



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING



**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD EN
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA EMBLEMÁTICA
SECUNDARIA GLORIOSO COLEGIO NACIONAL
DE SAN CARLOS PUNO, AÑO 2024**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. JHONY JUAN PEREZ PARILLO

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

JULIACA - PERÚ

2025



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA EMBLEMÁTICA
SECUNDARIA GLORIOSO COLEGIO NACIONAL
DE SAN CARLOS PUNO, AÑO 2024**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. JHONY JUAN PEREZ PARILLO

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE

: 
Dr. SANTOTOMAS LICIMACO AGUILAR PINTO

PRIMER MIEMBRO

: 
Dr. APOLINAR FLOREZ LUCANA

SEGUNDO MIEBRO

: 
Mg. PERCY GONZALO PUMA PUMA

ASESOR DE TESIS

: 
Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

: GESTIÓN ADMINISTRATIVA (5909 – UNESCO)



RESOLUCIÓN N°94-2025-D-FCA-UANCV-J

Juliaca, 8 de mayo de 2025

VISTOS:

El Expediente N° 2339, presentado por **JHONY JUAN PEREZ PARILLO**, quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación y defensa de la tesis titulado: **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA EMBLEMÁTICA SECUNDARIA GLORIOSO COLEGIO NACIONAL DE SAN CARLOS PUNO, AÑO 2024**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el artículo 8°, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

Que, al haber cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, y las atribuciones que confiere el artículo 28° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. – DECLARAR APTO para la sustentación presencial del informe Final de la investigación (borrador de Tesis), del (la) bachiller: **JHONY JUAN PEREZ PARILLO**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO. – NOMINAR JURADOS para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

- * PRESIDENTE : Dr. SANTOTOMAS LICIMACO AGUILAR PINTO
- * 1er. MIEMBRO : Dr. APOLINAR FLOREZ LUCANA
- * 2do. MIEMBRO : Mg. PERCY GONZALO PUMA PUMA
- * ASESOR DE TESIS : Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

ARTICULO TERCERO. – PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

- * Lugar : salón de Grados y Títulos
- * Fecha : martes, 13 de mayo de 2025
- * Hora : 10:00 a.m.

ARTICULO CUARTO. – DISPONER que la comisión de Grados y Títulos de la Facultad, Secretaría Académica, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

DISTRIBUCIÓN:

- Unid. Inv. (1)
- Jurados (3)
- Interesado (1)
- Asesor de Tesis (1)
- Archivo FCA (1)



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
Dr. Leopoldo W. Condori Cari
DECANO (e)
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



RESOLUCIÓN N° 535-2024-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 18 de octubre 2024

VISTOS:

El Expediente: 2024-CU-14764 de fecha 11 de octubre de 2024, del **Bach. JHONY JUAN PEREZ PARILLO**, quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Marketing.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. JHONY JUAN PEREZ PARILLO**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulado: **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA EMBLEMÁTICA SECUNDARIA GLORIOSO COLEGIO NACIONAL DE SAN CARLOS PUNO, AÑO 2024**; conducente para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Marketing, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR Dr. **LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARL**.

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS), para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA EMBLEMÁTICA SECUNDARIA GLORIOSO COLEGIO NACIONAL DE SAN CARLOS PUNO, AÑO 2024**; presentado por el (la) **Bach. JHONY JUAN PEREZ PARILLO**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - RATIFICAR, como ASESOR al Dr. **LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARL**.

ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER, que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

DISTRIBUCIÓN:
Decanatura
Interesado (1)
Archivo FCA (1)
SLAP/





RESOLUCIÓN N° 271-2024-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 11 de julio 2024

VISTOS:

El Expediente: **2024-CU-6525** de fecha 03 de junio de 2024, el cual solicita Revisión de propuesta de Investigación y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. JHONY JUAN PEREZ PARILLO**, quien solicita la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de **Título: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA EMBLEMÁTICA SECUNDARIA GLORIOSO COLEGIO NACIONAL DE SAN CARLOS PUNO, AÑO 2024**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable a la Propuesta de Investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Marketing, corroboró la propuesta del ASESOR **Dr. LEOPOLDO W. CONDORI CARI**, quien debe ser acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulado: **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA EMBLEMÁTICA SECUNDARIA GLORIOSO COLEGIO NACIONAL DE SAN CARLOS PUNO, AÑO 2024**; presentado por el (la) **Bach. JHONY JUAN PEREZ PARILLO**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO.- RECONOCER, como ASESOR al **Dr. LEOPOLDO W. CONDORI CARI**.

ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.


UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

Dr. Sr. Leimaco Aguilar Pinto
DIRECTOR
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DISTRIBUCIÓN:
- Decanatura
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)



17% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 13% Fuentes de Internet
- 5% Publicaciones
- 13% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Metadatos complementarios - UANCV



TITULO	
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA EMBLEMÁTICA SECUNDARIA GLORIOSO COLEGIO NACIONAL DE SAN CARLOS PUNO, AÑO 2024	
Datos de autor	
Nombres y Apellidos	JHONY JUAN PEREZ PARILLO
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	48453173
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0009-4040-1451
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02389341
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-2372-6720
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres Y Apellidos	SANTOTOMAS LICIMACO AGUILAR PINTO
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02291995
Miembro del jurado 1	
Nombres Y Apellidos	APOLINAR FLOREZ LUCANA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	23901593
Miembro del jurado 2	
Nombres Y Apellidos	PERCY GONZALO PUMA PUMA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02374215



Datos de investigación	
Línea de investigación	GESTIÓN ADMINISTRATIVA (5909 - UNESCO)
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	<p>Dirección: INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA EMBLEMÁTICA SECUNDARIA GLORIOSO COLEGIO NACIONAL DE SAN CARLOS PUNO País: PERÚ Departamento: PUNO Provincia: PUNO Distrito: PUNO Coordenadas: Latitud: -15.83757 Longitud: -70.02736 https://maps.app.goo.gl/wY5T76zzPHLmXFuc6</p> 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	JULIO 2024 - MAYO 2025
URL de disciplinas OCDE - Librería	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 Administración pública https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02



UNIVERSIDAD ANDINA
 "MESTRES CÁCERES VELÁSQUEZ"
 Dr. Roberto Páez Gutiérrez
 DIRECTOR
 UNO. INVESTIGACIONES Y PROYECTOS



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo JHONY JUAN PEREZ PARILLO, identificado con DNI Nro. 48453173 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional
- Programa de Segunda Especialidad,
- Programa de Maestría o Doctorado

ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación, Trabajo Académico denominada:

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA EMBLEMÁTICA SECUNDARIA GLORIOSO COLEGIO NACIONAL DE SAN CARLOS PUNO, AÑO 2024

Asesorado por: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 07 de Julio del 2025


FIRMA (ASESOR)


FIRMA (obligatoria)



Huella



DEDICATORIA

A mis padres, Filomena Parillo Panca y Juan Reine Pérez Borda, por su apoyo y comprensión tanto en los buenos como en los malos momentos. De ellos he aprendido a perseverar en las dificultades sin perder nunca la compostura ni la dignidad. Con mucho amor y sin esperar nada a cambio, mis padres me han dado todo lo que me hace ser quien soy, incluidos mis ideales, mis valores, mi tenacidad y mi empuje.

Dedico mi tesis específicamente a mi esposa, Angélica. Por su tolerancia, por su comprensión, por su determinación, por su fortaleza, por su amor, por ser ella misma... porque la adoro. Ella es quien más ha experimentado de primera mano los efectos de mis esfuerzos. Ella realmente me da energía desde dentro, permitiéndome encontrar el equilibrio y dar lo mejor de mí. Siempre estaré en deuda con ella.

A Santiago, mi hijo. El hecho de que haya nacido me ha ayudado a terminar mi tesis. Es lo mejor que me ha pasado en la vida y vino al mundo para darme la motivación que necesitaba para completar esta tarea. Sin duda, es mi punto de referencia para el presente y el futuro.

Les agradezco sinceramente a todos y cada uno de ustedes.



AGRADECIMIENTO

A mi tutor de Tesis, Dr. Leopoldo Wenceslao Condori Cari, su esfuerzo y dedicación. Su experiencia, orientación, ética de trabajo, perseverancia, paciencia e inspiración han sido de gran ayuda para mi formación como investigador.

También quiero expresar mi gratitud al resto de profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UANCV por su orientación a lo largo de los años, que me ha ayudado en mis esfuerzos académicos. Quiero destacar al Dr. Zambrano y a la Sra. Zoraima.

Por último, pero no por ello menos importante, siempre estaré agradecido a mis hermanos, Armando Pérez, Ángel Pérez y Yanet Pérez, y a mi amigo Yieddy Guerra, quienes me inspiraron a perseverar y a no permitir que las dificultades me impidieran terminar mis estudios universitarios. Su visión de futuro, su inspiración y su optimismo me han sostenido en algunos de los momentos más cruciales de mi tesis. Me alegra que me demuestren su amor fraternal para apoyar mi éxito, y los considero una de mis mayores fuentes de inspiración para seguir adelante.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA iii

AGRADECIMIENTOiv

ÍNDICE GENERAL v

ÍNDICE DE TABLAS viii

ÍNDICE DE FIGURAS.....ix

RESUMEN x

ABSTRACT.....xi

INTRODUCCIÓNxii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema..... 13

1.2. Delimitación de la Investigación..... 14

1.3. Formulación del Problema 15

1.4. Justificación de la Investigación 16

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo General 18

2.2. Objetivos Específicos 18

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la Investigación 19

3.2. Bases Teóricas.....29

3.3. Marco conceptual97



CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis General 100

4.2. Hipótesis Específicas 100

4.3. Variables 101

4.4. Operacionalización de Variables..... 101

CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la Investigación 102

5.2. Métodos Aplicados a la Investigación 102

5.3. Tipo de Investigación 102

5.4. Nivel de Investigación..... 102

5.5. Diseño de Investigación 103

5.6. Población y Muestra..... 103

5.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 104

5.8. Confiabilidad y Validez 104

5.10. Contrastación de hipótesis 105

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de Resultados 111

6.2. Discusión de Resultados 116

CONCLUSIONES 119

RECOMENDACIONES..... 121

REFERENCIAS..... 123

ANEXOS 134



Anexo 1: Matriz de consistencia.....	135
Anexo 2: Matriz de Datos	136
Anexo 3: Instrumento de Acopio de Datos.....	141
Anexo 4: Validación de Instrumento	140
Anexo 5 : Evidencia de Recojo de Datos	141



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Operacionalización de variables	101
Tabla 2.	Estadística de fiabilidad	104
Tabla 3.	Pruebas de normalidad	105
Tabla 4.	Prueba de hipótesis general	106
Tabla 5.	Prueba de hipótesis específica 1	108
Tabla 6.	Prueba de hipótesis específica 2	1109
Tabla 7.	Prueba de hipótesis específica 3	110
Tabla 8.	Interpretación de resultados	111
Tabla 9.	Resultado de correlación general	112
Tabla 10.	Resultado de correlación específica 1	113
Tabla 11.	Resultado de correlación específica 2	114
Tabla 12.	Resultado de correlación específica 3	115



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Resultado de correlación general	112
Figura 2.	Resultado de correlación específica 1	113
Figura 3.	Resultado de correlación específica 2	114
Figura 4.	Resultado de correlación específica 3	115



RESUMEN

La finalidad del presente estudio fue; Determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la competitividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, año 2024. Se consideraron como metodologías un enfoque cuantitativo, una técnica deductiva, un tipo fundamental, un nivel correlacional y un diseño no experimental. Con una muestra de 98 colaboradores —en este ejemplo, profesores del Glorioso Colegio Nacional de San Carlos de la ciudad de Puno— se utilizó un cuestionario como herramienta para evaluar los informes de investigación. El valor p , determinado por la prueba de hipótesis, es 0,000, por debajo del umbral de significación de 0,05 ($0,000 < 0,05$). Como resultado, se acepta la hipótesis alternativa H_1 y se rechaza la hipótesis nula H_0 . Los resultados demostraron un nivel de confianza del 91,1 % para una asociación positiva muy significativa entre la competitividad y la planificación estratégica. Así, en general, se determinó que las dos variables investigadas están altamente correlacionadas de forma positiva ($R = 0,911$) según la estadística de correlación Rho de Spearman; de forma similar, la prueba de hipótesis arrojó un valor p de 0,000, que está por debajo del nivel de significación de 0,05 ($0,000 < 0,05$).

Palabras clave: Planeamiento estratégico competitividad formulación implementación



ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the relationship between strategic planning and competitiveness at the Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, an emblematic public secondary school, in 2024. The methodologies considered were a quantitative approach, a deductive technique, a fundamental type, a correlational level, and a non-experimental design. With a sample of 98 collaborators—in this example, teachers from the Glorioso Colegio Nacional de San Carlos in the city of Puno—a questionnaire was used as a tool to evaluate the research reports. The p-value, determined by the hypothesis test, is 0.000, below the significance threshold of 0.05 ($0.000 < 0.05$). As a result, the alternative hypothesis H1 is accepted and the null hypothesis Ho is rejected. The results showed a confidence level of 91.1% for a highly significant positive association between competitiveness and strategic planning. Thus, in general, it was determined that the two variables investigated are highly positively correlated ($R = 0.911$) according to Spearman's Rho correlation statistic; similarly, the hypothesis test yielded a p-value of 0.000, which is below the significance level of 0.05 ($0.000 < 0.05$).

Keywords: *Strategic planning competitiveness formulation formulation implementation*



INTRODUCCIÓN

Es objeto de estudio y en este caso estudiar la relación entre estos dos factores siendo las variables Planeamiento estratégico y la Competitividad, en donde se buscó identificar aspectos específicos que contribuyan a elevar los niveles de la gestión que conlleva esta institución.

Este estudio se estructura de la siguiente manera, en consonancia con los capítulos que siguen: En el primer capítulo se reconocen las dificultades particulares encontradas, se esboza el dilema actual y se ofrece un resumen general del tema. En el segundo capítulo se abordan los objetivos generales y específicos del estudio. En el tercer capítulo se presentan los antecedentes, el marco teórico y el marco conceptual que han influido en la investigación. En el cuarto capítulo se tratan las hipótesis básicas y particulares, su verificación y la operacionalización y el análisis de las variables. El quinto capítulo de la publicación incluye una descripción de la técnica de investigación. Entre los temas tratados en este capítulo se encuentran el tipo y el grado de estudio, el diseño metodológico, las técnicas de recopilación de datos y la delimitación de la población y la muestra utilizadas para el análisis. En el capítulo VI se examinan los resultados, las conclusiones y las recomendaciones. Al final se ofrece un resumen de las fuentes bibliográficas del estudio.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Este estudio examina la relación entre la competitividad y la planificación estratégica en el centro público Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno en 2024. Esto se debe a que la planificación estratégica es muy útil para alcanzar los objetivos de las empresas de todo el mundo, especialmente en las áreas relacionadas con la gestión. En este sentido, dadas las circunstancias actuales, las empresas deben tener en cuenta su entorno interno y externo, así como sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Esto les permitirá tener un conocimiento profundo que les permitirá seleccionar el mejor curso de acción para alcanzar sus objetivos estratégicos, que estarán en consonancia con su misión y visión. Esto nos lleva a la conclusión de que la planificación estratégica es crucial tanto para las empresas como para las instituciones educativas, ya que les permite alcanzar sus objetivos y mejorar la calidad de los servicios educativos que prestan al público.

Asimismo, se abordó la competitividad, por considerarse clave para el posicionamiento de empresas en el mercado a través del logro de ventajas competitivas (Porter, 1991),

Es decir, lograr una mejor competitividad les permite a los centros educativos mejorar su imagen y presencia dentro de un ámbito educativo y en relación con otros centros educativos locales y/o regionales



La calidad de la enseñanza y el aprendizaje, la fiabilidad de la institución educativa, la integración de nuevas tecnologías y recursos educativos, y la calidad de los servicios administrativos y pedagógicos son indicadores de competitividad.

Sin embargo, la planificación estratégica se utiliza a menudo de forma escasa, especialmente en las pequeñas empresas u organizaciones que carecen de los conocimientos especializados necesarios (Hernández L. 2018).

Lo mismo ocurre con la competitividad, ya que las empresas utilizan diversas estrategias para mantenerse relevantes y superar a sus rivales en mercados más competitivos sin comprender plenamente el impacto o el alcance de sus actividades (Cabrera et al., 2011).

En nuestra realidad educativa ,la planificación estratégica es aplicada de manera relativa, a pesar de que es una exigencia oficial que cada institución educativa cuente con un instrumento de planificación denominado Plan Estratégico Institucional PEI, del mismo modo sucede con la competitividad, de forma que existe una débil relación entre el nivel directivo y los niveles ejecutivos y, ese es precisamente, el objetivo central de la presente investigación, es decir, analizar la relación entre las dos variables, planificación estratégica y competitividad.

1.2. Delimitación de la Investigación

1.2.1. Delimitación Espacial

La investigación se llevo a cabo en la Institución Educativa Publica Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional de San Carlos, Puno, 2024. Esta delimitación geográfica se justifica por la relevancia de Puno como un centro educativo en la región sur del país, y por las particularidades del entorno socioeconómico y cultural que influyen en la competitividad de las instituciones educativas en esta área. Al enfocarse en una institución específica dentro de Puno, se podrá analizar en profundidad cómo el planeamiento estratégico se adapta a las condiciones locales y cómo impacta en la competitividad de la institución en comparación con otras en la región.



1.2.2. Delimitación Social

La investigación se centro en la comunidad educativa de la Institución Educativa Publica Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional de San Carlos, Puno, 2024, que incluye a directivos, docentes, estudiantes, y padres de familia. El enfoque social se delimitará a los actores directamente involucrados en el proceso educativo y que son influenciados o participan en la implementación del planeamiento estratégico. Esto permite evaluar cómo las estrategias diseñadas por los directivos afectan la competitividad de la institución desde diferentes perspectivas: la eficiencia y efectividad percibida por los docentes, el rendimiento académico y satisfacción de los estudiantes, y la percepción de calidad educativa por parte de los padres de familia. Esta delimitación social asegura que la investigación abarque las distintas dimensiones humanas que impactan y son impactadas por el planeamiento estratégico en el contexto específico de Puno.

1.2.3. Delimitación Temporal

La investigación abarco el periodo comprendido entre 2019 y 2024, lo que permitirá analizar el impacto del planeamiento estratégico implementado en la Institución Educativa Publica Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional de San Carlos, Puno, 2024, durante estos cinco años. Este marco temporal se selecciona para incluir tanto la fase de diseño como la implementación y los primeros resultados de las estrategias planificadas, proporcionando una visión completa del ciclo estratégico y su influencia en la competitividad de la institución. Este periodo también abarca los desafíos particulares presentados por la pandemia de COVID-19 y su impacto en la educación, lo cual es relevante para evaluar la adaptabilidad y efectividad del planeamiento estratégico en contextos de crisis.

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema General

PG. ¿Qué relación existe entre el planeamiento estratégico y la competitividad en la Institución Educativa Publica Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, año 2024?



1.3.2. Problemas Específicos

PE1. ¿Qué relación existe entre el planeamiento estratégico y la calidad de servicio en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno?

PE2. ¿Qué relación existe entre el planeamiento estratégico y la productividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno?

PE3. ¿Qué relación existe entre el planeamiento estratégico y la ventaja competitiva en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno?

1.4. Justificación de la Investigación

1.4.1. Justificación Teórica

Al concluir esta investigación, contribuyo al desarrollo teórico de la planificación estratégico y competitividad aplicada a la institución educativa secundario Glorioso Colegio Nacional de San Carlos Puno, para automatizar sus estrategias y planificaciones educativas para posteriormente ser más competitivos.

1.4.2. Justificación Práctica

La siguiente investigación trata de vinculaciones que existen entre el planeamiento estratégico y la competitividad, donde proporcionan instrumentos y herramientas particulares para el correcto estudio y se contextualiza a la institución investigada e incluso puede servir de guía para otras instituciones educativas que presenten el mismo problema.

1.4.3. Justificación Metodológica

La investigación tiene herramientas, técnicas e instrumentos que servirá a otros investigadores que necesiten usar la información investigada, desde luego poseen la validez y confiabilidad correcta. Otros autores mencionan que la justificación metodológica, ayuda a



crear técnicas y métodos aplicados al desarrollo de la constante investigación y estas mismas generan confiabilidad y validez.

1.4.4. Justificación Social

El presente trabajo analiza la vinculación entre el planeamiento estratégico y la competitividad dentro de la Institución Educativa ya mencionada, por ende, indagará a detalle información que le permitirá detectar sus falencias con la finalidad de que posteriormente las autoridades mejoren y ello coadyuve a un mejor servicio a la población de Puno y en general a la sociedad.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

OG. Determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la competitividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, año 2024.

2.2. Objetivos Específicos

OE1. Especificar la relación que existe entre el planeamiento estratégico y la calidad de servicio en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno.

OE2. Especificar la relación que existe entre el planeamiento estratégico y la productividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno.

OE3. Especificar la relación que existe entre el planeamiento estratégico y la ventaja competitiva en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno.



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la Investigación

3.1.1. Antecedentes Internacionales

Roldán (2020) desarrollo un plan estratégico denominado “Diseño de un plan estratégico para mejorar la competitividad del banco de sangre Hospital Universitario Clínica San Rafael para los años 2020-2021” Con el título “Diseño de un plan estratégico para mejorar la competitividad del Banco de Sangre del Hospital Universitario de San Rafael para los años 2020-2021”, este proyecto de gestión tiene como objetivo crear un plan que aumente la competitividad del Banco de Sangre del Hospital Clínico Universitario de San Rafael para los años 2020-2021. En este estudio se utilizan referencias comparativas recientes y análisis sectoriales de los bancos de sangre colombianos, incluidos los más reputados y competentes de Bogotá. Al mismo tiempo, el Banco de Sangre del Hospital Clínico Universitario de San Rafael se caracteriza actualmente por diagnosticar la organización e identificar los factores que afectan a su competitividad. Para llegar a esta caracterización, se lleva a cabo este estudio. Esto permite evaluar el funcionamiento del banco de sangre y desarrollar diversas tácticas destinadas a aumentar su competitividad, en consonancia con la planificación estratégica del hospital.

Villar (2022) realizo un trabajo investigativo denominado “Plan Estrategico Para la Competitividad Empresarial del Sector Turístico en Santander y Norte de Santander” de



Colombia en donde la idea detrás de este proyecto es implementar estrategias que tengan como objetivo aumentar la competitividad del sector turístico en los departamentos de Santander y Norte de Santander. Para lograrlo, se realizó una investigación cualitativa, no experimental, que resultó en el desarrollo de tres fases: primero, se identificaron los factores problemáticos que afectan la competitividad del sector turístico; en segundo lugar, se definieron estrategias TIC para la competitividad y promoción del sector; y tercero, se elaboraron estrategias que refuerzan la competitividad del sector.

Martinez (2022) desarrollo la tesis de licenciatura denominada “La planificación estratégica y su relación con la gestión de calidad en los procesos de dirección en la unidad educativa “Puerto de Rosario” de la ciudad de El Alto” de Bolivia en donde el presente trabajo de investigación analiza el tema de “la planificación estratégica y su relación con la gestión de la calidad en los procesos de gestión en la Unidad Educativa Puerto de Rosario de la ciudad de El Alto”. También se abordan las preocupaciones sobre la administración educativa. La administración educativa ha cobrado importancia en el siglo XXI como medio para alcanzar objetivos y gestionar la calidad institucional. Esto permite determinar el grado de relación entre la planificación estratégica y la gestión de la calidad educativa. ¿Qué grado de conexión existe entre la planificación estratégica y la gestión de la calidad educativa en la Unidad Educativa Puerto de Rosario de El Alto a lo largo del período de gestión 2021? Este es el tema que recibirá mayor atención en el estudio. Como enfoques de investigación se utilizaron una técnica no experimental y un diseño descriptivo-correlacional. Se entregó a cuarenta educadores que trabajan en los niveles de primaria y secundaria de la Unidad Educativa Puerto de Rosario un instrumento de recopilación de datos denominado «cuestionario abreviado sobre planificación estratégica y gestión de la calidad», basado en una escala Likert. El grado de asociación entre las variables se determinó mediante el coeficiente de correlación de Spearman, y los resultados indicaron que el valor de Rho de Spearman es 0,751. Este hecho implica que la gestión



educativa y la planificación estratégica que deben llevar a cabo los administradores educativos están significativamente relacionadas. Sin embargo, con el fin de controlar la participación de toda la comunidad educativa en los procesos de planificación estratégica que se desarrollan en las instituciones educativas, se recomienda elaborar de inmediato unas directrices de política administrativa acordes con las exigencias del cambio y la mejora continua del profesorado. Esto se lleva a cabo con el objetivo de controlar la participación de toda la comunidad educativa.

Moreno (2019) desarrollo el trabajo investigativo para obtener su licenciamiento denominado "Plan estratégico para mejorar la competitividad del negocio Sweet and Cake de la ciudad de Babahoyo "de Ecuador en donde el desafío de la baja competitividad y el mínimo reconocimiento en el mercado fue abordado por el proyecto de estudio denominado "Plan estratégico para mejorar la competitividad del negocio de Dulces y Pasteles de la ciudad de Babahoyo". La discusión del Capítulo Uno sobre la historia, el desarrollo y la aplicación de los planes estratégicos y la competitividad sirve como base teórica para el objetivo principal de la investigación, que es construir un plan estratégico que eleve el grado de competitividad. En el capítulo dos, se distribuyeron encuestas a la gente de Babahoyo y se entrevistó al propietario de Sweet & Cake como parte de una investigación de campo. Se emplearon diversas técnicas de análisis, incluida la lógica histórica, la deductiva inductiva, la sintética analítica y la documental. En este capítulo también se presenta el método empleado, un enfoque cuali-cuantitativo. En el Capítulo 3, se propone el plan estratégico para aumentar la competitividad junto con todas sus tácticas centrales y soluciones para el éxito de la empresa.

Martínez y Herrera (2024) desarrollo la tesis de maestría denominada "Plan estratégico de Marketing Digital para la empresa Ágilex Express con el fin de mejorar su posicionamiento y aumentar su competitividad en el mercado" Para seguir siendo competitivos en el mercado actual, es absolutamente necesario que las empresas en Colombia tengan presencia cibernética.



La empresa colombiana Ágilex Express, que ofrece soluciones logísticas integradas, fue seleccionada como objeto de investigación de esta tesis. Las innovaciones digitales provocadas por la pandemia de COVID-19 no supusieron un avance considerable para Ágilex hasta 2021. Esto fue así a pesar de que Ágilex se fundó en 2015. Gracias al esfuerzo realizado en esta tesis, es posible que continúen creciendo y consolidándose en el mercado a través del marketing digital de una manera más planificada, agresiva, documentada y estratégica. Al haber experimentado de primera mano los beneficios de tener presencia digital en el mercado, son conscientes de la importancia de este esfuerzo. Para alcanzar los objetivos indicados anteriormente, se llevó a cabo un análisis exhaustivo del negocio. Inicialmente, se realizó un análisis externo utilizando técnicas como las cinco fuerzas de Porter, DOFA y PESTEL. Se realizaron entrevistas con la dirección intermedia y superior de la empresa, así como con clientes actuales y potenciales, con el fin de llevar a cabo un análisis interno como primera fase del proceso. La creación de un marco teórico fue otro aspecto de este diagnóstico exhaustivo que ayudó a recopilar información pertinente. Este contenido incluía conceptos clave y las últimas novedades en marketing digital a nivel mundial. Tras la recopilación de estos datos, se presentó a Ágilex una propuesta de plan de marketing digital para su revisión. Esta estrategia incluía iniciativas a corto, medio y largo plazo que ayudarían a la empresa a mejorar su rendimiento y a consolidarse como líder en el sector logístico del país, lo que a largo plazo se traduciría en una mayor rentabilidad.

3.1.2. Antecedentes Nacionales

Fernández (2021) desarrollo el trabajo investigativo denominado “Planeamiento estratégico y la competitividad empresarial de las asociaciones de productores agropecuarios de la región Junín, 2020” en donde el objetivo principal de este estudio fue conocer el grado de correlación entre la competitividad comercial de las asociaciones de productores agrícolas de la zona de Junín del año 2020 y la planificación estratégica. Se utilizó un diseño



correlacional descriptivo y un nivel correlacional básico, cuantitativo, transversal, no experimental, con una población y muestra de 90 asociaciones agrícolas que se estratificaron dentro de la región Junín. haciendo uso del cuestionario como instrumento y de la encuesta como método de investigación.

Machacca (2021) realizó este trabajo investigativo para la obtención de su licenciamiento, esta investigación se denomina "Planeamiento estratégico y su relación con la competitividad de la Empresa Rental-Cajamarca 2020" que se menciona que la formulación de la siguiente pregunta, "¿Cuál es la relación entre la planificación estratégica y la competitividad de la empresa Rental Cajamarca 2020?" Se buscó conocer la relación que existe entre ambas variables. La planificación estratégica es crucial para que una empresa sea rentable y resista la prueba del tiempo. El diseño de la investigación se caracterizó por un diseño transversal simple, una metodología cuantitativa y un diseño descriptivo correlacional de nivel. Excluida la sede central, había ocho empleados. El instrumento fue un cuestionario y el método empleado fue la encuesta. Los hallazgos indican que la planificación estratégica y la competitividad de la empresa de alquiler están significativamente correlacionadas; es decir, si se mejora una de las variables, lo mismo ocurrirá cuando se descuide, lo que tendrá un efecto perjudicial sobre la otra variable, e impactará a la otra variable de la misma manera. Para verificar esto se utiliza la contracción de hipótesis, y se revela que el coeficiente de Pearson tiene un nivel de significancia de $p < 0,05$ y un nivel de 97,7%.

Ortega (2021) desarrollo la tesis de licenciatura denominada "Plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa fábrica textil, Fabrics Import SAC, Lima 2020" en donde el propósito integral del presente proyecto de investigación, que lleva por título "Plan estratégico para mejorar la competitividad de la fábrica textil Fabrics Import SAC, Lima 2020", El objetivo del plan estratégico es aumentar la competitividad de la empresa, y la meta es Fabrics Import SAC, Lima, 2020. Por consiguiente, la metodología del estudio es cuantitativa,



con un alcance descriptivo y propositivo, y el diseño de la investigación es transversal y no experimental. Esto se debe a que el objetivo del estudio es describir la situación actual dentro de la organización con respecto a los elementos que se estudian y, a continuación, utilizar esta información para ofrecer recomendaciones para mejorar la organización. La muestra se seleccionó de toda la población una vez finalizado el censo de dicha población. La población estaba formada por dos representantes de la organización y dieciséis clientes en total. Para recopilar los datos se utilizó una combinación de métodos de encuesta y entrevista, utilizando sucesivamente el cuestionario y la guía de entrevista. En cuanto a la variable del plan estratégico, se constató que la organización se beneficiaría de la implementación del plan, ya que ayudaría a la empresa a alcanzar sus objetivos específicos. Al comparar el nivel de competitividad percibido por la organización con el de otras empresas, los resultados indican que la competitividad de la organización se considera de nivel medio. Se ha determinado que es de gran utilidad contar con un plan estratégico que no solo fomente el crecimiento de la organización sino también su competitividad en el mercado. Este plan también debería poder separar a la organización de sus rivales ofreciendo propuestas de valor.

Salazar (2020) desarrollo este trabajo investigativo para la obtención de su licenciamiento, denominado "Plan estratégico para mejorar la competitividad en la Barra Cevichería Ají Limo, Jaén 2019" en donde la variable independiente sirve como base para este estudio. Basado en justificaciones teóricas, científicas y sociales, el Plan Estratégico permitirá una competitividad eficiente para resolver los problemas que enfrenta la cevichería Ají Limo, Jaén 2019. El objetivo principal es conocer cómo el plan estratégico incrementa el nivel de competencia en el Ají Limo 2019. Bar de cevicherías en Jaén. teniendo tres objetivos distintos en mente. Se está realizando una investigación descriptiva-proposicional. En la Cevichería Ají Limo trabajaron cinco personas; este grupo se consideró no representativo y por lo tanto no se incluyó en el cálculo, por lo que se utilizó una encuesta para obtener información de ellos. Esta



investigación deductiva exploratoria se diseñó utilizando una técnica transversal en lugar de experimental. Los datos se examinaron utilizando el programa SPSS versión 21 para evaluar la fiabilidad del cuestionario. Los resultados mostraron que la fiabilidad del cuestionario era de 0,786. Además, incorpora las dos hipótesis siguientes: Los datos se manejaron y organizaron utilizando Microsoft Word y Microsoft Excel 2017. Los resultados muestran que, en 2019, el bar cevichería Ají Limo de Jaén es más competitivo gracias al Plan Estratégico. Sin embargo, en 2019, el bar cevichería Ají Limo de Jaén no se vuelve más competitivo como resultado del Plan Estratégico. Finalmente se llegó a la conclusión de que la institución carecía de un plan estratégico y se sugirió poner en marcha el mismo para incrementar la competitividad del establecimiento de alimentación.

Robles Calderón (2020) realizó un trabajo para obtener el grado de maestría titulada "Planeamiento estratégico en la competitividad en las empresas fabricantes de tintas de Lima, 2020" Para llevar a cabo la investigación fundamental, los investigadores utilizaron un enfoque cualitativo y un diseño metodológico sin experimentos. Los instrumentos utilizados incluyeron el análisis de documentos y entrevistas. La población de la investigación estuvo compuesta por ocho pequeñas y medianas empresas (pymes) dedicadas a la producción de tinta y con más de 10 años de experiencia en el sector. Los resultados muestran que existe evidencia de la influencia significativa de la planificación estratégica en la competitividad de las empresas fabricantes de tinta. Lo hacen mediante la implementación de estrategias que garantizan la innovación, la calidad y la productividad continuas, respectivamente, así como mediante la gestión exitosa de sus componentes internos y externos. Dado que aclara la importancia de la planificación estratégica en relación con la competitividad de las empresas fabricantes de tinta en Lima en 2020, se ha logrado el objetivo general.



3.1.3. *Antecedentes Locales*

Paricanaza (2021) elaboro el trabajo de tesis para adquirir la licenciatura denominada “La asociatividad como estrategia para mejorar competitividad en la producción de quinua de los pequeños productores del centro poblado de Chucaripo Puno 2021” en donde el objetivo general del estudio “La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad en la producción de quinua de pequeños productores del centro poblado de Chucaripo - Puno 2021” incluye determinar si la asociatividad es una táctica que ayudará a los pequeños productores de Chucaripo, Puno, en 2021. La producción de quinua es cada vez más competitiva. El estudio es de carácter transversal, descriptivo y correlacional, y carece de experimentación. Para la investigación se utilizó una muestra aleatoria simple de 28 productores, que se distribuyó entre los treinta agricultores de quinua del pueblo de Chucaripo. El cuestionario, creado para medir los factores objeto de investigación, fue validado por expertos y tiene una fiabilidad alfa de Cronbach de 0,689, lo que garantiza la validez de los datos recopilados. Se utilizó la versión 26 del programa estadístico SPSS para examinar los datos, y se utilizó el coeficiente Rho de Spearman para confirmar la hipótesis. Según los resultados, el 46,4 % de los productores afirmaron que, a lo largo de la investigación, las metodologías y los indicadores habían mejorado significativamente. La naturaleza de la relación entre la asociatividad y la competitividad se determinó a lo largo de este periodo utilizando el Rho de Spearman ($Rho = 50\%$). En conclusión, se demostró que los pequeños agricultores de Chucaripo, Puno, en 2021, pudieron aumentar su competitividad y producir más quinua utilizando la asociatividad como técnica. Para ello, se utilizaron nuevas estrategias y se mejoraron directa y parcialmente los indicadores.

Cruz (2021) desarrollo un trabajo investigativo denominado “Uso de tecnología de información y comunicación y su relación con la competitividad empresarial de las MYPE de mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la provincia de Puno, periodo 2019”



donde las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se han convertido en una herramienta vital para las empresas que operan en una amplia gama de sectores e industrias internacionales con el fin de crecer y prosperar. Esta categoría también incluye a las pequeñas y medianas empresas (PYME) y a las micro, pequeñas y medianas empresas (MPME) de Perú. Debido al aumento del nivel de competencia, los empresarios están sujetos a nuevas normas de rendimiento y, en algunos casos, las mejoras tecnológicas se han convertido en una ventaja adicional para las empresas. En consecuencia, se estableció el siguiente objetivo: examinar cómo se utilizan las tecnologías de la información y la comunicación y cómo se relacionan con la competitividad de las empresas de la provincia de Puno dedicadas al mantenimiento y reparación de automóviles durante todo el año 2019. Para abordar la muestra de conveniencia de 41 microempresas y pequeñas empresas seleccionadas de una población de 105 MIPYMES dedicadas al mantenimiento y reparación de vehículos motorizados en la provincia de Puno, se utilizó un enfoque cuantitativo con un alcance de investigación descriptivo-correlacional y un enfoque transversal no experimental para desarrollar el diseño. De esta manera se abordó la muestra de conveniencia. Los datos se recopilaron mediante la técnica de la encuesta. Como parte de este enfoque, se utilizó un cuestionario estandarizado con 24 preguntas para cada variable. Las unidades de análisis son las personas que son propietarios, gerentes o supervisores de las MYPE seleccionadas. Se ha demostrado que la competitividad económica está significativamente correlacionada de manera positiva con la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Los resultados del procesamiento de datos utilizando el software estadístico SPSS versión 25.0 lo demostraron, arrojando una correlación de Pearson de 0,752.

Otazu (2023) desarrollo la tesis de licenciamiento denominada “Planeamiento estratégico y su influencia en la ética de la asociación de criadores de ganado registrado ASCRIGAR-Perú, Puno, 2023” esto es consistente con el tipo básico de nivel correlacional



con un diseño no experimental, según el enfoque que se llevó a cabo. Para la población se han tenido en cuenta los compañeros de ASCRIGAR en total, 3900; de ellos, se han identificado como muestra 350, que han aportado sus opiniones cumplimentando una encuesta compuesta por dos cuestionarios. Como resultado de los resultados, los asociados consideran que existe una adecuada planificación estratégica, lo cual está representado por el 75% de los asociados. Esto se debe a que se realizan numerosas actividades y procesos que permiten el logro de metas; sin embargo, un fuerte desarrollo ético está siendo representado por el 97% de los asociados, lo que produce beneficios para esta organización, entre ellos una mejor comunicación, el uso eficiente de términos para desarrollar procesos, el respeto al espacio de cada asociado y la capacidad de contar con un adecuado clima organizacional y clima. El resultado de Chi-cuadrado de Pearson respalda aún más la conclusión de que la planificación estratégica promueve la ética, con un nivel de significancia de 0,000, o menos de 0,05, lo que demuestra que este es el caso.

Aliaga (2021) elaboro un trabajo investigativo, el cual se se titula “Relación entre la innovación y la competitividad empresarial de las asociaciones de artesanos textiles de la Región Puno, periodo 2019” mencionando que la Región Puno cuenta con grupos de artesanos textiles que están comprometidos con la producción de artículos de fibra de alpaca, aunque la baja calidad es un problema. Estas asociaciones creen que la innovación y la competitividad comercial son los criterios clave que determinan el éxito de las MIPYMES en la actualidad. La falta de innovación en la gestión, los procedimientos y los productos de las empresas mencionadas las ha hecho menos competitivas, como lo demuestra la disminución de los ingresos que han sufrido. El objetivo principal de esta investigación es comprender mejor cómo se relacionan la innovación y la competitividad empresarial con los grupos artesanales textiles de la región de Puno. Además, pretende determinar en qué medida, en el contexto empresarial, se relacionan los elementos “variable 1 Innovación” y “variable 2 Competitividad”. Se utilizó



un cuestionario como instrumento dentro de los límites de la estrategia, que excluía cualquier tipo de experimento. La bibliografía académica sirvió de inspiración para esta encuesta. Esta metodología se basó en tres pilares: el nivel descriptivo correlacional, la técnica deductiva y el enfoque cuantitativo. Las organizaciones textiles de la región de Puno deben adoptar una nueva forma y cultura de competitividad económica. Los resultados del estudio se basan en la constatación de que la innovación y la competitividad empresarial están correlacionadas de manera fuerte, favorable y significativa.

Según Flores (2019), el objetivo del estudio “Planificación estratégica y su impacto en la competitividad de la producción de trucha en la asociación de piscicultores de la bahía de la comunidad rural de Chucuito, en la región de Puno, 2018” es identificar la planificación estratégica que tiene un impacto directo en la competitividad de la producción de trucha. El método utilizado para elaborar la tesis se asoció a un enfoque cualitativo, dado que se trata de una investigación básica de carácter descriptivo y correlacional. La población objeto de estudio está compuesta por cuarenta pequeñas y microempresas que venden trucha a la organización de piscicultores de la bahía de Chucuito, en la región de Puno. El enfoque de muestreo utilizado fue intencional y no probabilístico. En pocas palabras, cuarenta microempresas y pequeñas empresas que vendían trucha sirvieron como ejemplo del tamaño.

3.2. Bases Teóricas

3.2.1. *Planeamiento Estratégico*

El planeamiento estratégico está directamente vinculado a la dirección con el fin de buscar éxito y crecimiento pues, las instituciones que no implementan un sistema de planificación tienen a declinar, Por ello, las empresas que aspiran a obtener ingresos significativos y estables deben orientar sus recursos humanos hacia la consecución de sus objetivos mediante la creación de políticas y planes que garanticen la correcta elaboración y ejecución de los mismos. Dado que esta herramienta es necesaria para promover el crecimiento



institucional, existe una relación entre su uso y el proceso de toma de decisiones. Se compone de los siguientes elementos: los valores éticos de la organización, la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, las metas y los criterios para la toma de decisiones. Además, es imprescindible resaltar que este instrumento es utilizado por cualquier institución sea público o privado pues en la actualidad el mercado exige su aplicación como herramienta de gerencia con el fin de generar una expansión estable con alto grado de competitividad (Ore et al., 2020).

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual una organización decide su dirección o estrategia y toma decisiones sobre cómo asignar sus recursos para alcanzar este objetivo. Comprende el establecimiento de objetivos, la elección del curso de acción para alcanzarlos y la reunir los recursos necesarios para llevar a cabo esas acciones. La planificación estratégica es una actividad crucial que ayuda a las empresas a decidir cómo proceder en el futuro y asignar sus recursos de manera eficaz. Mediante el uso de una serie de herramientas analíticas y la adopción de un enfoque metódico, las organizaciones pueden desarrollar estrategias que aumenten su capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes y alcanzar el éxito a largo plazo (Strategic planning, 2024).

La planificación estratégica se caracteriza como un proceso reflexivo y exhaustivo que da forma al futuro de una organización al establecer su dirección y asegurar su navegación exitosa hacia ella. Esta definición enfatiza la naturaleza sistemática y amplia de la planificación estratégica, incorporando la consideración de múltiples factores y condiciones. Además, la planificación estratégica se describe como un proceso continuo que evalúa constantemente los entornos internos y externos de la organización y actualiza su dirección en consecuencia. Implica que los miembros de la organización trabajen juntos para prepararse mejor para el futuro, fomentando una perspectiva colectiva en lugar de una meramente individual. Como tal, la planificación estratégica se considera un proceso integral de establecer proactivamente el futuro de una organización (Sucuoğlu y Erdem, 2021).



La evolución histórica de la planificación estratégica se revisa brevemente para ilustrar la importancia y relevancia del tema en diversos sectores. Inicialmente desarrollado en el ámbito militar para planificar la victoria en la guerra, la planificación estratégica fue posteriormente adoptada por las corporaciones para superar a los competidores en el panorama empresarial. Con el tiempo, ganó terreno en organizaciones sin fines de lucro y en los sectores públicos, aplicándose para abordar problemas sociales y comunitarios. Hoy en día, la planificación estratégica se considera una de las piedras angulares para asegurar la viabilidad y prosperidad a largo plazo de una organización. A la luz de estos desarrollos, se exploran más a fondo las características de la planificación estratégica, junto con un examen introductorio de los principales interesados involucrados en el proceso de planificación corporaciones, organizaciones sin fines de lucro y sectores públicos cada uno con sus propias peculiaridades. Por último, se subraya la relevancia de la planificación estratégica en la configuración del éxito futuro de una organización, junto con los componentes vitales que deben servir como piedras angulares para una planificación estratégica efectiva (Sucuoğlu y Erdem, 2021).

La planificación estratégica está en el corazón de las organizaciones exitosas. El tiempo invertido en la planificación estratégica nunca se desperdicia; es la mejor salvaguarda contra ser desviado del rumbo a medida que cambian las circunstancias. Sin un plan que explore los objetivos, metas y cómo alcanzarlos, las organizaciones se desvían y se vuelven reactivas en lugar de proactivas. Aprovechan las oportunidades a corto plazo, se enfocan en los problemas de actualidad y apagan incendios, mientras que las cosas realmente importantes para el éxito a largo plazo quedan relegadas (Kim, 2015). La planificación estratégica fomenta una visión a largo plazo. Las organizaciones operan en un mundo rápido y en constante cambio, ya sea impulsado por avances en tecnología, cambios en políticas, cambios económicos o movimientos sociales. E el futuro con certeza, sino de comprender las tendencias actuales y buscar señales de cambio. La evaluación de posibles escenarios ayuda a las organizaciones a



desafiar sus suposiciones y las prepara para ajustar actividades con el fin de aprovechar oportunidades potenciales o reducir los riesgos asociados con amenazas (Sucuoğlu y Erdem, 2021).

La planificación estratégica asegura que los recursos y esfuerzos estén alineados hacia objetivos comunes. Las organizaciones enfrentan demandas competitivas sobre sus recursos y necesitan asegurarse de que se distribuyan de manera efectiva. La planificación ayuda a aclarar prioridades, informa las negociaciones y fomenta la colaboración. La investigación muestra que las organizaciones con una fuerte cultura de planificación tienden a alcanzar sus objetivos clave. La planificación estratégica mejora el rendimiento y la ventaja competitiva. Una buena planificación está vinculada a un mejor desempeño organizacional. El entorno competitivo en el que operan las organizaciones tiene profundas implicaciones para la naturaleza y la forma de la actividad de planificación. En tiempos de cambio rápido, la planificación debe ser flexible y receptiva. Por otro lado, la falta de planificación en situaciones competitivas puede llevar al declive organizacional e incluso al fracaso. La planificación estratégica apoya la toma de decisiones informadas y la gestión efectiva de riesgos. Recopilar y analizar información es crucial para la toma de decisiones de alta calidad. La planificación fomenta un enfoque sistemático para la evaluación de riesgos, asegurando que los riesgos sean comprendidos y que se implementen medidas preventivas adecuadas o planes de contingencia. La toma de decisiones informadas ayuda a evitar costos asociados con decisiones erróneas, como iniciativas fallidas o recursos mal dirigidos. Ejemplos del sector privado, público y del tercer sector ilustran cómo los problemas de alto perfil a menudo han surgido de planes y decisiones mal pensados (Sucuoğlu y Erdem, 2021).

Los resultados positivos derivados de una planificación efectiva incluyen la prevención de problemas potenciales, la capacidad de aprovechar oportunidades, una mejor coordinación de actividades y la mejora de políticas y decisiones. La planificación estratégica involucra a las



partes interesadas en el proceso de planificación. El compromiso significativo con las partes interesadas fomenta su compromiso y apropiación de los planes, asegura que se tomen en cuenta una amplia gama de perspectivas y construye comprensión y confianza. Involucrar a las partes interesadas ayuda a evitar problemas asociados con los planes de 'arriba hacia abajo' que ignoran o son incompatibles con las realidades operativas. Es importante tener en cuenta que los planes son para las personas y deben centrarse en cómo se implementarán y operativizarán. En este sentido, la planificación estratégica es más que desarrollar un documento escrito o un conjunto de documentos. Se trata de crear una visión clara de a dónde quiere ir una organización y los medios para llegar allí. Finalmente, la planificación estratégica es crucial para el rendimiento sostenido de las organizaciones. Aquellos que llevan a cabo la planificación estratégica tienen más probabilidades de desempeñarse bien en comparación con aquellos que no lo hacen. La consideración de las características clave de una planificación efectiva asegura que se eviten posibles trampas (Sucuoğlu y Erdem, 2021).

3.2.1.1. Definición de Estrategias de Planificación. La planificación estratégica se define como el proceso de determinar la estrategia de una organización y las decisiones sobre la asignación de sus recursos para llevar a cabo esta estrategia. Esta definición enfatiza la importancia de tener una estrategia clara para una organización y la necesidad de tomar decisiones sobre cómo asignar recursos para implementarla. La planificación estratégica es, por lo tanto, proactiva en lugar de reactiva y normalmente debería ser tarea del nivel más alto de una organización. También es un proceso clave para una organización relativamente nueva con el fin de definir y establecer objetivos a largo plazo (AlQershi, 2021).

No obstante, la planificación estratégica puede interpretarse de muchas maneras diferentes. Algunos críticos argumentan que la planificación estratégica se ha vuelto demasiado de moda y que el término se utiliza de manera demasiado laxa. Se presentan algunas interpretaciones de la planificación estratégica para preparar el terreno para la discusión



posterior. La planificación puede definirse como pensar en el futuro, un enfoque sistemático para entender el futuro. Por lo tanto, la planificación estratégica puede entenderse como un proceso sistemático para pensar en el futuro de una organización. Se desarrolla una estrategia para hacer frente a un entorno complejo que contiene una incertidumbre significativa e implica riesgo. Así, la planificación estratégica generalmente busca hacer frente al riesgo y la incertidumbre enfocándose en el futuro a largo plazo (AlQershi, 2021).

La planificación estratégica también puede describirse como una forma de minimizar la inercia de una organización causada por sus decisiones pasadas y, de este modo, mantenerla receptiva a un entorno cambiante. La diferencia entre la planificación estratégica y la planificación operativa es que la planificación operativa se centra en las operaciones diarias. Esto generalmente implica tomar decisiones a corto plazo y asignar recursos en consecuencia. La planificación estratégica, por otro lado, se ocupa del futuro a largo plazo de una organización, generalmente tomando decisiones con un horizonte temporal de uno o más años. Esta clara comprensión de la planificación estratégica es importante para que la planificación se implemente de manera efectiva. Habiendo definido lo que se entiende por planificación estratégica, el siguiente tema son las características de la planificación estratégica. Con esta discusión, también se destacan las diversas formas en que se puede llevar a cabo la planificación estratégica. Se proporciona una definición integral de la planificación estratégica para facilitar la referencia antes de pasar a los otros temas (AlQershi, 2021).

Por la definición del plan, es la estrategia de liberar procesos en la mente, no imponer restricciones. Es simplemente conocer y actuar con suficiente amplitud de pensamiento para ejercer libertad sobre el mundo limitado. Todo lo concebible entra dentro de la estrategia. Como la planificación estratégica es, sin embargo, este "todo lo concebible", no es tan simple. Es todo lo concebible en la medida en que es concebible. La planificación estratégica está luchando con limitaciones. Con estas limitaciones, sin embargo, todo lo imaginable es posible.



Desenfrenarse con todas las posibilidades concebibles es una empresa tonta. Con una libertad que todo lo llevará al caos, los pensamientos deben ser contenidos (Kim, 2015). A lo largo de la historia y en la naturaleza, se han entrelazado el orden y el equilibrio en el tejido de la vida. La planificación en su formalidad necesita ser equilibrada y precisa, pero la paz debe prevalecer, porque la vida crece. En el corazón de la vida hay una paradoja, una armonía de opuestos. La simplicidad envuelve la complejidad. Relevantes para la planificación estratégica, los pensamientos de eruditos eminentes pueden ayudar no tanto de manera coherente a derivar un proceso de planificación, sino a captar el espíritu de la planificación. Son los bloques de construcción de un hilo, una herramienta de pensamiento, para que la inteligencia de los vivos comprenda esta rudimentaria paradoja sobre la planificación (Namazi y Rezaei, 2024).

La planificación se ve predominantemente desde diferentes perspectivas en un proceso lineal. La planificación ha sido abordada desde la perspectiva de la toma de decisiones racional, las dinámicas políticas y de poder, y la perspectiva psicológica del comportamiento estratégico humano. Cada perspectiva arroja luz sobre el pensamiento de la planificación, caracterizando la complejidad de la misma. La planificación no es un proceso lineal, sino que es un resultado del comportamiento humano solidificado en el tiempo y el espacio a través de entornos externos. Desde cada perspectiva, el pensamiento sobre la planificación ha evolucionado a lo largo del tiempo. Además, la planificación fuera y dentro de las organizaciones se examina a través de estudios de caso con una ilustración de cómo los diferentes resultados de la planificación están moldeados por la forma en que se percibe la planificación estratégica. Se espera que las organizaciones necesiten abordar la planificación teniendo en cuenta los contextos tanto externos como internos de las organizaciones. Cabe señalar desde el principio que esta discusión sobre la planificación podría ser errónea en muchos aspectos. Algunos pueden tener pensamientos oscuros sobre la planificación, pero la intención aquí es despojarla de su complejidad y llevarla a lo rudimentario. La planificación debe abordarse según lo que



es la vida. Perspectivas como la toma de decisiones racional, las dinámicas políticas y la psicología humana son aplicables no solo a la planificación, sino también a la estrategia misma. Por lo tanto, la planificación no debería verse tan separada de la estrategia (Namazi y Rezaei, 2024).

3.2.1.2. Características Clave de la Planificación Estratégica. Para evitar que la planificación estratégica sea ardua, desorientada, insípida o poco informativa, necesita varias características esenciales. En primer lugar, la planificación estratégica debe ser a largo plazo. Una planificación estratégica a corto plazo puede ser un oxímoron ya que la planificación es una preparación para el futuro. Debe considerar los posibles desafíos y oportunidades futuras. Por lo tanto, tener un horizonte temporal lo más largo posible es una característica clave para una planificación estratégica efectiva. Sin embargo, un horizonte temporal excesivamente largo puede traer incertidumbre y vaguedad. En segundo lugar, la planificación estratégica debe ser multifuncional. Ya sea que se llame función, especialidad, disciplina o dominio, cada organización tiene su propia área de enfoque. Una confluencia de enfoques y perspectivas diversificadas contribuye a un enfoque más holístico hacia los problemas de planificación. Además, involucrar diferentes funciones en el proceso de planificación significa una propiedad diferente. Un plan estratégico lleva a cabo una estrategia o un cambio deseado y, por lo tanto, inherentemente necesita un compromiso inferior en la jerarquía al de quien lo elabora. Por lo tanto, involucrar en el proceso de planificación a diferentes departamentos o incluso a varios niveles dentro del departamento mejora el sentido de pertenencia al plan estratégico. En tercer lugar, la planificación estratégica debe ser flexible. Los entornos con los que una organización lidia no son estáticos, sino que cambian continuamente. Por lo tanto, un plan estratégico debe ajustar su rumbo con respecto a los entornos cambiantes. La planificación estratégica incluye la formulación e implementación de una estrategia, pero el énfasis suele estar en la primera. Sin embargo, este último debe ser considerado cuidadosamente porque un plan ejecutado según



lo previsto es raro. Por lo tanto, un plan estratégico en sí mismo necesita ser refinado a medida que se obtienen nuevos conocimientos durante su ejecución. Por lo tanto, la planificación estratégica debe evitar un compromiso rígido con el plan inicial. Cuarto, la planificación estratégica debe ser iterativa. Si la planificación estratégica es flexible, un plan estratégico en sí mismo puede ajustar su curso durante su implementación. Sin embargo, algunos planes no pueden avanzar ni siquiera con una decisión de flexibilidad. Se vuelven inerciales o caóticos. Por lo tanto, hay giros equivocados, así como fallos de diseño. Una planificación estratégica es efectiva si los desvíos son fácilmente comprensibles e implícitos dentro de un rango de ajuste. Finalmente, una planificación estratégica necesita una estrategia de comunicación clara. Un plan puede estar bien diseñado, pero será inútil a menos que se comunique a quienes necesitan entenderlo. (Sharma et al., 2021).

Al llevar a cabo la planificación estratégica, los líderes deben desarrollar un enfoque a largo plazo para la organización. Si bien las ganancias a corto plazo son vitales para el éxito de la organización, centrarse únicamente en el corto plazo puede poner en peligro la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la organización. Planificar desde una perspectiva a largo plazo también ayuda a anticipar posibles desafíos que podrían afectar el éxito en el futuro. Los objetivos a largo plazo también están directamente vinculados a la visión de la organización. Para que los objetivos tengan significado fuera del proceso de planificación, los objetivos deben conducir al cumplimiento de la visión. Así, tanto los objetivos a largo plazo como la visión deben ser comunicados a todos los miembros de la organización para que se integren en la cultura de la organización. Es importante señalar, sin embargo, que los objetivos a largo plazo no están escritos en piedra. Deben ser monitoreados y reevaluados según sea necesario para seguir siendo relevantes y útiles. La mayoría de las organizaciones no asignan recursos sin un plan. Sin embargo, los planes estratégicos deben dictar cómo se asignarán los recursos y se realizarán las inversiones para asegurar que se alcancen los objetivos a largo plazo. Hay



muchas organizaciones que han tenido éxito gracias a una estrategia visionaria. Así, enfocarse en el largo plazo no implica que la planificación resolverá todos los problemas potenciales. Sin embargo, el proceso de planificación debería al menos asegurar que la organización tenga una hoja de ruta a largo plazo. En resumen, centrarse en la hoja de ruta a largo plazo es esencial si la organización quiere tener la resiliencia y flexibilidad necesarias para enfrentar desafíos imprevistos (Sharma et al., 2021).

La participación interfuncional es vital en el proceso de planificación estratégica: la participación de todas las funciones en el proceso de planificación no es simplemente una oportunidad, sino una necesidad. La investigación muestra que los gerentes en diferentes niveles y funciones tienen percepciones únicas y a menudo contradictorias de los problemas estratégicos, pero la contribución de cada nivel y función enriquece la profundidad de las percepciones y soluciones estratégicas. Involucrar a diversos colaboradores crea una imagen más completa de la situación estratégica y una base más exhaustivamente probada para dar forma a la estrategia. Este conocimiento se aplica a la formulación de estrategias y a todos los cambios importantes en la estrategia. Cada cambio en la estrategia crea nuevos desafíos y oportunidades en múltiples niveles de la organización, y involucrar a una variedad de partes interesadas asegura una comprensión más holística de la situación, así como soluciones más ampliamente compartidas (Islam et al., 2024).

Existen diferentes metodologías para asegurar una participación efectiva y transversal en la planificación estratégica o en la implementación de la estrategia. El corazón del enfoque es una serie de talleres que aprovechan la experiencia de los gerentes intermedios y los equipos de diferentes departamentos. Los talleres de fuera hacia adentro aseguran que la mejor comprensión del entorno operativo se aplique a las discusiones estratégicas. Otros talleres se centran en traducir estrategias de alto nivel en planes concretos dentro de los departamentos. Los principales beneficios de este enfoque son una mayor aceptación, mayor creatividad y una



mejor alineación en toda la organización. La participación también facilita la colaboración y el trabajo en equipo, que son cruciales para superar los silos que a menudo caracterizan a las organizaciones. El proceso de planificación permite el intercambio de información y perspectivas entre departamentos, y cuando la planificación se realiza en equipos que cruzan las fronteras departamentales, este resultado se asegura (Islam et al., 2024).

3.1.1.3. Conceptos Clave en la Planificación Estratégica. También hay ejemplos de buenos procesos de planificación que conducen a buenos resultados. En uno, al involucrar a múltiples departamentos en la propuesta de estrategias, resultó más fácil asegurar que todos los departamentos entendieran la estrategia y que esta fuera relevante y aplicable en toda la organización. En otro ejemplo, un proceso de planificación mal diseñado y ejecutado llevó a un plan estratégico que fue en gran medida ignorado porque se consideraba irrelevante para el negocio real. En un tercer ejemplo, un proceso de planificación centrado en la estrategia a nivel corporativo logró revertir un negocio que estaba sufriendo pérdidas y pérdida de cuota de mercado. En resumen, la planificación estratégica es un proceso inclusivo. Todos los interesados involucrados comparten la responsabilidad del éxito de la planificación estratégica (Islam et al., 2024).

Además de las características generales, existen conceptos fundamentales en la planificación estratégica que son esenciales para que el proceso sea efectivo y significativo. Estos conceptos deben ser entendidos de manera simple pero completa, y se deben hacer esfuerzos para reflejarlos con precisión en la planificación real. Algunos de los conceptos básicos que a menudo se incluyen en la planificación estratégica son el análisis FODA, la misión, la visión y los valores. Para que la planificación estratégica sea efectiva y significativa, estos conceptos deben ser incorporados y utilizados como principios rectores (Puyt et al., 2023).



El análisis FODA, que es una combinación de análisis internos y externos, se considera la herramienta más fundamental para ser utilizada en la planificación estratégica. Los análisis internos examinan las fortalezas y debilidades, mientras que los análisis externos evalúan las oportunidades y amenazas. Es esencial darse cuenta de que este concepto creció profundamente a finales de la década de 1980 y se convirtió en la herramienta más ampliamente aceptada para desarrollar estrategias organizacionales (Puyt et al., 2023).

La misión, la visión y los valores, que pueden definirse como la estrategia central de una organización, también son esenciales para la planificación estratégica. Las organizaciones necesitan reevaluar y examinar frecuentemente cuál es su identidad, declarando claramente qué son, qué quieren llegar a ser y qué principios o filosofías defienden. Estos tres elementos configuran la identidad de una organización y su dirección estratégica. Aunque estos tres elementos a menudo se consideran un solo concepto, es importante distinguirlos y examinar cada uno cuidadosamente. Una declaración de misión define el propósito y los objetivos principales de una organización. Una declaración de visión describe lo que una organización desea lograr o alcanzar en el futuro, mientras que los valores son las creencias o principios que guían la conducta interna de la organización, así como su relación con el mundo exterior (Puyt et al., 2023).

Al evaluar la organización con respecto a estas tres condiciones, se pueden idear estrategias para cumplir con las expectativas básicas. La importancia de estos siete elementos ha sido enfatizada por muchas organizaciones, grandes y pequeñas. Sin embargo, la forma en que se tratan estos elementos y la terminología utilizada pueden variar. Para asegurar que se establezca un marco de planificación estratégica cohesivo, estos siete elementos deben ser claramente definidos y explicados. Además, deben abordarse los métodos utilizados para incorporar estos elementos en el proceso de planificación (Puyt et al., 2023).



3.1.1.4. Análisis FODA de la Planificación Estratégica. El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica ampliamente utilizada en diversas organizaciones de todo el mundo, desde empresas hasta instituciones educativas y ONG. FODA, un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, representa un enfoque estructurado para la evaluación. Realizar un análisis FODA permite a los involucrados comprender e identificar claramente los factores internos y externos que influyen en una organización. Por lo tanto, es esencial realizar un análisis FODA para tener un plan integral y tomar las acciones adecuadas (Puyt et al., 2023).

De afuera hacia adentro, las Fortalezas y Debilidades se refieren a factores internos, mientras que las Oportunidades y Amenazas se refieren a aquellos externos a una organización. La directriz básica de un análisis FODA es identificar estos cuatro aspectos de la manera más completa posible. Para realizar un análisis FODA de manera adecuada, se debe tener cuidado para asegurar que las evaluaciones sean lo más completas posible. Para cada uno de los cuatro aspectos, considere las siguientes preguntas: 1. Fortalezas: ¿Qué hace bien la organización? ¿Qué recursos únicos tiene? ¿Qué ven los demás como fortalezas? 2. Debilidades: ¿Qué se podría mejorar? ¿Qué se debería evitar? ¿Qué ven los demás como debilidades? 3. Oportunidades: ¿Cuáles son las buenas oportunidades? ¿Cuáles son las tendencias interesantes? 4. Amenazas: ¿Qué obstáculos enfrenta la organización? ¿Qué están haciendo los competidores? ¿Cuáles son los posibles cambios en las regulaciones? Ten cuidado durante todo el proceso para evitar tres trampas comunes que disminuyen la calidad de las evaluaciones FODA: 1. No considerar la pregunta del FODA con suficiente profundidad: Evalúa cada uno de los cuatro aspectos con el mayor detalle posible, utilizando múltiples perspectivas y consultas. 2. Mezclar diferentes aspectos juntos: Mantén los cuatro aspectos separados, asegurándote de que los factores internos no se mezclen con los factores externos, y no confundas las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas. 3. Tratar cada aspecto



de manera simétrica: La importancia de los elementos puede diferir mucho entre los cuatro aspectos; por lo tanto, los determinantes del éxito deben incluirse en la categoría de fortalezas, no en la de oportunidades (Puyt et al., 2023).

En general, el análisis FODA es una herramienta sencilla y ampliamente aplicable y, por lo tanto, una práctica fundamental para la planificación estratégica. Al aplicar bien el análisis FODA, a menudo es útil considerar casos de la vida real donde el análisis desempeñó un papel fundamental en la planificación y ejecución de estrategias exitosas (Puyt et al., 2023).

3.1.1.5. Misión, Visión y Valores. Un marco de planificación estratégica bien estructurado comienza con una misión, visión y valores claramente definidos. La misión establece el propósito de la organización y dónde pretende enfocar sus recursos. Una misión bien articulada asegura que todos en la organización entiendan cómo se dirige la estrategia. Los recursos pueden entonces asignarse con confianza para apoyar la dirección estratégica. A partir de la misión, se debe articular una visión. La visión es una perspectiva del futuro, el destino previsto de la organización. Una visión bien articulada permite que todos en la organización comprendan lo que aspira a lograr. Luego puede dar forma e inspirar la estrategia para asegurar su logro. Acompañando la misión y la visión, debe haber valores fundamentales que guíen la cultura de la organización y los procesos de toma de decisiones. Estos valores actúan como un conjunto de principios para determinar el comportamiento aceptable e inaceptable. Un conjunto de valores bien definidos asegura que los comportamientos deseados estén alineados con los objetivos y estrategias (Papadimitriou y Schiffecker, 2024).

La misión, visión y valores deben estar alineados y formar la base de los objetivos estratégicos generales de la organización. Los objetivos se originan en la visión y especifican las intenciones para alcanzarla. Luego se traducen en estrategias para el éxito. Los objetivos generalmente se enmarcarán en términos de la misión, mientras que las estrategias se centrarán en cómo se llevará a cabo la misión. A medida que las organizaciones cambian, estos elementos



pueden necesitar ser revisados. Las declaraciones de misión y visión definen la intención de la organización a medio y largo plazo y, por lo tanto, solo deberían cambiar con poca frecuencia. Para ayudar a evitar declaraciones de misión y visión vagas, se ofrecen un par de sugerencias prácticas para escribir declaraciones efectivas. Primero, asegúrate de que sean claros. Mantén las declaraciones concisas. Una declaración de misión no debería ser idealmente más larga de dos párrafos. Evita el lenguaje técnico y las palabras de moda; hazlo simple y directo para que todos lo entiendan. Con respecto a la visión, sueña en grande. Las declaraciones de visión deben ampliar las capacidades de una organización. Deben ser inspiradoras y provocar reflexión; en otras palabras, se debe fomentar la imaginación. Considera lo que la organización querría que dijera un comentarista externo sobre ella en 10 años, y enmarca esto como la visión. En segundo lugar, asegúrate de que las declaraciones sean inspiradoras. Las buenas declaraciones de visión deben poder comunicarse de manera fácil y efectiva. Utiliza un lenguaje vívido y descriptivo para pintar un cuadro que despierte pasión por el futuro. Es la ventaja competitiva que intenta distinguir a una empresa de sus competidores. Una misión, visión y valores convincentes pueden tener un impacto positivo en la organización. Las declaraciones de misión, visión y valores que están bien redactadas y se difunden de manera efectiva en toda la organización pueden aumentar las posibilidades de éxito estratégico (Papadimitriou y Schiffecker, 2024).

El análisis del entorno es un paso fundamental en la planificación estratégica. Es el proceso mediante el cual una organización evalúa sus entornos internos y externos, basado en información recopilada sistemáticamente. En muchas organizaciones, esta evaluación se realiza incorrectamente o no se lleva a cabo en absoluto. Debido a esto, a menudo se pasan por alto cuestiones y retos importantes que influyen en la creación de estrategias. La recopilación de datos para estudios medioambientales puede realizarse de diversas maneras. Los resultados de los estudios de mercado pueden utilizarse para determinar los cambios en las preferencias



de los consumidores y las acciones de las empresas rivales. Además, las aportaciones de una amplia gama de partes interesadas pueden poner de relieve cuestiones que deberían constituir la motivación fundamental de la planificación estratégica. Al analizar las acciones y las intenciones de sus competidores, una empresa puede obtener información importante sobre las tendencias que podrían afectar a su posición competitiva y a su futuro. Para encontrar patrones y tendencias que puedan afectar a la planificación estratégica, es necesario realizar un análisis exhaustivo y en profundidad del entorno de una empresa. La importancia del análisis del entorno es bien reconocida en la literatura de planificación estratégica, donde a menudo se describe como una base para la formulación de estrategias. Además, se argumenta que las tendencias identificadas proactivamente y bien comprendidas se convierten en ayudas para la planificación, mientras que las tendencias mal identificadas y mal comprendidas se convierten en riesgos. En general, el proceso de análisis del entorno implica identificar eventos potenciales en el entorno y evaluar la probabilidad y las posibles consecuencias de esos eventos. Algunos eventos pueden ser tan improbables o incontrolables que no necesitan ser pronosticados, sino simplemente aceptados como riesgos. Por otro lado, aquellos eventos que son probables o controlables se convierten en la base para la formulación de estrategias. Existen prácticas generalmente aceptadas para un escaneo ambiental efectivo. Primero, la alta dirección debe ser informada regularmente sobre los problemas estratégicos que surgen del proceso de análisis. En segundo lugar, una organización debe desarrollar una percepción intuitiva de su entorno a través de contactos personales tanto dentro como fuera de la organización. En tercer lugar, el proceso de escaneo ambiental debe ser formalizado. La falta de escanear un entorno a menudo conduce a resultados trágicos. A pesar de numerosas advertencias, la incapacidad de los planificadores estratégicos de alto nivel para reconocer la importancia de los cambios en el entorno externo resultó en la desaparición de muchas grandes empresas durante una recesión económica. No obstante, el análisis medioambiental ha desempeñado un papel importante en



el éxito de determinadas empresas, al menos en parte. Gracias a sus inversiones en nuevas tecnologías, las empresas que están a la vanguardia de los avances tecnológicos en su sector y que comprenden que los gustos de los consumidores se están orientando hacia productos más saludables han tenido éxito. Estos gastos han reportado importantes ventajas a estas empresas. En resumen, el análisis del entorno proporciona a los tomadores de decisiones el conocimiento relevante para enfocar el desarrollo de estrategias en cuestiones críticas en lugar de periféricas. Este conocimiento es crucial para entender las tendencias ambientales que podrían alterar significativamente el futuro y la posición competitiva de una empresa. De lo contrario, los tomadores de decisiones podrían volverse ajenos a cambios cruciales en el entorno externo (Kemp, 2024).

La quinta etapa en el proceso de planificación es la formulación de estrategias, que requiere convertir el conocimiento adquirido a través del análisis ambiental en objetivos estratégicos. La conciencia de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades proporciona una base para decidir cómo posicionar una organización. Por ejemplo, si la empresa es consciente de una oportunidad de negocio atractiva y tiene las capacidades necesarias para aprovecharla, es probable que perciba la situación como una base para un desarrollo industrial agresivo (Agyekum Boateng et al., 2015). Por el contrario, si una organización es consciente de un riesgo potencial y no cuenta con medidas preventivas que puedan evitar posibles efectos adversos, es probable que perciba la situación como una base para reconsiderar la estrategia (Mishra y Mohanty, 2022).

Existen varios enfoques diferentes para la formulación de estrategias. Las estrategias pueden ser elaboradas con poca o ninguna participación de las partes interesadas o, por el contrario, las partes interesadas pueden estar activamente involucradas en la formulación de la estrategia, donde sus opiniones y sugerencias juegan un papel clave. La ventaja del modelo de arriba hacia abajo es que es más rápido, lo cual es importante cuando se considera que los



cambios de liderazgo a menudo surgen de la necesidad de reaccionar a cambios ambientales rápidos. Basándose en las estrategias ideadas, se pueden desarrollar tácticas individuales con la participación del equipo más adelante. El inconveniente, sin embargo, es que las estrategias pueden ser irrelevantes si no reflejan los valores organizacionales y se malinterpreta la situación circundante. Por otro lado, se puede asegurar la participación de las partes interesadas en la elaboración de estrategias relevantes. Las estrategias y tácticas se convierten entonces en un resultado conjunto y un terreno común para los diferentes actores en el proceso de implementación. La desventaja es que el proceso de planificación puede prolongarse, lo cual es una preocupación dado que el horizonte de planificación suele ser más largo que el tiempo necesario para recopilar información (Mishra y Mohanty, 2022).

Dado que las estrategias suelen formularse basándose en los resultados de las evaluaciones ambientales e internas, es crucial asegurar que las estrategias formuladas estén alineadas con la misión y visión organizacional. Si una organización es consciente de las oportunidades y amenazas en el entorno, una de las prioridades debería ser preparar escenarios alternativos para posibles caminos de desarrollo. Tener escenarios preparados ayuda a diseñar estrategias que permitirían a la organización ajustarse a los cambios e incertidumbres del entorno, al mismo tiempo que representan un desafío para la creatividad de los tomadores de decisiones. Si no se preparan los escenarios, las estrategias pueden ser diseñadas confiando demasiado en el escenario "más probable", lo que podría llevar a problemas graves si ocurren desarrollos imprevistos (Mishra y Mohanty, 2022).

La etapa de formulación de la estrategia es, sin duda, la más difícil de llevar a cabo en la práctica. Por un lado, parece relativamente sencillo, ya que consiste en decidir cómo actuar; por otro, puede ser bastante complejo. Además, los recursos necesarios para la implementación de los objetivos estratégicos suelen ser limitados. Por ejemplo, si las estrategias dependen en gran medida de los recursos financieros, es probable que fracasen porque no se generarán



ingresos adicionales hasta que se haya implementado una estrategia. Otro ejemplo podría ser una organización que actualmente carece de la experiencia clave pero que tiene la intención de reclutar especialistas de organizaciones competidoras; tal situación probablemente desencadenará objeciones por parte de los empleados, ya que puede percibirse como una amenaza. No obstante, en términos generales, esta etapa de planificación es la más importante para sentar las bases de una implementación efectiva de la estrategia (Mishra y Mohanty, 2022).

3.1.1.6. Herramientas y Técnicas en la Planificación Estratégica. Esta sección explorará algunas de las herramientas y técnicas que pueden mejorar la efectividad de la planificación estratégica. Un plan estratégico efectivo establece la dirección básica de una organización. Un buen plan estratégico ayuda a las organizaciones a rastrear el progreso y proporciona una hoja de ruta para las actividades que asegurarán que se cumplan los objetivos clave, pero la organización debe estar preparada para el cambio. Existen diversas herramientas que facilitan el análisis y la toma de decisiones en contextos estratégicos; algunas son simples y comunes, como el análisis de costo/beneficio o el uso de métodos multicriterio. Otros son herramientas de software sofisticadas (Ghelani, 2022).

Se exploran en detalle dos herramientas específicas. El primero es el cuadro de mando integral, una herramienta de gestión del rendimiento que traduce los objetivos estratégicos en metas medibles. El cuadro de mando integral puede aplicarse a organizaciones de todo tipo, incluyendo el sector público, organizaciones sin fines de lucro y organizaciones comerciales. La segunda herramienta es la planificación de escenarios. Esta técnica permite a una organización prever posibles escenarios futuros y prepararse para las incertidumbres que esos escenarios generan. Ambas herramientas se han implementado con éxito en organizaciones y se presentan estudios de caso. El principal propósito de incluir ejemplos de los éxitos de otras organizaciones es estimular el interés de los altos directivos en estas herramientas (Ghelani, 2022).



La planificación de escenarios es una técnica de planificación estratégica que tiene como objetivo anticipar las incertidumbres futuras. Es, en esencia, un proceso para desarrollar diversos y plausibles escenarios futuros basados en las tendencias y incertidumbres actuales. Aunque una empresa no puede planificar para cada eventualidad, puede prepararse para aquellas que tienen la mayor probabilidad de ocurrir. Como tal, la planificación de escenarios puede ayudar a las organizaciones a comprender el panorama futuro potencial, identificar políticas útiles y decidir sobre acciones en el presente, especialmente cuando el futuro es incierto. Es una técnica ampliamente utilizada en la gestión de riesgos empresariales, pero también es relevante para organizaciones y agencias públicas (Mannucci et al., 2023).

Como concepto emergente, la planificación de escenarios fue clave para muchas organizaciones durante la crisis del petróleo en la década de 1970. Sin embargo, fue menos favorecido en la década de 1980 debido a la rápida transformación empresarial y el enfoque en la flexibilidad estratégica. Hoy en día, la planificación de escenarios puede ayudar a las organizaciones a dar forma a las diferencias en los futuros potenciales y decidir cómo responder. La historia muestra que muchos escenarios han fracasado debido a una falta de acción, ya que los modelos pueden predecir rutas equivocadas o ningún futuro en absoluto si se negocian demasiado pronto. Proporcionar varios escenarios alternativos permite monitorear el entorno y seleccionar caminos viables de importancia crítica para organizaciones complejas (Mannucci et al., 2023).

3.1.1.7. Realización de Planificación de Escenarios. Para llevar a cabo sesiones efectivas de planificación de escenarios, se pueden seguir algunas metodologías. Primero, elige una pregunta focal que resalte las incertidumbres clave y reconozca a los interesados. En segundo lugar, construya escenarios basados en las tendencias e incertidumbres identificadas en el primer paso. En tercer lugar, solicite retroalimentación sobre los escenarios a las partes interesadas, lo que puede ayudar a superar los sesgos. Finalmente, asegúrese de que los



escenarios se utilicen y actualicen en el proceso de toma de decisiones. Una organización no debe intentar resaltar y explorar cada incertidumbre; esto abrumará a los interesados y puede llevar a la exclusión de cuestiones clave. En su lugar, identifique las incertidumbres más críticas y asegúrese de que sean comprensibles y relevantes. Los pasos iniciales son clave para asegurar que los escenarios sean sólidos y parcialmente aplicables a la organización. La participación de las partes interesadas también es fundamental para el éxito: a menos que crean que los escenarios son creíbles y relevantes, los ignorarán. Finalmente, las narrativas de los escenarios deben ser revisadas y refinadas de manera iterativa, acomodando los comentarios de los interesados. También puede ser necesario facilitar una revisión intermedia que no involucre a las partes interesadas para contrarrestar sesgos (Mannucci et al., 2023).

La evidencia empírica del éxito del método se puede encontrar en los procesos estratégicos de las organizaciones que han empleado la planificación de escenarios. Aunque la planificación de escenarios tiene sus ventajas, es necesario reconocer que siempre habrá problemas y limitaciones, como asegurar que los escenarios se mantengan adaptables al cambio y mantener el enfoque. En particular, los planificadores de escenarios deben ser conscientes de la necesidad de cuestionar la visión de la organización y de que esta debe ser desafiada a pesar del compromiso desde la alta dirección. También se deben realizar esfuerzos para identificar incertidumbres clave que eviten trampas cognitivas, donde la conciencia o discusión de escenarios en un contexto limitado puede ser contraproducente. Los escenarios pueden ser irrelevantes o no lograr equilibrar decisiones en competencia. Las técnicas para detectar trampas incluyen que personas externas realicen investigaciones preliminares, grupos focales o sesiones de lluvia de ideas. Finalmente, los escenarios deben evolucionar lo suficiente para seguir siendo relevantes. Los escenarios son más útiles si destacan futuros plausibles, identifican sorpresas y desafían las opciones a largo plazo (Mannucci et al., 2023).



3.1.1.8. Desafíos y Obstáculos en la Planificación Estratégica. Resistencia al Cambio: Aquellos que resisten el cambio a menudo, sin querer, retrasan el progreso de todo el grupo. Generalmente, son las personas que están bien versadas en la antigua forma de hacer las cosas las que encuentran más difícil adaptarse (Kim, 2015). La Planificación Estratégica se trata de la implementación del cambio y, más que nada, cambia toda la cultura de una organización. Por lo tanto, es crucial que todas las partes interesadas inviertan en la Planificación Estratégica. A menudo es mejor seleccionar a un facilitador externo a la organización para liderar las discusiones y la planificación, de modo que se dé la impresión de un campo de juego equilibrado y de neutralidad. De manera similar, el tipo de personalidad puede desempeñar un papel significativo en la forma en que se gestiona el cambio. Las personas expresivas tienden a dominar las reuniones, mientras que las personalidades más tranquilas y reflexivas a menudo pasan desapercibidas. Esto puede llevar a resentimientos y hacer que el grupo pierda el hilo. Algunas personas son partidarias naturales de una nueva iniciativa, mientras que otras adoptan una visión más cínica. Es importante asegurar que todas las partes interesadas estén a bordo con las iniciativas y acciones dentro del Plan Estratégico, ya que son los principales impulsores del cambio (Akpa et al., 2021).

Falta de participación de los interesados: Si los objetivos y metas estratégicas se desarrollan sin consultar a los interesados relevantes, hay una buena probabilidad de que no se cumplan. Es esencial aclarar quiénes son los interesados en la organización y involucrar a aquellos que tienen una influencia significativa en el éxito de los objetivos y metas estratégicas (Helm, 2014). Si hay dudas, se debe consultar a un mayor número de partes interesadas, en lugar de a un menor número. Es importante investigar las expectativas y entender el "lenguaje" de cada grupo, especialmente de aquellos que son externos a la organización. El uso de términos técnicos que son bien conocidos dentro de un grupo puede confundir a otros y llevar a malentendidos. A veces hay presión para posponer o minimizar la participación de los



interesados, quizás debido a limitaciones de tiempo. Por lo general, es mucho mejor no tener ningún proceso que tener un proceso que se considere inadecuado o simbólico, como contratar a un consultor que pasa un par de horas con cada grupo de interés y luego presenta un Plan Estratégico "de talla única para todos" (Akpa et al., 2021).

- **Datos Insuficientes:** La Planificación Estratégica a menudo se basa en datos cualitativos o anecdóticos. El mundo se está volviendo cada vez más dependiente del análisis de datos cuantitativos y aquellos que puedan manipular números serán cada vez más vistos como los "intermediarios de poder" en las organizaciones. Por lo tanto, es cada vez más importante invertir en el desarrollo y mantenimiento de bases de datos centralizadas que puedan ser monitoreadas e interrogadas de manera efectiva para proporcionar estadísticas significativas sobre el progreso de la organización hacia sus metas y objetivos estratégicos. La participación de las partes interesadas en el desarrollo de objetivos y metas cualitativas debe asegurar que reflejen una visión compartida para la organización. Para evitar las trampas de la sobre complicación, es importante asegurarse de que sean lo más simples y directos posible. La capacidad de una organización para cumplir con un conjunto complejo de metas y objetivos cualitativos a menudo es superada por su capacidad para cumplir con medidas de éxito más cuantitativas. Por lo tanto, debería haber un límite en el número de metas y objetivos cualitativos (Akpa et al., 2021).

- **Cultura Organizacional:** La cultura organizacional es crucial para determinar el éxito de la Planificación Estratégica. Dado el mismo Plan Estratégico, diferentes organizaciones pueden tener resultados muy distintos debido a sus culturas diferentes. La cultura de una organización está definida por sus creencias, valores y suposiciones. Estas a menudo se desarrollan a lo largo de mucho tiempo y están profundamente arraigadas en la organización, de tal manera que ni siquiera es consciente de ellas de forma explícita. Por lo tanto, es importante que antes de implementar la Planificación Estratégica, se comprenda bien la cultura



y se considere cómo podría necesitar cambiar para lograr los resultados deseados. Por ejemplo, una organización inmersa en valores competitivos está enfocada en alcanzar metas, ser productiva y desempeñarse mejor que los demás. Por lo tanto, para tener éxito, la Planificación Estratégica tendría que adaptarse para atraer a personas orientadas a objetivos. El Plan debe ser presentado a un nivel más alto con menos objetivos e indicadores clave de rendimiento, porque la organización ya tendrá la capacidad innata para cumplir con tales demandas. En contraste, una organización con una cultura más jerárquica depende en gran medida de las reglas, procedimientos y la burocracia. En este caso, es probable que la Planificación Estratégica fracase si se percibe como un proceso "flexible". En cambio, para tener éxito, necesitaría estar bien definido y rigurosamente documentado. Trampas a Evitar: Con todo lo anterior en mente, es importante estar al tanto de las posibles trampas en el proceso de Planificación Estratégica. Tener Demasiados Objetivos: Es importante evitar la trampa de la redundancia. Los objetivos deben ser de alto nivel y los objetivos específicos. Un objetivo solo debe aparecer en un lugar en un Plan Estratégico. Si un objetivo es transversal (Akpa et al., 2021).

3.1.1.9. Planificación Estratégica en Diferentes Contextos. La planificación estratégica puede adoptar diferentes formas dependiendo de su contexto. Las grandes corporaciones a menudo adoptan etapas de planificación formal con un fuerte énfasis en el análisis. Por el contrario, las empresas más pequeñas pueden adoptar un enfoque más informal, centrándose en la construcción de la visión en lugar de en el análisis (Kim, 2015). Ciertas industrias tienden a tener enfoques similares en la planificación porque enfrentan entornos regulatorios o presiones competitivas similares. La planificación estratégica adopta una forma diferente en el ámbito sin fines de lucro y en el sector público que en la industria. Sin embargo, para todas las organizaciones, un enfoque de planificación de "talla única" es inapropiado. Cada organización debe desarrollar una filosofía y un enfoque de planificación que sean coherentes con sus propias circunstancias particulares (Luxton, 2005). En este sentido, es interesante notar



que, aunque la planificación estratégica parece ser una práctica universal, la forma en que se lleva a cabo varía significativamente según el contexto. Las características que comúnmente se citan como fundamentales para la planificación estratégica a menudo pasan a un segundo plano o desaparecen por completo cuando se ven desde una perspectiva diferente (Sharp, 2021).

Es necesario prestar atención cuidadosa al contexto al abordar cuestiones de planificación. Esto es especialmente cierto cuando se adopta una perspectiva global. Ciertas características de la planificación en un contexto—como la importancia del análisis o la prevalencia de los planes escritos formales—son fáciles de dar por sentadas. Sin embargo, la idoneidad de estas características en un contexto diferente es cuestionable. Un buen ejemplo es la diferencia entre los enfoques occidentales y japoneses de la planificación. A finales de la década de 1980, el relativo éxito de las empresas japonesas llevó a las empresas occidentales a adoptar aspectos de su enfoque. Sin embargo, el éxito de las empresas japonesas a menudo se atribuía a sus prácticas de planificación. Cuando las empresas occidentales intentaron adoptar estas prácticas, las encontraron inviables. El problema era que detrás de las prácticas de planificación había visiones del mundo fundamentalmente diferentes. Prácticas de planificación no escritas e informales que funcionaban bien en el contexto japonés se volvieron ineficaces cuando se trasladaron al contexto occidental inherentemente diferente (Sharp, 2021).

- **Formulación estratégica:** Es fundamental tener un conocimiento sólido del producto o la línea de servicios, la segmentación y otros temas relevantes, ya que la formulación de la estrategia se define mediante un diagnóstico interno y externo del negocio. También es esencial analizar las ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas de la institución, centrándose en su misión y visión. Encontrar las posibilidades y amenazas en el entorno es el primer paso para decidir el mejor curso de acción para una empresa. Estos elementos deben examinarse desde varios ángulos, incluidos los tecnológicos, económicos,



físicos, sociales y políticos, ya que influyen en las decisiones estratégicas de la empresa (Gutierrez, 2020).

Dado que el objetivo principal de la formulación es lograr el éxito de la organización, su enfoque inicial debe cumplir los siguientes criterios: Asegurarse de que todas las actividades se centren en alcanzar los objetivos y metas con intenciones bien definidas; mantener las iniciativas mediante un compromiso sin restricciones; definir con precisión lo que la empresa necesita para tener éxito; defender las decisiones y las reservas de recursos necesarias para lograr flexibilidad y maniobrabilidad; y fomentar un liderazgo comprometido y coordinado para cada uno de sus objetivos principales (Gutierrez, 2020).

La gestión estratégica se ocupa de los fundamentos y principios básicos de la gestión estratégica en una organización. La gestión estratégica es el procedimiento mediante el cual los administradores y la alta dirección crean políticas y planes, que determinan la dirección y los objetivos a largo plazo que la organización desea alcanzar. Al aplicar la gestión estratégica, las organizaciones pueden elegir el camino o la dirección que desean seguir en la provisión de productos y servicios. Sin tener una estrategia particular, una organización se está impidiendo alcanzar ciertos objetivos y metas, llevando a la organización a estar en un camino estrecho en lugar de uno largo y amplio. Por lo tanto, estas organizaciones necesitan tener planes o estrategias, que implican la gestión estratégica que juega un papel clave en guiar a las organizaciones en el logro de metas y objetivos a largo plazo. Central en este tema está el proceso ejecutivo o administrativo de desarrollar estrategias y la capacidad de pensar estratégicamente. Por lo tanto, los objetivos clave de este tema son discutir los procesos involucrados en la gestión estratégica; examinar los problemas relacionados con las estrategias y el entorno en el que se desarrollan las estrategias; y resaltar la importancia de integrar la gestión estratégica con las funciones generales de gestión de una organización. También se reconoce que el propósito de las organizaciones es proporcionar productos y servicios a los



mercados en un intento de alcanzar un conjunto de metas u objetivos. Sin embargo, las organizaciones también existen dentro de un entorno dinámico que es complejo y está en constante cambio. Este entorno influirá en el tipo de objetivos que las organizaciones persiguen, en cómo se priorizan los objetivos y en las formas en que se logran los objetivos. En este contexto, las organizaciones tendrán que tomar decisiones estratégicas para adaptarse a los cambios en las condiciones del mercado y el entorno externo. Las decisiones son de naturaleza estratégica porque se relacionan con la asignación de recursos, son difíciles de revertir y afectarán la dirección a largo plazo de la organización (Ferlie y Ongaro, 2022).

La gestión estratégica es un concepto omnipresente que ha captado la atención de investigadores y profesionales en diversos campos. Como su nombre indica, combina estrategia y gestión. Pero, ¿qué es la estrategia? ¿Qué es, entonces, la gestión? ¿Y qué es la gestión estratégica? El término “gestión estratégica” tiene varios significados específicos que pueden utilizarse. A continuación se ofrecen y analizan algunas de estas definiciones. Las empresas de éxito se basan en una gestión estratégica. Describe el proceso mediante el cual los activos y las competencias de una organización se ajustan a su misión y visión. Zeqiri (2010) afirma que el desarrollo de una misión y una visión es la razón de ser de toda organización, ya sea sin ánimo de lucro, pública o privada. Las declaraciones de visión y misión de una organización describen la posición que la empresa prevé ocupar en el mercado. Por otra parte, las declaraciones de misión y visión describen el rumbo que la empresa pretende seguir en los próximos años. El entorno competitivo está en constante cambio y evolución en respuesta a estos cambios, ya que el tiempo no es un objeto fijo. Por lo tanto, las organizaciones deben adaptarse continuamente a un entorno cambiante y moldearlo proactivamente en lugar de simplemente reaccionar a sus presiones (Calabrò, et al., 2021).

Una de las importancias fundamentales de la gestión estratégica es que permite a las organizaciones navegar por entornos competitivos y desarrollar estrategias proactivas para



moldearlos. En el núcleo de la gestión estratégica se encuentra el concepto de estrategia. Hay muchas definiciones diferentes de estrategia. No obstante, los conceptos de estrategia, gestión estratégica y procesos estratégicos son multidimensionales por naturaleza, lo que significa que existen diversas dimensiones diferentes de estrategia, gestión estratégica y procesos estratégicos. La formulación de estrategias, la implementación de estrategias, la evaluación de estrategias, las estrategias competitivas, las estrategias de unidades de negocio, las estrategias corporativas, las estrategias internacionales y muchas otras son algunas de las dimensiones de estrategia más discutidas. La importancia de la gestión estratégica también es evidente en la estabilización y el control del desarrollo de una organización. Las organizaciones, especialmente las grandes y complejas, están sujetas a diferentes fuerzas internas y externas que pueden interrumpir el desarrollo planificado. Es vital que los tomadores de decisiones desarrollen una comprensión de las fuerzas que afectan el desarrollo para que se puedan establecer los controles adecuados. Las estrategias son planes de acción a largo plazo destinados a alcanzar objetivos específicos. Debido a la incertidumbre de las condiciones futuras, es posible que no se logren objetivos particulares y que las estrategias a largo plazo necesiten ser alteradas o incluso abandonadas. Es posible manejar tales situaciones solo con un entendimiento bien informado de la estrategia, las fuerzas que afectan su implementación y el propio proceso de planificación (Calabrò, et al., 2021).

La gestión estratégica toma decisiones que afectan a la dirección y el alcance a largo plazo de una organización, lo cual es fundamental para la rentabilidad general del negocio y las expectativas de las partes interesadas. Describe el proceso mediante el cual los activos y las competencias de una organización se ajustan a su misión y visión. El logro de la misión y la visión de una empresa, así como la gestión estratégica de su negocio, se ven reforzados por una serie de procesos. Describe el proceso mediante el cual los activos y las competencias de una organización se ajustan a su misión y visión. Las declaraciones de visión y misión de una



organización describen la posición prevista de la empresa en el mercado. Por lo tanto, el camino futuro de la empresa viene indicado por las declaraciones de misión y visión (Calabrò, et al., 2021).

Las organizaciones deben adaptarse continuamente a un entorno cambiante y moldearlo proactivamente en lugar de simplemente reaccionar a sus presiones. Los entornos competitivos se crean por la competencia entre organizaciones que luchan por los mismos recursos y capacidades; por lo tanto, son dinámicos y considerablemente complejos. Desarrollar una comprensión integral de la gestión estratégica y estos procesos es vital para la prosperidad de una organización. Gestionar eficazmente los procesos estratégicos fomenta la innovación en la organización, que es la base de una ventaja competitiva sostenible y del rendimiento. La innovación en productos, servicios, procesos y enfoques gerenciales y operativos es vital para lograr y mantener una posición competitiva preferida. Los entornos competitivos están en constante cambio; por lo tanto, las organizaciones deben adaptarse continuamente a un entorno cambiante y moldearlo proactivamente en lugar de simplemente reaccionar a sus presiones. En otras palabras, las organizaciones deben innovar para ser competitivas. La innovación en productos, servicios, procesos y enfoques gerenciales y operativos es vital para lograr y mantener una posición competitiva preferida (Calabrò, et al., 2021).

- **Implementación Estratégica:** La implementación estratégica es el proceso de ejecutar estrategias y planes para lograr las metas y objetivos delineados durante la fase de planificación estratégica. Implica traducir los planes estratégicos en tareas ejecutables y garantizar que estas tareas se lleven a cabo de manera efectiva en toda la organización. La implementación estratégica es una fase crítica en el proceso de gestión estratégica, que convierte los planes en acciones para lograr los resultados deseados. La implementación efectiva requiere una planificación cuidadosa, asignación de recursos, liderazgo, comunicación y monitoreo continuo. Al abordar los desafíos potenciales y seguir las mejores prácticas, las



organizaciones pueden ejecutar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos a largo plazo (Beckham, 2021).

Desde el momento que hablamos estrategia nos referimos a un plan de acción para la mejor toma de control de la organización para elegir la dirección correcta del área y adoptar cuál sería la viabilidad adecuada para la mejor toma de decisiones obteniendo resultados adecuados. los beneficios de la implementación estratégica es el desarrollo e implementación de diversas herramientas los cuales son gestiones simples, flexibles y sustentables para la mejora continua en la organización para así ayudar y mantener actividades de la implementación de organización, aumentando desempeño en la labor de oportunidades convirtiéndose eficaces (Liu et al., 2022).

Constantemente la organización usa la misión, visión y objetivos para la implementación estratégica ya que así mismo determina que acciones debe tomar la organización ya que acompaña el modelo de negocio de la empresa, desarrollando un amplio negocio de productos y servicios (Liu et al., 2022).

La formulación estratégica es la segunda etapa dentro del marco de gestión estratégica y es crítica porque define la dirección de la organización. La formulación estratégica implica el desarrollo de estrategias de acuerdo con el marco general establecido por la visión estratégica. Es necesario un marco conceptual para garantizar que las tácticas desarrolladas se basan en fundamentos sólidos. Esto se logra mediante una evaluación del entorno interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades, y una evaluación del entorno externo para identificar sus oportunidades y amenazas. Estas evaluaciones pueden llevarse a cabo mediante una serie de procesos cruciales, como un análisis DAFO, el establecimiento de objetivos y metas, la creación de una dirección principal y un análisis del sector. El examen del entorno interno y externo mediante el uso de muchos procesos cruciales constituye la base del proceso de desarrollo de la estrategia. Estos procesos implican elegir las mejores soluciones,



analizar los elementos cruciales para el éxito, evaluar los riesgos y formular decisiones estratégicas (Liu et al., 2022).

Hay una amplia gama de opciones estratégicas disponibles para las organizaciones, incluyendo no hacer cambios, estrategias adaptativas, estrategias de protección, estrategias defensivas, estrategias ofensivas y estrategias de salida. Cada organización necesita determinar qué opción estratégica es la más apropiada teniendo en cuenta el entorno externo y las capacidades internas. Los enfoques básicos para la formulación incluyen enfoques de arriba hacia abajo, enfoques de abajo hacia arriba y enfoques participativos. La formulación estratégica es típicamente responsabilidad de la alta dirección. Sin embargo, la participación de una gama más amplia de partes interesadas puede mejorar la efectividad del proceso de formulación al construir un acuerdo sobre la dirección estratégica entre aquellos involucrados en la implementación. Los enfoques participativos pueden adoptar una variedad de formas, desde procesos dirigidos por la gestión que incluyen una participación limitada de los interesados hasta procesos liderados por los interesados. La fase más creativa de la gestión estratégica es la etapa de formulación, que abarca la búsqueda de nuevas estrategias y el descubrimiento de posibles futuros para la empresa. Por ello, la participación de las partes interesadas que conocen a fondo la empresa y el entorno en el que opera puede contribuir a garantizar que los planes sean viables y fomentar la generación de ideas. Los enfoques participativos también pueden ser necesarios para asegurar que los interesados que estarán involucrados en la implementación de las estrategias tengan propiedad sobre las decisiones estratégicas. Sin embargo, es necesario contar con liderazgo en el proceso de formulación para asegurar que las estrategias estén alineadas con los objetivos organizacionales y que el proceso se mantenga dentro de un plazo adecuado (Liu et al., 2022).

La formulación estratégica se refiere al pensamiento cognitivo, deliberativo e instructivo detrás del diseño de una estrategia. Es un proceso sistemático que es personal y



social, ya que requiere tanto pensamiento individual como deliberación colaborativa. Hay un proceso claro e identificable de formulación estratégica que consta de nueve etapas: investigación y recopilación de datos, análisis y diagnóstico, elección estratégica, implementación de la estrategia, controles y ajustes, viabilidad de la negociación, evaluación de riesgos, aceptación, inclusividad y responsabilidad. Para formular una buena estrategia, se requiere una investigación exhaustiva y se debe compilar la mayor cantidad de datos posible sobre el tema. La investigación puede tomar muchas formas diferentes, incluyendo la lectura, la observación, las entrevistas y la realización de encuestas. El propósito de la investigación es recopilar una amplia gama de datos que cuestionen los prejuicios y hagan que el tomador de decisiones contemple numerosas posibilidades. Existen muchas herramientas posibles que pueden ayudar a estructurar la investigación y proporcionar información sobre la dinámica del mercado, que van desde diagramas simples hasta modelos matemáticos complejos. El Marco de las Cinco Fuerzas de Porter, el Análisis PESTEL y el Análisis FODA son ejemplos de herramientas que pueden utilizarse en el proceso de formulación estratégica (Fatima y Elbanna, 2023).

Un grupo de interés se define como "cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización." Típicamente, los interesados se diferencian por su nivel de interés y poder sobre la organización. Las aportaciones de los interesados pueden tener un fuerte impacto en cómo se desarrolla o modifica la estrategia, por lo que es importante considerar sus aportaciones con cuidado. Los interesados pueden incluir grupos de empleados, accionistas, clientes, proveedores, representantes de la comunidad y funcionarios del gobierno. Las aportaciones recopiladas de los interesados pueden tener implicaciones en cómo se desarrollan estrategias sólidas. Sin embargo, esto no elimina la necesidad de que los desarrolladores de estrategias evalúen críticamente las aportaciones de los interesados, ya que a veces reflejarán intereses opuestos. Se han identificado algunas



estrategias clave para una formulación exitosa y estas incluyen: evitar trampas comunes; tener cuidado con la solución simple pensar a largo plazo y de manera creativa; considerar factores técnicos y sociopolíticos no solo uno u otro; ser honesto sobre el poder; construir coaliciones trabajo en equipo; considerar cuidadosamente la elección del formato; proteger al personal asegurar entornos 'seguros' según sea necesario; y permitir tiempo adecuado para la formulación. También es importante señalar que la formulación de estrategias no es una secuencia de pasos que se completan y luego se dejan de lado, sino que partes del proceso pueden necesitar ser revisadas a medida que las condiciones ambientales cambian o los resultados de una etapa tienen implicaciones para otra etapa (Fatima y Elbanna, 2023).

- **Evaluación Estratégica:** Es el conjunto de resultados brindando de una información ya sea positiva o negativa, dando una apreciación o prueba para obtener estos resultados, la evaluación estratégica consta de análisis de un costo y un beneficio. Esta evaluación resalta en los posibles resultados económicos, sociales y ambientales, ya que todos estos se analizan con la idea principal de seleccionar la más idónea que reste costos y aumente beneficios. Una virtud esencial de esta evaluación estratégica es su método cuantitativo para evaluar y mejorar factores positivos y minimizar factores negativos con el fin de generar rentabilidad en la organización (Alva et al., 2021).

Pasando de la formulación de estrategias, el enfoque ahora se desplaza hacia la implementación estratégica dando vida de manera efectiva a las estrategias y tácticas formuladas al traducirlas en planes de acción. La implementación estratégica requiere que los recursos organizacionales, la estructura y la cultura estén al servicio de las estrategias. El enfoque aquí está en lo que implica una implementación exitosa, incluyendo acciones claramente definidas, asignación de los recursos necesarios, entendimiento compartido, comunicación adecuada y compromiso con el liderazgo. El proceso de implementación es donde muchas estrategias fracasan, por lo que es esencial considerar los principales desafíos



que implican acciones inapropiadas, falta de entendimiento compartido, capacitación inadecuada, mala comunicación, resistencia al cambio y obstáculos imprevistos, así como la necesidad de asegurar que los procesos sean lo suficientemente adaptables para responder a obstáculos imprevistos. También se incluyen algunas estrategias para monitorear la implementación y ajustar los planes según sea necesario. Finalmente, se analizan como estudios de caso las implementaciones exitosas realizadas por BP, Sainsbury's, Qantas y otros para ilustrar implementaciones interesantes en diversas industrias (Ritala et al., 2021).

La implementación estratégica es la etapa en la que las organizaciones dan vida a las estrategias y tácticas; implica traducir las estrategias en acciones claramente definidas con los recursos necesarios asignados, y asegurar que todos aquellos que deben llevar a cabo las estrategias tengan una comprensión compartida de lo que deben hacer, respaldada por procesos de comunicación adecuados (Ritala et al., 2021).

El compromiso con la implementación por parte del liderazgo es vital para una implementación exitosa. Desafortunadamente, aunque muchas organizaciones son hábiles en la formulación de estrategias, la implementación de estrategias suele ser mucho más problemática. De hecho, el proceso de implementación es donde muchas estrategias fracasan. La implementación estratégica significa asegurar que los recursos, la estructura y la cultura organizacional estén al servicio de las estrategias. Hay varios desafíos que se enfrentan durante la implementación. Quizás el desafío más prevalente sea la realización de acciones inapropiadas para implementar la estrategia. A menudo, las acciones especificadas por el liderazgo no son claramente entendidas o son abiertamente ignoradas por otros líderes o personal. Otros desafíos comunes durante la implementación incluyen la falta de un entendimiento compartido de la estrategia en toda la organización, la capacitación inadecuada para aquellos involucrados en la ejecución, la mala comunicación de los objetivos estratégicos



en toda la organización, la resistencia al cambio y los obstáculos imprevistos que surgen durante el proceso de implementación (Ritala et al., 2021).

La implementación estratégica, a menudo considerada el eslabón perdido en el desarrollo exitoso de estrategias, es un esfuerzo multifacético. Implica ejecutar las estrategias elegidas a través de actividades específicas para alcanzar metas y objetivos predeterminados. La implementación estratégica efectiva es esencial para transformar los planes en realidad y lograr el éxito organizacional. Se discuten cinco componentes clave de la implementación estratégica: estructura organizativa, cultura corporativa, liderazgo gerencial, procesos y recursos. Estos componentes están intrínsecamente conectados, y la ausencia o ineficiencia de uno puede obstaculizar la implementación efectiva. La estructura y la cultura organizacional desempeñan roles vitales en la ejecución de la estrategia. Mientras que la estructura organizativa se refiere al marco que determina la división de tareas y la coordinación, la cultura corporativa abarca las creencias y valores compartidos que influyen en el comportamiento organizacional. La cultura de una organización puede facilitar o dificultar la ejecución de la estrategia. Una cultura fuerte y bien alineada puede mejorar la ejecución estratégica, mientras que una cultura conflictiva puede obstaculizarla. Si las empresas consideran que la cultura está vitalmente vinculada a la estrategia, deben cultivarla y desarrollarla junto con el desarrollo estratégico (Ramirez, 2024). Para una implementación exitosa, los objetivos claramente articulados son esenciales. Los objetivos deben ser visibles y detallados para crear un entendimiento compartido. Lograr los objetivos es más fácil cuando los empleados están involucrados en el proceso. Por lo tanto, se debe priorizar la comprensión de los objetivos por parte de los empleados. Las estrategias de comunicación también deben considerar el contexto del público. La comunicación efectiva de la estrategia reduce la incertidumbre. Los riesgos y desafíos a menudo acompañan la implementación estratégica, incluyendo la desalineación de los objetivos estratégicos entre los niveles organizacionales, cambios repentinos en la estrategia



y recursos inadecuados para la estrategia. Los errores comunes en la implementación son la desalineación de objetivos, la inflexibilidad y los recursos limitados. Para combatir estos desafíos, los gerentes deben evaluar regularmente el entorno y las condiciones internas, lo que permite adaptarse a desafíos u oportunidades imprevistas. La gestión efectiva de la implementación estratégica implica prever los desafíos potenciales y desarrollar estrategias para abordarlos. Las estrategias claras que informan sobre cómo abordar los posibles obstáculos son fundamentales para una implementación efectiva. Proporcionar a los empleados herramientas para evaluar el éxito y ajustar las estrategias según los resultados asegura que las rutas divergentes finalmente logren los resultados deseados. Las prácticas de implementación exitosas, como evaluar regularmente el éxito de la estrategia y proporcionar flexibilidad en la implementación, inspiran a otros que enfrentan desafíos similares. Mantener un diálogo abierto es crucial para navegar las incertidumbres y los desafíos inesperados que surgen durante la implementación, reforzando la relevancia del apoyo y el compromiso de la dirección como determinantes del éxito del resultado (Ramirez, 2024).

La evaluación estratégica es la cuarta y última fase del proceso de gestión estratégica. Evalúa si las estrategias formuladas e implementadas logran los resultados estratégicos deseados. Se evalúan la estrategia y la gestión efectivas, considerando la evaluación del rendimiento estratégico y las metodologías de control. Las estrategias son los medios para alcanzar los objetivos y metas planificados. Una formulación de estrategia efectiva crea una estrategia adecuada que ayuda a la organización a tener éxito en su entorno, y una implementación de estrategia efectiva realiza con éxito esa estrategia. Ambos procesos deben ser evaluados mediante una revisión sistemática. Una evaluación debería valorar el proceso de formulación de la estrategia, buena estrategia y el proceso de implementación de la estrategia, estrategia efectiva. Se deben crear mecanismos de retroalimentación para mejorar la capacidad de gestión estratégica y el éxito estratégico (Keding, 2021).



Una estrategia puede evaluarse revisando el contexto, el contenido y el proceso. Muchas técnicas de evaluación implican la evaluación del desempeño de la estrategia, como listas de verificación de métricas clave de desempeño, análisis de competidores o benchmarking, y cuadros de mando integral. Los criterios de control estratégico definen cómo se verifica el éxito de la estrategia. Las técnicas de evaluación comparan los resultados de la estrategia con los criterios de evaluación. La alineación entre los objetivos y los criterios de evaluación es crucial para una evaluación efectiva. La evaluación y el control estratégicos enfrentan desafíos. La planificación estratégica generalmente supera los horizontes temporales de la implementación de la estrategia. La dificultad de medición impide la evaluación de los resultados cruciales de la estrategia. Las presiones externas obligan a las expectativas y deseos a comprometer la objetividad del control estratégico. La resistencia estratégica oscurece el reconocimiento del fracaso de la estrategia. La mejora continua aumenta la efectividad estratégica. Los resultados de la evaluación influyen en la planificación estratégica futura. La próxima fase de planificación estratégica es una función directa de los resultados de la evaluación. La gestión estratégica es cíclica (Keding, 2021).

El proceso de gestión estratégica abarca una serie integral de componentes interconectados, a saber, la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Esta discusión centra su atención en el papel fundamental de la evaluación estratégica dentro de este marco. Aunque a menudo se subraya la importancia de la formulación de estrategias, la evaluación efectiva es igualmente crítica en su contribución a la gestión de estrategias. Las estrategias, una vez puestas en acción, requieren una evaluación sistemática para evaluar su efectividad y determinar acciones correctivas cuando sea necesario. Una evaluación proporciona a las organizaciones una visión sobre si las estrategias actuales están cumpliendo con las expectativas e informa sobre los ajustes necesarios si no lo están. En este sentido, la



evaluación actúa como un mecanismo de retroalimentación que moldea el desarrollo continuo de la estrategia en las organizaciones (Stelzenmüller et al., 2021).

Se puede emplear una amplia gama de técnicas para evaluar estrategias. Comprender las diversas opciones disponibles mejora la conciencia de las posibles aplicaciones en diferentes contextos. En su esencia, la evaluación implica medir el resultado de un plan en comparación con objetivos predeterminados. Tener puntos de referencia claros para la evaluación, relacionados con los objetivos perseguidos por las estrategias, es vital para este proceso. Sin tales puntos de referencia, la evaluación se vuelve problemática, como lo han observado algunas organizaciones que implementan planes estratégicos elaborados, pero no logran evaluar su efectividad. Las técnicas de evaluación pueden adoptar diversas formas, como análisis cuantitativos o evaluaciones cualitativas. Otro enfoque se centra en la retroalimentación de los interesados como una vía de evaluación. Aquí, el apoyo consultivo de las partes interesadas, que abarca desde empleados hasta clientes, resulta útil para formular puntos de vista sobre la efectividad de la estrategia. Cada técnica posee fortalezas y limitaciones inherentes, y las organizaciones pueden complementar un enfoque con otros para mitigar debilidades. Por otro lado, las técnicas de evaluación generalmente miden los resultados de la estrategia, mientras que las formas indirectas de medir la efectividad de la estrategia incluyen examinar el propio proceso de planificación o evaluar el estilo de toma de decisiones de los altos directivos (Stelzenmüller et al., 2021).

3.2.2. Competitividad

Considerada y valorada por los altos mandos de la organización para su único motivo e importancia de elevar su demanda y satisfacer las necesidades del consumidor ya que en estos años son estos mismos son más exigentes y la empresa en si quiere ocupar un lugar en el mercado para poseer mayor oferta y mantenerse en un plazo medio o mayor ya que la competitividad es un gran factor de crecimiento para las organizaciones y empresas de ahora.



La competitividad dejó de ser estática ahora es importante ya que es el conjunto de finanzas, activos, calidad, recursos humanos entre otros factores dando hincapié a temas de suma importancia, ser competentes en el mercado. También se describe la asistencia y participación de las organizaciones dentro de los mercados macro y micro locales como también en los mercados internacionales ya que nos encontramos en un mercado globalizado para ampliar ventanas y así generar más confianza y rentabilidad. resumiendo, la competitividad de cada organización se entrelaza con sus propios recursos internos, con sus capacidades para generar más rentabilidad y obtener ventaja a sus competidores en todos los ámbitos posibles, para luego evidenciar la mejora continua ya que se inicia con la sistematización de proceso para así pasar con la producción e implementar políticas que favorezcan el entorno con los colaboradores y personas de alto mando para ser más competitivas (Muñoz et al., 2021).

La competitividad se refiere a la capacidad de una empresa, país o economía para proporcionar productos y servicios que cumplan con los estándares de calidad de los mercados locales y globales, manteniendo o aumentando al mismo tiempo los ingresos reales de su gente en el largo plazo. La competitividad se puede evaluar en varios niveles, incluidas empresas, industrias, regiones y naciones. La competitividad es un concepto multifacético que abarca productividad, innovación, eficiencia de costos, calidad, acceso al mercado, capital humano, infraestructura y entorno regulatorio. Mejorar la competitividad requiere un enfoque integral que incluya inversiones estratégicas en innovación, habilidades, infraestructura, reformas regulatorias y expansión del mercado. Al comprender y aprovechar estos factores, las empresas, industrias, regiones y naciones pueden lograr ventajas competitivas sostenibles en el mercado global (Campbell, 2020).

En las últimas décadas, el término competitividad ha recibido considerable atención en la literatura y el debate público, especialmente en lo que respecta a las economías nacionales, los sectores económicos y las empresas. Un diluvio de artículos, estudios, informes y



prescripciones políticas ha intentado aclarar qué es la competitividad, cómo puede medirse y qué se puede/debe hacer para mejorar, promover o salvaguardar la competitividad. Como resultado, se han propuesto numerosas definiciones de competitividad, pero hay poco acuerdo sobre cómo definirla y medirla (Lilik Rudianto, 2009). A pesar de la importancia fundamental de la competitividad, los no economistas a menudo encuentran difícil comprender el concepto y su medición (Dagnino et al., 2021).

La globalización es una característica clave de la economía mundial moderna, que se ha profundizado en la última década. La creciente importancia del mercado global y las relaciones económicas internacionales plantea desafíos significativos para las economías europeas. En este contexto, la competitividad ha surgido como un tema importante de debate público, con una clara preocupación por la competitividad de Europa en comparación con otras regiones del mundo, particularmente América del Norte y Asia Oriental. La necesidad de una mayor competitividad es evidente en todos los niveles, desde las corporaciones transnacionales y las economías nacionales hasta las empresas e individuos. A pesar del interés generalizado en la competitividad, a menudo no queda claro qué se entiende por el término. Este ensayo tiene como objetivo analizar el concepto de competitividad, sus principales características y los temas clave relacionados con su medición e interpretación. Primero intentará aclarar qué se entiende por competitividad y cómo puede definirse. La discusión se centrará principalmente en la competitividad de las economías nacionales, que es claramente el aspecto más complejo de la competitividad y también el más debatido. Posteriormente, se prestará atención a los diversos aspectos clave de la competitividad, que definen qué es la competitividad y cómo puede ser interpretada (Dagnino et al., 2021).

Entender las implicaciones de la competitividad requiere un esfuerzo para definirla y los diversos sectores y niveles a los que se aplica. Lo que es y cómo se interpreta puede ser bastante diferente. La literatura económica por sí sola muestra numerosas interpretaciones del



término. Para añadir a la confusión, un solo autor puede usar el mismo término, pero darle significados completamente diferentes en distintos contextos. Por lo tanto, es necesario definir inicialmente la competitividad, cómo se aplica a diferentes sectores y niveles, y cuáles son los conceptos erróneos comunes. Los esfuerzos de varios autores para definir la competitividad muestran que el significado básico del término es relativamente simple, directo y no muy ambiguo (Lilik Rudianto, 2009). Sin embargo, el problema se vuelve más complejo cuando se consideran dimensiones adicionales de la competitividad. Tener una definición básica como marco facilita abordar los problemas más complicados (Adamik y Sikora, 2021).

Dondequiera que se use el término competitividad, debe considerarse a nivel micro o macro. A nivel micro, puede referirse a empresas, industrias, segmentos de mercado o cualquier subdivisión de estos. Sin embargo, también puede aplicarse a conjuntos de economías nacionales, como la Unión Europea, o a economías de países enteros. Esto representa el otro extremo del espectro. El término se utiliza con mayor frecuencia a nivel industrial, donde describe el sector en el que compiten entre sí un determinado grupo de empresas que ofrecen productos o servicios similares. Es en este punto donde se evalúan los diferentes sectores económicos en función de su capacidad para atraer nuevas inversiones y, por lo tanto, promover el crecimiento económico. Como condición previa necesaria, debe existir una cooperación a nivel de mercado para alcanzar la macrocompetitividad. La cooperatividad se considera a nivel de mercado como una salvaguarda contra la posibilidad de que un actor del mercado controle el mercado. La cuota de mercado debe definirse de la misma manera que se define la competitividad, tanto a nivel macro como micro. La cuota de mercado de una empresa puede considerarse como la relación entre sus ventas individuales y las ventas totales en el mercado y, por lo tanto, puede variar desde el 0% hasta el 100%. Las empresas competidoras pueden verse como un conjunto que reduce su participación individual mientras ocupan colectivamente una mayor parte del mercado (Adamik y Sikora, 2021).



Para entender la competitividad, es fundamental comprender cómo se evalúa. Los enfoques metodológicos, o marcos conceptuales, proporcionan las herramientas que los analistas y economistas utilizan para medir la competitividad. En el caso del desempeño nacional y regional, existen varios marcos importantes. Esta subsección analiza los más influyentes. Comprender los marcos clave para evaluar la competitividad nacional y regional es esencial porque, de manera explícita o implícita, sustentan la mayoría de las investigaciones sobre competitividad. También forman la base de muchas intervenciones políticas diseñadas para mejorar la competitividad. Estos marcos son la ventaja competitiva de naciones y regiones (Lilik Rudianto, 2009). Cada marco se evalúa críticamente en términos de sus fortalezas y limitaciones. Se proporciona un marco de referencia para la aplicabilidad relativa de estos marcos. Al comprender las fortalezas y debilidades de los diferentes marcos, los usuarios pueden entender mejor el desafío de la competitividad. Una comprensión profunda de estos modelos mejora las capacidades analíticas del lector y los prepara para las aplicaciones prácticas que siguen. Un modelo es un marco conceptual utilizado para evaluar la competitividad. Generalmente, se refiere a una descripción estilizada de un sistema o teoría. Como se aplica aquí, se refiere a un conjunto de conceptos clave y relaciones que explican analíticamente un fenómeno dado, en este caso, la competitividad (Fernandes et al., 2021).

3.2.2.1. Características de la Competitividad. La competitividad está directamente relacionada con los factores que influyen en la estructura de costos y demanda de una empresa (Lilik Rudianto, 2009). Se puede evaluar en relación con el tiempo y el espacio: una economía es competitiva si puede mantener el crecimiento económico; una industria es competitiva si puede ganar y mantener cuota de mercado de manera rentable; una empresa es competitiva si puede mantener o ganar clientes de manera rentable. El término 'competitividad' puede referirse a la competitividad personal de las empresas individuales a nivel microeconómico (competitividad de la empresa), la competitividad de las industrias a nivel meso económico



(competitividad industrial) y la competitividad de las economías nacionales a nivel macroeconómico (competitividad nacional). La naturaleza de la competitividad abarca numerosos campos de estudio: desde una perspectiva política, se ocupa del proteccionismo y el liberalismo; desde un aspecto microeconómico, implica la ventaja comparativa y las perspectivas de estrategia y gestión; y desde un punto de vista macroeconómico, incluye la inflación, la balanza de pagos y la teoría del crecimiento. A menudo se utiliza para explicar la capacidad de las empresas e industrias para sobrevivir en situaciones competitivas y mejorar sus posiciones en el mercado frente a los rivales. Es importante destacar que la competitividad se relaciona con la capacidad de las empresas para adaptarse a las condiciones cambiantes (Reck et al., 2021).

La competitividad debe ser examinada dentro del contexto del entorno económico, que comprende la economía en general, una industria particular y las empresas rivales. En consecuencia, muchos problemas se refieren a la estructura económica y la organización del mercado, y la teoría considera el impacto del entorno político. En términos generales, los problemas implican cómo explicar, mejorar y predecir la competitividad. Por lo tanto, comprender la competitividad es fundamental para mejorarla. A nivel de la empresa, la competitividad es una función del dominio de la empresa sobre su industria, su superioridad en costos y su entorno político-económico. La competitividad de la empresa está determinada por la cuota de mercado, la facturación y los resultados financieros. La cuota de mercado depende de la ventaja de demanda de una empresa sobre sus rivales, la cual resulta de la combinación de los atributos personales de la empresa y el entorno económico en el que opera. La ventaja de demanda proviene de la capacidad de controlar los factores de competitividad, que toman la forma de estrategias de diferenciación de productos o control de precios (Reck et al., 2021).

Innovación y Tecnología: Dos características fundamentales del concepto contemporáneo de competitividad son la innovación y el desarrollo técnico. El concepto de



innovación se incluye en la “adopción y aplicación de nuevas ideas”. Es el proceso de generar nuevos pensamientos o ideas, perfeccionarlos y ponerlos en práctica. La tecnología se define como la aplicación del conocimiento para crear herramientas que mejoren la capacidad de manipular el entorno. Los avances en tecnología crean nuevas vías para la mejora, desarrollando la capacidad de comunicarse, calcular o fabricar de manera más eficiente, efectiva y productiva. Una invención se convierte en una ventaja competitiva hasta que los competidores posean o superen las habilidades asociadas con la invención. La transferencia de tecnología es el proceso que propaga la ventaja competitiva. En términos generales, las características moldean la competitividad moderna: una localidad se vuelve competitiva a una escala determinable, creciendo o contrayéndose económicamente. La competitividad puede medirse a diferentes escalas económicas: un sector empresarial, industria, mercado, localidad o incluso nación. El crecimiento económico es una expansión del producto interno bruto (PIB) determinada por el aumento de la productividad, una medida de la producción en relación con la entrada. Se acepta generalmente que la innovación impulsa las mejoras en la productividad. La ventaja competitiva es la capacidad de superar a los oponentes y estar informado a través de los requisitos, objetivos y procesos de toma de decisiones. Como resultado, las decisiones estratégicas determinan la asignación de recursos, fomentando un entorno de innovación. La inversión en investigación y desarrollo (I+D) genera conocimiento. El conocimiento crea ventajas competitivas innovadoras mejoradas a través de la experiencia. El conocimiento superior es una barrera para la imitación, protegiendo las ventajas competitivas innovadoras. Se espera que las "buenas" inversiones generen mayores rendimientos que las inversiones alternativas, y que las "buenas" elecciones estratégicas mantengan mayores ventajas competitivas que las elecciones estratégicas alternativas. Además de la innovación, la infraestructura industrial o tecnológica influye en la competitividad. El diseño ambiental afecta la capacidad de una localidad para crear y mantener ventajas competitivas—las elecciones



arquitectónicas moldean en gran medida la efectividad de la asignación de recursos, la creación de conocimiento y la innovación (Hermundsdottir y Aspelund, 2021).

3.2.2.2. Conceptos Clave de la Competitividad. Comprender el panorama de la competitividad requiere una conciencia de los conceptos clave que sustentan la competitividad. Estos conceptos clave proporcionan una base para enmarcar un análisis económico más amplio. Se han considerado aquí varios conceptos clave que son fundamentales para sustentar la competitividad. Las estructuras de mercado y el comportamiento de las empresas en estas estructuras sientan las bases para comprender la competitividad. Se ha evaluado la importancia del posicionamiento competitivo a través de alianzas estratégicas y marcos colaborativos, ya que las empresas tienden a buscar esfuerzos conjuntos para fortalecer el posicionamiento competitivo. La distribución de recursos, el papel de los consumidores y las estructuras de mercado se han discutido como conceptos clave que influyen en la competitividad (Chikán et al., 2022).

La forma en que estos conceptos definen la competitividad se centra en las políticas y estrategias a nivel industrial, nacional y macroeconómico. Enmarcar la competitividad dentro de estos conceptos hace que el análisis sea más implementable. Esto forma una base para entender la competitividad en una perspectiva más amplia o más allá del esquema estrictamente industrial. El propósito aquí es aclarar cómo se define la competitividad a través de estos conceptos. El concepto se basa originalmente en la noción de competencia en la economía de mercado. Los conceptos clave son la interferencia mutua, la comparación de desempeño o habilidad y la acción o estrategia. Es un término ampliamente utilizado con muchas definiciones e interpretaciones para la comprensión general. En su interpretación más simple, algo es competitivo si es capaz de competir con otra cosa. La competitividad de las industrias y las economías nacionales se analiza comúnmente desde una perspectiva macroeconómica a través de estructuras y desarrollos socioeconómicos o como un todo y marcos totales de amplio



enfoque. Usando estos conceptos clave, la competitividad se define a través de una visión más microscópica o sectorial que se centra en el rendimiento mutuo y comparable de empresas, industrias y economías en mercados específicos. Las cuotas de mercado, los niveles de precios, los márgenes de beneficio y otros resultados cuantitativos comparados entre empresas o industrias en diferentes economías son indicadores ampliamente utilizados de la competitividad (Chikán et al., 2022).

3.2.2.3. Productividad y Eficiencia. La productividad y la eficiencia son aspectos esenciales de la competitividad, que merecen un examen enfocado. Aunque los efectos de la productividad se discuten como aspectos más amplios, es esencial resaltar las métricas y estrategias para aumentar la productividad de las empresas y las economías. Se argumenta que la eficiencia operativa es un determinante de la ventaja competitiva y un elemento principal de la clase de productividad. En términos generales, los productores competitivos internacionalmente logran un resultado dado con menos activos o alcanzan mejores resultados con los mismos activos (Debnath et al., 2024).

- **Tres factores Elevan la Productividad:** Los trabajadores con mayores habilidades y educación producen más. La adopción de nuevas tecnologías mejora la productividad. A medida que la competencia internacional aumenta la presión, el límite inferior de productividad de los productores de la economía se aproxima a los mejores puntos de referencia de productividad disponibles de las empresas mundiales. En general, la efectividad de las prácticas de mejora de la productividad se examina con referencia a ejemplos estilizados y datos empíricos. Amplias deliberaciones destacan las implicaciones más amplias de los aspectos de productividad y eficiencia, en las cuales la atención se dirige a medidas prácticas que las organizaciones podrían adoptar y que mejorarían directamente la productividad. En última instancia, la productividad, en su sentido más amplio, es fundamental para la competitividad (Debnath et al., 2024).



- **Aspectos de Competitividad, Productividad y Eficiencia Discernimiento:**

'Competitividad' abarca una gran variedad de significados. A menudo, la competitividad se trata como un término ambiguo, particularmente en el debate bastante acalorado sobre la competitividad entre la UE y los EE. UU. La necesidad de discernimiento se amplifica por los diferentes niveles de consulta. Existe una amplia variedad de definiciones para la empresa, la industria y la economía, es decir, denominaciones nacionales y supranacionales. A nivel económico, la competitividad se considera el ámbito para mejorar el bienestar en relación con otras economías, lo cual podría lograrse a través de tasas de crecimiento superiores, niveles de ingresos o niveles de productividad. Considerado adecuadamente, la productividad es una competitividad fundamental que podría interpretarse como la conexión entre la productividad agregada y la tasa de crecimiento del nivel de expansión económica en relación con otras economías (Debnath et al., 2024).

3.2.2.4. Calidad de servicio, Productividad y Ventaja Competitiva: Definiciones, Características y Conceptos Clave. El servicio es un fenómeno complejo que ha intrigado a académicos y profesionales durante décadas. En el mercado globalizado de hoy, la calidad del servicio ha adquirido una importancia primordial. Muchas organizaciones están esforzándose por mejorar la calidad de su servicio, ya que se percibe como un determinante clave de la ventaja competitiva, ya sea a través de la diferenciación de productos o mediante estrategias de precios bajos. Calidad del Servicio, Productividad y Ventaja Competitiva son algunos de los términos comúnmente utilizados en el mundo empresarial actual. La importancia de estos términos ha recibido mayor atención a lo largo de los años. La Calidad del Servicio forma la base para determinar qué tan bien un servicio se ajusta a los requisitos especificados. La Productividad del Servicio es la relación entre la producción del servicio y la entrada del servicio. La Ventaja Competitiva es la ventaja estratégica que una entidad empresarial tiene sobre sus competidores, lo que resulta en mayores ventas, mayores beneficios y una mayor



cuota de mercado. La ventaja competitiva se puede lograr a través de la diferenciación o mediante una estrategia de bajo costo (Essardi et al., 2022).

El enfoque aquí es comprender las definiciones, características y conceptos clave de la Calidad del Servicio, la Productividad y la Ventaja Competitiva. Existe una buena cantidad de literatura sobre la Calidad del Servicio, la Productividad y la Ventaja Competitiva. Sin embargo, la comprensión de estos conceptos es en su mayoría fragmentada y dispersa. Por lo tanto, se hace un intento aquí para tener una comprensión integrada de estos conceptos. Se espera que el esfuerzo sea útil para investigadores, gerentes, estudiantes y todos aquellos que están involucrados en campos orientados al servicio. Al leer este artículo, se anima a reflexionar sobre las propias experiencias al tratar con proveedores de servicios, como bancos, hoteles, restaurantes, hospitales, etc. Varias preguntas pueden servir de guía para el proceso de reflexión, como las siguientes: ¿Qué cualidades distinguen un servicio de alta calidad? ¿Qué efectos tiene la calidad del servicio en la productividad? ¿Qué efecto tiene la calidad del servicio en la percepción que tienen las personas de su ventaja competitiva? ¿Cuáles son las dimensiones importantes de la calidad del servicio? Se hace un intento aquí para abordar algunas de estas preguntas pertinentes (Essardi et al., 2022).

A lo largo del documento, se examinarán y definirán en profundidad cada uno de estos conceptos: calidad del servicio, productividad y ventaja competitiva. En el acelerado entorno empresarial actual, el éxito de una empresa puede depender del nivel de servicio que ofrece a otra empresa. Además, sirve como medio para promover la ventaja competitiva de una empresa frente a sus rivales. Es habitual asociar la idea de productividad con el cálculo de un índice derivado de la relación entre los insumos y los productos de un proceso de fabricación. Aunque tales definiciones mecánicas son útiles en algunos casos – generalmente en la manufactura donde las transacciones de entrada/salida son evidentes y medibles – no capturan completamente la esencia de la productividad en los servicios. Es necesario complementar las



definiciones mecánicas con visiones más humanísticas (es decir, gerenciales) sobre lo que es la productividad. Para ello, es importante investigar cómo los diferentes sectores de servicios perciben y gestionan la productividad. El alcance de este trabajo incluye la discusión y definición de los conceptos de Calidad de Servicio, Productividad y Ventaja Competitiva, con respecto a las características relevantes y los temas clave de cada concepto. También se investigará el impacto de estos conceptos en el rendimiento general y el éxito en los negocios. Además, se discutirá la importancia de las definiciones de estos conceptos, junto con sus implicaciones en la práctica. Además, se destacará la relevancia del marco teórico de estos conceptos para las consideraciones en la práctica. Cabe destacar que, aunque se discutirán las definiciones de estos conceptos en teoría, también se prestará atención a las implicaciones prácticas de estas definiciones. En otras palabras, el objetivo es buscar un equilibrio entre la teoría y la práctica en la exploración y discusión de estos conceptos. En cuanto a lo que está fuera del alcance de este trabajo, no se abordarán preguntas sobre la metodología utilizada en el análisis de estos conceptos, como cómo se han derivado las definiciones y características de estos conceptos. Además, el análisis no abordará el resultado de las implicaciones de estos conceptos en la práctica (Essardi et al., 2022).

- **Calidad de Servicio:** En el mundo empresarial actual, la capacidad de proporcionar un servicio excepcional, también conocida como calidad del servicio, se ha convertido en un elemento crucial para el éxito. Las posibilidades de éxito de las empresas que comprenden la importancia de ofrecer servicios de alta calidad son mucho mayores que las de sus competidores que ignoran este aspecto. A la hora de ofrecer servicios, hay que tener en cuenta ciertos factores para garantizar la satisfacción de los clientes y la prestación de servicios de alta calidad. Este paradigma se compone de cinco elementos: tangibles, certeza, capacidad de respuesta, empatía y fiabilidad. Aunque las empresas invierten mucho tiempo y recursos en aumentar su eficiencia, es igual de importante que se centren en la calidad de sus servicios. De



hecho, una mayor calidad de servicio resulta en una mejor productividad. En un mercado repleto de alternativas, la calidad del servicio diferencia a las empresas que ofrecen productos similares. Además, las empresas que prefieren un enfoque de laissez-faire en el departamento de servicio suelen terminar incurriendo en pérdidas. No obstante, el enfoque debe estar en mejorar la calidad del servicio en lugar de corregir las deficiencias (Abdullah et al., 2021).

Determinar la calidad de los servicios es mucho más difícil que determinar la calidad de los artículos debido a la naturaleza intangible de los servicios. Sin embargo, es fundamental recordar que la comprensión de las características del servicio se basa en las expectativas y percepciones del cliente. Las expectativas de los clientes sobre la calidad del servicio se basan en los servicios que consideran deseables y alcanzables. Además, los servicios que son deseados, apropiados e ineludibles contribuyen a la determinación de los requisitos. Por otro lado, las percepciones de los clientes sobre la calidad del servicio se basan en las evaluaciones del desempeño del servicio y se consideran aplicables a las transacciones de servicio. Se presume que una calidad superior conducirá a un buen desempeño empresarial. De hecho, una multitud de estudios sugiere una correlación directa entre los niveles de calidad del servicio y los niveles de rendimiento empresarial en diversas industrias de servicios. Esto generalmente resulta en la lealtad del cliente y en negocios recurrentes, ambos esenciales para que cualquier empresa prospere. Por lo tanto, es crucial comprender los diversos aspectos de la calidad del servicio que requieren una investigación sobre su definición, conceptos clave y características. Además de eso, es imperativo discutir los límites de la calidad del servicio, particularmente para entender sus posibles resultados influyentes en la productividad y el posicionamiento competitivo. Finalmente, se destaca que la calidad del servicio es un aspecto estratégico más que una consideración operativa (Abdullah et al., 2021).

Es la relación que existe entre el comprador y vendedor, que detalla la percepción subjetiva del cliente sobre el servicio que recibe. El concepto de calidad de servicio visto desde



el punto de vista por el cliente se detalla cómo un puntaje de alto valor global subjetivo, en similitud a la satisfacción, pero no a su valor equivalente ya que es un proceso continuo a la valoración constante a lo largo del tiempo. también se define como la excelencia donde la calidad de servicio es percibida como una elección superior del consumidor y evalúa sobre la excelencia del producto o servicio, dicho concepto es diferente a la calidad objetiva, haciendo punto de vista del consumidor o comprador dando como respuesta un mayor resultado y atributo (Abdullah et al., 2021).

La calidad del servicio (QoS) es el término utilizado para describir la percepción que tiene un cliente sobre el nivel de servicio que le proporciona una empresa. Dar prioridad a la calidad del servicio es fundamental para el creciente sector servicios con el fin de aumentar la satisfacción, la fidelidad y la retención de los clientes. Aunque existen muchas definiciones del concepto de calidad del servicio, todas ellas giran en torno a los mismos conceptos básicos. Abordar el complejo y multifacético problema de la calidad del servicio requiere tener en cuenta tanto los factores internos como los externos. Es fundamental que las empresas vean la calidad del servicio desde el punto de vista de sus consumidores, ya que la opinión del consumidor es más importante que la definición de la empresa. En los entornos de servicios, la calidad se evalúa principalmente en función de los servicios prestados a los clientes. Hay muchos componentes distintos que conforman la calidad del servicio. En términos generales, una serie de atributos, como la capacidad de respuesta, la flexibilidad, la fiabilidad, la recuperabilidad, la accesibilidad, la continuidad y la seguridad, conforman la calidad global del servicio (Rane et al., 2023).

La calidad general del servicio es una suma del nivel de desempeño de cada dimensión en comparación con el nivel de importancia correspondiente de la dimensión. Así, incluso si una dimensión tiene un alto nivel de rendimiento, si el cliente la considera poco importante, no contribuirá a la calidad general del servicio. Por otro lado, si el nivel de desempeño de una



dimensión importante es bajo, incluso si otras dimensiones son de calidad superior, esto resultará en una baja calidad general del servicio. Los servicios que satisfacen a los clientes se consideran de la más alta calidad. El concepto de calidad percibida por el cliente es, por lo tanto, un análisis de la discrepancia entre las expectativas de un cliente antes de utilizar un servicio y su valoración del mismo después de utilizarlo. Cuando la percepción que tiene un cliente de un servicio es superior a lo que espera obtener, el servicio se considera de mejor calidad. Por ello, para mantener a los clientes actuales es necesario ofrecer servicios de alta calidad. Los consumidores que creen que una marca es de buena calidad se inclinan más a seguir utilizándola. Desde esta perspectiva, la empresa tendrá una ventaja competitiva si el cliente considera que el proveedor del servicio es de mayor calidad que otros proveedores de servicios. Dado que la calidad del servicio se define como la diferencia entre el nivel de servicio esperado y el real, es fundamental tener esto en cuenta. La calidad del servicio puede ser el factor más importante para diferenciar un servicio equivalente de otro, y también puede proporcionar una ventaja competitiva. Cuando la valoración que un cliente hace de la calidad de un servicio supera sus expectativas, dicho servicio se considera de alta calidad. Satisfacer e incluso superar las expectativas del cliente es esencial para ofrecer un servicio excelente. Los clientes se mantendrán fieles si se les proporcionan servicios que superen sus expectativas y conduzcan a la creación de una relación duradera. Por ello, es fundamental supervisar y evaluar la calidad del servicio para determinar las expectativas de los consumidores y mejorar los estándares de calidad del servicio. Además, esto sugiere que es necesario mantener, evaluar y modificar de forma coherente los estándares de calidad del servicio para mantener una ventaja competitiva (Rane et al., 2023).

La importancia de la calidad del servicio en las organizaciones de servicios profesionales ha llevado a una revisión de las teorías relevantes y su aplicabilidad en la práctica. Los servicios tienen características diferentes en comparación con los bienes manufacturados,



lo que influye enormemente en las percepciones de calidad. Comprender las características del servicio es crucial para considerar las características relevantes de la calidad del servicio. Una discusión sobre la relevancia de las características del servicio ayudará a comprender las expectativas de los clientes sobre la calidad en los servicios (Frederick Pitt, 1992).

El modelo SERVQUAL identifica cinco características clave que definen un servicio de alta calidad. La fiabilidad, la capacidad de respuesta, la certeza, la empatía y los aspectos tangibles se encuentran entre las cualidades que se tienen en cuenta. Ser fiable requiere prestar el servicio prometido de forma coherente y precisa. Un servicio de mensajería que garantiza que los paquetes se recogen y se entregan de acuerdo con los procedimientos establecidos es un ejemplo de servicio que se considera fiable. Un elemento clave de la capacidad de respuesta es el deseo de ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido. La capacidad de controlar los tiempos de espera de los clientes es otra faceta de esta cualidad. La palabra "seguridad" describe el hecho de que los miembros del personal están bien informados, son educados y tienen la capacidad de inspirar confianza en los demás. Para las organizaciones de formación, esto podría implicar reclutar formadores con la experiencia adecuada en la industria para asegurar que generen respeto entre los aprendices. La empatía consiste en brindar atención individualizada y cuidadosa a los clientes. Por ejemplo, las compañías de seguros proporcionan a cada cliente un gerente de cuenta dedicado que comprende sus necesidades específicas. Los tangibles se refieren a las instalaciones físicas, el equipo y la apariencia del personal. Esto incluye tener entrenadores con apariencia profesional y materiales de capacitación bien presentados en las organizaciones de capacitación (Boulter & Bendell, 1970).

Según el modelo SERVQUAL, cada una de estas características tiene una serie de atributos. Es importante destacar que la calidad del servicio se determina por la brecha entre el nivel percibido de una característica y el nivel esperado. Por lo tanto, para garantizar la calidad del servicio, las organizaciones necesitan comprender cómo los clientes forman sus



expectativas y percepciones de los servicios. Dado que los servicios generalmente se consideran de alta o baja calidad en su totalidad en lugar de basarse en características individuales, es vital descubrir las expectativas de los clientes sobre las características relevantes (Jusufbašić y Stević, 2023).

Se puede argumentar que las cinco características enumeradas en el modelo SERVQUAL deberían, al menos en una interpretación, considerarse las más importantes para establecer la calidad de cualquier servicio. Hay claramente un vínculo entre las características del servicio y los resultados de la calidad del servicio, lo que significa que las características también pueden interpretarse como determinantes de la calidad del servicio. De hecho, parecería razonable agrupar las cinco características en dos categorías de nivel superior: fiabilidad y garantía del servicio, siendo esta última la que incluye la capacidad de respuesta, la garantía y la empatía. Este agrupamiento de características a un nivel superior tiene implicaciones para cómo una organización puede desarrollar dichas características. Por ejemplo, para desarrollar las características de aseguramiento, una organización también necesita desarrollar las características de capacidad de respuesta y empatía (Jusufbašić y Stević, 2023).

Abordar los conceptos clave y sus definiciones establece las bases teóricas para analizar más a fondo la calidad del servicio, la productividad y la ventaja competitiva. En el debate sobre la calidad del servicio anterior a la década de 1990, surgieron varios conceptos clave que todavía se utilizan ampliamente hoy en día. Ciertos modelos y marcos surgieron principalmente para ayudar a identificar cómo los clientes perciben la calidad y cómo evalúan la calidad del servicio. Los conceptos y modelos introducidos durante esta era son altamente relevantes hoy en día y serán revisados, con énfasis en la industria de servicios. Aunque algunos investigadores critican la forma ingenua de medir la calidad del servicio, estos modelos siguen siendo esenciales ya que las organizaciones se esfuerzan por mantener la competitividad en el



entorno empresarial actual. Las discrepancias entre lo que los clientes esperan y lo que realmente se entrega se llaman brechas de servicio. Las organizaciones a menudo no son conscientes de las brechas de servicio si no hay un mecanismo de retroalimentación para entender las percepciones de los clientes. Una brecha de servicio existe cuando el servicio real entregado no cumple con el servicio deseado. Aceptar las brechas de servicio, ya sean reales o percibidas, inhibiría la innovación en los servicios. Existe una mayor ventaja competitiva si la brecha de servicio es negativa. Comprender las percepciones y expectativas de los clientes sobre la calidad del servicio ayudará a identificar áreas donde se debe mejorar o innovar la oferta de servicios. Es necesario mantener un equilibrio adecuado entre las expectativas y percepciones del cliente para asegurar una competitividad continua. La importancia de estos conceptos clave es fundamental al intentar comprender las complejidades que rodean la calidad del servicio. Lo más importante es que el vínculo entre los conceptos clave y las implicaciones comerciales es esencial para todos los gerentes y tomadores de decisiones (De Los Reyes et al., 2022).

- **Productividad.** La productividad (también definida como rendimiento en algunos casos) es un indicador de eficiencia que representa la relación entre la producción y la entrada. En términos macroeconómicos, la productividad se refiere generalmente a la eficacia con la que se utilizan los diferentes factores. La producción se considera a menudo el factor determinante más importante del progreso económico a largo plazo a nivel nacional. La principal fuente del producto interior bruto (PIB) es la producción. La eficacia con la que una empresa transforma sus recursos en bienes y servicios se mide por su productividad. Dentro de una organización, la productividad se evalúa para cada organización individual. La mayoría de las personas están de acuerdo en que uno de los factores más importantes que influyen en el éxito de una organización es la productividad. La posición competitiva relativa en el mercado puede variar significativamente incluso si solo hay una diferencia de un punto porcentual en el



aumento de la productividad laboral. La cuota de Estados Unidos en el mercado mundial de ordenadores cayó del 62 % al 26 % a lo largo de la década de 1990. Esto ocurrió a pesar de que, durante el mismo período, el crecimiento de la productividad de Estados Unidos en el sector de la alta tecnología fue el doble que el de Europa. Así, en muchas industrias, generalmente las relacionadas con las altas tecnologías, productos e inversiones, el crecimiento de la productividad es de suma importancia para la ventaja competitiva (Akpa et al., 2021).

Finalmente, a nivel organizacional, la productividad está estrechamente asociada con el costo. Cuando la producción aumenta en relación con la entrada, el costo unitario disminuye, lo que normalmente conduce a mayores ganancias, asumiendo que el precio de venta se mantenga igual. Esto implica que la productividad tiene un impacto directo en el indicador clave de rendimiento de una organización, que es el beneficio. Por lo tanto, generalmente una mayor productividad implica un menor costo unitario y un mayor beneficio. Sin embargo, para las organizaciones que ofrecen servicios, hay una diferencia en la comprensión de la percepción de la productividad. Así, parece que diferentes industrias con diferentes aspectos de servicio experimentan diferentes perspectivas de productividad. Por ejemplo, en la industria de servicios fiscales, se piensa que la productividad aumenta la calidad del servicio, mientras que en la industria de servicios de transporte, la productividad se ve como una necesidad para aumentar el control sobre los costos. En las empresas manufactureras, la productividad se ve principalmente como una necesidad para mejorar los resultados financieros, mientras que en los servicios públicos la productividad se percibe más en el contexto de una necesidad de mayores asignaciones presupuestarias. En general, las industrias de servicios experimentan variaciones más amplias en las percepciones de productividad en comparación con otras industrias manufactureras o mixtas, lo que ilustra que cada industria de servicios puede enfrentar desafíos de productividad distintos (Akpa et al., 2021).



Abordar la productividad a menudo requiere una cultura de productividad donde la elección del empleado juegue un papel clave. Puede haber una estrategia bien articulada en la cima de la organización para impulsar la productividad, pero si los empleados no están comprometidos, no la apoyarán y la estrategia fracasará. El compromiso de los empleados está en el corazón de la cultura de productividad y este concepto a menudo se confunde con 'motivar' a los empleados. Los empleados pueden estar motivados por una variedad de cosas, como el salario, los objetivos de rendimiento y el miedo a perder su trabajo, y los empleados motivados ponen esfuerzo; sin embargo, esto no significa que estén enfocados en las actividades correctas. Por otro lado, la estrategia de productividad a menudo consiste en cambiar los comportamientos de los empleados para asegurarse de que dediquen tiempo a las actividades que impulsarán la productividad, aunque los empleados pueden ver estos cambios como perjudiciales y perjudiciales para la forma en que realizan su trabajo. En general, las discusiones separadas sobre la calidad del servicio y la productividad no tienen en cuenta las implicaciones de la productividad en la efectividad de los servicios. Así, se examinan los problemas de cómo se relacionan la calidad y la productividad desde una perspectiva de servicio, teorizando dos estados diferentes donde la mejora de la productividad puede tener un impacto negativo en la calidad o viceversa, y que pueden percibirse simplemente como un compromiso entre estos dos conceptos (Akpa et al., 2021).

La productividad se define de varias maneras. Por lo general, se mide en la relación entre la producción y el consumo. En un contexto de servicio, se trata de la eficiencia con la que se utilizan los insumos para producir resultados. Los insumos pueden definirse de varias maneras, como recursos humanos, tecnología, tiempo o dinero. En general, la productividad denota un esfuerzo constante hacia el modo más eficiente de producir bienes, servicios y mercancías necesarios para la sociedad. Se ocupa de producir más o mejor con el mismo, o menos, tiempo, dinero, esfuerzo y/o otros recursos. En este sentido, hay un debate en curso



sobre cómo conciliar la calidad con la productividad. Se cree generalmente que una mayor calidad significa una menor productividad. La calidad también es un término relativo que puede tener diferentes significados según la perspectiva de la organización o del cliente (Zhang et al., 2023).

A nivel organizacional, la productividad es una medida del rendimiento, que se expresa como una relación entre la producción y la entrada. El criterio de producción generalmente incluye los ingresos por ventas y la producción, mientras que el aspecto de los insumos implica los costos laborales, los gastos de capital y otros insumos de recursos. A medida que los servicios se están convirtiendo en una parte crucial de las economías modernas, El tema de la productividad en el sector servicios también ha recibido mucha atención. La relación que existe entre el resultado de un sistema y sus insumos se conoce como productividad en su sentido más amplio. Desde una perspectiva más amplia, la productividad podría definirse como la eficacia con la que un sistema utiliza sus recursos para alcanzar un objetivo determinado. Como resultado, se pueden utilizar criterios de evaluación cualitativos para evaluar la productividad. Desde un punto de vista más detallado, la productividad se define como una relación medible entre los insumos y los productos. La definición de productividad, aplicable al contexto que nos ocupa, es el aumento de la producción por unidad de insumo a lo largo del tiempo. La definición más simple de productividad es la eficiencia con la que un sistema transforma los insumos en productos. Además, la productividad tiene un componente cualitativo que a veces se denomina ventaja competitiva. La ventaja competitiva es una situación en la que una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales. Por lo general, esto significa ya sea mayores ventas o menores costos asociados con alguna cuota de mercado. En cualquier caso, un aumento en la productividad acompaña a un aumento en la ventaja competitiva (Zhang et al., 2023).



Los aumentos de la productividad suelen ir acompañados de aumentos de la cuota de mercado o de la rentabilidad. La productividad pretende describir la relación entre los insumos y los productos de un proceso, y puede describirse en términos cuantitativos o cualitativos. Además de contribuir de manera sustancial al crecimiento económico de las naciones, tiene un impacto importante en la prosperidad de las personas y en la mejora del nivel de vida. La productividad puede medirse a nivel nacional calculando la producción media por hora trabajada o la producción por trabajador. Las estimaciones de este fenómeno suelen basarse en las tasas de crecimiento del producto interior bruto (PIB) real. A niveles organizacionales, la productividad se considera como el desempeño que relaciona la producción con la entrada. Un aumento en la productividad implica ya sea un aumento en la producción o una disminución en la entrada dentro de un marco de tiempo. En otras palabras, un proceso se considera más productivo si produce más con los mismos recursos, o si se produce la misma cantidad con menos recursos (Zhang et al., 2023).

En un contexto más específico, la productividad se refiere al uso de recursos con los objetivos organizacionales. Como tal, la productividad a menudo está relacionada con la ventaja competitiva y define qué tan bien una organización está logrando sus objetivos. Es necesario señalar que una mayor productividad no necesariamente resulta en mayores beneficios, ya que esto depende de la estrategia de precios establecida por la organización en cuestión. Los estudios empíricos han demostrado que el rendimiento de los empleados se ve afectado por la productividad a nivel organizacional. Por lo tanto, es imperativo comprender cómo se relaciona la productividad con el desempeño de los empleados en un contexto más amplio. En general, entrada, salida y productividad son tres pares de términos que a menudo se utilizan indistintamente al tratar con procesos o sistemas. Un proceso puede verse como una transformación de insumo en producto. Por lo tanto, la productividad se define como la relación entre la producción y la entrada. Aunque en algunos casos la productividad se ha definido con



respecto a los sistemas, a menudo se la considera desde la perspectiva del proceso. Implícitamente, la productividad implica un proceso cuando se define como la relación entre la producción y la entrada (Zhang et al., 2023).

- **Factores que afectan la productividad:** Dentro de cualquier organización, es vital comprender los parámetros y determinantes de la productividad, o los factores que la facilitan y/o la obstaculizan. Esta comprensión requiere una visión de múltiples perspectivas o dimensiones. La productividad es un tema complejo con muchos factores internos y externos que la influyen. Algunos factores internos clave incluyen las habilidades de la fuerza laboral, las tecnologías en uso, las prácticas de gestión empleadas y la cultura organizacional adoptada. Los factores externos que influyen incluyen las condiciones económicas prevalecientes en el país/región, la competencia del mercado, la demanda del mercado y la fijación de precios de productos/servicios. Muchos de los factores que afectan la productividad están interrelacionados. Un cierto nivel de práctica de gestión y cultura organizacional puede ser favorable para una alta productividad en una organización, mientras que en otra puede ser debilitante. De manera similar, el personal capacitado puede mejorar la productividad en un entorno tecnológico pero no alcanzar el mismo nivel en otro. A menudo, es una combinación de varios factores que trabajan simultáneamente lo que permite una alta productividad. Al mismo tiempo, la misma o una combinación diferente de factores puede desactivar la productividad. Varios factores fuera del control organizacional pueden afectar negativamente la productividad. Por ejemplo, la falta de demanda de un producto/servicio puede suprimir la productividad incluso cuando todos los demás factores están en su lugar para una mayor productividad, pero tal situación es a menudo temporal. Por otro lado, muchos factores internos están bajo el control organizacional. Estos factores pueden ser gestionados para mejorar la productividad, de ahí la necesidad de comprender estos factores claramente (Tian y Feng, 2022).



La productividad de cualquier sistema organizacional está determinada principalmente por la productividad de sus subsistemas o elementos constituyentes. Para una organización de servicios, la productividad de un empleado individual o de un equipo de trabajo es un determinante fundamental de la productividad del servicio a niveles superiores. La productividad es un tema complejo y multifacético influenciado por varios factores. Se revisan algunos de los factores más significativos que afectan la productividad, los cuales pueden agruparse ampliamente en tres categorías: factores económicos, factores operativos y factores de gestión. Comprender estos factores puede proporcionar la base para la medición y mejora de la productividad. Basado en esta revisión, las intervenciones gerenciales implementadas para aumentar la productividad se ilustran con ejemplos de la práctica en varios sectores laborales, destacando su efectividad. La actitud productiva es la fuente fundamental de la productividad y una buena gestión ve y trata a cada empleado como un cofre del tesoro de ideas. Todos los empleados, independientemente de su rango en la organización, poseen algunas ideas para mejorar la productividad y estas ideas deben ser descubiertas y puestas en práctica (Tian y Feng, 2022).

- **Ventaja competitiva.** Considerada un atributo que poseen las organizaciones, país o colaborador que se diferencia en una posición superior para que pueda competir, en pocas palabras que tenga un mayor énfasis de competitividad sobre otras organizaciones o empresas. La ventaja competitiva no es una herramienta fácil ni mucho menos es de la suerte, ya que conlleva de trabajo y perseverancia permitiendo un adecuado resultado y análisis del entorno interno y externo, para así hallar fortalezas y debilidades de la organización, con plazos de tiempos verídicos indicándonos oportunidades y amenazas halladas en el mercado. el fin de la ventaja competitiva es la excelente estrategia junto a la metodología para hallar resultados adecuados y exitosos en la organización, (Romero et al., 2020)

Una comprensión sólida de la ventaja competitiva es fundamental para el éxito en el mundo empresarial moderno. La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa para



superar continuamente a sus competidores, lo que finalmente conduce a un mejor rendimiento en el mercado. Las ventajas competitivas son características distintivas que permiten a una empresa superar a sus rivales. Pueden manifestarse en diversos ámbitos, como la diferenciación, la especialización y el liderazgo en costes. Ser el fabricante con los costes más bajos es una forma de que una empresa alcance el liderazgo en costes, y diferenciarse de sus rivales puede lograrse ofreciendo productos o servicios únicos. La ventaja competitiva de enfoque dirige los esfuerzos hacia un segmento de mercado específico. Al reconocer estos tipos, las empresas pueden posicionarse mejor dentro de sus industrias (Pacevičiūtė y Razbadauskaitė 2023).

En un mercado en rápida transformación, es crucial poder crear una ventaja competitiva que sea sostenible, difícil de imitar y que no pueda reducirse fácilmente a un conocimiento común. La ventaja competitiva se logra cuando una empresa es capaz de mejorar los atributos de la competencia o crear nuevos atributos, ya sea en relación con el precio o la funcionalidad. Crear una ventaja competitiva no es posible sin reconocer el posicionamiento competitivo de una empresa. Se considera que la capacidad de superar a los competidores en un sector concreto es la definición de posicionamiento en el contexto de la ventaja competitiva. Existen muchos métodos que las organizaciones pueden utilizar para crear una ventaja competitiva. Reconocer que los activos y habilidades únicos de una empresa pueden ser la base de una ventaja competitiva es esencial para obtenerla, los cuales son difíciles de imitar. Al crear una ventaja competitiva mediante los recursos y capacidades únicos de una empresa, es importante reconocer que dicha ventaja competitiva crea barreras de entrada para los competidores externos. La capacidad de superar a los rivales es una ventaja competitiva. Es necesario distinguir entre ventaja competitiva y disparidad competitiva. La ventaja competitiva es un mejor rendimiento que el de los rivales. La ventaja competitiva no puede existir en aislamiento. La ventaja competitiva es relativa; existe solo en relación con los competidores. La ventaja competitiva es una diferencia en el rendimiento. Se necesita una ventaja competitiva para el



crecimiento y la supervivencia. La ventaja competitiva es una condición necesaria pero no suficiente. Una empresa tiene éxito en la medida en que crea valor para sus clientes. La ventaja competitiva y el valor para el cliente son dos caras de la misma moneda. Para crear una ventaja competitiva, Es fundamental comprender el valor del cliente, además de sus necesidades, objetivos y expectativas. Una empresa no puede tener éxito si no cuenta con una ventaja competitiva (Pacevičiūtė y Razbadauskaitė 2023).

La idea de ventaja en el mercado puede interpretarse de diversas maneras. La «ventaja competitiva» suele referirse a lo que se considera un factor que sitúa a una organización por delante de sus competidores en el mercado. La expresión «ventaja competitiva» se refiere aquí a una cualidad o combinación de cualidades que permite a una empresa superar a sus rivales. En una economía de mercado, las organizaciones pueden competir entre sí para vender, oponerse o influir en atributos específicos, como la calidad, el valor y el precio. Las ventajas de mercado pueden dividirse a menudo en tres grupos principales, que son los siguientes: el liderazgo en costes es la primera ventaja; la singularidad es la segunda; y la especialización es la tercera. Ser el productor con los costes más bajos del sector proporciona a una empresa una ventaja competitiva, lo que se conoce como “ventaja de liderazgo en costes para una empresa”. Una empresa puede ofrecer precios más bajos a sus clientes al alcanzar el liderazgo en costes, lo que a la larga le permite ganar una mayor cuota de mercado. Para lograrlo, se utilizan estrategias de reducción de costes en varias áreas, como las economías de escala, la gestión de los gastos generales y el control estricto de las compras. Sin embargo, las empresas deben asegurarse de que las medidas de reducción de costes que aplican no afecten negativamente a la calidad de sus productos o servicios. Una ventaja de diferenciación es obtener una ventaja competitiva al ofrecer productos o servicios que proporcionan un valor superior a los clientes en comparación con los competidores. La diferenciación del producto significa inducir a los clientes a percibir el producto como distinto al de la competencia mediante la estilización, la mejora o la variación del producto/servicio. Por ejemplo, crear lealtad a la marca, mejorar el



servicio al cliente, la innovación y la singularidad a través de un mejor diseño, materiales de mayor calidad, etc. La ventaja de enfoque significa concentrarse en un segmento de mercado estrecho desarrollando ya sea un enfoque de costo o un enfoque de diferenciación. Un enfoque de costo significa buscar una ventaja de costo en un segmento objetivo, por ejemplo, siendo el único proveedor de un producto o servicio especializado. Un enfoque de diferenciación significa concentrarse en un segmento de mercado estrecho y ser el único proveedor de servicios o productos especializados para ese nicho. Las ventajas competitivas siempre deben estar alineadas con las necesidades del mercado. Una ventaja competitiva no será una ventaja competitiva si no se ajusta al mercado (Farida y Setiawan, 2022).

La ventaja competitiva es más sostenible cuanto mayor es el número de fuentes de ventajas de costo o diferenciación. Las ventajas competitivas tienden a ser menos duraderas cuanto más dependen de una única fuente. Las ventajas competitivas basadas en los activos de una empresa serán generalmente más duraderas que aquellas basadas en la estructura de la industria. Las ventajas competitivas basadas en procedimientos son probablemente las más frágiles. Las ventajas competitivas deben adaptarse a los desafíos del entorno externo cambiante. Las preferencias de los consumidores y las condiciones del mercado cambian con el tiempo, por lo que las ventajas competitivas deben ser alteradas para adaptarse a la adaptación. Por ejemplo, el avance tecnológico hace que las ventajas anteriores queden obsoletas. La ventaja competitiva es un asunto complejo que combina varios aspectos a la vez. En el fondo, es la idea de utilizar, desarrollar y adquirir fortalezas que hacen que una empresa sea mejor que las demás en ciertos aspectos. Hay ventajas competitivas simples y hay ventajas más complejas. Las ventajas competitivas simples pueden ilustrarse con un ejemplo de uso de los atributos de una empresa para favorecer los atributos de otra en la competencia. Por ejemplo, una empresa supera a su rival en precio. En otras ocasiones, las ventajas pueden ser más complejas y podrían implicar un ensamblaje equilibrado de características que se combinan para darle a una organización una ventaja sobre otra. Por ejemplo, el precio más bajo



de una organización podría estar relacionado con una producción de mayor volumen y, por lo tanto, también con una mejor calidad. O la combinación de un precio más bajo, alta calidad y entrega puntual de una empresa podría afectar a un competidor (Farida y Setiawan, 2022).

- **Fuentes de ventaja competitiva sostenible:** La ventaja competitiva sostenible es un objetivo para todas las organizaciones hoy en día. Pero ¿qué es una ventaja competitiva y cuáles son sus fuentes? La ventaja competitiva es análoga a la ventaja estratégica. Cada organización intenta alcanzar una ventaja competitiva sobre otras organizaciones en la misma línea de negocio. Una ventaja competitiva es una posición que es única en comparación con otros competidores (Farida y Setiawan, 2022).

La posición competitiva de una organización está determinada por sus ventajas competitivas. Las ventajas competitivas pueden describirse como las razones por las cuales los consumidores eligen los productos o servicios de una organización sobre los de otra. Los elementos esenciales de una ventaja competitiva son recursos únicos, capacidades únicas o una posición estratégica única. Una amplia variedad de factores puede crear una ventaja competitiva, incluyendo: Valor de marca; Tecnología; Protección de patentes; Ubicación única; Distribución única; Fuerza laboral calificada; Proceso superior; Eficiencia superior; Efectos de red; Integración vertical ascendente o descendente; Atar y agrupar; Efecto reputacional; Curva de aprendizaje; Diseño de producto; Estándar propietario; Opciones reales; y mucho más. Las ventajas competitivas pueden derivarse de la innovación o de la mejora continua de los procesos o productos de la empresa. Las ventajas competitivas deben ser continuamente mejoradas o recreadas para ser sostenibles. Una condición necesaria para la sostenibilidad de cualquier ventaja competitiva es que no sea perfectamente imitable (Farida y Setiawan, 2022).

Las empresas competidoras se esforzarán por reaccionar a las ventajas competitivas, y por esta razón las empresas deben involucrarse en procesos de gestión estratégica de recursos, mediante los cuales la atención al uso de recursos y nuevas inversiones mejorará o creará



ventajas competitivas. En este sentido, se analizarán algunos estudios de caso para mostrar cómo se han construido, creado o replicado las ventajas competitivas de una empresa, y cómo las empresas exitosas han creado o sostenido sus ventajas competitivas a lo largo del tiempo. En general, una pregunta vital para cualquier empresa es en qué mercado competir; es decir, qué formulación de producto/mercado elegir y, por lo tanto, qué ventajas competitivas perseguir. Una empresa debe intentar entender cómo sus competidores perciben el juego, así como su propia posición dentro de él, y cuáles son las percepciones de los competidores. El elemento más importante para determinar el éxito de una empresa en mercados altamente competitivos es su ventaja competitiva. Precios bajos, una ventaja diferenciadora o una estrategia de enfoque eficaz son algunos de los recursos que pueden utilizarse para obtener una ventaja competitiva (Farida y Setiawan, 2022).

Las siguientes tácticas pueden ayudarle a obtener y mantener una ventaja competitiva: Para obtener y mantener una ventaja competitiva, es necesario adoptar medidas estratégicas. Es fundamental explicar claramente la oferta de valor cuando se trata con determinados tipos de clientes, necesidades y resultados deseados. A su vez, los productos y servicios específicos deben estar vinculados a esta propuesta de valor. Una estrategia define cómo una organización logrará sus objetivos. En este contexto, la ventaja competitiva puede considerarse como una elección deliberada de la organización que da forma a su estrategia y cómo puede desplegar mejor sus recursos. Las estrategias competitivas se centran principalmente en la diferenciación y el liderazgo en costos. La diferenciación requiere, sobre todo, una comprensión profunda de los clientes (cuáles son sus necesidades y deseos) y un análisis exhaustivo de cómo satisfacer mejor estas necesidades con productos y servicios. Esto puede implicar una amplia gama de consideraciones, desde garantizar una alta calidad y una capacitación extensa del personal de atención al cliente hasta estar atentos al idioma y la cultura de los clientes. La diferenciación también puede implicar la integración de productos y servicios dentro de un sistema más



amplio de actividades percibidas como valiosas por los consumidores. Para implementar esta estrategia, una organización compite sobre la base de la singularidad en su industria (Setyaningrum y Muafi, 2022).

El liderazgo en costos implica ser el productor de bajo costo de la industria. Esta estrategia requiere que una organización examine cuidadosamente toda la estructura de costos de sus operaciones, enfocándose en todo, desde cómo se capacita a los empleados, cómo se fabrican los productos, cómo se entregan los servicios, cómo se gestionan los inventarios, hasta cómo se utilizan los sistemas de información. La estrategia de liderazgo en costos generalmente implica reducir costos en productos de consumo masivo y realizar un análisis de mercado para identificar segmentos de mercado que no exigen alta calidad o personalización. Una organización necesita tomar medidas deliberadas para posicionarse dentro de la industria y el mercado elegidos y para definir cuánta atención dedicar a los diferentes mercados (por ejemplo, si concentrarse en mercados de alta gama, media o baja, o una combinación de ellos). El posicionamiento estratégico generalmente se ocupa del contexto competitivo de una organización (es decir, cómo la organización se posiciona en relación con los competidores en la industria y el mercado elegidos). La elección de la estrategia de posicionamiento generalmente requiere un análisis cuidadoso del panorama competitivo. La ventaja competitiva puede verse como algo que las organizaciones poseen en relación con sus competidores (Setyaningrum y Muafi, 2022).

Por lo tanto, es importante identificar qué factores son importantes para evaluar la ventaja competitiva. Es crucial analizar los resultados deseados y lo que los clientes valoran más en los productos y servicios disponibles. La ventaja competitiva puede lograrse ofreciendo productos y servicios que los clientes perciban como superiores a los de los competidores. Una organización puede necesitar centrarse en dimensiones competitivas seleccionadas como el precio, la calidad, la entrega o la capacidad de respuesta y tener especial cuidado en



diferenciarse de los competidores en relación con estas dimensiones. La ventaja competitiva probablemente disminuirá si no está respaldada por una combinación de habilidades y recursos subyacentes que no son fácilmente imitables por los competidores. Se pueden esperar cambios continuos en la ventaja competitiva. La ventaja competitiva generalmente surge como resultado de las acciones y estrategias de una organización en respuesta a las acciones y estrategias de otra organización. Por lo tanto, la ventaja competitiva debe ajustarse y reconfigurarse constantemente en respuesta a los cambios en las estrategias, acciones y movimientos esperados de los competidores. Es importante considerar cómo aprovechar el conocimiento existente sobre los clientes y las tecnologías en la creación de nuevos bienes y servicios. Dicha información se traduce mejor en ofertas para los clientes a través de bienes y servicios nuevos y modificados en lugar de nuevos procesos (Setyaningrum y Muafi, 2022). Una organización debe estar alerta a cualquier cambio en las condiciones del mercado y las preferencias de los clientes. La ventaja competitiva de una organización puede verse amenazada si no se da cuenta, o interpreta incorrectamente, los cambios en los requisitos de los clientes o en lo que los competidores están ofreciendo. Los competidores reaccionan a los cambios observados en la ventaja competitiva y, tras un período de tiempo, a menudo aprenden a igualar o superar a los demás. Las estrategias suelen formularse sobre la base del conocimiento y las creencias sobre las condiciones futuras del mercado. Por lo tanto, es importante comprender los límites de este conocimiento y considerar escenarios alternativos. Las estrategias de ventaja competitiva pueden buscar evitar desventajas en relación con los competidores al enfatizar un crecimiento o rentabilidad superior. Tales estrategias consideran cómo se debe fortalecer la ventaja competitiva, por ejemplo, mediante la adopción de políticas de precios más agresivas o respondiendo directamente a los cambios en las acciones de los competidores. Comprender la naturaleza de la ventaja competitiva y cómo puede ser fortalecida o socavada es crucial para formular estrategias y anticipar los resultados de estas (Setyaningrum y Muafi, 2022).



3.3. Marco conceptual

3.3.1. *La Planificación Estratégica*

El proceso de formulación de estrategias es el método mediante el cual una organización decide su dirección o estrategia y toma decisiones sobre cómo asignar sus recursos para llevar a cabo este plan. Comprende el establecimiento de objetivos, la elección del curso de acción para alcanzar dichos objetivos y la reunir los recursos necesarios para llevar a cabo esas acciones. (Strategic planning, 2024).

3.3.2. *Productividad.*

El valor de la productividad es la eficacia con la que una empresa transforma sus recursos en bienes y servicios. La mayoría de las personas coinciden en que uno de los factores más importantes que influyen en el éxito de una organización es la productividad. La posición competitiva relativa en el mercado puede variar significativamente incluso si solo hay una diferencia de un punto porcentual en el aumento de la productividad laboral. (Akpa et al., 2021).

la ventaja competitiva se refiere a lo que se percibe como un factor que coloca a una organización por delante de sus competidores. En este sentido, una ventaja competitiva

3.3.3. *Estrategia Competitiva*

Es desarrollado en varios enfoques que estos mismos son analíticos para generar y formular estrategias, brinda un marco uniforme e integrado para el proceso de formulación de estrategias, (Albuquerque, 2004).

3.3.4. *Planificación*

Se entiende por planificación, anticiparse a sucesos próximos a suceder u ocurrir prever sucesos catastróficos para luego no lamentarse. La planificación está compuesta estratégicamente para que pueda cumplir, lograr y alcanzar objetivos, al mencionar la



planificación recae una gran responsabilidad ya que es la gran herramienta de prevención para las organizaciones y empresas (Planificación, 2017).

3.3.5. Eficiencia y Eficacia

Estas son variables independientes, de todo tipo de investigación propone la ortogonalidad de los conceptos mediante el diseño, para independizar las variables, ROJAS, JAIMES y Valencia, 2018).

3.3.6. Análisis del Entorno

El análisis medioambiental comprende un examen exhaustivo de las circunstancias o factores externos e internos que podrían afectar al plan (David, 2003).

3.3.7. Implementación estratégica

Es una herramienta muy útil en las organizaciones, debido a que obliga la implementación exitosa, también es una estructura que facilita a las áreas de la organización (Lana, 2008)

3.3.8. Visión

Para David, la declaración de la visión responde a la pregunta —¿En qué nos queremos convertir?‖ Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica (David, 2003)

3.3.9. Misión

Crear una declaración de misión es un método para evaluar el alcance de las operaciones de una empresa en relación con los productos y mercados a los que presta servicio. David cree que la declaración de misión responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? (David, 2003).

3.3.10. Competitivo

Nace de competencia, en este mundo tan competitivo las organizaciones como las empresas desarrollan herramientas, estrategias, métodos para lograr situarse en la mente del consumidor para eso requieren ser competitivos ya que mediante la globalización todos mejora



como son los usuarios o clientes que demanda ser más exigentes y también las empresas para estar a la altura de lo que el mundo requiere (Porter, 1999).

3.3.11. Estrategia

Para iniciar la explicación de esta palabra se debió tener un plan posteriormente una estrategia, ósea nos anticipamos para planear algo a realizar, ya sea una estrategia de guerra o estrategia para ganar. En este mundo competitivo se requiere estrategias para todo, solo así alcanzaras misiones, visiones y todo lo que desees alcanzar (Freedman, 2016).

3.3.12. Gestión

En otras palabras, es el proceso de dirigir un equipo de personas para alcanzar los objetivos que se ha marcado una organización. Este término hace referencia a la gestión de los recursos, ya sean propios o ajenos a una organización privada o pública, con el fin de alcanzar los objetivos mencionados anteriormente.

3.3.13. Visión institucional

En primer lugar, se define y discute la noción de institución, junto con las instituciones de la información y las instituciones contemplativas. A continuación, se propone y explora el santuario como visión de las instituciones en la era digital (Gorichanaz, 2020).

3.3.14. Docencia

Se refiere a la práctica y ejercicio de la enseñanza, en la que un docente transmite sus conocimientos y experiencias a sus estudiantes a través de distintas estrategias y metodologías.

3.3.15. Recursos

Los recursos son el grupo de elementos para cubrir una necesidad o satisfacerla, cumplir la tarea de una misión o visión. Los recursos esta palabra esta más relacionada con los recursos humanos ya que es el factor más impórtate de todas las organizaciones ya que evalúa y está en constante evaluación el factor humano (Armijos et al., 2019).



CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis General

HG. Existe una relación positiva y fuerte entre el planeamiento estratégico y la competitividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, año 2024.

4.2. Hipótesis Específicas

HE1. Existe relación positiva y fuerte entre el planeamiento estratégico y la calidad de servicio en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno.

HE2. Existe relación positiva y fuerte entre el planeamiento estratégico y la productividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno.

HE3. Existe relación positiva y fuerte entre el planeamiento estratégico y la ventaja competitiva en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno.



4.3. Variables

Variable 1: Planeamiento estratégico

- Formulación Estratégica
- Implementación Estratégica
- Evaluación Estratégica

Variable 2: Competitividad

- Calidad de servicio
- Productividad
- Ventaja Competitiva

4.4. Operacionalización de Variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable 1 Planeamiento estratégico	Formulación estratégica	- Base
		- Diagnostico institucional
		FODA
	Implementación estratégica	- Visión institucional
		- Misión institucional
		- Objetivos estratégicos
Evaluación estratégica	- Metas	
	- Planes	
	- Técnicas	
Variable 2 Competitividad	Calidad de servicio	- Recursos
		- Seguimiento
		- Evaluación
	Productividad	- Servicio
		- Estándares de calidad
		- Satisfacción del cliente
Ventaja competitiva	- Fiabilidad del cliente	
	- Expectativa vs espera	
	- Eficacia	
		- Eficiencia
		- Mejora continua
		- Diferenciación
		- Aprendizaje organizacional

Nota. Elaborado por el autor



CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la Investigación

Dado que los datos se recopilan para su análisis numérico utilizando estadísticas que respaldan la comprobación de hipótesis, el estudio adopta un enfoque cuantitativo (Hernández et al., 2014).

5.2. Métodos Aplicados a la Investigación

El método deductivo es el enfoque utilizado en este estudio, ya que se basa en un razonamiento que permite extraer conclusiones a partir de argumentos generales con el fin de ilustrar, comprender o explicar aspectos concretos de la realidad.

5.3. Tipo de Investigación

Este estudio se ajusta a la definición de investigación básica o pura dada por Valderrama (2015). La investigación básica no siempre proporciona conclusiones que sean inmediatamente útiles en el mundo real; más bien, su objetivo es generar un cuerpo organizado de conocimiento científico. Con énfasis en la identificación de principios y reglas, se preocupa por obtener datos de la realidad para mejorar la comprensión teórica y científica. Este estudio se ajusta a la descripción de un estudio básico o puro (Valderrama, 2015).

5.4. Nivel de Investigación

La naturaleza de este estudio es correlacional. Según el artículo, la investigación correlacional es un tipo de estudio no experimental en el que se miden dos variables y se



establece una relación estadística (correlación) entre ellas. Este tipo de investigación elimina la necesidad de variables adicionales para obtener conclusiones pertinentes (Hernández et al., 2014).

5.5. Diseño de Investigación

Dado que una de las características de la investigación experimental y cuasi experimental es que el investigador no tiene control sobre la variable independiente, este estudio se enmarca en la categoría de diseño de investigación transversal y no experimental (Hernández et al., 2014).

5.6. Población y Muestra

5.6.1. Población

Docentes de la institución educativa secundario glorioso colegio nacional de San Carlos de la ciudad de Puno; siendo un total de 130 docentes.

5.6.2. Muestra

La muestra es una de las muchas unidades representativas idénticas que componen la población o el universo. La idea detrás del muestreo es que las cualidades que caracterizan a la población de la que se toma la muestra se reflejan en las partes, que a su vez representan el todo. La siguiente fórmula se utiliza para aumentar la autenticidad:

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

$$\frac{(1.96)^2 * 130 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (130 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3.8416 * 130 * 0.25}{0.0025 * 129 + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{124.852}{1.2829} \quad n = 98$$



DONDE:

$N = 130$

$n = 98$

$Z_{\alpha=0.05} = 1.96$ (al 95% de confianza)

$p = 0.5$ (probabilidad de éxito).

$q = 0.5$ (probabilidad de fracaso)

$e = 0.05 = 5\%$ (error o precisión)

Se va a considerar a 98 trabajadores (profesores) de la Institución Educativa Secundario Glorioso Colegio Nacional de San Carlos de la Ciudad de Puno.

5.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

5.7.1. Técnica

La técnica utilizada en esta investigación es la encuesta. Esta técnica nos permitirá recopilar la información en un momento dado para describir la variable o fenómeno a estudiar.

5.7.2. Instrumento

Se utilizó el instrumento del cuestionario de la propia encuesta.

5.8. Confiabilidad y Validez

5.8.1. Confiabilidad

Se refiere a la precisión o consistencia de los datos o calificaciones derivados de un instrumento que se ha utilizado repetidamente. También está relacionado con la precisión o exactitud de las puntuaciones u otros datos sobre el tema de la investigación.

Tabla 2

Estadística de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,938	2

Nota. Elaborado por el autor



5.8.2. Validez

La definición de validez hace referencia al grado de respaldo que poseen las interpretaciones que con la ayuda de una prueba o instrumento se brinda situaciones en pocas palabras consta de criterio y juicio de las interpretaciones de la información obtenida y se relaciona con procesos de respuestas. La visión de validez se conceptualiza en la firmeza de la evidencia demostrada en relación con un constructo donde se sustente su teoría y su empirismo (Medina y Verdejo, 2020). El instrumento es validado por expertos del tema de investigación.

5.9. Procedimiento de Tratamiento de Datos

Se encuestó la muestra de la institución objeto de estudio de la presente investigación para recolectar datos trascendentes que coadyuven al objetivo de la investigación, posteriormente esa información será procesada en un software estadístico para finalmente hacer contrastación de hipótesis, plantear nuevos resultados y recomendaciones si fuera necesario.

5.10. Contrastación de hipótesis

En la presente investigación se utilizó la prueba normalidad para la contratación de la hipótesis.

Tabla 3

Pruebas de normalidad

	Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Estadístic o	gl	Si g.	Estadístic o	gl	Sig.	
PLANEAMIENTO	,211	98	,00	,912	98	,000	
ESTRATÉGICO			0				
COMPETITIVIDAD	,154	98	,00	,942	98	,000	
			0				

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Elaborado por el autor, basado en el procesamiento de datos SSPS



5.10.1. Prueba de Hipótesis General

a) Planteamiento de Hipótesis

H0 = No existe una relación alta y significativa entre el planeamiento estratégico y la competitividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, año 2024.

H1 = Existe una relación alta y significativa entre el planeamiento estratégico y la competitividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, año 2024.

b) Nivel de Significancia

$\alpha = 0.05 = 5\%$ (Margen de error)

c) Prueba Estadística

La elección se basa en la prueba no paramétrica Tau b de Kendall, ya que la prueba de normalidad indica que los datos no cumplen con los criterios para una distribución normal.

d) Criterio de Decisión

Si p-valor (Sig.) < 0.05 se rechaza la Ho.

Si p-valor (Sig.) ≥ 0.05 se acepta la Ho y se rechaza la H1

e) Decisión Estadística

Tabla 4

Prueba de hipótesis general

			PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	COMPETITIVI DAD
Tau b de Kendall	Planeamient o Estratégico	Coefficiente de correlación	1,000	,791**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	Competitivi dad	Coefficiente de correlación	,791**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

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

Nota. Elaborado por el autor, basado en el procesamiento de datos SSPS



Interpretación

En la tabla 4 el p-valor (Sig.) es de 0.000, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ($0.000 < 0.05$), consecuentemente, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 con un margen de error del 5%.

5.10.2. Prueba de Hipótesis Específica 1

a) Prueba de hipótesis

H_0 = No existe relación alta y positiva entre el planeamiento estratégico y la calidad de servicio en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno.

H_1 = Existe relación alta y positiva entre el planeamiento estratégico y la calidad de servicio en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno.

a) Nivel de Significancia

$\alpha = 0.05 = 5\%$ (Margen de error)

b) Prueba Estadística

La elección se basa en la prueba no paramétrica Tau b de Kendall, ya que la prueba de normalidad indica que los datos no cumplen con los criterios para una distribución normal.

c) Criterio de Decisión

Si p-valor (Sig.) < 0.05 se rechaza la H_0 .

Si p-valor (Sig.) ≥ 0.05 se acepta la H_0 y se rechaza la H_1



d) Decisión Estadística

Tabla 5

Prueba de hipótesis específica 1

			Planeamiento Estratégico	Calidad De Servicio
Tau b de Kendall	Planeamiento Estratégico	Coeficiente de correlación	1,000	,869**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	Calidad De Servicio	Coeficiente de correlación	,869**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

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

Nota. Elaborado por el autor, basado en el procesamiento de datos SSPS

Interpretación

En la tabla 5 el p-valor (Sig.) es de 0.000, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ($0.000 < 0.05$), consecuentemente, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 con un margen de error del 5%.

5.10.3. Prueba de Hipótesis Específica 2

a) Prueba de hipótesis

H_0 = No existe relación alta y positiva entre el planeamiento estratégico y la productividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno.

H_1 = Existe relación alta y positiva entre el planeamiento estratégico y la productividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno.

b) Nivel de significancia

$\alpha = 0.05 = 5\%$ (Margen de error)

c) Prueba estadística

La elección se basa en la prueba no paramétrica Tau b de Kendall, ya que la prueba de normalidad indica que los datos no cumplen con los criterios para una distribución normal.

d) Criterio de decisión

Si p-valor (Sig.) < 0.05 se rechaza la H_0 .

Si p-valor (Sig.) ≥ 0.05 se acepta la H_0 y se rechaza la H_1



e) Decisión estadística

Tabla 6

Prueba de hipótesis específica 2

		Planeamiento Estratégico	Productividad
Tau B De Kendall	Planeamiento Estratégico	Coeficiente De Correlación	1,000
		Sig. (Bilateral)	,734**
		N	,000
	Productividad	Coeficiente De Correlación	98
		Sig. (Bilateral)	,734**
		N	1,000
			,000
			98

** . La Correlación Es Significativa En El Nivel 0,01 (Bilateral).

Nota. Elaborado por el autor, basado en el procesamiento de datos SSPS

Interpretación

En la tabla 6 el p-valor (Sig.) es de 0.000, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ($0.000 < 0.05$), consecuentemente, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 con un margen de error del 5%.

5.10.4. Prueba de Hipótesis Específica 3

a) Prueba de Hipótesis

H_0 = No existe relación alta y positiva entre el planeamiento estratégico y la ventaja competitiva en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno

H_1 = Existe relación alta y positiva entre el planeamiento estratégico y la ventaja competitiva en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno

b) Nivel de Significancia

$\alpha = 0.05 = 5\%$ (Margen de error)

c) Prueba Estadística

La elección se basa en la prueba no paramétrica Tau b de Kendall, ya que la prueba de normalidad indica que los datos no cumplen con los criterios para una distribución normal.

d) Prueba Estadística

Si p-valor (Sig.) < 0.05 se rechaza la H_0 .

Si p-valor (Sig.) ≥ 0.05 se acepta la H_0 y se rechaza la H_1



e) Decisión Estadística

Tabla 7

Prueba de hipótesis específica 3

			PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	VENTAJA COMPETITIVA
Tau b de Kendall O	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	Coefficiente de correlación	1,000	,641**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	VENTAJA COMPETITIVA	Coefficiente de correlación	,641**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

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

Nota. Elaborado por el autor, basado en el procesamiento de datos SSPS

Interpretación

En la tabla 7 el p-valor (Sig.) es de 0.000, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ($0.000 < 0.05$), consecuentemente, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 con un margen de error del 5%.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de Resultados

Tabla 8

Interpretación de resultados

Valor	Criterio
De -0.80 a -1.00	Correlación negativa muy fuerte
De -0.60 a -0.79	Correlación negativa considerable
De -0.40 a -0.59	Correlación negativa media
De -0.20 a -0.39	Correlación negativa débil
De 0.00 a -0.19	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
De 0.00 a 0.19	Correlación positiva muy débil
De 0.20 a 0.39	Correlación positiva débil
De 0.40 a 0.59	Correlación positiva media
De 0.60 a 0.79	Correlación positiva considerablemente
De 0.80 a 1.00	Correlación positiva muy fuerte

Nota. Basado en Supo (2017)

6.1.1. Análisis de Resultado General

Determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la competitividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, año 2024.

Tabla 9

Resultado de correlación general

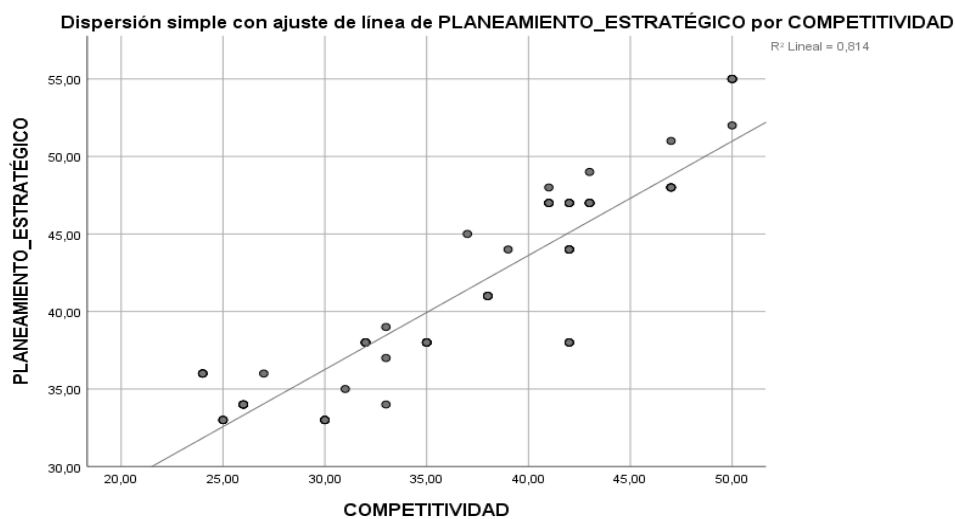
			PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	COMPETITIVIDAD
Rho de Spearman	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	Coefficiente de correlación	1,000	,911**
	COMPETITIVIDAD	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	Coefficiente de correlación	,911**	1,000
	COMPETITIVIDAD	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

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

Nota. Elaborado por el autor, basado en el procesamiento de datos SSPS

Figura 1

Resultado de correlación general



Nota. Elaborado por el autor, basado en el procesamiento de datos SSPS

Interpretación

En la tabla 9 figura 1, sobre la valoración de las dos variables, se observa que el Coeficiente de correlación es de 0.911 indicando claramente una correlación positiva muy fuerte. Cabe mencionar que, en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, año 2024, se constató que existe una correlación positiva muy fuerte del 91.1% de confianza entre el planteamiento estratégico y la competitividad.

6.1.2. Análisis de Resultado Específico 1

Especificar la relación que existe entre el planeamiento estratégico y la calidad de servicio en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno.

Tabla 10

Resultado de correlación específica 1

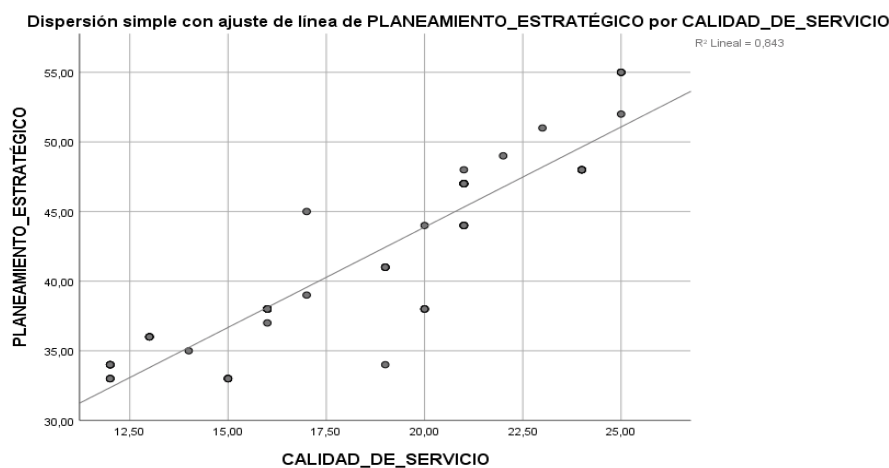
			Planeamiento Estratégico	Calidad De Servicio
Rho De Spearman	Planeamiento Estratégico	Coefficiente De Correlación	1,000	,951**
		Sig. (Bilateral)	.	,000
		N	98	98
	Calidad De Servicio	Coefficiente De Correlación	,951**	1,000
		Sig. (Bilateral)	,000	.
		N	98	98

** . La Correlación Es Significativa En El Nivel 0,01 (Bilateral).

Nota. Elaborado por el autor, basado en el procesamiento de datos SSPS

Figura 2

Resultado de correlación específica 1



Nota. Elaborado por el autor, basado en el procesamiento de datos SSPS

Interpretación

En la tabla 10 figura 2, sobre la valoración de las dos variables, se observa que el Coeficiente de correlación es de 0.951 indicando claramente una correlación positiva muy fuerte. Cabe mencionar que, en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, año 2024, se constató que existe una correlación positiva muy fuerte del 95.1% de confianza entre el planteamiento estratégico y la calidad de servicio.

6.1.3. Análisis de Resultado Específico 2

Especificar la relación que existe entre el planeamiento estratégico y la productividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno.

Tabla 11

Resultado de correlación específica 2

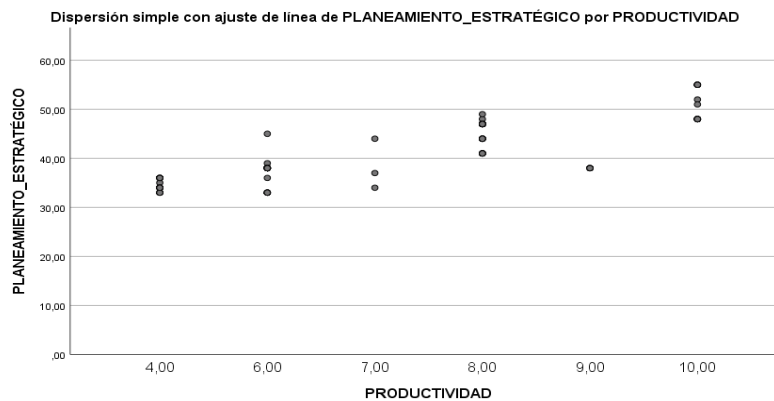
			Planeamiento Estratégico	Productividad
Rho De Spearman	Planeamiento Estratégico	Coefficiente De Correlación	1,000	,849**
		Sig. (Bilateral)	.	,000
		N	98	98
	Productividad	Coefficiente De Correlación	,849**	1,000
		Sig. (Bilateral)	,000	.
		N	98	98

** La Correlación Es Significativa En El Nivel 0,01 (Bilateral).

Nota. Elaborado por el autor, basado en el procesamiento de datos SSPS

Figura 3

Resultado de correlación específica 2



Nota. Elaborado por el autor, basado en el procesamiento de datos SSPS

Interpretación

En la tabla 11 figura 3, sobre la valoración de las dos variables, se observa que el Coeficiente de correlación es de 0.849 indicando claramente una correlación positiva muy fuerte. Cabe mencionar que, en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, año 2024, se constató que existe una correlación positiva muy fuerte del 84.9% de confianza entre el planteamiento estratégico y la productividad.

6.1.4. Análisis de Resultado Específico 3

Especificar la relación que existe entre el planeamiento estratégico y la ventaja competitiva en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno.

Tabla 12

Resultado de correlación específica 3

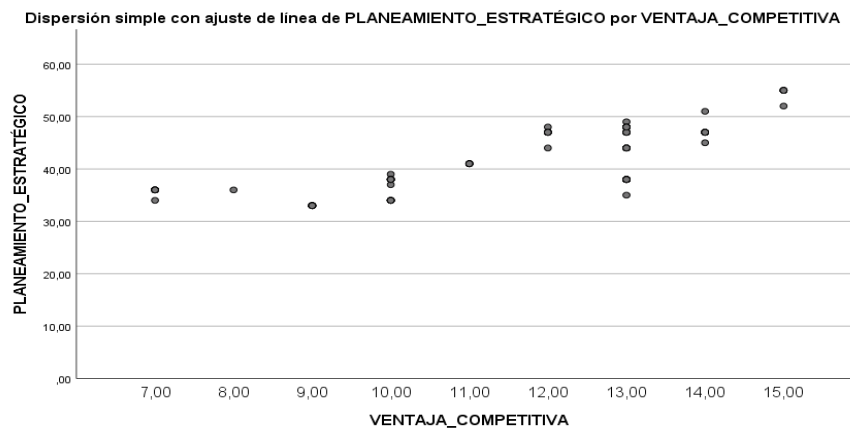
			Planeamiento Estratégico	Ventaja Competitiva
Rho De Spearman	Planeamiento Estratégico	Coefficiente De Correlación	1,000	,769**
		Sig. (Bilateral)	.	,000
		N	98	98
	Ventaja Competitiva	Coefficiente De Correlación	,769**	1,000
		Sig. (Bilateral)	,000	.
		N	98	98

** La Correlación Es Significativa En El Nivel 0,01 (Bilateral).

Nota. Elaborado por el autor, basado en el procesamiento de datos SSPS

Figura 4

Resultado de correlación específica 3



Nota. Elaborado por el autor, basado en el procesamiento de datos SSPS

Interpretación

En la tabla 12 figura 4, sobre la valoración de las dos variables, se observa que el Coeficiente de correlación es de 0.769 indicando claramente una correlación positiva considerable. Cabe mencionar que, en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, año 2024, se constató que existe una correlación positiva considerable del 76.9% de confianza entre el planteamiento estratégico y la ventaja competitiva.



6.2. Discusión de Resultados

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal, Determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la competitividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, año 2024. Frente a ello los resultados demostraron que existe una relación positiva muy fuerte entre ambas variables según el resultado de correlación general es de 0.911; por tanto, se puede afirmar que en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, año 2024, se mejoró considerablemente en cuanto hace referencia al planeamiento estratégico en 91.1%; frente a la competitividad.

Este resultado coincide con el de Roldán (2020) quien, en su investigación denominada, Diseño de un plan estratégico para mejorar la competitividad del banco de sangre Hospital Universitario Clínica San Rafael para los años 2020, 2021 resalta que A través del uso de benchmarking e investigación sectorial de los bancos de sangre más autorizados de Colombia, el Banco de Sangre del Hospital Universitario Clínico San Rafael pretende mejorar su competitividad para los años 2020 y 2021. De acuerdo con la planificación estratégica desarrollada por el hospital, el plan prevé la identificación de procesos que impactan en la competitividad del banco, el examen de sus operaciones y el desarrollo de estrategias para aumentar la competitividad del banco. Tanto el rendimiento general del hospital como su competitividad global se verán mejorados como resultado de esto.

El primer objetivo específico fue, Especificar la relación que existe entre el planeamiento estratégico y la calidad de servicio en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, en donde los resultados demostraron que existe una correlación positiva muy fuerte del 0.951 entre el planeamiento estratégico y la calidad de servicio. Lo cual concuerda con Fernández (2021) en donde desarrollo un trabajo investigativo el cual lo nombro como, Planeamiento estratégico y la



competitividad empresarial de las asociaciones de productores agropecuarios de la región Junín, 2020, comentando que, en la región de Junín en el año 2020, el propósito de esta investigación fue evaluar el vínculo entre la competitividad comercial de las asociaciones de productores agrícolas y la planificación estratégica. Como metodologías de investigación, se utilizaron un cuestionario y una encuesta, y se empleó un diseño correlacional descriptivo. El estudio se llevó a cabo con la participación de noventa organizaciones agrícolas que fueron estratificadas. Se utilizaron métodos de investigación no experimentales, cuantitativos y transversales en este estudio.

El segundo objetivo específico fue, Especificar la relación que existe entre el planeamiento estratégico y la productividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, en donde los resultados demostraron que existe una correlación positiva muy fuerte del 0.849 entre el planeamiento estratégico y la productividad, lo cual concuerda con Paricanaza (2021) en donde desarrolló su trabajo denominado, La asociatividad como estrategia para mejorar competitividad en la producción de quinua de los pequeños productores del centro poblado de Chucaripo Puno 2021, para lo cual menciono que el foco de esta investigación, que indaga sobre la aplicación de la asociatividad como un método viable. El 46.4% de los productores informó sobre ganancias considerables en sus estrategias e indicadores, según los hallazgos del estudio, que se llevó a cabo utilizando un diseño transversal y no incluyó elementos de experimentación. Con un valor de Rho de 0.5, el proyecto de investigación también descubrió que existe una conexión significativa entre la asociatividad y la competitividad. Según los resultados, la asociatividad tiene el potencial de ayudar a los pequeños productores a aumentar significativamente su producción de quinua y lograr una mayor competitividad a través de la mejora de indicadores y la implementación de nuevos métodos.



El tercer objetivo específico fue, Especificar la relación que existe entre el planeamiento estratégico y la ventaja competitiva en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, en donde los resultados demostraron que existe una correlación positiva considerable del 0.769 entre el planeamiento estratégico y la ventaja competitiva, lo cual concuerda con Villar (2022) en donde desarrollo su trabajo denominado, Plan Estratégico Para la Competitividad Empresarial del Sector Turístico en Santander y Norte de Santander, para lo cual menciono que, con el propósito de determinar los elementos que influyen en la competitividad de la industria turística, definir estrategias de TIC para la promoción y desarrollar estrategias para aumentar la competitividad del sector, el estudio utilizó métodos de investigación cualitativa que no incluyeron la realización de experimentos.



CONCLUSIONES

Primera: La conclusión que se obtuvo con respecto al objetivo general fue, Determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la competitividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, año 2024, en donde tiene un coeficiente de correlación de 0.911, el cual indica una fuerte correlación positiva. Además, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ($0.000 < 0.05$), consecuentemente, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 .

Segunda: La conclusión que se obtuvo con respecto al primer objetivo específico fue, Especificar la relación que existe entre el planeamiento estratégico y la calidad de servicio en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, en donde tiene un coeficiente de correlación de 0.951, el cual indica una fuerte correlación positiva. Además, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ($0.000 < 0.05$), consecuentemente, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 .

Tercera: La conclusión que se obtuvo con respecto al Segundo objetivo específico fue, Especificar la relación que existe entre el planeamiento estratégico y la productividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, en donde tiene un coeficiente de correlación de 0.849, el cual indica una fuerte correlación positiva. Además, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ($0.000 < 0.05$), consecuentemente, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 .



Cuarta: La conclusión que se obtuvo con respecto al Tercer objetivo específico fue, Especificar la relación que existe entre el planeamiento estratégico y la ventaja competitiva en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, en donde tiene un coeficiente de correlación de 0.769, el cual indica una considerable correlación positiva. Además, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ($0.000 < 0.05$), consecuentemente, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 .



RECOMENDACIONES

Primera: La conclusión general que ha establecido la presente investigación es que existe una adecuada gestión administrativa institucional y eso está relacionado positivamente al planeamiento estratégico y la competitividad que desarrolla la Institución Educativa Secundaria San Carlos. Sin embargo, es pertinente recomendar que se realicen, de manera permanente los esfuerzos necesarios para mantener ese alto perfil de gestión educativa que existe en la institución educativa, eso supone, mantener actualizado el Plan Estratégico Institucional PEI, asegurando la incorporación de nuevas técnicas y herramientas de gestión administrativa y pedagógica.

Segunda: El planeamiento estratégico posee una correlación muy fuerte con respecto a la calidad de los servicios que presta el Colegio Nacional San Carlos, es otra conclusión que se ha establecido a través de la presente investigación. Se recomienda en este punto, a la alta dirección del plantel, mantener la calidad de los servicios administrativos y educacionales del plantel, a través de eventos de capacitación y evaluación permanentes, con la participación de los padres de familia y la comunidad educativa en general. También se recomienda, asegurar de que la misión y visión de la institución estén orientadas hacia la excelencia en el servicio educativo. La misión debe reflejar un compromiso con la mejora continua, mientras que la visión debe establecer un objetivo claro de la calidad que se desea alcanzar.

Tercera: Al director de la Institución Educativa Secundaria San Carlos, desarrolle sus actitudes de gerencia ya que no solo dirige también enseña a docentes y alumnos ya que, según los resultados, el planeamiento estratégico posee una correlación muy fuerte con respecto a la productividad; es decir, la institución reporta logros en el terreno de la calidad de los servicios educativos propiamente dichos que presta el colegio, patentizados en los reconocimientos de parte de las autoridades educativas y locales. También se recomienda, define objetivos estratégicos específicos para mejorar la productividad. Estos deben ser SMART ósea



específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un marco temporal definido. Ejemplos pueden incluir la reducción de tiempos en procesos administrativos, la optimización del uso de infraestructura, o el aumento del rendimiento académico por docente.

Cuarta: La Institución Educativa Secundaria San Carlos, es una institución emblemática y mantiene su perfil de liderazgo en el concierto de instituciones educativas locales y por ello mantiene ciertas ventajas competitivas, es la cuarta conclusión que ha establecido el presente trabajo de investigación. Sin embargo, es recomendable a la dirección del plantel mantener los estrechos vínculos con la comunidad educativa, es decir, los niveles jerárquicos, la población en general y las instituciones locales y hacer esfuerzos por desarrollar acciones y actividades inter institucionales para asegurar los objetivos y metas trazados. También se recomienda, diseñar y ofrece programas educativos que se destaquen por su calidad, relevancia, y alineación con las demandas actuales del mercado laboral. Programas especializados, enfoque en habilidades blandas, y la inclusión de tecnologías emergentes pueden ser aspectos que diferencien a la institución de la competencia.



REFERENCIAS

- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being. *Nursing Open*, 8(2), 607-619. <https://doi.org/10.1002/nop2.665>
- Adamik, A., & Sikora-Fernandez, D. (2021). Smart organizations as a source of competitiveness and sustainable development in the age of industry 4.0: Integration of micro and macro perspective. *Energies*, 14(6), 1572. <https://doi.org/10.3390/en14061572>
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.
- Aliaga Melo, G. (2021). Relación entre la innovación y la competitividad empresarial de las asociaciones de artesanos textiles de la Región Puno, periodo 2019. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional Universidad Nacional del Altiplano. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/16784>
- AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012. DOI: 10.5267/j.msl.2020.9.042
- Alva Peralta, A. D., & Hanco Cahuana, M. (2021). Evaluación de la relación entre los programas de fidelización y la lealtad del cliente de una empresa de telefonía móvil líder en Perú.
- Beckham, H. W. (2021). Strategic Implementation. Salem Press Encyclopedia. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,sso&db=ers&AN=89163989&lang=es&site=eds-live&scope=site>



- Berry, L. L., Bennett, D. R., & Brown, C. W. (1989). *Calidad de servicio*. Ediciones Díaz de Santos.
- Brentano, F., & Sánchez-Migallón, S. (2020). *Psicología desde el punto de vista empírico*. Salamanca, Spain: Ediciones Sígueme.
- Calabrò, A., Frank, H., Minichilli, A., & Suess-Reyes, J. (2021). Business families in times of crises: The backbone of family firm resilience and continuity. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100442. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100442>
- Campbell, J. (2020). *Competitiveness*. Salem Press Encyclopedia. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,sso&db=ers&AN=121772806&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- Changuán, M. P. O. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Eca sinergia*, 11(2), 166-173.
- Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243, 108316. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>
- Clark, B. D. (1997). Alcance y objetivos de la Evaluación Ambiental Estratégica (EAE). *Estudios públicos*, (65).
- Cruz Pari, S. A. (2021). *Uso de tecnología de información y comunicación y su relación con la competitividad empresarial de las MYPE de mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la provincia de Puno, periodo 2019*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional Universidad Nacional del Altiplano. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/17167>
- Dagnino, G. B., Picone, P. M., & Ferrigno, G. (2021). Temporary competitive advantage: a state-of-the-art literature review and research directions. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 85-115. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12242>
- De Los Reyes, A., Talbott, E., Power, T. J., Michel, J. J., Cook, C. R., Racz, S. J., & Fitzpatrick, O. (2022). The Needs-to-Goals Gap: How informant discrepancies in youth mental



- health assessments impact service delivery. *Clinical Psychology Review*, 92, 102114. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2021.102114>
- Debnath, B., Taha, M. R., Siraj, M. T., Jahin, M. F., Ovi, S. I., Bari, A. M., ... & Raihan, A. (2024). A grey approach to assess the challenges to adopting sustainable production practices in the apparel manufacturing industry: Implications for sustainability. *Results in Engineering*, 22, 102006. <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2024.102006>
- Essardi, N. I., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Service Quality, Product Diversity, Store Atmosphere, and Price Perception: Determinants of Purchase Decisions for Consumers at Jumbo Supermarket. *Journal of Marketing and Business Research (MARK)*, 2(2), 95-104. <https://doi.org/10.56348/mark.v2i2.52>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2023). Corporate social responsibility (CSR) implementation: A review and a research agenda towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 183(1), 105-121. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>
- Ferlie, E., & Ongaro, E. (2022). *Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003054917>
- Fernandes, C., Farinha, L., Ferreira, J. J., Asheim, B., & Rutten, R. (2021). Regional innovation systems: what can we learn from 25 years of scientific achievements?. *Regional studies*, 55(3), 377-389. <https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1782878>
- Fernández Berrospi, A. (2021). Planeamiento estratégico y la competitividad empresarial de las asociaciones de productores agropecuarios de la región Junín, 2020. [Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. Repositorio Institucional Universidad Peruana de Ciencias e Informática. <http://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/259>



- Flores Angulo, R. C. (2019). Planeamiento estratégico y su incidencia en la competitividad de producción de truchas en la asociación de piscicultores en la bahía de la comunidad rural de Chucuito, en la región Puno, 2018.
- Freedman, L. (2016). Estrategia: una historia. La esfera de los libros.
- Ghelani, D. (2022). Cyber security, cyber threats, implications and future perspectives: A Review. *Authorea Preprints*.
<https://www.techrxiv.org/doi/full/10.22541/au.166385207.73483369>
- Gutierrez (s.f.). Formulación de estrategias en una organización deportiva. *Educación Física y Deporte*, 20(2), 61-67.
- Gutiérrez Rubio, S. P., Heredia Morales, A. M., Horna Vásquez, E. R., & Peña Banda, L. R. (2018). Planeamiento estratégico para la región Puno.
- Hermundsdottir, F., & Aspelund, A. (2021). Sustainability innovations and firm competitiveness: A review. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124715.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124715>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación (Sexta ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.Iglesias.
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Islam, T., Miron, A., Nandy, M., Choudrie, J., Liu, X., & Li, Y. (2024). Transforming digital marketing with generative AI. *Computers*, 13(7), 168.
<https://doi.org/10.3390/computers13070168>
- Ji, H., Qin, W., Yuan, Z., & Meng, F. (2021). Qualitative and quantitative recognition method of drug-producing chemicals based on SnO₂ gas sensor with dynamic measurement and PCA weak separation. *Sensors and Actuators B: Chemical*, 348, 130698.
<https://doi.org/10.1016/j.snb.2021.130698>
- Jusufbašić, A., & Stević, Ž. (2023). Measuring logistics service quality using the SERVQUAL model. *J. Intell. Manag. Decis*, 2, 1-10. <https://doi.org/10.56578/jimd020101>.



- Kay, N. (2014). Estrategia competitiva. Edinburgh Business School. <https://ebs.online.hw.ac.uk/documents/course-tasters/russian/pdf/cs-bk-taster.pdf>.
- Keding, C. (2021). Understanding the interplay of artificial intelligence and strategic management: four decades of research in review. *Management Review Quarterly*, 71(1), 91-134. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00181-x>
- Kemp, R. (2024). *Strategic planning in local government: A casebook*. Taylor & Francis. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fmcjEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&q=R+Kemp+-+2024+-+books.google.com.+Strategic+planning+in+local+government:+A+casebook.+%5B&ots=cD4Z3jRomJ&sig=_nTevdZy94WOOl3PtDb__mOBInk#v=onepage&q=R%20Kemp%20-%202024%20-%20books.google.com.%20Strategic%20planning%20in%20local%20government%3A%20A%20casebook.%20%5B&f=false
- Lana, R. A. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 9(1)
- Liu, Q., Trevisan, A. H., Yang, M., & Mascarenhas, J. (2022). A framework of digital technologies for the circular economy: Digital functions and mechanisms. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2171-2192. <https://doi.org/10.1002/bse.3015>
- Machacca Taco, N. (2021). Planeamiento estratégico y su relación con la competitividad de la Empresa Rental-Cajamarca 2020. [Tesis de Licenciatura, Universidad San Pedro]. Repositorio Institucional Universidad San Pedro. <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/20.500.129076/18630>
- Maldonado, G. V., & Erazo, M. A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista publicando*, 3(8), 335-344.
- Mannucci, S., Kwakkel, J. H., Morganti, M., & Ferrero, M. (2023). Exploring potential futures: Evaluating the influence of deep uncertainties in urban planning through scenario planning: A case study in Rome, Italy. *Futures*, 154, 103265.



- Martínez Mamani, F. Y. (2022). La planificación estratégica y su relación con la gestión de calidad en los procesos de dirección en la unidad educativa “Puerto de Rosario” de la ciudad de El Alto (Doctoral dissertation). [Tesis de Licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio Institucional Universidad Mayor de San Andrés. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/28681>
- Martínez Oviedo, E. J., & Herrera González, D. (2024). Plan estratégico de Marketing Digital para la empresa Ágilex Express con el fin de mejorar su posicionamiento y aumentar su competitividad en el mercado (Master's thesis, Maestría en Mercadeo Digital). [Tesis de Maestría, Universidad EAN]. Repositorio Institucional Universidad EAN. <http://hdl.handle.net/10882/13261>
- Medina-Díaz, M. D. R., & Verdejo-Carrión, A. L. (2020). Validez y confiabilidad en la evaluación del aprendizaje mediante las metodologías activas. *Alteridad. Revista de Educación*, 15(2), 270-284.
- Mishra, S. P., & Mohanty, B. (2022). Approaches to strategy formulations: A content analysis of definitions of strategy. *Journal of management & organization*, 28(6), 1133-1160. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.86>
- Montañez Salazar, Y. R., & Nolasco Luciano, A. P. (2016). Planeamiento estratégico y competitividad empresarial en la empresa de servicios múltiples Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca SA, Huaraz, 2016.
- Mora-Riapiraa, E., Vera-Colinab, M., & Melgarejo-Molinab, Z. Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá, 2013 Universidad ICESI. Artículo; Publicado por Elsevier España. SLU.
- Moreno Castro, A. P. (2019). Plan estratégico para mejorar la competitividad del negocio Sweet and Cake de la ciudad de Babahoyo (Bachelor's thesis). [Tesis de Licenciatura, Universidad Regional Autónoma de los Andes]. Repositorio Institucional Universidad Regional Autónoma de los Andes. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/9928>



- Muñoz, G. A. D., Lombeida, M. D. Q., y Mosquera, D. G. F. (2021). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161.
- Namazi, M., & Rezaei, G. (2024, April). Modelling the role of strategic planning, strategic management accounting information system, and psychological factors on the budgetary slack. In *Accounting Forum* (Vol. 48, No. 2, pp. 279-306). Routledge. <https://doi.org/10.1080/01559982.2022.2163040>
- Ore, H., 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>
- Ortega Mallqui, F. M. (2021). Plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa fábrica textil, Fabrics Import SAC, Lima 2020. [Tesis de Licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio Institucional Universidad Tecnológica del Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12867/5708>
- Otazu Vilca, U. (2023). Planeamiento estratégico y su influencia en la ética de la asociación de criadores de ganado registrado ASCRIGAR-Perú, Puno, 2023. [Tesis de Licenciatura, Universidad José Carlos Mariátegui]. Repositorio Institucional Universidad José Carlos Mariátegui. <https://hdl.handle.net/20.500.12819/2305>
- Pacevičiūtė, A., & Razbadauskaitė-Venskė, I. (2023). The role of green marketing in creating a sustainable competitive advantage. *Regional formation and development studies: journal of social sciences.*, (2), 89-98. DOI: 10.15181/rfds.v40i2.2533
- Papadimitriou, A., & Schiffecker, S. M. (2024). Looking good or doing good? Define the US university's public mission by analyzing mission statements and strategic planning. *The TQM Journal*, 36(8), 2551-2569. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2022-0313>
- Paricanaza Paricanaza, L. F. (2021). La asociatividad como estrategia para mejorar competitividad en la producción de quinua de los pequeños productores del centro poblado de Chucaripo Puno 2021. [Tesis de Licenciatura, Universidad Alas Peruanas].



Repositorio Institucional Universidad Alas Peruanas.

<https://hdl.handle.net/20.500.12990/11235>

Payares, O. B. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento global*, 3(1), 50-55.

Porter, M. (1999). Ser competitivo. *Nuevas aportaciones y conclusiones*, 10.

Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102304. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>

Ramirez, J. G. C. (2024). The power of planning: how business plans drive effective management strategies. *Integrated Journal of Science and Technology*, 1(3). <https://ijstindex.com/index.php/ijst/article/view/22>

Rane, N. L., Achari, A., & Choudhary, S. P. (2023). Enhancing customer loyalty through quality of service: Effective strategies to improve customer satisfaction, experience, relationship, and engagement. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 5(5), 427-452. DOI : <https://www.doi.org/10.56726/IRJMETS38104>

Reck, D. J., Haitao, H., Guidon, S., & Axhausen, K. W. (2021). Explaining shared micromobility usage, competition and mode choice by modelling empirical data from Zurich, Switzerland. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 124, 102947. <https://doi.org/10.1016/j.trc.2020.102947>

Ritala, P., Baiyere, A., Hughes, M., & Kraus, S. (2021). Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and relational capital. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120961. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120961>

Robles Calderón, V. P. (2020). *Planeamiento estratégico en la competitividad en las empresas fabricantes de tintas de Lima*, 2020.

Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista espacios*, 39(06).



- Roldán Hernández, C. A. (2020). Diseño de un plan estratégico para mejorar la competitividad del banco de sangre Hospital Universitario Clínica San Rafael para los años 2020-2021. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Javeriana Bogotá]. Repositorio Institucional Pontificia Universidad Javeriana Bogotá. <http://hdl.handle.net/10554/49615>
- Romero, D., Sánchez, S., Quintero, Y. R., & Silva, M. R. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de ciencias sociales*, 26(4), 465-475.
- Saavedra Pinazo, M. A. (2018). La influencia del planeamiento estratégico como instrumento de gestión en el desarrollo turístico del distrito de Puno. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del altiplano]. Repositorio Institucional Universidad Nacional del altiplano. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/8714>
- Salazar Díaz, Y. Y. (2020). Plan estratégico para mejorar la competitividad en la Barra Cevichería Ají Limo, Jaén 2019. [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional Universidad Señor de Sipán. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/7890>
- Setyaningrum, R. P., & Muafi, M. (2022). The effect of creativity and innovative behavior on competitive advantage in womenpreneur. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 2069. https://hdl.handle.net/10520/ejc-sajhrm_v20_i1_a2069
- Sharma, M., Luthra, S., Joshi, S., & Kumar, A. (2021). Accelerating retail supply chain performance against pandemic disruption: adopting resilient strategies to mitigate the long-term effects. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(6), 1844-1873. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2020-0286>
- Sharp, Z. (2021). Manipulating structure in institutional complexity scenarios: The case of strategic planning in nonprofits. *Business & Society*, 60(8), 1924-1956. <https://doi.org/10.1177/000765032092733>
- Shimabuku, R., Huicho, L., Fernández, D., Nakachi, G., Maldonado, R. & Barrientos, A. (2012). Niveles de insatisfacción del usuario externo en el Instituto Nacional de Salud



- del niño de Lima, Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29(4), 483-489). <https://rpmesp.ins.gob.pe/index.php/rpmesp/article/view/392/393>
- Stelzenmüller, V., Cormier, R., Gee, K., Shucksmith, R., Gubbins, M., Yates, K. L., ... & Clarke, S. A. (2021). Evaluation of marine spatial planning requires fit for purpose monitoring strategies. *Journal of Environmental Management*, 278, 111545. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.11154>
- Strategic planning. (2024). Salem Press Encyclopedia. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,sso&db=ers&AN=154936591&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Sucuoğlu, E., & Erdem, G. (2021). Effects of sustainable strategic planning applications in primary schools on the effectiveness of total quality management practices. *Sustainability*, 13(18), 9998. Alburquerque Llorens, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL*. <https://doi.org/10.3390/su13189998>
- Supo, F. & Cavero, H. (2014). Fundamentos teóricos y procedimentales de la investigación científica en ciencias sociales: Cómo diseñar y formular una tesis de maestría y doctorado. (1.^a ed.). Lima-Perú: Taller de impresión El Universitario.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22-33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Taype, W. & Amado, J. (2020). Respuesta del servicio de emergencia de un hospital terciario durante el inicio de la pandemia COVID-19 en el Perú. *Anales de la Facultad de Medicina*, 81(2), 2018-223. <http://dx.doi.org/10.15381/anales.v81i2.17698>
- Thompson, I. (2005). La satisfacción del cliente. *Rev Med (Bolivia)*, 6, 31.
- Thompson, I. (2005). La satisfacción del cliente. *Rev Med (Bolivia)*, 6, 31.



- Tian, Y., & Feng, C. (2022). The internal-structural effects of different types of environmental regulations on China's green total-factor productivity. *Energy Economics*, 113, 106246. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2022.106246>
- Tito, P. L. (2003). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d279211f-3621-4ae2-87d7-101ab510de9e/content>.
- Toselli, C. (2015). El Planeamiento Estratégico Aplicado Al Desarrollo Del Turismo. Algunas Reflexiones Sobre Los Planes Turísticos Provinciales De Argentina (Strategic Planning Applied to the Development of Tourism. Some Thoughts on the Provincial Tourism Plans of Argentina). *Algunas Reflexiones Sobre Los Planes Turísticos Provinciales De Argentina (Strategic Planning Applied to the Development of Tourism. Some Thoughts on the Provincial Tourism Plans of Argentina)*(March 10, 2016). *Turismo y Sociedad*, (17).
- Ubilla, M. A. B., Barreno, E. R. Z., Freire, F. O., & Sánchez, M. T. (2019). Fundamentos de calidad de servicio, el modelo Servqual. *Revista empresarial*, 13(2), 1-1
- Villar-Sanjuan, M. N. (2022). Plan Estratégico Para la Competitividad Empresarial del Sector Turístico en Santander y Norte de Santander. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Santander]. Repositorio Institucional Universidad de Santander. <https://repositorio.udes.edu.co/handle/001/8217>
- Zavaleta-Correa & García Saldaña (2018). Calidad de atención y satisfacción del usuario externo del servicio de medicina física y rehabilitación de establecimientos de salud del MINSA y ESSALUD Chota. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27230/Zavaleta_CEI-Garcia_SLS.pdf?sequence=1
- Zeithaml, V.A. Parasuraman & Berry, L.L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicio*. Madrid-España: Diaz de Santos S.A.



ANEXOS



Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿Qué relación existe entre el planeamiento estratégico y la competitividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, año 2024?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la competitividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, año 2024.</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL:</p> <p>Existe una relación positiva y fuerte entre el planeamiento estratégico y la competitividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno, año 2024.</p>	<p>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulación Estratégica • Implementación Estratégica • Evaluación Estratégica <p>COMPETITIVIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de servicio • Productividad • Ventaja competitiva 	<p><u>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</u></p> <p>Diseño de investigación no experimental.</p> <p><u>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</u></p> <p>Investigación básica.</p> <p><u>NIVEL DE INVESTIGACIÓN:</u></p> <p>Investigación correlacional</p> <p><u>TÉCNICA:</u></p> <p>Encuesta.</p> <p><u>INSTRUMENTO:</u></p> <p>Cuestionario de encuesta.</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Existe relación entre el planeamiento estratégico y la calidad de servicio en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno? 2. ¿Existe relación entre el planeamiento estratégico y la productividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno? 3. ¿Existe relación entre el planeamiento estratégico y la ventaja competitiva en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno? 	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Especificar la relación que existe entre el planeamiento estratégico y la calidad de servicio en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno. 2. Especificar la relación que existe entre el planeamiento estratégico y la productividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno. 3. Especificar la relación que existe entre el planeamiento estratégico y la ventaja competitiva en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno. 	<p>HIPOTESIS ESPECÍFICAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe relación positiva y fuerte entre el planeamiento estratégico y la calidad de servicio en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno. 2. Existe relación positiva y fuerte entre el planeamiento estratégico y la productividad en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno. 3. Existe relación positiva y fuerte entre el planeamiento estratégico y la ventaja competitiva en la Institución Educativa Pública Emblemática Secundaria Glorioso Colegio Nacional San Carlos Puno. 		



Anexo 2: Matriz de Datos

	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO										COMPETITIVIDAD									
	Formulación Estratégica					Implementación Estratégica			E-Estratégica		Calidad de servicio					Productividad		Ventaja competitiva		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	1	4	4	2	4
5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	5	5
6	4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	2	4	2	2	4	5	4	4	4	4
7	4	4	4	4	2	4	2	4	2	5	1	2	5	1	1	5	2	2	2	4
8	4	4	4	4	2	4	2	4	2	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	4
9	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3
10	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4
11	5	4	4	4	3	4	3	4	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	5
12	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
13	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
14	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	2	4
15	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	5	5
16	4	4	5	5	3	5	3	5	3	3	5	4	3	5	5	5	3	3	4	5
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
18	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
19	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
20	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
22	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
23	4	3	4	4	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	5	2	2	2	4
24	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	1	2	2	4	2	4	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
27	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
28	5	4	4	4	3	4	3	4	3	2	2	4	2	2	2	2	3	3	3	5
29	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
30	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
31	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	2	4
32	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	5	5
33	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	5	5
34	4	4	5	5	3	5	3	5	3	3	5	4	3	5	5	5	3	3	4	5
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
36	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
37	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
38	4	3	4	4	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	5	2	2	2	4
39	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5



40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	1	2	2	4	2	4	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
42	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
43	5	4	4	4	3	4	3	4	3	2	2	4	2	2	2	2	3	3	3	5
44	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
45	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
46	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	2	4
47	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	5	5
48	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	5	5
49	4	4	5	5	3	5	3	5	3	3	5	4	3	5	5	5	3	3	4	5
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
51	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
52	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
53	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
54	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	2	4
55	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	5	5
56	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	5	5
57	4	4	5	5	3	5	3	5	3	3	5	4	3	5	5	5	3	3	4	5
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
59	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
60	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
61	4	3	4	4	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	5	2	2	2	4
62	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
64	4	1	2	2	4	2	4	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
65	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
66	5	4	4	4	3	4	3	4	3	2	2	4	2	2	2	2	3	3	3	5
67	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
68	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
69	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	2	4
70	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	5	5
71	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	5	5
72	4	4	5	5	3	5	3	5	3	3	5	4	3	5	5	5	3	3	4	5
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
74	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
75	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
76	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
78	4	1	2	2	4	2	4	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
79	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
80	5	4	4	4	3	4	3	4	3	2	2	4	2	2	2	2	3	3	3	5
81	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
82	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
83	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	2	4
84	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	5	5
85	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	5	5
86	4	1	2	2	4	2	4	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4



87	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
88	5	4	4	4	3	4	3	4	3	2	2	4	2	2	2	2	3	3	3	5
89	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
90	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
91	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	2	4
92	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	5	5
93	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	5	5
94	5	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	5	5



Anexo 3: Instrumento de Acopio de Datos

CUESTIONARIO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y LA COMPETITIVIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA EMBLEMÁTICA SECUNDARIA GLORIOSO COLEGIO NACIONAL DE SAN CARLOS PUNO, AÑO 2024

CÓDIGO FECHA

INSTRUCCIÓN. Sírvase leer detenidamente el presente cuestionario, y responder marcando con un aspa (X) en el casillero correspondiente, según la respuesta que cree Ud. que es la correcta.

ESCALA DE VALORACIÓN

Table with 5 columns: Siempre (5), Casi Siempre (4), A Veces (3), Casi Nunca (2), Nunca (1). Rows include categories: Formulación estratégica (1-5), Implementación estratégica (6-8), Evaluación estratégica (8, 10), Calidad de servicio (11-15), Productividad (16-17), and Ventaja Competitiva (18-20).

Anexo 5: Evidencia de Recojo de Datos









ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 07/07/2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: JHONY JUAN PEREZ PARILLO

Dirección: JR. SAN BASILIO 152

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 48453173

Teléfono: 971895625 email: limberperz1@gmail.com

Nombres y Apellidos: _____

Dirección: _____

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: _____

Teléfono: _____ email: _____

Facultad y/o Escuela de Posgrado: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Título o Grado Académico a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Asesor: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación Tesis Trabajo de Suficiencia Profesional Trabajo Académico

Título: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA EMBLEMÁTICA SECUNDARIA GLORIOSO COLEGIO NACIONAL DE SAN CARLOS PUNO, AÑO 2024

Palabras claves, (3 a 5 términos): PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, COMPETITIVIDAD, FORMULACIÓN IMPLEMENTACIÓN.

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1,2}?

2

¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.

² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

- Bachiller
- Título
- 2da Especialidad
- Maestría
- Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

Sí autorizo

No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción “internacional” o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción “internacional” emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción “internacional” goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

- Internacional
- Nacional

Línea de investigación: GESTIÓN ADMINISTRATIVA (5909 – UNESCO)


Firma de Autor



huella digital

07 DE JULIO DEL 2025

Fecha