



## La planificación estratégica y su influencia en la competitividad en el Centro Comercial Bolognesi, Región Tacna, 2019

*Strategic planning and its influence on competitiveness in the Bolognesi Shopping Center, Tacna Region, 2019*

**Juan Carlos Apaza Paucara<sup>a</sup>**, Autor de correspondencia: [japazap@unjbg.edu.pe](mailto:japazap@unjbg.edu.pe), <https://orcid.org/0000-0002-4304-6813>

**Carlos Roger Apaza Flores<sup>b</sup>**, [carlosapaza206@gmail.com](mailto:carlosapaza206@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-4106-0531>

<sup>a</sup> Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú

<sup>b</sup> Municipalidad Provincial de Tacna, Tacna, Perú

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

*Presentado:*

03/01/2022

*Aceptado:*

29/03/2022

*Disponibile online:*

17/08/2022

**CÓDIGO JEL:**

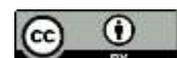
M10, M50

### RESUMEN

El presente artículo es un trabajo previamente elaborado, cuyo objetivo planteado fue determinar que la planificación estratégica influye en la competitividad en el Centro Comercial Bolognesi, Región Tacna, 2019. De enfoque cuantitativo, tipo de investigación básico, diseño no experimental transversal y de nivel explicativo. El acopio de la data ha sido aplicando dos instrumentos de medición de los constructos: planificación estratégica y competitividad, adaptada y validada. Para tal propósito se seleccionó 110 microempresarios, con una fiabilidad de alfa de Cronbach de 0.943 y 0.881 respectivamente. A nivel general, las conclusiones permitieron determinar la evidencia a favor de una relación y el nivel de influencia de la planificación estratégica en la competitividad, con un valor de asociación de Rho de Spearman de 0.693, correlación positiva moderada, con un  $p$  valor = 0.000 < 0.05, y a un nivel de confianza del 95 %, asimismo, a nivel explicativo, en la prueba de logística ordinal, el constructo predictivo planificación estratégica, contribuye con una probabilidad de 6.1 veces en la competitividad del centro comercial. Igualmente, el valor de R cuadrado de Nagelkerke indica que el modelo propuesto explica el 40.0 % de la varianza de la variable dependiente. En consecuencia, la planificación estratégica influye significativamente en la competitividad de los microempresarios, en la medida que sea una herramienta prioritaria en la práctica diaria en la gestión y operaciones del centro comercial: las concepciones estratégicas, valores organizacionales, factores internos, externos y las estrategias; en el logro de ser competitivos.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, competitividad, microempresarios.

*Como citar:* Apaza Paucara, J. C., & Apaza Flores, C. R. (2022). La planificación estratégica y su influencia en la competitividad en el Centro Comercial Bolognesi, Región Tacna, 2019. *Economía & Negocios*, 4(2), 101-126. <https://www.doi.org/10.33326/27086062.2022.2.1238>



## ABSTRACT

This article is a previously prepared work, whose stated objective was to determine that strategic planning influences competitiveness in the Bolognesi Shopping Center, Tacna Region, 2019. Quantitative approach, type of basic research, non-experimental cross-sectional design and explanatory level. . The collection of data has been applying two instruments for measuring the constructs: strategic planning and competitiveness, adapted and validated. For this purpose, 110 microentrepreneurs were selected, with a reliability of Cronbach's alpha of 0.943 and 0.881, respectively. At a general level, the conclusions made it possible to determine the evidence in favor of a relationship and the level of influence of strategic planning on competitiveness, with a Spearman's Rho association value of 0.693, moderate positive correlation, with a p value = 0.000 < 0.05, and at a confidence level of 95 %, likewise, at an explanatory level, in the ordinal logistics test, the strategic planning predictive construct contributes with a probability of 6.1 times in the competitiveness of the shopping center. Similarly, the value of Nagelkerke's R square indicates that the proposed model explains 40.0 % of the variance of the dependent variable. Consequently, strategic planning significantly influences the competitiveness of microentrepreneurs, to the extent that it is a priority tool in daily practice in the management and operations of the shopping center: strategic conceptions, organizational values, internal and external factors and strategies; in being competitive.

**Keywords:** Strategic planning, competitiveness, microentrepreneurs.

## INTRODUCCIÓN

El Centro Comercial Bolognesi (CCB), es el *alma mater* de todos los mercadillos de la ciudad de Tacna, especializado en rubros de negocios de productos importados, creado por los migrantes de las zonas de Puno, Cuzco, Arequipa y Apurímac; por las sequías que se producían en esos lugares, a inicios de los años 70, ellos crearon su propio trabajo sin la ayuda de las autoridades ni del gobierno de ese entonces, y se formalizan en los años 90. Actualmente, el centro comercial es parte de la Zona Comercial de ZOFRATACNA y forma parte del turismo, una buena razón de compras y de paso conocer y visitar Tacna, ofrece oportunidades en la compra de productos de régimen de una zona franca, en los centros comerciales de la zona comercial, de una variedad de productos importados a bajos precios.

La problemática surge con la venida de los cambios del sistema global y, desde 2009, con el inicio de los nuevos tratados de libre comercio, que han debilitado a la zona de tratamiento comercial de la Zona Franca de Tacna, dentro de los referentes, es el Centro Comercial Mercadillo Bolognesi *alma mater* de negocios internacionales de la ciudad de Tacna, cuyo efecto principal es el bajo nivel de competitividad en sus niveles de la innovación, el desfase de presentación de productos innovados desde el origen y la mala infraestructura de sus locales de ventas; sin embargo, están implementando el uso de tecnología como alternativa de ventas por internet; flexibilidad productiva; agilidad comercial, referida a la mala atención y bajo nivel de garantía de sus productos y servicios; calidad, referida a la no práctica de mejora continua y control.

Todo ello ha originado mínima afluencia de turistas nacionales, locales e internacionales, generando que un buen porcentaje de la fuerza de ventas haya emigrado a otras ciudades como: Arequipa, Juliaca, Cuzco y Lima.

En efecto, las causas principales son: el bajo nivel de Planificación Estratégica (PE) en sus procesos de alineamiento a los cambios que se ha registrado en las últimas décadas, bajo nivel de preparación de su fuerza de ventas en los aspectos estratégicos, valores organizacionales, análisis de factores internos y externos. Por consiguiente, por los indicios de los referentes en los negocios internacionales, dentro de corto y largo plazo ingresarán a Tacna empresas corporativas que tienen todo tipo de logística, finanzas, marketing e investigación; empresas que capturan el mercado. Finalmente, por las razones mencionadas se plantea el trabajo de investigación “la planificación estratégica y su influencia en la competitividad en el Centro Comercial Bolognesi, Región Tacna, 2019”, como solución al problema, preparando a la fuerza de ventas del Centro Comercial en la práctica de trabajar en forma conjunta y capacitar a los líderes en la PE, para ser competitivos en el mercado en forma sostenida.

Bajo ese contexto se formulan la interrogante general:

**IG. ¿En qué medida la planificación estratégica influye en la competitividad en el Centro Comercial Bolognesi, Región Tacna, 2019?**

**Justificación:** El estudio es valioso por el conocimiento generado, permitirá fortalecer la gestión de los centros comerciales en virtud del mejoramiento en la gestión, trabajo en equipo, gestión de productos desde el origen con eficacia y eficiencia, y calidad de atención para la satisfacción del cliente en forma sostenible; asimismo, su importancia radica en la aplicación del método científico, la evaluación del ámbito económico de los negocios, tecnológico y social.

**Alcance y limitaciones:** El estudio es de alcance explicativo, correlacional y descriptivo; y dentro de las limitaciones se podría mencionar el factor tiempo en los microempresarios en el acopio de la data y la escasa investigación a nivel explicativo sobre el tema de la realidad de planificación estratégica y la competitividad.

**Marco teórico**

A nivel internacional, Roch García (2019) planteó como objetivo “establecer marco teórico respecto al proceso estratégico de la empresa”. Inicia con el proceso de indagación bibliográfica, para poder ubicar, evaluar y acopiar los aportes sobre la evolución de la teoría del tema en estudio. El tipo de los procesos estratégicos organizacionales depende de las cualidades internas y externas del mercado. Referente a sus fundadores: formación y conocimientos, experiencia profesional previa, el estilo de liderazgo, personalidad. Asimismo, “No hay una forma óptima de proceso estratégico o combinación óptima de procesos estratégicos para todas las organizaciones”. Por otro lado, Romero Hidalgo (2016) de igual modo en su tesis de nivel explicativo, intentó identificar las causas explicativas del problema de estudio, recolectando los datos con base en las encuestas tipo Likert, seguidamente realizó un análisis estadístico para verificar la existencia correlacional, en su resultado evidenció una correlación positiva entre la Gestión Estratégica Institucional y los Planes Estratégicos de las universidades.

A nivel nacional, Salas Phoco y Sandoval Ventura (2021) enunciaron el objetivo de estudio “determinar que la PE y su incidencia en la gestión de riesgo operacional en las cajas municipales”, informe de tipo básico, diseño no experimental transversal, y de nivel correlacional descriptivo, recolectaron los datos, considerando 2 variables: PE y gestión de riesgo, además, se aplicó muestreo aleatorio simple, de 78 servidores de las cajas municipales de Lima. Concluye que la PE incide en la gestión de riesgo operacional de las cajas de ahorro y crédito en el Perú, considerando el impulso de la tecnología, la mejora continua y capacitación. En paralelo, Muñoz Gálvez (2019) tuvo como fin de estudio: “formular un plan estratégico para el centro médico Divino Niño, a fin de mejorar la competitividad de los servicios médicos e incrementar la satisfacción de los usuarios”. El estudio tuvo un análisis desde el enfoque macro y micro y del entorno competitivo, base para formular estrategias de acuerdo al diagnóstico de la organización en el logro de fines. De nivel aplicativo, con la propuesta de estrategias como: fomentar labores de publicidad, innovación de servicios y la firma de alianzas estratégicas.

A nivel local, López Mazuelos (2019) determinó de qué manera la PE influye en la gestión empresarial de las empresas MyPEs del sector manufactura, del Distrito Tacna, 2017. Los resultados demostraron que la variable PE, es regular con un 85.0 % y la Gestión Empresarial también es regular con un 85.9 %, además, la PE influye en un 72.5 % sobre la variable gestión empresarial.

### **Variable planificación estratégica**

Ciro-Gallo (2021) define a la PE como: “herramienta funcional que permite, mediante un análisis detallado de los procesos de la organización y de su macroentorno, definir e implementar estrategias orientadas al cumplimiento de los objetivos establecidos” (p. 2). Por otro lado, Mendoza Fernández y López Juvinao (2015) definen a la PE como el proceso de creación, orientación al futuro, diseñando estrategias para lograrlo, alinea a los procesos y responsabilidades para la operatividad óptima, lo cual implica visión y misión, análisis FODA y los objetivos estratégicos empresariales que intervienen en el proceso de planificación; por otra parte, la prospectiva se asocia, casi de manera natural, a la planeación y a la reflexión estratégica como aliada natural e importante elemento de apoyo (Cevallos Uve et al., 2021).

Por su parte, Ore Quiroz et al. (2020) definen: “La PE es una herramienta gerencial que es utilizada por las organizaciones con fines de mejorar su eficiencia, logrando obtener variaciones significativas en indicadores económicos como la rentabilidad” (p. 40). Igualmente, Vinueza-Caderón et al. (2021), con criterio de enfrentar a las pandemias, “la PE se convierte en una herramienta eficaz en la adaptación a la situación y necesidades del mercado cambiante competitivo, lo cual, implica accionar las estrategias hacia cambios de modelos de negocios, con planes económicos que generen resultados óptimos” (p. 705).

### **Dimensiones de la variable planificación estratégica**

Goodstein et al. (1998) dan cinco conceptos de administración estratégica:

*Conceptos estratégicos:* Ligado a la prospectiva que es el diseño y evaluación de escenarios futuros “qué hacer y para qué”; estas devienen en estrategias “cómo hacer” con base en opciones, indicadores en términos de previsión o decisiones ágiles. “Con una clara definición de la misión y con la capacidad de que los proyectos particulares que se logren implementar no sean acciones

desconectadas, sino acciones articuladas y sinérgicas en torno a las definiciones estratégicas” (Baena Paz, 2015, p. 500).

*Valores organizacionales:* Las empresas articulan al talento humano, y la relación basada en normas y valores corresponde a una cultura organizacional en la que prevalece un sistema de significados, sentido psicológico, sentimientos y emociones, que se manifiestan en los comportamientos y actitudes que reflejan valores, que, normalmente, a veces no coinciden con las nuevas visiones, paradigmas y con nuevas maneras de abordar las diversas y complejas situaciones y relaciones sociales que origina la modernidad (Cordero Leyva et al., 2021).

*Factores internos:* Se analiza las debilidades y fortalezas, para evaluar las brechas de cumplimiento real con el esperado, de esa manera programar el logro de los objetivos, minimizando los recursos para el cumplimiento de metas y la obtención de nuevos recursos en los que se pueden incluir: talento humano, productos, mercado y capital (Bodero Poveda et al., 2021, p. 29).

*Factores externos:* Se evalúa las oportunidades, amenazas y el análisis del competidor. Asimismo, el ambiente es complejo y existe incertidumbre, con cambios rápidos en la tecnología, social, político, económico, normas y otros; importante para el gerente en la toma de decisiones ágiles (Arrieta Jiménez et al., 2021, p. 245).

*Estrategias:* Generalmente, se aplica como una reacción a la problemática generada en el interior de la organización, según Porter (2015), aclara que “diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas”, en ese sentido, la estrategia se vincula con una serie de elementos conceptuales que permiten analizar profundamente aspectos como el pensamiento estratégico, la formulación estratégica, la administración estratégica, la gerencia estratégica, la competitividad, entre otros (Fierro et al., 2021, p. 67).

## **Variable competitividad**

La competitividad se acuñó desde la conceptualización de “ventaja absoluta” por Smith en 1776, teorización de “ventaja comparativa” por Ricardo en 1817 y Porter formula posteriormente la “ventaja competitiva” (Alonso-Aguilar y Chavez-Mora, 2021, p. 23). En ese sentido, Porter (2017) a largo plazo considera que el objetivo social y económico están relacionados, en consecuencia la competitividad es: “el incremento de la productividad mediante el uso de recursos laborales, naturales y de capital para producir bienes y servicios de alta calidad, además, óptima gestión y estar siempre prestos a responder con rapidez a los requerimientos del mercado” (p. 573). Por otro lado, Díaz Muñoz et al. (2021) sostiene que la competitividad debe ser entendida no como un fin, sino como una herramienta a través de la cual se puede lograr crecimiento, diferenciación y liderazgo (p. 147).

Asimismo, Navarro Silva et al. (2018) sostienen que la competitividad es una concepción dinámica que ha evolucionado en el tiempo, como resultado de la globalización y la propia dinámica empresarial. Además, los factores internos y externos influyen en la evaluación de la competitividad (p. 172).

Por otra parte, la velocidad en la toma de decisiones es un factor crítico de competitividad, porque permite obtener resultados óptimos de beneficios económicos en el mercado competitivo, además, ventaja competitiva sostenible en el mediano y largo plazo, como reacción a los cambios y frente

a la competencia, en ese sentido, la sensibilidad estratégica apoya sondear las oportunidades de negocios, los movimientos estratégicos de la competencia, la necesidad de la clientela y los riesgos externos, con esta data, los directivos y su personal planifican e implantan un conjunto de estrategias competitivas para afrontar un mercado dinámico competitivo, diferenciándose de las otras organizaciones rivales (Miranda-Torrez, 2021, p. 96), en efecto, (Freixanet y Renart, 2020) las pymes son los actores económicos predominantes y tienen características específicas relacionadas con la supervivencia, tales como su responsabilidad por la pequeñez y una mayor dependencia de las capacidades que sus contrapartes más grandes.

Por otra parte, Medeiros et al. (2019) consideran a 3 factores determinantes de competitividad, **Sistema:** Infraestructura, ambiente macroeconómico, internacional, político, institucional, legal, normativo y social; **Estructura:** Mercado, configuración de la industria, instituciones, regímenes de incentivo y regulación, grado de sofisticación de la tecnología, y acceso a productos internacionales; **Empresa:** Capacitación, desempeño, métodos de organización y estrategia.

### Dimensiones de competitividad

Pablo Calderón (2008) considera 5 dimensiones:

**Innovación:** Ligado al cambio y a la competitividad empresarial, en negocios comerciales de pymes, la herramienta mencionada permite el crecimiento, valor agregado e impacto en la mejora de competitividad. Asimismo, orienta hacia la mejora continua en procesos, productos y servicios aplicados como ventaja competitiva; además, para conocer los sucesos del entorno y empleo de la tecnología, “y factores internos en implementación de dirección abierta, participativa, descentralización en toma de decisiones, motivación del personal y compromiso por innovación” (Saldarriaga Salazar et al., 2020, p.152).

**Tecnología:** Actualmente, la tecnología digital es una herramienta esencial en el manejo de riesgos y sus efectos en la salud pública. Sin embargo, los beneficios derivados de su uso se ven limitados por factores estructurales, como la conectividad (acceso, uso y velocidad), las desigualdades sociales, la heterogeneidad productiva y la escasa competitividad, así como por el acceso restringido a los datos y a la gestión de la información, entre otros factores. Superar estos problemas exigirá poner en marcha una estrategia de gran impulso para la sostenibilidad económica, social y ambiental, que lleve a un cambio estructural progresivo basado en una fuerte creación e incorporación de tecnología para diversificar el aparato productivo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2021).

**Flexibilidad productiva:** Es una estrategia actual de recursos humanos, consiste en aplicar metodologías de continuidad laboral con fines de logro de objetivos en la organización, asimismo, se ha convertido en una necesidad en momentos de crisis (Madero Gómez, 2021).

**Agilidad comercial:** Es el nuevo paradigma organizacional indispensable e incluye unos atributos para la empresa como velocidad, flexibilidad y una efectiva respuesta al cambio y a la incertidumbre, además, una empresa comercial eficiente ejecuta un plan con orientación al cliente, basado en análisis de las necesidades de productos, servicios o marcas y satisfacción del cliente. Estas organizaciones aprovechan en optimizar los procesos del negocio comercial con el apoyo de la sistematización (Simonato, 2018).

**Calidad:** La competitividad se refiere en mayor medida a la calidad del producto o servicio entregado al mercado y su aceptación por parte de los consumidores (Díaz Muñoz et al., 2021). Por otro lado, definen la gestión de calidad como una filosofía basada en la responsabilidad, mejora continua y el afrontamiento colectivo a las adversidades. Los beneficios se manifiestan en el incremento de la satisfacción del servicio, mejora del clima organizativo, mayor compromiso, eficiencia profesional, manejo óptimo de recursos, trabajo colaborativo, así como prestigio social (Quispe et al., 2021).

**Objetivo General:** OG. Determinar que la planificación estratégica influye en la competitividad en el Centro Comercial Bolognesi, Región de Tacna, 2019.

**Hipótesis General:** HG. La planificación estratégica influye significativamente en la competitividad en el Centro Comercial Bolognesi, Región de Tacna, 2019.

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

Estudio de enfoque cuantitativo, tipo de investigación básico, diseño no experimental transeccional y de nivel explicativo, “cuyo objetivo principal es la verificación de hipótesis causales o explicativas” (Ñaupas Paitán et al., 2018).

La población de estudio estuvo conformada por 110 microempresarios del Centro Comercial Bolognesi de Tacna, que incluye a todos los rubros de negocios de productos de comercialización de importación o nacional. Aplicando muestreo tipo no probabilístico (Arias Gonzáles y Covinos Gallardo, 2021).

En la operacionalización de variables en estudio, se ha descompuesto en sus dimensiones e indicadores. Por otra parte, el acopio de la data se ha dado empleando 2 instrumentos de medida de planificación estratégica y competitividad adaptada y validada. Para tal propósito se seleccionó los primeros 110 incluibles que se encuentren laborando en el Centro Comercial. Seguidamente, se han procesado los datos en dos computadoras Core i3, utilizando el programa SPSS v. 25. Por otro lado, en las contrastaciones de las hipótesis, se realizó la prueba de correlación de Rho Spearman; (Espinoza-Pajuelo y Ochoa-Pachas, 2021) y en la parte explicativa, se aplicó la prueba de regresión logística ordinal para explicar las causas (Pallarés Mestre, 2016; Arias Benítez, 2018).

## **RESULTADOS**

Los instrumentos presentaron un coeficiente de Alfa Cronbach de 0.943 y 0.881 de 30 ítems cada uno respectivamente.

En el estudio participaron 110 microempresarios del Centro Comercial, los cuales se pueden observar en la Tabla 1, 59.1 % son de sexo masculino, 66.4 % de 18 a 40 años de edad, 38.2 % viven en el cercado, 87.3 % vienen laborando entre 1 a 26 años y 67,3 % trabajan en rubro de venta de computadoras y artefactos eléctricos.

**Tabla 1***Perfil de los microempresarios encuestados*

Ord.	Perfil de los Microempresarios	%	Resultado		
			Característica	%	Característica
1	Sexo	40.9	Femenino	59.1	Masculino
2	Edad	33.6	Mayor de 40 años	66.4	18 a 40 años
3	Procedencia	38.2	Cercado	61,8	Distritos de Tacna
4	Antigüedad empresarial	12.7	Mayor a 26 años	87.3	1 a 26 años
5	Rubro	32.7	*Bo, B y Ropa	67.3	PCs y **AEs

*Nota.* Información tomada de la encuesta 2019, SPSS v. 25.

\*Bo= Bodeguería, B= Belleza,

\*\*Aes= Artefactos eléctricos, PCs= Computadoras.

Como se puede observar en la Tabla 2, presenta 61.82 % de nivel alto con respecto a la práctica de valores organizacionales y un rango de 44.55 % a 60.91 % de nivel regular, corresponden a las dimensiones, factores internos, estrategias, factores externos y conceptos estratégicos.

**Tabla 2***Evaluación por dimensiones de la variable independiente “planificación estratégica”*

Ord.	Dimensiones	Frecuencia	Resultado	
			%	Categoría
1	Conceptos estratégicos	67	60.91	Regular
2	Valores organizacionales	68	61.82	Alto
3	Factores internos	49	44.55	Regular
4	Factores externos	56	50.91	Regular
5	Estrategias	54	49.09	Regular

*Nota.* Información tomada de la encuesta 2019, SPSS v. 25.

En la Tabla 3, se puede apreciar la evaluación de 30 ítems de la variable independiente “planificación estratégica”, en la dimensión “valores organizacionales”, indicador “confianza”, ítems 13, 14 y 15 se visualiza 49.1 %, 56.4 % y 50.9 % respectivamente, siempre de nivel escala tipo Likert, los 110 microempresarios manifiestan que siempre generan confianza en la clientela y son leales, igualmente, logran que los conozcan por la imagen y buena reputación, además, agradecen, solucionan sus problemas y siempre están a tiempo en la atención a los clientes. Según Matas (2018) indica que el diseño tipo Likert es más utilizado en Ciencias Sociales, por los requerimientos y técnicas que demandan calidad de datos, Por otro lado, la discusión sobre el formato y contenido de los ítems en las escalas tipo Likert sigue abierto.

**Tabla 3**

*Evaluación por preguntas de la variable independiente “planificación estratégica”*

<b>Ord.</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A Veces</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>Porcentaje</b>					
I.1	18.2	13.6	30.0	27.3	10.9
I.2	2.7	8.2	33.6	39.1	16.4
I.3	10.9	14.5	31.8	33.6	9.1
I.4	2.7	8.2	31.8	37.3	20.0
I.5	13.6	9.1	30.9	34.5	11.8
I.6	5.5	11.8	34.5	32.7	15.5
I.7	10.0	6.4	34.5	30.0	19.1
I.8	7.3	0.0	11.8	38.2	42.7
I.9	7.3	6.4	10.0	45.5	30.9
I.10	2.7	1.8	7.3	37.3	50.9
I.11	24.5	13.6	14.5	21.8	25.5
I.12	3.6	5.5	18.2	40.9	31.8
I.13	3.6	1.8	10.9	34.5	49.1
I.14	3.6	1.8	7.3	30.9	56.4
I.15	2.7	0.9	6.4	39.1	50.9
I.16	10.0	7.3	27.3	32.7	22.7
I.17	21.8	14.5	27.3	20.9	15.5
I.18	4.5	13.6	18.2	36.4	27.3
I.19	14.5	19.1	28.2	30.9	7.3
I.20	13.6	19.1	30.9	23.6	12.7
I.21	20.0	23.6	20.9	26.4	9.1
I.22	17.3	12.7	36.4	26.4	7.3
I.23	11.8	21.8	28.2	24.5	13.6
I.24	10.9	18.2	37.3	24.5	9.1
I.25	19.1	11.8	20.9	34.5	13.6
I.26	16.4	10.0	30.0	32.7	10.9
I.27	15.5	10.0	39.1	32.7	2.7
I.28	11.8	14.5	35.5	23.6	14.5
I.29	15.5	17.3	37.3	20.9	9.1
I.30	10.0	15.5	32.7	30.9	10.9

*Nota.* Información tomada de la encuesta 2019, SPSS v. 25.

Se puede apreciar en la Tabla 4, la evaluación de 13 indicadores de la variable independiente “planificación estratégica”, en los indicadores amabilidad, sinceridad, confianza y fortalezas presenta un nivel alto, y de nivel regular en los 9 indicadores restantes.

**Tabla 4***Evaluación por indicadores de la variable independiente “planificación estratégica”*

Ord.	Dimensiones	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Grado
X1.1	Conceptos estratégicos	Misión	63	57.27	Regular
X1.2		Visión	57	51.82	Regular
X1.3		Objetivos	66	60.00	Regular
X2.1	Valores organizacionales	Amabilidad	54	49.09	Alto
X2.2		Sinceridad	52	47.27	Alto
X2.3		Confianza	67	60.91	Alto
X2.4		Servicio	53	48.18	Regular
X3.1	Factores internos	Fortalezas	47	42.73	Alto
X3.2		Debilidades	41	37.27	Regular
X4.1	Factores externos	Oportunidades	49	44.55	Regular
X4.2		Amenazas	42	38.18	Regular
X5.1	Estrategias	Control	61	55.45	Regular
X5.2		Mejora continua	53	48.18	Regular

*Nota.* Información tomada de la encuesta 2019, SPSS v. 25.

Como se aprecia en la Tabla 5, resultado de la encuesta de 30 ítems en la variable planificación estratégica, 58.2 % es de nivel regular y 7.3 % es bajo. Se concluye que de los 110 microempresarios un 34.5 % percibe un nivel alto, en las dimensiones: conceptos estratégicos, valores organizacionales, factores internos, factores externos y estrategias

**Tabla 5***Variable Independiente “planificación estratégica”*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Bajo	8	7.3	7.3	7.3
	Regular	64	58.2	58.2	65.5
	Alto	38	34.5	34.5	100.0
	<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

*Nota.* Información tomada de la encuesta 2019, SPSS v. 25.

Como se puede observar en la Tabla 6, en las dimensiones flexibilidad productiva, agilidad comercial y calidad muestran 60.00 %, 60.91 % y 55.45 % de nivel alto respectivamente, asimismo, en innovación y tecnología presenta nivel regular.

**Tabla 6**

*Evaluación por dimensiones de la variable dependiente “competitividad”*

Ord.	Dimensiones	Resultado		Categoría
		Frecuencia	%	
1	Innovación	54	49.09	Regular
2	Tecnología	59	53.64	Regular
3	Flexibilidad productiva	66	60.00	Alto
4	Agilidad comercial	67	60.91	Alto
5	Calidad	61	55.45	Alto

*Nota.* Información tomada de la encuesta 2019, SPSS v. 25.

En la Tabla 7, se puede apreciar la evaluación 30 ítems de la variable dependiente “Competitividad”, en la dimensión valores organizacionales, indicador “confianza”, ítems 2, 9, 20 y 21 se visualiza 50.9 %, 40.0 %, 44.5 % y 38.2 % respectivamente, siempre de nivel escala tipo Likert, los 110 microempresarios consideran que siempre los productos que ofrecen son de origen de marca y calidad, por otro lado, manifiestan que el centro comercial debería contar con una base central de datos; además, con respecto a la agilidad comercial, se capacitan constantemente en la atención personalizada, asimismo, conocen su negocio y trabajan con empresas internacionales.

**Tabla 7**

*Evaluación por preguntas de la variable dependiente “competitividad”*

Ord.	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
I.1	3.6	3.6	12.7	53.6	26.4
I.2	2.7	2.7	10.0	33.6	50.9
I.3	8.2	14.5	15.5	35.5	26.4
I.4	2.7	10.9	30.0	23.6	32.7
I.5	5.5	10.0	26.4	28.2	30.0
I.6	20.0	13.6	24.5	25.5	16.4
I.7	18.2	12.7	21.8	26.4	20.9
I.8	21.8	14.5	13.6	26.4	23.6
I.9	14.5	7.3	8.2	30.0	40.0
I.10	10.9	22.7	20.0	19.1	27.3
I.11	7.3	0.9	14.5	42.7	34.5
I.12	17.3	13.6	19.1	28.2	21.8
I.13	11.8	7.3	22.7	33.6	24.5
I.14	1.8	3.6	19.1	40.9	34.5
I.15	7.3	14.5	22.7	30.0	25.5
I.16	9.1	8.2	11.8	37.3	33.6
I.17	5.5	5.5	10.0	43.6	35.5
I.18	3.6	1.8	8.2	50.9	35.5
I.19	3.6	2.7	19.1	40.0	34.5

I.20	6.4	5.5	16.4	27.3	44.5
I.21	4.5	10.0	14.5	32.7	38.2
I.22	7.3	10.9	20.0	48.2	13.6
I.23	4.5	14.5	20.9	32.7	27.3
I.24	6.4	10.9	24.5	38.2	20.0
I.25	6.4	7.3	17.3	46.4	22.7
I.26	2.7	0.9	23.6	39.1	33.6
I.27	2.7	0.9	14.5	44.5	37.3
I.28	2.7	0.9	30.9	56.4	9.1
I.29	3.6	2.7	19.1	56.4	18.2
I.30	3.6	1.8	20.0	59.1	15.5

*Nota.* Información tomada de la encuesta 2019, SPSS v. 25.

Se puede apreciar en la Tabla 8 la evaluación de 10 indicadores de la variable dependiente “competitividad”, en los indicadores “diferenciación” y “mejora continua” se presenta un nivel alto, y de nivel regular en los 8 indicadores restantes.

**Tabla 8**

*Evaluación por indicadores de la variable dependiente “competitividad”*

Ord.	Dimensiones de Competitividad	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Grado
Y1.1	Innovación	Producto	55	50.00	Regular
Y1.2		Infraestructura	55	50.00	Regular
Y2.1	Tecnología	Equipos	56	49.09	Regular
Y2.2		Sistema	55	47.27	Regular
Y3.1	Flexibilidad productiva	Diferenciación	67	60.91	Alto
Y3.2		Comercialización	69	62.73	Regular
Y4.1	Agilidad comercial	Atención al cliente	56	50.91	Regular
Y4.2		Garantía	69	62.73	Regular
Y5.1	Calidad	Mejora continua	58	52.73	Alto
Y5.2		Control	84	76.26	Regular

*Nota.* Información tomada de la encuesta 2019, SPSS v. 25.

En la Tabla 9 se aprecia los resultados de la encuesta de 30 ítems en la variable dependiente “competitividad”, un 40.9 % es regular y un 1.8 % es bajo. Se concluye que de los 110 microempresarios un 57.3 % percibe un nivel alto, en las dimensiones: innovación, tecnología, flexibilidad productiva, agilidad comercial y calidad.

**Tabla 9**

Variable dependiente “competitividad”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Válido</b>	Bajo	2	1.8	1.8	1.8
	Regular	45	40.9	40.9	42.7
	Alto	63	57.3	57.3	100.0
	<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Nota. Información tomada de la encuesta 2019, SPSS v. 25.

### Contrastación de las hipótesis

**Tabla 10**

Correlación de rho de Spearman de las variables “planificación estratégica” y “competitividad”

			Planificación Estratégica	Competitividad
Rho de Spearman	Planificación Estratégica	Coefficiente de correlación	1.000	0.693**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	110	110
	Competitividad	Coefficiente de correlación	0.693**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	110	110

Nota. Información tomada de la encuesta 2019, SPSS v. 25.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

**Tabla 11**

Correlación entre las dimensiones “planificación estratégica” y “competitividad”

		Planificación Estratégica				Estrategias
		Conceptos Estratégicos	Valores Organizacionales	Factores Internos	Factores Externos	
Competitividad	Coefficiente de correlación	0.554**	0.503**	0.561**	0.548**	0.556**
	Sig. (Bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	110	110	110	110	110

Nota. Información tomada de la encuesta 2019, SPSS v. 25.

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

En la Tabla 10 se muestra el coeficiente Rho Spearman 0.693, equivalente a una correlación positiva moderada, asimismo, se observa el nivel crítico  $p_v = 0.000 < 0.05$ ; a 95 % de nivel de confianza, por la norma de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta la H1, lo cual implica la existencia de correlación significativa entre la planificación estratégica y la competitividad en el Centro Comercial Bolognesi, Región de Tacna, 2019. Igualmente, en la Tabla 11, se visualiza la correlación de las 5 dimensiones de la variable en estudio con la competitividad y existen suficientes evidencias para aceptar la H1.

**Tabla 12**

*Pseudo R cuadrado de las dimensiones de “planificación estratégica” en la “competitividad”*

Pseudo R Cuadrado	Aporte de Planificación y sus Dimensiones en la Competitividad					
	Planificación Estratégica	Conceptos Estratégicos	Valores Organizacionales	Factores Internos	Factores Externos	Estrategias
Cox y Snell	0.312	0.239	0.257	0.229	0.169	0.214
<b>Nagelkerke</b>	<b>0.400</b>	<b>0.306</b>	<b>0.330</b>	<b>0.293</b>	<b>0.217</b>	<b>0.274</b>
McFadden	0.247	0.180	0.196	0.172	0.123	0.159

*Nota.* Información tomada de la encuesta 2019, SPSS v. 25.

**Tabla 13**

*Prueba de Wald de las dimensiones de “planificación estratégica” y “competitividad”*

Prueba de Wald	Aporte de Planificación y sus Dimensiones en la Competitividad					
	Planificación Estratégica	Conceptos Estratégicos	Valores Organizacionales	Factores Internos	Factores Externos	Estrategias
Wald	24.788	19.773	27.659	21.889	16.545	21.126
	<b>6.1</b>	<b>11.3</b>	<b>10.6</b>	<b>20.5</b>	<b>25.5</b>	<b>22.5</b>
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

*Nota.* Información tomada de la encuesta 2019, SPSS v. 25.

Finalmente, en la Tabla 12 y Tabla 13 se puede apreciar, a nivel explicativo, en la prueba de logística ordinal, que el constructo predictivo “planificación estratégica” contribuye con una probabilidad de 6.1 veces en la competitividad del centro comercial. Igualmente, el valor de R cuadrado de Nagelkerke indica que el modelo propuesto explica el 40.0 % de la varianza de la VD (0.400). Es más, se observa el aporte explicativo de las 5 dimensiones de la variable independiente “planificación estratégica”, hacia la dependiente “competitividad” del Centro Comercial Bolognesi.

## **DISCUSIÓN**

### **A nivel general**

En el estudio participaron 110 microempresarios, 45.5 % de 41 a 50 años de edad (Tabla 1), por otra parte, la variable PE presenta 56.2 % de nivel regular y la variable competitividad 57.3 % de nivel alto (Tabla 5 y Tabla 9), en ese mismo contexto, existe suficiente evidencia de influencia de PE en la competitividad, valor de Rho 0.693 con un  $p = 0.000 < 0.05$ , además, la PE contribuye con una probabilidad de 6.1 veces en la competitividad del centro comercial, R cuadrado de Nagelkerke indica que el modelo propuesto explica el 40 % de la variabilidad en la variable competitividad (Tabla 10 a la Tabla 13). Por lo tanto, la PE influye significativamente en la competitividad de los microempresarios del Centro Comercial Mercadillo Bolognesi de Tacna, 2019, se infiere con Romero Robles (2017) que la PE contribuye en relación del 86 % en la mejora de la competitividad, además, Fernández Hurtado et al. (2019) manifiestan que el buen diseño de la estrategia y su respectiva implantación a bajos costes, mejora los procesos y su control, conduce a una diferenciación, aún más, garantiza al directivo alcanzar ventajas competitivas en el largo plazo, crecimiento y calidad sostenible. Por otro lado, por la flexibilidad y adaptación de las pymes, estas poseen la mayor posibilidad de implantar PE, pero es efectuado por un mínimo porcentaje y las excusas de los pequeños empresarios son: carencia de tiempo, bajo nivel de experiencia y desconocimiento de las herramientas de planificación, añadiendo, desconfianza e individualismo (Saavedra García y Espíndola Armenta, 2016). Por último, Goodstein et al. (1998) indica 4 diferencias de la PE aplicada frente a otros modelos: La búsqueda de valores, la cultura organizacional, el diseño de la estrategia de negocio, y la integración de los planes de negocios funcionales.

### **Dimensiones de planificación estratégica**

**Conceptos estratégicos:** El 60.91 % estima como nivel regular, en misión, visión y objetivos, los directivos promueven y orientan sus acciones cotidianas al logro de la misión, visión; se caracterizan por un adecuado nivel de compromiso, difunden oportunamente sus objetivos ante sus asociados y quien se encuentra a cargo de la dirección toma decisiones para el logro de los objetivos (Tabla 2, Tabla 3 y Tabla 4); corroborados con Goodstein et al. (1998), “la misión involucra desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la empresa”, de igual modo, la visión hace referencia a la dirección, al escenario realista en el futuro, la ruta y avance a seguir.

**Valores organizacionales:** El 61.82 % considera como nivel alto en amabilidad, sinceridad, confianza y servicio, en los negocios diarios siempre son atentos, correctos y amables; expone razones, pros y contras, para justificar la calidad, el precio de un producto o servicio; son educados, saluda y sonríe a sus clientes; genera confianza con el cliente y tiene clientes leales; logra que le conozca por su imagen y buena reputación por la clientela (Tabla 2, Tabla 3 y Tabla 4); análisis corroborados con Bolzan de Campos (2018), considera 3 fundamentos de valores organizacionales: El cognoscitivo son creencias que manifiesta la filosofía organizacional, y que garantiza el éxito; el fundamento motivacional es la expresión de fines, metas y necesidades esenciales de la organización; por último, la jerárquica, los valores están organizadas a base de la naturaleza de cada organización, además, Caro Montero (2019) relaciona dos tipos de valores: estratégico, que es la orientación, por donde marcha la empresa y valores tácticos, son los medios que apoyan conseguir el futuro empresarial, complementa Senge (2010) el liderazgo es la capacidad para

compartir una imagen del futuro, que procura crear una organización madura con metas, valores, normas y misiones compartidas; y Barrios Pineda (2018) recalca que la cultura organizacional impulsa los valores a los colaboradores, por facilitar la motivación, cooperación y el compromiso en la organización.

**Factores internos:** Es de 44.55 % de nivel regular en fortalezas y debilidades; consideran que es necesario aprovechar y potencializar las fortalezas, de igual forma, tratan de identificar y monitorear las debilidades por áreas en sus reuniones programadas (Tabla 2, Tabla 3 y Tabla 4); cotejados con Meraz Ruiz (2014) sostiene que las características de las empresas son esenciales en la competitividad, por lo tanto, el análisis de los factores internos contribuye en esta.

**Factores externos:** Es de 50.91 % de nivel regular en oportunidades y amenazas; se analiza el entorno externo para identificar las oportunidades más relevantes; al contrario, las amenazas y las acciones a tomar para contrarrestar (Tabla 2, Tabla 3 y Tabla 4); corroborado con Zayas Barreras et al. (2021) señalan que los inicios en “los procesos de calidad dentro de las mipymes se concentra en el interés de sus empresarios por adentrarse dentro de la cultura de calidad que envuelve a los mercados”, y el método está vinculado a 3 factores esenciales del entorno: gobierno, proveedores y clientes.

**Estrategias:** Es de 49.09 % de nivel regular en aplicación de estrategias y gestión de recursos; se aplican las estrategias de acuerdo al plan; solución de problemas; aprovecha información del entorno para planear nuevas estrategias; gestión de recursos eficientes y más la tecnología (Tabla 2, Tabla 3 y Tabla 4); comparados con Garrido Pavia (2012), las pymes aprenden de las grandes empresas de distribución de productos y servicios en adaptar estrategias de competitividad en un mercado competitivo comercial.

### **Dimensiones de competitividad**

**Innovación:** Es de 45.45 % de nivel alto en “producto” e “infraestructura”; ofrecen productos que satisfacen al cliente y a bajos costos, son de origen de marca y calidad, diseñan sus logos y marca de los productos, cuentan con imagen, seguridad y los servicios necesarios; y evalúan la construcción de nueva infraestructura de acuerdo a la modernidad (Tabla 6, Tabla 7 y Tabla 8); contrastados con la fuente, Ramírez Molina y Ampudia Sjogreen (2018) sostienen que “Innovar contempla introducir nuevas combinaciones entre factores de la producción para generar un producto mejor, nuevo o diferente, que impacte positivamente en el mercado y en el ambiente, conlleva tanto beneficios económicos como sociales”. Del mismo modo, las empresas están por el cambio constante y decisivo en el posicionamiento en el mercado, apostando por una constante innovación y renovación de tecnologías, para la conducción eficiente de los procesos (Salas Solano et al., 2021).

**Tecnología:** Es 53.64 % de nivel regular en los indicadores “equipos” y “sistema”; cuenta con sistemas de protección electrónica de artículos y circuito cerrado de televisión, con sistema de detección y extinción de incendios, debería contar con una base central de datos, plataforma virtual, debería aprovechar herramientas de WIFI para tener tiendas en la red y estar conectado con entidades financieras (Tabla 6, Tabla 7 y Tabla 8).

Flores Ugaz y Plenge Segersbol (2020) indican que los “pagos online en espacios de venta, podría ayudar a que el proceso de compra sea más fácil, sin perder de vista el valor de la interacción con

el vendedor” (p. 36). CAPECE (2021) en sus sondeos al cliente en *ecommerce*, señalan que: “los compradores están más dispuestos a adoptar nuevas tecnologías, y están dispuestos a aceptar todo tipo de servicios financieros de entidades no tradicionales” (p. 66).

**Flexibilidad productiva:** Es 60 % de nivel alto en los indicadores “diferenciación” y “comercialización”; se intenta el uso de marketing en el posicionamiento de la imagen, las ventas de productos de calidad internacional son a detalle “Marketing Mix” en el mercadeo de productos o servicios, brindar servicio de ventas por internet y otros medios, ahora bien, estar capacitados con estrategias para hacer frente un mercado cada vez con mayor rivalidad competitiva (Tabla 6, Tabla 7 y Tabla 8); confrontada con la fuente, (Calero Jaen y Navarro Domenichelli, 2004) la flexibilidad es considerada como el conjunto de prácticas empresariales que se ponen en marcha para adaptar la organización a un entorno cambiante.

**Agilidad comercial:** Es 60.91 % de nivel alto en los indicadores “atención al cliente” y “garantía”; los clientes son leales y le recomiendan a su local, los clientes solucionan sus problemas con los productos vendidos, se capacita constantemente en la atención personalizada, conoce su negocio y trabaja con empresas internacionales, atiende reclamos y seguimiento posventa y las ofertas cuentan con certificados de garantía (Tabla 6, Tabla 7 y Tabla 8); comparada con la fuente, Viltard (2019) considera a la agilidad como nueva concepción del directivo, por generar la ventaja competitiva a los objetivos de cambio y otorga valor a los consumidores, implica velocidad de ejecución, respuesta ágil y adaptación a la necesidad del cliente, mejoría en la productividad; compromiso y empoderamiento a la fuerza de ventas.

**Calidad:** Es 55.45 % de nivel alto en los indicadores “mejora continua” y “control”: el centro comercial mejora continuamente; la necesidad de una empresa para importar y exportar en conjunto productos; la necesidad de capacitación en mejora continua; ser parte de los círculos de calidad; empleo de estrategias de control anticipado a los problemas; la necesidad de contar con auditoría administrativa y financiera y una autoevaluación en ocasiones que surgen inconvenientes en los negocios (Tabla 6, Tabla 7 y Tabla 8); comparada con la fuente (Pablo Calderón, 2008), la calidad es una propiedad esencial en la innovación y en la tecnología, en la aplicación de calidad total en el tiempo con la mejora continua y auditorías de calidad, asimismo, Terán Ayay et al. (2021) sostienen que la evaluación periódica de calidad de servicio en una entidad, supedita en la mejora de productividad y logro de satisfacción de los clientes. Por otro lado, Sirvent Asensi et al. (2017) exponen que con la práctica de mejora continua las organizaciones podrían ser más competitivas, del mismo modo, la inclusión de la filosofía Kaizen en la empresa, el empleo de métodos de mejora en talleres: HOSHIN o SMED, Six-Sigma, 5S o el uso de paneles de gestión visual en la organización con la participación de todos los involucrados. Finalmente, Vecslir y Rodríguez (2018) confirman que las acciones de mejora de los centros urbanos dotan a sus comercios de herramientas para competir con otros formatos, generan lugares atractivos para el público visitante y dinamizan el mercado.

### **Experiencias similares en otros países**

Cabe destacar, en España, Bueno Campos (1990) analiza el diagnóstico situacional en la inserción dificultosa de PE, a mediados de los 80, en las organizaciones de Estados Unidos y Europa, causados por el entorno dinámico y complejo.

En ese sentido, hubo una urgente necesidad de la práctica de planificación como una herramienta de gestión frente a la competitividad, en consecuencia, se priorizó reconsiderar la PE que sea interactiva, prospectivo, dejar planes cortoplacistas y meditar apostando por el futuro y planificar a mediano y a largo plazo, flexible, dinámica y creativa, como base de la dirección estratégica. Asimismo, los estudios empíricos realizados en Estados Unidos entre 1983-1987 por McKinsey y Co., Inc., y Gray-Judson, empresa especializada en PE y dirección estratégica respectivamente, sobre todo, en 1984, consideró a 273 grandes empresas formales para el estudio, cuyos resultados, muestran que 88 % aplican la PE, en el sector dinámico económico y 62 % en el sector estancado. De igual modo, en España 1983 de las 78 empresas, el 50 % utiliza PE a medio y largo plazo, y el resto trabaja a corto plazo, con actitud productiva, poco estratégica y bajo nivel formal de planificación. Igualmente, por las evidencias, precisa que existe una relación positiva entre el tamaño y la complejidad estructural de la empresa. Además, Diez Santo (2011) con el propósito de identificar las líneas estratégicas de la planificación en espacios turísticos rurales en zona piloto de Alicante, de interés preferente y la manera de abordarlos desde la óptica del desarrollo local, la competitividad y la sostenibilidad; la data obtenida ha sido de grupo de municipios y asociaciones empresariales, con entrevistas en profundidad, cuestionarios postales y encuestas telefónicas. El resultado determina la necesidad de apoyo en PE en las zonas rurales turísticas a través de 7 líneas estratégicas: recursos históricos culturales, recursos naturales, ordenación del territorio, oferta de alojamiento turístico que comprende restauración y productos gastronómicos, artesanía y comercios, y actividades deportivas y culturales, colaboración supramunicipal y marketing mix.

Por otro lado, en Brasil, Bittencourt César y Veroneze Stigliano (2010) estudiaron nuevas oportunidades de emprendimiento en la determinación del destino turístico cultural, con fines comerciales o eventos, plasmado en la planificación turística en áreas urbanas de São Paulo. Igualmente, en Gándara et al. (2012) el propósito del estudio fue determinar el potencial de "Itabuna para la creación de un circuito turístico histórico-cultural experiencial". La investigación es de fuentes, documental y de campo, con entrevistas semiestructuradas, asimismo, con análisis DAFO. Concluye que el turismo está ligado con el comercio, el turista de negocios busca lugares que tengan atractivo cultural, comercial y de diversión. Sugiere, el puente entre los poderes del estado y sector privado, que puedan cooperar con la PE integrada, asimismo, los turistas son primordiales para el éxito del circuito turístico histórico-cultural experiencial que propuso, en suma, aterriza en el impacto social, cultural, ambiental e ingresos económicos, por ello, es conveniente asumir responsabilidad en la gestión en etapas de planificación, implementación y desarrollo del circuito y control.

En Argentina, Toselli (2015) aplica y manifiesta que el instrumento de gestión, la PE, de mayor práctica en el turismo, se inicia a mediados del siglo XX, por el aporte en el impacto social y económico en territorios ligados al plan físico, geográficos, para el orden territorial; además, arquitectónicos en el impulso de proyectos de edificación y construcción; económico, para beneficiar al comercio, a la población en el servicio de ocio y al turista externo e interno.

Por su parte, en Colombia Mora-Riapia et al. (2015) trabajaron con las mipymes del sector comercio, por el aporte de 31.4 % al PIB en 2010, y en 2011 hubo un incremento. Exactamente, es un sector que generó 28 % de empleo en 2011. En efecto, la problemática de las mipymes es la competitividad que presiona la salida en los tres primeros años de 50 % a 75 % del mercado. En 2011, planteó como objetivo, analizar la aplicación de instrumentos de PE y su relación con el nivel

de competitividad empresarial de las mipymes, el método aplicado es descriptivo-analítica, de diseño transversal. De este modo, analizó a 181 microempresas y 28 a pymes. En consecuencia, infiere que, las empresas que practican PE ostentan un nivel elevado de 80 % en su desempeño, además, observó que a medida que disminuye el nivel de práctica de planificación se reduce en forma notable el logro de las demás dimensiones de competitividad, y los componentes de menor nivel han sido gestión ambiental y recursos humanos.

A continuación, Aldana Bustos et al. (2021) con el fin de realizar una evaluación interna del centro comercial “Mercacentro” de Bogotá, trataron de optimizar la metodología administrativa. En cuanto al estudio, es de tipo mixto, descriptivo y explicativo, asimismo, en el acopio de la data, aplicó la entrevista semiestructurada a profundidad (directivos), cuestionario de encuesta a clientes internos y a clientes externos respectivamente.

En sus resultados, propuso tres prioridades para solucionar: 1ro. Tomar acciones inmediatas en la operatividad de venta digital para mantenerse competitivo, en 2do lugar, solucionar las zonas de ventas de carnes que emiten olores inapropiados, además, el cuello de botella originada en los puntos de pago y salidas del almacén; cabe añadir, la propuesta de PE, muestra las estrategias de captar buen porcentaje de la clientela y su permanencia en el mercado, potenciación integral de fortalezas de áreas observadas. Además, oportunidad en elevar la maximización de valor, lo cual refleja en forma significativa la rentabilidad neta. Finalmente, el servicio al cliente es la estrategia de mayor importancia, apoyado por el talento humano del supermercado, con la observación de mejora del clima laboral, como retención, motivación por el servicio e incentivando el crecimiento profesional.

## **CONCLUSIONES**

Se determinó la evidencia a favor de una relación y el nivel de influencia de la planificación estratégica en la competitividad, con un valor de asociación de Rho de Spearman de 0.693 correlación positiva considerable, con un  $p = 0.000 < 0.05$ . Además, se pudo observar que son significativos los resultados con un nivel de confianza del 95 %, asimismo, a nivel explicativo, en la prueba de logística ordinal, el constructo predictivo planificación estratégica contribuye con una probabilidad de 6.1 veces en la competitividad del centro comercial. Igualmente, el valor de R cuadrado de Nagelkerke indica que el modelo propuesto explica el 40.0 % de la varianza de la VD. Por ende, la planificación estratégica influye significativamente en la competitividad de los microempresarios del Centro Comercial Mercadillo Bolognesi de Tacna, en la medida que sea una herramienta esencial para la práctica de gestión del centro comercial en: los conceptos estratégicos, valores organizacionales, factores internos, externos y las estrategias; en el logro de ser competitivos.

Se determinó que existe evidencia a favor de una relación entre la dimensión “conceptos estratégicos” de la variable “planificación estratégica” y la “competitividad”, con valor de asociación de Rho Spearman de 0.554 correlación positiva considerable con un  $p = 0.000 < 0.05$  y a 95 % de nivel de confianza, además, por las pruebas de logística ordinal, es notable la influencia de conceptos estratégicos en la competitividad de los microempresarios.

Se determinó que existe evidencia a favor de una correlación entre la dimensión “valores organizacionales” de la variable “planificación estratégica” con la variable “competitividad” y presenta un coeficiente de correlación de 0.503 correlación positiva considerable con un  $p = 0.000 < 0.05$  y a 95 % de nivel de confianza. Al mismo tiempo, por las pruebas de logística ordinal, es significativa la influencia de la práctica de valores organizacionales en la competitividad.

Se analizó que existe evidencia a favor de una correlación entre la dimensión “factores internos” de la variable “planificación estratégica”, con la variable “competitividad” y presenta un coeficiente de correlación de 0.561 correlación positiva, considerable con un  $p = 0.000 < 0.05$  y a 95 % de nivel de confianza. Con base en las pruebas de logística ordinal, es relevante la influencia de análisis constante de factores internos en la competitividad de los microempresarios.

Se determinó la evidencia a favor de una correlación entre la dimensión “factores externos” de la variable “gestión estratégica”, con la variable “competitividad” y presenta un coeficiente de correlación de 0.548, correlación positiva considerable con un  $p = 0.000 < 0.05$  y a 95 % de nivel de seguridad. Por una parte, por las pruebas de logística ordinal, es notable la influencia de análisis de factores externos en la competitividad.

Se analizó que existe evidencia a favor de una correlación entre la dimensión “estrategias de la variable” de la “planificación estratégica”, con la variable “competitividad” y presenta un coeficiente de correlación de 0.556 correlación positiva considerable con un  $p = 0.000 < 0.05$  y a 95 % de nivel de seguridad. Asimismo, por las pruebas de logística ordinal es relevante la influencia de formulación de estrategias en la competitividad.

## **Recomendaciones**

Los microempresarios y sus directivos deben analizar continuamente los factores externos, asimismo, trabajar de la mano con los socios estratégicos, con la clientela, el gobierno y los grupos de intereses; con los proveedores de Lima, China y otros países. En ese sentido, los directivos del centro comercial, deben coordinar y firmar convenios con ZOFRATACNA, Dirección Regional de Comercio y Turismo (DIRCETUR), colegio de abogados de Tacna, con las universidades de Tacna, con sus Escuelas Profesionales de Administración, Turismo, Comercial y Derecho; asimismo, con la autoridad local, regional y congresistas por Tacna.

Dentro de las estrategias que deben plantear los microempresarios, en conjunto, en sus negocios, son los objetivos empresariales claros, la posición en el mercado que desean alcanzar a corto, mediano y largo plazo, incluyendo las estrategias, políticas de venta, es más, la necesidad de capacitación constante en aplicación de nuevas metodologías de ventas, publicidad, en ese sentido, la responsabilidad es de los directivos, en coordinar y realizar convenios con sistemas bancarios y no bancarios como las microfinancieras, compuestas por cajas que son parte del servicio de los microempresarios, con empresas facilitadores de capacitación en mercadeo y marketing digital.

A largo plazo debe construirse una infraestructura del centro comercial a la altura de tiempos de competitividad, los microempresarios deben aprovechar la ayuda de arquitectos e ingenieros, especialistas en la construcción de infraestructura moderna de uso mixto, tipo de malls con oficinas, hoteles, restaurantes, cajas bancarias, cine, producción de confecciones, educación, deportiva, salud, igualmente es responsabilidad de los directivos del centro comercial, en considerar como política del plan estratégico, por consiguiente, deben suscribir un convenio con ZOFRATACNA,

con las universidades de Tacna referentes a la ingeniería civil y arquitectura, con la Municipalidad Provincial de Tacna, Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial y Licencias; Gobierno Regional de Tacna, con la Dirección Regional de: Salud, Seguridad y Defensa Nacional y Civil, Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente.

Los microempresarios, en forma conjunta, deben crear una empresa de importación y exportación de productos desde el origen de marca y calidad, para ser más competitivos, en efecto, es responsabilidad de los directivos, implementar una empresa de tipo Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (SRL) en un inicio gestionada por los directivos, conforme gana experiencia en el mercado se podría conformar como una empresa de nivel Sociedad Anónima, incluyendo a todos los microempresarios como accionistas.

Invertir en una plataforma *online* “Bolognesi startup”, con su propio *hosting* y *dominio*, con fines de estar en la vanguardia y presencia en las nubes, fortalecería la imagen del centro comercial, como una alternativa de contactos y mercadeo.

### **CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES**

**Juan Carlos Apaza Paucara y Carlos Roger Apaza Flores:** Conceptualización, curación de datos, análisis formal, adquisición de fondos, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, redacción: borrador original y redacción: revisión y edición

### **FUENTE DE FINANCIAMIENTO**

Se utilizaron recursos propios para el financiamiento del estudio.

### **CONFLICTOS DE INTERÉS**

Los autores expresan que no existen conflictos de interés.

### **AGRADECIMIENTOS**

No aplica

### **PROCESO DE REVISIÓN**

Este estudio ha sido revisado por pares externos en modalidad de doble ciego.

### **DECLARACIÓN DE DISPONIBILIDAD DE DATOS**

Los datos se encuentran alojados junto a los demás archivos de este artículo, también se pueden pedir al autor de correspondencia.

### **REFERENCIAS**

Aldana Bustos, J. A., Castro Sandoval, J. A. y García Roza, C. A. (2021). *Formulación del plan estratégico para el supermercado mercacentro SAS, Facatativá (CUND)*. [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Biblioteca Digital Minerva. <http://hdl.handle.net/10882/10486>

- Alonso-Aguilar, D. y Chavez-Mora, M. (2021). Gestión financiera y competitividad. Estudio de las MiPymes de la ciudad Machala. *Cumbres*, 7(1), 21–34. <https://doi.org/10.48190/cumbres.v7n1a2>
- Arias Benítez, M. (2018). *Regresión ordinal y sus aplicaciones*. Universidad de Sevilla. <https://hdl.handle.net/11441/77492>
- Arias Gonzáles, J. L. y Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL. <http://hdl.handle.net/20.500.12390/2260>
- Arrieta Jiménez, V., Cervantes Borrero, Y. E., De la Cruz Lara, L. M. y López Cadena, D. M. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, 42(2), 243–254. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1>
- Baena Paz, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica, teoría, metodologías y buenas prácticas en América Latina*. Metadata.
- Barrios Pineda, R. E. (2018). Cultura y valores organizacionales emergentes en la Gerencia Transcompleja. *Revista Cientific*, 3(9), 214–232. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.9.11.214-232>
- Bittencourt César, P. A. y Veroneze Stigliano, B. (2010). Planificación turística en áreas urbanas: La implementación del turismo cultural en el centro de São Paulo, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19(5), 722–739. [http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=3352408&orden=0](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=3352408&orden=0)
- Bodero Poveda, E., De Giusti, M. y Morales Alarcón, C. (2021). La preservación digital a largo plazo y las bases de la planificación estratégica. *3C TIC: Cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC*, 10(3), 17–39. <https://doi.org/10.17993/3ctic.2021.103.17-39>
- Bolzan de Campos, C. (2018). Valores personales, valores organizacionales y medio ambiente: una revisión teórica. *DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle*, 7(2), 75–93. <http://dx.doi.org/10.18316/desenv.v7i2.4415>
- Bueno Campos, E. (1990). La planificación estratégica: experiencias internacionales. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, 18, 8–19. <https://www.euskadi.eus/web01-a2reveko/es/k86aEkonomiazWar/ekonomiaz/abrirArticulo?idpubl=14&registro=187>
- Calero Jean, C. y Navarro Domenichelli, R. (2004). *Los sistemas de producción flexible y sus repercusiones en las condiciones de trabajo*. [http://www.ces.gva.es/pdf/trabajos/articulos/revista\\_31/art2-rev31.pdf](http://www.ces.gva.es/pdf/trabajos/articulos/revista_31/art2-rev31.pdf)
- CAPECE. (2021). *Reporte oficial de la industria del ecommerce en Perú: Impacto del COVID - 19 en el comercio electrónico en Perú y perspectivas al 2021*. Cámara Peruana de Comercio Electrónico. <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>
- Caro Montero, E. (2019). Desarrollo de valores organizacionales para la innovación social. Una mirada desde el emprendimiento en el contexto cubano actual. *Economía y Desarrollo*, 161(1), e3. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842019000100003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842019000100003)

- Cevallos Uve, G. E., Ramos López, Y. y Cedeño Hidalgo, E. R. (2021). Metodología para la planificación estratégica prospectiva de la gestión académica en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(2), 217-227. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1959/1955>
- Ciro-Gallo, E. O. (2021). Evaluación de metodologías de planeación estratégica en pymes del sector confección: estudio de caso. *Revista CEA*, 7(13), e-1634. <https://doi.org/10.22430/24223182.1634>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.pdf)
- Cordero Leyva, I. A., González Téllez, M. y Gómez Cera, F. Y. (2021). Los valores organizacionales compartidos para el ejercicio de la dirección, consideraciones teóricas necesarias. *Didasc@lia: Didáctica y educación*, 12(1), 201-213. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/1159>
- Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D. y Fierro Mosquera, D. G. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Díez Santo, D. (2011). La planificación estratégica en espacios turísticos de interior: claves para el diseño y formulación de estrategias competitivas. *Investigaciones Turísticas*, 1, 69-92. <https://doi.org/10.14198/inturi2011.1.05>
- Espinoza-Pajuelo, L. Á. y Ochoa-Pachas, J. M. (2021). El nivel de investigación relacional en las ciencias sociales. *Acta Jurídica Peruana*, 3(2), 93-111. <http://revistas.autonoma.edu.pe/index.php/AJP/article/view/257>
- Fernández Hurtado, S. R., Martínez Martínez, L. Á. y Ngonzo Fouda, R. A. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 254-279. <https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108>
- Fierro Moreno, E. y Gaxiola Robles Linares, S. C. (2021). Estrategias de respuesta de empresas mexicanas ante los impactos de la crisis por Covid-19. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10(29), 65-81. <https://doi.org/10.36677/recai.v10i29.15567>
- Flores Ugaz, E. R. y Plenge Segersbol, K. (2020). *Centros comerciales en el Perú en el 2019*. [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional PIRHUA. <https://hdl.handle.net/11042/4902>
- Freixanet, J. y Renart, G. (2020). A capabilities perspective on the joint effects of internationalization time, speed, geographic scope and managers' competencies on SME survival. *Journal of World Business*, 55(6), 101110. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2020.101110>
- Gândara, J. M., Mendes, J., Moital, M., Najara Santos Ribeiro, F., Souza, I. J. y Goulart, L.A. (2012). Planificación estratégica de un circuito turístico histórico cultural experimental.

- Itabuna - Bahia, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(1), 225–248. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1851-17322012000100013](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1851-17322012000100013)
- Garrido Pavia, J. (2012). *Las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución*. [Tesis de doctorado, Universitat Internacional de Catalunya]. Tesis Doctorals en Xarxa. <http://hdl.handle.net/10803/104512>
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M. y Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada: como desarrollar un plan que realmente funcione*. McGraw-Hill.
- López Mazuelos, B. P. (2019). *La planeación estratégica y su influencia en la gestión empresarial de las empresas mypes del sector manufactura, del distrito de Tacna, Región de Tacna, año 2017*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. Repositorio institucional. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3508>
- Madero Gómez, S. (2021). Relación entre los aspectos del ambiente de trabajo desde la perspectiva de trabajo flexible. *Lúmina*, 22(1), E0007. <https://doi.org/10.30554/lumina.v22.n1.4075.2021>
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38–47. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412018000100038](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038)
- Medeiros, V., Gonçalves Godoi, L. y Camargos Teixeira, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de La CEPAL*, (129), 7–27. <https://doi.org/10.18356/9c2a7060-es>
- Mendoza Fernández, D. C. y López Juvinao, D. D. (2015). Pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en acción. *ECONÓMICAS CUC*, 36(1), 81–94. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/669>
- Meraz Ruiz, L. (2014). *Estrategias de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas vinícolas de la ruta del vino del valle de Guadalupe, en baja california, México*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Baja California]. <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/lmr/index.htm>
- Miranda-Torrez, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación Administrativa*, 50(127), 90–105. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.10>
- Mora-Riapia, E. H., Vera-Colina, M. A. y Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79–87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Muñoz Gálvez, Y. M. (2019). *Plan estratégico 2019 - 2021, para mejorar la competitividad y satisfacer la necesidad de servicios médicos de la mujer y el niño en el centro médico divino niño, en el distrito de Cajamarca*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio institucional. <http://hdl.handle.net/20.500.14074/2969>

- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J. y Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis* (5° Ed.). Ediciones de la U.
- Navarro Silva, O., Ferrer Reyes, W. y Burgos Bencomo, O. (2018). La calidad como factor estratégico en el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 171–174. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000200171](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200171)
- Ore Quiroz, H. P. J., Olortegui, E. y Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31–44. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>
- Pablo Calderón, K. A. (2008). *El capital intelectual en la competitividad de las empresas exportadoras del estado de Oaxaca*. [Tesis de doctorado, Instituto Tecnológico de Oaxaca].
- Pallarés Mestre, J. (2016). *La metodología cuantitativa aplicada al estudio de la reincidencia en menores infractores*. [Tesis de doctorado, Universitat Jaume]. Repositori Universitat Jaume. <http://hdl.handle.net/10803/432779>
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Deusto.
- Quispe, A., Barboza, E., Gonzales, V. y Cacho, A. (2021). Gestión de calidad en el trabajo remoto. *Revista Científica Pakamuros*, 9(2), 43–57. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i2.181>
- Ramírez Molina, R. I. y Ampudia Sjogreen, D. E. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. *Revista RECITIUTM*, 4(1), 16–32. <https://core.ac.uk/outputs/187495650>
- Roch García, C. J. (2019). *El proceso estratégico de la empresa: revisión general del marco teórico, propuesta de un nuevo modelo y contrastación del mismo mediante un estudio empírico en el caso de empresas tecnológicas de internacionalización acelerada de la comunidad de Madrid*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Madrid]. Repositorio UAM. <http://hdl.handle.net/10486/692276>
- Romero Hidalgo, O. M. (2016). *La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador, caso: Universidad Técnica de Machala*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. CYBERTESIS. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/5742>
- Romero Robles, P. J. (2017). *La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. CYBERTESIS. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/6533>
- Saavedra García, M. L. y Espíndola Armenta, G. (2016). El uso de la planeación financiera en las PYME de TI de México. *Ciencias Administrativas*, 8, 15–33. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788003/511653788003.pdf>

- Salas Phoco, L. P. y Sandoval Ventura, C. M. (2021). *Planificación estratégica y su incidencia en la gestión de riesgo operacional en las cajas municipales de ahorro y crédito de Lima Metropolitana del año 2020*. [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio académico. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/8525>
- Salas Solano, E. A., Mendoza Fernández, D. L. y López Juvinao, D. D. (2021). Planificación estratégica en empresas de servicios públicos domiciliarios de Riohacha, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 755–773. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.48>
- Saldarriaga Salazar, M. E., Guzmán González, M. F. y Concha Cerón, E. A. (2020). Innovación empresarial: factor de competitividad y calidad de vida en Popayán, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(2), 151–166. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i2.31486>
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina*. Granica.
- Simonato, F. R. (2018). La innovación en el área comercial a través de la gestión de las experiencias. *Ciencias Administrativas*, (11), 63–79. <https://doi.org/10.24215/23143738e019>
- Sirvent Asensi, S., Gisbert Soler, V. y Pérez Bernabeu, E. (2017). Los 7 principios de gestión de la calidad en ISO 9001. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, Edición Especial, 10-18. <http://dx.doi.org/10.17993/3comp.2017.especial.10-18>
- Terán Ayay, N. T., Gonzáles Vásquez, J., Ramirez-López, R. y Palomino Alvarado, G. P. (2021). Calidad de servicio en las organizaciones de Latinoamérica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1184–1197. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.320](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.320)
- Toselli, C. (2015). El planeamiento estratégico aplicado al desarrollo del turismo. Algunas reflexiones sobre los planes turísticos provinciales de Argentina. *Turismo y Sociedad*, 17, 63–89. <https://doi.org/10.18601/01207555.n17.04>
- Vecslir, L. y Rodriguez, L. (2018). Centros Comerciales a Cielo Abierto como política de renovación de las centralidades tradicionales en el Conurbano Bonaerense. *Territorios*, 38, 15–40. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/75760>
- Viltard, L. A. (2019). Agilidad el próximo salto cuántico en el gerenciamiento de las PYME de Argentina. *Palermo Business Review*, 19, 79–108. [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR\\_19\\_04.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_04.pdf)
- Vinueza-Caderón, J. C., Maldonado-Chávez, D. F., Oviedo-Esparza, J. I. y Ramírez-Salas, A. E. (2021). Plan estratégico que adoptan las empresas ecuatorianas en tiempos de pandemia. *FIPCAEC*, 6(1), 696–710. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/367/655>
- Zayas Barreras, I., Fuentes Uriarte, J. J. y Soberanes Flores, G. (2021). La gestión de la calidad como parte de la innovación organizacional: El bajo conocimiento por las empresas. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 8(15). <http://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/230/450>