



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS
PROPUESTA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA
MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS
BODEGAS TRADICIONALES EN EL DISTRITO DE
JOSÉ LEONARDO ORTIZ 2020**

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

Autor (es):

Bach: Gálvez Vargas Gustavo Enrique

Orcid. 0000-0003-0001-0287

Asesor:

Dr. Urbina Cárdenas Max Fernando

Orcid. 0000-0002-0474-5590

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel – Perú

2021

TESIS

PROPUESTA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS BODEGAS TRADICIONALES EN EL DISTRITO DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ 2020

Asesor (a):

Dr. Merino Núñez Mirko

Firma

Presidente (a):

Dra. Cubas Carranza Janet Isabel

Firma

Secretario (a):

Dr. Mego Núñez Onésimo

Firma

Vocal (a):

Mg. García Yovera Abraham José

Firma

DEDICATORIA.

Dedicamos esta investigación a Dios y la Virgen María por haber permitido cumplir éste objetivo, a mis padres, a mi esposa Mary y mis hijas Liliana y Lucía que me apoyaron en todo momento para seguir superándome en mi vida profesional al servicio de la comunidad.

Gustavo.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Señor de Sipán y a todos los docentes, quienes con sus enseñanzas, consejos y experiencias transmitidas, permitieron orientarme para la realización de la presente investigación

El autor.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general proponer un modelo de gestión comercial centrándose en la evaluación de aspectos internos como planificación comercial, administración operativa, marketing y mercadeo, finanzas y contabilidad y personas; para mejorar la competitividad de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020. El desarrollo de ésta investigación es de tipo descriptivo propositivo, con un diseño cualitativo no experimental.

Los datos se obtuvieron en la elaboración de una encuesta en base a un cuestionario en formato de escala de Likert dando como resultado que el 51% en promedio de encuestados expresa que no realiza gestión comercial en su negocio. En lo referente a la competitividad se tiene que el 78% en promedio y de acuerdo a las dimensiones en estudio se determinó que los negocios al detalle no son competitivos. Los resultados obtenidos demuestran que si aplicamos el modelo estratégico de gestión comercial entonces se mejorara la competitividad de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020.

Finalmente concluimos con la propuesta de un modelo de gestión estratégica, tomando en cuenta los factores internos de éxito, la construcción de la visión, misión y valores que contribuyan en la orientación estratégica de los micronegocios y lograr ventaja competitiva para su mejor desempeño.

Palabras claves: Gestión comercial y competitividad.

Abstract

The present research has the general objective of proposing a business management model focusing on the evaluation of internal aspects such as business planning, operational administration, marketing and marketing, finance and accounting, and people; to improve the competitiveness of the traditional cellars of José Leonardo Ortiz 2020. The development of this research is descriptive and purposeful, with a non-experimental qualitative design.

The data was obtained in the preparation of a survey based on a Likert scale format questionnaire, resulting in an average 51% of respondents expressing that they do not carry out commercial management in their business. Regarding competitiveness, it is found that 78% on average and according to the dimensions under study, it was determined that retail businesses are not competitive. The results obtained show that if we apply the strategic business management model then the competitiveness of the traditional cellars of José Leonardo Ortiz 2020 will be improved.

Finally, we conclude with the proposal of a strategic management model, taking into account the internal factors of success, the construction of the vision, mission and values that contribute to the strategic orientation of micro-businesses and achieve competitive advantage for their best performance.

Key words: Commercial management and competitiveness.

ÍNDICE

Resumen	v
Abstract.....	vi
I. INTRODUCCION.....	13
1.1. Realidad problemática.	13
1.2. Antecedentes de estudio.....	17
1.3. Teorías relacionadas al tema.	21
1.4. Formulación del problema.	35
1.5. Justificación e importancia del estudio.....	35
1.6. Hipótesis.	37
1.7. Objetivos.	38
1.7.1. Objetivo general.	38
1.7.2. Objetivos específicos.....	38
II. MATERIAL Y MÉTODO.....	40
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	40
2.2. Población y Muestra.	41
2.3. Variables y operacionalización.	42
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	47
2.5. Procedimientos de análisis de datos.	49
2.5.1. Procedimiento para la recolección de datos.....	49
2.6. Aspectos éticos.....	51
2.7. Criterios de rigor científico.....	52
III. RESULTADOS	55
3.1. Análisis del nivel de Gestión Comercial por dimensiones en las bodegas tradicionales de José L. Ortiz 2020.	55
3.1.1. Análisis del nivel de Gestión Comercial por dimensiones en las bodegas tradicionales de José L. Ortiz – 2020.	56
3.2. Resumen del nivel de Gestión Comercial según dimensiones en las bodegas del Distrito de José L. Ortiz. – 2020.....	61
3.3. Análisis del nivel de Competitividad por dimensiones de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020.	62
3.4. Resumen del nivel de competitividad según dimensiones de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020.....	70
3.5. Análisis del nivel de los indicadores de la variable Gestión Comercial en las bodegas tradicionales de José L. Ortiz – 2020.	71
3.6. Análisis del nivel de indicadores de la variable competitividad en las bodegas tradicionales de José L. Ortiz – 2020.	76

3.7.	Fiabilidad del instrumento.	83
3.8.	Factores clave del éxito de mayor importancia según los microempresarios de José L. Ortiz 2020. 85	
3.9.	Discusión de resultados.	89
3.9.1.	Gestión comercial.....	89
3.9.2.	Competitividad.....	90
3.9.3.	Identificar las estrategias de negocio en función con los factores competitivos y orientación estratégica con los perfiles teóricos de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020.	92
3.10.	Propuesta de gestión comercial y competitividad.	93
3.10.1.	Fundamentos de la propuesta	93
3.10.2.	Objetivo de la propuesta.....	94
3.10.3.	Desarrollo de la propuesta.	94
1.	Matriz FODA.....	95
2.	Objetivo específico.	95
3.	Estrategias basadas en factores competitivos.	97
4.	Construir una visión, misión y valores para las bodegas de José Leonardo Ortiz 2020. .	98
3.10.4.	Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores.	104
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
4.1.	Conclusiones.	108
4.2.	Recomendaciones.	109
	REFERENCIAS	109
	ANEXOS.....	113
	ANEXO I: INSTRUMENTOS	114
	ANEXO II: INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS.....	120
	ANEXO III: MATRIZ DE CONSISTENCIA	135
	ANEXO IV: RESOLUCIÓN DEL PPROYECTO	136
	ANEXO V: AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DEL ARTICULO CIENTIFICO.....	138
	ANEXO VI: FOTOS DE APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO.....	139
	ANEXO VII: REPORTE TURNITIN.....	140
	ANEXO VIII: ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	141

Índice de Tablas

Tabla 1. Tipología de Miles y Snow.	27
Tabla 2. Tipología de M. Porter.	28
Tabla 3. Paul Miller.	29
Tabla 4. Tipología H. Mintzberg.	30
Tabla 5. Tipología de F. Kotler.	31
Tabla 6. Factores Tipología Miles y Snow.	33
Tabla 7. Variable Independiente: Gestión Comercial.	45
Tabla 8. Variable Dependiente: Competitividad.	46
Tabla 9. Puntuación en la escala de Likert.	49
Tabla 10. Factores internos y orientación estratégica de Miles y Snow	50
Tabla 11. Criterios éticos de la investigación.	52
Tabla 12. Criterios de rigor científico	52
Tabla 13. Nivel de gestión comercial de las bodegas de José L. Ortiz 2020.	55
Tabla 14. Nivel de gestión comercial según planificación comercial en las bodegas de J .L.Ortiz 2020	56
Tabla 15. Nivel de gestión comercial según operaciones administrativas de las bodegas de José L. Ortiz 2020	57
Tabla 16. Nivel de gestión comercial según marketing y mercadeo de las bodegas de José L. Ortiz 2020	58
Tabla 17. Nivel de gestión comercial según finanzas y contabilidad de las bodegas de José L. Ortiz 2020	59
Tabla 18. Nivel de gestión comercial según personal de J.L.Ortiz 2020	60
Tabla 19. Nivel de la gestión comercial de las bodegas de José L. Ortiz 2020	61
Tabla 20. Resultado del nivel de la gestión comercial por dimensiones.	61
Tabla 21. Nivel de competitividad de las bodegas de J.L.Ortiz 2020	62
Tabla 22. Nivel de competitividad según las estrategias y posición competitiva de las bodegas de José L. Ortiz 2020	63
Tabla 23. Nivel de competitividad según mix de los factores comerciales de las bodegas de José L. Ortiz 2020	64
Tabla 24 . Nivel de competitividad según la calidad del producto o servicio de las bodegas de José L. Ortiz 2020	65
Tabla 25 . Nivel de la competitividad según la innovación en las bodegas de José L. Ortiz 2020	66
Tabla 26. Nivel de la competitividad según los recursos humanos de las bodegas de José L. Ortiz 2020	67
Tabla 27. Nivel de competitividad según capacidad directiva de las bodegas de José L. Ortiz 2020	68
Tabla 28. Nivel de competitividad según recursos tecnológicos de las bodegas de José L. Ortiz 2020	69
Tabla 29. Nivel de competitividad de las bodegas de Jose L. Ortiz 2020.	70
Tabla 30. Resultado del nivel de competitividad por dimensiones	70
Tabla 31. Frecuencia con la que creen que las bodegas realizan planificación comercial para su crecimiento y competitividad J.L.Ortiz 2020	71

Tabla 32. Encuesta aplicada a los trabajadores de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020.....	72
Tabla 33. ¿Considera usted que las actividades de mercadeo que realiza en la bodega se ejecutan de forma eficiente?	73
Tabla 34. Considera que las actividades de mercadeo se ejecutan de forma eficiente. ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 35. ¿Considera que los propietarios son eficientes en el manejo de sus finanzas y otros registros con el fin de planificar sus compras y otras inversiones para satisfacer sus requerimientos?	74
Tabla 36. ¿Valoración del personal que trabaja en la bodega sobre sus conocimientos y actitudes para brindar un buen servicio?	75
Tabla 37. ¿Las bodegas cuentan con algún modelo de estrategia para crecer y competir?	76
Tabla 38. ¿Con que frecuencia su bodega realiza promociones y campañas publicitarias para atraer más clientes?	77
Tabla 39. ¿Adecuan sus productos o servicios para satisfacer las expectativas y necesidades del cliente? ...	78
Tabla 40. ¿En su gestión realiza frecuentemente modificaciones a las formas en que se hacen las cosas?...	79
Tabla 41. ¿Evidencia que una adecuada gestión de los recursos humanos influye positivamente en el éxito competitivo?.....	80
Tabla 42. ¿Cuentan con las capacidades de responder las exigencias directivas y del mercado para crecer y competir?	81
Tabla 43. ¿Considera al mantenimiento de la tecnología necesario para alcanzar un nivel productivo óptimo?	82
Tabla 44. Estadístico de Fiabilidad	83
Tabla 45. Incidencia de la gestión comercial sobre la competitividad.....	83
Tabla 46. Variables gestión comercial y competitividad para evaluación	84
Tabla 47. Elección de los 10 factores internos de mayor importancia para el desarrollo de sus actividades comerciales.....	85
Tabla 48. Orientación estratégica en relación a los 10 factores internos	87
Tabla 49. Análisis de varianza	88
Tabla 50. Matriz FODA de las bodegas tradicionales	95
Tabla 51. Dimensión Planificación comercial	96
Tabla 52. Dimensión Administración operativa	96
Tabla 53. Dimensión Marketing y mercadeo.....	96
Tabla 54. Dimensión Recursos humanos (personas).	97
Tabla 55. Análisis de consistencia de visión actual de una bodega.	99
Tabla 56. Análisis de consistencia de la visión propuesta para una bodega.....	101
Tabla 57- Análisis de consistencia de la misión actual de una bodega.....	102
Tabla 58. Análisis de consistencia de la misión propuesta para una bodega.....	102
Tabla 59. Elementos considerados en la visión, misión y valores.	105

Índice de Figuras

Figura 1. Nivel de gestión comercial de las bodegas de J.L.Ortiz 2020.	55
Figura 2. Nivel de gestión comercial según planificación comercial de las bodegas de J.L.Ortiz 2020	56
Figura 3. Nivel de gestión comercial según administración de operaciones de las bodegas de J.L.Ortiz 2020	57
Figura 4. Nivel de gestión comercial según marketing y mercadeo de las bodegas de J.L.Ortiz 2020.....	58
Figura 5. Nivel de gestión comercial según finanzas y contabilidad de las bodegas de J.L.Ortiz 2020	59
Figura 6. Nivel de gestión comercial según personas de las bodegas de J.L.Ortiz 2020.....	60
Figura 7. Nivel de competitividad de las bodegas de J.L.Ortiz 2020.....	62
Figura 8. Nivel de competitividad segun estrategias y posición competitiva de las bodegas de J.L.Ortiz 2020	63
Figura 9. Nivel de competitividad segun mix de los factores comerciales de las bodegas de J.L.Ortiz 2020..	64
Figura 10. Nivel de competitividad segun la calidad del producto o servicio de las bodegas de J.L.Ortiz 2020	65
Figura 11. Nivel de competitividad según la innovación de las bodegas de J.L.Ortiz 2020	66
Figura 12. Nivel de la competitividad según los recursos humanos de las bodegas de José L. Ortiz 2020	67
Figura 13. .Nivel de competitividad según capacidad directiva de las bodegas de José L. Ortiz 2020.....	68
Figura 14. Nivel de competitividad segun recursos tecnológicos de las bodegas de J.L.Ortiz 2020dad	69
Figura 15. Valoración de la planificación comercial para su crecimiento y competitividad.	71
Figura 16. Considera que realiza una eficiente administración de operaciones para un mejor control.	72
Figura 17. Considera que las actividades de mercadeo se ejecutan de forma eficiente.	73
Figura 18. Valoración de la administración financiera y otros registros para realizar inversiones en nuevos productos.	74
Figura 19. Valoración del personal sobre sus conocimientos y actitudes para brindar un buen servicio.	75
Figura 20. Cuenta con algún modelo de negocio para crecer y competir	76
Figura 21. Frecuencia que su bodega realiza promociones y campañas publicitarias para atraer mas clientes.	77
Figura 22. Adecuan sus productos o servicios para satisfacer las expectativas y necesidades del cliente.	78
Figura 23. En su gestión realiza frecuentemente modificaciones a las formas en que se hacen las cosas.	79
Figura 24. Evidencia que una adecuada gestión de los recursos humano influye positivamente en el éxito competitivo.	80
Figura 25. Cuentan con las capacidades de responder las exigencias directivas del mercado para crecer y competir.	81
Figura 26. Considera el mantenimiento de la tecnología necesario para alcanzar un nivel productivo óptimo	82
Figura 27 . Factores clave de éxito	86
Figura 28. Análisis estratégico relacionado con los factores competitivos de acuerdo a Miles y Snow	87
Figura 29. Resultado de la propuesta.....	106

CAPITULO I:

INTRODUCCION

I. INTRODUCCION

1.1. Realidad problemática.

1.1.1. A nivel Internacional.

En el mundo de hoy, las empresas se desarrollan en un ambiente extremadamente difícil frente a la carencia de habilidades de los empresarios, no les permite apalancarse en capacidades de gestión, estrategias y tecnológicas para cumplir con los propósitos, expectativas del mercado y las necesidades de los consumidores. En ese sentido cualquier persona que esté a cargo de que su negocio sea vigente en el tiempo necesita estar capacitado porque el mundo que viene es radicalmente diferente (Torres, 2013).

Si hablamos de lo que pasa en el mercado latinoamericano hoy, diría que hay una contracción en los mercados, lo cual está relacionado a temas macro globales, asuntos de incertidumbre en la región, etc., pero eso no previene que sigan llegando nuevas marcas, claro a menos frecuencia y velocidad (Trelles, 2014).

En Latinoamérica existen factores que tienen que estandarizarse, es decir reglas claras para fomentar mercados eficientes, como Usa o Europa, donde se comparte la información lo cual facilita el negocio. En cambio, en Latinoamérica tenemos el control del negocio en muy pocas manos, variando los factores como: tasas de interés, variación en precios, tarifas arancelarias, impuestos excesivos, escasa transparencia jurídica, inseguridad, corrupción, informalidad etc. (Trelles, 2014).

La realidad ofrece a contar con diversas dificultades, lo importante es comenzar por algo, si bien es cierto que la variación en el comportamiento de compra de los consumidores emplaza a las diferentes empresas a que tengan que establecer nuevas políticas y prácticas que no sólo permitan la satisfacción de los mismos, sino que también ayudan a descubrir sus verdaderas necesidades y con esto puedan anticipar a los requerimientos de los consumidores. En ese sentido diseñar un modelo de planificación comercial, junto con las estrategias competitivas, las capacidades y habilidades se mejorará al tomar las decisiones permitiendo mejorar los

resultados (Trelles, 2014).

América Latina en su conjunto nuevamente tiene una posición destacada en el GRDI, con tres países en el top 10 (Brasil, Colombia y Perú). Sin embargo, la región ha comenzado a la baja en las clasificaciones, y el crecimiento del PIB regional se hundió a una proyección aproximadamente del 1.3 por ciento en promedio 2014-2020 (Cepal, 2019). Mostrando problemas con un desempeño económico, inestabilidad política en algunos países líderes y una fuerte interdependencia regional, esto lleva a la caída de la confianza del consumidor que podría restringir el consumo minorista (Kearney, 2015).

1.1.2. A nivel Nacional.

Por otro lado desde el inicio del primer supermercado en el año 1936 en Estados Unidos, los indicadores de consumo han cambiado de forma acelerada, buscando en cada oportunidad, mejores precios, mayor diversificación de productos y marcas, mejores instalaciones y otras cosas más frente a un negocio tradicional incompetente que no le permite competir frente a éstos formatos (Abud & Aydeé, 2009).

La tasa de emprendimiento que tiene nuestro país es alta, sin embargo, estas cifras que siguen el avance del micro negocios no son lo suficiente estimulante. El emprendedor tiene dificultades para crecer debido a capacidades centradas en él mismo y no en los defectos que tiene el mercado. Entre los principales impedimentos que afronta el sector, mencionaríamos la informalidad, el desconocimiento de capacidades gerenciales, la falta de integración de servicios del internet y las redes sociales para el desarrollo de los negocios, además la falta de integración de elementos de innovación para las empresas (Avolio, 2013).

Actualmente hay escasas posibilidades de encontrar soporte para las bodegas de parte del Estado, aun cuando las bodegas son la fuente de ingresos para muchas familias, que desde mucho tiempo atrás ha ayudado a progresar a miles de familias peruanas en estado de pobreza y que lamentablemente, éstos pequeños negocios tienen un conjunto de obstáculos que restringen no solamente su desarrollo y competitividad, sino también su

supervivencia a largo plazo (Avolio, 2013)

Según los estudios de Global Entrepreneurship realizó en nuestro país, se calcula que 11.2 millones de compatriotas de Perú están inmersos en la actividad de emprendimiento, la mortandad de las micro empresas es el 75% donde sus operaciones tienen un periodo entre 0 y 42 meses, y la diferencia 25% queda como micro negocios por consolidarse y de ese 25%, solamente el 3% ha realizado proyectos de emprendimiento, como la creación de nuevos productos o diversificación de mercados (Amorós & Abarca, 2015).

El encuentro Internacional de Negocios Bodegueros (2017), con el fin de analizar su problemática y desafíos, en el que asistieron los líderes del comercio de minorista de los países de Sudamérica, como Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Uruguay, Paraguay y Perú, donde dialogaron sobre los problemas principales, coincidiendo en señalar que son parecidos a los problemas que afronta el comercio minorista dentro de cada país, y que dentro de los diversos problemas que afectan al crecimiento y competitividad de éstos micronegocios, está referido a aspectos como: un modelo de negocio deficiente debido a una mala gestión interna, incapacidad para crecer y competir frente a nuevos formatos como tiendas de conveniencia y minimarkets, excesiva regularización fiscales y carencia de capacitación que afectan seriamente al sector (Ministerio de la producción, 2017).

1.1.3. A nivel Local.

Por otro lado, Chiclayo es el centro comercial muy dinámico donde concentra la tercera parte de su fuerza laboral en el rubro comercial y de ello el 94% se dedican al comercio al por menor. Las que más destacan entre ellas por su mayor demanda son los puestos de mercado con 27%, las ventas de bebidas, tabaco y alimentos en locales no especializados con 23% y otros tipos de venta en almacenes no especializados con 23%. Es oportuno indicar que la incidencia de la informalidad es alta, pues alcanza el 69%, y éstas son formadas por migrantes que llegan especialmente de las regiones colindantes. Esto hace que los negocios sean frágiles, el 75% del total tiene un período de operación de 0 y 42 meses, y la diferencia del 25% que sobrepasa, se considera como negocios que podrían consolidarse; así mismo de éste 25%, solo el 3% lleva a cabo actividades de crecimiento y diversificación de

mercados (MPCH, 2012).

En mérito de la dinámica económica y comercial que se describe de Chiclayo y en forma particular, José Leonardo Ortiz, emerge la necesidad de reconocer las causas que restringen su desarrollo y crecimiento de éstos micronegocios, con el propósito de responder con un grupo de tareas para lograr obtener una ventaja competitiva, adecuando cada una de las capacidades y de los recursos de las empresas a su entorno, y así lograr cumplir los objetivos de cada uno de los múltiples grupos que participan dentro de la organización (MPCH, 2012).

Otro indicador importante es lo relacionado al escaso acceso al financiamiento para este sector bodeguero, son considerados de alto riesgo debido a que no cumplirían con las garantías básicas para la devolución del préstamo. En ese sentido los microempresarias a su vez indican que si obtuvieran dicho préstamo, éstos serían a costos demasiado altos complicando así el normal desarrollo de sus actividades restándoles competitividad en relación a nuevos formatos del sector bodeguero (MPCH, 2012).

Nuestra provincia de Chiclayo es considerada como uno de los ejes de comercio más importantes de la parte norte del Perú, particularmente el distrito de José Leonardo Ortiz, donde alberga al centro de abastos de mayor importancia como el mercado Moshoqueque. A pesar de ésta fortaleza, los micro empresarios y consumidores lo perciben como una debilidad debido al caos, al desorden, la inseguridad y otros estándares que lo hacen poco amigable con el medio ambiente, fomentando una creciente informalidad; hacen de éste emporio comercial a que los prospectos y consumidores busquen mejores alternativas para mercadizar (Schiaffino, 2015).

La región Lambayeque cuenta con el 75% de informalidad laboral muy arriba del promedio nacional que llega al 72%. Esto se debe a carencia de cultura y al desconocimiento de trámites engorrosos que han profundizado ésta problemática, especialmente en actividades económicas como comercio,

servicios, agricultura, transportes entre otros. Esto repercute en índices bajos de la supervivencia y lograr consolidar empresarialmente los micronegocios (MTPE, 2017).

1.2. Antecedentes de estudio.

1.2.1. A nivel internacional.

Hernandez (2015), en su investigación tiene por objetivo identificar los recursos y capacidades que determinan el éxito competitivo de los micronegocios al considerarlos un sector trascendental para el crecimiento de su país, en ese sentido presenta una investigación cuantitativa con un diseño exploratorio, concluyendo que los recursos humanos y organizativos son la clave del éxito y las capacidades determinantes de la competitividad.

Sánchez(2015), esta investigación tiene por objetivo analizar el mercado textil para proponer distintas estrategias de comunicación tomando como indicadores la imagen, calidad, el marketing mix, servicio al cliente; con el fin de optimizar sus recursos y capacidades para reposicionarse a futuros retos del entorno. Esta investigación desarrollada es de tipo cualitativo y su diseño es propositivo, en la que concluye que la correcta combinación de promoción y distribución junto a una respuesta oportuna a las necesidades de los consumidores y una excelente relación calidad-precio hacen realidad que los productos sean altamente demandados logrando así un posicionamiento efectivo.

Santiago (2015), en su estudio resalta que el comercio tradicional en el país de México “la tienda de la esquina” son una unidad de negocio relevante para la economía local y nacional, actualmente viven una problemática de falta de actualización, modernización, competitividad y obsolescencia en su modelo de negocio que de no corregir saldrán del mercado con un efecto social que será difícil de cuantificar. En tal sentido tiene por objetivo ejecutar de como propuesta un modelo nuevo de negocio, que está basado en la teoría Canvas que utilicen las bodegas. La metodología se centra en un diseño descriptivo, y tiene una muestra probabilística de 373 dueños de bodegas. Finalmente, el autor concluye que al final la competitividad de las tiendas de categoría abarrotes, se pueden concretar realizando cambios con urgencia en

la forma actual de su trabajo.

López (2016), la presente investigación tiene por objetivo mostrar como la cultura organizacional interviene al proceso de adaptación, integración empresarial al entorno, fortaleciendo la capacidad de estar alineadas para lograr una ventaja competitiva sostenible. Esta investigación tiene carácter descriptivo con el diseño exploratorio donde concluye que el éxito empresarial se encuentra en elementos internos donde la cultura organizacional se fortalece en instrumentos de comunicación información, la calidad, la innovación el equipo, la eficiencia, la participación y la formación calificada, sin contemplar el tamaño, la antigüedad y la actividad de la empresa; estos son los valores de adaptación y respuesta al entorno, que son piezas que al estar completas forman los recursos de la estructura con las que la organización se alinea para el proceso de adaptación.

Bernardino (2017), esta investigación tiene como objetivo lograr proponer un modelo de negocio basado en: las asociaciones, las actividades, las relaciones con los clientes, los recursos, la estructura de costos, la propuesta de valor y la segmentación de mercado que son claves para que los negocios sean más competitivos en la ciudad de Chalco, México. Este estudio es de tipo cualitativo y su diseño es no experimental en la que concluye que dicha propuesta hace que las tiendas de abarrotes al por menor logren ser competitivas siempre y cuando decidan crecer y formalizarse.

1.2.2. A nivel nacional.

Benavides (2015), en el desarrollo de la investigación tuvo por objetivo la valoración del Holding InRetail Perú Corp. a través del método de Flujo de Caja Descontado, el cual consiste en valorar a la empresa a través de flujos de dinero a futuro para luego traerlos a valor presente. En ese sentido la investigación descriptiva presenta un diseño probabilístico, concluyendo en encomendar la compra de la acción debido a una baja penetración del sector retail en el Perú. Esto sustenta el potencial de crecimiento del sector comercio donde las ventas seguirán creciendo y las empresas serán más competitivas en donde la competencia es agresiva.

Castillón (2016), en el desarrollo de esta investigación, encontramos que el principal objetivo fue precisar las características de competencia en las

micro y pequeñas empresas en el sector Comercio del rubro de Bodegas, de la avenida Próceres de la Independencia, cuadra 10 a la 27, del distrito de San Juan de Lurigancho, en el período 2015, ésta investigación está enmarcada en su diseño que es no experimental – transversal, para realizar la recolección de los datos se escogió una muestra de población de 15 microempresas, a las que se les aplicó 16 preguntas de un cuestionario, el autor concluye que los dueños de los micronegocios en su gran mayoría son personas mayores de 51 años y que el negocio fue constituido por falta de empleo, además la mayoría si conocen el término competitividad basado en implementación de tecnología para perfeccionar el proceso de comprar y vender, de forma estratégica tienen precios que son accesibles para poder competir y lograr permanecer vigentes en el mercado, implantando metodologías nuevas para perfeccionar la atención a sus clientes.

Hernández (2017), esta investigación tiene por objetivo relacionar los factores de la satisfacción del cliente y el nivel de fidelización en restaurantes en Jesús María, San Miguel y San Isidro, Lima. Este estudio es de tipo descriptivo con su diseño no experimental y que después de analizar los resultados concluye que la dimensión principal para la fidelización de los clientes es la confianza considerándola fundamental para crear un vínculo interactivo favorable entre el cliente y el trabajador, que nos permitirá hacer otros estudios producto de ésta relación como: frecuencias de visitas y de consumo, estilos de vida, obtener nuevas técnicas de venta y que recursos innovar para ser más competitivos.

Rodriguez (2017), el presente estudio tiene por objetivo lograr establecer las características de la gestión de calidad y el financiamiento de las bodegas de la urbanización las granadas del distrito de Trujillo 2016. Para ello aplicó un estudio de tipo descriptivo con un diseño no experimental teniendo como conclusión que los empresarios de los micronegocios bodegueros no realizan una buena gestión de calidad debido a carencias de capacitación y que en algunas bodegas se puede observar que lo realizan de forma empírica; además buscan de manera no planificada en el sistema no bancario financiamiento como capital de trabajo a tasas elevadas restándoles así competitividad.

Romero (2018), esta investigación tiene por objetivo mostrar las características de la gestión de calidad y de servicios referido a la atención al cliente en los micronegocios en el distrito de Huaraz. En su ejecución este

estudio es de tipo descriptivo con un diseño no experimental en la que concluye que en éstos micronegocios al por menor en su gran mayoría existe deficiencias en la formación educativa del personal que atiende, así como poco conocimiento de los productos que ofrece, mala imagen y presentación del negocio y del personal y sobre todo desconocimiento sobre gestión de calidad y servicio al cliente.

1.2.3. A nivel local.

Collazos (2015), en su investigación tiene por objetivo proponer una estrategia comercial para el Centro Comercial Open Plaza Chiclayo; esta investigación tiene un diseño que es no experimental, y para lograr la recolección de los datos se efectuaron encuestas con una muestra de 600 consumidores, el autor concluye que con la fortaleza e imagen que poseen las tiendas ancla del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo: Tottus y Sodimac; la oferta que complementa, a los demás operadores, a excepción de los bancos, no logran tener el poder de atracción del público para poder aumentar su tráfico de visitas, así como sus ventas.

Schiaffino (2015), por su parte en su investigación, su objetivo fue identificar aquellos determinantes factores de la competitividad en el centro de abastos de Moshoqueque, aplicando las dimensiones de entorno interno (ventajas competitivas), macro entorno (fuerzas del macro ambiente) y del micro entorno (fuerzas del entorno específico). Dicha investigación tuvo como diseño el tipo descriptivo y para recolectar datos se efectuó una encuesta con una muestra de 150 comerciantes de distintos rubros. Los autores concluyen que los factores competitivos determinantes del mercado de Moshoqueque, en sus tres dimensiones se refiere a mejoras constantes del sistema logístico de cada puesto de trabajo, conocimiento e información socio-económico de instrumentos cuantitativos relativo a productos y por último investigación e innovación a proveedores, productos y el conocer sobre las preferencias de cada tipo de cliente, respectivamente.

Castillo (2017), el autor del desarrollo de esta investigación, formula un modelo de gestión estratégica, que tuvo de base los principios de planeamiento estratégico y a la vez el uso de modernas herramientas, de generación para los modelos de innovación y negocio, con el objetivo de mejorar la competitividad de la empresa Kaluz. La investigación tuvo como diseño, “investigación – acción”, que en la teoría, por Sampieri (2010) la

finalidad principal es lograr resolver los problemas de forma inmediata, a la vez mejorar prácticas concretas, y así otorgar información que se convierta en guía en la toma de decisiones. Se empleó una muestra aleatoria por conveniencia, y se desarrolló usando la técnica de saturación de categorías más íntimas de las motivaciones, percepciones, actitudes, creencias y valores de los consumidores. Como conclusión de la investigación, se dice que la competitividad está basada en la capacidad de innovar, no sólo en la empresa, sino también a nivel nacional, siendo el modelo de gestión estratégica, el proceso mediante el cual una organización o empresa logra determinar su dirección a largo plazo.

Estela y Sanchez (2017), los autores en su investigación establecen como objeto principal proponer estrategias para mejorar la competitividad de la empresa de transportes Burga Exprés S.R.L. Su investigación se presenta de tipo descriptivo con un diseño no experimental. Para ello realizan un cuestionario para conocer la situación estratégica en la que se encuentra la empresa. Finalmente los autores concluyen que el 61% de encuestados manifiestan que el marketing de servicios es malo mientras que el 90% manifiesta que la competitividad de la empresa es muy baja, además manifiestan que ésta situación negativa se podrá revertir con la propuesta ya indicada así como la ejecución de un conjunto de actividades que articulen las 8P del marketing de servicios.

Mera y Silva (2017), en su investigación los autores basan su estudio en una problemática actual donde existen muchas empresas reacias al cambio y carencia de innovación, es así que el objetivo de la investigación es proponer estrategias de marketing online que mejore la posición de la empresa centro agropecuario el cafetal S.A.C. Para ello emplearon el método descriptivo con un diseño no experimental. Se realizó un cuestionario para la obtención de datos con una muestra de 182 clientes quienes consideran de urgente necesidad que la empresa se oriente a los adelantos tecnológicos. Finalmente los autores concluyen con la propuesta de aplicar estrategias de elaborar una página web y de alinear a la empresa a su entorno con el uso de redes sociales y otros instrumentos de marketing mix.

1.3. Teorías relacionadas al tema.

1.3.1. Gestión comercial.

1.3.1.1. Definición

Castillo (2019), define la gestión comercial como un grupo de acciones que relaciona los objetivos con la estrategia empresarial y un conjunto de factores competitivos para lograr mejorar la productividad y competitividad de una empresa, explica que la gestión comercial es parte primordial en relativas decisiones a que mercados ingresar, con qué tipo de productos, que políticas de precios pueden aplicar, como desarrollar un sistema comercial eficaz, etc. que comprenden desde el estudio de mercado hasta llegar a la venta o colocación del producto a disposición del consumidor.

Chandler (1962), define La estrategia comercial como la determinación de las metas básicas a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la distribución de los recursos para alcanzar dichas metas.

1.3.1.2. Objetivos estratégicos.

Cámara (2006), cada empresa tienen diversos tipos de alternativas al momento de trazar sus objetivos estratégicos, en ese sentido el estudio de la dirección estratégica concretó en varias opciones, como:

- La búsqueda del beneficio máximo.
- La mejora de los ingresos.
- El incremento de la cuota del mercado.
- La mejora de productividad.
- El aumento del éxito competitivo.

1.3.1.3. Consecución de objetivos estratégicos.

Grant (1991), comenta que la dirección estratégica ofrece dos opciones teóricas para poder explicar la obtención de dichos objetivos. Una de ellas consiste en capitalizar las oportunidades y eludir aquellas amenazas que provienen del vínculo de la empresa con su alrededor. El segundo fundamento es el aprovechar y coordinar de manera

eficiente y correcta cada uno de los medios con los que cuenta la empresa en relación a sus competidores. Desde este punto, la clave del éxito de la competencia se ubica en elementos que forman parte de la propia empresa, propiciando el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades.

1.3.1.4. La estrategia y la adaptación al entorno.

Jhonson (2010), la estrategia es aquella dirección y aquel alcance de una empresa u organización a un plazo largo; consigue ciertas ventajas para una organización a través de la modificación de los recursos dentro de un ambiente que cambia, para poder enfrentar los requerimientos de los diferentes mercados y poder cumplir con las expectativas de cada uno de los accionistas. La estrategia aplicada es sobre las decisiones acerca del tipo de negocios con los que se compiten, determinan cual es el entorno específico de la empresa y logran fijar los límites de la empresa; esta estrategia procura adaptar la empresa a su entorno.

1.3.1.5. Estrategia empresarial.

Munuera y Rodríguez (1998), conceptualizan a la estrategia como aquel conjunto de actividades que se desarrollan a fin de generar una ventaja competitiva que pueda lograr mantenerse a través del tiempo y a su vez también pueda ser defendible en comparación con la competencia, por medio del uso adecuado de los recursos de la organización hacia su entorno, con la finalidad de cumplir cada uno de los objetivos de los integrantes de la empresa”.

1.3.1.6. Orientación estratégica.

Peteraf (2003), que durante los últimos años, en los ochenta a inicio de los noventa, la estrategia para la ventaja competitiva se orientó aceleradamente hacia los aspectos interiores de la empresa, convirtiéndose menos dependiente de la estructura del mercado y más dependiente de las capacidades y los recursos del interior de la empresa, ésta visión ayudó a trasladar el foco de toda la atención de la

dirección estratégica hacia los factores de la ventaja competitiva, la importancia de la conducta competitiva y el papel central de los procesos internos de la empresa.

1.3.1.7. Evaluación interna.

Robbins y Coulter (2005), que la evaluación interna se encarga de identificar y evaluar fuerzas y debilidades de una empresa en cada área funcional, y de identificar aquellos factores de forma interna que influyen en el desarrollo empresarial. El análisis interno culmina con la evaluación clara de los recursos de la organización y las capacidades para ejecutar las diferentes actividades de funcionamiento. El instrumento que permitió indagar la dirección de las organizaciones para desarrollar estrategias para el crecimiento desde el análisis interno consideró las siguientes dimensiones:

- Dirección estratégica.
- Capacidad en gestión de factores comerciales.
- Calidad de productos y servicios.
- Innovación e investigación.
- Capacidad del recurso humano.
- Capacidad directiva.
- Capacidad del recurso tecnológico.

1.3.1.8. Mapa de Competitividad del BID.

Saavedra y Milla (2012), el método del mapa de la competitividad del BID. Está compuesto por un cuestionario y un software que le permite hacer la medición de la gestión empresarial y competitividad, esta herramienta es muy utilizada por muchos investigadores, la cual es adaptada para su uso de acuerdo al sector. En ese contexto el Mapa de competitividad incluye aspectos internos controlados por la empresa, considerando que el nivel de competitividad depende de las siguientes dimensiones:

Planeación Estratégica.

Ortega (2011), sostiene que la microempresa tiene la estructura de la organización limitada, en donde el propietario es él que está a cargo de la dirección y es responsable de ejecutar cada uno de los planes estratégicos. De la misma forma (Saavedra L, 2007), encontró que de forma escasa la Pyme ejecuta actividades de planeación siendo un aspecto determinante que le permite tener una visión a futuro.

Producción y Operaciones.

Martínez y Álvarez (2006), que la producción es el resultado de la producción de servicios o bienes, mientras que administrar las operaciones es el grupo de actividades que añaden valor agregado, en forma de servicios y bienes, al transformar los insumos o materia prima en productos terminados.

Aseguramiento de la Calidad.

Rothery (1994), que el factor de calidad está presente en las empresas de alta competencia, actualmente, los clientes tienen la preferencia por servicios o productos de mejor calidad, donde la cultura de atención al cliente es una de las cosas más importantes.

Comercialización y mercadeo.

Martínez y Álvarez (2006), que la Pyme para enfrentar los retos de la competitividad tiene que adaptarse a cada una de las exigencias de los consumidores en los mercados locales, ya que por el pequeño tamaño que tiene la empresa, puede existir una mayor cercanía con el cliente o consumidor final, esto puede satisfacer cada una de sus necesidades más rápidamente.

Contabilidad y Finanzas.

Zevallos (2001), que esta función permite generar información para lograr tomar las decisiones, y esta es una herramienta valiosa

cuando se utiliza para ver el futuro de una empresa a través de proyecciones financieras.

Recursos Humanos.

Estrada (2010), que las empresas se vuelven competitivas por el conocimiento, el nivel de la preparación y las habilidades que tienen los colaboradores y las asociaciones colectivas entre directivos, gestores, trabajadores y clientes.

Gestión Ambiental.

Martínez y Álvarez (2006), que el tema de la responsabilidad social que la organización mantiene en relación al cuidado del medio ambiente, la coloca en una situación en la que podría reforzar y mejorar la imagen que tiene y desarrolla ante los demás.'

Sistemas de Información.

Fernández y Plata (2006), que el apoyo a cada una de las actividades operativas por medio de las tecnologías de información puede llegar a ser tomadas como de vital importancia para poder desarrollar una eficiente estructura competitiva de la organización.

1.3.1.9. La cadena de valor.

Porter (1985), manifiesta una forma sistemática y estructurada de poder estudiar las actividades que se realizan de formar interna en la empresa, con el objetivo de evaluar constantemente la forma en la que aportan a la mejora de su posición en la competitividad.

La cadena de valor, es la representación en forma de esquema del conjunto de actividades primarias o básicas en que se puede desagregar la actividad de la empresa y a través de ella, se puede interactuar dentro del sistema de valor y pueden identificarse las fuentes de ventajas competitivas.

Hax y Majluf (1984), sostiene que existe un nivel funcional que

logra representar un importante componente de la estrategia de negocio, basándose en las acciones que se llevan a cabo en las distintas áreas funcionales y es allí donde se produce el nexo más importante entre la dirección estratégica y otras disciplinas de la administración estratégica como:

- Dirección estratégica.
- Marketing.
- Finanzas.
- Recursos humanos.
- Innovación.
- Capacidad directiva.
- Recursos tecnológicos, entre otros.

1.3.1.10. Teorías.

A. Miles y Snow (1978).

Esta teoría presenta uno de los tipos de estrategias de negocios más populares, constituyen las tácticas refiriendo las empresas con la capacidad para adaptarse al entorno y la orientación estratégica, así como el objetivo al que se orientan. Estos autores distinguen a las empresas entre: prospectores, defensores, reactivos y analizadores (Cabello y García, 2000).

De la información que se obtenga de la tabla 1, obtendremos la expresión científica para determinar el tipo de estrategia que ejercen los micronegocios de José L. Ortiz 2020. Para su aplicación el cuadro se divide en cuatro estrategias a los cuales se les asignará los factores competitivos relacionados a las características propias que se definen en cada orientación (Miles y Snow, 1978).

Tabla 1. Tipología de Miles y Snow.

<i>Tipología</i>	<i>Detalle</i>
1. Prospectiva 2,4,8,10- 12,15-17,19 y 22	La empresa desarrolla variaciones en los diferentes mercados, servicios y bienes con relativa continuidad. Como resultado general, lo que buscan es ser la primera empresa en querer desarrollar servicios o también productos totalmente nuevos. La empresa responde de manera inmediata a las primeras señales

2. Defensiva 2-4,6-7,9,11-13,17,19,21	que hace notar el mercado en cuanto a las necesidades y oportunidades que son literalmente nuevas. La organización o negocio, es la misma que acapara un determinado segmento o nicho que brinda un grupo literalmente estable de aquellos servicios y bienes para un mercado específico el mismo que es relativamente estable. Particularmente, la organización no se encuentra a la vanguardia del desarrollo de los mercados, servicios o de productos nuevos. Generalmente ignoran las variaciones que no generan un impacto de manera directa sobre el campo actual.
3. Analizadora 1-5,7-9,11,13-16,18-22	Su participación es de una forma defensiva o preventiva, por medio de un apoyo estable de mercados, bienes y servicios. Paralelamente, desarrolla de una manera similar otros productos, servicios y nuevos mercados. En muy pocas ocasiones es la única que brinda productos nuevos. Varias veces procuran seguir la prospectiva
4. Reactiva 2-3,6-7,14,18,21	La empresa no muestra una detallada estrategia genérica que sea compacta. Estas empresas reaccionan generalmente a lo que sucede en el entorno sin poder dominarlo, es por ello que su carácter es poco estable y totalmente impredecible.

Fuente: Miles y Snow (1978).

- B. Porter (1980), comenzó una clasificación, asistiendo a la ventaja perseguida y la forma de como se ha obtenido, generando como producto final cada una de las estrategias de liderazgo en cuanto al enfoque, los costos y la diferenciación y que más adelante (1983), explica cómo se consiguen ventajas competitivas frente a su entorno recurriendo a las cinco fuerzas: barreras de entrada, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de compradores y proveedores y rivalidad.

Tabla 2. Tipología de M. Porter.

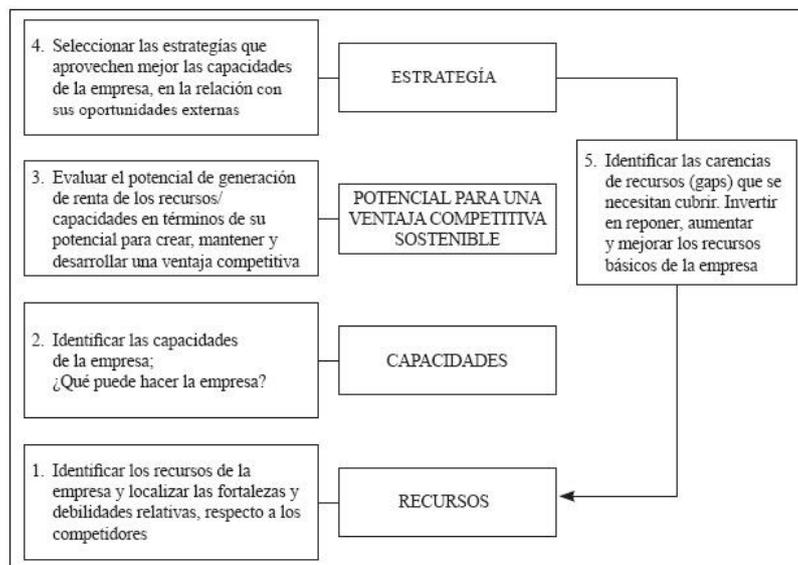
<i>Tipología</i>	<i>Detalle</i>
1. Diferenciación	Un negocio u organización puede llegar a diferenciarse dentro del mercado cuando brinda un bien o servicio que el cliente puede llegar a percibir como algo singular en cualquiera de las cualidades que lo definen. La estrategia de diferenciación es aquella que trata de lograr dominio en el mercado, lo que se estaría buscando es obtener que el mercado admita un bien o servicio superior al que podría tener la competencia o posea más demanda a igualdad o un mayor precio.
2. Líder en costes	Esta es aquella estrategia la cual radica en tener un costo general o total inferior al que establece la competencia. Se expone que esta estrategia tiene como finalidad el poder determinar un coste final mínimo en comparación con la

3. Enfoque: costes y diferenciación	competencia, de la mano con la calidad del bien/servicio y una correcta política de precios que logren alcanzar un volumen de ventas y un incremento en cuanto a la cuota del mercado. Se desarrollan las mismas estrategias de diferenciación y las de costes, con la diferencia que están enfocadas a un determinado nicho o segmento de mercado, mas no al mercado general.
-------------------------------------	--

Fuente: Porter, 1990.

C. Wernerfelt (1984), esta teoría adopta la perspectiva interna, en la que los únicos recursos y un poco complicado de seguir de la empresa, están conformados por una mezcla definida de activos y capacidades son los que constituyen las fuentes de ventaja competitiva.

Figura 1. Recursos y capacidades Grant (1991).



Fuente.
Grant

(1991).

D. Miller (1987), integrando tanto a Miles como a Snow y a Porter, consideran el uso por parte de la organización de cuatro dimensiones consideradas básicas: innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control de costos.

Tabla 3. Paul Miller.

<i>Tipología</i>	<i>Detalle</i>
1. Diferenciación en innovación	Es la diferencia basada en el ingreso de nuevos servicios o productos que se consideran de gran transcendencia e importancia. La finalidad radica en entender y dirigir más bienes, tipos de clientes, las

	tecnologías y los diferentes mercados.
2. Diferenciación en marketing	La organización lo que busca es la diferenciación y principalmente lo que se quiere obtener es la fidelidad y por consiguiente la lealtad del cliente encontrando así una necesidad en particular, lo cual no quiere decir que la empresa está desarrollando calidad cada vez más alta. La organización hace de todo para desarrollar una imagen favorable para su bien por medio de la publicidad, el poder segmentar al mercado y el precio.
3. Amplitud	Corresponde principalmente al alcance que desarrolla el mercado que fija la empresa, con respecto a la amplitud geográfica, diversidad de clientes o cantidad de bienes, es por ello que la finalidad es determinar la gama pertinente de clientes, servicios, bienes y el territorio.
4. Control de costes	Organizaciones que desarrollen las posibilidades de dirigir los costos, previniendo gastos que no son necesarios en lo que respecta el marketing o innovación, y estandarizando los precios para poder ofrecer su bien básico. La finalidad radica en desarrollar bienes o productos que estén modelados de forma eficiente.

Fuente: Miller, P 1987.

E. Mintzberg (1988), diferencia entre todas y cada una de las demás estrategias sobre diferenciación en calidad, en lo que es imagen, precios, diseños y particularmente en soporte. Esta estrategia de diferenciación se puede aplicar en las organizaciones que no poseen factor alguno sobre el cual realizar la diferenciación o que imitan de manera intencional a su competencia.

Tabla 4. Tipología H. Mintzberg.

<i>Tipología</i>	<i>Detalle</i>
1. Indiferenciación	Ciertas organizaciones que no poseen factor alguno sobre el cual desarrollar la diferenciación o que imitan de forma intencional a su competencia.
2. Diferenciación en imagen	Faculta al negocio, por medio de la publicidad lograr la fidelidad de los clientes.
3. Diferenciación en calidad	Elevadas prestaciones de sus bienes.
4. Diferenciación en diseño	Demanda a la organización un realce en I + D de productos nuevos.
5. Diferenciación en	Es factible solamente por medio de la consecución de

precio	bajos costos.
6. Diferenciación en soporte	El negocio establece un grupo de bienes complementarios a los esenciales, con la finalidad de brindar una atención a sus clientes más extensa.

Fuente: Mintzberg, 1988.

F. Kotler (1992), logra diferenciar a las variadas empresas de acuerdo a la posición que desarrollan o que han obtenido dentro del mercado y principalmente la actitud que desarrolla en cuanto a los demás competidores: líder, retador, seguidor, y especialista.

Tabla 5. Tipología de F. Kotler.

<i>Tipología</i>	<i>Detalle</i>
1. El Líder	Organización que tiene una posición dominante con un cuota de mercado superior al resto de la competencia.
2. El Retador	Son aquellas empresas que están en un segundo o tercer lugar en cuanto a la participación que desarrolla dentro de mercado, y por lo general son las mismas que tratan de ocupar el lugar de la empresa líder.
3. El Seguidor	Es aquella empresa que, en cambio de desarrollar una rivalidad con la organización líder, es aquella que logra aceptar como estrategia más ventajosa el desarrollo de una coexistencia pacífica.
4. El Especialista	Es generalmente conocida como estrategia de enfoque. Esta empresa se centra principalmente en un detallado segmento de mercado.

Fuente: Kotler F, 1992.

Por tanto, según Grant (1996), dice que el estudio de la estrategia dentro de una empresa debe vincularse, de manera fundamental, la relación entre cada uno de los recursos que posee la organización y su grado de adecuación a los diferentes factores claves del éxito que provienen de su entorno sectorial.

1.3.2. Competitividad.

1.3.2.1. Recursos estructurales.

Porter (1985), "la ventaja competitiva no puede entenderse al observar a la empresa en su totalidad". Se enfocan a las determinadas actividades discretas que desarrolla la organización al momento de

diseñar, realizar, distribuir, otorgar y sostener su bien o producto. Todas estas actividades colaboran en cuanto al posicionamiento del costo relativo de la empresa y genera una amplia base diferenciadora.

1.3.2.2. Recursos y capacidades.

Grant (1991), que la competitividad es aquella que mejor explota los recursos internos y capacidades en relación con las oportunidades externas. Dado que los recursos estratégicos representan una red compleja de activos y capacidades interrelacionadas donde las organizaciones pueden adoptar muchas posiciones competitivas posibles.

1.3.2.3. Capacidad competitiva.

Abdel (2004), dice que la competitividad empresarial es la capacidad que proviene de la ventaja competitiva que logra tener la organización, por medio de los diversos métodos de ejecución y control (vistos por medio del precio y de la calidad del bien o producto final) en vinculación con los que presenta la competencia directa dentro del mercado particular.

1.3.2.4. Capacidad y acción.

Solleiro (2004), dice que la competitividad es la condición de incrementar o mantener la participación de una organización en el mercado, esto está basado en estrategias nuevas y acciones organizacionales, en un incremento continuo del rendimiento y en la capacidad de poder competir con las demás empresas; en un medio específico por el sector de la economía, en el mercado de los clientes o consumidores, normas o las políticas añadidas por los gobiernos locales o nacionales y los llamados tratos o convenios económicos de manera regional.

1.3.2.5. Ventaja competitiva.

Grant (1996), que el término ventaja competitiva refiere a los atributos o a las características que tienen la marca, el producto o servicio, el cual otorga un cierto nivel de superioridad en comparación a los competidores rápidos.

1.3.2.6. Factores funcionales competitivos.

Los factores funcionales que analizaron Okpara y Wynn (2007), son los que determinan las dificultades que restringen la competitividad de los pequeños negocios, dichas dimensiones son: Las dificultades administrativas, se concentran en la estructura de la organización y en la destreza para conseguir y producir aquellos recursos útiles y totalmente necesarios, además de eso se incorporan temas que guardan relación con el tema de las finanzas, el recurso humano y la gerencia de la empresa.

Los conflictos o problemas que se desarrollen en la parte operativa tratan de distribuir cada uno de los recursos presentes de una forma más equitativa y eficiente, estas suelen ser mucho más presentes en las áreas funcionales de un negocio: como por ejemplo el área logística, de operaciones, planeación y marketing. Cada uno de los conflictos del área estratégico acapara las habilidades de los pequeños empresarios para posicionar sus servicios o productos al mercado. Los problemas de la parte externa incluyen los temas de infraestructura, tecnología, corrupción y baja demanda.

1.3.2.7. Factores competitivos.

Dess y Davis (1984), propone un conjunto de factores de competencia que fueron diseñados para identificar los perfiles teóricos de las propuestas estratégicas por Miles y Snow y son las siguientes:

Tabla 6. Factores Tipología Miles y Snow.

<i>Nº</i>	<i>Factores Competitivos</i>
1	Calidad de producto

2	Realización de nuevos bienes
3	Rendimiento de la empresa
4	Esfuerzo constante en cuanto a la disminución de los costos
5	Esfuerzo drástico en la instauración procesos de calidad para los productos
6	Precios
7	Amplia variedad de productos
8	Esfuerzo para mantener la marca clara en la mente de los clientes
9	Intervenir en los canales de comercialización
10	Amplios esfuerzos por mejorar la efectividad de las materias primas
11	Innovación en cuanto a los procedimientos de realización
12	Capacidades amplias y exigentes sobre la atención a los clientes
13	Iniciativas precisas para desarrollar y mantener un personal completamente capacitado y con experiencia
14	Uso de bajos niveles de inventario
15	Mejor desarrollo de los productos existentes
16	Innovación en cuanto a las técnicas y procesos del marketing
17	Promoción y publicidad por encima de la media del sector.
18	Competencia para poder producir bienes o productos versados
19	Especialización en segmentos geográficos.
20	Bienes en segmentos de elevados precios.
21	Capacidad para acentuar la calidad en cuanto a la publicidad
22	Esfuerzo para logran obtener y mantener una reputación.

Fuente: Miles y Snow, 1978.

El cuestionario tipologías estratégicas de Miles y Snow corresponde al estudio de “tipologías estratégicas de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico”. Dicha investigación se realizó por

Carmen Cabello Medina y otros, departamento de economía y empresa de la universidad Pablo Olavide, de Sevilla.

1.4. Formulación del problema.

¿De qué manera ha influido las estrategias de gestión comercial para mejorar la competitividad de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020?

1.5. Justificación e importancia del estudio.

Para Bernal (2010), resuelve que toda investigación siempre emerge de un problema, donde es primordial precisar las causas por las cuales realizaron la investigación; además es importante detallar más elementos como las dimensiones, validez y otros aspectos referentes al estudio que podrían ser en lo teórico, social, práctico y metodológico.

En esta investigación, los micronegocios de abarrotes son una parte tradicional dentro del sector del comercio al por menor y desde la llegada de los supermercados a nuestra localidad, los diversos factores como las tendencias de consumo, ha tomado mucha importancia por el cambio exponencialmente en la conducta del consumidor, lo cual, sumado a una diversificación de productos, servicios, promoción, hace que los clientes sean más exigentes buscando cada vez mejores precios, mejor gama de productos, instalaciones modernas, seguras y más convenientes (Regalado, 2009).

Slater (1997), en ese sentido proporcionar valor al consumidor involucra un esfuerzo organizado, orientado a la comprensión adecuada de las necesidades actuales y latentes de los clientes o consumidores de la empresa y de su posible evolución. Además (Sauser, 2005), señala que los micronegocios tienen que crear nuevas estrategias específicas de corto y largo plazo para poder competir, dado que iniciar un emprendimiento incluye un nivel de riesgo y sus posibilidades de perdurar más de cinco años son bajas; todo lo expuesto, junto a un modelo de negocio tradicional y obsoleto, con desventaja para competir con el negocio moderno, coloca a los micronegocios al por menor en riesgo a desaparecer.

Miles y Snow (1978), esta investigación, se justifica porque en estos tiempos modernos de alta competitividad se requiere de capacidades para dar respuestas rápidas al entorno en base a los sistemas o procesos seguidas por la empresa para adaptarse al medio ambiente del mercado. Por ello, toda organización necesita contar con estrategias que le permita tener una conducta competitiva para generar acciones directas, específicas y observables en el mercado como productos de calidad, bajadas de tarifas, promociones, exclusividades, nuevos servicios, etc. para mejorar su posición en el mercado (Chen, 1992).

La investigación resalta su importancia con la propuesta de estrategias de gestión comercial, la cual será posible del análisis de su comportamiento estratégico permitiéndonos diagnosticar su competitividad que otorga los factores empresariales para consolidarse en la dinámica socioeconómica, capacidad en la red de distribución del productor hacia el consumidor final, oportunidad del emprendedor en donde invertir y el gran poder de generación de empleo que genera (García, 2011).

Teoría.

La presente investigación tendrá como apoyo diferentes teorías entre la más importante se toma como referencia las de Saavedra y Milla (2012), para la variable gestión comercial, basado en el mapa de competitividad del BID, y adaptado a nuestra investigación, que a través de sus cinco niveles serán utilizadas como dimensiones, e indicadores. Para la variable competitividad será desarrollada en base a las referencias de (Robbins y Coulter, 2005) que propone siete dimensiones, (Miles y Snow, 1978), que distingue a las empresas en cuatro orientaciones estratégicas y (Dess y Davis, 1984), quienes proponen un conjunto de factores competitivos. Ello nos permitirá el sustento para el diseño de nuestra propuesta de gestión comercial para mejorar la competitividad de las bodegas tradicionales de José L.Ortiz 2020.

Metodología.

La presente investigación es de tipo descriptiva porque identificamos y analizaremos cada variable de estudio, y propositiva porque se plantea

las estrategias de gestión comercial para mejorar la competitividad de los micronegocios en estudio. En cuanto al proceso de recolección de información, es decir de los datos, se optó por emplear como técnica a la encuesta, la misma que va de la mano con la aplicación de un instrumento que en este caso se utilizó el cuestionario, el mismo que será adaptado a la variable gestión comercial, así como también se recogió información sobre la competitividad.

Esta investigación será usada como modelo para otras investigaciones que desarrollen a futuro son base en lo que es la aplicación y sobre todo la validación del instrumento, la cual estuvo a cargo del juicio de expertos, cada dato obtenido será digitado al software SPSS para poder corroborar el grado de correlación que existe entre variables por medio del coeficiente de correlación de Pearson. (Velásquez, 2001).

Social.

Bajo este contexto se beneficiarán los propietarios de los micronegocios, clientes y proveedores; lo cual con la propuesta de una eficiente gestión comercial con nuevas herramientas para una mejor planificación estratégica, eficientes procesos, mezcla de productos, nuevos servicios; serán más competitivas. (Covey, 2018).

1.6. Hipótesis.

Las hipótesis a probar son:

1.6.1. Gestión comercial y competitividad.

H1: El nivel de competitividad de las bodegas tradicionales si se encuentra relacionado con el nivel de la gestión comercial de los empresarios.

H0: El nivel de competitividad de las bodegas tradicionales no se encuentra relacionado con el nivel de la gestión comercial de los empresarios.

1.6.2. Factores competitivos internos y orientación estratégica:

H2: Existe factores internos de gestión comercial que inciden en la competitividad de los micronegocios de José Leonardo Ortiz.

H3: Los micronegocios de José Leonardo Ortiz basan sus estrategias en el enfoque de recursos y capacidades.

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivo general.

Determinar de qué manera ha influido las estrategias de gestión comercial para mejorar la competitividad de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020.

1.7.2. Objetivos específicos.

- A. Analizar el desarrollo de la gestión comercial y competitividad de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020.
- B. Identificar las estrategias del negocio en función con los factores competitivos y la orientación estratégica con los perfiles teóricos estratégicos de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020.
- C. Diseñar la propuesta estratégica de gestión comercial para mejorar la competitividad de las bodegas tradicionales en el distrito de José Leonardo Ortiz 2020.

CAPITULO II

MATERIALES Y METODOS

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación.

2.1.1. Tipo de investigación.

2.1.1.1. Investigación descriptiva:

Fernández, Hernández y Baptista (2010), sostienen que “las investigaciones que son descriptivos lo que generalmente están buscando es desarrollar una diferencia entre lo que es las propiedades, las cualidades y por supuesto los perfiles que presentan los individuos, los grupos de personas, hasta las comunidades, los procedimientos, cosas o cualquier fenómeno que está completamente sometido algún análisis. De acuerdo a esto, el presente estudio permitirá describir cada aspecto de la realidad problemática de la investigación en un preciso momento, así como también colaborará en conceptualizar cada una de las variables estudiadas.

2.1.1.2. Investigación propositiva.

Nos permitirá proponer una Gestión comercial para mejorar la

competitividad de las bodegas tradicionales del Distrito de José Leonardo Ortiz 2020.

2.1.2. Diseño de la investigación.

El estudio se presenta como una investigación de carácter cualitativa no experimental, esto se debe a que las variables a estudiar son gestión comercial y competitividad, ninguna de estas variables podrá ser manipulada, es decir se tendrán que observar a partir de su contexto natural en el proceso del estudio.

Hernández (2010), detalla que es un estudio que se desarrolla sin tener que manipular adrede cada variable, esto quiere decir que se tendrán que estudiar ambas variables de manera independiente en su forma natural, con el objetivo de observar cómo se comportan o el resultado que expresa hacia otras variables.

Donde:



M: Muestra de estudio.

O: Información recogida.

P: Propuestas de gestión comercial.

2.2. Población y Muestra.

2.2.1. Población.

Baptista y Hernández (2010), refieren que la población es quien será el objeto de investigación y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Para nuestra investigación la población en estudio está conformada por todas las unidades de negocio del rubro abarrotes al por menor de las Urb. San Carlos, Garcés y La Tina del distrito de José Leonardo Ortiz.

2.2.2. Muestra.

La muestra probabilística utilizada es aleatorio estratificado de una población de 134 micronegocios bodegueros.

$$M = \frac{z^2 * p * q * (N)}{E^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

$$N = 134$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$E = 0.05\%$$

$$Z = 1.96$$

Como resultado tenemos una muestra de 100 bodegas para el levantamiento de información requerida.

2.3. Variables y operacionalización.

2.3.1. Variable Independiente.

1. Gestión Comercial.

2.3.1.1.1. Definición conceptual

Borja (2001), manifiesta que la gestión comercial es un factor elemental para el desarrollo de las empresas: ve el tema de las decisiones relativas sobre a qué mercados se podría acceder; cuales son los productos que podemos manejar, cuales son las políticas de precios que podemos aplicar, como es que podemos realizar o llevar a cabo un eficiente sistema

comercial, cada uno de estos puntos son tomados diariamente en las mismas empresas, es más son puntos que se desprenden de las decisiones tomadas de la estrategia organizacional.

2.3.1.1.2. Definición operacional

Las dimensiones a considerar para la gestión comercial son: planificación comercial, administración operativa, marketing y mercadeo, finanzas y contabilidad y personas.

2.3.2. Variable Dependiente.

2.3.2.1. Competitividad.

2.3.2.1.1. Definición conceptual

Solleiro (2004), señala que la competitividad es tomada como aquella capacidad que posee la organización o negocio para poder mantener o incrementar su aportación dentro del mercado, guiadas en nuevas e innovadoras estrategias organizacionales, en un aumento constante del rendimiento y lo que es la capacidad de poder competir con las demás empresas; en un ambiente que está delimitado propiamente por el sector de la economía, el mercado de los clientes, normas incorporadas por los gobiernos nacionales y los convenios de cada región.

2.3.2.1.2. Definición operacional

Las dimensiones para la competitividad son: estrategias y posición competitivas mix de los factores comerciales, calidad del producto o servicio innovación, recursos humanos, capacidad directiva y recursos

tecnológicos.

Operacionalización de las Variables.

Tabla 7. Variable Independiente: Gestión Comercial.

Variable	Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores	Ítem	Instrumento	Unidad
Gestión Comercial. (Saavedra y Milla, 2012).	Planificación Comercial.	Es la encargada de la dirección del negocio y es responsable de ejecutar los planes estratégicos para su crecimiento.	Crecimiento del ingreso.	¿Considera que en su bodega realiza planificación comercial para su crecimiento y competitividad?	Encuesta Cuestionario	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
	Administración operativa.	Grupo de actividades que añaden valor agregado, en forma de bienes y servicios.	Actividades operativas: valor percibida por el cliente.	¿Considera usted que las actividades y operaciones que realizan en su bodega se ejecutan de forma eficiente?		
	Marketing y mercadeo.	Forma de adaptarse a las exigencias del mercado a través de actividades de marketing para satisfacer las necesidades de los consumidores.	Venta general a diferentes segmentos.	¿Evidencia actividades de promoción, publicidad y otros) en su proceso de comercialización para hacer frente a la competencia?		
	Finanzas y Contabilidad.	Permite generar información para lograr tomar las decisiones,	Análisis beneficio costo,	¿Evidencia registros de los ingresos y egresos en su bodega, con el fin de planificar sus compras, endeudamiento y otras inversiones?		
	Personas	Conocimiento, del nivel de la preparación y las habilidades que tienen los colaboradores.	Desarrollo de capacidades estratégicas.	¿Considera que el personal que labora en su negocio tiene los conocimientos y actitudes necesarias para ofrecer un buen servicio?		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Variable Dependiente: Competitividad.

Variable	Dimensión	Definición conceptual	Indicadores	Ítem	Instrumento	Unidad
Competitividad (Robbi y Culter, 2005).	Estrategias posición competitiva.	y Elabora un plan de negocio el cual es una guía que permite a la empresa posesionarse	Cumplimiento de objetivos y metas.	de ¿Cuenta con algún modelo de estrategia para crecer y competir?	Encuesta Cuestionario	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
	Mix de los factores comerciales.	Esquema que incluye aspectos comerciales y productivos.	Retorno de inversión marketing.	de la en ¿Con que frecuencia en su bodega realiza promociones, ofertas y campañas publicitarias para atraer más clientes e incrementar sus ventas?		
	Calidad producto servicio.	del o La cultura de atención al cliente se basa en productos o servicios de mejor calidad.	Grado de satisfacción de los clientes.	¿Adecuan sus productos y/o servicios para satisfacer las expectativas y necesidades del cliente?		
	Innovación.	Entendida como cambios en productos y procesos.	Eficiencia.	¿En su gestión realiza frecuentemente modificaciones a las formas en que se hacen las cosas?		
	Recursos Humanos.	Entendida como políticas que promuevan selección, capacitación y motivación.	Gestión productiva.	¿Evidencia que una adecuada gestión de recursos humanos influye positivamente en el éxito competitivo?		
	Capacidad Directiva.	Responsabilidad de elegir entre distintas opciones estratégicas.	Participación del mercado.	¿Cuentan con las capacidades de responder las exigencias directivas y del mercado para competir con otros negocios?		
	Recursos tecnológicos	Conjunto de conocimientos, procedimientos para combinar recursos y capacidades.	Productividad.	¿Considera al mantenimiento de la tecnología necesario para alcanzar un nivel productivo óptimo?		

Fuente: elaboración propia.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

La recolección de datos se obtendrá con la utilización de las técnicas siguientes:

2.4.1. La encuesta.

Velásquez (2001), es el método para recopilar datos e información acerca de conocimientos, objetivos, hechos, opiniones, etc. que se basan en un intercambio verbal de manera directa (lo que vendría a ser la entrevista), o indirecta (lo que es el cuestionario) entre el autor quien también asumiría el papel de encuestador y el encuestado, que es a quien se le aplica el cuestionario.

1. Instrumento de recopilación de datos.

A. Cuestionario.

Velásquez (2001) es un documento que tiene la forma de un formulario, el mismo que se presenta de manera física e impresa, el cual es respondido por los individuos de manera personal con la finalidad de obtener información que es necesaria, principalmente a escala masiva. Este formulario está constituido por varias interrogantes previamente constituidas que son de valor para el estudio y se aplica a todo el universo o también a una parte o muestra de las unidades que se van analizar.

2.4.2. Validez y confiabilidad del cuestionario.

La presente investigación presenta un diseño cualitativo no experimental y para verificar la consistencia del cuestionario se tomó en cuenta investigaciones anteriores, su validez y confiabilidad se consideran indicadores que logren garantizar que cada uno de los resultados son válidos y confiables para el caso de los micronegocios de José Leonardo Ortiz 2020.

Según Venkatraman y Grant (1996), analizan los siguientes índices para la validez y confiabilidad:

1. La validez de contenido.

Latesa (2000), para nuestra investigación, se realizó dos actividades: una revisión de bases teóricas especializada y comité de expertos para validación del cuestionario.

2. La fiabilidad de la consistencia interna.

Welch y Comer (1988). La medida de la consistencia interna se obtendrá mediante el coeficiente de alfa de Cronbach el cual asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están correlacionados altamente entre sí. En este caso para comprobar el índice de fiabilidad será calculado con el coeficiente alfa de cronbach, para lo cual un constructo es fiable si su medida tiene un valor superior a 0,6.

3. La validez convergente.

Jerez (2001), es el nivel de similitud que presenta varias medidas pertenecientes a una sola magnitud con diversos procesos. De manera operativa, esta validez se desarrolla cuando se logra obtener una correlación altamente significativa entre ambas o dos variables en la cual se logra descomponer la variable que se tiene que operacionalizar. Para nuestra investigación el estadístico a utilizar será: El análisis de la regresión múltiple que nos permita explicar el método en el que la variable independiente está relacionada con la variable dependiente. Así mismo, se utilizará la Chi – cuadrada para contrastar la hipótesis de la incidencia de las variables gestión comercial y competitividad de los micronegocios. Así mismo en análisis de la varianza de un factor Anova, nos permitirá contrastar las hipótesis 2 y 3 a través de estadístico F examinar cuales son las medias aritméticas de los factores de éxito

competitivo seleccionados

2.5. Procedimientos de análisis de datos.

2.5.1. Procedimiento para la recolección de datos.

1. Elaboración de la encuesta.

Los datos se tendrán que obtener por medio de la encuesta, la cual tiene que estar correctamente validada por los expertos, además se basará en un cuestionario el cual estará medido por medio de la escala de Likert.

De acuerdo Bravo (2001), detalla que la escala de Likert proviene de un grupo exacto de reactivos adaptado con un nivel ordinal que se detalla en forma de aseveraciones, frases o también juicios, sobre los cuales se pide que los individuos contesten. Se les pide que logren y puedan elegir uno de los cinco valores que permite poder cuantificar el grado de esa cualidad o característica que se tiene de una determinada cosa o también sobre un sujeto en particular.

A. En nuestra investigación, para el primer objetivo se aplicará la escala de Likert con las siguientes características:

Tabla 9. Puntuación en la escala de Likert

<i>Puntuación</i>	<i>Denominación</i>	<i>Siglas</i>
1	Nunca	N
2	Casi nunca	CN
3	A veces	AV
4	Casi siempre	CS
5	Siempre	S

Fuente: Elaboración propia.

B. En nuestra investigación, para el segundo objetivo se aplicará según Cabello (2008), el cuestionario correspondiente a la investigación “Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico”, para ser medidos teniendo en cuenta las clasificaciones de la tabla 1 y tabla 6 (ver capítulo I, página 28 y 34):

Prospectiva.

Analizadora.

Defensiva.

Reactiva.

Tabla 10. Factores internos y orientación estratégica de Miles y Snow

N	Factores Estratégicos	Estrategias			
		Prospectiva	Analizadora	Defensiva	Reactiva
1	Calidad del producto		X		
2	Desarrollo de nuevos productos	X	X	X	X
3	Productividad del negocio		X	X	X
4	Esfuerzo continuo de reducción del costo	X	X	X	
5	Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto		X		
6	Precio			X	X
7	Gama amplia de productos		X	X	X
8	Esfuerzo por lograr una marca identificable	X	X		
9	Influir en los canales de distribución		X	X	
10	Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas.	X			
11	Innovación en el proceso de fabricación	X	X	X	
12	Capacidades amplias de servicio al cliente	X		X	
13	Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado.		X	X	
14	Mantenimiento de niveles bajos de inventario.		X		X
15	Mejora de los productos existentes.	X	X		
16	Innovación en técnicas y métodos de marketing	X	X		
17	Promoción y publicidad por encima de la media del sector	X		X	
18	Capacidad para fabricar productos especializados.		X		X
19	Especialización en segmentos geográficos.	X	X	X	
20	Productos en segmentos de alto precio.		X		
21	Esfuerzos para mejorar la calidad de publicidad.		X	X	X
22	Esfuerzo para alcanzar una reputación.				

Fuente: Miles y Snow, 1978.

2.5.2. Desarrollo de la encuesta.

La herramienta (encuesta), será aplicada a los 100 propietarios de las tiendas al por menor así como a los clientes, la cual se realizará de forma aleatoria para lograr obtener la información sobre la situación de la gestión comercial y competitividad de los micronegocios, a través de un test y ser medido en una escala de Likert (Tabla 9). Por otro lado, se presentaban los 22 factores competitivos (Tabla 6) propuesto por (Dess y Davis, 1984) y aplicado para identificar 10 factores competitivos más importantes, que en opinión de los microempresarios forma parte de su estrategia; así mismo obtener la orientación estratégica con la cual se identifica las bodegas según la propuesta de Miles y Snow.

2.5.3. Análisis estadísticos e interpretación de datos.

Para el procesamiento estadístico de los datos de nuestras encuestas, se utilizará el software SSP, permitiendo que los datos sean presentados en tablas y gráficos estadísticos. Para nuestra investigación los estadísticos a utilizar serán: En este caso, para comprobar el índice de fiabilidad del cuestionario, será calculado con el coeficiente alfa de cronbach, para lo cual un constructo es fiable si su medida tiene un valor superior a 0,7. Del mismo modo, el análisis de la regresión múltiple que nos permita conocer el grado de incidencia de la gestión comercial sobre el logro de la competitividad de los micronegocios. Así mismo, se utilizara la Chi – cuadrada para determinar la relación entre las variables gestión comercial y competitividad y contrastar la formulación de la hipótesis 0 y la hipótesis 1. Finalmente, el análisis de la varianza de un factor Anova, nos permitirá contrastar las hipótesis 2 y 3 a través de estadístico F que examinará las medias aritméticas de los factores internos de éxito competitivo seleccionados.

2.6. Aspectos éticos.

2.6.1. Éticos.

Define Noroña, Alcaraz, Rojas y Rebolledo (2012), que cada investigador debe tener presente algunos de los criterios éticos al momento del diseño del estudio y a la hora de la recolección de los datos dentro de la investigación cuantitativa.

A continuación, se expone en la tabla 11, los criterios éticos:

Tabla 11. Criterios éticos de la investigación

Criterios	Características éticas del criterio
Consentimiento informado	Los elementos de la muestra deben conceder su permiso para el levantamiento de la información y datos.
Confidencialidad	Los datos recolectados se mantendrán en absoluta reserva.
Manejo de riesgos	En todo se evitará que los elementos muestrales se encuentren expuestos a riesgos.
Observación participante	La recolección tendrá el acompañamiento del investigador en todo momento con el fin de evitar riesgos.
Entrevistas	Las preguntas de las entrevistas no deben precipitar ciertas respuestas de manera positiva.
Grabaciones de audio o video	El investigador debe obtener los permisos por escritos para levantar información con medios magnéticos.

Fuente: elaborado en base a: Noroña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; Y Rebolledo- Malpica, D. (2012).

2.7. Criterios de rigor científico.

Manifiesta (Noroña et al. (2012), que las investigaciones deben cumplir con ciertas condiciones con el fin de que resultados sean veraces y que no se puedan refutar. Las investigaciones científicas deben garantizar que el método científico sea aplicado de manera correcta con el fin de no tener datos erróneos.

Algunos criterios de rigor científico cuantitativo que a continuación presentamos:

Tabla 12. Criterios de rigor científico

<i>Criterios</i>	<i>Características del Criterio</i>	<i>Procedimientos</i>
------------------	-------------------------------------	-----------------------

Credibilidad Valor de la verdad / autenticidad	Los datos recolectados deben ser fiables y no modificados, deben permanecer inalterables	<ul style="list-style-type: none"> - Los datos son recolectados tal como se encuentran. - Se necesita la observación del investigador. - Los datos se deben triangular con jueces terceros.
Transferibilidad Aplicabilidad	Los datos obtenidos deben ser potenciales de ser transferidos	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe tener en cuenta el contexto de la recolección de datos. - Se debe tener muestreos estadísticos - Los datos deben ser fiables
Consistencia Dependencia / replicabilidad	Los datos deben ser recogidos en función de un mismo tipo de variable	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulación - Se necesita un tercero que actúe como revisor. - Se debe planificar el desarrollo de la recolección de datos. - El investigador debe ser reflexivo
Confirmabilidad o reflexividad Neutralidad / objetividad	Los resultados no deben ser contaminados con posturas o sesgos del investigador	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe confirmar los datos - Se debe comparar la información con la fuente primaria - Los datos deben ser separados de la postura de los investigadores. - Se debe delimitar la postura de los investigadores.
Relevancia	La información debe ser relevante para solucionar problemas reales.	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe contar con aportes científicos - El desarrollo de propuesta debe garantizar la solución de problemas
Adecuación teórico- epistemológica	Se debe adecuar la teoría a los contextos de la investigación.	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe utilizar un lenguaje científico estandarizado.

Fuente: Elaboración En Base A: Noroña, A.L.; Alcázar-Moreno; N.; Rojas; J.G.; Y Rebolledo-Malpica, D. (2012).

CAPITULO III

RESULTADOS

III. RESULTADOS

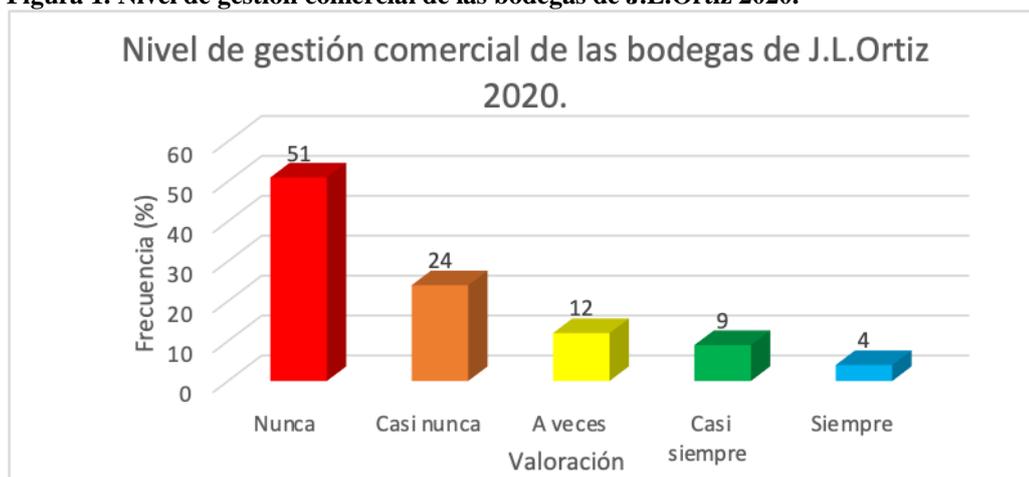
3.1. Análisis del nivel de Gestión Comercial por dimensiones en las bodegas tradicionales de José L. Ortiz 2020.

Tabla 13. Nivel de gestión comercial de las bodegas de José L. Ortiz 2020.

<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>	<i>% Válido</i>	<i>% Acumulado</i>
Nunca	51	51	51	51
Casi nunca	24	24	24	75
A veces	12	12	12	87
Casi siempre	9	9	9	96
Siempre	4	4	4	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020

Figura 1. Nivel de gestión comercial de las bodegas de J.L.Ortiz 2020.



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020

De los datos obtenidos se determinó que el 51% de los clientes consideran que nunca las bodegas realizan gestión comercial y un 24% manifiesta que casi nunca realizan gestión comercial, esto demuestra que las bodegas sin esta herramienta limitan su crecimiento y desarrollo.

3.1.1. Análisis del nivel de Gestión Comercial por dimensiones en las bodegas tradicionales de José L. Ortiz – 2020.

Tabla 14. Nivel de gestión comercial según planificación comercial en las bodegas de J.L.Ortiz 2020

Valoración	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Válido	% Acumulado
Nunca	5	5	5	5
Casi nunca	76	76	76	81
A veces	14	14	14	95
Casi siempre	2	2	2	97
Siempre	3	3	3	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020.

Figura 2. Nivel de gestión comercial según planificación comercial de las bodegas de J.L.Ortiz 2020



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020

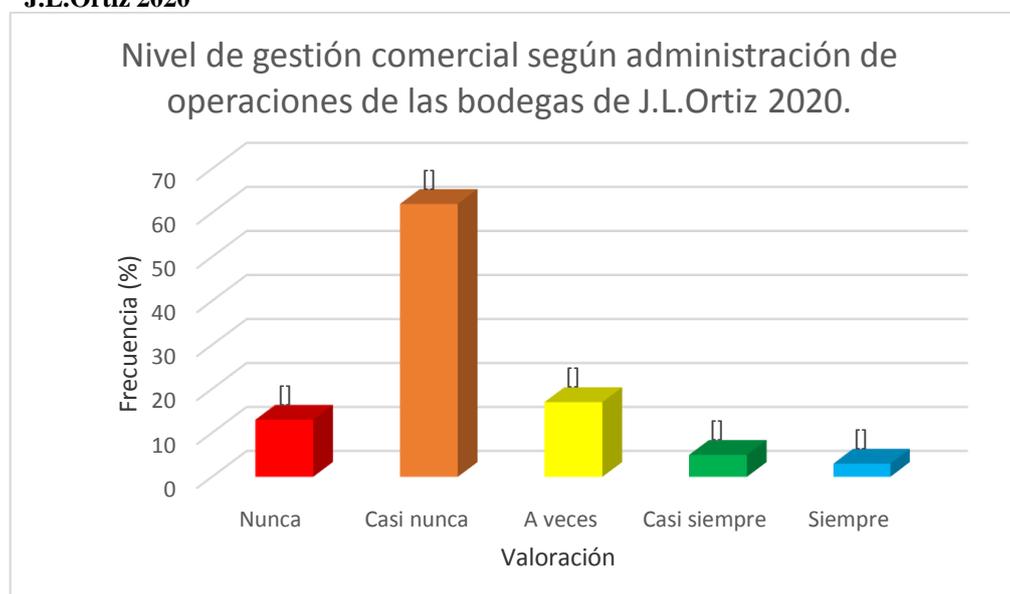
Del 100% de los encuestados el 81% manifiestan que nunca y casi nunca realizan planificación comercial, esto hace que las bodegas sean obsoletas y tradicionales frente a nuevos formatos.

Tabla 15. Nivel de gestión comercial según operaciones administrativas de las bodegas de José L. Ortiz 2020

<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>	<i>% Válido</i>	<i>% Acumulado</i>
Nunca	13	13	13	13
Casi nunca	62	62	62	75
A veces	17	17	17	92
Casi siempre	5	5	5	97
Siempre	3	3	3	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020.

Figura 3. Nivel de gestión comercial según administración de operaciones de las bodegas de J.L.Ortiz 2020



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020

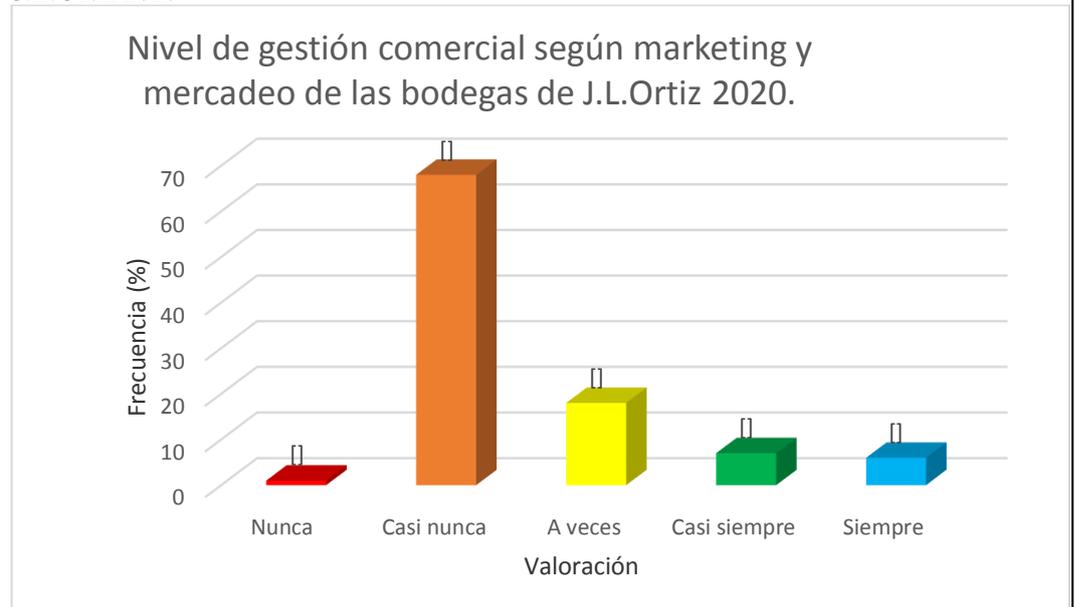
Según el resultado un 75% manifiesta que casi nunca nunca realizan una eficiente administración de operaciones frente a un 17% expresó que a veces aplican esta herramienta de gestión, esto hace resaltar que las bodegas no cuentan con algún modelo de gestión operativa.

Tabla 16. Nivel de gestión comercial según marketing y mercadeo de las bodegas de José L. Ortiz 2020

Valoración	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Válido	% Acumulado
Nunca	1	1	1	1
Casi nunca	68	68	68	69
A veces	17	18	17	87
Casi siempre	7	7	7	94
Siempre	6	6	6	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020.

Figura 4. Nivel de gestión comercial según marketing y mercadeo de las bodegas de J.L.Ortiz 2020



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020

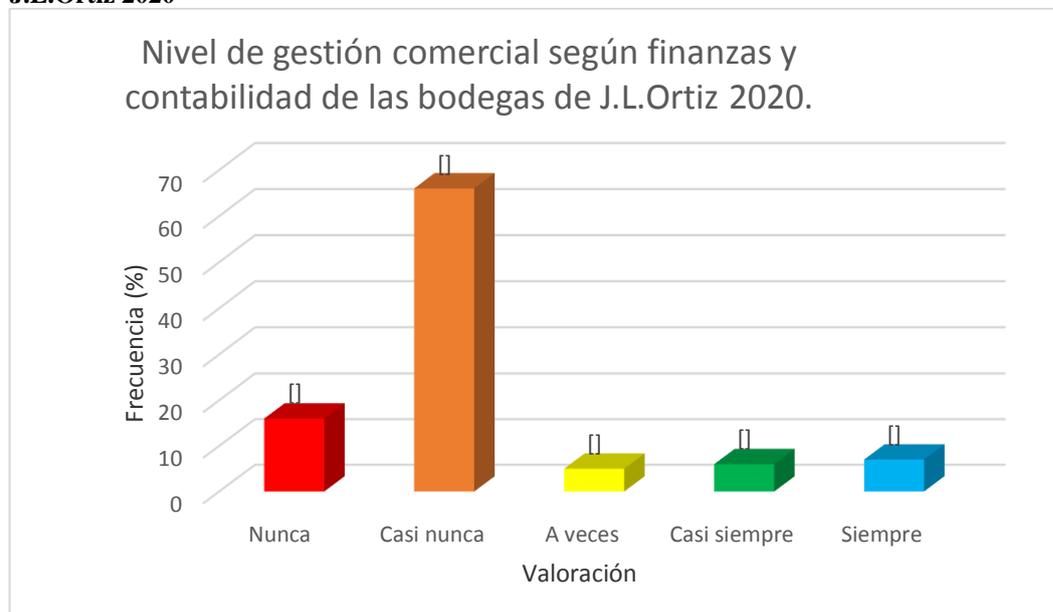
De acuerdo a los datos obtenidos el 69% señala que casi nunca y nunca realizan marketing y mercadeo por parte del micro negocios, frente a un 18% afirma que el marketing y mercadeo a veces lo realizan no siendo el adecuado, esto indica que las bodegas de José L. Ortiz no logren incrementar su cartera de clientes.

Tabla 17. Nivel de gestión comercial según finanzas y contabilidad de las bodegas de José L. Ortiz 2020

Valoración	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Válido	% Acumulado
Nunca	16	16	16	16
Casi nunca	66	66	66	82
A veces	5	5	5	87
Casi siempre	6	6	6	93
Siempre	7	7	7	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020.

Figura 5. Nivel de gestión comercial según finanzas y contabilidad de las bodegas de J.L.Ortiz 2020



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020

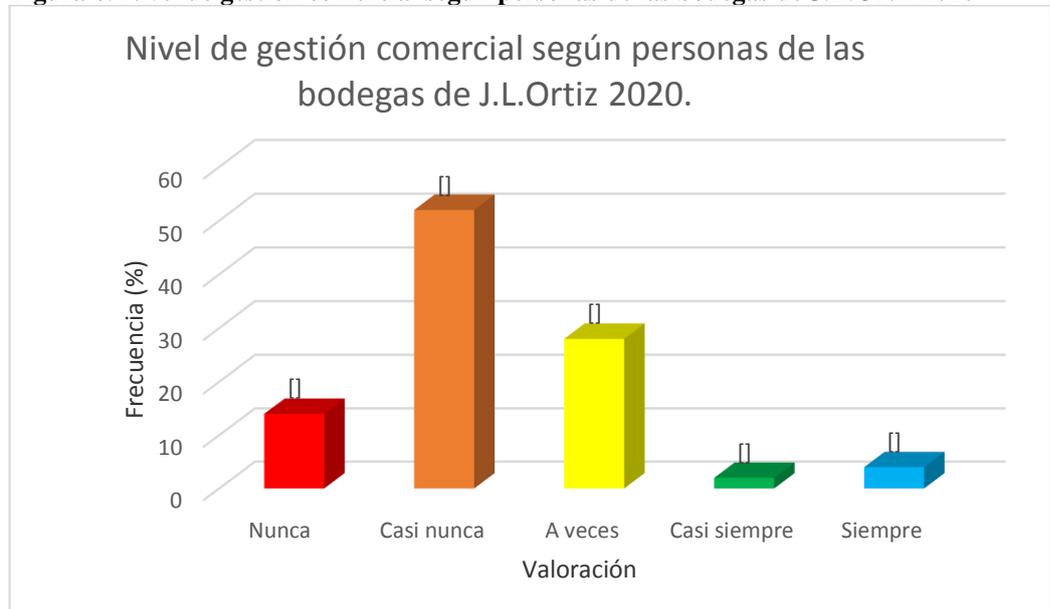
Segun el resultado el 82% expresaron que casi nunca y nunca se aplica ésta función en las bodegas de José L. Ortiz, y un 11% manifestaron que a veces y casi siempre se realiza ésta función de forma ineficiente, esto evidencia que las bodegas estén endeudandose limitando su desarrollo

Tabla 18. Nivel de gestión comercial según personal de J.L.Ortiz 2020

Valoración	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Válido	% Acumulado
Nunca	14	14	14	14
Casi nunca	52	52	52	66
A veces	28	28	28	94
Casi siempre	2	2	2	96
Siempre	4	4	4	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020.

Figura 6. Nivel de gestión comercial según personas de las bodegas de J.L.Ortiz 2020



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020

Según lo obtenido el 66% de los encuestados indican que casi nunca y nunca hay buen personal para brindar un mejor servicio, mientras que un 28% manifiesta que a veces el personal es eficiente para brindar una mejor atención al cliente y un 6% manifestaron que casi siempre y siempre hay personal para una mejor atención y servicio

al cliente.

3.2. Resumen del nivel de Gestión Comercial según dimensiones en las bodegas del Distrito de José .L. Ortiz. – 2020.

Tabla 19. Nivel de la gestión comercial de las bodegas de José L. Ortiz 2020

<i>Gestión Comercial</i>	<i>DIMENSIONES</i>				
	Planificación Comercial	Operaciones Administrativas	Marketing Mercadeo	Finanzas y Contabilidad	Personas
Nunca	5	13	1	16	14
Casi nunca	76	62	68	66	52
A veces	14	17	18	5	28
Casi siempre	2	5	7	6	2
Siempre	3	3	6	7	4
TOTAL	100	100	100	100	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020.

Tabla 20. Resultado del nivel de la gestión comercial por dimensiones.

Dimensiones	Muy				
	bajo	Bajo	Medio	Alto	alto
Planeación comercial	5%	76%	14%	2%	3%
Administración y operaciones	13%	62%	17%	5%	3%
Marketing y mercadeo	1%	68%	18%	7%	6%
Finanzas y contabilidad	16%	66%	5%	6%	7%
Personas	14%	52%	28%	2%	4%
Nivel de la gestión comercial	10%	65%	16%	4%	5%

Fuente. Elaboración propia.

3.3. Análisis del nivel de Competitividad por dimensiones de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020.

Tabla 21. Nivel de competitividad de las bodegas de J.L.Ortiz 2020

Valoración	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Válido	% Acumulado
Nunca	62	62	62	62
Casi nunca	22	22	22	84
A veces	9	9	9	93
Casi siempre	4	4	4	97
Siempre	3	3	3	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020

Figura 7. Nivel de competitividad de las bodegas de J.L.Ortiz 2020



Fuente: Encuesta aplicada los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020

De los datos obtenidos se determinó que el 62% consideran que nunca y casi nunca son competitivas Las bodegas de José L. Ortiz, esto evidencia que las bodegas ven perjudicado su crecimiento y desarrollo.

Tabla 22. Nivel de competitividad según las estrategias y posición competitiva de las bodegas de José L. Ortiz 2020

<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>	<i>% Válido</i>	<i>% Acumulado</i>
Nunca	70	70	70	70
Casi nunca	22	22	22	92
A veces	3	3	3	95
Casi siempre	3	3	3	98
Siempre	2	2	2	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020

Figura 8. Nivel de competitividad según estrategias y posición competitiva de las bodegas de J.L.Ortiz 2020



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020

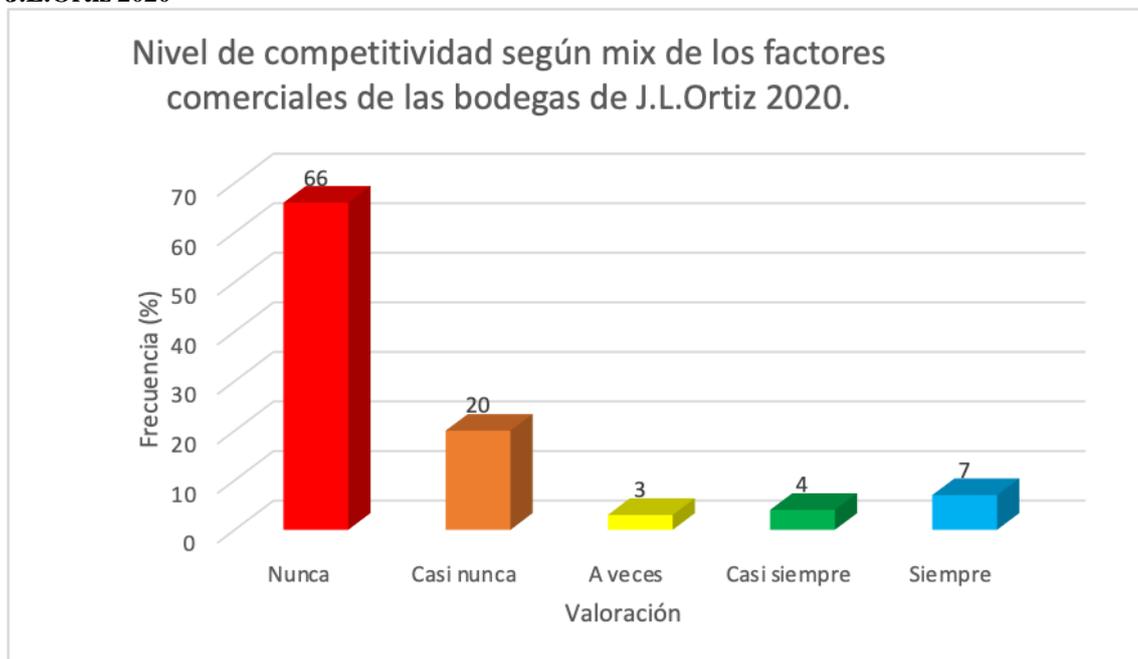
Del total de los encuestados podemos encontrar que el 70% manifiesta que nunca cuentan con estrategias y una posición competitiva, esto evidencia que los micronegocios no pueden hacer frente a su competencia y son vulnerables ante cualquier amenaza

Tabla 23. Nivel de competitividad según mix de los factores comerciales de las bodegas de José L. Ortiz 2020

<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>	<i>% Válido</i>	<i>% Acumulado</i>
Nunca	66	66	66	66
Casi nunca	20	20	20	86
A veces	3	3	3	89
Casi siempre	4	4	4	93
Siempre	7	7	7	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020.

Figura 9. Nivel de competitividad según mix de los factores comerciales de las bodegas de J.L.Ortiz 2020



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020

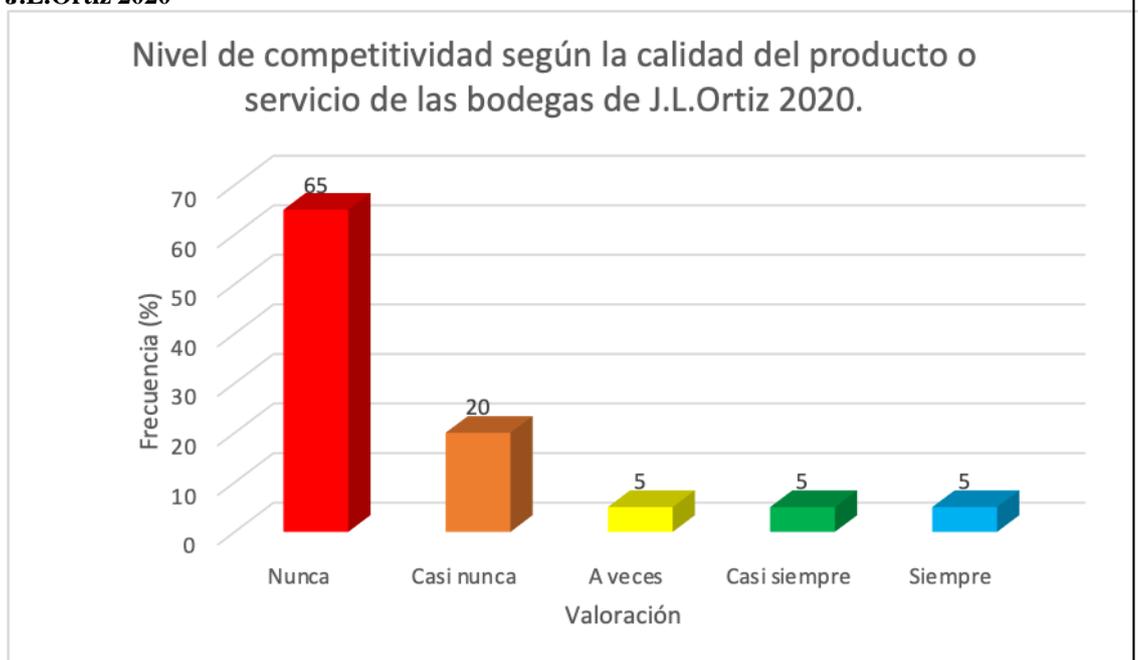
De acuerdo a los datos obtenidos el 66% manifiestan que nunca cuentan con un mapa que contemple los factores comerciales, ello refleja incapacidad para los modos propios de hacer las cosas

Tabla 24 . Nivel de competitividad según la calidad del producto o servicio de las bodegas de José L. Ortiz 2020

<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>	<i>% Válido</i>	<i>% Acumulado</i>
Nunca	65	65	65	65
Casi nunca	20	20	20	85
A veces	5	5	5	90
Casi siempre	5	5	5	95
Siempre	5	5	5	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020.

Figura 10. Nivel de competitividad según la calidad del producto o servicio de las bodegas de J.L.Ortiz 2020



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020

Un 65% del total de los encuestados manifiesta que nunca logran la conformidad del conjunto de las características y atributos del producto o servicio con las necesidades del comprador, mientras un 20% manifiesta que casi nunca asocian la calidad del producto o servicio al negocio, esto

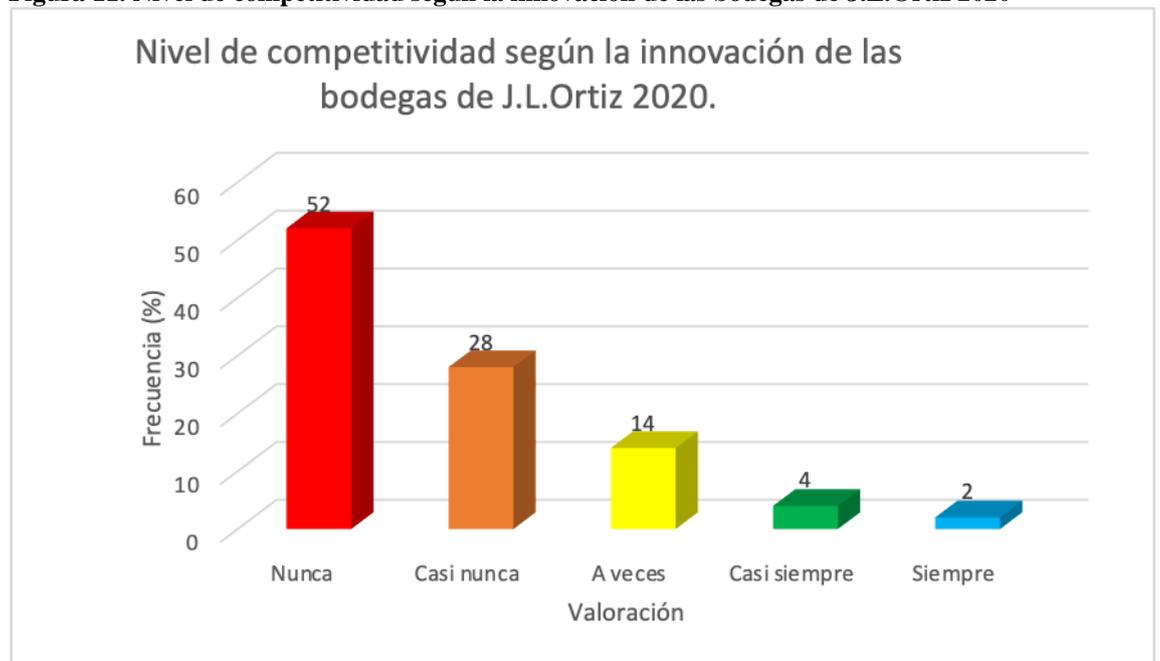
evidencia inexistencia de capacidad para competir

Tabla 25 . Nivel de la competitividad según la innovación en las bodegas de José L. Ortiz 2020

Valoración	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Válido	% Acumulado
Nunca	52	52	52	52
Casi nunca	28	28	28	80
A veces	14	14	14	94
Casi siempre	4	4	4	98
Siempre	2	2	2	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020.

Figura 11. Nivel de competitividad según la innovación de las bodegas de J.L.Ortiz 2020



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020

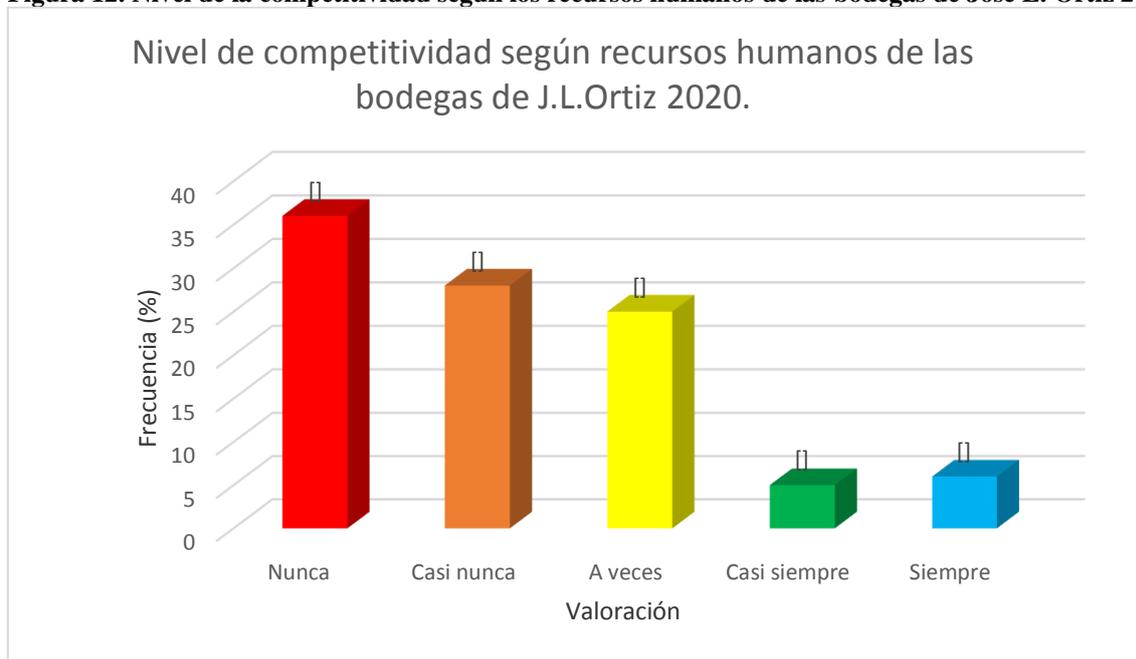
De los encuestados el 52% tengan en consideración que nunca innovan para buscar nuevas ideas de hacer las cosas, mientras que un 28% expresa que casi nunca buscan nuevas ideas para atraer más clientes, esto hace que estos micro negocios sean rutinarios y esto perjudica su competitividad

Tabla 26. Nivel de la competitividad según los recursos humanos de las bodegas de José L. Ortiz 2020

<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>	<i>% Válido</i>	<i>% Acumulado</i>
Nunca	36	36	36	36
Casi nunca	28	28	28	64
A veces	25	25	25	89
Casi siempre	5	5	5	94
Siempre	6	6	6	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020.

Figura 12. Nivel de la competitividad según los recursos humanos de las bodegas de José L. Ortiz 2020



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020

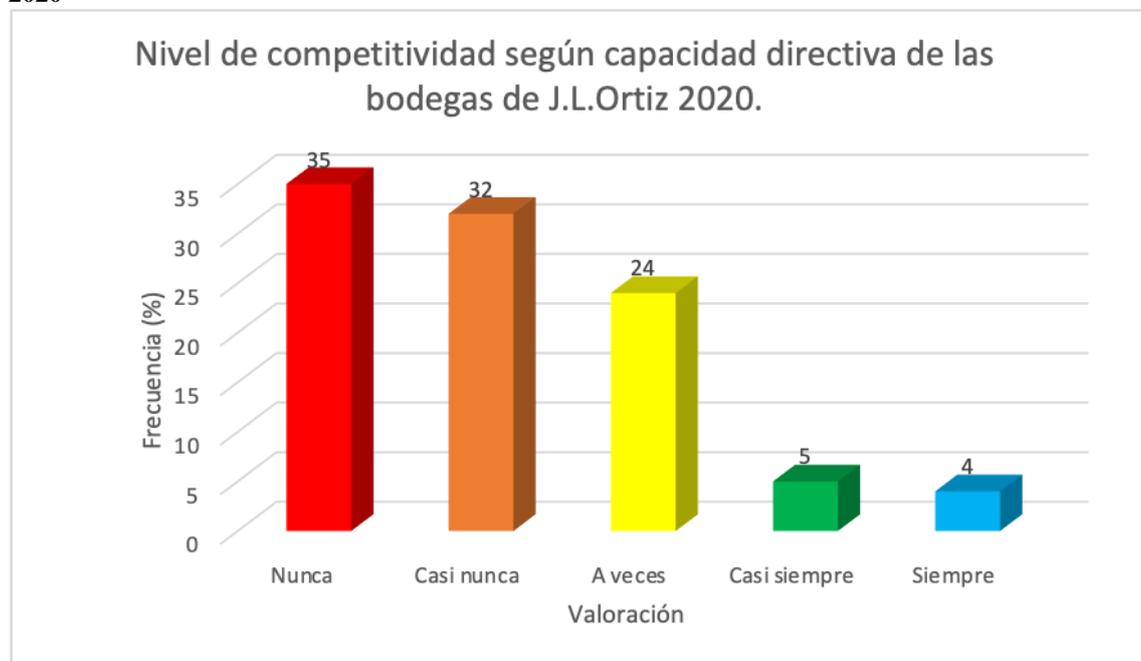
Según los resultados cerca del 65% manifiestan que casi nunca y nunca realizan una eficiente gestión de los recursos humanos, mientras que un 25% lo considera que a veces algunos negocios hacen uso de éste recurso humano de forma ineficiente, esto evidencia que hay poca motivación a los trabajadores.

Tabla 27. Nivel de competitividad según capacidad directiva de las bodegas de José L. Ortiz 2020

Valoración	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Válido	% Acumulado
Nunca	35	35	35	35
Casi nunca	32	32	32	67
A veces	24	24	24	91
Casi siempre	5	5	5	96
Siempre	4	4	4	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020.

Figura 13. Nivel de competitividad según capacidad directiva de las bodegas de José L. Ortiz 2020



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020.

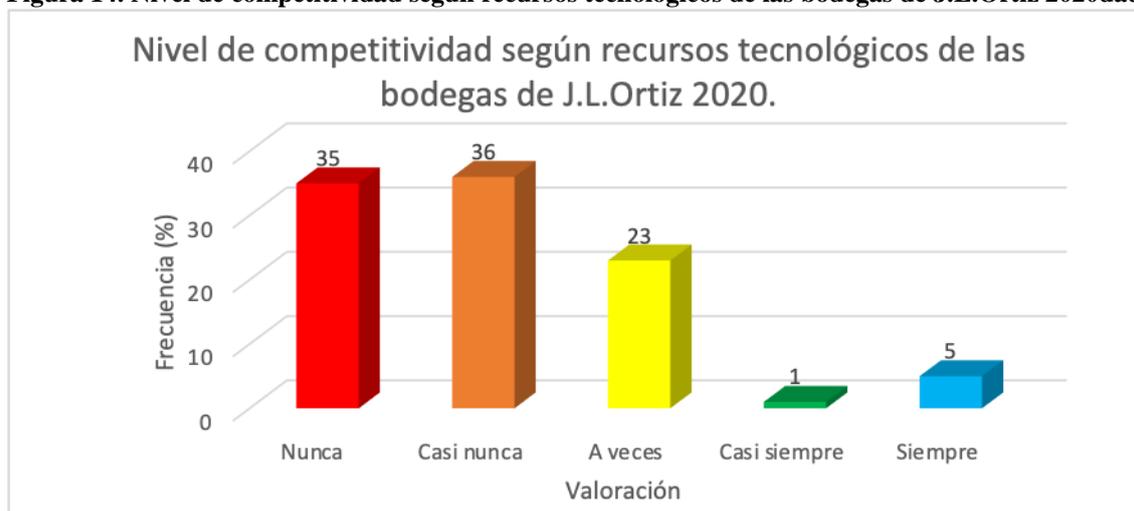
Según el resultado el 67% manifiesta que casi nunca y nunca se evidencia capacidad directiva, mientras un 24% la considera que a veces los propietarios actúan con escasa capacidad directiva, esto nos indica que estos negocios carecen de un gestor para el uso eficiente de sus recursos y capacidades para lograr competitividad

Tabla 28. Nivel de competitividad según recursos tecnológicos de las bodegas de José L. Ortiz 2020

Valoración	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Válido	% Acumulado
Nunca	35	35	35	35
Casi nunca	36	36	36	71
A veces	23	23	23	94
Casi siempre	1	1	1	95
Siempre	5	5	5	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020

Figura 14. Nivel de competitividad según recursos tecnológicos de las bodegas de J.L.Ortiz 2020dad



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020.

Obtenemos como resultados que el 70% de los negocios casi nunca y nunca hacen uso de recursos tecnológicos, mientras que el 23% manifiesta que algunos negocios a veces utilizan tecnología para sus ventas, esto hace que las bodegas no utilizan equipos tecnológicos que les permita realizar sus actividades de manera eficiente y ser más competitivos.

3.4. Resumen del nivel de competitividad según dimensiones de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020.

Tabla 29. Nivel de competitividad de las bodegas de Jose L. Ortiz 2020.

<i>Competitividad</i>	<i>Estrategias y posición competitiva</i>	<i>Mix de factores comerciales</i>	<i>Calidad del producto o servicio</i>	<i>Innovación</i>	<i>Recursos Humanos</i>	<i>Capacidad directiva</i>	<i>Recursos tecnológicos</i>
Muy malo	70	66	65	52	36	35	35
Malo	22	20	20	28	28	32	36
Regular	3	3	5	14	25	24	23
Bueno	3	4	5	4	5	5	1
Muy bueno	2	7	5	2	6	4	5
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020.

Tabla 30. Resultado del nivel de competitividad por dimensiones

<i>Dimensiones</i>	<i>Muy bajo</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	<i>Muy alto</i>
Estrategia y posición competitiva	70%	22%	3%	3%	2%
Mix de los factores comerciales	66%	20%	3%	4%	7%
Calidad del producto o servicio	65%	20%	5%	5%	5%
Innovación	52%	28%	14%	4%	2%
Recursos humanos	36%	28%	25%	5%	6%
Capacidad directiva	35%	32%	24%	5%	4%
Recursos tecnológicos	35%	36%	23%	1%	5%
Nivel de competitividad	51%	27%	14%	4%	4%

Fuente. Elaboración propia.

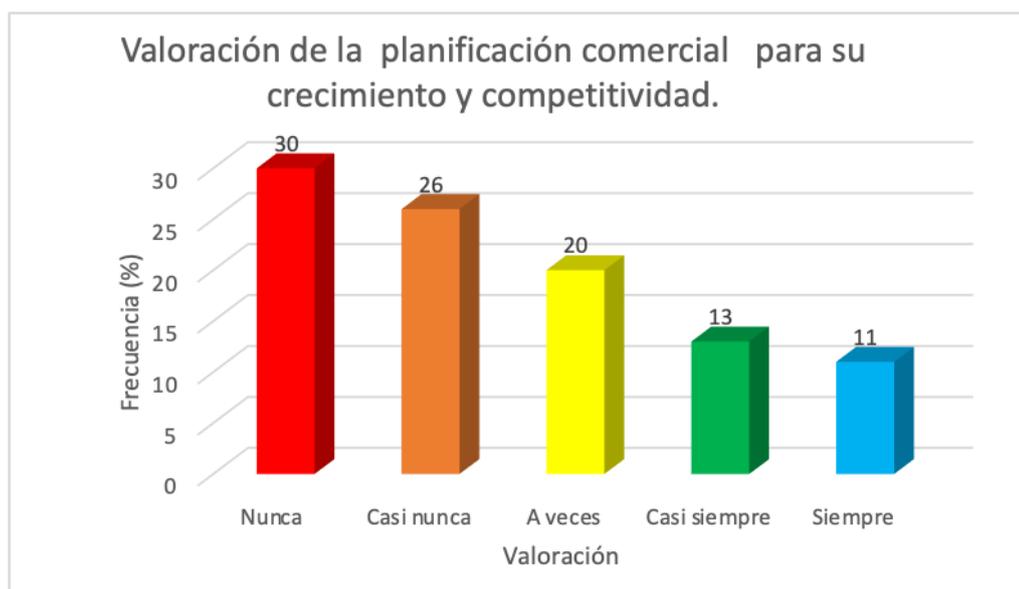
3.5. Análisis del nivel de los indicadores de la variable *Gestión Comercial en las bodegas tradicionales de José L. Ortiz – 2020.*

Tabla 31. Frecuencia con la que creen que las bodegas realizan planificación comercial para su crecimiento y competitividad J.L.Ortiz 2020

Valoración	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Válido	% Acumulado
Nunca	30	30	30	30
Casi nunca	26	26	26	56
A veces	20	20	20	76
Casi siempre	13	13	13	89
Siempre	11	11	11	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Valoración de la planificación comercial para su crecimiento y competitividad.



Fuente: Elaboración propia

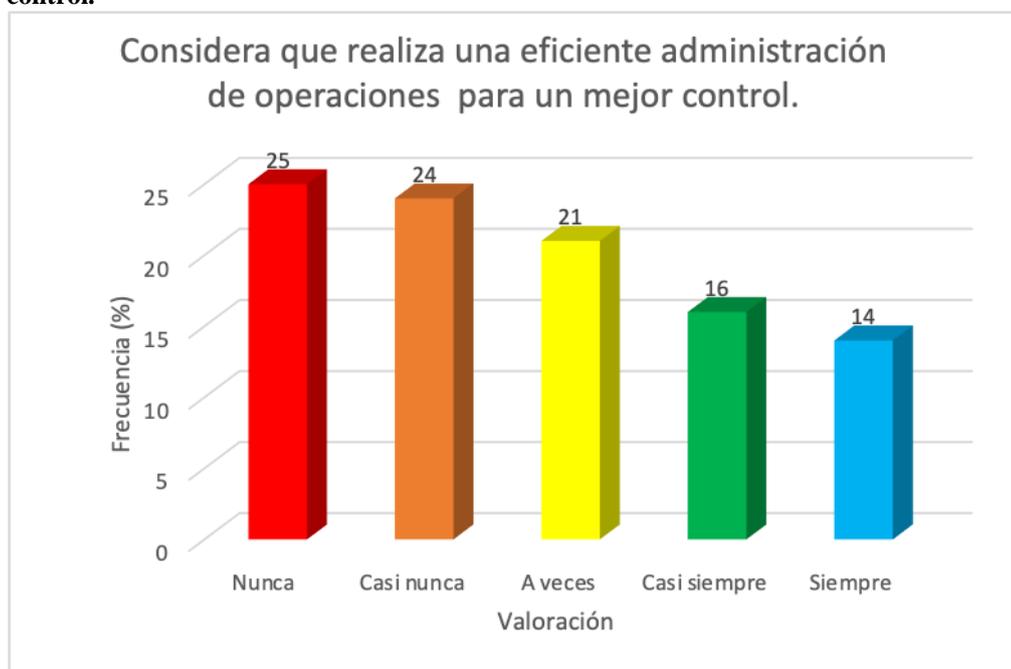
El 56% menciona que casi nunca y nunca realizan planificación comercial en los micro negocios, mientras que el 20% indica a veces realizan ésta estrategia. Éste resultado nos dice que las bodegas no cuentan con objetivos a corto y largo plazo que les permita posicionarse en el mercado.

Tabla 32. Encuesta aplicada a los trabajadores de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020

<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>	<i>% Válido</i>	<i>% Acumulado</i>
Nunca	25	25	25	25
Casi nunca	24	24	24	49
A veces	21	21	21	70
Casi siempre	16	16	16	86
Siempre	14	14	14	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Considera que realiza una eficiente administración de operaciones para un mejor control.



Fuente: Elaboración propia

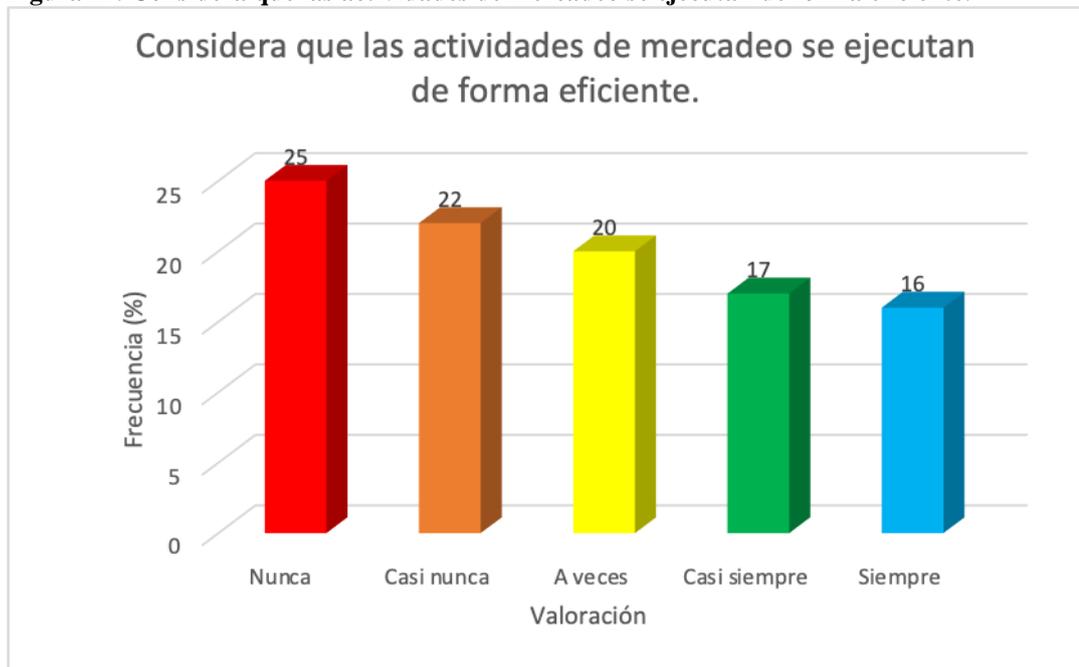
El resultado nos indica que el 49% manifiesta que casi nunca y nunca llevan una eficiente administración de operaciones mientras que el 30% manifiesta que casi siempre y siempre administran de manera ineficiente, ésta actividad puede mejorarse ya que un 21% a veces realiza un proceso administrativo para llevar un mejor control en su negocio

Tabla 33. ¿Considera usted que las actividades de mercadeo que realiza en la bodega se ejecutan de forma eficiente?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Válido	% Acumulado
Nunca	25	25	25	25
Casi nunca	22	22	22	47
A veces	20	20	20	67
Casi siempre	17	17	17	84
Siempre	16	16	16	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17. Considera que las actividades de mercadeo se ejecutan de forma eficiente.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos son muestra que casi el 50% indica que casi nunca y nunca las actividades de mercadeo se ejecutan de forma eficiente mientras que el 33% expresa que casi siempre y siempre se realiza de forma eficiente, pero existe un 20% que considera que a veces se lleva de forma eficiente, esto indica que las actividades de mercadeo pueden mejorarse para dar un mejor servicio.

Tabla 34. ¿Considera que los propietarios son eficientes en el manejo de sus finanzas y otros registros con el fin de planificar sus compras y otras inversiones para satisfacer sus requerimientos?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Válido	% Acumulado
Nunca	27	27	27	27
Casi nunca	25	25	25	52
A veces	18	18	18	70
Casi siempre	16	16	16	86
Siempre	14	14	14	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 18. Valoración de la administración financiera y otros registros para realizar inversiones en nuevos productos.



Fuente: Elaboración propia.

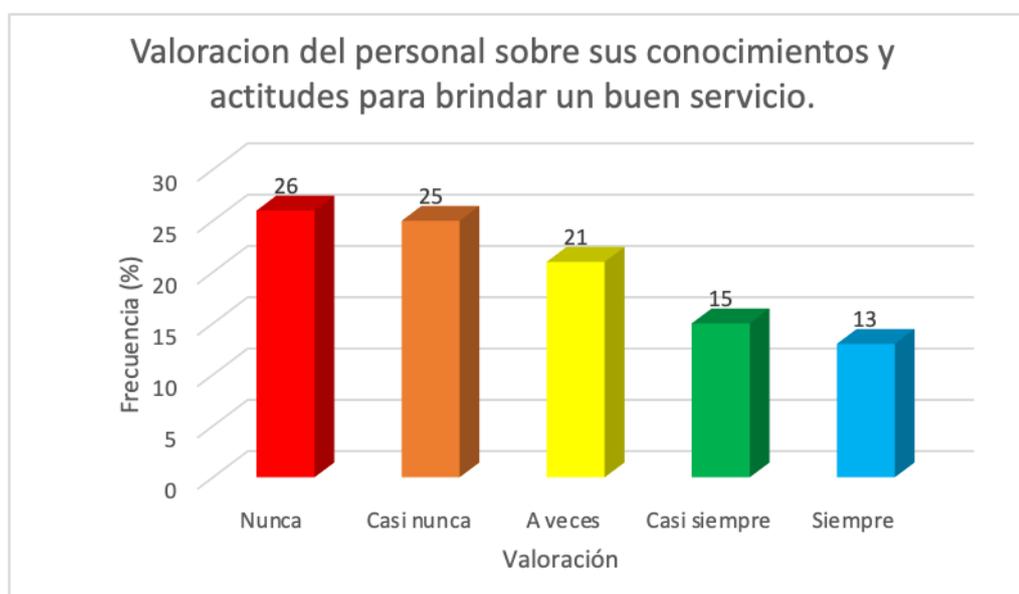
Un 52% manifiesta casi nunca y nunca revisan registros contables, mientras que el 18% a veces revisa y un 30% casi siempre y siempre si acude a dicho registros, esto hace que las bodegas se expongan a endeudamientos e ineficiente planificación del efectivo.

Tabla 35. ¿Valoración del personal que trabaja en la bodega sobre sus conocimientos y actitudes para brindar un buen servicio?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Válido	% Acumulado
Nunca	26	26	26	26
Casi nunca	25	25	25	51
A veces	21	21	21	72
Casi siempre	15	15	15	87
Siempre	13	13	13	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 19. Valoración del personal sobre sus conocimientos y actitudes para brindar un buen servicio.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar el 51% de los clientes manifiesta que casi nunca y nunca las personas que atienden en las bodegas tienen conocimientos y actitudes para brindar un buen servicio. El 21% manifiesta que a veces dan un buen servicio y el 28% manifiesta que casi siempre y siempre el personal sí tiene los conocimientos y actitudes para dar un buen servicio.

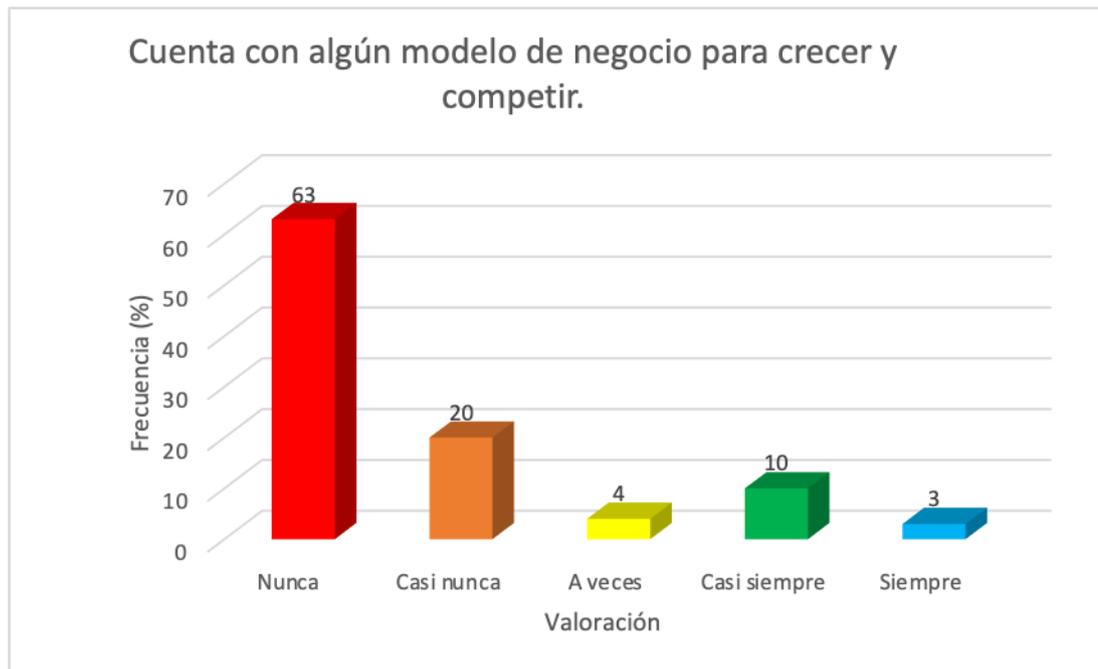
3.6. Análisis del nivel de indicadores de la variable competitividad en las bodegas tradicionales de José L. Ortiz – 2020.

Tabla 36. ¿Las bodegas cuentan con algún modelo de estrategia para crecer y competir?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Válido	% Acumulado
Nunca	63	63	63	63
Casi nunca	20	20	20	83
A veces	4	4	4	87
Casi siempre	10	10	10	97
Siempre	3	3	3	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Figura 20. Cuenta con algún modelo de negocio para crecer y competir



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados se obtiene que el 63% manifiestan que nunca cuentan con algún modelo de negocio para crecer y competir esto hace que los negocios sean tradicionales y obsoletos frente a las nuevas exigencias

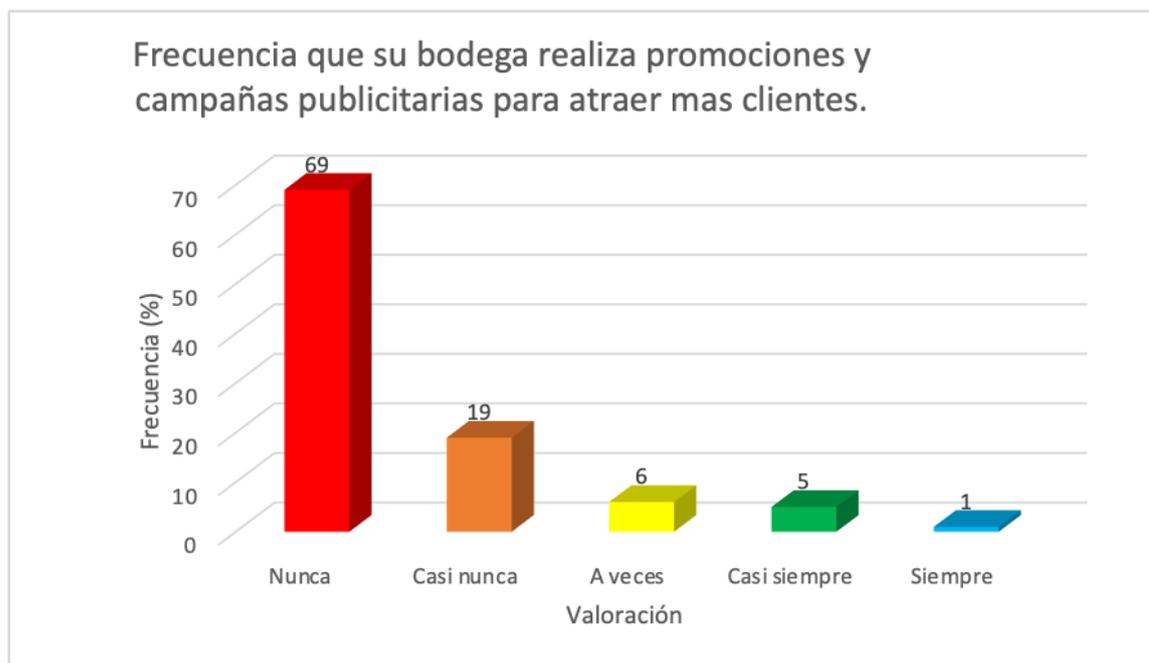
del mercado

Tabla 37. ¿Con que frecuencia su bodega realiza promociones y campañas publicitarias para atraer más clientes?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Válido	% Acumulado
Nunca	69	69	69	69
Casi nunca	19	19	19	88
A veces	6	6	6	94
Casi siempre	5	5	5	99
Siempre	1	1	1	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Figura 21. Frecuencia que su bodega realiza promociones y campañas publicitarias para atraer mas clientes.



Fuente: Elaboración propia

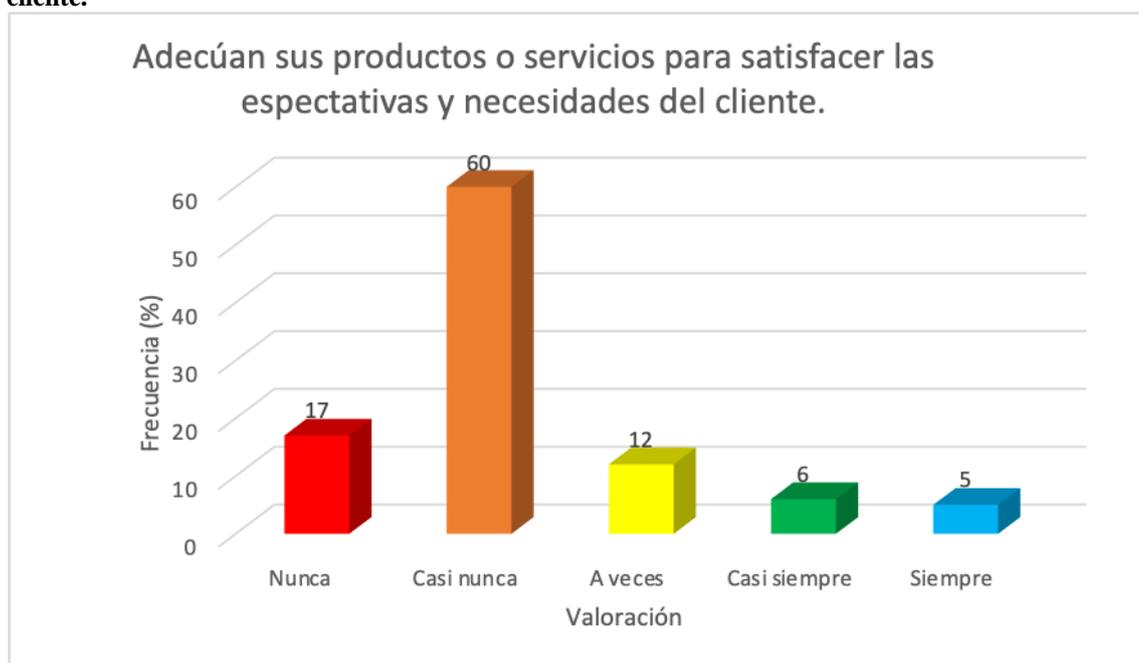
Según los resultados el 69% manifiesta que nunca realizan promociones y campañas publicitarias para atraer más clientes, esto hace que los micro negocios no puedan incrementar sus ventas y lograr un buen posicionamiento

Tabla 38. ¿Adecuan sus productos o servicios para satisfacer las expectativas y necesidades del cliente?

<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>	<i>% Válido</i>	<i>% Acumulado</i>
Nunca	17	17	17	17
Casi nunca	60	60	60	77
A veces	12	12	12	89
Casi siempre	6	6	6	95
Siempre	5	5	5	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Figura 22. Adecuan sus productos o servicios para satisfacer las expectativas y necesidades del cliente.



Fuente: Elaboración propia

De los encuestados indican que el 77% casi nunca y nunca adecúan sus productos y servicios para generar una mejor imagen del negocio y un 12% manifiesta que a veces adecúan sus productos y servicios al

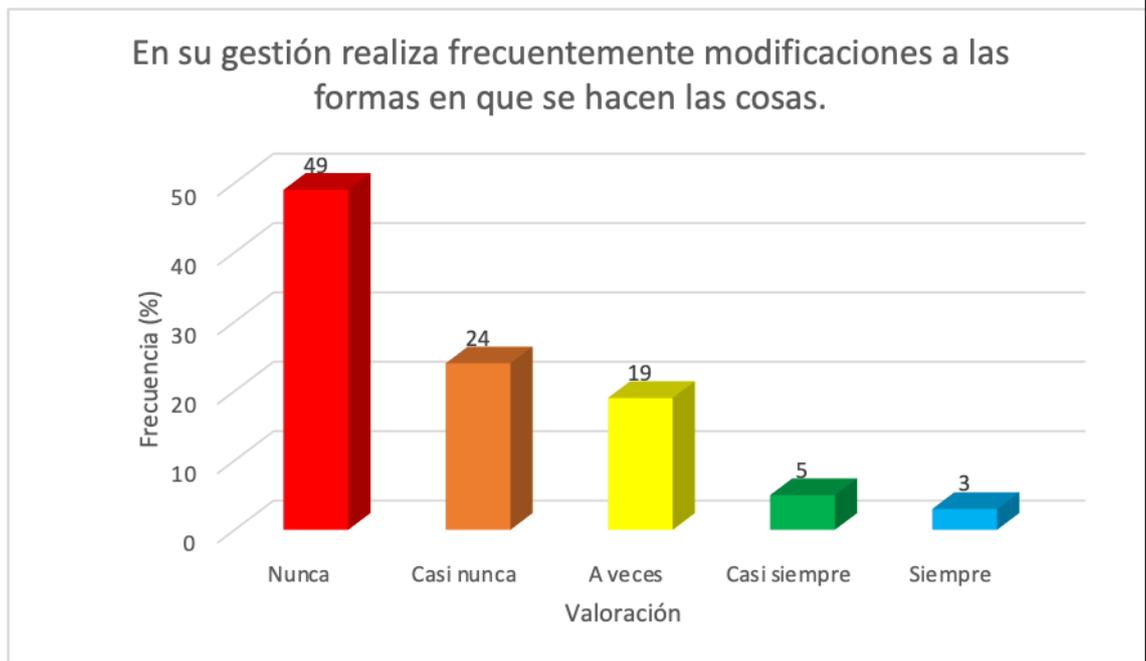
requerimiento de los clientes, haciendo que estos micronegocios no sean competitivos.

Tabla 39. ¿En su gestión realiza frecuentemente modificaciones a las formas en que se hacen las cosas?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Válido	% Acumulado
Nunca	49	49	49	49
Casi nunca	24	24	24	73
A veces	19	19	19	92
Casi siempre	5	5	5	97
Siempre	3	3	3	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Figura 23. En su gestión realiza frecuentemente modificaciones a las formas en que se hacen las cosas.



Fuente: Elaboración propia

De los encuestados se observa que el 49% nunca realiza modificaciones en las formas de hacer las cosas y el 24% manifiesta que casi nunca modifican sus métodos de hacer las cosas, mientras que el 19% varían las formas de hacer las cosas, lo que demuestra que los micro

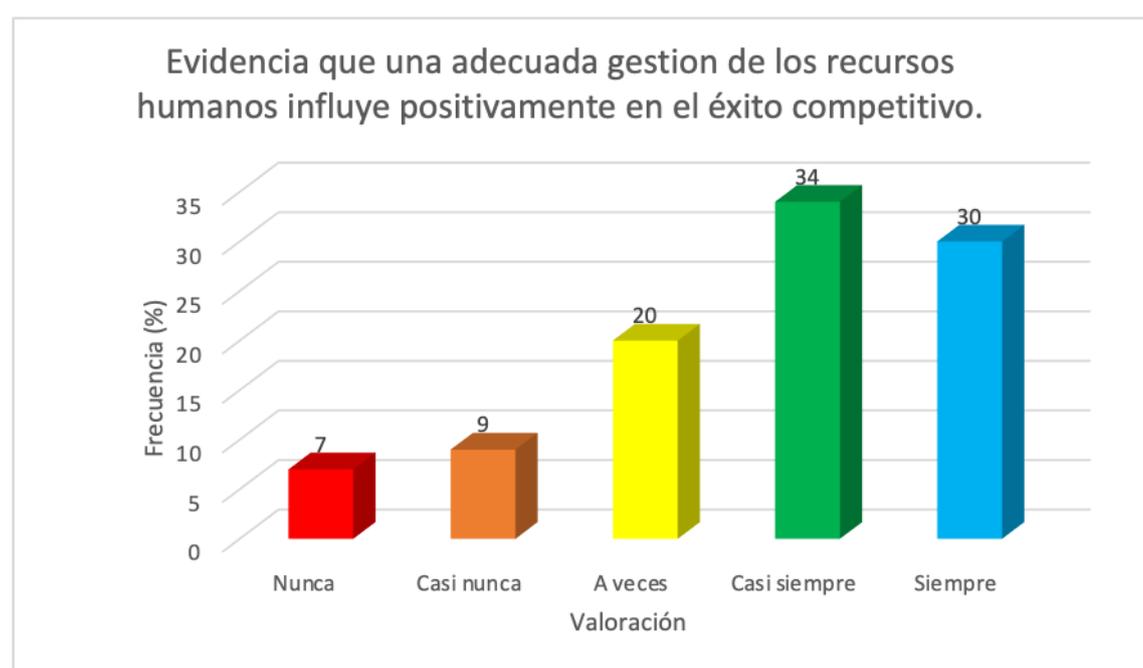
negocios no hacen cambios en los productos y procesos para mejorar sus actividades

Tabla 40. ¿Evidencia que una adecuada gestión de los recursos humanos influye positivamente en el éxito competitivo?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Válido	% Acumulado
Nunca	7	7	7	7
Casi nunca	9	9	9	16
A veces	20	20	20	36
Casi siempre	34	34	34	70
Siempre	30	30	30	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Figura 24. Evidencia que una adecuada gestión de los recursos humano influye positivamente en el éxito competitivo.



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados el 34% indica que casi siempre una buena administración del personal influye en el éxito competitivo, mientras que el 30% menciona que siempre una buena gestión del recurso humano se desarrolla competencias que al micronegocios les permita ser más

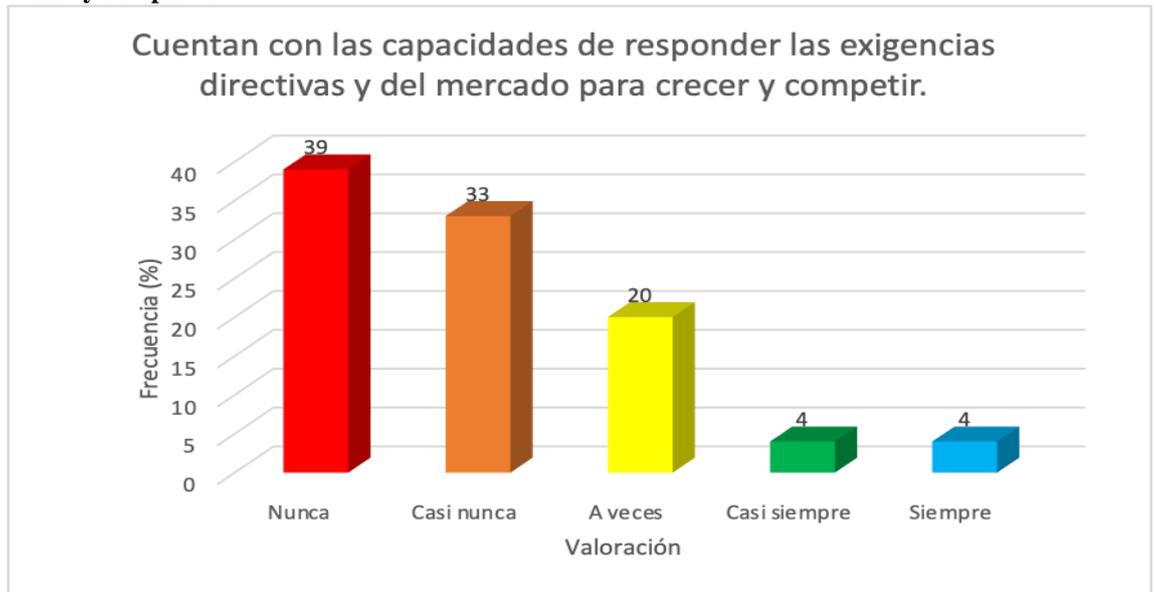
eficientes.

Tabla 41. ¿Cuentan con las capacidades de responder las exigencias directivas y del mercado para crecer y competir?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Válido	% Acumulado
Nunca	39	39	39	39
Casi nunca	33	33	33	72
A veces	20	20	20	92
Casi siempre	4	4	4	96
Siempre	4	4	4	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Figura 25. Cuentan con las capacidades de responder las exigencias directivas del mercado para crecer y competir.



Fuente: Elaboración propia

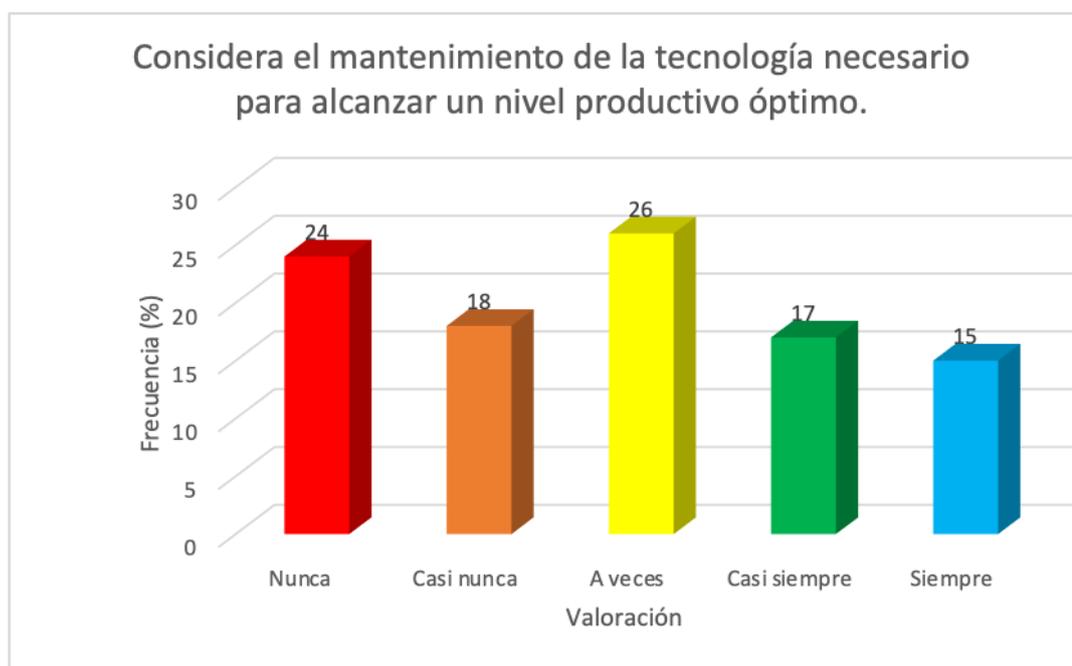
De los encuestados el 72% considera que nunca y casi nunca cuentan con las capacidades para afrontar las exigencias directivas y del mercado para crecer y competir y el 20% a veces cuentan con capacidades de afrontar éstas exigencias y que van de acuerdo a las circunstancias, esto evidencia que los micro negocios no puedan elegir entre distintas opciones estratégicas para el éxito competitivo.

Tabla 42. ¿Considera al mantenimiento de la tecnología necesario para alcanzar un nivel productivo óptimo?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Válido	% Acumulado
Nunca	24	24	24	24
Casi nunca	18	18	18	42
A veces	26	26	26	68
Casi siempre	17	17	17	85
Siempre	15	15	15	100
TOTAL	100	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Figura 26. Considera el mantenimiento de la tecnología necesario para alcanzar un nivel productivo óptimo



Fuente: Elaboración propia

Después de analizar los datos obtenidos se puede deducir que el 26% de los propietarios considera que a veces el mantenimiento de la tecnología es necesario para alcanzar un nivel productivo óptimo, en otro sentido el 42% manifiesta que nunca y casi nunca el uso de la tecnología es necesario para ser más productivo, esto evidencia que los micro negocios sean obsoletos.

3.7. Fiabilidad del instrumento.

3.7.1. Coeficiente Alfa de Cronbach.

De acuerdo a las tablas 20 y 30 presentadas, se logró validar el instrumento al realizar la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach, siendo el resultado general muy satisfactorio con un nivel de 0.854, que indica una alta confiabilidad del instrumento de medición.

Tabla 43. Estadístico de Fiabilidad

Estadístico de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,854	12

Fuente. Elaboración propia.

3.7.2. Análisis de regresión.

Nos permitirá conocer el grado de incidencia de la gestión comercial sobre el logro de la competitividad de los micronegocios.

El análisis queda descrito de acuerdo a la tabla 20 y 30, no pudiendo determinar las betas de cada factor a través de la regresión lineal porque las variables dependiente e independiente son cualitativas. En ese sentido el cálculo del coeficiente de correlación obtenido muestra una débil relación lineal, como se puede observar, que las medias de la gestión comercial y competitividad son de 75% y 78% bajo y muy bajo respectivamente.

Tabla 44. Incidencia de la gestión comercial sobre la competitividad

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0.2424
Coeficiente de determinación R ²	0.0588
R ² ajustado	-1.6667
Error típico	155.0020
Observaciones	1

Fuente. Elaboración propia.

El resultado obtenido mencionamos que existe una débil correlación positiva directa entre las variables: gestión comercial y competitividad.

Ello implica que el 5.9% de la variabilidad de la competitividad es explicado por una débil gestión comercial.

3.7.3. Prueba de la Chi – Cuadrada.

Con el objetivo de determinar la relación entre las variables, gestión comercial y la competitividad se formuló la siguiente hipótesis:

H1: El nivel de competitividad de las bodegas tradicionales si se encuentra relacionado con el nivel de la gestión comercial de los empresarios.

H0: El nivel de competitividad de las bodegas tradicionales no se encuentra relacionado con el nivel de la gestión comercial de los empresarios.

Para este análisis utilizamos el método de la chi cuadrada, tomando en cuenta que ambas variables son de tipo cualitativa, en la tabla 46 se presenta la tabulación cruzada:

Tabla 45. Variables gestión comercial y competitividad para evaluación

<i>Dimensiones</i>	<i>Muy bajo</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>	<i>Muy alto</i>
Planeación comercial	5%	76%	14%	2%	3%
Administración y operaciones	13%	62%	17%	5%	3%
Marketing y mercadeo	1%	68%	18%	7%	6%
Finanzas y contabilidad	16%	66%	5%	6%	7%
Personas	14%	52%	28%	2%	4%
Estrategia y posición competitiva	70%	22%	3%	3%	2%
Mix de los factores comerciales	66%	20%	3%	4%	7%
Calidad del producto o servicio	65%	20%	5%	5%	5%
Innovación	52%	28%	14%	4%	2%
Recursos humanos	36%	28%	25%	5%	6%
Capacidad directiva	35%	32%	24%	5%	4%
Recursos tecnológicos	35%	36%	23%	1%	5%

Fuente. Elaboración propia.

En nuestro caso la prueba de chi cuadrado dio como resultado,

a un nivel de confianza de 0.05 de 387.9, superior al valor de la tabla, por lo que se rechaza la H0 y se concluye que si existe relación entre el nivel de gestión comercial y el nivel de competitividad de los negocios.

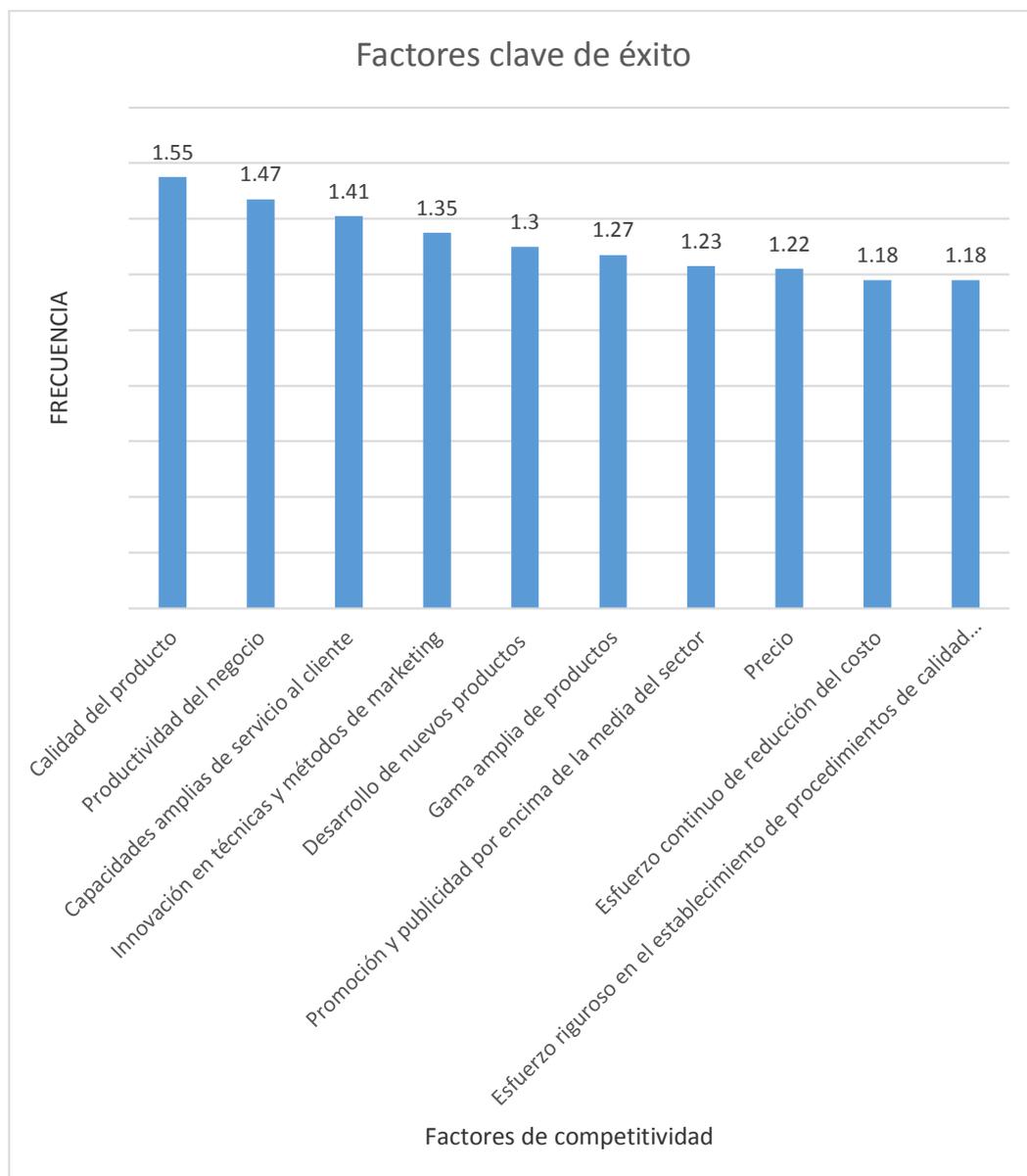
3.8. Factores clave del éxito de mayor importancia según los microempresarios de José L. Ortiz 2020.

Tabla 46. Elección de los 10 factores internos de mayor importancia para el desarrollo de sus actividades comerciales.

<i>N</i>	<i>10 Factores clave de éxito de mayor importancia</i>	<i>Sum</i>	<i>X</i>	<i>Sd</i>
		<i>a</i>		
1	Calidad del producto	155	1.55	1.69
2	Productividad del negocio	147	1.47	1.51
3	Capacidades amplias de servicio al cliente	141	1.41	1.24
4	Innovación en técnicas y métodos de marketing	135	1.35	1.31
5	Desarrollo de nuevos productos	130	1.3	1.45
6	Gama amplia de productos	127	1.27	1.38
7	Promoción y publicidad por encima de la media del sector	123	1.23	1.15
8	Precio	122	1.22	1.2
9	Esfuerzo continuo de reducción del costo	118	1.18	1.26
10	Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto	118	1.18	1.28

Fuente: Cuestionario aplicada a los trabajadores de las bodegas tradicionales de J.L.Ortiz 2020.

Figura 27 . Factores clave de éxito



Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados tenemos los 10 factores competitivos más representativos con un promedio de 1.32. Entre los más sobresalientes son calidad del producto, productividad del negocio, capacidades amplias de servicio al cliente, Innovación en técnicas y métodos en marketing, desarrollo de nuevos productos, gama amplia de productos, promoción y publicidad por encima de la media del sector, precios, esfuerzo continuo en reducción de costos y esfuerzo riguroso en procedimientos de calidad del producto.

3.8.1. Orientación estratégica en relación con los 10 factores internos de éxito de acuerdo a la teoría de Miles y Snow.

Tabla 47. Orientación estratégica en relación a los 10 factores internos

<i>N</i>	<i>10 Factores clave de éxito de mayor importancia</i>	<i>Prospectiva</i>	<i>Analizadora</i>	<i>Defensiva</i>	<i>Reactiva</i>
1	Calidad del producto		X		
2	Desarrollo de nuevos productos	X	X	X	X
3	Productividad del negocio		X	X	X
4	Esfuerzo continuo de reducción de costo	X	X	X	
5	Esfuerzo riguroso en los procedimientos de calidad del producto		X		
6	Precio			X	X
7	Gama amplia de productos		X	X	X
8	Capacidades amplias de servicio al cliente	X		X	
9	Innovación en técnicas y métodos de marketing	X	X		
10	Promoción y publicidad por encima de la media del sector	X		X	
		5	7	7	4

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las bodegas tradicionales de J.L.OrtizB 2020.

Figura 28. Análisis estratégico relacionado con los factores competitivos de acuerdo a Miles y Snow



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los 10 factores estratégicos y basados en las clasificaciones de Miles y Snow, tenemos que los micronegocios son de orientación estratégica analizadoras y/o defensivas.

3.8.2. Análisis de la varianza Anova.

La aplicación de éste análisis nos indica que la hipótesis nula tiene significado e importancia, por esta razón aceptamos que las medias de los factores internos de éxito competitivo de la tabla 47 son iguales para un nivel de significancia del 5%.

Tabla 48. Análisis de varianza

<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Grupos	14.444	9	1.6049	0.8627	1.8893
Dentro de G	1841.7	990	1.8603		
Total	1856.144	999			

Fuente. Elaboración propia.

3.8.2.1. Prueba de hipótesis de esta investigación.

H2: Existen factores internos de gestión comercial que inciden en la competitividad de los micronegocios de José Leonardo Ortiz 2020.

En la contrastación de ésta hipótesis se probará con los factores internos de éxito competitivo como observamos en la tabla 47.

H3: Los micronegocios de José Leonardo Ortiz 2020, basan su estrategia en el enfoque de recursos y capacidades.

La contrastación de la hipótesis consistió en analizar las medias aritméticas de los 10 factores de éxito competitivo comprobándose que las medias son iguales para un nivel de confianza de 0.05.

3.9. Discusión de resultados.

3.9.1. Gestión comercial.

Analizando el desarrollo de la gestión comercial de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020, tenemos que en general el 75% de los negocios presentan bajos niveles de gestión comercial (tabla 20), esto coincide con (Alvear y Ronda, 2005) donde dice en su investigación que un alto porcentaje de empresas no cuentan con una eficiente gestión y tiene una escasa capacitación para la modernización empresarial. Para la dimensión planificación comercial, un 81%, casi nunca y nunca aplican esta función de forma continua, esto se afirma según (Saavedra, 2007), donde dice que los empresarios escasamente realizan actividades de planeación, no dan a conocer sus acciones, metas, objetivos y estrategias de su negocio para desarrollarse. Según (García, 2005), dice que la planificación comercial es indispensable para que las empresas se anticipen a los cambios del mercado, la competencia, la tecnología y responder con rapidez a fin de aprovechar las oportunidades que se presenten utilizando con eficiencia sus recursos y capacidades.

En lo que se refiere a la dimensión de operaciones administrativas, el 75% no ejercen ésta función, evidenciando su problemática en inexistencia de registros de control como el de inventarios que le perjudica al empresario en saber cuántas veces pedir en la semana y en qué cantidades hacerlo, es por ello que (Alvear y Ronda, 2005), dice en su investigación, que la integración de las rutinas operacionales, al interior de los micronegocios, deben estar en constante proceso de gestión, profesionalización y modernización tecnológica para aumentar la productividad. En el área de marketing y mercadeo no aplican esta función en un 69%, la problemática que se encuentra en esta área tiene que ver en su totalidad en el desconocimiento en cómo mercadizar sus productos,

teniendo deficiencias en diversificación de línea y gama de productos, deficiencias en técnicas de ventas, carencia de publicidad y promoción entre otros. Esto coincide con (Martínez, 2006), donde dice que las empresas necesitan mejorar sus estrategias y fuerza de ventas, no planifican carecen de estrategias de posicionamiento y comercialización y desconocen la participación en el segmento de mercado que compiten. En lo que concierne a finanzas y contabilidad, el 82% no toman en cuenta esta función y al hacerlo lo llevan de manera deficiente, no permitiéndole tener información contable, de los costos y de la administración financiera desconociendo los aspectos legales y tributarios. En el área de personas un 66% casi nunca y nunca dan una buena atención al cliente, observándose carencia de habilidades por parte del personal. Esto coincide con (Sumiko, 2013), donde en su investigación, concluye que las deficiencias en la gestión comercial se debe porque el talento humano no es competitivo.

Por su parte (Castillo, 2019), manifiesta que la gestión comercial es la que tiene a cargo la relación de intercambio de la empresa con el mercado y esta no sólo es la etapa última del proceso empresarial, ya que contemplada así, únicamente cumpliría una función exclusiva de venta, sin embargo, la gestión comercial comprende desde el estudio de mercado hasta llegar a la venta o colocación del producto a disposición del consumidor o cliente.

3.9.2. Competitividad.

En otros resultados se determinó el nivel de competitividad de los micronegocios del Distrito de José Leonardo Ortiz 2020, donde los resultados indican que en general el 78% de los negocios son de baja y muy baja competitividad (tabla 30). La dimensión estrategias y posición competitiva es la que presenta mayor incidencia con el 70%, este resultado se da según (Avolio, 2013), donde dice que el Perú, tiene una tasa de emprendimiento alta, sin embargo, estas cifras no son lo suficiente estimulante. El emprendedor tiene dificultades para

crecer debido a capacidades centradas en él mismo y no en los defectos que tiene el mercado.

Para las dimensiones Mix de los factores comerciales, calidad del producto o servicio e innovación presentan niveles muy bajos de competitividad con 66%, 65% y 52% respectivamente; esta problemática tiene coincidencia con (Abud y Aydeé, 2009), donde dicen que los indicadores de consumo han cambiado de manera acelerada, buscando en cada oportunidad mejores precios, mayor diversificación de productos y marcas, mejores instalaciones y variedad de servicios. Para ello es necesario innovar procesos para satisfacer de la mejor manera al cliente como dice (Saucedo, 2012), en su investigación cuyo objetivo es identificar cada hábito de los consumidores para que las empresas puedan adaptar cada una de sus estrategias de marketing y merchandising que permitan lograr un mejor posicionamiento basado en estrategias del marketing mix; concluyendo dar un cambio de paradigmas en cuanto a un comportamiento de exigencias y roles que desempeñan tanto hombres como mujeres en gustos y preferencias.

En otros resultados tenemos las dimensiones recursos humanos, capacidad directiva y recursos tecnológicos con similitud en niveles bajos de competitividad con 36%, 35% y 35% respectivamente. Según (Rubio, 2002), la gestión de recursos humanos son los mecanismos que permiten atraer candidatos calificados, retener y motivar a los trabajadores actuales y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de las empresas.

El directivo, sea propietario o no, es el encargado de tomar las decisiones generales del negocio. En ellos recae la responsabilidad de elegir entre distintas opciones estratégicas de implementar las tácticas de negocio y de gestionar la mayoría de sus recursos (Martín y Ahiré, 1996).

Según (Grant, 1996), en los recursos tecnológicos, se deben

incluir la experiencia y los medios científicos, humanos y técnicos para lograr su desarrollo. Por lo tanto, la tecnología se entenderá como el conjunto de conocimientos, formas, instrumentos, métodos, y procedimientos que permiten combinar los recursos y capacidades en el desarrollo de los procesos productivos y organizativos para lograr que dichos micronegocios sean competitivos (Rubio, 2005).

Estos resultados coinciden con los estudios de la OCDE y CEPAL, que señalan en los últimos diez años la PYME en Latinoamérica no ha logrado romper el círculo vicioso de baja gestión y escasa competitividad. Por lo que es necesario que las políticas públicas mejoren y sean sostenibles en el tiempo, además de flexibles para adaptarse a los cambiantes entornos externos (OCDE y CEPAL, 2012).

3.9.3. Identificar las estrategias de negocio en función con los factores competitivos y orientación estratégica con los perfiles teóricos de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020.

Respecto a este punto, los resultados consistentes se pueden observar en la tabla 47 y 48, que muestran los 10 factores internos de éxito competitivo más representativos señalados por los dueños de los negocios y basados en la clasificación de Miles y Snow tenemos que los microempresarios son de orientación estratégica analizadores o defensores para crecer y competir.

3.10. Propuesta de gestión comercial y competitividad.

PROPUESTA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS BODEGAS TRADICIONALES DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ 2020.

3.10.1. Fundamentos de la propuesta

En estos últimos años la gestión comercial se ha transformado en una función estratégica para el desarrollo de las actividades comerciales como dice (Castillo, 2019), comprende desde el estudio de mercado hasta llegar a la venta o colocación del producto a disposición del consumidor o cliente, incluyendo las estrategias de venta, y la política de ventas en el ámbito empresarial.

Por otro lado (Miles y Snow, 1978), dice que los recursos y capacidades marcan un retorno a la importancia de variables relacionadas con el ámbito interno de la empresa, que asume la heterogeneidad entre empresas como premisa fundamental. Esta teoría alega la importancia de las capacidades y los recursos para la apropiada selección e implementación de la estrategia.

Según (Wernerfelt, 1984). Los recursos hacen referencia a los insumos del proceso productivo, mientras que las capacidades se refieren a las habilidades y aptitudes de la empresa para combinar dichos recursos y tratar de alcanzar el objetivo establecido.

La presente investigación se basa en la urgencia de mejorar los

niveles de competitividad proponer una eficiente gestión comercial de los micronegocios bodegueros de José L. Ortiz, que por lo visto en la discusión de resultados demuestran indicadores bajos y muy bajos estándares de competitividad que imposibilita crecer y competir.

En el presente estudio el investigador hace llegar una propuesta basada en la teoría de gestión comercial, considerando que la causa crítica de la variabilidad de la competitividad es explicada por una débil gestión comercial en las funciones de planificación comercial, administración operativa, marketing, recursos humanos y la construcción de objetivos, visión, misión y valores.

3.10.2. Objetivo de la propuesta.

Mejorar la competitividad de las bodegas tradicionales en el distrito de José Leonardo Ortiz 2020.

3.10.3. Desarrollo de la propuesta.

1. Matriz FODA

Tabla 49. Matriz FODA de las bodegas tradicionales

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA CRUZADO DE LAS BODEGAS TRADICIONALES DE JOSE LEONARDO ORTIZ 2020</p>	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <p>F1: Uso masivo de redes sociales. F2: Empleo masivo de marketing digital. F3: Apoyo a la economía familiar. F4: Productos de calidad. F5: Precios competitivos. F6: Compromiso y constancia hacia los clientes. F7: Función relacional.</p>	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <p>D1: Falta definir objetivos, visión y misión D2: Falta definir estructura orgánica. D3: Falta describir las funciones y responsabilidades de algunas bodegas. D4: Ausencia de un plan de mercadeo. D5: Ausencia de modelo de gestión.</p>
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>O1: Llegar a mayor número de clientes. O2: Mayor referencia en emprender este tipo de negocios. O3: Alta demanda de productos. O4: Acceso a un crédito financiero.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <p>F1O3: F3O4: F6O1: Establecer estrategias para crecer y competir en las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DO.</p> <p>D1O2: D4O3: D5O4: Establecer sistemas y registros de control para la toma de decisiones.</p>
<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <p>A1: Fuerte competencia con metas de inversión en el mercado. A2: Elaboración de proyectos constantes en mejora, por parte de la competencia. A3: Crecimiento de nuevos formatos. A4: Excesiva regulación fiscal.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FA.</p> <p>F1A3: F2A1: F4A2: F6A1:</p> <p>Mejoramiento en actividades de marketing mix.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias AD</p> <p>A1D5: A2D4: A3D1:</p> <p>Realizar actividades de motivación al personal.</p>

Fuente: Elaboración propia.

2. Objetivo específico.

1. Establecer estrategias para crecer y competir en las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020.
2. Establecer sistemas y registros de control para la toma de decisión.
3. Mejoramiento de actividades de comercialización.
4. Realizar actividades de reconocimiento al personal.
5. Construir una visión misión y valores para las bodegas de José Leonardo Ortiz 2020.

Tabla 50. Dimensión Planificación comercial

OBJETIVO	ACCIONES	ESTRATEGIA	FACTORES	INDICADOR
Establecer estrategias para crecer y competir en las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020.	Esfuerzo en establecer compromisos hacia los clientes en elaboración de proyectos constantes con metas de inversión en desarrollo de nuevos productos.	Definir objetivos (visión misión y valores).	Capacidades amplias de servicio al cliente.	Crecimiento del ingreso.
	Orientación a la competencia.	Planificar la elaboración y selección de la estrategia comercial adecuada al negocio.	la riguroso en establecimiento de procedimientos de calidad del producto. Innovación en técnicas y métodos de mercadeo.	Cumplimiento de objetivos y metas estratégicas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 51. Dimensión Administración operativa

OBJETIVO	ACCIONES	ESTRATEGIA	FACTORES	INDICADOR
Establecer sistemas y registros de control para la toma de decisión.	Llevar registros de control de inventario, compras y otros registros del día a día.	Establecer la sistematización de las operaciones del negocio.	Esfuerzos para la productividad del negocio.	Grado de satisfacción de los clientes.
		Redistribución del mobiliario.	Esfuerzo continuo de reducción de costos.	Productividad del negocio.
		Seguridad e higiene.	Desarrollo de nuevos productos.	Actividades operativas de valor percibida por el cliente.
		Surtido limitado de productos.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 52. Dimensión Marketing y mercadeo

OBJETIVO	ACCIONES	ESTRATEGIA	FACTORES	INDICADOR
----------	----------	------------	----------	-----------

Mejoramiento de actividades de comercialización.	Potenciar la diversificación de línea y gama de productos.	Propiciar políticas técnicas mercadeo.	Analizar y seleccionar gama amplia de productos.	Grado de satisfacción de los clientes.
	Capacitación en técnicas de ventas.	Profundizar investigación y estudio de mercados.	encima de la media del sector.	Retorno de la inversión en marketing.
	Fortalecer actividades de marketing (promoción y publicidad).	Gestionar actividades de promoción y publicidad.	Innovación en técnicas y métodos de mercadeo.	Participación del mercado.
		Mantenimiento de niveles bajos de inventario.	Capacidades amplias de servicio al cliente.	Eficacia.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 53. Dimensión Recursos humanos (personas).

OBJETIVO	ACCIONES	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR
Realizar actividades de reconocimiento al personal.	Fomentar actividades de motivación.	Gestionar actividades de motivación personal.	Capacidades amplias de servicio al cliente.	Desarrollo de capacidades estratégicas.
	Fomentar actividades de capacitación.	Comunicar importancia del negocio.	Esfuerzo riguroso en establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto.	Actividades operativas de valor percibida por el cliente.
	Fomentar la comunicación efectiva.	Orientación cliente.	Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado.	Gestión productiva.

Fuente: Elaboración propia.

3. Estrategias basadas en factores competitivos.

- Analizadores.

Dan mayor importancia a la calidad del producto para la aplicación de su estrategia, por ello realizan esfuerzos en buscar nuevos productos a fin de diversificar su oferta. Su preocupación es tener eficiencia de manera continua, para ello tratan de reducir costos ya sea en compras mejores planificadas o esforzándose rigurosamente en establecer procedimientos de calidad del producto, Los analizadores, basados en su capacidad de acción deliberada, buscan innovarse constantemente en técnicas y métodos de marketing para darle productividad al negocio y ser más competitivos (Pérez y García, 1997).

- Defensores.

Tienen un limitado control sobre productos y mercados, tratan de defender su posición competitiva generalmente restringida a nichos muy concretos. Basan sus estrategias en hacer el mejor trabajo posible para darle productividad al negocio, se esfuerzan por evitar que los competidores entren en su territorio y para ello articulan precios adecuados ofertando una gama amplia de productos y capacidad de servicio al cliente, lo cual reforzado con campañas de promoción y publicidad le dan capacidad de crear y mantener pequeños nichos dentro de sus sectores que resultan impenetrables para los competidores (Pérez y García, 199).

4. Construir una visión, misión y valores para las bodegas de José Leonardo Ortiz 2020.

Según Kaplan y Norton (2008), describen que “Si los trabajadores no logran comprender la estrategia o no se sienten alentados para lograr alcanzarla, lo más probable es que la estrategia de la organización fracase” e indican que la formulación de la estrategia se debe hacer antes, los gerentes deben concertar cual es la Misión de la empresa ya que la Misión es el timón que guiará las acciones de la organización.

Visión.

Según Burgelman (2002), menciona que una visión es estratégica al realizar acciones que son necesarias para llevar a la organización de lo que es a lo que quiere ser en el futuro, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los socios, clientes; de la aparición de nuevas condiciones del mercado. En ese sentido, para nuestra propuesta tenemos el siguiente aporte:

A. Visión actual.

La recopilación de la visión de cada bodega tradicional del distrito de José Leonardo Ortiz ha sido de manera referencial, ya que todas las bodegas no cuentan con visión, a continuación, un boceto que representa a la gran mayoría de bodegas.

La visión actual es: “Ser la bodega conocida en el distrito de José Leonardo Ortiz y atender bien a los clientes según sus requerimientos”.

Tabla 54. Análisis de consistencia de visión actual de una bodega.

Pregunta	Satisface	Respuesta
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	No	Ser una bodega conocida
¿Qué haremos en el futuro?	No	No refleja resultados a futuro
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	No	Sólo requerimientos y exigencias del cliente

Fuente: Elaboración propia.

1. Análisis de la visión actual.

De acuerdo a la información ya mencionada con anterioridad y tomando como referencia a (Thompson y Peteraf, 2012), se pueden detallar las siguientes observaciones sobre la visión:

- Es ambigua o incompleta: La bodega no tiene claro de la dirección y/o cuáles son sus planes a largo plazo.
- Emplea un tono demasiado amplio: El párrafo es muy genérico, le permitiría a la bodega tomar cualquier dirección; no tiene un rumbo definido.
- Tiene términos poco inspiradores: No motivará al personal ni inspirará confianza sobre la dirección y perspectivas de la bodega.

B. Visión propuesta.

La visión propuesta es: “Al 2023, ser una bodega sólida, líder y competitiva en el distrito de José Leonardo Ortiz, ofreciendo productos de calidad que satisfagan las expectativas del mercado en forma ágil y oportuna, contribuyendo al desarrollo de la región”.

Tabla 55. Análisis de consistencia de la visión propuesta para una bodega

Pregunta	Satisface	Respuesta
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	Si	Al 2023, ser una bodega sólida, líder y competitiva en el distrito de J.L.O.
¿Qué haremos en el futuro?	Si	Ofrecer productos de calidad
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Si	Satisfacer las expectativas del cliente en forma ágil y oportuna, contribuyendo al desarrollo de la región.

Fuente: Elaboración propia.

Misión.

Para (Koplan y Norton, 2008), indican, “La declaración de misión es un texto breve en las que describe la razón de ser de la organización. La misión debe referir el propósito real de la empresa y, en específico, lo que ofrece a los clientes”. En este caso, para nuestra propuesta tenemos el siguiente aporte:

A. Misión actual.

La recopilación de la Misión de cada bodega tradicional del distrito de José Leonardo Ortiz ha sido de manera referencial, ya que todas las bodegas no cuentan con Misión, a continuación un boceto que representa a la gran mayoría de bodegas.

La Misión actual es: “Somos una bodega en el distrito de José Leonardo Ortiz, que ofrecemos variedad de productos”.

1. Análisis de la misión actual.

Según (Serna, 1994), “Es el planteamiento de los propósitos de una empresa que la diferencia de otros negocios en cuanto al desarrollo de sus operaciones, sus productos, mercados y capacidades amplias de servicio al cliente”.

Tabla 56- Análisis de consistencia de la misión actual de una bodega

Pregunta	Satisface	Respuesta
¿Qué pretendemos cumplir en nuestro entorno?	No	Ser una bodega en José.L.Ortiz.
¿Qué pretendemos hacer?	No	Ofrecer productos de calidad
¿Para quién lo vamos a hacer?	No	Vender más

Fuente: Elaboración propia

B. Misión propuesta.

La Misión propuesta es: “Somos una bodega que ofrece una gama amplia de productos de calidad apoyados con técnicas y métodos de marketing en José Leonardo Ortiz”.

Tabla 57. Análisis de consistencia de la misión propuesta para una bodega.

Pregunta	Satisface	Respuesta
¿Qué pretendemos cumplir en nuestro entorno?	Si	Ofrecer una gama amplia de productos diversificados al por mayor y menor.
¿Qué pretendemos hacer?	Si	Ofertar productos de calidad aplicando técnicas y métodos de marketing.
¿Para quién lo vamos a hacer?	Si	Para el público en general.

Fuente: Elaboración propia

Valores.

D'Alessio (2014), Los valores propuestos vendrían a ser como la dirección y políticas más significativas de la empresa, las cuales crean normas y guía el desempeño de sus dirigentes y establecen el estándar que conduce el procedimiento de toma de decisiones. Los valores formulan la filosofía de la empresa al personificar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad. En ésta propuesta consideramos el siguiente aporte:

A. Valores actuales de la empresa.

La mayoría de bodegas no cuentan con valores establecidos, se recopilaron algunos valores con los que trabajan, los más citados son: Respeto, honestidad, responsabilidad y solidaridad.

1. Análisis de los valores actuales.

Castellanos (2007), los valores estratégicos simbolizan la filosofía de la empresa durante toda su existencia. Los rasgos esenciales de lo que es una estrategia empresarial se ven reflejados en los valores.

B. Valores propuestos para la empresa.

Para una bodega se establecen los siguientes valores:

- Solidaridad: Desarrollo de diversos programas de beneficio para los clientes.
- Voluntad: Es la capacidad de los seres humanos que nos mueve a hacer cosas de manera intencionada, por encima de las dificultades, los contratiempos y el estado de ánimo.
- Calidad: Comprometidos en la producción y comercialización de productos bodegueros.
- Responsabilidad: Con todas las normas legales para que el cliente sepa que el negocio está al día con las leyes peruanas y que los productos ofrecidos son de alta calidad y precios justos.
- Honestidad: Promover un ambiente sin corrupción.

3.10.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores.

Relacionando estos tres elementos, tenemos que el valor solidaridad, permitirá el logro de la visión y misión del negocio: donde la colaboración nos permitirá alcanzar los objetivos planteados, constituyéndose en una bodega sólida, líder y competitiva a nivel distrital. El valor voluntad, hará posible que los integrantes de la organización se esfuercen rigurosamente en procedimientos de

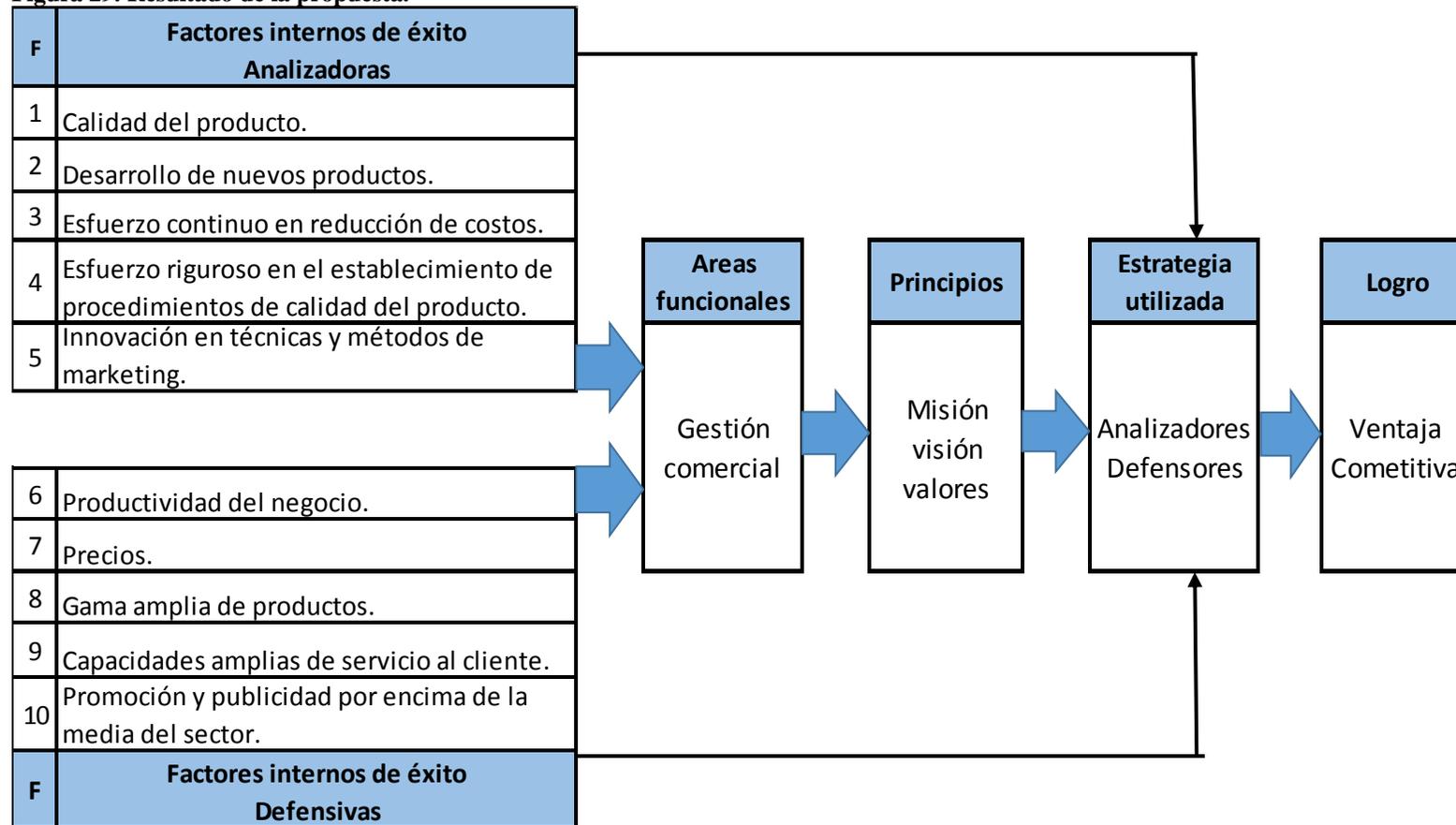
calidad del producto con capacidades amplias de servicios al cliente. El valor calidad, es el atributo mejor percibido por los clientes, resulta importante para que el negocio sea productivo ya sea en desarrollo de nuevos productos como también en esfuerzos continuos en reducción de costos. Finalmente, el valor responsabilidad, porque el empresario necesita que el personal involucrado cumplan a cabalidad sus roles para mercadear de manera efectiva sus productos y lograr posicionamiento en el distrito de José Leonardo Ortiz.

Tabla 58. Elementos considerados en la visión, misión y valores.

Visión	Valores	Misión
Al 2023, ser una bodega sólida, líder y competitiva en el distrito de J.L.O ofreciendo productos de calidad que satisfagan las expectativas del cliente en forma ágil y oportuna, contribuyendo al desarrollo de la región.	Solidaridad	Somos una bodega que ofrece una gama amplia de productos diversificados al por mayor y menor ofertando productos de calidad con técnicas y métodos de marketing para satisfacer al público en general.
	Voluntad	
	Calidad	
	Responsabilidad	
	Honestidad	

Fuente: Elaboración propia

Figura 29. Resultado de la propuesta.



Fuente: Elaboración propia.

**CAPITULO IV:
CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES**

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4. Conclusiones y recomendaciones.

4.1. Conclusiones.

Esta investigación a nivel MYPE, nos ha permitido aportar un análisis específico de las diferentes actividades que desarrollan las bodegas en sus diversas áreas funcionales. De tal análisis, pueden destacarse las siguientes conclusiones:

Los resultados mostrados indican que las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020, en su gestión comercial, son considerados de nivel bajo y muy bajo, con una percepción negativa del 75% en incidencia. Dentro de ésta variable encontramos que todas las dimensiones analizadas presentan niveles bajos como se puede observar en la tabla 20.

Por otro lado, en la variable competitividad se presenta una situación similar, con un nivel del 78% que los negocios no son competitivos y dentro de ésta variable encontramos que todas las dimensiones presentan niveles de competitividad muy bajos como se puede observar en la tabla 30.

El análisis bivariado, permitió determinar que existe relación entre las variables de gestión comercial y competitividad, esto conlleva la importancia y fiabilidad de los resultados estadísticos que demuestran una alta consistencia interna.

En la presente investigación encontramos evidencia que los micronegocios de José L. Ortiz desarrollan estrategias basados en factores internos competitivos y dichas estrategias con los recursos y capacidades que ellas emplean.

Los resultados indican que los micronegocios de José L. Ortiz, son de orientación estratégica Analizadoras y/o defensivas.

4.2. Recomendaciones.

La escasa capacitación en gestión empresarial en que se emprende un negocio, determina que se tenga pocos recursos y capacidades para dirigirlo, por lo cual se recomienda promover eventos de capacitación para este sector bodeguero.

Son escasos los estudios que profundizan en el estudio de los factores explicativos del éxito con muestras de PYME. Por ello se recomienda incrementar las investigaciones científicas y contar con bases de datos estadísticos.

El escaso uso de recursos tecnológicos de los empresarios bodegueros en las diversas áreas funcionales limita su crecimiento. En ese sentido recomendamos el uso masivo de los recursos tecnológicos para incrementar la competitividad.

Se recomienda generar acciones que motiven a los empresarios para operar en la formalidad y sancionar a los que operan de manera desleal.

Proponer en práctica el resultado de la propuesta de estrategias de gestión comercial para mejorar la competitividad de las bodegas tradicionales del Distrito de José Leonardo Ortiz.

REFERENCIAS

Abud, R., & Aydeé, G. & L. (2009). *Programa de comercio detallista* (Issue 3, p. 38).

- Aguiar, H. de S., Pereira, C. E. C., Donaire, D., & Nascimento, P. T. de S. (2017). Análisis de competitividad de clusters de negocios de varejo: ajuste de métricas a través de una aplicación no cluster *Revista de Gestión*.
- Amorós, J. E., & Abarca, A. (2015). Global Entrepreneurship Monitor Reporte Nacional de Chile 2014. In *Gem* (pp. 1–68).
- Armijo M. (2011). Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. In *CEPAL-Naciones Unidas*.
http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Avolio. (2013). *Factores que Limitan el Crecimiento de las*.
- Calderón G. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *Innovar*, 20(38), 13–26.
- Camara F. (2006). Journal of Small Business and Entrepreneurship. In *Journal of small business and entrepreneurship* (Vol. 19, Issue 4).
- Castillo. (2017). *Modelo de gestión estratégica con enfoque de innovación*.
<http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/3424/BC-TES-TMP-2247.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castillo. M. (2019). *Propuesta de un sistema básico de gestión comercial enfocado a productores de cacao de fino aroma en la provincia de La Convención, Cusco para mejorar su productividad*.
<https://doi.org/10.19083/tesis/626099>
- Castillón. (2016). *La Competitividad En Las Micro Y Pequeñas Empresas Del Sector Comercio – Rubro Bodegas, De La Avenida Próceres De La Independencia, Cuadra 10 a La 27, Distrito De San Juan De Lurigancho, Provincia De Lima, Departamento De Lima, Período 2015*.
http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1021/FINANCIAMIENTO_CAPACITACION_RENTABILIDAD_SULCA_VASQUEZ_HEMILLAY_JAZZMIN.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- China Tops the 2015 A.T. Kearney Global Retail Development Index Ranking*. (n.d.). Retrieved April 30, 2020, from
<https://www.prnewswire.com/news-releases/china-tops-the-2015-at-kearney-global-retail-development-index-ranking-300091130.html>
- Cofide Problema, propuesta y competitividad*. (n.d.).
- Collazos. (2015). *Propuesta De Mejora De La Estrategia Comercial Del Centro Comercial Open Plaza Chiclayo*.
- Cómo está la situación de las bodegas en el Perú | Actualidad | Publimetro Perú*. (n.d.). Retrieved April 25, 2020, from
<https://publimetro.pe/actualidad/como-esta-situacion-bodegas-peru-77596-noticia/?ref=pur>
- [ENDE CORPORACION. \(2019\). Memoria anual 2018. Memoria Anual 2018, 53\(9\), 1689–1699. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.](https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324)
- Fandos, J. C., Estrada, M. M., Monferrer, D., & Callarisa, L. (2013). Estudio del Proceso de Fidelización del Consumidor Final. *Revista Brasileira de Marketing*, 12(4), 108–127. <https://doi.org/10.5585/remark.v12i4.2500>
- Fred R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica de Fred Maestría en Administración de Proyectos (MAP) Universidad para la Cooperación*. 12.
- García, B. (2010). Análisis estructural de las MYPEs y PYMEs. *Quipukamayoc*, 18(35), 69–89.

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/3706/2970>

- García, M. L. S. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial y las finanzas. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 39–54.
<http://redalyc.org/articulo.oa?id=225022711004>
- Gestión logística integral: las mejores prácticas en la cadena de ...* - LUIS ANIBAL. MORA GARCIA - Google Libros. (n.d.). Retrieved April 26, 2020, from <https://books.google.com.pe>
- Grant R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *Knowledge and Strategy*, June, 3–24. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7088-3.50004-8>
- Grant. (1998). *Cultura organizacional*.
- Hart S. (2003). *Marketing Changes* - Google Libros. *Introducción*. (n.d.).
- Jhonson S. (2010). El Poder De Los “Grupos De Interés”: Un Cambio En La Actitud De La Organización. *Departamento de Organización de Empresas y Marketing*, 209–218.
- Jofré R. (2002). Modelo de diseño y ejecución una Visión Global del Modelo. *Ingeniería de Sistemas*, XVI, N°1, 41.
- Kaplan y Norton. (2008). Como convertir los activos intangibles en activos tangibles. In *Edición Publicada por Harvard Business School Pres.* (Vol. 23). <https://doi.org/10.1016/j.rccar.2016.01.003>
- Kearney. (2015). *China Tops the 2015 A*. <https://www.prnewswire.com/news-releases/china-tops-the-2015-at-kearney-global-retail-development-index-ranking-300091130.html>
- Ministerio de la producción. (2016). *Ley General_ de_ derechos*.
- Nieves., V. P. y C. (2018). *Modelo de negocio*. 1–346.
- Núñez. (2011). *Diseño de un modelo como herramienta para el proceso de gestión de ventas y marketing*.
http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/ec-nunez_g/pdfAmont/ec-nunez_g.pdf
- Peteraf M. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 997–1010.
<https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Regalado. (2009). *Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao*.
http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/95/Gerencia_global_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Robbins S y Coulter M. (2005). *Administración - Stephen P* (p. 640).
Marissa_anta@earsoned.com
- Rodríguez, T. A., & Ceballos, C. R. (2005). *Sistemas de Información para el Control de Gestión*. <https://www.mendeley.com/viewer/?fileId=7e68e6f9-ff06-ce3d-02d1-865e2b285df8&documentId=a450f66f-6ec9-3afd-918a-c0160f146460>
- Rotta, S., Espejo, L., Bruno, M., Chancaje, P., Esperanza, C., & Arbul, R. (2009). *José leonaRdo oRtiz : una Ventana a Chiclayo*.
- Saavedra M. (2016). “La competitividad de la Mi pyme en el nivel micro: el caso de Querétaro, México”. November, 4.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5518/551857515008/index.html>

- Sánchez. (2010). *Análisis estratégico de Zara*.
[http://dspace.umh.es/bitstream/11000/2272/6/TFG Blasco Sánchez%2C José Javier.pdf](http://dspace.umh.es/bitstream/11000/2272/6/TFG_Blasco_Sánchez%2C_José_Javier.pdf)
- Santiago Bernardino, A. (2017). *Propuesta de un modelo de negocio para el logro de la competitividad de las tiendas de abarrotes de Chalco Estado de México*.
- Santiago. (2015). *Propuesta de un modelo de negocio de abarrotes al or menor*.
- Saucedo. (2012). Hábitos de consumo en las tiendas de autoservicio en la ciudad de Saltillo, Coahuila. In *Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*.
- Schiaffino. (2015). *Factores competitivos determinantes del mercado moshoqueque*.
- Scott, L. K. (2013). No Title *Детская неврология. Экр, 13(3)*.
- Senabre, R. (1954). *Sobre la lírica de Herrera: teoría y práctica*. 1985.
- Sifuentes, K. (2014). *Estrategias De Distribución Y Ventaja Competitiva En Comercializadoras Mayoristas De Abarrotes, Ciudad De Huamachuco – Año 2014*. 117.
http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1014/sifuentesescobedo_katty.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttp://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/handle/UNITRU/1014
- Solleiro J. (2004). Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. *Temas de Iberoamérica-Globalización, Ciencia y Tecnología, 2*, 165–197.
<http://www.oei.es/oeivirt/temasvol2.pdf>
- Sumiko, C. &. (2013). *Plan del Know how*.
- Taycaja, M. P. de. (2012). *Plan de Desarrollo Concertado de la Municipalidad Provincial de Tayacaja*.
- Torres Suárez, C. (2014). El impacto de las tiendas de conveniencia frente a las tiendas de abarrotes en el distrito federal. *Escuela De ciencias Económicas y Empresariales, 4–58*.
- Torres. (2013). “El cambio tecnológico se acelera” _ *Revista Líderes*.
- Trelles. (2014). *Visión del ritail en Latinoamérica*.
Universidad de Chile. (n.d.).

ANEXOS

ANEXO I: INSTRUMENTOS

1.- Objetivo: Conocer la gestión comercial y competitividad de las bodegas tradicionales de José L. Ortiz 2021; Los datos obtenidos serán utilizados únicamente para fines académicos manteniéndose en estricta privacidad a las personas que participen con su información.

Cuestionario aplicada en las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020.

Instrucciones: Según la gestión comercial y competitividad, señale Ud. las siguientes preguntas, Teniendo en cuenta los valores siguientes:

1= Nunca, 2= Casi nunca, 3= A veces, 4= Casi siempre y 5= Siempre.

Cuadro 21. Matriz: cuestionario de muestreo.

N°	INDICADORES DE GESTIÓN COMERCIAL	1	2	3	4	5
1	Considera que en su bodega realiza planificación comercial para su crecimiento y competitividad.					
2	Considera Ud. que las actividades y operaciones que realizan en su bodega se ejecutan de forma eficiente.					
3	Evidencia actividades de marketing y mercadeo (promociones, publicidad y otros) en su proceso de comercialización para hacer frente a la competencia.					
4	Evidencia registros de los ingresos y egresos en su bodega, con el fin de planificar sus compras, endeudamiento y otras inversiones.					
5	Considera que el personal que labora en su negocio, tiene los conocimientos y actitudes necesarias para brindar un buen servicio.					
N°	INDICADORES DE COMPETITIVIDAD	1	2	3	4	5
1	Cuenta con algún modelo de estrategia para crecer y competir.					
2	Con qué frecuencia en su bodega realiza promociones, ofertas y campañas publicitarias para atraer más clientes e incrementar sus ventas.					
3	Adecúan sus productos y servicios para satisfacer las expectativas y necesidades del cliente.					
4	En su gestión realiza frecuentemente modificaciones a las formas en que se hacen las cosas.					
5	Evidencia que una adecuada gestión de los recursos humanos influye positivamente en el éxito competitivo.					
6	Cuentan con las capacidades de responder las exigencias directivas y del mercado para competir con otros negocios.					
7	Considera el mantenimiento de la tecnología necesario para alcanzar un nivel productivo óptimo.					

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro de factores competitivos aplicado a los propietarios de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020.

Instrucciones: A fin de mejorar la competitividad y proponer el diseño estratégico, elija 10 factores de mayor importancia para el desarrollo de sus actividades comerciales:

(Escoja solo 10 factores y valore).

1= Totalmente en desacuerdo, 2= Algo de acuerdo, 3= De acuerdo y 4= Totalmente de acuerdo.

Cuadro 22. Matriz: Factores competitivos.

Nº	Factores competitivos	1	2	3	4
1	Calidad del producto.				
2	Desarrollo de nuevos productos.				
3	Productividad del negocio.				
4	Esfuerzo continuo de reducción del costo.				
5	Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto.				
6	Precios.				
7	Gama amplia de productos.				
8	Esfuerzo por lograr una marca identificable.				
9	Influir en los canales de distribución.				
10	Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas.				
11	Innovación en el proceso de fabricación.				
12	Capacidades amplias de servicio al cliente.				
13	Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado.				
14	Mantenimiento de niveles bajos de inventario.				
15	Mejoras de los productos existentes.				
16	Innovación en técnicas y métodos en marketing.				

17	Promoción y publicidad por encima de la media del sector.				
18	Capacidad para fabricar productos especializados.				
19	Especialización en segmentos geográficos.				
20	Productos en segmentos de altos precios.				
21	Esfuerzo para mejorar la calidad de la publicidad.				
22	Esfuerzo para alcanzar una reputación.				

Fuente: Miles y Snow

Perfiles teórico.

De la información que se obtenga de los factores competitivos (cuadro 22), se obtendrán el argumento científico que nos permitirá determinar la orientación estratégica. Para ello el cuadro 23 está dividido en cuatro partes y distribuido a los factores de acuerdo a las características de cada tipología.

Cuadro 23. Tipología Miles y Snow

Nº	Factores competitivos	Prospectiva	Analizadora	Defensiva	Reactiva
1	Calidad del producto.		X		
2	Desarrollo de nuevos productos.	X	X	X	X
3	Productividad del negocio.		X	X	X
4	Esfuerzo continuo de reducción del costo.	X	X	X	
5	Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto.		X		
6	Precios.			X	X
7	Gama amplia de productos.		X	X	X
8	Esfuerzo por lograr una marca identificable.	X	X		
9	Influir en los canales de distribución.		X	X	
10	Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas.	X			
11	Innovación en el proceso de fabricación.	X	X	X	
12	Capacidades amplias de servicio al cliente.	X		X	
13	Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado.		X	X	
14	Mantenimiento de niveles bajos de inventario.		X		X
15	Mejoras de los productos existentes.	X	X		
16	Innovación en técnicas y métodos en marketing.	X	X		
17	Promoción y publicidad por encima de la media del sector.	X		X	

18	Capacidad para fabricar productos especializados.		X		X
19	Especialización en segmentos geográficos.	X	X	X	
20	Productos en segmentos de altos precios.		X		
21	Esfuerzo para mejorar la calidad de la publicidad.		X	X	X
22	Esfuerzo para alcanzar una reputación.	X	X		

Fuente: Miles y Snow.

Encuestas N°	Factores competitivos																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	4	3	4	3	1	0	3	0	0	0	0	3	4	0	0	1	4	0	0	0	0	0
10	1	3	1	2	3	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	1	2	0	0	0	3	0
11	1	0	0	0	3	2	0	3	3	0	0	2	4	0	0	0	2	0	4	0	4	0
20	4	0	3	4	0	3	4	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	2	0	2	4	0
21	0	1	0	0	4	1	4	0	3	4	4	1	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0
30	4	3	3	2	0	3	3	0	3	2	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0
31	0	2	1	0	0	4	4	0	0	0	4	1	2	0	0	1	1	3	0	0	0	0
40	0	3	3	0	3	3	0	2	3	0	4	1	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0
41	4	0	3	0	0	3	2	0	0	0	0	1	3	0	2	0	3	0	3	0	0	2
50	0	1	1	4	4	1	3	0	4	0	0	3	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0
51	4	0	4	0	1	0	0	0	0	0	4	4	2	0	0	0	2	0	2	2	3	0
60	3	4	0	3	0	0	4	0	0	3	4	1	0	3	0	3	0	0	0	3	0	0
61	4	3	4	0	3	3	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	2	3	0	0	0	3
70	4	0	0	2	2	1	0	3	3	0	4	3	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0
71	0	3	3	0	0	1	2	2	3	4	0	0	0	3	0	0	2	0	3	0	0	0
80	0	4	0	0	0	1	2	0	3	4	4	0	0	2	4	2	0	0	0	3	0	0
81	0	0	3	2	1	2	1	3	0	0	0	0	0	0	4	2	0	3	0	0	0	3
90	0	4	0	0	0	2	2	3	0	4	4	0	0	0	0	1	0	2	0	4	0	2
91	0	0	0	3	3	0	0	0	3	0	4	0	3	3	0	4	2	4	0	0	0	4
99	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	4	3	4	4	0	0	3	4	3	4	0	2
100	0	0	0	2	1	2	0	0	0	0	0	3	4	0	0	0	1	4	3	4	0	4
Sumatoria	155	130	147	118	118	122	127	116	116	114	112	141	109	107	103	135	123	101	99	94	90	111
Media	1.55	1.3	1.47	1.18	1.18	1.22	1.27	1.16	1.16	1.14	1.12	1.41	1.09	1.07	1.03	1.35	1.23	1.01	0.99	0.94	0.9	1.11
Sd	1.69	1.45	1.51	1.28	1.26	1.20	1.38	1.49	1.47	1.70	1.80	1.24	1.56	1.51	1.55	1.31	1.15	1.47	1.37	1.49	1.44	1.52

Fuente: Elaboración propia

ANEXO II: INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS



ANEXO II: INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS.

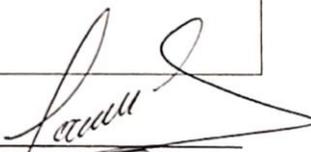
NOMBRE DEL EXPERTO	Onésimo Mego Núñez
PROFESIÓN	Licenciado en administración
ESPECIALIDAD	Doctor en administración
EXPERIENCIA	9 años
CARGO	Director en investigación Uss
Propuesta de gestión comercial para mejorar la competitividad de las bodegas tradicionales en el distrito de José Leonardo Ortiz 2020.	
DATOS DEL TESISISTA	
Nombres	Gustavo Enrique Gálvez Vargas
Especialidad	Escuela de Administración
Instrumento evaluado	Cuestionario
Objetivos de la investigación	<u>GENERAL</u> Determinar de qué manera ha influido las estrategias de gestión comercial para mejorar la competitividad de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020.
	<u>ESPECÍFICOS</u> A. Analizar el desarrollo de la gestión comercial y competitividad de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020. B. Identificar las estrategias del negocio en función con los factores competitivos y la orientación estratégica con los perfiles teóricos estratégicos de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020.

	C. Diseñar la propuesta de estrategia comercial para mejorar la competitividad de las bodegas tradicionales en el distrito de José Leonardo Ortiz 2020.					
Detalle de los Items del Instrumento	<p>El instrumento consta de 2 cuestionarios:</p> <p>1° cuestionario, corresponde a la gestión comercial y competitividad, primer objetivo de nuestra investigación, compuesto por 12 reactivos.</p> <p>2° cuestionario, corresponde a factores competitivos, primera parte del segundo objetivo y de la información que se obtenga de éste obtendremos los perfiles teóricos, segunda parte del segundo objetivo.</p> <p>Para su elaboración se ha tomado en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido, será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach. Por otro lado se realizará el análisis de regresión múltiple para determinar la relación de las variables dependiente e independiente, así como la correlación significativa con la prueba de la chi - cuadrada y finalmente el análisis de un factor Anova para determinar la igualdad de las medias las cuales serán aplicadas a las unidades de análisis de esta investigación.</p>					
Instrucciones:						
a) Responder las siguientes preguntas con la mayor veracidad posible.						
b) Leer bien las preguntas antes de ser respondidas.						
c) Las respuestas a las siguientes preguntas están valoradas en:						
1= Nunca, 2= Casi nunca, 3= A veces, 4= Casi siempre y 5= Siempre.						
Gestión comercial						
N°	Indicadores	1	2	3	4	5
1	¿Considera que en su bodega realiza planificación comercial para su crecimiento y competitividad?					
2	¿Considera Ud. que las actividades y operaciones que realizan en su bodega se ejecutan de forma eficiente?					
3	¿Evidencia actividades de marketing y mercadeo (promociones, publicidad y otros) en su proceso de comercialización para hacer frente a la competencia?					
4	¿Evidencia registros de los ingresos y egresos en su bodega, con el fin de planificar sus compras, endeudamiento y otras inversiones?					

5	¿Considera que el personal que labora en su negocio, tiene los conocimientos y actitudes necesarias para brindar un buen servicio?					
Competitividad						
N°	Indicadores	1	2	3	4	5
1	¿Cuenta con algún modelo de estrategia para crecer y competir?					
2	¿Con qué frecuencia en su bodega realiza promociones, ofertas y campañas publicitarias para atraer más clientes e incrementar sus ventas?					
3	¿Adecúan sus productos y servicios para satisfacer las expectativas y necesidades del cliente?					
4	¿En su gestión realiza frecuentemente modificaciones a las formas en que se hacen las cosas?					
5	¿Evidencia que una adecuada gestión de los recursos humanos influye positivamente en el éxito competitivo?					
6	¿Cuentan con las capacidades de responder las exigencias directivas y del mercado para competir con otros negocios?					
7	¿Considera el mantenimiento de la tecnología necesario para alcanzar un nivel productivo óptimo?					
Instrucciones:						
<p>a) A fin de mejorar la competitividad y proponer el diseño estratégico, Elija solo 10 factores de mayor importancia para el desarrollo de sus actividades comerciales:</p> <p>(Escoja solo 10 factores y valore):</p> <p>1= Totalmente en desacuerdo, 2= Algo de acuerdo, 3= De acuerdo y 4= Totalmente de acuerdo.</p>						
N°	Factores competitivos y perfiles teóricos	1	2	3	4	
1	Calidad del producto.					
2	Desarrollo de nuevos productos.					
3	Productividad del negocio.					
4	Esfuerzo continuo de reducción del costo.					
5	Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto.					
6	Precios.					
7	Gama amplia de productos.					

8	Esfuerzo por lograr una marca identificable.				
9	Influir en los canales de distribución.				
10	Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas.				
11	Innovación en el proceso de fabricación.				
12	Capacidades amplias de servicio al cliente.				
13	Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado.				
14	Mantenimiento de niveles bajos de inventario.				
15	Mejoras de los productos existentes.				
16	Innovación en técnicas y métodos en marketing.				
17	Promoción y publicidad por encima de la media del sector.				
18	Capacidad para fabricar productos especializados.				
19	Especialización en segmentos geográficos.				
20	Productos en segmentos de altos precios.				
21	Esfuerzo para mejorar la calidad de la publicidad.				
22	Esfuerzo para alcanzar una reputación.				

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	



JUEZ EXPERTO
D N°: 16451057.

ANEXO II: INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS.

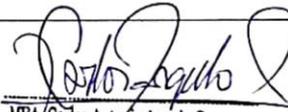
NOMBRE DEL EXPERTO	MBA. Carlos Angulo Corcuera
PROFESIÓN	Licenciado en administración
ESPECIALIDAD	G.T.H. – Finanzas – P. Negocio
EXPERIENCIA	23 años
CARGO	DTC - Uss
Propuesta de gestión comercial para mejorar la competitividad de las bodegas tradicionales en el distrito de José Leonardo Ortiz 2020.	
DATOS DEL TESISISTA	
Nombres	Gustavo Enrique Gálvez Vargas
Especialidad	Escuela de Administración
Instrumento evaluado	Cuestionario
Objetivos de la investigación	<u>GENERAL</u> Determinar de qué manera ha influido las estrategias de gestión comercial para mejorar la competitividad de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020.
	<u>ESPECÍFICOS</u> A. Analizar el desarrollo de la gestión comercial y competitividad de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020. B. Identificar las estrategias del negocio en función con los factores competitivos y la orientación estratégica con los perfiles teóricos estratégicos de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020.

	C. Diseñar la propuesta de estrategia comercial para mejorar la competitividad de las bodegas tradicionales en el distrito de José Leonardo Ortiz 2020.					
Detalle de los Items del Instrumento	<p>El instrumento consta de 2 cuestionarios:</p> <p>1° cuestionario, corresponde a la gestión comercial y competitividad, primer objetivo de nuestra investigación, compuesto por 12 reactivos.</p> <p>2° cuestionario, corresponde a factores competitivos, primera parte del segundo objetivo y de la información que se obtenga de éste obtendremos los perfiles teóricos, segunda parte del segundo objetivo.</p> <p>Para su elaboración se ha tomado en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido, será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach. Por otro lado se realizará el análisis de regresión múltiple para determinar la relación de las variables dependiente e independiente, así como la correlación significativa con la prueba de la chi - cuadrada y finalmente el análisis de un factor Anova para determinar la igualdad de las medias las cuales serán aplicadas a las unidades de análisis de esta investigación.</p>					
Instrucciones:						
d) Responder las siguientes preguntas con la mayor veracidad posible.						
e) Leer bien las preguntas antes de ser respondidas.						
f) Las respuestas a las siguientes preguntas están valoradas en:						
1= Nunca, 2= Casi nunca, 3= A veces, 4= Casi siempre y 5= Siempre.						
Gestión comercial						
N°	Indicadores	1	2	3	4	5
1	¿Considera que en su bodega realiza planificación comercial para su crecimiento y competitividad?					
2	¿Considera Ud. que las actividades y operaciones que realizan en su bodega se ejecutan de forma eficiente?					
3	¿Evidencia actividades de marketing y mercadeo (promociones, publicidad y otros) en su proceso de comercialización para hacer frente a la competencia?					
4	¿Evidencia registros de los ingresos y egresos en su bodega, con el fin de planificar sus compras, endeudamiento y otras inversiones?					
5	¿Considera que el personal que labora en su negocio,					

	tiene los conocimientos y actitudes necesarias para brindar un buen servicio?					
Competitividad						
N°	Indicadores	1	2	3	4	5
1	¿Cuenta con algún modelo de estrategia para crecer y competir?					
2	¿Con qué frecuencia en su bodega realiza promociones, ofertas y campañas publicitarias para atraer más clientes e incrementar sus ventas?					
3	¿Adecúan sus productos y servicios para satisfacer las expectativas y necesidades del cliente?					
4	¿En su gestión realiza frecuentemente modificaciones a las formas en que se hacen las cosas?					
5	¿Evidencia que una adecuada gestión de los recursos humanos influye positivamente en el éxito competitivo?					
6	¿Cuentan con las capacidades de responder las exigencias directivas y del mercado para competir con otros negocios?					
7	¿Considera el mantenimiento de la tecnología necesario para alcanzar un nivel productivo óptimo?					
Instrucciones:						
<p>b) A fin de mejorar la competitividad y proponer el diseño estratégico, Elija solo 10 factores de mayor importancia para el desarrollo de sus actividades comerciales:</p> <p>(Escoja solo 10 factores y valore):</p> <p>1= Totalmente en desacuerdo, 2= Algo de acuerdo, 3= De acuerdo y 4= Totalmente de acuerdo.</p>						
N°	Factores competitivos y perfiles teóricos	1	2	3	4	
1	Calidad del producto.					
2	Desarrollo de nuevos productos.					
3	Productividad del negocio.					
4	Esfuerzo continuo de reducción del costo.					
5	Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto.					
6	Precios.					
7	Gama amplia de productos.					
8	Esfuerzo por lograr una marca identificable.					

9	Influir en los canales de distribución.				
10	Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas.				
11	Innovación en el proceso de fabricación.				
12	Capacidades amplias de servicio al cliente.				
13	Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado.				
14	Mantenimiento de niveles bajos de inventario.				
15	Mejoras de los productos existentes.				
16	Innovación en técnicas y métodos en marketing.				
17	Promoción y publicidad por encima de la media del sector.				
18	Capacidad para fabricar productos especializados.				
19	Especialización en segmentos geográficos.				
20	Productos en segmentos de altos precios.				
21	Esfuerzo para mejorar la calidad de la publicidad.				
22	Esfuerzo para alcanzar una reputación.				

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	



MBA / Carlos Antonio Angulo Carcuera
 Magister en Administración de Negocios
 Licenciado en Administración
 CLAD. N° 18480

JUEZ - EXPERTO

ANEXO II: INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS.

NOMBRE DEL EXPERTO	Ramos Farroñán Emma Verónica
PROFESIÓN	Licenciado en administración
ESPECIALIDAD	Administración
EXPERIENCIA	9 años
CARGO	U.T.P.
Propuesta de gestión comercial para mejorar la competitividad de las bodegas tradicionales en el distrito de José Leonardo Ortiz 2020.	
DATOS DEL TESISISTA	
Nombres	Gustavo Enrique Gálvez Vargas
Especialidad	Escuela de Administración
Instrumento evaluado	Cuestionario
Objetivos de la investigación	GENERAL Determinar de qué manera ha influido las estrategias de gestión comercial para mejorar la competitividad de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020.
	ESPECÍFICOS A. Analizar el desarrollo de la gestión comercial y competitividad de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020. B. Identificar las estrategias del negocio en función con los factores competitivos y la orientación estratégica con los perfiles teóricos estratégicos de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020.

	C. Diseñar la propuesta de estrategia comercial para mejorar la competitividad de las bodegas tradicionales en el distrito de José Leonardo Ortiz 2020.					
Detalle de los Items del Instrumento	<p>El instrumento consta de 2 cuestionarios:</p> <p>1° cuestionario, corresponde a la gestión comercial y competitividad, primer objetivo de nuestra investigación, compuesto por 12 reactivos.</p> <p>2° cuestionario, corresponde a factores competitivos, primera parte del segundo objetivo y de la información que se obtenga de éste obtendremos los perfiles teóricos, segunda parte del segundo objetivo.</p> <p>Para su elaboración se ha tomado en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido, será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach. Por otro lado se realizará el análisis de regresión múltiple para determinar la relación de las variables dependiente e independiente, así como la correlación significativa con la prueba de la chi - cuadrada y finalmente el análisis de un factor Anova para determinar la igualdad de las medias las cuales serán aplicadas a las unidades de análisis de esta investigación.</p>					
Instrucciones:						
g) Responder las siguientes preguntas con la mayor veracidad posible.						
h) Leer bien las preguntas antes de ser respondidas.						
i) Las respuestas a las siguientes preguntas están valoradas en:						
1= Nunca, 2= Casi nunca, 3= A veces, 4= Casi siempre y 5= Siempre.						
Gestión comercial						
N°	Indicadores	1	2	3	4	5
1	¿Considera que en su bodega realiza planificación comercial para su crecimiento y competitividad?					
2	¿Considera Ud. que las actividades y operaciones que realizan en su bodega se ejecutan de forma eficiente?					
3	¿Evidencia actividades de marketing y mercadeo (promociones, publicidad y otros) en su proceso de comercialización para hacer frente a la competencia?					
4	¿Evidencia registros de los ingresos y egresos en su bodega, con el fin de planificar sus compras,					

	endeudamiento y otras inversiones?					
5	¿Considera que el personal que labora en su negocio, tiene los conocimientos y actitudes necesarias para brindar un buen servicio?					
Competitividad						
N°	Indicadores	1	2	3	4	5
1	¿Cuenta con algún modelo de estrategia para crecer y competir?					
2	¿Con qué frecuencia en su bodega realiza promociones, ofertas y campañas publicitarias para atraer más clientes e incrementar sus ventas?					
3	¿Adecúan sus productos y servicios para satisfacer las expectativas y necesidades del cliente?					
4	¿En su gestión realiza frecuentemente modificaciones a las formas en que se hacen las cosas?					
5	¿Evidencia que una adecuada gestión de los recursos humanos influye positivamente en el éxito competitivo?					
6	¿Cuentan con las capacidades de responder las exigencias directivas y del mercado para competir con otros negocios?					
7	¿Considera el mantenimiento de la tecnología necesario para alcanzar un nivel productivo óptimo?					
Instrucciones:						
<p>c) A fin de mejorar la competitividad y proponer el diseño estratégico, Elija solo 10 factores de mayor importancia para el desarrollo de sus actividades comerciales:</p> <p>(Escoja solo 10 factores y valore):</p> <p>1= Totalmente en desacuerdo, 2= Algo de acuerdo, 3= De acuerdo y 4= Totalmente de acuerdo.</p>						
N°	Factores competitivos y perfiles teóricos	1	2	3	4	
1	Calidad del producto.					
2	Desarrollo de nuevos productos.					
3	Productividad del negocio.					
4	Esfuerzo continuo de reducción del costo.					
5	Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto.					
6	Precios.					

7	Gama amplia de productos.				
8	Esfuerzo por lograr una marca identificable.				
9	Influir en los canales de distribución.				
10	Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas.				
11	Innovación en el proceso de fabricación.				
12	Capacidades amplias de servicio al cliente.				
13	Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado.				
14	Mantenimiento de niveles bajos de inventario.				
15	Mejoras de los productos existentes.				
16	Innovación en técnicas y métodos en marketing.				
17	Promoción y publicidad por encima de la media del sector.				
18	Capacidad para fabricar productos especializados.				
19	Especialización en segmentos geográficos.				
20	Productos en segmentos de altos precios.				
21	Esfuerzo para mejorar la calidad de la publicidad.				
22	Esfuerzo para alcanzar una reputación.				

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	



JUEZ - EXPERTO
4/09/2020

ANEXO III: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Cuadro 20. Matriz de consistencia.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
General	General				
¿De qué manera ha influido las estrategias de gestión comercial para mejorar la competitividad de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020?	Determinar de qué manera ha influido las estrategias de gestión comercial para mejorar la competitividad de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz 2020			Planificación comercial	¿Considera que en su bodega realiza planificación comercial para su crecimiento y competitividad?
				Administración operativa	¿Considera usted que las actividades de mercadeo que realiza en su bodega se ejecuta de forma eficiente?
				Marketing y mercadeo	¿Evidencia actividades de marketing (promociones, publicidad y otros) en su proceso de comercialización para hacer frente a la competencia?
				Finanzas y contabilidad	¿Evidencia registros de los ingresos y egresos de su bodega, con el fin de planificar sus compras, endeudamiento y otras inversiones?
	Específicos	H1: El nivel de competitividad de las bodegas tradicionales si se encuentra relacionado con el nivel de la gestión comercial de los empresarios. HO: El nivel de competitividad de las bodegas tradicionales no se encuentran relacionado con el nivel de la gestión comercial de los empresarios.	Gestión Comercial	Personas	¿Considera que el personal que labora en la bodega tiene los conocimientos y actitudes necesarias para brindar un buen servicio?
	Análisis del desarrollo de la gestión comercial y competitividad de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz.			Estrategias y posición competitiva	¿Cuenta con algún modelo de estrategia para crecer y competir?
	Identificar las estrategias del negocio en función con los factores competitivos y la orientación estratégica con los perfiles teóricos estratégicos de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz.	H2: Existe factores internos de gestión comercial que inciden en la competitividad de los micronegocios de José Leonardo Ortiz 2020. H3: Los micronegocios de José Leonardo Ortiz basan sus estrategias en el enfoque de recursos y capacidades.	Competitividad	Mix de los factores comerciales	¿Con qué frecuencia su bodega realiza promociones ofertas y campañas publicitarias para atraer más clientes e incrementar sus ventas?
				Calidad del producto o servicio	¿Adecúan sus productos y/o servicios para satisfacer las expectativas y necesidades del cliente?
				Innovación	¿En su gestión realiza frecuentemente modificaciones a las formas en que se hacen las cosas?
				Recursos humanos	¿Evidencia que una adecuada gestión de RR.HH. influye positivamente en el éxito competitivo?
				Capacidad directiva	¿Cuentan con las capacidades de responder las exigencias directivas y del mercado para competir con otros negocios?
				Recursos tecnológicos	¿Considera el mantenimiento de la tecnología necesario para alcanzar un nivel productivo óptimo?
	Diseñar la propuesta de estrategia comercial para mejorar la competitividad de las de las bodegas tradicionales de José Leonardo Ortiz.	Población			Técnica e instrumentos de recolección de datos
		Número de bodegas en los sectores de Urb. Latina, San Carlos y Garcés (134 bodegas)			La recolección de datos se realizará mediante la encuesta aplicada a 100 empresarios y clientes. El instrumento a utilizar será el cuestionario: - El primero compuesto por 12 preguntas. - El segundo compuesto por 22 factores competitivos.
Tipo	Diseño			Muestra	
La investigación es de tipo descriptivo propositivo	Cualitativa no experimental M → O → P M muestra O Información recogida P Propuesta de gestión comercial para mejorar la competitividad de los negocios		Aleatorio estratificado La muestra está conformada por 100 bodegas y 100 clientes aleatorios		

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO IV: RESOLUCIÓN DEL PPROYECTO

Chiclayo, 23 de julio de 2020.

VISTO:

El Oficio N° 0258-2020/FACEM-DA-USS de fecha 02/07/2020, presentado por el (la) Director (a) de la Escuela Profesional de Administración. y el proveído de la Decana de FACEM, de fecha 23/07/2020, sobre aprobación de Proyectos de Tesis, y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con la Ley Universitaria N° 30220 en su artículo 45° que a la letra dice: Obtención de grados y títulos: La obtención de grados y títulos se realizará de acuerdo a las exigencias académicas que cada universidad establezca en sus respectivas normas internas. Los requisitos mínimos son los siguientes: 45.1 Grado de Bachiller: requiere haber aprobado los estudios de pregrado, así como la aprobación de un trabajo de investigación y el conocimiento de un idioma extranjero, de preferencia inglés o lengua nativa.

Que, según Art. 20 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Señor de Sipán, aprobado con Resolución de Directorio N° 210-2019/PD-USS de fecha 08 de noviembre de 2019, indica que los temas de trabajo de investigación, trabajo académico y tesis son aprobados por el Comité de Investigación y derivados a la facultad, para la emisión de la resolución respectiva. **El periodo de vigencia de los mismos será de dos años, a partir de su aprobación.**

Estando a lo expuesto y en mérito a las atribuciones conferidas,

SE RESUELVE

ARTICULO ÚNICO: APROBAR los Proyectos de Tesis, de los estudiantes del curso de actualización de tesis de la Escuela Profesional de Administración a cargo del MSC. JORGE LUIS LEIVA PIEDRA, según se indica en cuadro adjunto.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE




Mg. Carla Angélica Reyes
Reyes Secretaria
Académica
Facultad de Ciencias Empresariales

Cc.: Escuela, Archivo

N°	AUTOR(S)	TITULO	LÍNEA
1	GONZALES AQUINO EDGAR JHON	PROPUESTA DE COWORKING, COMO APLICACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA GONZALES CH & ABOGADOS, SEDE LIMA	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
2	ESPEJO QUISPE PATRICIA DEL PILAR	CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL BCP EN CAJAMARCA 2020.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
3	MONTENEGRO CULQUI PAMELA LISSETTE	EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA "DISTRIBUIDORA CORPORATIVA MONTENEGRO S.R.L.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
4	CHÁVEZ BUSTAMANTE CARLOS ALBERTO	REGULACIÓN E EMISIÓN DE LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE CHICLAYO POST PANDEMIA DEL CORONAVIRUS	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
5	BOGGIO ARMESTAR RENZO FABRIZIO	APLICACIÓN DE DESIGN THINKING PARA GENERA PROPUESTAS DE MEJORA A LOS PROCESOS DE COBRANZA DE LAS PENSIONES EDUCATIVAS EN UN INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE LA CIUDAD DE LIMA, PERÚ.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
6	GALVEZ VARGAS GUSTAVO ENRIQUE	PROPUESTA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS BODEGAS TRADICIONALES DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ – 2020.	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO

ANEXO V: AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DEL ARTICULO CIENTIFICO

FORMATO N° T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES) (LICENCIA DE USO)

Pimentel, 8 de Marzo del 2021

Señores
Vicerrectorado de Investigación
Universidad Señor de Sipán
Presente.-

El suscrito:

Gustavo Enrique Gálvez Vargas

con DNI **16632587**

En mí calidad de autor exclusivo de la investigación titulada:

PROPUESTA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS BODEGAS TRADICIONALES DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ 2020, presentado y aprobado en el año **2021** como requisito para optar el título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**, de la Facultad de **CIENCIAS EMRESARIALES**, Programa Académico de **ADMINISTRACIÓN**, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Vicerrectorado de investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal web del Repositorio Institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de investigación y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APellidos y Nombres	Número de Documento de Identidad	Firma
GÁLVEZ VARGAS GUSTAVO ENRIQUE	16632587	

ANEXO VI: FOTOS DE APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO



ANEXO VII: REPORTE TURNITIN

PROPUESTA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS BODEGAS TRADICIONALES EN EL DISTRITO DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ 2020

INFORME DE ORIGINALIDAD

23% INDICE DE SIMILITUD	21% FUENTES DE INTERNET	2% PUBLICACIONES	10% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	---------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	5%
2	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	2%
3	bibdigital.epn.edu.ec Fuente de Internet	2%
4	pt.scribd.com Fuente de Internet	1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	faedpyme.ojs.upct.es Fuente de Internet	1%
7	administracion.uexternado.edu.co Fuente de Internet	1%
8	www.researchgate.net Fuente de Internet	1%

ANEXO VIII: ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN



ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Abraham José García Yovera, Coordinador de Investigación y Responsabilidad Social de la Escuela Profesional de Administración - Contabilidad y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 0784-FACEM-USS-2020, presentado por el/la Bachiller, GALVEZ VARGAS GUSTAVO ENRIQUE, con su tesis Titulada PROPUESTA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS BODEGAS TRADICIONALES DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ – 2020.

Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del 23% verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN.

Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la directiva sobre el nivel de similitud de productos acreditables de investigación, aprobada mediante Resolución de directorio N° 221-2019/PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 09 marzo de 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Abraham José García Yovera', is written over a horizontal line.

Mg. Abraham José García Yovera
DNI N° 80270538
Escuela Académico Profesional de Administración.