede tener una mejor perspectiva de la situación actual de la empresa respecto a la competencia, se puede visualizar los cambios que se han generado en el mercado y en base al análisis realizar un plan estratégico que permita mantener su posicionamiento actual en el mercado. Se observó que la empresa se mantiene informada respecto a los factores que afectan su entorno, realizando estudios de mercado que le permiten aprovechar las oportunidades de ingresar a nuevos mercados o brindar facilidades de compra al cliente, mejorando su experiencia. Además, busca suprimir amenazas como la presencia de nuevos competidores, a la vez, evalúa e identifica aquellos factores que pueden afectar de forma negativa en un largo plazo.

#### **4.5. Recomendaciones**

Se sugiere para la empresa retail seguir manteniendo a todo el personal en constante comunicación acerca de los procesos para la realización de sus funciones, además la alta gerencia debe prestar especial atención a los factores internos y externos que son necesarios para llevar a cabo un planeamiento estratégico eficaz, el cual les permita obtener una mayor rentabilidad y competitividad en el mercado.

Para el análisis interno, se recomienda a la empresa retail, supervisar y auditar semestral o anualmente, el cumplimiento de objetivos para que logren seguir aprovechando las fortalezas y disminuyendo las debilidades que puede presentarse en el camino, realizar nuevas técnicas en las capacitaciones al personal, buscando identificarlos con la misión, visión y objetivos. Tal estrategia les brindará un propósito respecto a sus funciones lo cual

permitirá ser más eficientes, mejorando su productividad y desarrollando nuevas habilidades para el desarrollo de sus actividades. Asimismo, deben identificar cuáles son las fortalezas que tienen como organización para potenciarlas y lograr el crecimiento organizacional.

Para el análisis externo, se recomienda a la empresa retail elaborar estrategias y realizar estudios de mercado en base al análisis de las 5 fuerzas de Porter, en donde se investigarán los factores determinantes para el posicionamiento de la empresa frente a la competencia, tales como: el poder de negociación con los clientes, el poder de negociación con los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores. A la vez aprovechar sus oportunidades, erradicando sus amenazas. Asimismo, buscar mejorar la relación con los clientes priorizando el nivel de satisfacción mediante estrategias que reduzcan inconvenientes como los tiempos de esperar en las cajas o los errores en las ventas on-line, lo cual en el contexto actual ha generado el mayor número de reclamos en la empresa.

Por último, la empresa conoce aquellos factores internos y externos por lo que, se recomienda que cuente y maneje con un plan de contingencia que le permita a largo plazo mitigar, disminuir y aprovechar aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para que puedan tomar buenas decisiones buscando el bienestar de la organización.

## REFERENCIAS

¿Qué es un plan estratégico? – Gestión empresarial. (s. f.). Recuperado 19 de septiembre de 2020, de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

Adrián, Yirda. (Última edición: 7 de julio del 2020). Definición de Alfa de Cronbach. Recuperado de: [//conceptodefinicion.de/alfa-de-cronbach/](http://conceptodefinicion.de/alfa-de-cronbach/)

Amboya Lema, G. & Muñoz Salazar, M., 2018. Propuesta De Un Plan Estratégico Para La Pequeña Empresa “El Lojanito” Ubicada En La Provincia De Pichincha, Parroquia Rural Conocoto, Valle De Los Chillos Al Sur- Este Del Cantón Quito Periodo 2018-2022. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>

Amboya Lema, G., & Muñoz Salazar, M. (2018). Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>

Andrade Rosero, G. (2016). Desarrollo de Planificación Estratégica para la empresa BDO Ecuador Cía. Ltda. para el período 2016-2018. Recuperado de: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/997/1/T-UIDE-1048.pdf>

BOLIVIA. (2019, febrero 15). ¿Las investigaciones exploratorias y descriptivas tienen hipótesis? Recuperado 17 de septiembre de 2020, de METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN website: <https://markainvestigacion.wordpress.com/2019/02/15/las-investigaciones-exploratorias-y-descriptivas-tienen-hipotesis/>

Capcha Girón, E. (2019). El planeamiento estratégico en la gestión de cadenas productivas pecuarias en las cooperativas comunales de la provincia de Pasco, período 2016.

Recuperado de:

[http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1572/1/T026\\_04079174\\_D.pdf](http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1572/1/T026_04079174_D.pdf)

Cercado, S. Y. C. (s/f). EL LIDERAZGO EFICIENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DEL DISTRITO DE LA MOLINA, AÑO 2018. 47.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). "Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones". Recuperado de: <https://www.studocu.com/pe/document/pontificia-universidad-catolica-del-peru/marketing/resumenes/planeacion-estrategica-chiavenato-y-sapiro-capitulo-1-y-2/8322554/view>

Condori, C., & Gladys, A. (s. f.). Propuesta de un plan estratégico para la empresa QC Electrotecnia S.A. 2018-2022. 113.

Conexión Esan (2020). Diez tendencias del retail en épocas de COVID-19: hacia una nueva normalidad. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/06/03/diez-tendencias-del-retail-en-epocas-de-covid-19-hacia-una-nueva-normalidad/>

Coronavirus Argentina: ¿Por qué se van las grandes empresas extranjeras del país? - AS Argentina. (2020.). Recuperado de: [https://argentina.as.com/argentina/2020/09/16/actualidad/1600274505\\_362293.html](https://argentina.as.com/argentina/2020/09/16/actualidad/1600274505_362293.html)

Coronavirus en Argentina: Por qué hay multinacionales que abandonan el país y se habla de una «masacre de empresas» peor que en la crisis de 2001—BBC News Mundo. (2020). Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53618912>

Corral, Y. (2009). VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS. Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>

David, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación, 2013.

DEFINICIÓN DE ENCUESTA - Promonegocios.net. (s. f.). Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>

Del Canto, E., & Silva, A. (2013). METODOLOGIA CUANTITATIVA: ABORDAJE DESDE LA COMPLEMENTARIEDAD EN CIENCIAS SOCIALES. Revista de Ciencias Sociales, 0(141). <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i141.12479>

DIAZ INCA, J. (2018). PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y GESTION FINANCIERA EN LAS MYPES COMERCIALIZADORAS DE LIMA METROPOLITANA, PERIODOS 2015-2016.

Diaz, J. (2018). Políticas públicas en propiedad intelectual escrita. Una escala de medición para educación superior del Perú. Revista Venezolana de Gerencia, 23(81), undefined-undefined. [fecha de Consulta 29 de septiembre de 2019]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29055767006>

Echeverry, B. A. T. (2018). PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LIVE SANTE S.A.S. 102.

Espinoza Freire, E., 2018. La Hipótesis En La Investigación. Recuperado de: <http://file:///C:/Users/User/Downloads/Lahiptesisenlainvestigacin.pdf>

García Salinero, J. (2004). Estudios descriptivos. Recuperado de:  
<http://webpersonal.uma.es/~jmpaez/websci/BLOQUEIII/DocbIII/Estudios%20descriptivos.pdf>

Gestión (2020). Solo el 37% de empresas está satisfecho con implementación de su plan estratégico. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/37-empresas-satisfecho-implementacion-plan-estrategico-270778-noticia/?outputType=amp>

González, A. R. (s/f). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. 111.

Gutiérrez, H. (2005). Calidad Total y productividad. 2ª. Edición. México Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A.

Hernández Pérez José Ángel. (2011, marzo 1). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

Jiménez, Rebeca Almanza, et al. «Los factores internos de las pymes y su influencia en la competitividad (caso sector comercio en Lázaro Cárdenas Michoacán)». Horizontes Empresariales, vol. 18, n.o 2, noviembre de 2019, pp. 4-20. [revistas.ubiobio.cl](http://revistas.ubiobio.cl), <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/3907>.

Johnson, Gerry, y Kevan Scholes. Dirección estratégica. Pearson Educación, 2001.

Las 5 fuerzas de Porter: Definición y ejemplos. (2019, marzo 4). Recuperado 20 de septiembre de 2020, de ThePowerMBA website: <https://thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

López, P. L. (s/f). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. Recuperado el 16 de julio de 2020, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)

Luzuriaga, M. T. O. (2017). AUTORES: JOSE GREGORIO NEIRA LOZA & CLAUDIA ELIZABETH TENELEMA PEREZ. 109.

Manjarrés, S. M. (2013). APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS ÉTICOS A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 4.

Matriz EFI: ¿qué es y para qué sirve? (2019, abril 10). Recuperado de: Rock Content website: <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>

Mayurí Barrón, J. V. (2014). LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO DE LIMA. Quipukamayoc, 19(36), 49. <https://doi.org/10.15381/quipu.v19i36.6489>

Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter • GestioPolis. (2011, marzo 2). Recuperado 20 de septiembre de 2020, de GestioPolis website: <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

Naranjo Pérez, R., Mesa Espinosa, M., & Solera Salas, J. De la administración por objetivos al control estratégico. Recuperado de: <http://file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-DeLaAdministracionPorObjetivosAlControlEstrategico-4835876.pdf>

Obregón, A., & Aquino, J. (2016). Planeamiento estratégico y su relación con el clima organizacional en una institución pública peruana. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 06(02). <https://doi.org/10.18259/acs.2016018>

Ochoa, C. (2015). El caso Kodak, mucho que aprender. Recuperado de: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/el-caso-kodak>

Pérez, J. B., Torres, M. A. G., Espinoza, M. P., Solís, M. T. R., Silva, A. E. S., & Aranda, G. M. Z. (s/f). *Planeamiento Estratégico del Sector Retail Financiero*. 190.

Perú Retail (2020). Perú: Cadenas de retail afrontan dificultades para reabrir en centros comerciales. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-cadenas-de-retail-afrontan-dificultades-para-reabrir-en-centros-comerciales/>

Perú Retail (2020). Perú: Sector retail no genera ingresos y está al borde de la quiebra. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-sector-retail-no-genera-ingresos-y-esta-al-borde-de-la-quiebra/>

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva. (Creación y sostenimiento de un desempeño superior)*. Editorial CECSA.

Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review. No. 35, pp. 1-10.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Recuperado de: [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

Rivero, C., & Miguel, C. (s/f). *Planeamiento estratégico para el grupo de Supermercados Wong periodo 2016–2020*. 137.

Rivero, D. S. B. (s/f). © Sobre la presente edición: Editorial Shalom 2008. 94.

RPP Noticias (2020). INEI: El sector comercio se redujo en 22%, ¿qué productos se dejaron de comprar? Recuperado de: <https://rpp.pe/economia/economia/inei-el-sector-comercio-se-redujo-en-22-que-productos-se-dejaron-de-comprar-coronavirus-en-peru-noticia-1270179>

RTM (2019). Estudio: Formulación e Implementación de la Estrategia. Recuperado de: <https://rtm.com.pe/2019/07/24/form-implem-de-estrategia/>

Rubio, Luis, y Verónica Baz. El poder de la competitividad. Fondo de Cultura Económica, 2015.

San Martín Armijo, C. Planeamiento Estratégico de la Biblioteca de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Mayor de San Marcos. Recuperado de: [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/san%20martin\\_ac/Cap2.PDF](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/san%20martin_ac/Cap2.PDF)

Soberon Salcedo, E. (2018). "ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA SODEL INGENIEROS SERVICIOS GENERALES". Recuperado de: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/21253/Soberon%20Salcedo%20Eduar.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Tamayo, H. V. B. (2016). Planeamiento Estrategico en Universidades de America Latina. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, 9(1), 257. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p257>

Tito Huamaní, P., 2003. IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Recuperado de:

[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n10/importancia.htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm)

Trigoso, M. (2020, 14 diciembre). Solo el 37% de empresas está satisfecho con implementación de su plan estratégico. *Gestión*. Recuperado 18 de octubre de 2022, de <https://gestion.pe/economia/empresas/37-empresas-satisfecho-implementacion-plan-estrategico-270778-noticia/>

VALENZUELA ARGOTI, C. (2016). IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf;jsessionid=4A21F18CF5A6C6A2BA861AD93250A4EF?sequence=1>

Virla, M. Q. (2012). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. 12, 6.

Wong Altamirano, L. (2019). Plan estratégico 2019 – 2021 para la mejora de la gestión empresarial de Almacenes de la selva S.A.C., Tarapoto.

## ANEXOS

### 1.1. Anexo N° 1: Encuesta para describir el planeamiento estratégico en una empresa retail del distrito de Independencia, en el período 2020.

#### ENCUESTA

**OBJETIVOS:** Constatar el nivel de conocimientos de manera objetiva sobre el planeamiento estratégico en una empresa del sector retail del distrito de Independencia, en el período 2020.

#### INSTRUCCIONES:

A continuación, te presentamos una serie de 20 preguntas sobre algunos aspectos que tienen relación con el planeamiento estratégico.

El cuestionario es anónimo, por lo que te garantizamos la más absoluta reserva de tus respuestas, solo pedimos responder con total sinceridad a cada una de las preguntas marcando con un aspa (X) sobre la respuesta que más te convenga.

1	2	3	4
NUNCA	REGULAR	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4
<b>Variable: Planeamiento Estratégico</b>					
<b>DIMENSIÓN A: FACTOR INTERNO</b>					
<b>INDICADOR 1: Fortalezas de la empresa</b>					
01	La empresa comunica con frecuencia la misión, visión, valores en la organización				
<b>INDICADOR 2: Debilidades de la empresa</b>					
02	La empresa capacita, comunica, orienta a los colaboradores para mejorar sus capacidades.				
03	La empresa comunica que las ventas y márgenes de ganancia están sujetos a la estacionalidad.				
<b>INDICADOR 3: Administración de la empresa</b>					
04	La empresa realiza con frecuencia capacitaciones para la administración de los recursos que permitan ayudar a gestionar los procesos internos.				
<b>INDICADOR 4: Marketing y Ventas</b>					

05	Se comunica con frecuencia al personal de las estrategias de ventas implementadas por la empresa del sector retail.				
<b>INDICADOR 5: Operación y Logística</b>					
06	Se comunica y capacita con frecuencia el proceso de picking y packing de forma correcta.				
<b>INDICADOR 6: Finanzas</b>					
07	Se comunica con frecuencia al personal sobre la gestión e impactos financieros en sus actividades diarias.				
<b>INDICADOR 7: Recursos Humanos</b>					
08	Considera con frecuencia que el sueldo de cada puesto está por encima del promedio salarial.				
09	Se capacita con frecuencia al personal en habilidades y programas de planeamiento estratégico.				
<b>INDICADOR 8: Sistema de Información</b>					
10	Considera que la empresa cuenta con información en línea para una mejor toma de decisiones				
<b>INDICADOR 9: Tecnología</b>					
11	Considera que la empresa realiza con frecuencia adquisición de equipos y materiales de última tecnología.				
<b>DIMENSIÓN B: FACTOR EXTERNO</b>					
<b>INDICADOR 10: Amenazas</b>					
12	La empresa comunica con frecuencia los planes de contingencia frente a eventos externos.				
<b>INDICADOR 11: Oportunidades</b>					
13	La empresa comunica con frecuencia las perspectivas de crecimiento a corto, mediano y largo plazo.				
14	Considera que la marca de la empresa se encuentra posicionada en el mercado.				
<b>INDICADOR 12: Nuevos competidores</b>					
15	La empresa diseña con frecuencia y comunica a los colaboradores sobre su plan de competencia.				
<b>INDICADOR 13: Negociación con proveedores</b>					
16	La empresa comunica con frecuencia a los colaboradores sobre el manejo de los días de pago a los proveedores.				
<b>INDICADOR 14: Negociación con clientes</b>					
17	La empresa considera que se debe comunicar a los clientes sobre las ofertas de compras por volumen.				
<b>INDICADOR 15: Productos sustitutos</b>					
18	La empresa maneja un plan de contingencia con frecuencia frente a potenciales competidores de otros sectores.				
<b>INDICADOR 16: Rivalidad entre competidores</b>					
19	La empresa considera el benchmarking para implementar mejoras en su servicio.				
20	La empresa cuenta con un plan de competitividad y comunica con frecuencia a los colaboradores sobre su ejecución.				

1.2. Anexo N° 2: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA								
" ANÁLISIS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN UNA EMPRESA RETAIL DEL DISTRITO DE INDEPENDENCIA, EN EL PERÍODO 2020"								
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES			METODOLOGÍA	POBLACIÓN	
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	No aplica.	<b>VARIABLE: Planeamiento Estratégico</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diseño:</b> No experimental – Transversal.</li> <li>• <b>Tipo:</b> Aplicada.</li> <li>• <b>Alcance:</b> Descriptiva.</li> <li>• <b>Enfoque:</b> Cuantitativa.</li> <li>• <b>Unidad de investigación:</b> Empresa retail, en el distrito de Independencia</li> </ul>	La población está constituida por 120 colaboradores de una empresa Retail del distrito de Independencia.  Se obtuvo un muestreo no probabilístico de 23 colaboradores.	
¿De qué manera el planeamiento estratégico influye en la gestión de una empresa retail del distrito de Independencia, en el período 2020?	Determinar de qué manera el planeamiento estratégico influye en la gestión de una empresa retail del distrito de Independencia, en el período 2020.		<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>CUESTIONARIO Ítems</b>			
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivo Específicos</b>		Factor Interno	Matriz EFI	Fortalezas.			1
				Análisis AMOFHIT	Debilidades.			2,3
Factor Externo	Matriz EFE		Administrativo.		4			
			Marketing y Ventas.		5			
			Operación y Logística.		6			
		Finanzas.	7					
		Recursos Humanos.	8,9					
		Sistema de Información.	10					
¿En qué forma los factores internos del planeamiento estratégico influyen en la gestión de una empresa retail del distrito de Independencia, en el período 2020?	Determinar de qué manera los factores internos del planeamiento estratégico influyen en la gestión de una empresa retail del distrito de Independencia, en el período 2020.	Factor Externo	Estrategias de negocio	Tecnología.	11			
				Oportunidades.	12,13			
				Amenazas.	14			
				Nuevos competidores.	15			
¿En qué forma los factores externos del planeamiento estratégico influyen en la gestión de una empresa retail del distrito de Independencia, en el período 2020?	Determinar de qué manera los factores externos del planeamiento estratégico influyen en una empresa retail del distrito de Independencia, en el período 2020.	Factor Externo	Estrategias de negocio	Negociación con proveedores.	16			
				Negociación con clientes.	17			
				Productos sustitutos.	18			
				Rivalidad entre competidores.	19 y 20			
<b>Diseño de investigación</b>		<b>Técnicas Instrumentos</b>	Estadística por utilizar					
Tipo:	DESCRIPTIVA							
Variable:	Planeamiento Estratégico							
Técnica:	Encuesta							

### 1.3. Anexo N° 3: Formato que fue enviado a docentes especialistas para Validación de Experto.

#### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor.

Presente

Asunto: **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO A TRAVÉS DE EXPERTO.**

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiantes del programa de pregrado de la Universidad Privada del Norte Sede Breña, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Licenciadas en Administración.

El título de la investigación es: "**Planeamiento estratégico en una empresa del sector retail del distrito de Independencia, en el período 2020**"; y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Matriz de consistencia.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Constancia de validación del cuestionario

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Leticia Fernanda Victoria Hernández Huamán y Whitney Aracely Delgado Montero.

**1.4. Anexo N° 4: Firma de docentes que participación en la validación de Juez de Experto.**

**Coefficiente de validez:**

$$\frac{A+B+C}{60} = 1,00$$

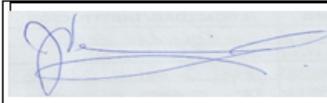
Intervalos	Resultado
0,00 - 0,49	Validez nula
0,50 - 0,59	Validez muy baja
0,60 - 0,69	Validez baja
0,70 - 0,79	Validez aceptable
0,80 - 0,89	Validez buena
0,90 - 1,00	Validez muy buena

**CALIFICACIÓN GLOBAL**

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena

Lima, 01 de Octubre de 2020



**Firma del validador**

**Mg. Juan Carlos Venegas Zevallos**

**07874402**

**Coefficiente de validez:**

$$\frac{A+B+C}{60} = 1$$

Intervalos	Resultado
0,00 - 0,49	Validez nula
0,50 - 0,59	Validez muy baja
0,60 - 0,69	Validez baja
0,70 - 0,79	Validez aceptable
0,80 - 0,89	Validez buena
0,90 - 1,00	Validez muy buena x

**CALIFICACIÓN GLOBAL**

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena

Lima, 21 de Setiembre del 2020



**Firma del validador**

**Mg. Jorge Martín Cruz Padilla.**

Coefficiente de validez:

$$\frac{A+B+C}{60} = 1$$

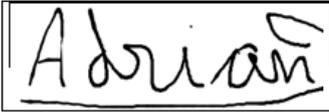
Intervalos	Resultado
0,00 - 0,49	Validez nula
0,50 - 0,59	Validez muy baja
0,60 - 0,69	Validez baja
0,70 - 0,79	Validez aceptable
0,80 - 0,89	Validez buena
0,90 - 1,00	Validez muy buena

**CALIFICACIÓN GLOBAL**

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

VALIDEZ MUY BUENA

Lima, 21 de Setiembre del 2020



Firma del validador

Mg. Adrián Colomer Winter.

**1.5. Anexo N° 5: Base de datos de prueba piloto aplicada.**

Ítems	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	SUMA DE ÍTEMS
Sujeto (1)	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	74
Sujeto (2)	3	3	4	3	4	4	3	2	3	4	2	4	3	4	3	3	4	3	3	3	65
Sujeto (3)	4	3	4	2	4	4	3	3	2	4	3	2	4	4	2	1	4	3	4	2	62
Sujeto (4)	2	2	3	2	3	2	3	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	46
Sujeto (5)	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	48
Sujeto (6)	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	4	4	3	62
Sujeto (7)	3	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
Sujeto (8)	2	2	3	3	4	2	3	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	43
Sujeto (9)	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	54
Sujeto (10)	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	68
Sujeto (11)	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	52
Sujeto (12)	1	2	2	2	2	3	1	3	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2	1	1	39
Sujeto (13)	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	45
Sujeto (14)	1	2	3	1	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	40
Sujeto (15)	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	3	1	4	3	2	2	48
<b>VARP (Varianza de la Población)</b>	<b>0.62</b>	<b>0.46</b>	<b>0.52</b>	<b>0.36</b>	<b>0.73</b>	<b>0.73</b>	<b>0.73</b>	<b>0.78</b>	<b>0.65</b>	<b>0.86</b>	<b>0.51</b>	<b>0.69</b>	<b>0.69</b>	<b>0.65</b>	<b>0.49</b>	<b>1.00</b>	<b>0.67</b>	<b>0.49</b>	<b>0.96</b>	<b>0.78</b>	<b>136.06</b>

Fuente: elaboración propia

**1.6. Anexo N° 6: Estadística de confiabilidad – Alfa de Cronbach.**
**COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH**

Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

**K:** El número de ítems

 $\sum S_i^2$  : Sumatoria de Varianzas de los Items

 $S_T^2$  : Varianza de la suma de los Items

 $\alpha$  : Coeficiente de Alfa de Cronbach

$S_i^2 : \boxed{13.43}$

**K:** El número de ítems

 $\sum S_i^2$  : Sumatoria de las Varianzas de los Items

 $S_T^2$  : La Varianza de la suma de los Items

**a :** Coeficiente de Alfa de Cronbach

$S_T^2 : \boxed{136.06}$

20
13.43
136.06

$$a = \frac{20}{19} \left[ 1 - \frac{13.43}{136.06} \right] = 1.05263 \left[ 0.90 \right] = \boxed{0.9487}$$

95%