



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Planificación estratégica y la Competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay.

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciado en Administración

**AUTOR:**

Tarrillo Ramos, Cesar Fernando (ORCID: 0000-0003-4894-7730)

**ASESORES:**

Mgtr. Huamani Cajaleón, Diana Lucila (ORCID: 0000-0001-8879-3575)

Dr. Arce Álvarez, Edwin (ORCID: 0000-0003-3495-2950)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de organizaciones

LIMA– PERÚ

2018

### **Dedicatoria**

La concepción de mi proyecto está dedicada a mi familia, que son la base fundamental en mi vida, sin ellos, no hubiese sido posible desarrollar mi conocimiento y las virtudes con las que me inculcaron.

### **Agradecimiento**

Este trabajo es el resultado de un esfuerzo continuo, por ello agradezco a mis padres, que a lo extenso de la vida me han apoyado y motivado en mi formación personal, académica y ética.

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de anexos	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. METODOLOGÍA	21
2.1 Tipo y diseño de investigación	22
2.2 Operacionalización	23
2.3 Población, muestra y muestreo (incluir criterios de selección)	24
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	25
2.5 Procedimiento	32
2.6 Método de análisis de datos	32
2.7 Aspectos éticos	32
III. RESULTADOS	33
IV. DISCUSIÓN	43
V. CONCLUSIÓN	47
VI. RECOMENDACIONES	49
REFERENCIAS	51
ANEXOS	59

## Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de Operacionalización	35
Tabla 2 V de Aiken	37
Tabla 3 Estadísticas de fiabilidad de planificación estratégica	43
Tabla 4 Estadísticas de fiabilidad de competitividad	43
Tabla 5 Planificación estratégica y la competitividad	46
Tabla 6 Dimensión formulación estratégica y competitividad	47
Tabla 7 Dimensión implementación estratégica y competitividad	47
Tabla 8 Dimensión ejecución estratégica y competitividad	48
Tabla 9 Dimensión evaluación estratégica y competitividad	49
Tabla 10 Correlación Planificación estratégica y la competitividad	50
Tabla 11 Correlación formulación estratégica y competitividad	51
Tabla 12 Correlación implementación estratégica y competitividad	52
Tabla 13 Correlación ejecución estratégica y competitividad	53
Tabla 14 Correlación evaluación estratégica y competitividad	54

## Índice de anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia	76
Anexo 2: Cuestionario de planificación estratégica y competitividad	77
Anexo 3: Formato de validación del cuestionario	79
Anexo 4: Cuadro de especificación	87
Anexo 5: Tabla de V de Aiken	88
Anexo 6: Base de datos	90
Anexo 7: Autorización de validación del cuestionario	93

## Resumen

En cuanto al presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la planificación estratégica y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018. Fue de tipo cuantitativo, descriptivo correlacional, diseño no experimental cuyo objetivo general fue determinar si existe relación entre la planificación estratégica y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018. Para lograr desarrollar este trabajo de investigación se empleó los fundamentos teóricos de Fred (2013) y Porter (2012), respectivamente para cada variable de estudio. La población estuvo conformada por 31 colaboradores de la Clínica Santa Rosa. La recolección de datos se consiguió a través de 2 cuestionarios, así mismo la validez de los instrumentos se adquirieron mediante el juicio de expertos de la universidad Cesar Vallejo logrando un nivel de confiabilidad de coeficiente Alfa de Cronbach de un 0.902. La encuesta contó con 60 preguntas que se recolectaron y que también fueron procesados en un determinado momento.

La investigación muestra el resultado de  $Rho = 0.623$  que indica pues existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que existe relación significativa entre la planificación estratégica y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC.

***Palabras Clave:*** *Planificación, competitividad, estrategias.*

## **Abstract**

Regarding the present research work, its general objective was to determine the relationship between strategic planning and competitiveness from the perspective of the collaborators of the Santa Rosa de Manchay SAC Clinic - 2018. It was quantitative, descriptive, correlational, non-experimental design whose the general objective was to determine if there is a collaborators of the Santa Rosa de Manchay SAC Clinic - 2018. In order to develop this research work, the theoretical foundations of Fred (2013) and Porter were used (2012), respectively for each study variable. The population was made up of 31 employees of the Santa Rosa Clinic. Data collection was achieved through 2 questionnaires, likewise the validity of the instruments was acquired through the judgment of experts from the Cesar Vallejo University, achieving a reliability level of Cronbach's Alpha coefficient of 0.902. The survey had 60 questions that were collected and that were also processed at a certain time.

The research shows the result of  $Rho = 0.623$  which indicates that there is a positive relationship between the variables, it is also at the moderate correlation level and with the bilateral significance level  $p = 0.000 < 0.05$ , the null hypothesis is rejected and the general hypothesis is accepted. ; It is concluded that there is a significant relationship between strategic planning and competitiveness from the perspective of the collaborators of the Santa Rosa de Manchay SAC Clinic.

***Key Words:*** *Planning, competitiveness, strategies.*

## I. INTRODUCCIÓN

Así mismo en cuanto a la realidad problemática en la actualidad, la mayoría de las organizaciones piensan y debaten sobre el futuro deseado de la empresa, esperando cubrir sus expectativas, logrando crecer y desarrollarse como organización pensando también en el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores, teniendo en cuenta que ellos son la base fundamental y el pilar esencial para cumplir con los objetivos planteados por gerencia. Es frecuente escuchar el término planificación, planeación o administración estratégica en cualquiera de los países desarrollados ya que este término es utilizado no solo cuando alguien va a formar parte de una empresa, sino que es fomentada desde temprana edad a nivel educativo en la sociedad lo que permite a la persona contar con un conocimiento o idea del significado y lo que conlleva realizar una planificación de estrategias. Así como lo menciona la revista Española de Cardiología (2012) que la planificación estratégica es el proceso sistemático y organizado mediante el cual una organización crea un documento que indica la forma en que planea avanzar desde su situación actual a la situación futura deseada (p.1).

Del mismo modo, el Banco Mundial (BM) en su informe indico que el Perú ha sido uno de los países con mayor crecimiento acelerado entre 2002 a la actualidad, con un ritmo de crecimiento promedio del PBI de 6.1 % anual (párrafo 1). Lo que da a entender que ese crecimiento de PBI es a la alta competitividad que existió en el mercado peruano. (2020)

Igualmente, Rodríguez, G. (2018) en la revista Líder, indico que el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial, cerca de 8 de cada 10 negocios no llegan mantenerse los 2 primeros años (párrafo 1). Si bien hay varios factores que pueden explicar esta alta tasa de mortalidad, uno de las principales causas es la carencia de planes estratégicos. Justamente la extinción de una empresa se debe a que no cuenta con una planeación estratégica y/o un plan de contingencias para sobrellevar los futuros inciertos del mercado. Por eso es indispensable que exista un plan anual estratégico que sea realista en relación a la realidad del mercado, teniendo en cuenta la cantidad de recursos (horas hombre, dinero, tiempo, insumos, etc.). De igual forma como lo menciona Jorge Gutiérrez, socio de asesoría en Deloitte México, la define a la planificación estratégica como una disciplina que toda empresas debería desarrollar para analizar y retar sus ideas y lograr que se ejecuten; además de involucrar a los principales protagonistas de su equipo para obtener una alineación entre estrategia, presupuesto, inversiones y operación.

Así mismo, Mora, Vera y Melgarejo (2014) en su artículo científico manifestó que

las empresas necesitan de la planificación para aumentar y potenciar su competitividad en el mercado y que tanta relación existe entre competencia y rentabilidad en las industrias del mercado, con la elaboración de misión, visión y objetivos como primer paso para iniciar este campo (p. 80). Así pues, Rodríguez (2017) indico en su artículo que el pensamiento estratégico se debe utilizar para formular alternativas en las organizaciones con el fin de proyectarse donde desea ubicarse y entender los procesos que implicaría (p. 91).

Por otra parte, Khullar, R. (2020) en la revista anual Forbes, indicó que tener una estrategia comercial sólida que tenga como objetivo definir, estimular y hacer avanzar el propósito, el progreso y la rentabilidad de su empresa también es un aspecto clave del éxito empresarial (párrafo 1). Además, los autores Taliawi y Van (2019) en su artículo en inglés analizan que la gestión administrativa puede medirse explícitamente de acuerdo a cada situación en particular, mediante índices y medidas enfocadas en los siguientes niveles: planificación, organización, dirección y control (p. 248). Igualmente, los autores Asiri y AlSharqi (2020) en su artículo en inglés mencionan que el proceso de toma de decisiones de una organización está orientado a lograr metas a corto y largo plazo (p. 161).

De modo similar tal es el caso que en cualquier organización para que se mantenga en el tiempo es de suma importancia que todos los integrantes de la empresa sepan a donde quieren llegar y que es lo que la empresa quiere ser para los clientes, esto a través de las metas, ideas, estrategias, programas de desarrollo. De la mano con la asignación de recursos necesarios para cumplir la mayoría de los objetivos establecidos.

Así como Justice Mensah (2020) manifestó, que la planificación estratégica es mejora continua, es saber elegir bien las decisiones para un negocio. Dichos planes estratégicos tienen que ser desarrollados por personas con amplia experiencia (p. 10). Así también Ramírez y Ampudia (2018) quien indico, que las empresas tienen que actualizarse constantemente en cuanto a equipos, maquinarias, capital humano, infraestructura y tecnología para ser más competitivos (p.18).

Ahora bien, Wei, K. (2020) en la revista anual Forbes manifestó que las empresas de gestión patrimonial de todos los tamaños deben empezar a ver la excelencia en los precios como una ventaja competitiva (párrafo 3). Se rescata que para que una organización consiga una ventaja competitiva en el negocio del comercio, debe enfocarse en los precios, justamente es ahí donde se convierte en un atractivo para los usuarios tratando de buscar su economía, pero sin descuidar la calidad de bien o servicio que le puedan ofrecer. Así también Sameh y Hassan (2017) en su artículo indicó que la creatividad administrativa crea un impacto de manera positiva, es decir que las reglas administrativas se activen logrando mantener un control en situaciones problemáticas, teniendo la capacidad y la destreza de tomar decisiones oportunas y efectivas para un efecto positivo. (p. 3).

Asimismo, para Durán et al. (2017) las empresas en general, ya sean de cualquier rubro y/o tamaño deben estar capacitadas para conocer e identificar la necesidad de cambio, igualmente la capacidad con la que contara para adaptarse al entorno (p. 24). Por ello se deben establecer herramientas que permitan impulsar la eficiencia y efectividad en los recursos humanos, de esta manera el equipo de colaboradores lograra comprometerse con los objetivos organizacionales planteados e integrarse en el plan anual estratégico de la empresa, para obtener ventajas competitivas y sostenibles ante la gran demanda del mercado. De igual manera Raspa et al. (2019) indico que la planificación estratégica consiste en tomar decisiones razonadas ya que son volátiles en el tiempo y afecta a factores endógenos y exógenos (p. 21).

Así pues, Sayyadi (2020) en la revista Global Trade Magazine indicó que los consultores pueden repasar seis aspectos de la formulación estratégica basados en un destacado académico llamado Venkat Venkatraman: análisis, proactividad, defensividad, futuro, riesgo y agresividad (párrafo 2). De lo que se puede inferir que de estos 6 aspectos ayudaran a tener un concepto macro y micro que permitirá tomar una decisión correcta y conocer el punto débil de una organización. Del mismo modo Marulanda (2019) indico en su artículo que la planificación financiera estratégica conlleva a un extenso estudio, evaluando los efectos positivos y negativos y planteando diferentes objetivos a largo y corto plazo (p.54). Así también Romero et al. (2018) en su artículo indico que la planificación estratégica en las instituciones viene hacer un proceso participativo e integral, que está estructurado por varias fases que permite formular objetivos para cada situación proyectada

(p.25).

Del mismo modo Rahman (2020) indicó en su artículo que el entorno se vuelve complejo debido a los cambios del mercado y tecnología, la expansión del mercado global y el aumento de la incertidumbre y la complejidad en el marketing (párrafo 1). y del mismo modo García et al. (2017) indico que el proceso de la gestión estratégica tiene 1 objetivo principal, de conseguir resultados favorables, esto se aplicara hallando las ventajas competitivas. (p. 16). Bajo este concepto se infiere que las estrategias se consideran aquellas acciones estudiadas y analizadas para así lograr alcanzar los fines deseados. Así mismo deben lograr desarrollar estas acciones optimizando de manera eficiente los recursos y maximizando resultados logrando una eficiencia colectiva en el grupo de trabajo. Del mismo modo Perskaya et al. (2020) en su artículo manifestó que la competitividad son ventajas competitivas que toma una empresa basadas en (IA) inteligencia artificial y liderazgo para evitar que nuevos actores competitivos ingresen al mercado. (p. 7)

Así pues, Mussina y Bachisse (2018) indico que una débil competitividad debilitara a las empresas nacionales, haciendo que pierdas segmentación en el mercado frente a la grande demanda de competidores. (p. 32) Así como esto se ve reflejado en las grandes e inmensas compañías que gobiernan el mercado con simplemente elaborar y aplicar un buen planeamiento estratégico. La competitividad también es un factor muy importante para mantenerse activo en el negocio de bienes, en donde las marcas luchan por conseguir captar la mente del consumidor y lograr la permanencia y fidelizarlo, para ello es que elaboran y aplican estrategias con el fin de eliminar ese obstáculo que tiene como competencia. Así mismo López et al. (2018) en su artículo manifestó que la competitividad es la capacidad dinámica de orden que sustenta el desarrollo de dicha ventaja (p. 17)

Por un lado, Sánchez, J. (2017) en su artículo indico que la planificación es solo una etapa de la dirección estratégica, es una forma de toma de decisiones que abarca el futuro que se ha planteado la organización y que los directivos desean para el beneficio de la misma, viene a ser el elemento clave dentro del ciclo administrativo (p. 636). Así mismo el autor Raymond (2018) en su artículo manifestó que la iniciativa bajo un principio hace una gerencia triunfante dando a sus trabajadores oportunidad para surgir en nuevas, experiencias, ideas y metodología de trabajo, en otras palabras, se impulsa una gestión administrativa exitosa (p. 45),

También es de conocimiento general que gran parte de emprendedurismo se da en las pequeñas y medianas empresas, pero esta característica no es lo bastante suficiente para que las empresas sean duraderas y se mantengan en el mercado, ya sea por falta de capital, innovación, analizar el mercado en que se van desempeñar, plan estratégico entre otros factores. Así como también menciona Belyh (2019) en la revista *Cleverism: La Gestión estratégica* es una disciplina muy amplia, cuyo alcance abarca toda la estructura de toma de decisiones estratégicas de la organización, desde los procesos y decisiones de gestión hasta las actividades realizadas en todas sus unidades funcionales (párrafo 5).

Del mismo modo Bolis, et al., (2016) manifiestan que la estrategia de sostenibilidad se subdivide en la estructura y cultura organizacional, en la conducta de la administración, así como en los planes de la organización; para ello necesita inducir cambios con respecto a la forma de trabajo, obteniendo como resultado cambios en las actividades dentro de la organización. (p.72-79) Del mismo modo, el Dr. Alejandro Morales en el diario *Gestión* (2017) en donde indica que un territorio atractivo para construir un startup (empresa innovadora) es el Perú, cerca de 200 mil startups se crean cada año, el 90% de estas no perduran más de un año (párrafo 1). Esto se debe a que la gran mayoría de pequeñas empresas salen al mercado sin una noción de lo que es mantenerse, de lo que significa competir con los demás, el no saber cómo ganar la elección del consumidor. Implica mucho el competir con precios, ofertas y promociones para ser elegido. En definitiva, se debe a que no se pone en marcha ni a la elaboración de estrategias, tácticas, métodos, procedimientos, a un “planeamiento estratégico”. Así mismo Guamán, Rodríguez y Morales (2020) en su artículo índico que un Star-up es la iniciativa en el sector económico, tecnológico y sociocultural convirtiéndolas en una empresa competitiva y fomentadora de nuevos negocios. (p. 2).

Así mismo como lo menciona Jacob (2020) en la revista *Forbes* en donde indica que dependerá de la capacidad de los grandes líderes de identificar amenazas y oportunidades dentro de la organización, tener la facultad de ver “a la vuelta de la esquina”, lo que significa tener la percepción de hacia dónde se dirige el mercado y evitar ese mercado o estrategia (párrafo 1). Esto se debe a que son los altos mandos quienes tienen la difícil decisión de elegir el camino por donde irá la organización. Además, Velásquez et al. (2016) afirman que

es innegable la relación entre la planificación estratégica y el desempeño financiero, debido a que son las tomas de decisiones (previo análisis, misión, visión, etc.) lo que permitirá que funcione el negocio (p. 19).

Dicho de otra manera, los administradores deben tener la capacidad suficiente para poder reconocer riesgos o fuerzas ambientales, siendo proactivos, reactivos y preventivos para poder adaptarse a estos cambios. Para ello es indispensable realizar cambios y poner en práctica estrategias que lleven por el camino correcto. Es justamente lo que conlleva a la elaboración de un planeamiento estratégico como primer paso para determinar las acciones a tomar en futuras situaciones de riesgo y lo que guiará a la organización en ser más competitivo en el mercado cambiante logrando alcanzar el éxito esperado.

Del mismo modo Almuñías, J. & Galarza, J. (2012) argumentan que la planeación estratégica centra su atención en la consecución de los objetivos propuestos en tiempo y espacio, en la competitividad y en la toma de decisiones (p.76). De modo que se puede inferir que es un método o una técnica de proyección y del desarrollo empresarial que aporta a la institución.

Así como en un artículo en el diario la República donde indica que según el Foro Económico Mundial (WEF) (2019) basado en encuestas a empresarios de 137 países del mundo, en los últimos meses el Perú pasó de la posición 119 a la 113 en innovación del ranking. Dicha mejoría es el resultado del avance en cinco de los 7 factores analizados en este pilar. Justamente esto se debe a que la mayoría de las industrias enfocan más sus servicios y productos en dar e implantar un valor agregado, distinguirse de los demás, ser únicos en el servicio que brindan por más que exista muchas empresas del mismo rubro, el nivel de innovación tiene que ser constante y creciente para mantenerse posicionado, más aún cuando se crean miles de pymes y mypes al año en busca de una cuota de mercado. Del mismo modo García, Martínez, Leyva y Rojas (2020) en su artículo indican que la competitividad consiste en organizar bien el desempeño económico, la infraestructura, educación y capital humano para aumentar los indicadores de ventaja antes los demás. (p. 30).

Del mismo modo en cuanto a las exportaciones, al cierre del año 2012, estas llegaron a un total de más de US\$ 44,000 millones, habiendo mostrado un desplome del 4% a comparación del 2011. Se estima que este resultado tenga una para el año 2013, ya que se prevé que las exportaciones serán semejantes al año 2011 cuando tuvo un crecimiento de US\$ 45,201 millones (Agencia Peruana de Noticias, 2012). Así mismo Ospino, A. y Niebles, W. (2017) en su artículo indicaron que planificación estratégica es una secuencia de cambios continuos en donde la organización está orientada a la formación de un lazo entre los protagonistas del entorno interno y externo, para establecer una misión y visión. (p. 6). Como afirmamos antes la competencia actual del mercado es bastante ofensivo al momento de obtener un cliente o captar la atención de un público potencial porque de ello dependerá la existencia y duración en el tiempo de la organización para lo cual se tomará como herramientas el diagnóstico del análisis del macro y micro entorno, auditorias, matrices, PMBOK, entre otras más que permitan diagnosticar la situación real y actual de la empresa.

Así como Duleba y Farkas (2019) en su artículo indico que la liberación del mercado aumenta la competencia, acción que motivara a las empresas a realizar operaciones más eficientes y productivas (p. 1). Con estas acciones de mejora de manera progresiva se adaptará más a la calidad de producto o servicio que brinde la empresa y para lograr contrarrestar los ataques empresariales. Así mismo (Acevedo, Jiménez, y Rojas, 2017) manifestó en su artículo que la innovación competitividad es muy importante para el crecimiento sostenido de la empresa, debido a que representa la generación de conocimiento que genera indicadores de gestión para el aumento la efectividad (p. 10).

Al mismo tiempo, según el científico Rolando Páucar Jáuregui, en la reunión que se realizó por la Comisión de Ciencia, Innovación y Tecnología, uno de los principales fines estratégicos a largo plazo en el Perú está vinculado con el fomento en la investigación científica y la tecnología orientada hacia la innovación, teniendo como prioridad de desarrollo la inserción competitiva del Perú en la economía mundial (“Al Perú le conviene promover”, 2012).

Con respecto a la localidad de Pachacamac en su mayoría es zona rural, que no cuenta con un sistema de seguro “EsSalud” y que carecen de necesidades básicas, es por ello que

se da la iniciativa emprendedora de entrar a un mercado existente con poca competencia. Actualmente cuenta con 3 clínicas de salud que compiten por captar y dominar el parte o todo del segmento del mercado.

Al mismo tiempo la clínica Santa Rosa de Manchay carece de una planificación estratégica lo que provoca una reducción de ingresos mensuales a comparación de meses anteriores. Esto se debe a que no se aplica la administración o planificación estratégica dentro de la organización, ya sea por falta de conocimiento, falta de asesoría, de interés o poca relevancia en ese tema. Si bien es cierto la clínica estaba segmentada en la localidad en sus inicios, pero con el paso del tiempo surgieron nuevas competencias que de alguna u otra manera ganaron parte de la cuota de mercado. Principalmente esto se debe porque las competencias cercanas tienen una mayor cartera de ofertas para el público, una mayor publicidad (banner, volantes, redes sociales, medios radiales), campañas constantes de prevención de la salud y un precio bajo a comparación de los demás. La clínica al no plantear ni proponer un plan anual estratégico, debilitará la estructura y sus procesos como organización lo que provocará un menor índice de competitividad en el mercado, lo que conllevará con el paso del tiempo a seguir disminuyendo la cantidad de ingresos mensuales. Esto también se debe a que la Clínica no cuenta con una misión, visión ni objetivos planteados. La falta de liderazgo y control hace que el nivel de competencia de la clínica decrezca y esto con el paso del tiempo no permitirá desarrollarse como organización ni lograr expandirse. En cuanto a competencia la empresa debe tomar medidas correctivas para seguir creciendo, debe analizar mejor el mercado los precios de la competencia, el nivel de demanda del mercado, que tan fidelizados son los pacientes para tomar una decisión de mejora de procesos y así lograr aumentar ingresos.

Por lo expuesto ya que la planificación estratégica es de suma importancia para cualquier organización y más aun dentro de las instalaciones de la clínica, se pudo asentar que la propuesta debe ir enfocada en la elaboración y aplicación de estrategias, llámese planificación, planeación o administración estratégica en la clínica para llevar una dirección correcta de a donde se quiere llegar, las actividades necesarias y estrategias para llegar al objetivo planteado por la empresa.

Con referencia a los antecedentes internacionales tenemos a Barahona (2020), en su tesis “Planificación estratégica y los niveles de competitividad en la Empresa Pública Municipal para la Gestión Integral de Residuos Sólidos”, tuvo como objetivo determinar la incidencia que existe de la planificación estratégica en los niveles de competitividad. El tipo de investigación que uso el autor fue de tipo descriptiva – transversal no experimental para lo cual se empleó la encuesta como herramienta para la recolección de datos. La población fue de 399 empresas y de los cuales se tomaron como muestra a 144 colaboradores. Como resultado Rho Spearman es de 0.992 lo que indica que existe relación con un “sig” de 0.000 que es menor a 0.05 el nivel de significancia. El aporte de esta investigación nos ayudó en cómo la empresa necesita de la planificación para aumentar y potenciar su competitividad en el mercado y que tanta relación existe entre competencia y rentabilidad en las industrias del mercado, con la elaboración de misión, visión y objetivos como primer paso para iniciar este campo.

De igual manera Chávez (2019), en su tesis “Planificación estratégica y su relación con el nivel de competitividad y el desempeño financiero en las pymes del sector de plásticos en la provincia Sabana Centro, Cundinamarca (Colombia)”, el autor formulo determinar la relación que existe entre la planificación estratégica, la competitividad y el desempeño financiero en las Pymes del sector de plásticos. El tipo de investigación fue de tipo descriptiva – correlacional no experimental usando la encuesta como medio para la recolección de datos. Como resultado Rho Spearman es de 0.992 lo que indica que existe relación con un “sig” de 0.000 que es menor a 0.05 el nivel de significancia. Con la investigación se concluye que existe relación entre la planificación estratégica y su relación con el nivel de competitividad y el desempeño financiero. La presente investigación ayudo en cómo la empresa a desarrollado la planificación para aumentar y potenciar su competitividad en el mercado y que tanta relación existe entre competencia y rentabilidad en las industrias del mercado, con la elaboración de misión, visión y objetivos como primer paso para iniciar este campo.

A su vez, Brume (2017), en su artículo científico “Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia”, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las

empresas del sector logístico del departamento del Atlántico. El tipo de investigación fue de tipo descriptiva para lo cual se utilizó la encuesta como medio para la recolección de datos. La población fue de 40 personas. Como resultado alfa de cronbach 0.941. Con la investigación se concluye que existe una relación directa y significativa entre la Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia La investigación presentada ayudo a saber que para que exista y se mantenga la competitividad activa en el mercado es necesario analizar el entorno, evaluar la conducta cambiante de los consumidores, la demanda oscilante, y de acuerdo a ello plasmar estrategias que ayuden a competir contra la competencia. Estrategias efectivas o de base tecnológica que ayude a la organización evolucionar como empresa y tener una decisión concreta para cada momento de crisis o problema.

Seguidamente a nivel nacional tenemos a Cruz (2017), en su tesis “Gestión estratégica y competitividad sostenible en empresas graficas de Lima Metropolitana – 2016”, para alcanzar título profesional de Maestría en Administración de Negocios, teniendo como objetivo principal determinar el vínculo entre gestión estratégica y la competitividad. El tipo de investigación fue descriptiva, correlacional no experimental para lo cual para la recolección de datos se empleó la encuesta. La población fue de 9904 tomando como muestra a 119. Como resultado Rho Spearman fue de 0.860 lo que indica que existe concordancia con un “sig” de 0.000 que es un indicador menor a 0.05 el nivel de significancia. Con la investigación se concluye que existe relación significativa con la gestión estratégica y la competitividad sostenible en empresas gráficas. La presente investigación contribuyo a evidenciar que tan importante son las estrategias planteadas por la organización para llegar a un nivel alto de competitividad en el sector de empresas gráficas, a través de elaboración de planes de mercadeo, plan de contingencia, prevención en caso de accidentes u ocurrencias, etc. Con estas alternativas de solución la empresa podrá contrarrestar y sobrevivir a la gran demanda de competencia en la actualidad.

Para empezar, tenemos a Rengifo (2017), en su tesis titulada “Administración estratégica y competitividad en percepción de docentes en instituciones educativas, de primaria de la Red – Ate - 2017” para obtener el título profesional de Maestra en gestión pública en la universidad Cesar Vallejo, teniendo como objetivo determinar el grado de

relación que existe entre la administración estratégica y competitividad en percepción de docentes en instituciones educativas. La investigación fue de tipo descriptiva, correlacional, no experimental para lo cual se utilizó la encuesta como medio de recolección de datos. La población fue de 779 teniendo como muestra a 122 docentes. Como resultado Rho Spearman es de 0.922 indicando la evidente relación con un “sig” de 0.000 que tiene un indicador inferior a 0.05 el nivel de significancia. Con la investigación se concluye que existe relación considerable entre la administración estratégica y competitividad en percepción de docentes en instituciones educativas, de primaria de la Red – Ate – 2017. Esta investigación permitió darnos a conocer como elaborar un plan estratégico, siguiendo una serie de pasos adecuados para una correcta elaboración y llevarla a cabo. Este proceso permitió aumentar el nivel de oportunidades, lo que otorgó en aumentar el nivel de calidad de la institución, para lo cual se tiene que tomar acciones e iniciativas como reuniones de alta gerencia en conjunto con asesorías para ir armando el esquema de la organización y establecer los objetivos a cumplir en un determinado tiempo.

También tenemos a Benavides (2017), en su tesis titulado “Planeamiento estratégico y competitividad del Hotel del Prado INN Cusco – 2017”, para alcanzar el grado profesional de licenciado en Economía y Negocio internacionales en Universidad peruana Austral del Cusco, de lo cual se tuvo como objetivo identificar el grado de influencia que tiene la planificación estratégica en la competitividad del Hotel del Prado INN Cusco 2017. El tipo de investigación que aplico el autor fue descriptiva para lo cual se empleó la encuesta como medio para la recolección de datos. La población de 10 colaboradores y como muestra censal a los 10 colaboradores. Como producto se tiene que la correlación de Rho Spearman es de 0 lo que indica que si existe relación entre las variables mencionadas con un “sig” de 0,005 que es menor a 0.05 el nivel de significancia. Con la investigación se concluye que la competitividad, marco un nivel de relación con el estado de la planificación estratégica, de tal forma que, se puede decir que la gestión estratégica a través del análisis inferencial del entorno cambiante y considerando posibles estrategias competitivas, representan la relación que tiene entre las variables. En el trabajo citado el autor explicó que para que el Hotel se mantenga en el top del mercado es de suma importancia cambiar periódicamente la planificación estratégica, esto se debe justamente al constante cambio del mercado y los nuevos competidores que ingresan al mercado en busca de una cuota de mercado.

A continuación, tenemos la definición de la variable X planificación estratégica descrita por el autor Fred (2013) el termino planificación estratégica viene a ser el arte y la ciencia de lograr formular, implementar y evaluar las decisiones logrando así que las organizaciones cumplan con los objetivos planteados no solamente a corto plazo si no a mediano y largo plazo (p. 5).

Así pues, conforme a lo mencionado se puede manifestar que administrar estratégicamente es una secuencia de pasos que se toma teniendo en cuenta bastante análisis y criterio de gestión para poder tomar las mejores decisiones y superar los obstáculos que se presentan inesperadamente, usando de manera adecuada los recursos de manera eficiente. Así mismo se tiene como dimensiones de la planeación estratégica: formulación de la estrategia, en donde se elabora y da a conocer la misión, visión, objetivos que están plasmados a un corto y largo plazo, las estrategias que tomaran en cuenta para lograr así las metas propuestas de la organización y lograr así formar una base concreta de a dónde es que se quiere llegar.

De igual forma la implementación de la estrategia, en la que se emplea múltiples tácticas y distintas estrategias con el fin de que se relacionen las distintas áreas de la organización, el armazón de la organización, las políticas con las que regirá la empresa, manejo de conflictos, asignación de recursos para cada objetivo propuesto (personal, materia prima, insumos, etc.)

Del mismo modo la ejecución de la estrategia en la cual impera el liderazgo que será la capacidad de dirigir y orientar al personal involucrado en el objetivo a cumplir, la responsabilidad social, una buena sincronización respecto a cumplimientos de metas, comunicar a cada miembro de la organización el propósito y metas propuestas. De igual forma la evaluación de la estrategia que mide a través del Cuadro de mando integral (BSC), auditorias, planes de contingencia, medir el desempeño entre otras herramientas.

De igual forma, Chiavenato y Sapiro (2010) nos mencionó que la planeación estratégica viene a ser el proceso que permitirá formular y ejecutar las estrategias de las organizaciones, teniendo como finalidad de involucrarla en el mercado, según su misión, en el contexto en el que se encuentre (p. 25).

De lo mencionado la planificación es un proceso sistemático que tiene como punto de partida la creación de los objetivos, metas, estrategias y políticas internas y externas de la organización para así poder tener un mejor control en las decisiones que se tomaran en escenarios desconocidos. Esto implica anticiparse a situaciones desconocidas por las que la empresa pueda estar pasando y de lo que podría pasar si es que se toma una decisión errónea o ambigua.

Ahora bien, según Hellriegel et al., (2017) mencionaron que la planificación estratégica conlleva una serie de pasos tales como, diagnosticar los entornos internos y externos del negocio, decidir cuál será su misión y visión, planteamiento de sus metas generales, formular y seleccionar las estrategias globales que implementará y asignar los recursos que sean necesarios alcanzando así sus metas (p. 215)

De acuerdo a lo manifestado se infiere que la planeación o administración estratégica sigue procedimientos estandarizados por cualquier empresa sea o no lucrativa, estos pasos dan la firmeza y la seguridad de avanzar hacia un mejor camino teniendo en cuenta que estén bien plasmados las ideas. Estas ideas gerenciales tienen que ser elaboradas por un grupo de profesionales (alta gerencia), conjuntamente con asesores (internos o externos) y trabajadores de primera línea. Con estas 3 clases de ideas de distintas perspectivas se puede concretar con claridad el rumbo de hacia dónde quiere ir la organización.

De la misma manera Bazán (2016) definió a la administración estratégica como el conjunto de procedimientos para elaborar, ejecutar, evaluar y controlar la estrategia de un negocio (p. 51). Se infiere de lo mencionado que administrar es una sinergia entre partes de su proceso, esto quiere decir que están enlazadas y que tiene cierto grado de interdependencia.

Cabe resaltar que para la organización este proceso de planeación estratégica son un conjunto de alternativas para poder organizar y dirigir las acciones, estableciéndolo con suma racionalidad y coherencia para llevar a cabo su correcta ejecución. Para que la acción sea efectiva se tendría que cuestionar algunas interrogantes como qué funciones desempeña, para quién desempeña esta función y cómo lo va a llevar a cabo.

Del mismo modo Bazán (2016) también menciona algunas de sus dimensiones tales como: la elaboración de estrategias donde presenta el modelo de negocio como pilar fundamental como respuesta al entorno, y también las herramientas a utilizar como por ejemplo la matriz PEYEA y matriz FODA (p. 138). Cabe mencionar que para la elaboración de estrategias se tiene que tomar en cuenta el análisis y la elaboración de diagnósticos a través del estudio de factores externos e internos teniendo en cuenta el valor de los stakeholders. Logrando así armar la misión, visión, objetivos teniendo en cuenta el plazo para cumplir las metas y los recursos a usarse.

Del mismo modo Bazán (2016) indico que para la ejecución de estrategias son las competencias requeridas por la organización, debe ser una tarea para cada miembro de la organización desde la alta directiva hasta la base de la estructura organizacional. (p. 138). Para esta etapa se toma en consideración la capacidad de liderazgo dentro de la organización y el valor de la responsabilidad social al momento de ejecutar las estrategias y la capacidad de solucionar conflictos puedan surgir de manera inesperada, el miedo o resistencia al cambio de parte de los trabajadores del negocio.

Del mismo modo Bazán (2016) indico que para la evaluación y el control de las estrategias empleadas es de suma importancia la retroalimentación, entonces, es necesario que se tomen medidas auto correctivas dentro de las actividades realizadas para mejorar los procesos y lograr cumplir las expectativas planteadas. (p. 138).

Así mismo Chuck (2013) manifestó que la planeación estratégica podría ser una espada de doble filo a consecuencia de que si se realiza bien las acciones generara aumento muy significativo en el desempeño organización e individual, pero si se realiza de manera errónea puede generar un efecto totalmente opuesto y perjudicar el desempeño. (p. 89). De acuerdo a lo mencionado se infiere que un planeamiento estratégico es considerado de suma importancia dentro de cualquier empresa ya que de ello dependerá el futuro o declive de la misma.

Del mismo modo Rojas y Medina (2012) determinaron que la planificación es una etapa de la secuencia administrativa en la que se crea lineamientos, se fijan estrategias y se eligen las mejores alternativas de solución, tomando en cuenta la disponibilidad de recursos. (p. 14). La estrategia lo define como un curso de acción, lo que implica la determinación del curso y la orientación de los recursos y esfuerzo que se aplicarán, logrando así cumplir de manera satisfactoria los objetivos, metas y estrategias establecidos por la empresa. De igual manera se cuenta con la asignación de recursos para cada objetivo de manera que no se desperdicien recursos, tiempo y espacio para obtener un grado de eficiencia en el logro de la meta.

Seguidamente tenemos la variable Y competitividad según el autor Porter (2012) conlleva un conjunto de fuerzas competitivas dentro de toda organización que serán importantes en un futuro próximo, debido a que suelen afectar a todas las empresas del sector industrial, las distintas capacidades que tenga cada una de ellas decidirán el futuro próspero o el declive de la misma” (p. 43).

Asimismo, dentro de las 5 fuerzas competitivas tenemos: rivalidad entre competidores, amenazas de nuevos aspirantes, amenazas de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de clientes y por último y no menos importante el poder de negociación de los proveedores, lo cual deja en claro que el nivel de competencia en cualquier sector industrial no se limita solo a las organizaciones bien establecidas, y son estas cinco fuerza combinadas las que reflejarán qué tan sólida son la empresas y si estas son capaces de generar rentabilidad y competitividad.

Del mismo modo Porter (2012) indico que, en la amenaza de nuevos aspirantes, si son nuevos competidores dentro de una empresa aportaran más capacidad, justamente por el deseo de posicionarse en un mayor segmento del mercado (p. 47). Los nuevos competidores que están dispuestos a entrar a una industria existente lo van a realizar con la intención de conseguir una mayor cuota del mercado ejerciendo presión en precio, oferta y demanda. Existe barreras de entrada en el mercado, que beneficiaran a las empresas ya establecidas en él. Se da por ejemplo la diferenciación de productos o el acceso a los canales de distribución y publicidad debido a que será difícil para la nueva empresa estar al nivel de las ya establecidas.

Por otro lado, la oferta del nuevo aspirante se ve obligada, en cuanto a oferta, aceptar desventajas con respecto a los costos o ingresar con una inversión mayor y a gran escala, ya que los competidores existentes producen a gran escala, pudiendo detener así el ingreso del nuevo aspirante; En cuanto a demanda, la disposición de un comprador se incrementa a la hora de adquirir un producto, debido a que existen otros demandantes que también desean adquirir el mismo producto y a la misma empresa.

Del mismo modo Porter (2012) indico que para el poder de negociación de los proveedores ellos pueden practicar el poder de negociar sobre los participantes de una empresa puesto que tiene un mayor control en incrementan precios y/o bajar la calidad de bienes y/o servicios (Porter, 2012, p. 68-69). Cabe mencionar que los proveedores pueden llegar hasta incluso tener el control los participantes de la industria o hasta incluso si es que son la única empresa proveedora por ese sector o localidad. Más aun cuando los proveedores conocen que las empresas participantes “clínicas” obtienen un mayor margen de ganancia a ellos.

Así mismo Porter (2012) manifestó que para la negociación de los compradores los clientes luchan frecuentemente con las empresas y de alguna manera la someten a reducir sus precios y/o calidad cuando enfrentan a competidores entre sí. (p. 66). Es de esa manera que el cliente va a tener un cierto grado de dominio cuando realiza la compra de un servicio o un producto y cuando él sepa que por derecho necesita un descuento o reducción del valor cuando realizan la adquisición en grandes volúmenes sin descuidar la calidad. Ahora el comprador es poderoso si el grupo está concentrado o si es que compra en cantidades grandes Si es que los productos o servicios que adquiere representa parte considerable de los costes de adquisición o si el grupo cuenta con la información sobre los que se oferta.

De igual manera Porter (2012) indico que en amenaza de productos sustitutos siempre estarán presentes, que es su gran mayoría se pasa por alto debido a que da la apariencia de que ofertan un servicio o producto distinto. Los productos sustitutos influirán en el consumidor respecto al costo reducido (p. 66). Pero, por otro lado, los productos sustitutos pueden traer perjuicios en cuanto a los beneficios obtenidos de estos, ya que no siempre cumplen con todos los indicadores brindados por el producto original. Es fundamental esta parte dentro de la organización, es mantener la imagen de la clínica debido a que está en

juego la calidad de atención hacia los pacientes. Teniendo en cuenta que existe la posibilidad de que se generen servicios sustitutos como consultas a domicilio, curanderos, postas, etc., que reduzcan el nivel de ingresos. Por eso es necesario dar un valor agregado al servicio y que se distinga así se generen nuevas competencias.

Del mismo modo Porter (2012) indico que en la rivalidad entre empresas competidoras adoptan estrategias conocidas para alcanzar posicionamiento, adoptando medidas como estrategia de precios, publicidad, nuevos productos y un mejor servicio hacia los clientes. (p.58). Cuanto más fuerte sea la cantidad de competidores la empresa se ve a obligada a tomar decisiones estratégicas para lograr contrarrestar la fuerte amenaza de los competidores. Es ahí donde se toman acciones en base a un previo análisis de la competencia para sí mejorar lo que ellos ofertan y hasta incluso infiltrar personal para conocer sus movimientos estratégicos.

Así mismo Berumen y Sommer (2009) sostuvieron que la competitividad es la facultad que tienen las organizaciones de competir en los mercados con el fin de ganar cuota del mercado, elevar los beneficios y generar valor hacia los accionistas.

Así mismo dentro de la definición de la competitividad menciona que existen 2 factores que remarca ese aspecto: los primero son correspondidos en base a los precios y los costos: en donde indica que toda empresa será más competente en la medida en la que esta sea capaz de amoldar sus precios en relación a la competencia. Y en cuanto a los costos teniendo en cuenta la influencia de los factores como, costo de financiamiento, el costo de mano de obra y costo en materia prima. En los cuales se tiene que disminuir o aumentar proporcionalmente en relación al otro factor. Lo segundo es en función a la calidad de los productos, en mejorar para maximizar la eficiencia en el proceso, una gestión eficiente de los flujos, capacidad de relacionarse con otras empresas, grado de relación con el sector público y la mejora continua del capital humano.

Así mismo se infiere que la competitividad es un activo intangible de la organización, la competitividad en el contexto macro es el conjunto de cualidades que tiene una organización para competir y diferenciarse de los demás. Basándose en análisis gerencial para elegir bien las acciones y así ganar cuota del mercado, beneficiando como entidad, como imagen y como

equipo de trabajo conforme al aumento de estas competencias gerenciales. De igual manera tener en cuenta los procesos que se tiene que tomar en cuenta para acrecentar el nivel de competitividad. Para que estos procesos sean efectivos y convincentes se tiene que elaborar un árbol de soluciones e ideas con ayuda de cada integrante de la empresa y/o con apoyode asesoría externa.

Así mismo Alarcón et al. (2011) indico que la competitividad es una medida productiva, eficiencia y de alcance de objetivos. Abastecer en el tiempo indicado los productos o los servicios al mercado admite conocer las necesidades reales del consumidor. Por eso la empresa está en la obligación de diseñar y gestionar procesos productivos. (p. 130) La competitividad se basa en el resultado de las metas establecidas por la empresa, reduciendo el margen de los costos y maximizando la productividad. Para lo cual se debe realizar primero un análisis del mercado actual, lo que permitirá identificar el camino y los pasos a seguir para llegar al éxito.

Del mismo modo Rivas (2019) indico que la competitividad es la capacidad que tiene las organizaciones para generar bienes y servicios con un grado de relación de calidad-precio favorable con el objetivo de que garantice una buena rentabilidad (párrafo 4).

Con respecto al problema general se ha planteado lo siguiente: ¿De qué manera se relaciona la planificación estratégica con la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC - 2018? Y como problemas específicos son: ¿De qué manera se relaciona la formulación de estrategias con la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC - 2018?, ¿De qué manera se relaciona la implementación de estrategias con la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC - 2018?, ¿De qué manera se relaciona la ejecución de estrategias con la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC - 2018? Y ¿De qué manera se relaciona la evaluación de estrategias con la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC - 2018?

En cuanto a la justificación Lerma (2016) señala que la justificación es muy importante ya que por miedo de ella permitirá guiar y buscar alternativas de solución ante un problema (p. 36). Así pues, la justificación teórica en el siguiente trabajo de investigación tomó la compilación y sistematización de un marco conceptual que permita proponer y brindar a la sociedad científica de conceptos propios de la variable de estudio, para ello el libro empleado fue: Conceptos de administración estratégica de Fred admitiendo el aporte de Porter ya que busca los conceptos que complementan a la teoría de competitividad y planificación estratégica. Así poder tomar decisiones para de alguna manera aportar a la parte administrativa de la organización, de igual manera este aporte ayudara a implementar nuevos métodos y procesos de trabajo dentro de la institución.

En cuanto a la justificación metodológica en el siguiente trabajo de investigación se contó con dos instrumentos para la medición, la encuesta que nos permitió comprender la información brindada por los colaboradores y el aporte que brindaron acerca del tema. El cuestionario, el cual estuvo centrado en los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay el que estuvo estructurado con 30 preguntas por cada variable teniendo relación con el tema de investigación- La información rescatada fueron desarrolladas y procesadas en el programa SPSS para medir la competitividad de los colaboradores.

En cuanto a la justificación práctica los resultados que se obtengan de esta investigación van a permitir que la empresa pueda formular soluciones frente a los problemas que se les presenta actualmente y a futuro también. Si se tiene bien plasmado una administración y una planificación estratégica cualquier organización podrá afrontar cualquier problema en el mercado y vencer a la competencia lo que permitirá diferenciarse de los demás y perdurar en el tiempo. Del mismo modo servirá de información para las distintas empresas que tengan los mismos problemas en base a planificación estratégica y competitividad.

Respecto a la justificación social, debido a la importancia del crecimiento y desarrollo económico y social de las pequeñas y medianas empresas en el Perú, con su contribución directa en el empleo, se considera un valor muy importante en el desarrollo y progreso del país, ya que ayudara a disminuir la tasa del desempleo

Referente a la hipótesis general se ha planteado lo siguiente: Existe relación entre la planificación estratégica y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018; las hipótesis específicas son: existe relación entre la formulación de estrategias con la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018, Existe relación entre la implementación de estrategias con la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018, Existe relación entre la ejecución de estrategias con la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018 Y Existe relación entre la evaluación de estrategias con la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018.

En cuanto al objetivo general es: Determinar la relación entre la planificación estratégica y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018; los objetivos específicos son: Identificar la relación entre la formulación de estrategias y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018, Identificar la relación entre la implementación de estrategias y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018, Identificar la relación entre la ejecución de estrategias y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018 Y Identificar la relación entre la evaluación de estrategias y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018.

## II. METODOLOGÍA

### 2.1 Tipo de diseño de investigación

Con respecto al enfoque según Martínez et al. (2018) “el enfoque cuantitativo en el uso y técnicas estadísticas para ordenar y darle significado la información obtenida sobre algún de interés” (p.50). Dicho de otra manera, Sánchez et al. (2018) menciona que el estudio de enfoque cuantitativo es aquello que se apoya en la medición numérica. Las indagaciones que se realizan con este enfoque utilizan la recolección y el análisis de datos para refutar las interrogantes y probar las hipótesis planteadas anteriormente, y confían en la medición numérica apoyado de la estadística para formar modelos de comportamiento de una población. (p. 59). Además, la investigación siguió un proceso sistemático, se basó en los números para investigar, analizar y poder comprobar la información y los datos recolectados con ayuda herramientas que permitió tener un dato estadístico.

Por lo que se refiere a investigación aplicada Serrano, J. (2020) considera que los científicos tratan de buscar respuestas a las preguntas planteadas que ayuden a lapoblación. Es la prueba de teorías que son generadas por la ciencia pura. (p. 39). Entonces dicho de otra manera la investigación aplicada servirá para optar por las mejores acciones y estrategias que tiene como característica resolver situaciones y/o problemas. La investigación desarrollada fue de tipo aplicada porque el resultado sirvió como una fuente de información en la toma de decisiones para la actual Administración de la Clínica Santa Rosa, para la elaboración de un Plan estratégico anual con miras a establecer relaciones rentables con los mismos en el largo plazo.

En cuanto al diseño no experimental Martínez *et al.* (2018) Los métodos no experimentales se da cuanto no existe manipulación de las variables. Lo que se pretende es analizar los fenómenos sociales tal como se presentan en la realidad para después ser analizados, comprendidos y explicarlos (p. 56). Dicho de otro modo, no se manipulo las variables trabajadas, solo se observó la realidad de las situaciones, para después analizarlos; y a su vez es transversal ya que los datos se recolectaron en un solo momento, además posee un enfoque cuantitativo para probar las hipótesis planteadas, mediante un análisis estadístico.

Con respecto a esta investigación, está orientado a un diseño no experimental de corte transversal de acuerdo a Martínez et al. (2018) el método transversal se distribuye sobre la relación entre distintas variables de estudio. Es el instrumento que más utiliza la encuesta.

La recolección de los datos se utiliza por única vez y en solo momentos. (p. 56) Tal como lo menciona el autor se empleó un tipo de estudio transversal y la recolección de los datos a tomar se ejecutarán en un solo momento, en un tiempo específico a cada de integrante de la muestra establecida con el fin de analizar las variables de estudio y apreciar el grado de interrelación que tiene entre ambas.

Así mismo, en cuanto al nivel de investigación Navarro et al. (2017), utilizó el descriptivo correlacional ya que consiste en el análisis de los datos, que describirá las variables de estudio. (p. 231). Para este estudio la investigación fue de tipo descriptivo debido a que permite describir las características de la población o fenómeno que se estudió. Esta metodología se centra más en el ¿Qué es?, ¿Cómo es?, ¿Dónde está?, ¿Cuándo ocurre? En otras palabras, la investigación descriptiva tiene como finalidad describir la naturaleza de un segmento demográfico.

Con respecto a la operacionalización hacemos referencia a autor Hernández, Ramos, Placencia, Indacochea, Quimis y moreno (2018) quien indico que la variable es una determinada característica del objeto de estudio la que cual solo se encarga de observar o cuantificar la investigación (p. 151). Igualmente, Cohen (2019) manifestó que la operacionalización es un recurso metodológico en la que permite que una variable pude obtener una data o un registro a partir de la formación de indicadores (p. 139). La presente investigación está formada por dos variables: Variable X planificación estratégica y variable Y competitividad.

Tabla 1  
Matriz de operacionalización

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	ESCALA DE MEDICIÓN
X: PLANIFICACION N ESTRATÉGICA	Para Fred (2013) el termino planificación estratégica manifestó que es el arte y la ciencia de poder formular, implementar y evaluar las decisiones que permiten que una empresa logre alcanzar sus objetivos” (p. 5).	La planificación estratégica es importante dentro de toda organización, considerando que ayuda a obtener un mejor proceso administrativo dentro de la empresa, aplicando la técnica de encuestas y del instrumento utilizado fue el cuestionario.	Formulación estratégica	Visión	1,2	Escala: Ordinal 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
				Misión	3	
				Objetivos	4	
				Estrategias	5,6	
				Análisis interno/ externo	7,8,9	
			Implementación estratégica	Políticas	10,11,12	
				Estructura	13	
				Asignación de recursos	14,15,16	
				Administración de conflictos	17,18	
				Ejecución del plan estratégico	19,20	
Ejecución de estrategias	Liderazgo	21,22				
	Responsabilidad social	23,24				
	Medición desarrollo organizacional	25,26				
	Aplicación de medidas correctivas	27,28,29,30				
	Evaluación de estrategias					
Y: COMPETITIVID AD	Para Porter (2012) “Las fuerzas competitivas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, sus distintas capacidades decidirán el éxito o fracaso” (p. 43).	La competitividad se determinó a través de un cuestionario de 30 preguntas en el que se evaluó la a) rivalidad entre competidores, b) amenazas de nuevos productos, c) amenaza de productos sustitutos, y d) poder de negociación proveedores.	Rivalidad entre competidores	Eficiencia	31,32,33	Escala: Ordinal 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
				Clientes	34,35,36	
			Amenazas de nuevos competidores	Precio	37,38,39	
				Oferta	40,41,42	
			Amenazas de productos sustitutos	Demanda	43,44,45	
				Consumidor	46,47,48	
			Poder de negociación de los compradores	Nivel de satisfacción	49,50,51	
				Cantidad	52,53,54	
			Poder de negociación de los proveedores	Calidad	55,56	
				Fidelización	57,58	
Diferenciación	59,60					

Con respecto a la población según Gómez “las poblaciones deben de situarse claramente acerca de las características de definen cuáles serán las unidades de análisis, y deben aclararse las especificaciones de lugar y del tiempo” (2016, p. 102). Como describen Hernández, *et. al.* (2014), quienes señalan que: “la población es un conjunto de todos los casos que coinciden con determinadas descripciones” En el presente trabajo de investigación se estimó como población los 31 trabajadores de la Clínica Santa Rosa de Manchay, distrito de Pachacamac.

Por lo que se refiere a esta investigación no hay muestra por lo que se considera establecer una muestra censal debido a que la población es mínima (31) por lo tanto es manipulable. El tipo de muestra fue no probabilístico, teniendo en consideración que la población es mínima, se considera a 01 gerente, 02 personal de caja, 01 técnica enfermera, 01 licenciada en enfermería, 02 técnicas farmacia, 05 colaboradores de medicina general, 02 colaboradoras de obstetricia, 03 colaboradores de laboratorio, 12 colaboradores de especialistas, 01 colaboradora de RX y terapia física, 01 personal de tópico.

Además, se realizaron criterios de selección que se dividen en 2. Criterios de inclusión: personal administrativo, personal técnico en enfermería, personal médico básico y médicos especialistas Y criterio de exclusión: terceros y personal de mantenimiento.

En cuanto a la técnica de recolección de datos tal como como lo describe Baena (2017) indico que: “los instrumentos son los apoyos que se tienen para que las técnicas cumplan su propósito” (p. 69). En los que aplicaran las encuestas a todos los participantes de este estudio de acuerdo al autor Hernández, Ramos, Placencia, Indacochea, Quimis y moreno *et al.* (2018) dijo que: “el instrumento es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información, considerándose entre ellos los guías de observación y de entrevistas, los cuestionarios de las encuestas” (p. 94). Para este trabajo de investigación se utilizó la encuesta como un método de recolección de datos para poder detectar tendencias y/o comportamientos de las partes estudiadas.

Con respecto al procedimiento según Hernández y Mendoza (2018) “el cuestionario puede entenderse como un formulario de los sujetos contestan con facilidad; está integrado por un grupo de ítems o preguntas relacionados con las variables que se desea medir” (p.

114). Para este trabajo de investigación se aplicó la encuesta como técnica de recolección y el instrumento a utilizar es el cuestionario conformado por 30 preguntas para la primera variable y de 30 preguntas para la segunda variable. Para esta investigación se utilizó la escala de Lickert y el cuestionario con un tipo de escala ordinal, cuyos valores son: 1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre y 5. Siempre.

Ahora bien, en cuanto a la validez el instrumento de estudio fue expuesto a juicio de expertos tal como lo menciona Paramo (2018) “la validez, se refiere al grado de posibilidad de hacer generalizaciones, o a la medida en que los significados son compartidos en diferentes tiempos y escenarios por distintas poblaciones” (p. 36). Se refiere al grado en el que un instrumento de medición mide realmente la variable que pretende medir. La validez de los instrumentos se dio por el juicio de los expertos y se corrobora con la validación de los instrumentos (cuestionarios) que demuestra resultados positivos en el juicio de expertos. Cabe indicar que la validez se realizara a través de la supervisión de 1 juicio de un temático y 1 juicio de 1 metodólogo.

Tabla 2

*Validez del cuestionario de Gestión administrativa mediante la V de Aiken*

N° Items		$\bar{X}$	DE	V Aiken
Item 1	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 2	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 3	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 4	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 5	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 6	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 7	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 8	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 9	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 10	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 11	Relevancia	4	0.00	1.00
	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Item 12	Relevancia	4	0.00	1.00

	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 13	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 14	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 15	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 16	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 17	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 18	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 19	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 20	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 21	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 22	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 23	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 24	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 25	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 26	Pertinencia	4	0.00	1.00

	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 27	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 28	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 29	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 30	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 31	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 32	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 33	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 34	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 35	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 36	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 37	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 38	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 39	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 40	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00

	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 41	Pertinencia	4	0.00	1.00
	___Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 42	Pertinencia	4	0.00	1.00
	___Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 43	Pertinencia	4	0.00	1.00
	___Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 44	Pertinencia	4	0.00	1.00
	___Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 45	Pertinencia	4	0.00	1.00
	___Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 46	Pertinencia	4	0.00	1.00
	___Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 47	Pertinencia	4	0.00	1.00
	___Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 48	Pertinencia	4	0.00	1.00
	___Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 49	Pertinencia	4	0.00	1.00
	___Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 50	Pertinencia	4	0.00	1.00
	___Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 51	Pertinencia	4	0.00	1.00
	___Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 52	Pertinencia	4	0.00	1.00
	___Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 53	Pertinencia	4	0.00	1.00
	___Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 54	Pertinencia	4	0.00	1.00
	___Claridad	4	0.00	1.00

	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 55	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 56	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 57	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 58	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 59	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
Item 60	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00

Fuente: El investigador

Así mismo Páramo *et al.* (2018) señala que “la fiabilidad se refiere a la medida en que se pueden replicar los estudios, a la consistencia de las respuestas o los datos que se han obtenido; esta característica depende del estudio que se esté realizando” (p. 36). Así también Gómez (2016) manifestó que: “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p.118). La confiabilidad de los instrumentos fue obtenida mediante la aplicación del coeficiente “Alfa de Cron Bach” que nos dio el grado en que el instrumento es confiable, obteniendo la varianza de cada ítem a través del software SPSS 23.0.

De igual manera un estudio puede ser considerado confiable cuando tiene un elevado nivel de validez. Sin embargo, esta palabra es más usada cuando se desarrollan instrumentos o escalas clínicas. De esta manera, cuando se forme que una escala es posible de reproducir y posee consistencia, será considerada como confiable (Villasís et al., 2018, p. 416).

Fórmula:

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

$\sum_{i=1}^K S_i^2$  : Es la suma de varianzas de cada item.

$S_i^2$  : Es la varianza del total de filas (puntaje total de los jueces)

$K$  : Es el número de preguntas o ítems.

Tabla 3

*Estadísticas de fiabilidad de planificación estratégica*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.768	30

Fuente: El investigador

Tabla 4

*Estadísticas de fiabilidad de competitividad*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.898	30

Fuente: El investigador

Con respecto a la interpretación del resultado conseguido, producto del alfa de Cronbach es de 0.768 para el instrumento de la variable número 1 que es planificación estratégica y para la variable número 2 que es la Competitividad arrojo un alfa de Cronbach de 0.898, ambos resultados comparada al baremo de Sampiere indica que existe un nivel de fiabilidad aceptable para la investigación habiendo homogeneidad en un total de 60 elementos.

Así mismo en cuanto a procedimientos para obtener la recolección de toda la información se realizó de manera presencial, para lo cual se tomó la participación de los trabajadores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC, la cual pudo ser posible con el consentimiento y la autorización por parte de gerencia.

Así mismo, para el análisis de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS versión 23.0 de tipo estadístico descriptivo, para el procesamiento de los datos y posteriormente se analizó los resultados de la empresa objeto de estudio, para la descripción y detalle de los indicadores de la variable se elaboraron cuadros estadísticos.

Con respecto a los aspectos éticos el siguiente trabajo de investigación será evaluada por el programa de turnitin que permitirá medir el grado de similitud y evitar cualquier tipo de plagio que pueda existir en otro trabajo de investigación, y así demostrar veracidad y originalidad en su realización; de igual manera las citas y las referencias bibliográficas empleadas en este trabajo se dieron uso para la investigación se están empleando correctamente según las normas vigentes. Las referencias y fuentes que se dieron uso para esta investigación serán constatadas, siendo los resultados obtenidos el reflejo de los datos obtenidos.

### III. RESULTADOS

#### Tablas cruzadas

Así mismo en el siguiente capítulo se presentará como se describió los resultados obtenidos del trabajo de investigación en donde se tomó como referencia a cada una de las dimensiones e indicadores previamente mencionados.

Tabla 5

*Planificación estratégica y la competitividad de los colaboradores de la clínica Santa Rosa de Manchay Lima-2018.*

		COMPETITIVIDAD			Total	
		MALO	REGULAR	BUENO		
PLANIFICACION ESTRATEGICA	MALA	Recuento	3	2	0	5
		% del total	9,7%	6,5%	0,0%	16,1%
	REGULAR	Recuento	4	7	6	17
		% del total	12,9%	22,6%	19,4%	54,8%
	BUENO	Recuento	0	5	4	9
		% del total	0,0%	16,1%	12,9%	29,0%
Total		Recuento	7	14	10	31
		% del total	22,6%	45,2%	32,3%	100,0%

*Fuente: El investigador*

#### Interpretación:

Igualmente visualizamos en la tabla N° 5, en donde se garantiza que la planificación estratégica es buena con un 29.0% y en donde la competitividad representa como buena en un 32.3%.

Sin embargo, el objetivo general de este trabajo fue determinar el nivel de relación que existe entre la planificación estratégica y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018; con respecto a los resultados podemos interpretar que cuando la planificación estratégica se encuentra en nivel bajo “malo” el 9.7% de los colaboradores perciben que la competitividad es mala; desde otro punto de vista, la planificación estratégica en un nivel regular el 22.6% de los colaboradores observan un nivel regular de competitividad. De igual modo, cuando la planificación estratégica se encuentra marcando un 12.9% como bueno, los trabajadores aprecian una competitividad buena lo que refiere que se cuenta con una misión, visión, objetivos y

políticas bien elaboradas en la organización.

Tabla 6

*Formulación estratégica (DIV1) y la competitividad (D2) de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay – Lima – 2018.*

		COMPETITIVIDAD			Total	
		MALA	REGULAR	BUENO		
FORMULACION ESTRATEGICA	MALO	Recuento	5	0	0	5
		% del total	16,1%	0,0%	0,0%	16,1%
	REGULAR	Recuento	2	10	6	18
		% del total	6,5%	32,3%	19,4%	58,1%
	BUENO	Recuento	0	4	4	8
		% del total	0,0%	12,9%	12,9%	25,8%
Total	Recuento	7	14	10	31	
	% del total	22,6%	45,2%	32,3%	100,0%	

*Fuente: El investigador*

### **Interpretación:**

Si visualizamos en la tabla N° 6, se logra garantizar que la formulación estratégica es buena en un 25.8% y que la competitividad es buena en un 32.3%.

Cabe precisar que en el trabajo de investigación se tuvo como primer objetivo específico identificar el grado de relación entre la formulación de estrategias y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018; con respecto a los resultados podemos observar que cuando la formulación estratégica en un nivel malo el 16.1% de los colaboradores observa un nivel de competitividad malo; desde otro punto de vista, la formulación estratégica marcado un nivel regular de 32.3% de los colaboradores observa un nivel de competitividad regular. Igualmente, la formulación estratégica en una escala buena el 12.9% de los colaboradores observa una competitividad de nivel bueno.

Tabla 7

*Implementación estratégica (D2V1) y la competitividad (D2) de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay – Lima – 2018.*

		COMPETITIVIDAD			Total	
		MALO	REGULAR	BUENO		
IMPLEMENTACION ESTRATEGICA	MALO	Recuento	4	3	3	10
		% del total	12,9%	9,7%	9,7%	32,3%
	REGULAR	Recuento	3	10	5	18
		% del total	9,7%	32,3%	16,1%	58,1%
	BUENO	Recuento	0	1	2	3
		% del total	0,0%	3,2%	6,5%	9,7%
Total		Recuento	7	14	10	31
		% del total	22,6%	45,2%	32,3%	100,0%

*Fuente: El investigador*

### **Interpretación:**

Si visualizamos en la tabla N° 7, se puede garantizar que la implementación estratégica es buena en un 9.7% y que la competitividad es buena en un 6.5%.

Cabe precisar que, el trabajo de investigación se tuvo como segundo objetivo específico el identificar el grado de correlación entre la implementación de estrategias y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018; con respecto a los resultados podemos observar que cuando la implementación estratégica cuando marca un nivel malo, el 12.9% de los trabajadores perciben la competitividad baja o ineficaz, igualmente, la implementación estratégica dentro de un nivel regular, el 32.3% de los colaboradores distinguen la competitividad como regular. De igual manera la implementación estratégica en un nivel bueno el 6.5% de los colaboradores perciben la competitividad como buena.

Tabla 8

*Ejecución estratégica (D3V1) y la competitividad (D2) de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay – Lima – 2018.*

		COMPETITIVIDAD			Total	
		MALO	REGULAR	BUENO		
EJECUCION ESTRATEGICA	MALO	Recuento	3	2	1	6
		% del total	9,7%	6,5%	3,2%	19,4%
	REGULAR	Recuento	3	8	8	19
		% del total	9,7%	25,8%	25,8%	61,3%
	BUENO	Recuento	1	4	1	6
		% del total	3,2%	12,9%	3,2%	19,4%
Total	Recuento	7	14	10	31	
	% del total	22,6%	45,2%	32,3%	100,0%	

*Fuente: El investigador*

### **Interpretación:**

Si visualizamos en la tabla N° 8, se puede garantizar que la ejecución estratégica es buena en un 19.4% y que la competitividad es buena en un 32.3%.

Cabe precisar que, el objetivo específico número tres de este trabajo fue identificar el nivel de relación entre que existe entre la ejecución estrategias y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC - 2018; con respecto a los resultados podemos observar que cuando la ejecución estratégica en un nivel malo el 9.7% de los colaboradores perciben que la competitividad es mala, desde otro punto de vista, cuanto la ejecución estratégica se encuentra marcando un indicador regular, el 25.8% de los colaboradores perciben que la competitividad es regular. Igualmente; la ejecución estratégica en un nivel bueno el 3.2% de los colaboradores perciben que la competitividad es buena.

Tabla 9

*Evaluación estratégica (D4V1) y la competitividad (D2) de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay – Lima – 2018.*

		COMPETITIVIDAD			Total	
		MALO	REGULAR	BUENO		
EVALUACION ESTRATEGICA	MALO	Recuento	1	1	0	2
		% del total	3,2%	3,2%	0,0%	6,5%
	REGULAR	Recuento	4	8	4	16
		% del total	12,9%	25,8%	12,9%	51,6%
	BUENO	Recuento	2	5	6	13
		% del total	6,5%	16,1%	19,4%	41,9%
Total	Recuento	7	14	10	31	
	% del total	22,6%	45,2%	32,3%	100,0%	

*Fuente: El investigador*

### **Interpretación:**

Si visualizamos en la tabla N° 9, afirmamos que la evaluación estratégica es favorable o buena en un 41.9% y que la competitividad es buena en un 32.3%.

Cabe precisar que, el tercer objetivo específico de esta investigación era identificar la relación entre la evaluación de estrategias y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018; con respecto a los resultados podemos observar que cuando la evaluación estratégica se encuentra dentro del nivel malo, el 3.2 % de los colaboradores observa que la competitividad es mala; desde otro punto de vista, la evaluación estratégica marcada como regular, el 25.8% de los colaboradores observa a la competitividad como regular. Así mismo; la evaluación estratégica en un nivel bueno el 19.4% de los colaboradores observan que es buena la competitividad.

Con respecto a la contrastación de hipótesis general tenemos:  $H_0$ : No existe relación entre la planificación estratégica y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018 y  $H_1$ : Existe relación entre la planificación estratégica y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018

Tabla 10

*Coefficiente de correlación de Spearman de las variables planificación estratégica y la competitividad.*

<i>Correlaciones</i>			Planificación estratégica	Competitividad
Rho de Spearman	Planificación estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	,623**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	31	31
	Competitividad	Coefficiente de correlación	,623**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	31	31

*Fuente: El investigador*

**Decisión:**

Como  $P=0.000 < \alpha=0.05$ , entonces se rechaza  $H_0$

**Conclusión:**

Cabe precisar que el resultado de 0.623, en donde indica que existe relación favorable entre las variables, igualmente se observa que se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.000$ , siendo así el resultado, se procede a rechazar la hipótesis nula y con total garantía se acepta la hipótesis general. Con estos resultados obtenidos se deduce que existe relación significativa y favorable entre la planificación estratégica y la competitividad en la Clínica Santa Rosa de Manchay – 2018.

Con respecto a la contrastación de hipótesis específica 1 tenemos:  $H_0$ : No existe relación entre la formulación estratégica con la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018 y  $H_1$ : Existe relación entre la formulación estratégica con la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018

Tabla 11

*Coefficiente de correlación de Spearman de la dimensión formulación estratégica y la competitividad*

<i>Correlaciones</i>				
			Formulación estratégica	Competitividad
Rho de Spearman	Formulación estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	,659**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	31	31
	Competitividad	Coefficiente de correlación	,659**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	31	31

*Fuente: El investigador*

**Decisión:**

Como  $P=0.000 < \alpha=0.05$ , entonces se rechaza  $H_0$

**Conclusión:**

Cabe precisar que con el resultado obtenido de 0.659, reveló que existe una favorable relación entre las 2 variables de estudio, igualmente se encuentra en el nivel de correlación alta y con un nivel de significancia bilateral ( $p=0.000$  siendo menor a 0.05), esto quiere decir que se rechaza la hipótesis nula y se logra aceptar la primera hipótesis específica ; se finaliza que si existe relación valiosa entre la dimensión de la formulación estratégica y la competitividad en la Clínica Santa Rosa de Manchay – 2018.

Con respecto a la contrastación de hipótesis específica numero dos tenemos  $H_0$ : en donde indica que no existe relación entre la implementación estratégica con la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018 y  $H_1$ : Existe relación entre la implementación estratégica con la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC - 2018

Tabla 12

*Coefficiente de correlación de Spearman de la dimensión implementación estratégica y la competitividad*

<i>Correlaciones</i>			Implementación	
			estratégica	Competitividad
Rho d Spearman	Implementación estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	,401*
		Sig. (bilateral)	.	,025
		N	31	31
	Competitividad	Coefficiente de correlación	,401*	1,000
		Sig. (bilateral)	,025	.
		N	31	31

*Fuente: El investigador*

**Decisión:**

Como  $P=0.025 < \alpha=0.05$ , por lo tanto rechazamos el  $H_0$

**Conclusión:**

Cabe precisar que con el resultado obtenido de 0.401, nos indica que existe relación favorable entre las variables de estudio, además, se encuentra en el nivel de correlación moderada y marcando un nivel de significancia bilateral de  $p=0.000$  cuyo valor es inferior a 0.05, se puede afirmar que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la segunda hipótesis específica; se finaliza que se encontró relación significativa entre la implementación estratégica y la competitividad en la Clínica Santa Rosa de Manchay – 2018.

Con respecto a la contrastación de hipótesis específica 3 tenemos  $H_0$ : No existe relación entre la ejecución estratégica con la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018 y  $H_1$ : en donde se haya relación entre la ejecución estratégica con la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC - 2018

Tabla 13

*Coefficiente de correlación de Spearman de la dimensión ejecución estratégica y la competitividad*

<i>Correlaciones</i>			Ejecución estratégica	Competitivi dad
Rho de	Ejecución	Coefficiente de correlación	1,000	,108
Spearman	estratégica	Sig. (bilateral)	.	,562
		N	31	31
	Competitividad	Coefficiente de correlación	,108	1,000
		Sig. (bilateral)	,562	.
		N	31	31

*Fuente: El investigador*

**Decisión:**

Como  $P=0.562 < \alpha=0.05$ , entonces se acepta  $H_0$

**Conclusión:**

Cabe precisar que el resultado de 0.108 nos da un indicador en donde se infiere que no existe relación entre las variables de estudio. Además, se encuentra mostrando un nivel de correlación muy bajo con un nivel de significancia bilateral  $p=0.562 < 0.05$  por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna 3, se concluye que con los resultados obtenidos no existe relación significativa entre la ejecución estratégica y la competitividad en la Clínica Santa Rosa de Manchay – 2018.

Con respecto a la comprobación de la hipótesis específica 4 tenemos  $H_1$ : Existe relación entre la evaluación estratégica con la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018 y  $H_0$ : No existe relación entre la evaluación estratégica con la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC - 2018

## Prueba estadística: Correlación de Spearman

Tabla 14

*Coefficiente de correlación de Spearman de la dimensión evaluación estratégica y la competitividad*

		Evaluación estratégica	Competitivi dad
Rho de Spearman	Evaluación	1,000	,390*
	estratégica	.	,030
	N	31	31
Competitividad	Coeficiente de correlación	,390*	1,000
	Sig. (bilateral)	,030	.
	N	31	31

*Fuente: El investigador*

### Decisión:

Como  $P=0.030 < \alpha=0.05$ , entonces se rechaza  $H_0$

### Conclusión:

El resultado fue de 0.390 lo que da a conocer que si existe relación positiva entre ambas variables estudiadas; además, se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral  $p=0.030$ , se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la cuarta hipótesis específica se finaliza que si existe relación significativa entre la evaluación estratégica y la competitividad en la Clínica Santa Rosa de Manchay – 2018.

#### IV. DISCUSIÓN

Así mismo en esta investigación se tiene como objetivo principal determinar el grafo de relación entre la planificación estratégica y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018. Igualmente se buscó determinar la relación entre cada una de las dimensiones de la variable planificación estratégica, siendo estas la formulación estratégica, implementación estratégica, ejecución estratégica y evaluación estratégica, con la variable competitividad.

De igual manera se ha usado los cuestionarios y han adaptado de acuerdo a los modelos de validación y designados en diversos campos, de igual forma han sido validados por el juicio de tres expertos de la Universidad con una calificación positiva aprobatoria tanto para la primera variable de planificación estratégica como la segunda variable competitividad, posteriormente se ha procedido a calcular la correlación de los ítems presentados a través del método alfa de Cronbach que dio un resultado de 0.768 para planificación estratégica y un resultado de 0.898 para competitividad, demostrando la fiabilidad de los instrumentos usados. Al mismo tiempo también los resultados obtenidos dan a conocer que los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay atribuyen a la planificación estratégica como buena en un 29.0% sin embargo, se tiene a un mínimo grupo que lo caracteriza como regular en un 54.8%, esta situación tiene que ser implementada de mejor manera por la organización. Por otro lado, se obtuvo que estos mismos colaboradores indicaron que la competitividad es buena en un 32.3%, igualmente, se tiene un grupo que lo califica como regular en un 45.2%.

Así mismo cuando se realizó la contrastación de hipótesis para las variables planificación estratégica y competitividad se logró alcanzar la correlación de Spearman ( $Rho$  0.623, sig. 0.000), lo que conlleva a aceptar que si existe una correlación alta entre ambas variables estudiadas teniendo en cuenta que el valor del sig.=0.000 y siendo esta inferior al valor  $p$ , se demuestra que existe relación entre la planificación estratégica y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018. Estos resultados obtenidos con muy parecidos al estudio de Barahona (2020) en la que nos muestra ( $Rho$  0.992, sig 0.000) en donde sustenta la relación entre la planificación estratégica y los niveles de competitividad en la Empresa Pública Municipal para la Gestión Integral de

Residuos Sólidos, del mismo modo Chávez (2019) obtuvo (Rho 0.992, sig. 0.000), confirmando que existe una relación fuerte entre planificación estratégica y su relación con el nivel de competitividad y el desempeño financiero en las pymes del sector de Plásticos en la Provincia Sabana Centro, Cundinamarca. Igualmente sucede lo mismo con el autor Cruz (2017) que en su trabajo nos muestra un (Rho 0.860, sig. 0.000;) confirmando que se haya una relación muy alta entre la gestión estratégica y competitividad sostenible en empresas graficas de Lima Metropolitana – 2016. Así también Rengifo (2017) obtuvo en su trabajo (Rho 0.922, sig. 0.000), confirmando que existe una fuerte relación entre la administración estratégica y competitividad en la percepción de docentes en instituciones educativas, de primaria de la Red – Ate - 2017. Finalmente, Benavides (2017) nos dio a conocer un resultado do (Rho 1.000, sig. 0.000), demostrando que existe un vínculo fuerte entre el planeamiento estratégico y competitividad del Hotel del Prado INN Cusco – 2017.

Igualmente para la primera dimensión se realizó la contrastación de hipótesis para la dimensión de la variable planificación estratégica con la competitividad, siendo la formulación estratégica que obtuvo la correlación de Rho Spearman (Rho 0.659, sig. 0.000), lo que significa que existe correlación alta entre dichas variables teniendo en cuenta que el valor del “sig”.=0.000 y siendo esta inferior que el p valor, se corrobora que si existe relación entre la formulación estratégica y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018. Esto es que la formulación estratégica en un nivel malo el 16.1% de los trabajadores observa un nivel de competitividad malo; por otro lado, la formulación estratégica en un nivel regular el 32.3% de los colaboradores observa un nivel de competitividad regular. De esta manera, la formulación estratégica en un nivel bueno el 12.9% de los colaboradores observa una competitividad de nivel bueno.

Así mismo para la dimensión número dos, aplicamos la comprobación de la hipótesis para la dimensión de la implementación estratégica y competitividad, siendo así la implementación estratégica quien obtuvo un (Rho 0.401, “sig” 0.025), lo que ayuda a determinar que si existe una correlación moderada entre dichas la dimensión y la variable de estudio, teniendo sabiendo que el valor del “sig” 0.025 siendo inferior que el p valor, se reafirma que existe relación entre la implementación estratégica y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018. Esto es que la implementación estratégica en una escala baja, el 12.9% de los colaboradores logra

percibir que la competitividad es mala e ineficaz, por otro lado, la implementación estratégica en un nivel regular el 32.3% de los trabajadores perciben la competitividad como regular. Así mismo la implementación estratégica en un nivel bueno el 6.5% de los colaboradores perciben la competitividad como buena.

También la dimensión número 3, la contrastación de hipótesis, de la ejecución estratégica con la competitividad se consiguió que la correlación de (Rho 0.108, “sig” 0.562), lo que representa que no existe correlación entre las variables sabiendo que el valor “sig”.=0.562 es mayor al p valor, se confirma que no existe relación entre la ejecución estratégica y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018. Esto es que la ejecución estratégica en un nivel malo el 9.7% de los colaboradores perciben que la competitividad es mala, desde otra perspectiva la ejecución estratégica en un nivel medio, el 25.8% de los colaboradores perciben que la competitividad es regular. Así mismo; la ejecución estratégica en un nivel bueno el 3.2% de los colaboradores perciben que la competitividad es buena.

Así también por otra parte para la dimensión 4 la contrastación de hipótesis, de la evaluación estratégica y competitividad se obtuvo que la correlación de (Rho 0.390, “sig” 0.030), lo que significa que existe una correlación positiva pero baja entre dichas variables teniendo en cuenta que el valor del “sig”.=0.030 y siendo esta menor que el p valor, se concluye que existe relación entre la evaluación estratégica y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018. Esto es que la evaluación estratégica en un nivel malo el 3.2 % de los trabajadores observa que la competitividad es mala; por otra parte, la evaluación estratégica en un nivel regular el 25.8% de los colaboradores observa a la competitividad como regular. De igual manera; la evaluación estratégica en un nivel bueno el 19.4% de los colaboradores observan que es buena la competitividad.

Igualmente los resultados expuestos en el trabajo de investigación indican que existe relación significativa entre los niveles formulación, implementación y evaluación estratégica; esto significa que todos los trabajadores debes estar alineados con las metas trazadas por la empresa, la formulación estratégica es importante porque nos permitirá trazarnos un punto de llegada para la organización, la implementación también permitirá

asignar recursos eficientes para cumplir con las metas a largo plazo y la evaluación que ayudara a tomar las medidas correctivas para mejorar el servicio.

## V. CONCLUSIONES

Así también, conforme a los resultados obtenidos de la investigación, en base a la información de datos recopilados de los trabajadores de la Clínica Santa Rosa de Manchay, se obtiene las siguientes conclusiones:

De igual manera se identificó la existencia de la relación entre la planificación estratégica y su dimensión formulación estratégica, sus indicadores: visión, misión y objetivos; la dimensión implementación estratégica, sus indicadores políticas, estructura, asignación de recursos; la ejecución estratégica, sus indicadores liderazgo, responsabilidad social; evaluación estratégica, sus indicadores ejecución del plan estratégico, medidas correctivas y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC, según el coeficiente de correlación Rho Spearman el grado de asociación de las dos variables fue de 0.623. Por tanto se evidencio la relación que existe entre las variables que conforman parte estructural del objetivo general para la formulación, implementación y ejecución.

Así mismo, se muestra el resultado de la investigación determinando la existencia de la relación entre la dimensión formulación estratégica sus indicadores visión, misión y objetivos, análisis interno y externo y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC, pues el coeficiente de correlación Rho Spearman el grado de asociación de las dos variables fue de 0.659 referidas a la administración de conflictos, pues en la ejecución del plan estratégico muestra una correlación positiva moderada, por ello se plantea el desarrollo, con la formulación estratégica de indicadores especialmente con el seguimiento y control de los resultados.

De igual manera se determinó la existencia de la relación entre la implementación estratégica sus indicadores políticas, estructura, asignación de recursos, administración de conflictos y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC, según el coeficiente de correlación Rho Spearman el grado de asociación de las dos variables fue de 0.401 aplicación de medidas correctivas.

Igualmente se determinó que no existe relación entre la ejecución estratégica y sus indicadores liderazgo, ejecución del plan, responsabilidad social y la competitividad desde

la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018, según el coeficiente de correlación Rho Spearman el grado de asociación de las dos variables fue de 0.108. Eficiencia

Así mismo se determinó la existencia de la relación entre la evaluación estratégica sus indicadores ejecución del plan estratégico, medidas correctivas y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC – 2018, según el coeficiente de correlación Rho Spearman el grado de asociación de las dos variables fue de 0.390. Precio

## VI. RECOMENDACIONES

De igual manera, dado los resultados y en base a la información recopilada de los trabajadores de la clínica Santa Rosa de Manchay, se da las recomendaciones para la presente investigación.

Igualmente en este estudio se ha encontrado que la planificación estratégica está relacionada directamente con la competitividad, en tal sentido se recomienda a todos los colaboradores de la clínica Santa rosa de Manchay seguir aplicando y mejorando estrategias que permitan posicionarse de una mejor manera ante el mercado cambiante. Ya que esta tendrá repercusiones en la competitividad y lo que permitirá expandirse en un futuro cercano.

Así también, con respecto a la dimensión de formulación estratégica se obtuvieron correlaciones positivas pero sería bueno que se elaboren estrategias más concretas, mejor entendibles y a largo plazo. Analizando las fortalezas y debilidades de la empresa, analizando los factores internos y externos para tener una mejor información de lo que sucede en el mercado. Con la información obtenida es mucho más fácil de elaborar las estrategias a corto y largo plazo

De igual manera, se recomienda mejorar un poco las políticas de la empresa como mejorar la imagen de cada personal (teniendo un modelo de uniforme para cada área o especialidad), también la asignación de los recursos para cada meta que se quiera llegar a cumplir (efectivo, tiempo, personal, materiales, capacitación) y lo que implica la interrelación de cada miembro de la organización es importante por eso es necesario llevar un control de clima laboral y poder administrar los conflictos que se presentan y lo que se puedan presentar más adelante.

Así mismo, se recomienda que aplique de una mejor manera el liderazgo dentro de las instalaciones de la clínica, que los planes propuestos por la gerencia se apliquen en un tiempo determinado. Para ello es necesario contar con un personal que tenga las capacidades necesarias para liderar al grupo de trabajo, de igual manera elevar el nivel de responsabilidad social realizando mayores campañas de prevención de la salud o charlas de planificación familiar, realizar actividades en fechas cívicas importantes.

Así mismo, se recomienda que la organización elabore indicadores para la medición del desarrollo de la organización para ver el nivel de crecimiento de la clínica. De igual manera si las estrategias planteadas son llevadas a cabo de manera correcta estas serán beneficiosas para la Clínica, pero si se tiene dificultades para conseguir la meta planteada es necesario contar con un plan de contingencia “aplicación de medidas correctivas” para lograr cumplir ese objetivo.

## REFERENCIAS

- Acevedo, N. M., Jiménez, L. M., & Rojas, M. D. (2017). Análisis bibliométrico de publicaciones sobre competitividad nacional en base de datos Scopus. *Espacios*, 38(8), 11-19. Obtenido de Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n08/a17v38n08p10.pdf>
- Agencia Peruana de Noticias. (2012, 18 de diciembre). Exportaciones Peruanas alcanzarían los US\$44,000 Millones al cierre de 2012. *América Economía*. Recuperado de: <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/exportacionesperuanas-alcanzarian-los-us44000m-al-cierre-de-2012>
- Asiri, A, y Al Sharqi, O. (2020). The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City (Empoderamiento administrativo). *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8, 157-184. Recuperado de: <https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.82010>
- Almuiñas, J. & Galarza, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*. 5 (2), 72-97. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/275368617\\_El\\_proceso\\_de\\_planificacion\\_estrategica\\_en\\_las\\_universidades\\_desencuentros\\_y\\_retos\\_para\\_el\\_mejoramiento\\_de\\_su\\_calidad](https://www.researchgate.net/publication/275368617_El_proceso_de_planificacion_estrategica_en_las_universidades_desencuentros_y_retos_para_el_mejoramiento_de_su_calidad)
- Al Perú le conviene promover en la investigación científica tecnológica. (2012, 20 de marzo). *El peruano*. Recuperado de <http://prensa-oficial-estado.deperu.com/2012/03/al-perule-conviene-promover-en-la.html>
- Angulo, E. (2012). *Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense*. Un estudio de caso. México. Recuperado de: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/tecnicas\\_recoleccion\\_datos-html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/tecnicas_recoleccion_datos-html)
- Baena, G. (2018). *Metodología de la investigación*. (3ª Ed). México: Grupo Editorial Patria.
- Banco Mundial. (13 de octubre de 2020). *Perú Panorama general*. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>.
- Barahona, R. 2020. *Planificación estratégica y los niveles de competitividad en la Empresa Pública Municipal para la Gestión Integral de Residuos Sólidos*. [en línea]. Magíster en Administración Pública. Ambato, Ecuador: Facultad de ciencias administrativas,

- Universidad técnica de Ambato. Ecuador. Recuperado de:  
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/31327/1/02%20ADP.pdf>
- Bazán, J. (2016). *Administración estratégica enfoque en la generación de valor*. Perú: Macro EIRL
- Belyh, A. 2019, setiembre. Steps to strategy formulation (read only if you want to outcompete competitors). [en línea]. Cleverism. Recuperado en:  
<https://www.cleverism.com/strategy-formulation-guide/>
- Benavides, C. (2017). Tesis de maestría: *Planeamiento estratégico y competitividad del Hotel del Prado INN Cusco – 2017- Universidad peruana Austral del Cusco*. Perú. Recuperado de:  
<http://repositorio.uaustral.edu.pe/bitstream/handle/UAUSTRAL/5/Benavides%20Cabrera%2cGorki%20Diago.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Berumen, S. y Sommer, O. (2009). *Competitividad, clusters e innovación*. México: Trillas
- Bolis I, Brunoro C and Sznelwa L (2016). Work for sustainability: Case studies of Brazilian companies. *Applied Ergonomics*. Recuperado de:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0003687015300880>
- Brume, M. 2017. Artículo científico: *Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico*. [en línea]. Colombia. Recuperado de:  
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>
- Chaves, J. (2019). *Planificación Estratégica y su relación con el nivel de Competitividad y el Desempeño Financiero en las Pymes del sector de Plásticos en la Provincia Sabana Centro, Cundinamarca (Colombia)*. Universidad de la Sabana. Chía: Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas. Recuperado de:  
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/37807?show=full>
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2010). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill
- Chuck, W. (2013). *Admon. Administración*. (6° ed.).México: Cengage Learning Editores.
- Cohen, N. (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué?* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Teseo.
- Cruz, S. (2017). Tesis de maestría: *Gestión estratégica y competitividad sostenible en empresas graficas de Lima Metropolitana – 2016*. Universidad Cesar Vallejo. Perú. Recuperado de:

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22028/Cruz\\_SBV.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22028/Cruz_SBV.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Duleba, S., & Farkas, B. (2019). Principal Componentes Analysis of the Potential for Increases Rail Competitiveness in East-Central Europe. *Sustainability*, 11(15), 1-19. Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/334884457\\_Principal\\_Component\\_Analysis\\_of\\_the\\_Potential\\_for\\_Increased\\_Rail\\_Competitiveness\\_in\\_East-Central\\_Europe](https://www.researchgate.net/publication/334884457_Principal_Component_Analysis_of_the_Potential_for_Increased_Rail_Competitiveness_in_East-Central_Europe) Duran, S.; Crissien, J., Virviesca, J. y García, J. (2017). *Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe Colombiano*. Revista Espacios Volumen 38 numero 13. Recuperado de:  
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p24.pdf>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14° ed.). México: Pearson
- Ferreira, A. & Longhi, A. (2014). Ebscohost. Obtenido de Metodología de la investigación: Recuperado de:  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=847674&lang=es&site=eds-live>
- Galán, A. (2009). *El cuestionario en la investigación*. Recuperado de:  
<http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Artículo científico: Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. Espacios. Recuperado de:  
<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2150/Proceso%20de%20planificaci%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, J., Martínez, M., Leyva, A. y Rojas, I. (2020) en su artículo. Caracterización de la competitividad municipal mediante el análisis factorial: una aplicación empírica en el estado de Sonora, México. **Recuperado de:**  
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n14/20411430.html>
- Gerardo, R. (3 de octubre de 2018). *Planeación estratégica: la proyección del futuro de tu empresa*. Líder. Recuperado de: <https://www.liderempresarial.com/planeacion-estrategica-la-proyeccion-del-futuro-de-tu-empresa/#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20Centro%20para%20el,la%20carencia%20de%20planes%20estrat%C3%A9gicos>.
- Gómez, M. (2016). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. (2°ed.) Córdoba: Editorial Brujas.

- Guamán, J., Rodríguez, M. y Morales, D. (2020). Artículo. Las Start-Up y la Tecnología: Un Análisis Correlacional. Recitium. Recuperado de: <http://recitium.iutm.edu.ve/index.php/recitium/article/view/186/pdf>
- Gutiérrez, J. 2018, octubre. *Planeación estratégica: la proyección del futuro de tu empresa..* Líder empresarial. Recuperado de: <https://www.liderempresarial.com/planeacion-estrategica-la-proyeccion-del-futuro-de-tu-empresa/> Consultado el: 20 de octubre de 2020.
- Hellriegel, Jackson, Slocum, Franklin (2017) *Administración un enfoque basado en competencias*. (12° ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la investigación*. (4° ed.). México: Mc Graw Hill
- Hernández, A.A, Ramos, M. P., Placencia, B., Indacochea, M. B., Quimis, A. J. y Moreno, L. A. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Alicante – España: Editorial área de innovación y desarrollo.
- Hernández, R. y Mendoza, C. P. (2019). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores
- Jacob, M. (6 de octubre del 2020). The Sixth Commandment Of Strategic Planning: Strategize Effectively. Forbes. Recuperado de : <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/10/06/the-sixth-commandment-of-strategic-planning-strategize-effectively/?sh=51edaf3832ca>
- Justice M. (2020). Improving quality management in higher education institutions in developing countries through strategic planning. AESS. Recuperado de: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1265942.pdf>
- Khullar, R. (3 de noviembre de 2020). People, business, strategy: defining the pillar for entrepreneurial success. (personas, empresas, estrategia: definir los pilares del éxito empresarial). Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/11/03/people-business-strategy-defining-the-pillars-for-entrepreneurial-success/?sh=681da99c2c25>
- Leyton A. (2012). *Clases y tipos de investigación científica*. Recuperado de <http://investigacionestodo.wordpress.com/2012/05/19/clases-y-tipos-de-investigacion-cientifica/>
- Lerma, H. (2016). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Ed. 5ta. Bogotá: Eco.

- López, E., García, F. y García, S. (2018). En su artículo. Capacidad de aprendizaje organizativo como fuente de ventaja competitiva sostenible. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n04/18390417.html>
- Martínez, H. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Cengage.
- Marulanda, S. (2019). Artículo. Planificación Financiera como Herramienta Estratégica en las Empresas de Ingeniería y Consulta del Sector Carbonífero. Recitium. Recuperado de: <http://recitium.iutm.edu.ve/index.php/recitium/article/view/148/pdf>
- Wei Ke. (30 de noviembre de 2020). Pricing excellence is a strategic differentiator in wealth management. (La excelencia en la fijación de precios es u diferenciador estratégico en la gestión patrimonial). Forbes. Recuperado en: < <https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2020/11/30/pricing-excellence-is-a-strategic-differentiator-in-wealth-management/?sh=7fe2a01a73a4>>
- Mora, Vera, Melgarejo (2014). Artículo científico: Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. Colombia. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600>
- Morales, A. (10 de enero de 2017). El 90% de las startups en el Perú no sobreviven más de un año. *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/90-startups-peru-sobreviven-ano-126280-noticia/?ref=gesr>
- Moreno, G (2013), Artículo: *Metodología de investigación, pautas para hacer tesis*. Recuperado de: <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/disenos-no-experimentales.html>
- Mussina, K., Bachisse, M. (2018). En su artículo. Canonical Correlation Analysis between Business Sophistication and Macroeconomic Environment: A Secondary study of Countries Global competitiveness. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n18/18391832.html>
- Navarro, E., Jimenez, E., Rappoport, S. y Thoilliez, B. (2017). *Fundamentos de la investigación y la innovación educativa*. La Rioja – España: Editorial UNIR.
- Ospino, A. y Niebles, W. (2017), Artículo: *Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla (Colombia)*. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n58/17385806.html>
- Páramo, B. (2018). *La investigación en ciencias sociales: técnicas de recolección de la información*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.

- Perskaya, V., Krasavina, L., Abramov, V., Bakulina, A., Sokolova, E., y Mekhdiev, E. (2020). Artículo. Competitive advantages of US companies in information and communication technologies. *Espacios*. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n14/20411407.html>
- Porter, M. (2012). Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de la empresas y sus competidores. Madrid: Pirámide
- Ramírez, R y Ampudia, D. (2018). Artículo. Factores de Competitividad Empresarial en el Sector Comercial. *Recitiutm*. Recuperado de: <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2249/Post%20print%20Factores%20de%20Competitividad%20Empresarial%20en%20el%20Sector%20Comercial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Raspa, López, D y Socarras, A. (2019). Artículo: *Planificación estratégica como proceso sistemático de desarrollo de planes en empresas del sector plástico de la zona industrial de Maracaibo, Venezuela*. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n40/19404021.html>
- Raymond, E. (2018). An Elaboration of the Administrative Theory of the 14 Principles of Management by Henri Fayol (Teoría administrativa). *International Journal for Empirical Education and Research*. 41-52. Recuperado de: [https://journals.seagullpublications.com/ijeer/assets/paper/IJ0320190910/f\\_IJ0320190910.pdf](https://journals.seagullpublications.com/ijeer/assets/paper/IJ0320190910/f_IJ0320190910.pdf)
- Rivas, G. (24 de Abril de 2019). Business Competitiveness: How to make the company more competitive? (Competitividad empresarial: ¿Cómo hacer que la empresa sea más competitiva?) Obtenido de <https://www.gb-advisors.com/business-competitiveness/>
- Rodríguez, P.F. (2012). Strategic planning in healthcare organizations. *Revista española de Cardiología*. Vol. 65. (Núm.08) p.1
- Rodríguez, G. 2018, octubre. Planeación estratégica: la proyección del futuro de tu empresa. [en línea]. *Líder empresarial*. Recuperado de: <https://www.liderempresarial.com/planeacion-estrategica-la-proyeccion-del-futuro-de-tu-empresa>
- Rodríguez, J. (2017). Artículo. Pensamiento Estratégico como Perspectiva para la Gerencia en las Organizaciones del siglo XXI. *Recitiutm*. Recuperado de: <http://recitiutm.iutm.edu.ve/index.php/recitiutm/article/view/39/pdf>
- Rojas, M. y Medina, L. (2012). *Planeación estratégica, Fundamentos y casos*. Colombia:

Ediciones de la U.

- Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria, 16(1), 1-14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/636/63638739004.pdf>
- Rengifo, E. (2017). Tesis de maestría: Administración estratégica y competitividad en percepción de docentes en instituciones educativas, de primaria de la Red – Ate – 2017. Universidad Cesar Vallejo. Perú. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14657/Rengifo\\_ESJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14657/Rengifo_ESJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Romero, A., Arias, S. y Campo, A. (2018). Artículo. Evaluación en el proceso de Planificación Estratégica del Presupuesto de los Institutos Universitarios del Sector Público del Estado Zulia. Recitium. Recuperado de: [http://recitium.iutm.edu.ve/index.php/recitium/article/view/136/pdf\\_1](http://recitium.iutm.edu.ve/index.php/recitium/article/view/136/pdf_1)
- Sameh, J. y Hassan, R. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran Univers (Habilidades administrativas y lideraszo). *Journal of Education and Practice*, 8(6), 113-122. Recuperado de: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1133016.pdf>
- Sánchez, H., Reyes, C., Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Perú: Universidad Ricardo Palma.
- Sánchez, J. (2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. MEDISAN, 12(5). Recuperado el 20 de enero de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3684/368450965019.pdf>
- Sayyadi, M. (25 de noviembre del 2020). Strategy consulting nedd to change. Here’s how (la consultoría de estrategia debe cambiar. así es cómo). Global Trade magazine. Recuperado en: <https://www.globaltrademag.com/strategy-consulting-needs-to-change-heres-how/>
- Serrano, J. (2020). Metodología de la investigación. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=XnnkDwAAQBAJ&pg=PA38&dq=investigacion+aplicada&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewiT-MiL29ntAhVqIbkGHaiTAMUQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=investigacion%20aplicada&f=false>
- Rahman, H. (2020). Strategic fit strategy formulation: keys to enhancing competitiveness

and improving capabilities of a manufacturing unit (Formulación de la estrategia de ajuste estratégico: claves para mejorar la competitividad y mejorar las capacidades de una unidad de fabricación). Taylor y Francis en línea. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21693277.2020.1742234?scroll=top&needAccess=true&>

Taliawi, O. y Van, Z. (2019). Developing administrative capacity: an agenda for research and practice (Capacidad administrativa). *Policy Design and Practice*, 2(3), 243-257. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/25741292.2019.1595916?needAccess=true>

Velásquez, B., Ponce, V. y Franco, M. (2016). La Gestión Administrativa y Financiera, Una Perspectiva desde los Supermercados del Cantón Quevedo. *Revista Empresarial, ICEFEE-UCSG*, 10(2), 15-20. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5603313>

Villasís, M. Á., Márquez, H., Zurita, J. L., Miranda, G. y Escamilla, A. (2018). El protocolo de investigación VII. Validez y confiabilidad de las mediciones. *Revista Alergia México*, 65(4), 414-421. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ram/v65n4/2448-9190-ram-65-04-414.pdf>

World Economic Forum. (2019). Global competitiveness report 2019: How to end a lost decade of productivity growth. (Informe de competitividad global 2019: cómo terminar una década perdida de crecimiento de la productividad). Obtenido de Woforum.org: [www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lostproductivity-growth](http://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lostproductivity-growth)

Zurita, M. Competitividad peruana: La urgencia constante de innovar. El Comercio. [en línea] 26 de Septiembre del 2018. Recuperado en: < [file:///C:/Users/MICROSOFT/Downloads/Manual-RedacRefere-Bibliogra-2EdiCHILE%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/MICROSOFT/Downloads/Manual-RedacRefere-Bibliogra-2EdiCHILE%20(1).pdf) >

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA								
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Diseño metodológico
¿De qué manera se relaciona la planificación estratégica y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC - 2018?	Determinar si existe relación entre la planificación estratégica y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC - 2018	Existe relación entre la planificación estratégica y la competitividad desde la perspectiva de los colaboradores de la Clínica Santa Rosa de Manchay SAC - 2018	Planificación Estratégica	Formulación estratégica	Visión	1,2	Ordinal (Escala de Likert)	Población 30
					Misión	3		
					Objetivos	4		
					Estrategias	5,6		
					Análisis interno/ externo	7,8,9		
					Políticas	10,11,12		
				Implementación estratégica	Estructura	13		
					Asignación de recursos	14,15,16		
					Administración de conflictos	17,18		
				Ejecución de estrategias	Ejecución del plan estratégico	19,20		
				Liderazgo	21,22			
				Responsabilidad social	23,24			
				Medición desarrollo organizacional	25,26			
				Aplicación de medidas correctivas	27,28,29,30			
			Competitividad	Rivalidad entre competidores	Eficiencia	31,32,33	Ordinal (Escala de Likert)	Método de investigación : Instrumento para obtener datos: Cuestionario
				Amenazas de nuevos competidores	Clientes	34,35,36		
					Precio	37,38,39		
					Oferta	40,41,42		
					Demanda	43,44,45		
				Amenazas de productos sustitutos	Consumidor	46,47,48		
					Nivel de satisfacción	49,50,51		
				Poder de negociación de los compradores	Cantidad	52,53,54		
				Calidad	55,56			
				Fidelización	57,58			
				Diferenciación	59,60			

Fuente: *El investigador*

## Anexo 2: Cuestionario

### ENCUESTA

#### INSTRUCCIONES:

Marcar con un aspa (x) la alternativa que Ud. Crea conveniente.

Nunca (1) – Casi Nunca (2) – A veces (3) – Casi siempre (4) – Siempre (5)

#### VARIABLE X: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Formulación estratégica		ESCALA				
<b>Visión</b>						
1	¿Ud. sabe si la empresa cuenta con objetivos establecidos a corto y largo plazo?	1	2	3	4	5
2	¿Los objetivos de corto y largo plazo planteados, están definidos con claridad?	1	2	3	4	5
<b>Misión</b>						
3	¿Ud. sabe si la empresa cumple con los objetivos planteados?	1	2	3	4	5
<b>Objetivos</b>						
4	¿Cree que las estrategias planteadas por la empresa ayudan a ser más competitivo?	1	2	3	4	5
<b>Estrategias</b>						
5	¿Se toma en cuenta la competencia para la elaboración y aplicación de la estrategia?	1	2	3	4	5
6	¿La empresa aprovecha cada oportunidad que se le presenta al máximo?	1	2	3	4	5
<b>Análisis interno y externo</b>						
7	¿Conoce usted el concepto básico de este negocio?	1	2	3	4	5
8	¿Conoce cuáles son sus fortalezas y debilidades de la empresa?	1	2	3	4	5
9	¿Cree que la empresa es superior a las demás del mercado?	1	2	3	4	5
2. Implementación estratégica		ESCALA				
<b>Políticas</b>						
10	¿La empresa cumple con los horarios establecidos en su centro de labores?	1	2	3	4	5
11	¿La empresa informa sus políticas, estrategias y reglamentos que posee?	1	2	3	4	5
12	¿La empresa cumple con brindar todos sus beneficios laborales?	1	2	3	4	5
<b>Estructura</b>						
13	¿Ante un problema, los colaboradores ejecutan una rápida toma de decisiones de manera eficaz?	1	2	3	4	5
<b>Asignación de recursos</b>						
14	¿Los colaboradores de sus áreas poseen las competencias necesarias para desarrollar sus actividades?	1	2	3	4	5
15	¿La empresa contrata personal temporal o de medio turno en épocas de campaña?	1	2	3	4	5
16	¿La empresa cuenta con personal apto para su delegación de responsabilidades?	1	2	3	4	5
<b>Administración de conflictos</b>						
17	¿Existe personal capacitado para solucionar conflictos internos del trabajo?	1	2	3	4	5
18	¿Cuándo se presenta conflictos internos, lo solucionan de manera eficiente?	1	2	3	4	5
3. Ejecución estratégica		ESCALA				
<b>Ejecución del plan estratégico</b>						
19	¿Se toma en cuenta lo planeado para iniciar actividades diarias?	1	2	3	4	5
20	¿El responsable de su área participa en las actividades de la empresa?	1	2	3	4	5
<b>Liderazgo</b>						
21	¿Se promueve el trabajo en equipo para cumplir los objetivos establecidos?	1	2	3	4	5
22	¿Se aplica el sentido de liderazgo al ejecutar las estrategias?	1	2	3	4	5
<b>Responsabilidad social</b>						
23	¿La empresa elabora charlas de orientación para la comunidad?	1	2	3	4	5
24	¿Se aplica actividades de apoyo "responsabilidad social" a la comunidad?	1	2	3	4	5
4. Evaluación estratégica		ESCALA				
<b>Medición de desarrollo organizacional</b>						
25	¿El cumplimiento de los objetivos es evaluado periódicamente por la clínica?	1	2	3	4	5
26	¿Ud. es evaluado periódicamente para medir su desempeño y rendimiento laboral?	1	2	3	4	5
<b>Aplicación de medidas correctivas</b>						
27	¿Ud. es capacitado frecuentemente por la empresa?	1	2	3	4	5
28	¿Considera ted que se implantan nuevas estrategias para captar más clientes?	1	2	3	4	5
29	¿Se cambian procesos para mejorar la calidad de atención?	1	2	3	4	5
30	¿Realizan algún tipo de asesoría interna /externa?	1	2	3	4	5

## VARIABLE Y: COMPETITIVIDAD

1. Rivalidad entre competidores	ESCALA
<b>Eficiencia</b>	
31 ¿Se formulan estrategias para obtener la atención de los clientes?	1 2 3 4 5
32 ¿Cuentan con personal idóneo para la diferenciación de la competencia?	1 2 3 4 5
33 ¿La empresa renueva constantemente su tecnología para distinguirse?	1 2 3 4 5
<b>Clientes</b>	
34 ¿La empresa se especializa para un determinado segmento de mercado?	1 2 3 4 5
35 ¿Se formulan estrategias para fidelizar a los clientes?	1 2 3 4 5
36 ¿Realizan actividades para diferenciarse de la competencia?	1 2 3 4 5
2. Amenazas de nuevos competidores	ESCALA
<b>Precio</b>	
37 ¿La empresa ofrece precios promedios en relativa a los mercados existentes?	1 2 3 4 5
38 ¿La empresa aplica un estudio de mercado para establecer sus precios al mercado?	1 2 3 4 5
39 ¿Los precios ofrecidos se ven afectados por los competidores nuevos?	1 2 3 4 5
<b>Ofertas</b>	
40 ¿Las ofertas ofrecidas por la empresa superan a los de la competencia?	1 2 3 4 5
41 ¿La empresa ofrece ofertas por medio de las redes sociales?	1 2 3 4 5
42 ¿Las ofertas ofrecidas por la empresa son equivalentes a comparación de los nuevos competidores?	1 2 3 4 5
<b>Demanda</b>	
43 ¿La empresa toma en cuenta la demanda actual para realizar los planes estratégicos “promoción”?	1 2 3 4 5
44 ¿La empresa donde labora aplica una demanda proyectada?	1 2 3 4 5
45 ¿La demanda se pronostica tomando en cuenta la satisfacción del cliente?	1 2 3 4 5
3. Amenazas de productos sustitutos	ESCALA
<b>Consumidor</b>	
46 ¿El crecimiento de la empresa es frágil por la comercialización de servicios sustitutos?	1 2 3 4 5
47 ¿Se brinda información a los clientes para neutralizar a la posible competencia?	1 2 3 4 5
48 ¿La empresa ofrece productos sustitutos para contrarrestar a la competencia?	1 2 3 4 5
<b>Nivel de satisfacción</b>	
49 ¿Los clientes desconocen información acerca de productos que reemplacen al nuestro?	1 2 3 4 5
50 ¿La empresa realiza algún tipo de encuestas pequeñas para conocer el nivel de satisfacción del cliente?	1 2 3 4 5
51 ¿El consumidor sabe las ventajas y desventajas de adquirir un bien sustituto?	1 2 3 4 5
4. Poder de negociación de los compradores	ESCALA
<b>Cantidad</b>	
52 ¿La adquisición de productos son altos (compras en cantidad)?	1 2 3 4 5
53 ¿Los costos de la empresa son adecuados para que la empresa logre la rentabilidad esperada?	1 2 3 4 5
54 ¿El costo del producto se ve afectado a los descuentos que puede solicitar el cliente?	1 2 3 4 5
<b>Calidad</b>	
55 ¿La calidad de servicio coincide con sus expectativas del cliente?	1 2 3 4 5
56 ¿La calidad de los servicios se ve afectada debido a la negociación en cuanto a precio?	1 2 3 4 5
5. Poder de negociación de los proveedores	ESCALA
<b>Fidelización</b>	
57 ¿Los productos ofrecidos por los proveedores carecen de calidad y precio?	1 2 3 4 5
58 ¿La empresa toma en cuenta la inestabilidad del mercado para negociar con los proveedores?	1 2 3 4 5
<b>Diferenciación</b>	
59 ¿Los proveedores imponen precios inadecuados a la empresa?	1 2 3 4 5
60 ¿Los proveedores evitan la negociación de precios como consecuencia de que están bien posicionados en el mercado?	1 2 3 4 5



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la planificación estratégica

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>					Relevancia <sup>2</sup>					Claridad <sup>3</sup>					Sugerencias
		M	D	A	M	A	M	D	A	M	A	M	D	A	M	A	
<b>DIMENSION 1: Formulación estratégica</b>																	
1	¿Ud. sabe si la empresa cuenta con objetivos establecidos a corto y largo plazo?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
2	¿Los objetivos de corto y largo plazo planteados, están definidos con claridad?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
3	¿Ud. sabe si la empresa cumple con los objetivos planteados?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
4	¿Cree que las estrategias planteadas por la empresa ayudan a ser más competitivo?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
5	¿Se toma en cuenta la competencia para la elaboración y aplicación de la estrategia?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
6	¿La empresa aprovecha cada oportunidad que se le presenta al máximo?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
7	¿Conoce usted el concepto básico de este negocio?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
8	¿Conoce cuáles son sus fortalezas y debilidades de la empresa?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
9	¿Cree que la empresa es superior a las demás del mercado?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
<b>DIMENSION 2: Implementación estratégica</b>																	
10	¿La empresa cumple con los horarios establecidos en su centro de labores?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
11	¿La empresa informa sus políticas, estrategias y reglamentos que posee?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
12	¿La empresa cumple con brindar todos sus beneficios laborales?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
13	¿Ante un problema, los colaboradores ejecutan una rápida toma de decisiones de manera eficaz?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
14	¿Los colaboradores de sus áreas poseen las competencias necesarias para desarrollar sus actividades?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
15	¿La empresa contrata personal temporal o de medio turno en épocas de campaña?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
16	¿La empresa cuenta con personal apto para su delegación de responsabilidades?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
17	¿Existe personal capacitado para solucionar conflictos internos del trabajo?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
18	¿Cuándo se presenta conflictos internos, lo solucionan de manera eficiente?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
<b>DIMENSION 3: Ejecución estratégica</b>																	
19	¿Se toma en cuenta lo planeado para iniciar actividades diarias?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
20	¿El responsable de su área participa en las actividades de la empresa?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
21	¿Se promueve el trabajo en equipo para cumplir los objetivos establecidos?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
22	¿Se aplica el sentido de liderazgo al ejecutar las estrategias?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
23	¿La empresa elabora charlas de orientación para la comunidad?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
24	¿Se aplica actividades de apoyo "responsabilidad social" a la comunidad?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
<b>DIMENSION 4: Evaluación estratégica</b>																	
25	¿El cumplimiento de los objetivos es evaluado periódicamente por la clínica?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
26	¿Ud. es evaluado periódicamente para medir su desempeño y rendimiento laboral?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
27	¿Ud. es capacitado frecuentemente por la empresa?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

28	¿Considera usted que se implantan nuevas estrategias para captar más clientes?																			
29	¿Se cambian procesos para mejorar la calidad de atención?																			
30	¿Realizan algún tipo de asesoría interna /externa?																			

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Guano Cortés, Luzma Esther    DNI: 09539368

Especialidad del validador: Psicología y Planeación

.....de..... del 2011. 8

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

[Firma]  
 \_\_\_\_\_  
 Firma del Experto Informante.  
 Especialidad



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la competitividad

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>			Sugerencias
		D	A	M	D	A	M	D	A	M	
<b>DIMENSION 1: Rivalidad entre competidores</b>											
1	¿Se formulan estrategias para obtener la atención de los clientes?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
2	¿Cuentan con personal idóneo para la diferenciación de la competencia?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
3	¿La empresa renueva constantemente su tecnología para distinguirse?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
4	¿La empresa se especializa para un determinado segmento de mercado?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
5	¿Se formulan estrategias para fidelizar a los clientes? ¿Realizan actividades para diferenciarse de la competencia?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
6	¿Realizan actividades para diferenciarse de la competencia?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
<b>DIMENSION 2: Amenaza de nuevos competidores</b>											
7	¿La empresa ofrece precios promedios en relativa a los mercados existentes?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
8	¿La empresa aplica un estudio de mercado para establecer sus precios al mercado?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
9	¿Los precios ofrecidos se ven afectados por los competidores nuevos?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
10	¿Las ofertas ofrecidas por la empresa superan a los de la competencia?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
11	¿La empresa ofrece ofertas por medio de las redes sociales?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
12	¿Las ofertas ofrecidas por la empresa son equivalentes a comparación de los nuevos competidores?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
13	¿La empresa toma en cuenta la demanda actual para realizar los planes estratégicos "promoción"?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
14	¿La empresa donde labora aplica una demanda proyectada?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
15	¿La demanda se pronostica tomando en cuenta la satisfacción del cliente?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
<b>DIMENSION 3: Amenaza de productos /servicio sustitutos</b>											
16	¿El crecimiento de la empresa es frágil por la comercialización de servicios sustitutos?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
17	¿Se brinda información a los clientes para neutralizar a la posible competencia?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
18	¿La empresa ofrece productos sustitutos para contrarrestar a la competencia?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
19	¿Los clientes desconocen información acerca de productos que reemplacen al nuestro?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
20	¿La empresa realiza algún tipo de encuestas pequeñas para conocer el nivel de satisfacción del cliente?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
21	¿El consumidor sabe las ventajas y desventajas de adquirir un bien sustituto?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
<b>DIMENSION 4: Poder de negociación de compradores</b>											
22	¿La adquisición de productos son altos (compras en cantidad)?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
23	¿Los costos de la empresa son adecuados para que la empresa logre la rentabilidad esperada?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
24	¿el costo del producto se ve afectado a los descuentos que puede solicitar el cliente?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
25	¿La calidad de servicio coincide con sus expectativas del cliente?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
26	¿La calidad de los servicios se ve afectada debido a la negociación en cuanto a precio?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

DIMENSIÓN 4: Poder de negociación de proveedores										
27	¿Los productos ofrecidos por los proveedores carecen de calidad y precio?									
28	¿La empresa toma en cuenta la inestabilidad del mercado para negociar con los proveedores?									
29	¿Los proveedores imponen precios inadecuados a la empresa?									
30	¿Los proveedores evitan la negociación de precios como consecuencia de que están bien posicionados en el mercado?									

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: Graciano Cortez Felix Esther   DNI: 02539368

Especialidad del validador: Sanitar y Psicoeducación

..... de ..... del 2018

.....  
Firma del Experto Informante.  
Especialidad

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la planificación estratégica

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>			Sugerencias
		M	D	A	M	D	A	M	D	A	
<b>DIMENSION 1: Formulación estratégica</b>											
1	¿Ud. sabe si la empresa cuenta con objetivos establecidos a corto y largo plazo?										
2	¿Los objetivos de corto y largo plazo planteados, están definidos con claridad?										
3	¿Ud. sabe si la empresa cumple con los objetivos planteados?										
4	¿Cree que las estrategias planteadas por la empresa ayudan a ser más competitivo?										
5	¿Se toma en cuenta la competencia para la elaboración y aplicación de la estrategia?										
6	¿La empresa aprovecha cada oportunidad que se le presenta al máximo?										
7	¿Conoce usted el concepto básico de este negocio?										
8	¿Conoce cuáles son sus fortalezas y debilidades de la empresa?										
9	¿Cree que la empresa es superior a las demás del mercado?										
<b>DIMENSION 2: Implementación estratégica</b>											
10	¿La empresa cumple con los horarios establecidos en su centro de labores?										
11	¿La empresa informa sus políticas, estrategias y reglamentos que posee?										
12	¿La empresa cumple con brindar todos sus beneficios laborales?										
13	¿Ante un problema, los colaboradores ejecutan una rápida toma de decisiones de manera eficaz?										
14	¿Los colaboradores de sus áreas poseen las competencias necesarias para desarrollar sus actividades?										
15	¿La empresa contrata personal temporal o de medio turno en épocas de campaña?										
16	¿La empresa cuenta con personal aplo para su delegación de responsabilidades?										
17	¿Existe personal capacitado para solucionar conflictos internos del trabajo?										
18	¿Cuando se presenta conflictos internos, lo solucionan de manera eficiente?										
<b>DIMENSION 3: Ejecución estratégica</b>											
19	¿Se toma en cuenta lo planeado para iniciar actividades diarias?										
20	¿El responsable de su área participa en las actividades de la empresa?										
21	¿Se promueve el trabajo en equipo para cumplir los objetivos establecidos?										
22	¿Se aplica el sentido de liderazgo al ejecutar las estrategias?										
23	¿La empresa elabora charlas de orientación para la comunidad?										
24	¿Se aplica actividades de apoyo "responsabilidad social" a la comunidad?										
<b>DIMENSION 4: Evaluación estratégica</b>											
25	¿El cumplimiento de los objetivos es evaluado periódicamente por la clínica?										
26	¿Ud. es evaluado periódicamente para medir su desempeño y rendimiento laboral?										
27	¿Ud. es capacitado frecuentemente por la empresa?										



28	?Considera usted que se implantan nuevas estrategias para captar más clientes?															
29	?Se cambian procesos para mejorar la calidad de atención?															
30	?Realizan algún tipo de asesoría interna /externa?															

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador Dr. Mg. Fernando Aguero Sarawasan Venante    DNI: 09078473

Especialidad del validador: FINANZAS - Proyectos

.....de..... del 201.....

Firma del Experto Informante.  
Especialidad

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la competitividad

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>					Relevancia <sup>2</sup>					Claridad <sup>3</sup>					Sugerencias
		M	D	A	A	M	M	D	A	A	M	M	D	A	A		
<b>DIMENSION 1: Rivalidad entre competidores</b>																	
1	¿Se formulan estrategias para obtener la atención de los clientes?																
2	¿Cuentan con personal idóneo para la diferenciación de la competencia?																
3	¿La empresa renueva constantemente su tecnología para distinguirse?																
4	¿La empresa se especializa para un determinado segmento de mercado?																
5	¿Se formulan estrategias para fidelizar a los clientes? ¿Realizan actividades para diferenciarse de la competencia?																
6	¿Realizan actividades para diferenciarse de la competencia?																
<b>DIMENSION 2: Amenaza de nuevos competidores</b>																	
7	¿La empresa ofrece precios promedios en relativa a los mercados existentes?																
8	¿La empresa aplica un estudio de mercado para establecer sus precios al mercado?																
9	¿Los precios ofrecidos se ven afectados por los competidores nuevos?																
10	¿Las ofertas ofrecidas por la empresa superan a los de la competencia?																
11	¿La empresa ofrece ofertas por medio de las redes sociales?																
12	¿Las ofertas ofrecidas por la empresa son equivalentes a comparación de los nuevos competidores?																
13	¿La empresa toma en cuenta la demanda actual para realizar los planes estratégicos "promoción"?																
14	¿La empresa toma en cuenta la demanda proyectada?																
15	¿La demanda se pronostica tomando en cuenta la satisfacción del cliente?																
<b>DIMENSION 3: Amenaza de productos /servicio sustitutos</b>																	
16	¿El crecimiento de la empresa es frágil por la comercialización de servicios sustitutos?																
17	¿Se brinda información a los clientes para neutralizar a la posible competencia?																
18	¿La empresa ofrece productos sustitutos para contrarrestar a la competencia?																
19	¿Los clientes desconocen información acerca de productos que reemplacen al nuestro?																
20	¿La empresa realiza algún tipo de encuestas pequeñas para conocer el nivel de satisfacción del cliente?																
21	¿El consumidor sabe las ventajas y desventajas de adquirir un bien sustituto?																
<b>DIMENSION 4: Poder de negociación de compradores</b>																	
22	¿La adquisición de productos son altos (compras en cantidad)?																
23	¿Los costos de la empresa son adecuados para que la empresa logre la rentabilidad esperada?																
24	¿el costo del producto se ve afectado a los descuentos que puede solicitar el cliente?																
25	¿La calidad de servicio coincide con sus expectativas del cliente?																
26	¿La calidad de los servicios se ve afectada debido a la negociación en cuanto a precio?																



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**DIMENSIÓN 4: Poder de negociación de proveedores**

27	¿Los productos ofrecidos por los proveedores carecen de calidad y precio?		<input checked="" type="checkbox"/>								<input checked="" type="checkbox"/>
28	¿La empresa toma en cuenta la inestabilidad del mercado para negociar con los proveedores?		<input checked="" type="checkbox"/>								<input checked="" type="checkbox"/>
29	¿Los proveedores imponen precios inadecuados a la empresa?		<input checked="" type="checkbox"/>								<input checked="" type="checkbox"/>
30	¿Los proveedores evitan la negociación de precios como consecuencia de que están bien posicionados en el mercado?		<input checked="" type="checkbox"/>								<input checked="" type="checkbox"/>

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  / No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador Dr. Mg. Fernando Fuentes Sarinwan Uchante DNI: 09078447

Especialidad del validador: FINANZAS - PUNTO

..... de ..... del 201....

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

-----  
*[Firma]*  
Firma del Experto Informante.  
Especialidad

**Anexo 4:** Tabla de especificación

VARIABLES	DIMENSIONES	PESO	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Formulación estratégica	30%	Visión	1,2	Ordinal (Escala de Likert)
			Misión	3	
			Objetivos	4	
			Estrategias	5,6	
			Análisis interno / externo	7,8,9	
			Políticas	10,11,12	
	Implementación estratégica	25%	Estructura	13	
			Asignación de recursos	14,15,16	
	Ejecución estratégica	25%	Administración de conflictos	17,18	
			Ejecución del plan estratégico	19,20	
			Liderazgo	21,22	
	Evaluación estratégica	20%	Responsabilidad social	23,24	
Medición de desarrollo organizacional			25,26		
COMPETITIVIDAD	Rivalidad entre competidores	30%	Aplicación de medidas correctivas	27,28,29,30	
			Eficiencia	31,32,33	
	Amenazas de nuevos competidores	20%	Clientes	34,35,36	
			Precio	37,38,39	
	Amenazas de productos sustitutos	20%	Oferta	40,41,42	
			Demanda	43,44,45	
	Poder de negociación de los compradores	20%	Consumidor	46,47,48	
			Nivel de satisfacción	49,50,51	
	Poder de negociación de los proveedores	10%	Cantidad	52,53,54	
			Calidad	55,56	
			Fidelización	57,58	
			Diferenciación	59,60	

**Anexo 5: Detalle de confiabilidad**

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	203,10	130,757	,344	,900
P2	203,19	125,961	,639	,897
P3	203,52	127,191	,536	,898
P4	203,45	126,856	,609	,897
P5	202,90	130,557	,451	,900
P6	203,03	130,832	,373	,900
P7	203,19	130,561	,222	,903
P8	202,65	135,770	-,079	,910
P9	203,13	130,116	,454	,900
P10	204,00	129,333	,469	,899
P11	203,52	121,858	,667	,896
P12	203,77	133,581	,179	,902
P13	203,35	131,170	,262	,901
P14	203,77	132,447	,154	,903
P15	203,06	130,729	,314	,901
P16	202,94	132,262	,242	,901
P17	203,90	134,424	,023	,904
P18	203,97	133,632	,172	,902
P19	203,90	130,957	,407	,900
P20	202,87	134,249	,100	,902
P21	203,00	130,400	,565	,899
P22	203,58	132,452	,212	,902
P23	203,61	134,845	-,012	,904
P24	203,84	135,273	-,052	,905
P25	203,94	131,862	,281	,901
P26	203,19	130,161	,418	,900
P27	203,26	132,731	,170	,902
P28	203,55	131,123	,328	,901
P29	203,00	131,067	,173	,904
P30	203,23	133,981	,062	,903
P31	203,29	128,280	,562	,898
P32	203,29	130,680	,347	,900
P33	203,32	129,226	,416	,900
P34	203,65	133,303	,119	,903
P35	203,03	130,099	,548	,899

P36	203,13	127,383	,731	,897
P37	203,32	131,292	,290	,901
P38	203,03	130,432	,509	,899
P39	202,84	132,673	,296	,901
P40	203,13	133,049	,163	,902
P41	203,55	132,189	,196	,902
P42	204,06	127,729	,645	,898
P43	203,19	132,361	,213	,902
P44	204,06	130,062	,512	,899
P45	203,29	126,213	,750	,896
P46	203,45	130,589	,355	,900
P47	203,77	131,514	,357	,900
P48	203,94	128,529	,617	,898
P49	204,06	127,729	,645	,898
P50	203,19	132,361	,213	,902
P51	204,06	130,062	,512	,899
P52	203,03	130,432	,509	,899
P53	202,84	132,673	,296	,901
P54	204,06	127,729	,645	,898
P55	203,19	132,361	,213	,902
P56	204,06	130,062	,512	,899
P57	203,26	127,531	,561	,898
P58	203,03	129,699	,484	,899
P59	204,13	132,316	,235	,901
P60	203,68	124,692	,619	,897

## Anexo 6: Base de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda																	
11: D2REC 3 Visible: 17 de 17 variables																	
	D1	D2	D3	D4	V1	DIM1	DIM2	DIM3	DIM4	DIM5	V2	V1REC	V2REC	D11REC	D2REC	D3REC	D4REC
1	32	32	21	20	105	22	31	18	16	12	99	2	2	2	2	2	2
2	36	29	23	21	109	22	31	18	16	12	99	3	2	3	2	3	2
3	34	27	21	21	103	21	32	19	18	14	104	2	2	2	1	2	2
4	30	28	21	24	103	19	29	16	16	13	93	2	1	1	1	2	3
5	33	30	22	21	106	23	31	19	16	12	101	2	2	2	2	3	2
6	32	24	20	20	96	19	32	17	17	12	97	1	2	2	1	2	2
7	33	28	20	20	101	20	30	19	17	13	99	2	2	2	1	2	2
8	32	29	19	21	101	21	30	18	16	11	96	2	1	2	2	1	2
9	29	26	17	18	90	21	29	17	16	12	95	1	1	1	1	1	1
10	29	28	22	19	98	19	29	16	15	11	90	1	1	1	1	3	2
11	33	33	21	21	108	25	35	21	19	16	116	3	3	2	3	2	2
12	28	25	19	21	93	17	27	16	15	11	86	1	1	1	1	1	2
13	37	36	21	22	116	22	33	19	18	14	106	3	2	3	3	2	3
14	31	31	21	22	105	22	28	18	16	11	95	2	1	1	2	2	3
15	34	28	21	24	107	22	33	19	18	15	107	2	3	2	1	2	3
16	35	30	18	19	102	20	33	19	18	14	104	2	2	2	2	1	2
17	35	31	20	21	107	23	33	20	18	15	109	2	3	2	2	2	2
18	32	27	20	22	101	23	32	20	18	15	108	2	3	2	1	2	3
19	33	30	20	19	102	19	26	17	15	12	89	2	1	2	2	2	2
20	35	29	21	22	107	21	34	21	18	15	109	2	3	2	2	2	3
21	36	29	23	24	112	23	33	21	19	14	110	3	3	3	2	3	3
22	34	30	18	16	98	22	32	18	17	14	103	1	2	2	2	1	1
23	37	30	20	22	109	23	30	18	17	14	102	3	2	3	2	2	3
24	36	29	21	22	107	21	34	21	18	15	109	2	3	2	2	2	3

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ			
1																																							
2		VARIABLE 1: PLANIFICACION ESTRATEGICA																																					
3		FORMULACION ESTRATEGICA										IMPLEMENTACION ESTRATEGICA										EJECUCION ESTRATEGICA						EVALUACION ESTRATEGICA											
3	Mues	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	pp	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	pp	Item19	Item20	Item21	Item22	Item23	Item24	pp	Item25	Item26	Item27	Item28	Item29	Item30	pp	total			
4	1	4	3	3	3	4	4	4	4	3	32	3	3	3	4	4	4	4	4	3	32	3	4	4	4	3	3	21	2	3	3	3	5	4	20	105			
5	2	5	4	3	3	5	4	3	5	4	36	3	3	3	4	3	3	4	3	3	29	3	4	4	4	4	4	23	3	4	4	3	4	3	21	109			
6	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	34	3	2	3	3	2	4	3	4	3	27	3	4	4	4	3	3	21	3	3	4	3	4	4	21	103			
7	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	30	2	2	4	3	3	4	4	3	3	28	3	5	4	3	3	3	21	4	4	4	4	4	4	24	103			
8	5	3	4	3	3	3	4	4	5	4	33	3	3	3	4	3	4	5	3	2	30	3	4	4	4	4	3	22	3	4	3	3	5	3	21	106			
9	6	4	3	3	3	4	4	4	4	3	32	3	2	3	2	3	3	3	3	2	24	3	4	3	3	3	4	20	2	4	4	3	4	3	20	96			
10	7	4	3	3	3	4	3	5	5	3	33	3	2	3	3	4	4	4	3	2	28	3	4	4	3	3	3	20	3	3	4	3	3	4	20	101			
11	8	4	3	3	3	4	3	4	5	3	32	3	3	3	3	3	4	4	3	3	29	3	4	4	3	3	2	19	3	3	4	4	4	3	21	101			
12	9	3	2	3	3	3	4	3	5	3	29	2	2	3	4	3	3	3	3	3	26	2	3	3	3	3	3	17	2	3	3	3	4	3	18	90			
13	10	4	3	3	3	4	4	2	2	4	29	3	2	3	3	4	3	4	3	3	28	3	4	4	4	3	4	22	3	3	4	3	2	4	19	98			
14	11	4	4	5	3	5	4	2	2	4	33	3	4	4	4	4	4	4	3	3	33	3	4	4	4	3	4	21	3	4	4	3	4	3	21	108			
15	12	3	3	3	2	3	3	3	5	3	28	2	3	3	3	2	3	4	2	3	25	2	4	3	3	4	3	19	3	4	3	3	4	4	21	93			
16	13	4	4	4	4	4	4	4	5	4	37	4	5	4	4	3	4	5	4	3	36	3	4	4	4	3	3	21	3	4	4	4	4	4	22	116			
17	14	4	4	3	3	4	4	3	2	4	31	3	4	3	4	3	4	4	3	3	31	3	4	4	3	4	3	21	3	4	4	3	5	3	22	105			
18	15	4	4	3	3	4	4	3	5	4	34	2	4	3	3	3	3	4	4	2	28	3	4	4	3	4	3	21	3	4	4	4	5	4	24	107			
19	16	4	4	3	3	4	4	4	5	4	35	3	3	3	4	3	4	4	3	3	30	2	4	4	3	3	2	18	3	3	3	3	4	3	19	102			
20	17	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	3	4	3	4	3	4	4	3	3	31	3	4	4	3	3	3	20	3	4	3	4	3	4	21	107			
21	18	3	3	4	4	4	4	3	3	4	32	3	3	3	3	2	3	4	3	3	27	3	4	4	3	3	3	20	3	4	4	3	4	4	22	101			
22	19	3	4	4	3	4	3	4	4	4	33	3	3	3	4	3	4	4	3	3	30	3	4	4	3	3	3	20	3	3	3	3	3	4	19	102			
23	20	3	3	4	4	4	4	4	5	4	35	3	4	3	4	2	3	4	3	3	29	4	4	4	3	3	3	21	3	4	3	4	4	4	22	107			
24	21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	4	3	3	3	4	4	2	3	29	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	3	5	4	24	112			
25	22	4	4	3	4	4	3	3	5	4	34	2	4	3	4	3	4	3	4	3	30	3	4	3	3	3	2	18	2	3	3	3	2	3	16	98			
26	23	4	4	4	4	4	4	4	5	4	37	3	4	3	3	3	4	4	3	3	30	3	4	4	3	3	3	20	3	4	4	3	4	4	22	109			
27	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	4	3	4	4	4	3	3	3	31	3	4	4	3	3	2	19	3	3	3	4	4	3	20	106			
28	25	4	4	3	4	4	4	4	3	4	34	2	4	3	3	3	4	4	3	3	29	3	4	4	3	3	3	20	3	4	4	4	3	4	22	105			
29	26	4	4	3	4	4	4	4	4	4	34	3	3	3	3	3	4	4	2	3	28	3	4	4	3	3	4	21	3	4	4	3	5	4	23	106			
30	27	4	4	3	4	4	3	4	4	4	34	3	4	3	3	3	5	4	3	3	31	4	4	4	3	4	3	22	3	4	4	3	4	4	22	109			
31	28	4	4	4	4	4	4	5	5	4	38	3	4	3	4	4	3	4	3	3	31	3	4	4	4	3	22	3	4	4	4	4	4	23	114				
32	29	4	4	3	4	4	4	5	5	3	36	3	4	3	4	3	5	4	3	3	32	3	4	4	3	3	3	20	3	4	3	3	4	4	20	108			
33	30	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	3	4	4	4	4	3	3	33	3	4	4	3	3	3	20	3	4	4	4	4	4	23	113			
34	31	4	4	3	3	4	4	4	5	4	35	3	4	3	4	3	4	4	3	3	31	3	4	4	3	3	3	20	3	4	3	3	3	4	20	106			

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	
1		VARIABLE 2: COMPETITIVIDAD																																				
2		RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES							AMENAZAS DE NUEVOS PRODUCTOS							GRADO DE NEGOCIACION DE COMPRADORES					GRADO DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES										
3	Muest	Item3	Item3	Item3	Item3	Item3	Item3	pp	Item3	Item3	Item3	Item4	Item4	Item4	Item4	Item4	Item4	pp	Item4	Item4	Item4	Item4	Item5	Item5	pp	Item5	Item5	Item5	Item5	Item5	pp	Item5	Item5	Item5	Item6	pp	total	
4	1	3	4	4	3	4	4	22	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	31	4	3	3	3	3	2	18	4	4	3	3	2	16	3	4	2	3	12	99
5	2	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	31	4	3	3	2	3	3	18	4	4	2	3	3	16	3	3	3	3	12	99
6	3	3	4	4	3	4	3	21	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	32	3	3	3	3	4	3	19	4	4	3	4	3	18	4	4	3	3	14	104
7	4	3	3	3	3	4	3	19	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	29	3	3	2	2	3	3	16	4	4	2	3	3	16	3	4	3	3	13	93
8	5	4	4	4	3	4	4	23	4	3	4	4	4	3	4	2	3	3	31	4	3	3	3	4	2	19	3	4	3	4	2	16	4	4	2	2	12	101
9	6	3	3	4	3	3	3	19	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	32	3	3	2	2	4	3	17	4	4	2	4	3	17	3	4	2	3	12	97
10	7	3	3	4	3	4	3	20	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	30	3	4	3	3	3	3	19	4	4	3	3	3	17	3	4	3	3	13	99
11	8	4	3	3	3	4	4	21	3	4	3	4	4	2	4	3	3	3	30	3	3	3	2	4	3	18	4	3	2	4	3	16	3	4	2	2	11	96
12	9	3	4	3	4	4	3	21	3	4	4	4	3	3	3	2	3	2	29	4	3	2	3	3	2	17	4	4	3	3	2	16	4	3	2	3	12	95
13	10	3	3	4	3	3	3	19	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	29	3	3	2	2	3	3	16	3	4	2	3	3	15	3	4	2	2	11	90
14	11	4	4	4	5	4	4	25	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	35	4	3	4	3	4	3	21	4	5	3	4	3	19	5	5	2	4	16	116
15	12	3	3	2	3	3	3	17	3	3	4	3	3	2	4	2	3	2	27	3	2	3	2	4	2	16	3	4	2	4	2	15	3	3	3	2	11	86
16	13	4	4	3	3	4	4	22	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	33	3	3	3	3	4	3	19	4	4	3	4	3	18	4	4	3	3	14	106
17	14	4	4	3	3	4	4	22	3	3	4	3	3	4	2	3	3	2	28	3	3	3	3	4	2	18	3	4	3	4	2	16	3	3	3	2	11	95
18	15	4	4	3	3	4	4	22	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	33	3	3	3	3	4	3	19	4	4	3	4	3	18	4	4	3	4	15	107
19	16	3	3	3	3	4	4	20	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	33	3	3	3	3	4	3	19	4	4	3	4	3	18	4	4	3	3	14	104
20	17	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	33	4	3	3	3	4	3	20	4	4	3	4	3	18	4	4	3	4	15	109
21	18	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	32	4	3	3	3	4	3	20	4	4	3	4	3	18	4	4	3	4	15	108
22	19	3	4	3	3	3	3	19	3	3	4	3	2	2	4	2	3	2	26	3	3	3	2	4	2	17	3	4	2	4	2	15	3	3	3	3	12	89
23	20	4	3	3	3	4	4	21	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	34	4	4	3	3	4	3	21	4	4	3	4	3	18	4	4	3	4	15	109
24	21	4	4	4	3	4	4	23	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	33	4	3	3	4	4	3	21	4	4	4	4	3	19	4	4	3	3	14	110
25	22	4	3	3	4	4	4	22	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	32	3	3	3	3	3	3	18	4	4	3	3	3	17	4	4	3	3	14	103
26	23	4	4	3	4	4	4	23	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	30	3	3	3	3	3	3	18	4	4	3	3	3	17	3	4	3	4	14	102
27	24	4	3	4	3	4	4	22	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	34	4	3	3	3	4	3	20	4	4	3	4	3	18	4	4	3	4	15	109
28	25	4	4	4	3	4	4	23	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	31	3	3	3	3	4	3	19	4	4	3	4	3	18	4	4	3	3	14	105
29	26	4	3	4	3	4	4	22	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	33	4	4	3	3	4	3	21	4	4	3	4	3	18	4	3	3	4	14	108
30	27	3	3	3	3	3	4	19	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	31	3	3	3	3	4	3	19	4	4	3	4	3	18	3	4	3	3	13	100
31	28	3	4	4	3	4	4	22	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	32	3	3	3	3	4	3	19	4	4	3	4	3	18	4	4	3	4	15	106
32	29	4	4	4	3	4	4	23	4	4	5	3	3	3	4	3	4	3	33	4	3	3	3	4	3	20	4	5	3	4	3	19	3	4	2	3	12	107
33	30	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	33	4	4	4	3	3	3	21	4	4	3	3	3	17	4	4	3	4	15	110
34	31	4	4	4	3	4	4	23	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	32	3	3	3	3	3	3	18	4	4	3	3	3	17	4	4	3	4	15	105

## Anexo 7: Autorización de validación del cuestionario

### CARTA DE AUTORIZACION

Lima, 26 de Noviembre de 2018

Señores:

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

Apreciado,

Yo Félix Fortunato Huaroto Casquillas identificado con DNI 08119128 en mi calidad de representante legal de la empresa Clínica Santa Rosa de Manchay, autorizo a Cesar Fernando Tarrillo Ramos, estudiante de la carrera de Administración de empresas, de la Universidad Cesar Vallejo, a utilizar información confidencial de la empresa para el proyecto denominado Desarrollo de proyecto de investigación "Tesis". Como condiciones contractuales, el estudiante se obliga a (1) no divulgar ni usar para fines personales la información (documentos, expedientes, escritos, artículos, contratos, estados de cuenta y demás materiales) que, con objeto de la relación de trabajo, le fue suministrada; (2) no proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración del proyecto y (3) no utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos (documentos, metodología, procesos y demás) relacionados con el proyecto. El estudiante asume que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico.

El material suministrado por la empresa será la base para la construcción de un estudio de caso. La información y resultado que se obtenga del mismo podrían llegar a convertirse en una herramienta didáctica que apoye la formación de los estudiantes de la Escuela de Administración.

Atentamente,

  
Félix Fortunato Huaroto Casquillas.  
Gerente General





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, TARRILLO RAMOS CESAR FERNANDO estudiante de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS COLABORADORES DE LA CLÍNICA SANTA ROSA DE MANCHAY", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
TARRILLO RAMOS CESAR FERNANDO <b>DNI:</b> 70829972 <b>ORCID</b> 0000-0003-4894-7730	Firmado digitalmente por: CTARRILLOR el 20-04- 2021 00:28:12

Código documento Trilce: INV - 0143633