

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL



**Programa de coaching y su efecto en la competitividad de los comerciantes del
mercado Nº 3 Barrio Hoayco - Tarapoto 2020**

Trabajo para optar el grado de doctor en Gestión Empresarial

AUTOR:

Mg. Wilfredo Torres Reátegui

ASESOR

Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi

Tarapoto - Perú

2021



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución - 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Vea una copia de esta licencia en <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL



**Programa de coaching y su efecto en la competitividad de los comerciantes del
mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020**

Tesis para optar el grado de doctor en Gestión Empresarial

AUTOR:

Mg. Wilfredo Torres Reátegui

ASESOR

Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi

Tarapoto – Perú

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL



**Programa de coaching y su efecto en la competitividad de los
comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020**

Tesis para optar el grado de doctor en Gestión empresarial

AUTOR:

Mg. Wilfredo Torres Reátegui

ASESOR

Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi

Tarapoto – Perú

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL



**Programa de coaching y su efecto en la competitividad de los
comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020**

AUTOR:

Wilfredo Torres Reátegui

Sustentado y aprobado el día 27 de Julio del 2022 por los siguientes jurados

Dr. Reniger Souza Fernandez
Presidente

Dra. Nora Manuela Dextre Palacios
Secretaria

Dr. Clifor Daniel Sosa De La Cruz
Miembro

Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi
Asesor

© Wilfredo Torres Reátegui 2022

Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL



**Programa de coaching y su efecto en la competitividad de los comerciantes del
mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020**

Tesis para optar el grado académico de doctor en Gestión Empresarial

**El suscrito declara que el presente trabajo de tesis es original, en su contenido y
forma.**

CPC Mg. Wilfredo Torres Reátegui

Ejecutor

Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi

Asesora

Declaratoria de autenticidad

Wilfredo Torres Reátegui, con DNI N° 40593385, egresado del Programa de Doctorado en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de San Martín, autor de la tesis titulada:

Programa de coaching y su efecto en la competitividad de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de mi autoría.
2. La redacción fue realizada respetando las citas y referencias de las fuentes bibliográficas consultadas.
3. Toda información que contiene la tesis no ha sido plagiada.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido alterados ni copiados, por tanto, la información de esta investigación debe considerarse como aporte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado, asumo bajo responsabilidad las consecuencias que deriven de mi accionar, sometiéndome a las leyes de nuestro país y normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín.

Tarapoto, 27 de julio 2022.



Wilfredo Torres Reátegui
DNI N° 40593385

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	Torres Reátegui Wilfredo	Teléfono:	942828484
Doctorado / Maestría / Segunda Especialidad:	Doctorado	DNI:	40593385
Correo electrónico:	wtorres@unsm.edu.pe		

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	Escuela de Posgrado
Programa de:	Doctorado en Gestión Empresarial

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(X)	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	()		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título:	Programa de coaching y su efecto en la competitividad de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020
Año de publicación:	2022

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

--

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de

San Martín, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado

7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".


Firma y huella del Autor

8. Para ser llenado en el Repositorio Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto.

Fecha de recepción del documento:

15/09/2022


Ing. Grecia Vanessa Fachin Ruiz
Responsable

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**** Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Dedicatoria

A mi esposa Nayra y a mis hijos Angel Fabian y Alessandro Facundo, que son mi motor y motivo para salir siempre adelante y nunca bajar los brazos, para poder cumplir los objetivos y metas que nos trazamos.

De igual forma, a mis Padres, a quien les debo toda mi vida, les agradezco el cariño y comprensión, a ustedes quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

A mis maestros, gracias por su tiempo, por su apoyo, así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional,

Torres Reátegui Wilfredo

Agradecimiento

Primero y, antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Torres Reátegui Wilfredo

Índice general

Portada.....	i
Carátula	iii
Posportada	viii
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	viii
Índice general	ix
Índice de tablas	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	6
1.1. Antecedentes de la investigación	6
1.2. Fundamentación teórica científica	10
1.2.1. Coaching	10
1.2.2. Competitividad	19
1.3. Definición de términos básicos	28
CAPÍTULO II MATERIAL Y MÉTODOS	30
2.1. Hipótesis	30
2.2. Sistema de variables	30
2.3. Operacionalización de variables	31
2.4. Tipo y nivel de investigación	32
2.5. Diseño de investigación	32
2.6. Población y Muestra	33
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	34
2.8. Técnicas de procesamientos y análisis de datos	34
2.9. Materiales y métodos	34
CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN	36
3.1 Resultados	36
3.2. Propuesta	39
3.3. Discusión	52
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	57
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	58

ANEXOS 66

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables.....	31
Tabla 2 Prueba de normalidad	36
Tabla 3 Efecto del programa de coaching en la competitividad.....	36
Tabla 4 Efecto del programa de coaching en la planificación estratégica	37
Tabla 5 Efecto del programa de coaching en las operaciones	37
Tabla 6 Efecto del programa de coaching en la comercialización	38
Tabla 7 Efecto del programa de coaching en la contabilidad y finanzas	38
Tabla 8 Efecto del programa de coaching en los recursos humanos	39
Tabla 9 Programa de coaching sobre planeación estratégica	43
Tabla 10 Programa de coaching sobre operaciones	44
Tabla 11 Programa de coaching sobre operaciones	45
Tabla 12 Programa de coaching sobre contabilidad y finanzas.....	46
Tabla 13 Programa de coaching sobre recursos humanos.....	47
Tabla 14 Detalle del plan de mejora	51

Resumen

La investigación titulada: “Programa de coaching y su efecto en la competitividad de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020”, formuló como objetivo general determinar el efecto ejercido por el programa de coaching en la competitividad de los comerciantes del nombrado mercado. El estudio fue cuantitativo, explicativo y experimental. La muestra estuvo conformada por 30 microcomerciantes y se utilizó como instrumento, el cuestionario. Los hallazgos reportaron que existe un efecto significativo de la implementación del programa de coaching en la competitividad de los comerciantes ($Z=-3.970$, $p=.000$); asimismo, efectos significativos por parte del programa en las siguientes dimensiones: Planificación estratégica ($Z=-3.636$, $p=.000$); calidad operativa ($Z=-3.961$, $p=.000$), comercialización ($Z=-3.801$, $p=.000$); contabilidad y finanzas ($Z=-4.111$, $p=.000$) y recursos humanos ($Z=-3.625$, $p=.000$). Por otra parte, la propuesta del programa de coaching direccionada a incrementar la competitividad de los microempresarios fue diseñada en rigor de cinco objetivos que involucran el mejoramiento del desempeño en las cinco dimensiones ya citadas. En ese sentido, es viable concluir que la hipótesis de investigación haya sido validada.

Palabras clave: Programa de coaching, competitividad, microcomerciantes, mercado, Tarapoto.

Abstract

The research entitled: "Coaching program and its effect on the competitiveness of the merchants of the market N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2022", had as general objective to determine the effect produced by the coaching program on the competitiveness of the market's merchants. The study was quantitative, explanatory and experimental. The sample consisted of 30 micro-merchants and the questionnaire was used as an instrument. The findings reported that there is a significant effect of the implementation of the coaching program on the traders' competitiveness ($Z=-3.970$, $p=.000$); also, significant effects of the program on the following dimensions: Strategic planning ($Z=-3.636$, $p=.000$); operational quality ($Z=-3.961$, $p=.000$), marketing ($Z=-3.801$, $p=.000$); accounting and finance ($Z=-4.111$, $p=.000$) and human resources ($Z=-3.625$, $p=.000$). On the other hand, the coaching program proposal aimed at increasing the competitiveness of microentrepreneurs was designed in terms of five objectives involving the improvement of performance in the five dimensions above mentioned. Therefore, it is feasible to conclude that the research hypothesis has been validated.

Keywords: Coaching program, competitiveness, micro-merchants, market, Tarapoto.



Introducción

La competitividad se ha convertido en el punto clave de una gran cantidad de estudios en distintas áreas y, de forma especial, desde inicio de los años noventa. No obstante, de manera reciente, los investigadores le dieron una mayor atención a la competitividad de los microempresarios, como conceptual al igual que empíricamente, a partir de cómo fijar, conservar, resguardar y fortificar las comercializaciones y sus correspondientes posiciones en un mercado que se va haciendo a cada paso mucho más competitivo y de nivel global de lo que representa, un enorme reto el cual ha enseñado ser de gran importancia para las diferentes áreas. En naciones tales como Colombia y México ha sido posible el conocer que un gran número de pequeñas asociaciones serían de mayor competitividad de presentarse una flexibilidad productiva mucho mayor (35.84%) y una mayor tracción en innovación (30%) y tecnología (36.66%). Por otra parte, mencionadas compañías pertenecientes al sector comercial se han manifestado indecisas con relación a incidencia de la calidad en competitividad (42.5%). Un gran número de estos aspectos no son considerados por los empresarios llevando a la no rápida adaptación al contexto real del sector observando afectada su capacidad para contender en el mercado (Ramírez y Ampudia, 2018, p.26).

En la nación de México, se muestra que las capacidades direccionales coherentes con el enfoque estratégico del negocio, al igual que la cualificación dirigente son de mayor relevancia para provocar una competitividad mucho mayor en la organización. En relación a las capacidades referentes al marketing, tomaron en cuenta como indicadoras abordarlas, tales como la reputación de la compañía, concordando que el poseer total conocimiento sobre la competencia, de la clientela y una capacidad de dar respuesta para el cliente y el marketing interior consienten el avance y consolidación a una organización. Centralizar mencionados elementos puede llevar a concebir competitividad. Igualmente, la cuestión de innovación es apreciable, dado que brindan un producto o servicio con una gran diferencia a la competencia provoca una mayor competitividad (Arrieta, 2018, p.24).

En Colombia, una gran cantidad de compañías exhiben un alto grado de competitividad presente en el mercado, al igual que otras no tienen la suficiente competitividad, con este pensamiento, las que exhibieron una competitividad mucho más alta fueron las que habían definido lo que es la compañía actualmente y lo que esperan a futuro (misión y visión) aseverando un 90% en competitividad, mencionadas asociaciones ostentaron además propósitos y planes estratégicos igual que un majo de presupuesto para laborar (85%),

mientras que los espacios en los cuales mostraron una competitividad mucho menor fueron en la innovación, tanto en un nivel personal (23%) como en un desarrollo de acciones innovadoras y de procesos (31%). Señalando la esencialidad que posee la innovación en la competitividad de las compañías, en donde aquellas empresas evaluadas tuvieron una categorización de competitividad regular (Melo et al., 2020, p.7).

En Perú, se ha notados que aquellas compañías que presentan una mayor competitividad son las que exhiben un correcto manejo sobre su gestión, de igual manera el empleo de tecnologías para desempeñarse con procesos mucho más modernos, certificaciones, además de poseer con recursos humanos altamente competitivos. A manera de elemento adicional, la experiencia del gerente es un factor fundamental al momento de tratarse de la competitividad, igual que la extensión de la asociación. De las divisiones evaluadas, la división comercio es la que ha exhibido un rendimiento más alto (68.8%), le sigue la división de servicios (67.7%) y la de manufactura (61.9%). Al nivel de los recursos humanos, la educación que poseen los empleados es un factor fundamental, igual que la organización realizada por el gerente en su personal (reclutamiento, adiestramiento, entre otros), continuado por la valoración de rendimiento de los empleados como tercer elemento fundamenta en lo que respecta a la competitividad organizacional. Partiendo de lo mencionado, las labores que haga el recurso humano fundamental y el seguimiento por parte del gerente es también muestras de competitividad para la empresa, pues si no se combinan adecuadamente el recurso humano y el control de gestión existe menos probabilidad de ser competitivos, no tomándose en cuenta la importancia de la comercialización en la competitividad (Rocca et al., 2016, p.62).

Actualmente, en el mercado N° 3 Barrio Huayco, específicamente en el sector de abarrotes, muchos de los comerciantes han mostrado no ser muy competitivos, por la antigüedad de sus negocios, sin embargo, aún continúan manteniendo el mismo tamaño empresarial (micro empresa), y no se percibe un crecimiento como empresa. Pues, si bien generan ingresos, esto no es necesariamente un indicador de competitividad. La realidad mencionada parte generalmente por desconocimiento y la falta de capacidad para identificar qué aspectos o áreas de la competitividad deben desarrollar más respecto al sector en el cual se desempeñan, tampoco tienen un pleno conocimiento sobre qué área importante están descuidando y que pudiese estar afectando su crecimiento y su cuota de mercado, esto puede presentar diferentes factores, desde la poca capacidad de adaptación al mercado (más que competir

tratan de no desaparecer), así como su visión empresarial o inclusive deficiencia en la gestión lo que puede estar generando dicho estado. Esto al mediano plazo puede perjudicar a los microempresarios, si bien la gran mayoría han logrado continuar en el mercado, pero, de no existir un cambio sustancial solo conlleva a que continúen en el mismo nivel de poca competitividad, teniendo en cuenta que diariamente nacen nuevas empresas, y muchas de ellas pueden gestionar mejor sus recursos y por tanto ser más competitivos y poco a poco ahogando a los actuales microempresarios, conllevando al cese de sus actividades. A partir de lo mencionado es importante identificar la competitividad de estas empresas y a partir de ello, gestar un programa de coaching que les otorgue los recursos intangibles para ser más competitivas en el mercado.

A juzgar por lo expuesto, se dispuso como problemática universal: ¿Cuál es el efecto del programa de coaching en la competitividad de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020?; mientras que como problemas específicos: ¿Cómo es el efecto del programa de coaching en la planificación estratégica de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020?, ¿Cómo es el efecto del programa de coaching en las operaciones de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020?, ¿Cómo es el efecto del programa de coaching en la comercialización de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020?, ¿Cómo es el efecto del programa de coaching en la contabilidad y finanzas de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020?, ¿Cómo es el efecto del programa de coaching en los recursos humanos de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020?, y, ¿Cómo incrementar la competitividad de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020?

Por otro lado, la investigación se declaró conveniente puesto a que existen diferentes posturas y percepciones respecto a la competitividad de las empresas, el presente estudio permite enriquecer el conocimiento y mostrar una postura respecto a los microempresarios en el sector abarrotes. Asimismo, también posee una preeminencia social, puesto que por medio de los resultados se podrá contar por un panorama de mejor calidad con relación al estado actual de la competitividad de los microempresarios y cuáles de las áreas de la competitividad es donde más se concentra esfuerzos y cuáles no se toma la importancia debida, y así explicar dicho escenario.

Sumado a lo anterior, cuenta con valor teórico, lo que se debe a los autores y teorías que serán empleadas con la finalidad de ofrecen información respecto a las variables de

investigación, tales como, conceptualización, tipologías, relevancia, características, procesos, entre otros, que servirán para el enriquecimiento del conocimiento científico ya sea a modo de refuerzo de teorías como, igualmente, incrementando a estas, todo ello, mediante el uso del mapa de competitividad del BID, con el cual se desenvuelve la investigación. Además, comporta implicaciones prácticas en tanto que permitirá mejorar el nivel de competitividad de los microempresarios mediante la aplicación de un programa de coaching, este programa abordará aquellas áreas bajas, y reforzar aquellas que presentan buen nivel. Finalmente, como su utilidad metodológica, se afirma que la investigación puede ser considerada a manera un modelo a seguir en el caso que se efectúen estudio a futuro con una o ambas variables, y con el diseño de los instrumentos ellos de igual forma tendrán la posibilidad de adaptarse en función a las dimensiones y los indicadores que puedan esbozarse y analizarse desde un enfoque diferente a los ejecutado en la investigación actual.

Referente a los objetivos de la investigación, se propuso como general el siguiente: Determinar el efecto del programa de coaching en la competitividad de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020; mientras que como objetivos específicos: Evaluar el efecto del programa de coaching en la planificación estratégica de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020, Analizar el efecto del programa de coaching en las operaciones de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020, Establecer el efecto del programa de coaching en la comercialización de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020, Efectuar el efecto del programa de coaching en la contabilidad y finanzas de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020, Exponer el efecto del programa de coaching en los recursos humanos de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020 y proponer un modelo de coaching para incrementar la competitividad de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020.

En torno a las hipótesis formuladas, se tiene como general lo sucesivo: H1: Existe diferencia significativa antes y después de la aplicación del programa de coaching en la competitividad de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020. Por otro lado, la investigación se tipificó como aplicada, que se distingue porque su propósito estriba en solucionar un problema en particular u orientar aspectos dirigidos a dar solución a un fenómeno en particular (Vara, 2015, p.260). Asimismo, tuvo un nivel explicativo; mientras

que la técnica implementada fue la encuesta y el instrumento, el cuestionario. Por otra parte, los métodos utilizados fueron el deductivo y analítico.

Concerniente a la estructura del informe de estudio, consta de los capítulos siguientes: Capítulo I: Revisión bibliográfica, que se encuentra integrado por los antecedentes de la investigación y la presentación teórica de cada una de las variables bajo estudio y la definición de los términos básicos. Capítulo II. Materiales y métodos, está conformado por tipo, nivel y diseño de investigación, además de la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recopilación de información, técnicas de procesamiento y análisis de datos, materiales y métodos. El capítulo III, se presentan los resultados obtenidos a través del tratamiento estadístico y la interpretación de los datos hallados y la discusión de dichos resultados con los antecedentes y teorías de las variables. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

1.1. Antecedentes de la investigación

1.1.1. Antecedentes internacionales

Barreiro (2018) realizó una investigación titulada “Coaching como estrategia organizacional y comercial para empresarios pymes del sector servicios de la ciudad de Guayaquil”. (Tesis de postgrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Teniendo a modo de finalidad realizar el análisis de la incidencia sobre la administración de coaching empresarial a manera de una estrategia comercial y empresarial para las pymes de la localidad de Guayaquil. Investigación de enfoque mixto, tipo aplicada, nivel descriptivo, y diseño no experimental. En el caso de su muestra fueron 382 pymes ubicadas en la ciudad de Guayaquil. Como técnicas para recopilar información emplearon la encuesta y la entrevista, en el caso del instrumento fueron el cuestionario y la guía de entrevista. Llegando a concluir lo siguiente: El coaching resulta una estrategia importante para las empresas debido a que permite a los directivos plantear acciones estratégicas para comercializar sus productos, gestionando desde los procedimientos internos hasta la manera en que llevarán al mercado sus productos para lograr que éstos sean competitivos y permitan alcanzar el desarrollo empresarial.

Manzur (2016) en su investigación “La ventana competitiva del coaching como herramienta de desarrollo en las empresas del Ecuador”. (Tesis de postgrado). Universidad Espíritu Santo. Guayaquil, Ecuador. Tuvo el propósito de describir la manera en que se aplica el coaching en las empresas del medio local ecuatoriano. Metodológicamente fue un estudio del tipo aplicada, nivel descriptivo y diseño no experimental. Se compuso su muestra de empresas dedicadas a consultoría en coaching empresarial. Siendo las técnicas para la recolección de data la encuesta y la entrevista, y en lo que respecta a los instrumentos el cuestionario y la guía de entrevista, de manera respectiva. Alcanzo la conclusión de: El coaching es una herramienta que contribuye a un cambio positivo en el pensamiento y perspectiva, contribuye a desarrollar el potencial interno, promueve el trabajo en equipo, y el logro de objetivos en común. Además, permite potenciar a las personas para desenvolverse mejor dentro del ámbito laboral y personal; en ese sentido, permite en las

empresas desarrollar el potencial del recurso humano, planear las actividades empresariales, y organizar las operaciones.

Robaldino et al. (2016) realizaron la investigación “Coaching como estrategia de competitividad en las PYMES”. (Artículo científico). Milagro, Ecuador. Teniendo como objetivo analizar las experiencias del coaching como estrategia de competitividad en pequeñas y medianas compañías. La investigación fue de nivel descriptivo y diseño no experimental. Componiéndose su muestra de 23 empresarios de la ciudad el Milagro. Sus técnicas de recolección de información fueron la entrevista y la encuesta, comprendiéndose de los instrumentos guía de entrevista, y el cuestionario. Concluyendo: Se pudo determinar que el coaching es un utensilio que consiente a las empresas alcanzar mayores niveles de competitividad, ya que, hace posible que los empresarios puedan ejecutar la planeación de todas aquellas actividades y procesos empresariales, orienta al desarrollo de estrategias de comercialización, proveyendo de estrategias para administrar de manera adecuada los recursos financieros y humanos.

Mérida (2015) realizó la investigación “Eficacia de un programa de capacitación de coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral de los jefes y supervisores de ventas en una empresa distribuidora de bebidas carbonatadas”. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Retalhuleu, Guatemala. La cual tuvo a manera de fin analizar la influencia del evento de adiestramiento de coaching sobre el rendimiento profesional de los jefes y supervisores de comercializaciones de una empresa distribuidora de bebidas carbonatadas. Investigación de tipo aplicada, nivel correlacional, y diseño no experimental. Empleando como técnica de recolección de información a la encuesta y a modo de instrumento el cuestionario. Finalizando con la conclusión: Al aplicarse la capacitación de coaching empresarial el rendimiento de jefes y supervisores mejoró, situándose de un promedio de 64.82% a un promedio de 76.12%, así mismo, se mejoraron capacidades en la empresa tales como la comunicación, la cooperación, la planeación, la administración de las finanzas, el manejo de los inventarios y las estrategias de venta.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Flores (2020) ejecutó una tesis que tiene por título “Propuesta de coaching para potenciar las habilidades directivas en los colaboradores del molino del agricultor S.A.C Lambayeque – 2018”. (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán. Chiclayo, Perú. Teniendo a

manera de objetivo analizar la propuesta de coaching para fomentar las destrezas directivas de participantes del Molino El Agricultor S.A.C. Investigación de nivel descriptivo, y diseño propositivo. La técnica para recolectar data fue la encuesta y en el caso del instrumento empleó al cuestionario. Partiendo de ello concluyó que: El coaching permite desarrollar habilidades directivas, ofreciéndole capacidades para generar la planificación de actividades estratégicas, manejar las operaciones de la empresa, plantear estrategias para capacitar el recurso humano, transmitir la cultura organizacional, y dar seguimiento al desempeño contable y financiero.

Calle y Gallardo (2019) desarrollaron su investigación “Coaching como herramienta para promover las competencias gerenciales de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Veintiséis de Octubre – 2018”. (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. Piura, Perú. Teniendo como propósito analizar la influencia del coaching a manera de utensilio para incrementar las aptitudes gerenciales de los contribuyentes de la Municipalidad Distrital de Veintiséis de Octubre. En el área de metodológica, fue un estudio del tipo aplicada, con un nivel descriptivo y un diseño no experimental – transversal. La muestra se integró por 100 empleados correspondientes a las áreas administrativas de la Municipalidad Distrital de Veintiséis de Octubre. Para el proceso de recolección de datos empleó como técnica a la encuesta y la observación, y en el caso de los instrumentos el cuestionario y la guía de observación de manera respectiva. A partir de lo cual se llegó a las siguientes conclusiones: La aplicación de coaching se encuentra en una fase incipiente, se pudo evidenciar que la aplicación del coaching puede lograr que los funcionarios desarrollen competencias necesarias para ejecutar las funciones de su cargo, permite orientar el planteamiento de políticas encaminadas a desplegar el talento humano, propiciar el carácter y motivación sea en los colaboradores como en jefes, permite llevar a cabo una mejor organización, y ejecutar una adecuada planeación estratégica para lograr los fines institucionales.

Barrionuevo (2017) realizó la investigación “Propuesta para incrementar la productividad a través del coaching empresarial en la dirección sede central de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, 2017”. (Tesis de pregrado). Universidad Católica San Pablo. Arequipa, Perú. Tuvo como propósito analizar la influencia del coaching empresarial para aumentar la productividad mediante el coaching empresarial en la dirección de la sede central correspondiente a la Sociedad de Beneficencia pública de Arequipa, 2017. En el área

metodológica fue de enfoque cuantitativo, del tipo aplicada, con un nivel descriptivo correlacional y de diseño no experimental. Su muestra la conformaron 39 empleados del área administrativa. Entre las técnicas para la recolección de los datos se usó a la encuesta, y en el caso del instrumento, el cuestionario. A partir de ello se concluyó lo siguiente: Aplicar un programa ordenado de coaching empresarial contribuye a la capacitación del personal, contribuye al acatamiento de fines y metas empresariales, contribuye a gestionar las operaciones básicas de la empresa, permite una adecuada planificación, y, por ende, mejora la productividad tanto de los trabajadores como de la empresa en general.

Arroyo y Burgos (2017) realizaron el estudio “Propuesta de coaching para mejorar la calidad en el servicio que brindan los conductores de la empresa de taxis Company VIP del distrito de Trujillo 2016”. (Tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú. Teniendo a modo de objetivo esbozar una propuesta de coaching orientada a optimizar la calidad en el servicio ofrecido por los conductores de la asociación de taxis “Company Vip” del distrito de Trujillo 2015. Entre sus aspectos metodológicos, se destacó por ser una investigación del tipo aplicada, de nivel descriptivo y con diseño propositivo. Su muestra se compuso de 82 conductores de la empresa de taxis Company VIP. En lo que respecta a la técnica para la recolección de datos fue la encuesta, y en lo referente al instrumento fue el cuestionario. Llegando a concluir: El coaching asiste al perfeccionamiento en la gestión de los procesos empresariales, y la capacitación del recurso humano, lo cual contribuye a optimizar la calidad de los servicios ofrecidos por la compañía.

Reyna (2016) en su investigación “Coaching y su relación con la competitividad de los trabajadores de abastecimiento, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, San Miguel, 2016”. (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Presentó el fin de determinar la correspondencia entre el coaching y la competitividad de los empleados de suministro de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, de San Miguel, 2016. Investigación del tipo aplicada, con un nivel correlacional y de diseño no experimental. La muestra la conformaron 70 empleados del área de abastecimiento de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, de San Miguel. Para las técnicas de recopilación de data fue la encuesta, junto con el instrumento el cuestionario. A partir de lo que llegó a la conclusión: Presentación una correlación significativa en medio del coaching y la competitividad de los trabajadores encargados del abastecimiento de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, hallándose además la relación significativa del coaching

con el tomar decisiones, la capacidad organizativa, y la puesta en marcha de estrategias para desempeñar sus funciones.

Mogollón y Sánchez (2015) desarrollaron la investigación “El coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de las pymes del sector comercio del distrito de Tarapoto – 2014”. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Martín. La cual poseyó el propósito de fijar la influencia del coaching a modo de herramienta para la mejora del desenvolvimiento empresarial de pymes del sector comercio correspondiente al distrito de Tarapoto – 2014. El estudio se llevó a cabo con un tipo aplicada, nivel descriptivo, y diseño no experimental. La muestra se compuso de 95 empresas pertenecientes al sector comercio del distrito de Tarapoto. Empleando como técnica para recopilar data a la encuesta y la observación, y tratándose del cuestionario y la guía de observación, respectivamente, de los instrumentos. A partir de lo cual se llegó a concluir lo siguiente: El coaching para pymes es una herramienta que contribuye a alcanzar los objetivos en la empresa, para lo cual ofrece herramientas de gestión del talento humano, de las operaciones empresariales, de contabilidad y finanzas, y permite proponer estrategias de comercialización para mejorar el desempeño empresarial, y con ello ayuda a la empresa a ser más competitiva en mercado.

1.2. Fundamentación teórica científica

1.2.1. Coaching

En este complejo y desafiante mundo empresarial, la gestión del capital humano es sin duda un elemento esencial para el mayor éxito de una institución. Así, estas mismas compañías buscan de manera continua posibilidad para la mejoría en su competitividad. Siendo el coaching una de estas prácticas para el desenvolvimiento de los recursos humanos o mano de obra, las cuales tienen la posibilidad de asistir a las compañías a diseñar un lugar beneficioso con relación a su competencia (Nuñez-Cacho & Grande, 2012, p.64). Efectivamente, McCracken y Heaton (2012) se muestran de acuerdo con la esencialidad del coaching para trabajadores y organizaciones, considerando a la práctica en modo de un instrumento primordial para el progreso laboral. Una cantidad aumentada de compañías emplean al coaching dado que la práctica del mismo responde a los requerimientos y las solicitudes demandantes del espacio laboral y, además, es eficaz en distintas maneras, tales como el corregir y reformar el rendimiento incompleto o la resolución de problemas en el sitio de trabajo. Asimismo, este puede emplearse en la aceleración del aprendizaje laboral o a modo de asegurar liderazgo sostenible. En pocas palabras, se trata de un proceso el cual

posee como fin mejorar el desempeño y esta centrado en el 'aquí y ahora' en vez de ubicarse en un pasado o futuro a distancia. Aunque existen un sinnúmero de modelos distintos de coaching, en este no consideramos al 'coach como experto', sino a este individuo a modo de un facilitador de formación e instrucción. Existe una enorme discrepancia entre el enseñar a una persona y prestar el apoyo para que aprenda. En este elemento, el coaching, esencialmente, el coach se encuentra asistiendo a la persona a progresar en su propio rendimiento: en otros términos, ayudándole a aprender (Nuñez, Grande, & Lorenzo, 2015, p.167).

Este se trata de un trato profesional el cual asiste a los individuos a la producción de resultados excelentes en su vida diaria, negocios, carrera u organizaciones, sirviendo de ayuda para cerrar la brecha entre el sitio en el cual se encuentran en este momento y en donde quieren estar. Los coaches se relacionan con los interesados para iniciar el diseño de la vida que quieren, sacar a relucir la inteligencia y los recursos que poseen sus clientes para que así estos puedan llegar a la excelencia y crear vidas asombrosas y con propósitos. Al momento de crear claridad, el coaching agita al cliente a la gestión, apresurando su avance al suministrar un enfoque mucho mayor y conocimiento sobre todas las probabilidades que existen para erigir una vida plena (El Achi & Sleilati, 2016, p.138).

El coaching es una visión de desarrollo para laborar e interactuar con otros individuos. Cuenta con la posibilidad de asistir a los sujetos a desarrollar sus aptitudes propias, habilidades interpersonales y en la capacidad de entender y sentir empatía por el resto. Al mismo tiempo, ello puede ser de ayuda a las personas para entender de mejor manera sus desafíos personales y a tomar decisiones con conocimiento en relación a su futuro. Puede fortalecer su capacidad para emplear una variación de estilos de liderazgo e incidencia. El mismo cuenta con la posibilidad de ayudar a los individuos a tener el sentimiento de mayor capacidad para de esta manera poder fijar una distinción y mejorar su eficacia personal. Contamos con la creencia de que el coaching es una estrategia práctica la cual ayuda a los individuos a conseguir los resultados que le identifican. Mismo resultados pueden hacer referencia a creencias y percepciones, al igual que a actitudes observables y gestiones concretas. El coaching traslada al entendimiento, el hallazgo y progreso, en concordancia con la particularidad del sujeto, su entendimiento del mundo, sus valores y predilecciones. La relación es el pilar de su éxito (Bird & Gornall, 2016, p.13).

El coaching es una forma de práctica de gestión, que utiliza un enfoque conductista en el que los coaches experimentados promueven cambios organizacionales para mejorar el desempeño empresarial (Vidal, Ferrón, & Córdón, 2015, p.428). El coaching es también una asociación entre un coache de nivel gerencial y un coach para ayudar a los ejecutivos a convertirse en gerentes más eficaces y exitosos (Hannafey & Vitulano, 2013, p.601). Para esta relación es fundamental la confianza y la confidencialidad. La evidencia sugiere que alrededor del 60% de la sesión de coaching se mantuvo confidencial y solo un tercio dijo que esta información se comparte con la junta directiva (Larcker, 2013). El compromiso personal tanto del coach como del cliente es fundamental para el éxito del proceso. La mayoría de los acuerdos de coaching ejecutivo variaban, a menudo de 6 a 12 meses o más (Chan & Burgess, 2015, p.3).

Existen varios métodos para desarrollar un programa de coaching dentro de una organización. Por lo general, comienza con una evaluación de la personalidad, entrevistas y planificación de acciones. Normalmente, el proceso incluye sesiones de formación en el aula, lecturas asignadas, estudios de casos, conversaciones de coaching supervisadas y llamadas por teleconferencia. El coaching se considera como un proceso integral destinado a desarrollar la capacidad de las personas en las organizaciones (Bond & Seneque, 2013, p.67). Larcker (2013) informó que la habilidad para el manejo de conflictos fue calificada como la más variada después de la habilidad que se adquiere a través del coaching, mientras que los Consejos de Administración querían desarrollar habilidades internas de liderazgo para compartir talento y mejorar las habilidades de delegación. Se informó que las áreas menos populares en las sesiones de coaching fueron las habilidades de motivación, empatía y persuasión (Chan & Burgess, 2015, p.4).

Teorías que sustentan el coaching

Los estudios generalmente no se centran en un modelo teórico o marco conceptual en particular, aunque el desarrollo de los programas de coaching suele estar guiados por una serie de conceptos y teorías implícitas. Siete conceptos o teorías surgieron de diferentes estudios que usaron explícitamente una teoría o concepto para guiar los programas de coaching, incluyendo: psicoterapia (Wasylyshyn et al., 2006), terapia cognitivo-conductual (Cleary y Zimmerman, 2004), enfoques diseñados para la autoeficiencia (Baron & Morin, 2010; Evers et al., 2006), mindfulness (Spence et al., 2008), conceptos relacionados con el liderazgo (Konczak et al., 2000; Levy et al., 2002), el aprendizaje activo (Douglas &

McCauley, 1999) y el uso de teorías de cambio de actitud y comportamiento desde el campo de la comunicación persuasiva (Blackman, 2016, p.16).

Cox et al (2014) argumentaron que los conceptos del aprendizaje de adultos ofrecen potencial para la práctica del coaching y podrían estar vinculados a muchas de las teorías existentes que se utilizan en la práctica. Esta diversidad de enfoques teóricos refleja un campo más amplio donde las ideas van desde filosofías amplias, como la psicología humanista, hasta conceptos muy específicos como el liderazgo, que están conectados a múltiples teorías, hasta posibles vínculos con otras áreas de actividad como la psicología del asesoramiento, que también a su vez están conectadas a múltiples teorías relacionadas con áreas de proceso y resultado, supervisión y capacitación, desarrollo profesional y salud, por nombrar algunas. Se recomiendan muchas actividades de coaching específicas para su inclusión de la terapia cognitivo-conductual y los enfoques psicodinámicos, pero casi ninguna ha sido analizada o probada sistemáticamente en la investigación de coaching (Blackman, 2016, p.17).

Esta diversidad de enfoques teóricos refleja un campo más amplio donde las ideas van desde filosofías amplias, como la psicología humanista, hasta conceptos muy específicos como el liderazgo, que están conectados a múltiples teorías, hasta posibles vínculos con otras áreas de actividad como la psicología del asesoramiento, que también a su vez están conectadas a múltiples teorías relacionadas con áreas de proceso y resultado, supervisión y capacitación, desarrollo profesional y salud, por nombrar algunas. Se recomiendan muchas actividades de coaching específicas para su inclusión de la terapia cognitivo-conductual y los enfoques psicodinámicos, pero casi ninguna ha sido analizada o probada sistemáticamente en la investigación de coaching (Blackman, 2016, p.17).

La práctica del coaching se basa en muchos de los constructos teóricos y modelos psicológicos y prácticas de tutoría, formación y asesoramiento, siendo este último el más común dado el trasfondo de muchos consultores de coaching. Dentro del campo del asesoramiento existen muchos enfoques teóricos diferentes que incluyen el psicoanálisis, la terapia adleriana, la terapia Gestalt, la terapia cognitivo-conductual y la terapia emotiva racional (Corey, 2017, p.206).

Otros autores en la literatura sobre coaching tienden a ver que la organización tiene algún tipo de limitación, por lo tanto, miran más hacia las teorías de instrucción y aprendizaje

como una fuente de marco teórico (Fournies, 1999; Wrench et al., 2008). En este enfoque, las teorías del área de la comunicación persuasiva están comenzando a surgir como opciones para la práctica y la investigación del coaching (Peltier, 2001; Wrench et al., 2008). Las dos tradiciones teóricas no están necesariamente en conflicto y es probable que la fusión de las dos produzca el mejor resultado general (Blackman, 2016, p.17).

Finalmente, otro modelo sobre el programa coaching según Zegarra & Velázquez (2016), se encuentra una serie de procesos como indagación del entorno actual, inicial (proceso de raciocinio), descripción del contexto deseado (fijación de objetivos, mapa de elecciones y recursos), diseño de gestiones afectivas (información científica aceptada, suficiente y presente), entrenamiento-ejercitación, simulacro y práctica (para dominio inicial, especializado y destacado) y comprobación de resultados, deliberaciones finales y cierre (notificación y publicación de logros) (p.16).

El liderazgo en el coaching

El estilo de liderazgo de coaching consiste en inspirar a su grupo, desarrollar su confianza y enseñarles las habilidades que necesitan para desarrollarse y trabajar juntos con éxito mientras se aseguran de que se sientan apoyados por el líder de coaching en el camino. Se basa en que el líder de coaching tenga buenas habilidades sociales y de comunicación, ya que la retroalimentación constructiva es importante en este estilo de liderazgo, pero el coach más exitoso también hará preguntas a sus empleados para provocar el diluvio de ideas y la resolución de inconvenientes. Las metodologías de coaching pueden tratarse de una manera eficaz de acercarse a una cultura en el lugar de trabajo que, siendo el mejor de los casos posibles, posee un sentimiento de improductividad, y en caso de darse el peor, fallida. Contando con un enfoque marcado en las metas, el progreso individual y grupal y los resultados, los resultados frecuentemente hablan por sí mismos (Baird et al., 2020, p.1).

Coaching y el desempeño

En este entorno competitivo, los directivos están a favor de estimular acciones innovadoras para mantener la posición competitiva de una empresa en el mercado. Al respecto, se afirma

que el desempeño organizacional mejora mucho cuando la gestión del recurso humano considera la creatividad al reclutar empleados, y cuando las personas contratadas disfrutan de percepciones inventivas e ideas prácticas que conducen a diseños y productos originales. Esta idea es igualmente apoyada por Uddin et al. (2013) quienes afirman que el desempeño se amplifica cuando la creatividad entra en juego. Esta originalidad en sí misma se percibe como un factor clave de éxito para la firma, diferenciándola de la competencia (El Achi & Sleilati, 2016, p.139).

Tipos de coaching

Los coaches, ya sean externos o internos, apoyan a los líderes ayudándolos a navegar a través del cambio, administrar las transiciones y manejar los desafíos comerciales y de personal. A menudo se espera que los gerentes agreguen el coaching a su repertorio de liderazgo, y las empresas ofrecen retroalimentación de 360 grados y planificación del desarrollo individual que incorpora componentes del coaching. Pero incluso en estos casos, todavía existe la necesidad de un entrenamiento personalizado para guiar a las personas hacia un mejor desempeño. En respuesta a las demandas del difícil clima económico actual y las restricciones presupuestarias, las empresas están mirando hacia adentro para identificar talentos que puedan brindar servicios de entrenamiento a otros (Kalkavan et al.,2015, p.245).

Coaching externo

Los coaches externos no trabajan en la misma organización que sus clientes de coaching. Por lo general, han completado un programa de capacitación extenso y acreditado y tienen experiencia especial en un determinado conjunto de habilidades que se ajusta a las necesidades del coachee. La mayoría trabaja con ejecutivos y otros líderes de alto nivel. Dado que no se ven afectados por la política interna, los coaches externos ofrecen comentarios sensibles más fácilmente y pueden centrarse exclusivamente en las necesidades del coachee antes, durante y después de las sesiones de coaching. La franqueza de la relación generalmente conduce a resultados de desempeño significativos en un marco de tiempo comprimido (Wambui, 2016, p.47).

Ventajas del coaching externo

- Habilidad y experiencia especializadas.

- Sin distracciones de otras responsabilidades dentro de la organización.
- No se ve afectado por la política o la cultura de la empresa, lo que potencialmente hace que los entrenadores se sientan más cómodos discutiendo temas delicados.
- Ofrezca comentarios sensibles, cruciales para la mejora del rendimiento.

Coaching interno

Los programas de coaching internos son cada vez más populares, especialmente porque a menudo son más rentables. Los compromisos internos de coaching suelen ser más breves, tienen un número específico de sesiones y están dirigidos a personas que se encuentran en las primeras etapas de su trayectoria de liderazgo. Los compromisos suelen estar más dirigidos a un producto tangible, como ofrecer resultados de evaluación de 360 grados, hacer un seguimiento de las revisiones de talento o como parte de un programa de desarrollo más amplio. Los coaches internos pueden aprovechar su conocimiento de la cultura, los procesos y los líderes clave de la empresa para ayudar al coachee a lograr un mejor desempeño o superar los desafíos (Mukherjee, 2012, p.78).

Ventajas del Coaching Interno

- Sin costo directo
- Más oportunidades para que el entrenador y el coachee se conozcan a nivel personal
- Los entrenadores comprenden la cultura y los procesos organizacionales.
- La participación de los entrenadores puede aprovechar un programa de desarrollo más amplio, que puede ayudar a acelerar los resultados.

Desarrollo una cultura de coaching en la empresa

No es muy raro encontrar que los gerentes de alto desempeño en una organización hayan progresado rápidamente en sus inicios de carrera debido a sus sólidas competencias técnicas o perspicacia financiera, pero a menudo alcanzan el ‘techo corporativo’ debido a la falta de habilidades adecuadas. Tan esencial una vez que ascienden en la escala corporativa. Todos los gerentes eventualmente descubren que ciertas fortalezas que fueron extremadamente valiosas al principio de sus carreras pueden convertirse en pasivos cuando ascienden de nivel

y responsabilidad. Al mismo tiempo, siempre hay una o dos debilidades que se vuelven cada vez más expuestas y exageradas (Mukherjee, 2012, p.77).

Las habilidades requeridas en los niveles superiores de gestión van desde la capacidad de maniobrar las relaciones interpersonales y la capacidad de gestionar un grupo de trabajo hasta cómo delegar o gestionar el cambio. Cuando un gerente técnico pasa por una transición a un rol significativamente más alto, donde el rol requiere diferentes competencias, él o ella necesita aprender nuevas formas de trabajar y agregar nuevas habilidades con respecto a la capacidad de maniobrar las relaciones interpersonales, de administrar a un grupo, planificación estratégica, gestión del cambio, etc. (Mukherjee, 2012, p.77).

Sin embargo, adquirir o desarrollar nuevas competencias puede resultar bastante complicado, y quizás más en los niveles superiores. Desarrollar competencias en los empleados es mucho más que transferir conocimientos o enseñar habilidades laborales para ayudarlos a desempeñar su función de manera eficaz. Abarca la capacidad del empleado para aprender por sí mismo, crear conciencia de sí mismo, mejorar su autoestima y confianza en sí mismo y la motivación para crecer y sobresalir (Mukherjee, 2012, p.77).

Dimensiones del programa coaching

De acuerdo con lo señalado por Suárez (2020) el programa de coaching presenta una serie de fases que permiten mejorar la situación actual en que se encuentra las personas y direccionarlos hacia un destino deseado, por lo que menciona que el programa de coaching presenta las siguientes fases: fase de valoración y diagnóstico de necesidades, fase de diseño, fase de puesta en marcha y fase de seguimiento y evaluación (pp.243-247).

Fase de valoración y diagnóstico de necesidades

Es el establecimiento de las necesidades de las personas y se explica en que consiste el proceso, además se define el tipo de coaching que se requiere como para mejorar las competencias, también en este punto se reconoce la situación actual para determinar las metas y plantear la visión o camino hacia donde se desea llegar. Finalmente, se evalúa a las personas sobre sus principales dificultades, rendimientos, analizar las causas y necesidades (Suárez, 2020, p.243).

Posiciones perceptivas y evaluación 360: las personas indican espacios mentales idóneos en cada momento o situación, además analiza la situación entre varios participantes, con la finalidad de tomar diferentes posiciones y realizar un análisis de sus impactos, conociendo diversas percepciones y sistemas. Por otro lado, se realiza la evaluación de 360 grados con el propósito de conocer las evaluaciones individuales y grupales, de tal manera que se pueda tomar decisiones, además de visualizar más de cerca y contar con diferentes perspectivas la situación actual (Suárez, 2020, p.244).

Análisis transaccional: es la evaluación de las posiciones de la vida, en donde se concientiza a las personas sobre los roles dentro de las relaciones individuales. El propósito es que en la empresa exista cooperación, escucha activa y sinergia (Suárez, 2020, p.245).

Fase de diseño

En este punto se define el plan de trabajo de acuerdo con la información recolectada en la fase anterior, es decir se define el proceso, los objetivos, las acciones, las dinámicas y las técnicas a seguir. De manera que, se plantean los objetivos deseados de acuerdo con la situación actual y que se compare con la situación deseada (Suárez, 2020, p.245).

Objetivos: es el establecimiento de los propósitos, metas y desarrollo de competencias personales y empresariales que se espera alcanzar, por medio de la ayuda de profesionales sobre la superación de obstáculos (López & Gómez, 2016, p.98).

Dinámicas: son una serie de acciones que se implementan en cada sesión, es decir son actividades grupales que tiene como propósito la integración entre los participantes de un grupo, además busca infundir confianza hacia los demás como así mismo (Recuenco, 2018, p.84).

Fase de puesta en marcha

En la fase presente se da el inicio del proyecto y firma la contrata entre las partes involucradas. Se planifica el tiempo adecuado entre las sesiones y se estima el tiempo de duración del programa, dependiendo de los objetivos, necesidades de los individuos y el avance alcanzado por cada persona (Suárez, 2020, p.245).

Estado presente: es la situación actual, lo que sienten en presente y la visualización del anclaje y momento de tranquilidad, para anclarlo y aplicarlo en situaciones claves (Suárez, 2020, p.246).

Estado deseado: es la consideración de la situación futura deseada, en donde se busca mejorar la situación actual, en donde la persona analice como se sentiría realmente al poder incrementar la competitividad de forma eficaz según sus decisiones y necesidades (Suárez, 2020, p.246).

Chasquido: es la asociación entre el estado presente y el estado deseado, en donde se pretende ocasionar un cambio en el orden de las mismas, es decir que el presente sea más pequeño en comparación con la futura (Suárez, 2020, p.246).

Comprobación: es el punto de comparación si se ha llegado alcanzar el estado deseado por los participantes que forman parte del grupo (Suárez, 2020, p.246).

Fase de seguimiento y evaluación

En esta fase se reporta a la persona los avances alcanzados, como también a la empresa, se señala la evolución del programa, el ajuste temporal y los resultados esperados. De manera que, al concluir el proceso de coaching, se hará una evaluación del proceso para analizar el impacto en la empresa (Suárez, 2020, pp.247-248).

Seguimiento: es el proceso de seguimiento individual por parte del entrenador en el que el pupilo saca su potencial por medio del diagnóstico de sus aspectos fuertes y opciones de mejora y cambio. De acuerdo con ello, tomar las acciones respectivas para alcanzar la mejora y llegar al estado esperado (Heredia y Angulo, 2020, p.75).

Evaluación: es el análisis del impacto del programa, es decir es tener la evidencia de los logros alcanzados de forma clara y el logro de la participación de todos los equipos de trabajo (Zegarra y Velázquez, 2016, p.21).

1.2.2. Competitividad

La competencia es una herramienta clave e importante en las empresas, que procede del vocablo "competir" y que tiene por significado "buscar juntos" y de esa manera incita al nivel de las ambiciones empresariales, consintiéndote conseguir los resultados más

elevados, aparte de ser el motor en lo que refiere a la innovación tecnológica y el desarrollo de productividad. Esta se produce en el momento donde los colaboradores compiten entre ellos en una búsqueda de propósitos afines, significando que las decisiones realizadas por varios, en aras de conseguir algún tipo de propósito, provocan la dificultad, y hasta que sea imposible, alcanzar dicho objetivo. La competencia se precisa a modo de una acción de las organizaciones que están en la búsqueda de conseguir las ventajas que otros desean alcanzar al mismo tiempo y en condiciones similares. Su naturaleza se fundamenta en el proceso de eliminación de la competencia y sus colaboradores que laboran en la misma industria y se apoderan de su clientela (Zelga, 2017, p.302).

Refleja la capacidad interna de una empresa, también con relación a su capacidad de administración y dirección, considerando en forma de referencia el discernimiento de los competidores, clientes, inversores, trabajadores y proveedores. Es una cualidad interna de la empresa, que posee un valor el cual está constituido por distintos factores y vinculado con la cabida del apoderado y la gerencia para administrar, en otras palabras para ser integrante en la totalidad de los elementos de la institución sean estos tecnológicos, ambientales, comerciales, de producción, estratégicos y financieros. Se toma en cuenta que este elemento es una constante búsqueda de perfeccionar el cometido sobre los diversos departamentos los cuales integran a la organización (Buitrago et al, 2019, p.102).

La competitividad es considerada como un fenómeno de variadas dimensiones el cual constituye diferentes factores de diversas naturalezas, en aras de su proceso de evaluación posee en si variables cualitativas y cuantitativas. De manera particular, se encuentra asociada con aspectos tales como innovación tecnológica, calidad de bienes, intervención en el mercado, rentabilidad, costos, productividad, valor adherido, exportaciones, entre otros. Se mide mediante elementos tales como cuotas del mercado, producción y coste laboral. Las variables que intervienen en ella son aquellas que están vinculadas con un orden del mercado y aumentan su cupo de mercado y a causa de ellos, sus beneficios financieros (Ramírez & Pérez, 2018, p.3).

Se trata de un término multidimensional debido a que constituye diferentes factores cualitativos y cuantitativos, además de niveles los cuales integran una fracción de su valor, al mismo tiempo es integrado por distintas orientaciones de análisis para su evaluación. De acuerdo con Porte (2017) la competitividad refiere a una de las potencias más relevantes de una determinada colectividad en diferentes espacios de voluntad humana y a causa de las

circunstancias de los sectores económicos, muchas entidades deben de hallarse continuamente conteniendo en busca de brindar importe, lo cuales significa la capacidad de satisfacer los requerimientos de los consumidores, aparte se fundamentan en estrategias para otorgar un valor elevado (Melo et al, 2020, p.2).

Asimismo, se considera la capacidad de las organizaciones para ofertar ciertos bienes, servicios que le permitan elevar su participación en el mercado sin perjudicar las ganancias, por otro lado, también se considera como la habilidad de las empresas para competir dentro de un sector económico en particular (Melo et al, 2020, p.2). La competitividad es la facultad que poseen las instituciones para vender los bienes y servicios que le permitan elevar su participación en cierto sector económico sin la necesidad de verse afectada sus utilidades, además se logra cuando las empresas implementan estrategias de manera exitosa para lograr un provecho en sus competidores principales, en otros términos es la capacidad poseída por la empresa para contar con determinados caracteres los cuales le consientan obtener un cometido superior con sus contendientes gracias a la oferta de productos con valor adherido (Molina & Sánchez, 2016, p.110).

Tipos de competitividad

Es la capacidad de una empresa para crear mayor fortuna que toda su competencia en el mercado global. Se cree que la permanencia en el negocio y el desarrollo de la organización está determinada por el mercado en el que se venden o no los productos. Por tanto, la competencia se ve como un proceso en medio de competidores, pero al mismo tiempo como una oportunidad de colaboración entre asociados comerciales. La esencia de evaluar el nivel de competitividad de la empresa es comparar los resultados reales con los esperados, por los distintos grupos de interés. Con base a ello, se pueden distinguir tres tipos de competitividad (Zelga, 2017, p.303).

- **Competitividad normal:** refiere a resultados a causa de interacciones particulares que son semejantes a las expectativas de las fracciones interesadas.
- **Competitividad inferior a la normal:** donde los resultados existentes no desempeñan las expectativas. Seguido a ello, los stakeholders involucrados en este escenario, toman medidas para alejarse de la interacción con el organismo y moverse a una de mayor actividad.

- **Competitividad superior a la normal:** el instante donde los resultados reales son superiores a los esperados. Los grupos de interés que poseen un pilar para dichas evaluación buscan fortificar su afinidad con la institución.

Teoría de competitividad

El análisis económico de la competitividad a nivel de empresa se centra en el comportamiento y el desempeño de las empresas. En teoría, hay dos puntos de vista principales sobre el origen de la ventaja competitiva de una empresa: la visión de la organización industrial y el enfoque basado en recursos. Las escuelas de organización industrial se centran en los determinantes de la competitividad de las empresas relacionados con la industria. La teoría clásica de la organización industrial da reconocimiento a la interdependencia entre compañías e identifica la distribución del mercado (o industria) en forma del determinante primordial del rendimiento de una empresa. Las presentes teorías de manera general registran la relevancia de elementos como las economías de escala; concentración; la diferencia del producto; las barreras de entrada, salida y comercio para alcanzar competitividad a nivel empresarial (Jambor & Babu, 2016, p.28).

Las economías de escala hacen referencia a la ventaja de costo unitario que obtienen las empresas debido al tamaño, la producción o la escala de operación. Cuando las economías de escala son altas, los costos por unidad de producción generalmente disminuyen. La concentración refleja el número de empresas y su respectiva participación de mercado en la producción total. Bain (1951) encontró que las industrias con mayor concentración terminaban con mayores ganancias a nivel de empresa. La diferenciación de productos, distinguiendo productos y servicios entre sí, igualmente juega un rol esencial en la determinación de la ventaja competitiva de una empresa al hacer que el producto sea más atractivo en el mercado. Las barreras de entrada y salida, que representan varios obstáculos para que otras empresas entren o salgan de los mercados, también juegan un papel importante en determinar la competitividad a nivel de empresa (Jambor & Babu, 2016, p.28).

Según el trabajo fundamental de Porter (2004), la competitividad de una empresa dentro de una industria no solo se ve afectada por la estructura del mercado, sino también por las decisiones estratégicas que toma la empresa. En su famoso modelo, Porter (2004) define cinco fuerzas las cuales establecen el ímpetu de competencia en una industria, a saber, la entrada, la amenaza de sustitución, el poder de negociación de los compradores, el poder de

negociación de los proveedores y la rivalidad entre competidores (Jambor & Babu, 2016, p.29).

Modelos de competitividad

Existe un modelo matemático desarrollado para evaluar el elemento de competitividad de las empresas que fue desarrollado por Quiroga (2003), en donde considera diversos aspectos internos de una empresa como la productividad, la tecnología, la parte administrativa y de recursos humanos, en donde también se considera la productividad y la competitividad. Hacia su ejecución se emplea el modelo de Ishikawa, que permita la implementación de una evaluación de causa y efecto para determinar el problema, efectuando un análisis de once elementos en ochenta y seis clases los cuales buscan medir el aspecto de competitividad y productividad de la empresa, con el propósito de emplear la sistemática de análisis cualitativo y cuantitativo (Buitrago et al, 2019, p.104).

Según Juliá et al (2012) la competitividad está conformada por diferentes factores claves como la internacionalización, la orientación al mercado, diversificación, formación, e innovación. Asimismo, la competitividad organizacional es evaluada por medio de la literatura académica, en donde Porter menciona la existencia de cinco fuerzas competitividad, que han sido implementadas en diferentes estudios aplicados en empresas dedicadas al comercio (Lajara & Server, 2017, p.108).

Se considera que es evaluado a través de un análisis interno de las organizaciones como la gestión ambiental, los sistemas de información, el planeamiento estratégico y producción, la calidad, aprovisionamiento, ello en base de la aplicación del modelo denominado “Mapa de competitividad desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)”, que se considera un instrumento de análisis sobre la situación de las empresas, referente a su estado de competitividad, en donde se detallan los espacios que cuentan con fortalezas y aquellos que ostentan debilidades. Esto con el objetivo de implementar planes de actividad que dirijan el camino para reparar el nivel de competitividad si fuera necesario (Buitrago et al, 2019, p.103).

La ventaja que posee el mapa de competitividad, es que se considera como una representación gráfica de los rasgos y características de la competitividad, que está integrado por la planeación estratégica, las operaciones, comercialización, contabilidad y finanzas y recursos humanos (Buitrago et al, 2019, p.103).

Factores de la competitividad

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en el contexto de las instituciones, muestra una serie de elementos que influyen directa o indirectamente en la competitividad, los que están basados en ciertos factores como la dirección o gestión exitosa, la unificación correcta de la planeación, la cabida de agregar cambios en la demanda, la habilidad para interrelacionar diferentes aspectos empresariales y el fomento de programas forjados por medio de bosquejos los cuales favorezcan a la asociación y unificación entre los entes (Ibarra et al., 2017, p.112).

- La integración de la planeación de mercado, ejercicios de mejora e indagación, donde los procesos de invención se consideran como uno de los primordiales aspectos del desarrollo económico y la competitividad.
- La destreza de relacionar la innovación con los estudios.
- La gestión de los flujos de producción e inventarios.
- La habilidad para adicionar cambios en la demanda y transformación de los mercados, también está la generación de un entorno en particular para las entidades es un aspecto fundamental para el crecimiento económico y competitivo.
- El estímulo de un determinado proyecto fructuoso a través de bosquejos los cuales favorezcan una integración y sociedad entre las organizaciones. Fijación de croquis que permite el progreso de proveedores y despenseros en la serie de valor.

Dimensiones de la competitividad según el Mapa de competitividad BID

Planeación estratégica

Es una herramienta de esfuerzo y gestión sistemática formal de la organización para establecer sus fines igual que el direccionamiento y las acciones que deben llevar a cabo, a través del planteamiento de planes precisos en corto, mediano y largo plazo, que consiente

la implementación de estrategias y objetivos que ayuden a la consecución de los propósitos planteados en un inicio (Melo et al., 2020, p.2).

Proceso de planeación estratégica: La empresa tiene una gran parte del procedimiento de planeación estratégica documentado, en donde se realiza un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, además de los objetivos, análisis del sector en donde pertenecen, los reglamentos y normas también es un proceso de planeación estratégica al igual que la asignación de responsables según sus funciones (García, et al, 2017, p.4).

Implementación de la estrategia: Se considera como una parte del plan que generalmente no está difundido ni actualizado, lo cual ocasiona que los trabajadores que laboran no presenten un sentido de pertenencia en la empresa, ni que se encuentre vinculado en los procedimientos de la entidad, además tampoco conoce los objetivos de la empresa (García, et al, 2017, p.12).

Operaciones

Hace referencia a la importancia de la competitividad de la entidad se ubica en el elemento de complejidad de los procesos, el empleo de instrumentos modernos de fabricación, flexibilidad en procedimientos fructuosos, certificaciones, planeación de materiales primos e insumos, manejo de inventarios, desarrollo de nuevas mercancías, entre otros elementos, los cuales consienten a las entidades a brindar una reacción en corto plazo frente a las transformaciones en los modelos de demanda y aspectos exteriores a la entidad. Consecuentemente, a más flexibilidad e innovación sobre los procedimientos y operaciones, se considera que mayor va a ser el nivel en la competitividad del ente (Ibarra et al, 2017, p.114).

Aprovisionamiento: se considera como una serie de criterios que se toma en cuenta en el proceso de adquisición de bienes, mismo que tiene que ser eficiente y flexible, para que de dicha forma se satisfaga las necesidades de la empresa y de los consumidores, dentro de los elementos que se consideran en el aprovisionamiento se encuentran las condiciones de pago, la calidad y el precio (Bailón, et al, 2015, p.221).

Manejo de inventarios: indica un control anticipado de las diversas negociaciones con los proveedores de la empresa, en donde se debe de considerar un nivel óptimo

de las mercaderías que emplea, además se toma en cuenta un sistema de gestión y almacenamiento de los inventarios con la finalidad de asegurar un nivel óptimo de rotación de mercadería (Saavedra, 2017, p.117).

Ubicación: hace referencia a la ubicación del negocio para generar la oferta de los bienes, en donde la instalación e infraestructura debe ser correcta para que los bienes puedan ser ofertados y exhibidos a todos los clientes o posibles consumidores (Saavedra, 2017, p.117).

Comercialización

Es el análisis de las políticas de ventas, definición del mercado meta, la relación de proveedores-clientes, las formas de pago, las vías de distribución, el análisis de las políticas de ventas, estudios de mercado, satisfacción del cliente y uso de estrategias de mercadeo. Se considera entre las dimensiones una de las más sobresalientes debido a que, la relación con la clientela y los proveedores es fundamental para la producción de forma eficiente al igual que para vender y distribuir productos entre los compradores de manera triunfante (Ibarra et al, 2017, p.115).

Ventas: se considera que las ventas de los productos como un punto fundamental para las entidades en donde se considera un plan estricto para lograr el incremento de la comercialización de los bienes, para lo cual es necesario que adicione un análisis del segmento del mercado al que pertenece la empresa (León, 2013, p.385).

Servicios: son aquellas actividades en que el personal emplea para atender a los clientes, además emplea una serie de técnicas para satisfacer las necesidades y requerimientos a los clientes, también se implementan procedimientos de venta y documentación de las estrategias que se emplean (Arellano, 2017, p.82).

Distribución: indica que la empresa cuenta con los trabajadores adecuados para la comercialización de sus productos, en donde se busca distribuir de manera correcta los bienes cuando los clientes los requieran (Bailón, et al, 2015, p.221).

Contabilidad y finanzas

Se encarga de la evaluación si la entidad presenta definida su estructura de costos, planeación, administración financiera, margen de ganancias, pago de impuestos, estrategias

fiscales. Asimismo, se considera un aspecto relevante para el éxito o fracaso de las entidades que se relacionen con el acceso a las estrategias y financiamiento para usar adecuadamente los recursos económicos de las entidades (Ibarra et al, 2017, p.115).

Costos y contabilidad: este indicador hace referencia a llevar de manera correcta los procesos contables para la correcta la toma de decisiones, en donde la entidad elabora un informe o reporte mensual sobre las principales cuentas, además cuenta con un sistema de costos de acuerdo a la naturaleza de la empresa (Horngren, Datar y Rajan, 2012, p.5).

Administración financiera: es la capacidad de la entidad de tener un plan de presupuesto de egresos e ingresos, además del conocimiento de la situación financiera de la empresa como la rentabilidad, en donde también se evalúa la utilidad percibida de la empresa en cuanto a las inversiones efectuadas (Van Horne & Wachowicz, 2010, p.2).

Normas tributarias: son los reglamentos que posee la empresa referente a los términos tributarios, las cuales permiten que la empresa conozca las fechas de pago de sus obligaciones tributarias, también indica las declaraciones tributarias dentro de los plazos. De manera general el cumplimiento de las normas tributarias permite a la empresa tener una estabilidad en cada una de sus operaciones (Saavedra, 2017, p.117).

Recursos humanos

Se considera que parte de la competitividad de una entidad se encuentra vinculada con el correcto empleo de los recursos humanos, para ello es primordial poseer un procedimiento inflexible de elección y contrato, análisis de las causas de la rotación laboral, programas de capacitación y formación, cumplimiento de aspectos de seguridad, clima laboral y planes para remediarlos, sistemas de compensaciones e higiene industrial (Ibarra et al, 2017, p.115).

Aspectos generales: hace mención a que la entidad presenta un organigrama de los trabajadores que integran la empresa, además describe los procesos o labores que deben de realizar. Todas las actividades están controladas por un líder que asegure el cumplimiento del reglamento dentro de la empresa (León, 2013, p.382).

Capacitación y promoción del personal: la capacitación del personal se lleva a cabo por medio de la implementación de programas de inducción que les permite a los trabajadores elevar su nivel de especialización dentro del puesto en donde se desempeña (León, 2013, p.382).

Cultura organizacional: son una serie de creencias, sentimientos, actitudes, tradiciones, hábitos y formas de interacción dentro y entre los diversos grupos que existen en todas las empresas, los cuales promueven las conductas de los trabajadores dentro de la empresa (León, 2013, p.388).

1.3. Definición de términos básicos

Comercialización. Es el análisis de las políticas de ventas, definición del mercado meta, la relación de proveedores-clientes, las formas de pago, las vías de distribución, entre otros (Ibarra et al, 2017, p.115).

Contabilidad y finanzas. Se encarga de la evaluación si la entidad presenta definida su estructura de costos, planeación, administración financiera, margen de ganancias, pago de impuestos, estrategias fiscales (Ibarra et al, 2017, p.115).

Manejo de inventarios: indica un control anticipado de las diversas negociaciones con los proveedores de la empresa, en donde se debe de considerar un nivel óptimo de las mercaderías que emplea (Saavedra, 2017, p.117).

Operaciones. Es un proceso donde mediante la utilización de determinados recursos materiales y humanos, y aplicando una cierta tecnología se obtienen bienes y servicios (Saavedra, 2017, p.117).

Planeación estratégica. Es un instrumento de esfuerzo y gestión sistemático formal de la organización para establecer sus objetivos al igual que el direccionamiento y las acciones que deben de llevar a cabo (Melo et al., 2020, p.2).

Recursos humanos. Se vincula a la capacidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo (Ibarra et al, 2017, p.115).

Ventas: se considera que las ventas de los productos como un punto fundamental para las entidades en donde se considera un plan estricto para lograr el incremento de la comercialización de los bienes (León, 2013, p.385).

CAPÍTULO II

MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. Hipótesis

2.1.1. Hipótesis general

H₀: No existe diferencia significativa antes y después de la aplicación del programa de coaching en la competitividad de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020.

H₁: Existe diferencia significativa antes y después de la aplicación del programa de coaching en la competitividad de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020.

2.2. Sistema de variables

Variable independiente: Programa de coaching, es una relación profesional que ayuda a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones, ayudándoles a cerrar la brecha entre dónde se encuentran ahora y dónde quieren estar (El Achi & Sleilati, 2016, p.138).

Variable dependiente: Competitividad, es una cualidad interna de la empresa, cuyo valor está constituido por distintos elementos y está vinculado con la capacidad del empresario y de la gerencia para administrar (Buitrago et al, 2019, p.102)

2.3. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Programa coaching	Fase de valoración y diagnóstico de necesidades	Posiciones perceptivas y evaluación 360	Como es un programa no cuenta con instrumento, ya que se propondrá un modelo	Como es un programa de coaching no cuenta con una escala
	Fase de diseño	Análisis transaccional		
	Fase de puesta en marcha	Objetivos Dinámicas Estado presente Estado deseado Chasquido Comprobación		
	Fase de seguimiento y evaluación	Seguimiento Evaluación		
Competitividad	Planeación estratégica	Proceso de planeación estratégica	1, 2, 3, 4	Ordinal
	Operaciones	Implementación de la estrategia	5, 6, 7, 8	
		Aprovisionamiento		
	Comercialización	Manejo de inventarios	9, 10, 11, 12	
		Ubicación		
		Ventas		
		Servicios		
	Contabilidad y finanzas	Distribución	13, 14, 15, 16, 17, 18	
		Costos y contabilidad		
		Administración financiera		
Normas tributarias				
Recursos humanos	Aspectos generales	19, 20, 21, 22		
	Capacitación y promoción del personal			
		Cultura organizacional		

2.4. Tipo y nivel de investigación

2.4.1. Tipo de investigación.

Conforme al estudio abordado, la investigación presentó un tipo de investigación aplicada, pues se parte de la identificación de un problema en particular, establecimiento sus principales características y los elementos más resaltantes de ellas, para luego mediante la aplicación del programa de coaching se solucione dicha problemática, y así generar una mejor competitividad a los Mypes. Tal y como lo menciona Vara (2015) la investigación aplicada tiene como propósito solucionar un problema en particular u orientar aspectos dirigidos a dar solución a un fenómeno en particular (p.260).

2.4.2. Nivel de investigación

El alcance o nivel del estudio fue explicativo, pues por medio de los resultados se explica las condiciones que se han alcanzado para mejorar la situación actual de la competitividad de los micro comerciantes. Así como lo menciona Hernández y Mendoza (2018) la investigación explicativa se orienta a responder por las causas de un evento y las consecuencias generadas a partir de ella, es decir, explicar por qué ocurre un fenómeno (p.111).

2.5. Diseño de investigación

La investigación presentó un diseño pre experimental, pues se parte del análisis de la variable antes y después de la exposición de la muestra a un estímulo, esto quiere decir, que se mide la variable competitividad antes y después de la aplicación del programa de coaching entre los micro comerciantes. Como lo menciona Ñaupas et al (2018) los estudios con diseño pre experimental evalúan dos mediciones, con presencia y ausencia del estímulo, para determinar la implicancia del estímulo en la variable (p.361).

$$G \quad O_1 \quad \text{---} \quad X \quad \text{---} \quad O_2$$

Donde:

G : Micro empresarios

O1 : Competitividad antes

O2 : Competitividad después

X : Programa de coaching

2.6. Población y Muestra

Población.

Se considera a esta a modo de un grupo de elementos los cuales cuentan rasgos, particularidades y características de interés para el investigador (Carrasco, 2018, p.238). Para la presente investigación, fue integrada la misma por 86 micro comerciantes del sector abarrotes del mercado.

Muestra.

Se le considera a esta como un subgrupo que presenta una misma representación de la población la que posee las mismas cualidades, propiedades y características (Sánchez y Reyes, 2015, p.219). El tamaño de la muestra fue de 30 micro comerciantes del sector abarrotes del mercado N° 3 Barrio Huayco – Tarapoto.

Criterios de inclusión

- Comerciantes del sector de abarrotes.
- Comerciantes con más de tres años en el mercado N°3 Barrio Huayco – Tarapoto.
- Comerciantes formales.
- Comerciantes que acepten formar parte del estudio.

Criterios de exclusión

- Comerciantes de otros sectores diferentes al de abarrotes.
- Comerciantes informales.
- Comerciantes que no tengan su documentación de funcionamiento en regla.
- Comerciantes que no acepten integrar la investigación.

Muestreo

La presente investigación tuvo un muestreo no probabilístico por conveniencia, en donde se elige de manera cuidadosa a los participantes de la población empleando ciertos criterios específicos, con la finalidad de obtener representatividad, por lo tanto,

no emplean fórmula matemática para determinar la muestra. Asimismo, el muestreo fue de conveniencia porque se orienta en el análisis de los individuos que cumplen con las características de interés del investigador (Hernández & Carpio, 2019, p.78).

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la presente investigación la técnica empleada fue la encuesta, ya que este está orientado a hallar información esencial y precisa respecto a la variable a estudiar, dicha información presenta significancia pues, se mostró el estado actual de la competitividad antes y después de la aplicación del programa. Como lo menciona Bernal (2016) la encuesta es un procedimiento organizado y sistemático orientado a obtener datos que permita medir las variables (p.194).

El instrumento a emplear fue el cuestionario de preguntas, las cuales se basaron al mapa de competitividad del BID, conformado por 22 preguntas, bajo 5 dimensiones. Tal como menciona Córdova (2018) el cuestionario es un conjunto de preguntas en base a las variables que van a medirse y uniformizar la información recolectada (p.231).

Técnicas	Instrumentos	Alcance	Fuentes o Informantes
Encuesta	Cuestionario	Conocer el nivel de competitividad de los microempresarios.	Micro empresarios

2.8. Técnicas de procesamientos y análisis de datos

Las técnicas empleadas para el procesamiento y análisis de los datos fueron el análisis descriptivo, para ello, la información recolectada fue previamente codificada y categorizada mediante el software de Microsoft Excel, realizándose las tablas de frecuencias y gráficos de barras, y posteriormente, se empleó el análisis inferencial, en donde se hace uso del estadístico para la medición de muestras, y así confirmar o rechazar la prueba de hipótesis.

2.9. Materiales y métodos

Se empleó el método deductivo, pues se parte de teorías globalmente empleadas para orientarlos a un fenómeno o escenario específico, siendo en este caso la competitividad de los micro comerciantes del sector abarrotes del mercado. Tal como lo menciona

Valderrama (2015) el método deductivo parte de ideas generales para establecer conclusiones específicas (p.97), del mismo modo, se hizo uso del método analítico, ya que la variable competitividad fue dividido en conceptos más pequeños (dimensiones e indicadores) para un mejor análisis de la variable, siendo que Valderrama (2015) indicaba que el método analítico se encarga de descomponer la variable para el estudio individual de cada uno de ellos (p.98).

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Resultados

Determinar el efecto del programa de coaching en la competitividad de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020

Previo a los análisis inferenciales, se precisa averiguar si los datos cumplen con una distribución normal mediante la aplicación de la prueba de normalidad, en este caso, de Shapiro-Wilk dado que el tamaño muestral no supera los 50 sujetos. Ello coadyuvará a seleccionar la prueba idónea a efectos de concretar los objetivos planteados; la cual no puede ser paramétrica (t de Student) o no paramétrica (Wilkoxon).

Tabla 2

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Pre_test	.136	30	.042	.899	30	.008
Post_Test	.325	30	.000	.747	30	.000

Como se aprecia en la tabla 2, las cifras derivadas de la prueba Shapiro-Wilk indican que los resultados del pre-test y post-test en materia de competitividad de los comerciantes no registran una distribución normal ($p < .05$). Por consiguiente, se considera que la prueba adecuada para realizar el tratamiento estadístico pertinente es la prueba de Wilcoxon.

Tabla 3

Efecto del programa de coaching en la competitividad

	Pre-test-Post-test
Z	-3.970 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	.000

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo.

b. Se basa en rangos negativos.

En la tabla 3 se evidencia que los resultados de la prueba estadística Wilcoxon para muestras relacionadas indican un efecto positivo y significativo de la implementación del programa de coaching en la competitividad de los comerciantes ($Z=-3.970$, $p=.000$); de tal modo que dicha intervención ha demostrado ser eficaz para incrementar el grado de competitividad en el desenvolvimiento de los microempresarios.

Evaluar el efecto del programa de coaching en la planificación estratégica de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020

Tabla 4

Efecto del programa de coaching en la planificación estratégica

	Pre-test-Post-test
Z	-3.636 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	.000

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo.

b. Se basa en rangos negativos.

Como se identifica en la tabla 4, a juzgar por los hallazgos derivados de la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas, que el programa de coaching ejerce un efecto positivo y significativo en la planificación estratégica de los comerciantes evaluados ($Z=-3.636$, $p=.000$); por consiguiente, es viable considerar que el mencionado plan de intervención basado en prácticas de coaching favorece el nivel de planeación estratégica.

Analizar el efecto del programa de coaching en las operaciones de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020.

Tabla 5

Efecto del programa de coaching en las operaciones

	Pre-test-Post-test
Z	-3.961 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	.000

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo.

b. Se basa en rangos negativos.

Como se reconoce en la tabla 5, los hallazgos procedentes de la prueba de Wilcoxon para muestra relacionadas, existe un efecto positivo y significativo del programa de coaching en la calidad de las operaciones realizadas por los comerciantes sujetos a evaluación ($Z=-3.961$, $p=.000$); por consiguiente, tal intervención aplicada ha sido de utilidad en aras de aumentar la pertinencia de las operaciones para la consecución de los objetivos planteados.

Establecer el efecto del programa de coaching en la comercialización de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020.

Tabla 6

Efecto del programa de coaching en la comercialización

	Pre-test-Post-test
Z	-3.801 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	.000

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo.

b. Se basa en rangos negativos.

En la tabla 6 figuran los resultados concernientes a la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas, distinguiéndose un efecto positivo y significativo del programa de coaching en el grado de comercialización de los productos ofertados por los comerciantes ($Z=-3.801$, $p=.000$); en consecuencia, se infiere que la administración del programa ha conseguido que se acreciente el nivel de comercialización percibido por las empresas de los evaluados.

Efectuar el efecto del programa de coaching en la contabilidad y finanzas de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020.

Tabla 7

Efecto del programa de coaching en la contabilidad y finanzas

	Pre-test-Post-test
Z	-4.111 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	.000

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo.

b. Se basa en rangos negativos.

Como se detecta mediante la tabla 7, a partir de la data conseguida con la prueba de Wilcoxon para muestras conexas, se percibe que el programa de coaching ejecutado posee un resultado positivo y significativo en el nivel de contabilidad y finanzas de los negocios manejados por los comerciantes encuestados ($Z=-4.111$, $p=.000$); de tal modo que, la implementación de la nombrada intervención permite que los procesos contables y financieros se ciñan a estándares eficientes en favor de la productividad.

Exponer el efecto del programa de coaching en los recursos humanos de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020.

Tabla 8

Efecto del programa de coaching en los recursos humanos

	Pre-test-Post-test
Z	-3.625 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	.000

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo.

b. Se basa en rangos negativos.

Como se aprecia en la tabla 8, según los resultados obtenidos tras la aplicación de la prueba Wilcoxon para muestras relacionadas, el programa de coaching desarrollado ejerce un efecto positivo y significativo sobre el desempeño de los recursos humanos en el negocio de los microcomerciantes ($Z=-3.625$, $p=.000$); confirmándose entonces que dicho programa de intervención genera una mejora en la toma de decisiones y el rendimiento de las funciones de recursos humanos.

3.2. Propuesta

Proponer un modelo de coaching para incrementar la competitividad de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020.

PROGRAMA DE COACHING PARA LA COMPETITIVIDAD DE LOS MICRO COMERCIANTES DEL SECTOR ABARROTÉS

3.2.1. Denominación

Programa de coaching para la competitividad de los microcomerciantes del sector abarrotés del mercado N° 3 Barrio Huayco – Tarapoto.

3.2.2. Datos generales

Lugar: Mercado N° 3 Barrio Huayco

Dirección: Jr. Ilo Cdra 1/Jr. Vencedores de Comainas/ Jr. Huallaga Cra 3

Actividad: Venta principal de abarrotés y artículos diversos a la población.

3.2.3. Fundamentación de la propuesta

El coaching es una de las muchas prácticas de desarrollo de recursos humanos que pueden ayudar a las empresas a crear una posición ventajosa con respecto a los competidores. De hecho, se reconoce la importancia del coaching para empleados y empresas, considerando la práctica como una herramienta importante para el desarrollo profesional. Un número creciente de empresas utilizan el coaching porque la práctica responde a las necesidades y demandas del lugar de trabajo y también es eficaz en otras formas, como corregir y mejorar el desempeño deficiente o la resolución de conflictos en el lugar de trabajo. Además, el coaching se puede utilizar para acelerar el aprendizaje profesional o para asegurar un liderazgo sostenible. En pocas palabras, el coaching es un proceso que tiene como objetivo mejorar el rendimiento y se centra en el ‘aquí y ahora’ en lugar de en el pasado o futuro distante (Granja et al., 2020, p.476).

El coaching es una relación profesional que ayuda a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones, ayudándoles a cerrar la brecha entre dónde se encuentran ahora y dónde quieren estar. Los coaches se asocian con sus clientes para diseñar la vida que desean, sacar a relucir la brillantez y los recursos de sus clientes para que puedan alcanzar la excelencia y crear vidas extraordinarias y con propósito. Al crear claridad, el coaching mueve al cliente a la acción, acelerando su progreso al

proporcionar un mayor enfoque y conciencia de todas las posibilidades que existen para crear una vida plena (Carneiro & Del Valle, 2018, p.136).

El coaching es un enfoque de desarrollo para trabajar e interactuar con otras personas. Puede ayudar a las personas a desarrollar sus capacidades personales, habilidades interpersonales y capacidad para comprender y sentir empatía por los demás. A su vez, esto puede ayudar a las personas a comprender mejor sus propios desafíos y a tomar decisiones informadas sobre su futuro. Puede fortalecer su capacidad para utilizar una variedad de estilos de liderazgo e influencia (Ortiz et al., 2020, p.32).

El coaching puede ayudar a las personas a sentirse más capacitadas para marcar la diferencia y mejorar su propia eficacia. Creemos que el coaching es una estrategia práctica que ayuda a alguien a lograr los resultados que identifica. Los resultados pueden referirse a percepciones y creencias, así como a comportamientos observables y acciones concretas. El coaching conduce a la comprensión, el descubrimiento y el avance, en consonancia con la singularidad del individuo, su comprensión del mundo, los valores y las preferencias. La relación es la base de su éxito (Barrientos-Monsalve et al., 2020, p.226).

Existen varios métodos para desarrollar un programa de coaching dentro de una organización. Por lo general, comienza con una evaluación de la personalidad, entrevistas y planificación de acciones. Normalmente, el proceso incluye sesiones de formación en el aula, lecturas asignadas, estudios de casos, conversaciones de coaching supervisadas y llamadas por teleconferencia. El coaching se considera como un proceso integral destinado a desarrollar la capacidad de las personas en las organizaciones (Roša & Lace, 2018, pp.6-7).

3.2.4. Objetivos

Incrementar los conocimientos sobre el desarrollo de una adecuada planificación estratégica entre los comerciantes.

Mejorar la capacidad para la gestión de las operaciones de los negocios de los comerciantes.

Mejorar la capacidad de manejar la comercialización de los negocios de los comerciantes.

Incrementar los conocimientos sobre la contabilidad y finanzas entre los comerciantes.

Mejorar la competencia en el abordaje de los recursos humanos de los negocios de los comerciantes.

3.2.5. Formulación de estrategias y actividades

Las estrategias y actividades parten de los objetivos planteados, en base al proceso de coaching, las cuales permiten primeramente dar diagnóstico, para luego desarrollar las actividades y finalmente dar seguimiento.

Fase de valoración y diagnóstico de necesidades

En este punto se identifica el estado actual competitivo de los comerciantes del sector de abarrotes, en donde se destaca la dificultad para realizar una planificación adecuada, esto a partir de que no logran identificar correctamente las necesidades que tienen los negocios para alcanzar y lograr cumplir con sus objetivos. A nivel de operaciones, los comerciantes presentan deficiencias a nivel de gestionar sus compras y realizar un control adecuado de los productos en almacén. Sobre la comercialización, sienten que el servicio y el proceso de distribución pueden mejorarse, y las ventas no se dan acorde a sus pretensiones. Sobre la contabilidad y las finanzas, también mostraron dificultades, pueden no logran identificar adecuadamente los costos que incurren. Mientras que, respecto a los recursos humanos, no se realiza una debida capacitación del personal, ni se instaura una correcta cultura organizacional.

Fase de diseño

Programa de coaching sobre planeación estratégica

Se realizó el primer programa, en donde se brindó información y se brindaron distintos alcances sobre cómo realizar adecuadamente un proceso de planeación estratégica, utilizando recursos didácticos en aras de facilitar su entendimiento a los beneficiarios.

Tabla 9*Programa de coaching sobre planeación estratégica*

Programa de coaching	Actividades	Recursos y/o materiales	Tiempo	Inversión
		Laptop		
	Definición de mis metas y objetivos	Proyector Diapositivas Papel sábana Plumones	40 min	
Coaching sobre planeación estratégica	Gestión de información histórica y de mercado	Laptop Proyector Diapositivas Papel sábana Plumones	45 min	S/200.00
	Conocer bien los recursos que dispongo	Laptop Proyector Diapositivas Papel sábana Plumones	35 min	

Programa de coaching sobre operaciones

Se realizó el segundo programa, en el segundo día, en donde se proporcionó información y se ofrecieron diferentes alcances en torno a cómo se deben identificar las necesidades de la empresa y gestionar un adecuado proceso de compras.

Tabla 10*Programa de coaching sobre operaciones*

Programa de coaching	Actividades	Recursos y/o materiales	Tiempo	Inversión
	Identificando las necesidades de mi empresa	Laptop Proyector Diapositivas Papel sábana Plumones	1 hora	
	Coaching sobre operaciones	Gestionando lo que tengo en almacén con lo que tengo en Kardex	40 min	S/200.00
	Ubicando adecuadamente los productos en almacén	Laptop Proyector Diapositivas Papel sábana Plumones	20 min	

Programa de coaching sobre comercialización

Se realizó el tercer programa, en el día tres, en donde se otorgó información y se proporcionaron pautas relativas al manejo adecuado servicio al cliente, el proceso de distribución y despacho, así como de ventas.

Tabla 11*Programa de coaching sobre operaciones*

Programa de coaching	Actividades	Recursos y/o materiales	Tiempo	Inversión
Coaching sobre comercialización	Identificando el perfil que tiene mi cliente	Laptop Proyector Diapositivas Papel sábana Plumones	40 min	
	El proceso de ventas como atributo de calidad de servicio	Laptop Proyector Diapositivas Papel sábana Plumones	1 hora	S/200.00
	Entrega y distribución de productos	Laptop Proyector Diapositivas Papel sábana	20 min	

Programa de coaching sobre contabilidad y finanzas

Se realizó el cuarto programa, en el cuarto día, en donde se expuso información y se produjo un entrenamiento respecto a cómo realizar la contabilización de sus costos, así como el pago de impuestos y control financiero.

Tabla 12*Programa de coaching sobre contabilidad y finanzas*

Programa de coaching	Actividades	Recursos y/o materiales	Tiempo	Inversión
	Determinando el costo del servicio	Laptop	50 min	
		Proyector		
Coaching sobre contabilidad y finanzas	Identificando mi liquidez y rentabilidad	Diapositivas	50 min	S/200.00
		Papel sábana		
	La importancia de pagar impuestos	Plumones	20 min	
		Laptop		
		Proyector		
		Diapositivas		
		Papel sábana		
		Plumones		

Programa de coaching sobre recursos humanos

Se realizó el quinto programa, en el día cinco, en donde se proporcionó información y se ofreció diferentes alcances de cómo realizar el proceso de captación y capacitación del personal para garantía de un buen servicio, así como dar las pautas para la promoción de los trabajadores, y también reforzar el concepto de clima organizacional, con la finalidad de que todos los involucrados tengan claro los objetivos de la empresa.

Tabla 13*Programa de coaching sobre recursos humanos*

Programa de coaching	Actividades	Recursos y/o materiales	Tiempo	Inversión
Coaching sobre recursos humanos	Identificando al trabajador ideal para mi negocio	Laptop Proyector Diapositivas Papel sábana Plumones	40 min	
	La capacitación eficaz	Laptop Proyector Diapositivas Papel sábana Plumones	40 min	S/240.00
	Mecanismos para la promoción de trabajadores	Laptop Proyector Diapositivas Papel sábana Plumones	20 min	
	La gestión de la cultura organizacional entre los colaboradores	Laptop Proyector Diapositivas Papel sábana Plumones	40 min	

3.2.5. Plan de mejora

Objetivos	Estrategia	Actividades	Recursos	Resultados	
<p>Incrementar los conocimientos sobre el desarrollo de una adecuada planificación estratégica entre los comerciantes.</p> <p>Mejorar la capacidad para la gestión operativa de los negocios de los comerciantes.</p>	<p>Programa de coaching sobre planeación estratégica</p>	Definición de mis metas y objetivos	<p>Laptop Proyector Diapositivas Papel sábana Plumones</p>	<p>Se logró que los comerciantes cuenten con mayor conocimiento sobre qué acciones y procesos realizar que permita incrementar sus ventas y ser más competitivos en el mercado.</p>	
		Gestión de información histórica y de mercado			Conocer bien los recursos que dispongo
		<p>Mejorar la capacidad de manejar la comercialización de los negocios de los comerciantes.</p>			<p>Programa de coaching sobre operaciones</p>
Gestionando lo que tengo en almacén con lo que tengo en Kardex					

<p>Incrementar los conocimientos sobre la contabilidad y finanzas entre los comerciantes.</p> <p>Mejorar la competencia en el abordaje de los recursos humanos de los negocios de los comerciantes.</p>		Ubicando adecuadamente los productos en almacén		<p>De la misma manera, lograron identificar las necesidades que presentan su negocio conforme al giro que se desempeñan y abastecerse de una mejor manera.</p> <p>Pudieron conocer cómo realizar una venta efectiva y como dar una mejor atención.</p> <p>Tuvieron información importante tanto contable como financiero a fin de poder tomar decisiones en base a ficha información.</p>
	Programa de coaching sobre comercialización	Identificando el perfil que tiene mi cliente	Laptop Proyector Diapositivas Papel sábana Plumones	
		El proceso de ventas como atributo de calidad de servicio		
		Entrega y distribución de productos		
	Programa de coaching sobre contabilidad y finanzas	Determinando el costo del servicio	Laptop Proyector Diapositivas Papel sábana Plumones	
		Identificando mi liquidez y rentabilidad		

		La importancia de pagar impuestos		Así como poder realizar sus actividades para tener capacitado a su personal.
Programa de coaching sobre recursos humanos	Identificando al trabajador ideal para mi negocio	Laptop Proyector Diapositivas Papel sábana Plumones		
	La capacitación eficaz			
	Mecanismos para la promoción de trabajadores			
	La gestión de la cultura organizacional entre los colaboradores			

3.2.6. Cronograma del plan de mejora

Tabla 14

Detalle del plan de mejora

Estrategia	Actividades	Cronograma del plan de mejora				
		1	2	3	4	5
Programa de coaching sobre planeación estratégica	Definición de mis metas y objetivos	■				
	Gestión de información histórica y de mercado	■				
	Conocer bien los recursos que dispongo	■				
Programa de coaching sobre operaciones	Identificando las necesidades de mi empresa		■			
	Gestionando lo que tengo en almacén con lo que tengo en Kardex		■			
	Ubicando adecuadamente los productos en almacén		■			
Programa de coaching sobre operaciones	Identificando el perfil que tiene mi cliente			■		
	El proceso de ventas como atributo de calidad de servicio			■		
	Entrega y distribución de productos			■		
Programa de coaching sobre contabilidad y finanzas	Determinando el costo del servicio				■	
	Identificando mi liquidez y rentabilidad				■	
	La importancia de pagar impuestos				■	
Programa de coaching sobre recursos humanos	Identificando al trabajador ideal para mi negocio					■
	La capacitación eficaz					■
	Mecanismos para la promoción de trabajadores					■
	La gestión de la cultura organizacional entre los colaboradores					■

3.3. Discusión

De acuerdo con los objetivos propuestos, se han conseguido los resultados respectivos que, en esta sección, son contrastados con otras investigaciones seleccionadas de la literatura científica. Así, principiando con el primer objetivo específico, se obtuvo que el programa de coaching tuvo un efecto significativo sobre la planificación estratégica de los comerciantes sujetos a evaluación ($Z=-3.636$, $p= .000$); por tal motivo, se infirió que dicho plan de intervención fundado en prácticas de coaching optimizó el nivel de planeación estratégica. De forma coincidente, en el estudio realizado por Barreiro (2018) se concluyó que el coaching constituyó una práctica relevante en la administración empresarial en tanto que motiva e instruye a los directivos en la formulación de acciones estratégicas que contribuyen al incremento de las ventas en las entidades empresariales.

Respecto al segundo objetivo específico, se halló que existe un efecto significativo del programa de coaching sobre la calidad operativa de los microcomerciantes evaluados ($Z=-3.961$, $p= .000$); en ese sentido, se puede afirmar que la intervención implementada ha favorecido la pertinencia de las acciones operativas para alcanzar los objetivos definidos. De manera compatible, en la investigación de Barrionuevo (2017), se llegó a la conclusión de que la ejecución de un plan estructurado de coaching empresarial coadyuva a la correcta gestión de las operaciones básicas de la empresa y, por consiguiente, suponga un aumento en la productividad del personal la empresa en general. Ello resulta congruente con la idea de que el coaching implica un entrenamiento para que los empresarios sean conscientes de qué actividades y decisiones operativas convienen y en qué circunstancias.

En alusión al tercer objetivo específico, se encontró un efecto significativo del programa de coaching en la comercialización de los productos brindados por los microcomerciantes ($Z=-3.801$, $p= .000$); se infiere que la aplicación del programa contribuye con la efectividad en la comercialización percibida. En esa línea, un resultado similar a este, figura en el estudio de Mogollón y Sánchez (2015), donde se concluyó que el coaching representa una herramienta que permite la consecución de los objetivos empresariales ya que orienta el abordaje de estrategias en comercialización en aras de acrecentar el desempeño empresarial; y, en consecuencia, se beneficiaría la competitividad del negocio en el mercado actual, resaltando de entre los demás competidores.

En cuanto al cuarto objetivo específico, se supo que el programa de coaching ejerce un efecto significativo sobre la contabilidad y finanzas de los negocios liderados por los

microcomerciantes ($Z=-4.111$, $p= .000$); por lo tanto, el desarrollo de la intervención viabilizó que los procesos contables y financieros se alineen a estándares eficientes para la productividad. De manera compatible, en el estudio de Robaldino et al. (2016) se concluyó que el coaching contribuye a que las empresas alcancen mayores niveles de competitividad dado que apuntó al establecimiento de estrategias destinadas a lograr una administración de los recursos financieros que incluya procedimientos y protocolos de supervisión y control de ventas y gastos.

En el caso del quinto objetivo específico, el programa de coaching realizado generó un efecto significativo en el rendimiento de los recursos humanos gracias al comportamiento estratégico de los microcomerciantes ($Z=-3.625$, $p= .000$); confirmándose entonces que el susodicho programa de intervención mejora la toma de decisiones y la eficacia de las actividades adoptadas por el personal contratado. De forma semejante, en la investigación de Calle & Gallardo (2019), donde se enunció como conclusión que el uso de un programa de coaching promueve la elaboración e instauración de políticas encaminadas a la detección, selección y desarrollo del talento humano, estimular el desenvolvimiento en participantes como en jefes; facilitando una oportuna organización acorde a los fines institucionales.

En el sexto objetivo específico, la propuesta diseñada en favor de incrementar el nivel de competitividad de los microempresarios comportó actividades de coaching propuestas a propósito de mejorar el rendimiento de los evaluados en cinco aristas: Planificación estratégica, operaciones, comercialización, contabilidad y finanzas; y, por último, en recursos humanos. Este contenido del programa fue dispuesto en consonancia con la fundamentación vigente donde se esclarece que el coaching es un enfoque de desarrollo que elicit las competencias para el manejo organizacional mediante la identificación de las necesidades y la empatía, favoreciendo la comprensión de los propios desafíos y poder tomar decisiones informadas sobre su futuro a través del liderazgo (Ortiz et al., 2020, p.32).

En cuanto al objetivo general, se halló un efecto significativo de la aplicación del programa de coaching en la competitividad de los microcomerciantes ($Z=-3.970$, $p= .000$); denotando que la intervención sugiere eficacia si se trata de ascender el grado de competitividad en el rendimiento de los empresarios encuestados. Por consiguiente, se validó la hipótesis de investigación. De modo concordante, en otras investigaciones se han visualizado hallazgos semejantes que muestran el impacto significativo del programa de coaching en la competitividad empresarial. Por ejemplo, en el estudio de Mérida (2015) se concluyó que

una capacitación aplicada y referida a coaching empresarial optimizó el rendimiento de jefes y supervisores ya que de registrarse un 64.82%, ascendió a un 76.12%. Vale agregar que también se favorecieron las capacidades vinculadas a la comunicación, la cooperación, la planeación, la administración financiera, la gestión de inventarios y las estrategias de venta. Por otro lado, otra investigación que respalda el resultado alcanzado es la efectuada por Reyna (2016), quien concluyó que concurre una relación de significancia entre el coaching y la competitividad de los empleados de abastecimiento de una reputada universidad limeña. Además, se evidenció lo mencionada con la toma de decisiones, la capacidad organizativa, y el emprendimiento de estrategias direccionadas a mejorar la ejecución de tareas asignadas.

CONCLUSIONES

De conformidad con el objetivo general, se identifica un efecto positivo y significativo de la implementación del programa de coaching en la competitividad de los comerciantes ($Z=-3.970$, $p=.000$); por consiguiente, la citada intervención ha demostrado eficacia para incrementar el grado de competitividad en el desenvolvimiento de los microcomerciantes encuestados. De este modo, se validó la hipótesis de investigación.

Respecto al primer objetivo específico, el programa de coaching registra un resultado positivo y significativo en la planificación estratégica de los microcomerciantes sujetos a evaluación ($Z=-3.636$, $p=.000$); lo cual habilita inferir que dicho plan de intervención fundamentado en prácticas de coaching contribuye con el nivel de planeación estratégica.

Alusivo al segundo objetivo específico, se presenta un efecto positivo y significativo del programa de coaching en la calidad operativa en los negocios de los microcomerciantes evaluados ($Z=-3.961$, $p=.000$). En ese sentido, la nombrada intervención implementada ha demostrado utilidad en favor de aumentar la conveniencia en las operaciones para la concreción de los objetivos previstos.

En torno al tercer objetivo específico, se evidencia un fruto positivo e indicador del programa de coaching en el nivel de comercialización de los productos ofertados por los microcomerciantes ($Z=-3.801$, $p=.000$); por ende, se considera que la aplicación del programa ha coadyuvado a la calidad en la comercialización percibida en los negocios de los encuestados.

Referente al cuarto objetivo específico, el programa de coaching realizado ejerce un resultado positivo y significativo sobre la contabilidad y finanzas de los negocios liderados por los microcomerciantes ($Z=-4.111$, $p=.000$); de tal manera que, el desarrollo de la citada intervención posibilitó que los procesos contables y financieros se alineen a estándares eficientes en aras de la productividad.

En lo que atañe al quinto objetivo específico, se halló que el programa de coaching llevado a cabo supuso un efecto positivo y significativo sobre el desenvolvimiento de los recursos humanos en el negocio de los microcomerciantes ($Z=-3.625$, $p=.000$); corroborándose entonces que el mencionado programa de intervención optimiza la toma de decisiones y el rendimiento de las actividades de recursos humanos.

Con relación al sexto objetivo específico, la propuesta de programa de coaching orientada a incrementar la competitividad de los microempresarios fue diseñada en rigor de cinco objetivos que comportaron el mejoramiento del desempeño en cuanto a métodos de planificación estratégica, reconocimiento de necesidades empresariales y gestión operativa, procesos de comercialización, contabilización de costos, pago de impuestos y control financiero; y, por último, pautas para el abordaje de recursos humanos.

RECOMENDACIONES

En primera instancia, se requiere de un seguimiento al posicionamiento en el mercado de los microempresarios e identificar posibles deficiencias que surjan ante las nuevas exigencias que demanden la pronta adaptación de los negocios a fin de no perjudicar su productividad y nivel de ventas.

En segunda instancia, se recomienda que los microempresarios diseñen y trabajen de acuerdo a un modelo de planificación que inste la elaboración de objetivos de ventas mensuales y que las actividades asignadas a cada empleado sean coherentes con las metas previstas.

En tercera instancia, se sugiere que los microcomerciantes verifiquen continuamente la lista de proveedores ofrecidos en el mercado con la finalidad de reducir costos y adquirir productos de mejor calidad; asimismo, que procuren mantener un ordenamiento de mercadería con la finalidad de favorecer su preservación.

En cuarta instancia, se precisa que los microcomerciantes estén atentos a las necesidades de los clientes a propósito de ofrecerles un abordaje acorde a sus expectativas y una disponibilidad de productos que las satisfagan; de la mano con la capacitación de sus empleados para consumir tal premisa.

En quinta instancia, se necesita que los microcomerciantes conserven como política empresarial la actualización diaria y mensual del reporte de ventas y gastos realizados a propósito de regular su manejo presupuestario y prevenir pérdidas financieras que afecten la rentabilidad de sus negocios.

En sexta instancia, se recomienda que los encargados perseveren en la revisión del cumplimiento del marco reglamentario correspondiente en materia de indumentaria, puntualidad, horario de refrigerio, entre otras normas; asimismo, aperturar un sistema de recompensas por resultados para incentivar el desempeño de los empleados.

En séptima instancia, aplicar programas de coaching similares al presente, pero ajustados a la problemática vigente que mostraran los microcomerciantes en la gestión empresarial y su efectividad sea examinada para replantear, de ser el caso, su estructura, el papel del líder del programa y las actividades que contempla.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominio de las Ciencias*, 3(1), 72-83.
- Arrieta, D. (2018). Influencia de los factores internos en la competitividad actual y futura en el sector comercial y servicios. Análisis multivariante perceptual. *REvista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 7(13), 1-29. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6620217.pdf>
- Arroyo, M., & Burgos, J. (2017). *Propuesta de coaching para mejorar la calidad en el servicio que brindan los conductores de la empresa de taxis Company VIP del distrito de Trujillo 2016*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3457/1/RE_ADMI_MAYJHA.ARROYO_JORGE.BURGOS_PROPUESTA.DE.COACHING_DATOS.PDF
- Bailón, T., Romero, R., Alvarado, A., Romero, J., & Guerrero, J. (2015). Factores logísticos que inciden en el aumento de la competitividad de las PyMES: una revisión de literatura. *Culcyt*, 12(56), 216-225.
- Baird, N., Martin, L., & Benson, A. (2020). A dynamic view of coach transformational leadership: How leadership perceptions relate to task cohesion and team potency. *Psychology of Sport & Exercise*, 1(51), 1-5. doi:10.1016/j.psychsport.2020.101789
- Barreiro, C. (2018). *Coaching como estrategia organizacional y comercial para empresarios pymes del sector servicios de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://192.188.52.94:8080/bitstream/3317/11705/1/T-UCSG-POS-MAE-204.pdf>
- Barrientos-Monsalve, E., Hurtado-Hernández, L., Lesmes-Silva, A., & Duarte-Rey, D. (2020). ¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas. *Mundo Fesc.*, 10(s1), 223-236. Obtenido de <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/428/504>
- Barrionuevo, J. (2017). *Propuesta para incrementar la productividad a través del coaching empresarial en la dirección sede central de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, 2017*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo. Obtenido de

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSP_6683f97f44eddab400c3b499d2cc8255

- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.
- Bird, J., & Gornall, S. (2016). *The Art of Coaching*. Londres: Routledge. doi:10.4324/9781315709475
- Blackman, A. (2016). Challenges for the theory and practice of business coaching. *Human Resource Development Review*, 15(4), 1-25. Obtenido de https://gala.gre.ac.uk/id/eprint/16329/3/16329%20GRAY_Business_Coaching_2016.pdf
- Bond, C., & Seneque, M. (2013). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*, 32(1), 57-72. doi:10.1108/02621711311287026
- Buitrago, A., Rodríguez, M., & Serna, H. (2019). Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial. *Podium*, 1(35), 97-118. Obtenido de <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/310/223>
- Calle, D., & Gallardo, J. (2019). *Coaching como herramienta para promover las competencias gerenciales de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Veintiséis de Octubre – 2018*. Piura: Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43377/Calle_RDO-Gallardo_MJP.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carneiro, J., & Del Valle, D. (2018). Coaching como herramienta para la eficiencia del trabajador. *Revista electrónica LAC (Los agentes de cambio)*, 1, 130-147. Obtenido de <https://losagentesdecambio.com/wp-content/uploads/2020/08/REVISTA-LOS-AGENTES-DE-CAMBIO-PRIMERA-EDICION-JUNIO-2018.pdf#page=130>
- Carrasco, S. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Chan, J., & Burgess, J. (2015). Coaching the Coaches: A Coaching Development Program within a Hong Kong Organisation. *International Research Conference on Business, Economics and Social Sciences*, 1(1), 1-13. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/342697535_Coaching_the_Coaches_A_Coaching_Development_Program_within_a_Hong_Kong_Organisation

- Córdova, I. (2018). *Instrumentos de investigación*. Lima: Editorial San Marcos.
- Corey, G. (2017). *Theory and practice of counseling and psychotherapy*. Boston: Cengage. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=IrgaCgAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2014). Theoretical traditions and coaching genres: mapping the territory. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 139-160. doi:10.1177/1523422313520194
- El Achi, S., & Sleilati, E. (2016). The effect of coaching on employee performance in the human resource management field: the case of the Lebanese banking sector. *International Journal Trade and Global Markets*, 9(2), 137-169. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/301904041_The_effect_of_coaching_on_employee_performance_in_the_human_resource_management_field_The_case_of_the_Lebanese_banking_sector
- Flores, A. (2020). *Propuesta de coaching para potenciar las habilidades directivas en los colaboradores de el molino del agricultor S.A.C Lambayeque – 2018*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipán.
- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52), 1-14. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Granja, E., Angel, K., Tapia, N., & Pacheco, A. (2020). Coaching como herramienta fundamental dentro de las empresas comerciales. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 473-485. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.442>
- Hannafey, F., & Vitulano, L. (2013). Ethics and executive coaching: An agency theory approach. *Journal of Business Ethics*, 115(3), 599–603. doi:10.1007/s10551-012-1442-z
- Heredia, F., & Angulo, C. (2020). Eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en internos de enfermería de una Universidad Privada de

- Lambayeque, 2019. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 73-83. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-73.pdf>
- Hernández, C., & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Revista alerta*, 2(1), 75-79. Obtenido de <https://alerta.salud.gob.sv/wp-content/uploads/2019/04/Revista-ALERTA-An%CC%83o-2019-Vol.-2-N-1-vf-75-79.pdf>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F.: McGraw Hill Education.
- Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Constabilidad de Costos un enfoque gerencial*. México: Pearson.
- Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/estfro/v18n35/2395-9134-estfro-18-35-00107.pdf>
- Jambor, A., & Babu, S. (2016). Competitiveness: Definitions, Theories and Measurement. En C. Springer, *Competitiveness of Global Agriculture*. Berna: Springer. doi:10.1007/978-3-319-44876-3_3
- Kalkavan, S., Katrinli, A., & Çetin, S. (2015). Structural Transformation of Turkish Insurance Sector and Leadership & Coaching Applications for Human Resources Competency Development: Güneş Insurance Company. *Procedia*, 1(210), 241-250. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.364
- Lajara, N., & Server, R. (2017). ¿Cómo se puede mejorar la competitividad de las cooperativas agroalimentarias? *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 1(90), 103-121. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17452685004.pdf>
- Larcker, D. (2013). *New executive coaching survey from stanford university and the miles group: nearly two-thirds of CEOs do not receive outside leadership advice - but nearly all want it new york*. PR Newswire, New York. Obtenido de <https://www.prnewswire.com/news-releases/new-executive-coaching-survey-from->

stanford-university-and-the-miles-group-nearly-two-thirds-of-ceos-do-not-receive-outside-leadership-advice----but-nearly-all-want-it-217757731.html

- León, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(2), 379-389. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28026992014.pdf>
- López, P., & Gómez, R. (2016). Coaching académico para adquirir competencias profesionales. Estudio de caso en la Universidad de Málaga. *Opción*, 32(10), 95-110. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31048901006.pdf>
- Manzur, G. (2016). *La ventana competitiva del coaching como herramienta de desarrollo en las empresas del Ecuador*. Guayaquil: Universidad Espíritu Santo. Obtenido de <http://201.159.223.2/bitstream/123456789/1573/1/Paper%20Final%20Gina%20Manzur.pdf>
- McCracken, M., & Heaton, N. (2012). From ‘tucked away’ to ‘joined at the hip’: understanding evolving relationships within the HRBP model in a regional energy company. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 182-198. doi:10.1111/j.1748-8583.2010.00150.x
- Melo, L., Sánchez, N., & Corbelle, F. (2020). Mapa de la competitividad en microempresas de la agroindustria alimentaria. *Revista Espacios*, 41(5), 1-12. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n05/a20v41n05p06.pdf>
- Mérida, J. (2015). *Eficacia de un programa de capacitación de coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral de los jefes y supervisores de ventas en una empresa distribuidora de bebidas carbonatadas*. Retalhuleu: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Merida-Juan.pdf>
- Mogollón, C., & Sánchez, M. (2015). *El coaching como herramienta para mejorar el desarrollo empresarial de las pymes del sector comercio del distrito de Tarapoto – 2014*. Tarapoto: Universidad Nacional de San Martín. Obtenido de <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/1908/ITEM%4011458-644.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Molina, D., & Sánchez, A. (2016). Factores de competitividad orientados a la pequeña y mediana empresa (PYME) en Latinoamérica: Revisión de la literatura. *Revista San*

- Gregorio, I(15), 104-111. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5772019.pdf>
- Mukherjee, S. (2012). Does Coaching Transform Coaches? A Case Study of Internal Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(2), 76-87.
- Núñez, P., Grande, F., & Lorenzo, D. (2015). The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case. *Intangible Capital*, 11(1), 166-189. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/279924414_The_effects_of_coaching_in_employees_and_organizational_performance_The_Spanish_Case
- Núñez-Cacho, P., & Grande, F. (2012). desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: El caso español. *Intangible Capital*, 8(1), 61-91. Obtenido de <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/292/240>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ortiz, D., Alvarez, J., Coronel, I., & Acosta, M. (2020). Coaching: liderazgo y desarrollo profesional . *Revista Universidad de Guayaquil*, 131(2), 27-40. doi:<https://doi.org/10.53591/rug.v131i2.1354>
- Ramírez, A., & Pérez, C. (2018). Competitividad en las organizaciones de productores de aguacate en Sucre, Colombia. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 15(81), 1-23. Obtenido de [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CDR/15-81%20\(2018-I\)/11757604005/11757604005_visor_jats.pdf](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CDR/15-81%20(2018-I)/11757604005/11757604005_visor_jats.pdf)
- Ramírez, R., & Ampudia, D. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología*, 4(1), 16-32. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/325743031_Factores_de_Competitividad_Empresarial_en_el_Sector_Comercial
- Recuenco, A. (2018). Coaching ejecutivo: técnica gerencial necesaria en la era del conocimiento. *SCIÉENDO*, 21(1), 79-88. Obtenido de <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/1727/pdf>

- Reyna, F. (2016). *Coaching y su relación con la competitividad de los trabajadores de abastecimiento, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, San Miguel, 2016.* Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/18096/Reyna_CFDM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Robaldino, R., Campuzano, M., & Bastidas, C. (2016). Coaching como estrategia de competitividad en las PYMES. *Revista Publicando*, 3(7), 428-437. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833480>
- Rocca, E., García, D., & Duréndez, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 11(22), 52-68. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/16431/16815>
- Roša, A., & Lace, N. (2018). The Open Innovation Model of Coaching Interaction in Organisations for Sustainable Performance within the Life Cycle. *Sustainability*, 10(10), 1-17. doi:<https://doi.org/10.3390/su10103516>
- Saavedra, M. (Diciembre de 2017). La competitividad de la Mipyme en el nivel micro: El caso de Querétaro, México. *En Contexto*, 5(7), 107-135. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/321389746>
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Perú: Visión Universitaria.
- Suárez, M. (2020). Aplicar técnicas de coaching en la empresa: ¿Es posible y apareja resultados positivos? *ARANDU-UTIC*, 7(1), 237-250. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7330475>
- Uddim, J., Luva, R., & Hossain, S. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63-77. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/314587860_Impact_of_Organizational_Culture_on_Employee_Performance_and_Productivity_A_Case_Study_of_Telecommunication_Sector_in_Bangladesh

- Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.
- Vara, A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis*. Lima: Macro.
- Vidal, M., Ferrón, V., & Córdón, E. (2015). Coaching: An Effective Practice for Business Competitiveness. *Competitiveness Review*, 22(5), 423-433. doi:10.1108/10595421211266302
- Wambui, C. (2016). *Effect of coaching on employee performance in commercial banks: a case of standard chartered bank Kenya limited*. United States International University Africa, Summer. Obtenido de <http://erepo.usiu.ac.ke/bitstream/handle/11732/2792/CATHERINE%20MURIITHI%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zegarra, R., & Velázquez, M. (2016). El coaching: una forma para fortalecer el profesionalismo del docente en el aula. *Revista Páginas de Educación*, 9(2), 1-33. Obtenido de <http://www.scielo.edu.uy/pdf/pe/v9n2/v9n2a06.pdf>
- Zelga, K. (2017). The importance of competition and enterprise competitiveness [La importancia de la competencia y la competitividad empresarial]. *World Scientific News*, 1(72), 301-306. Obtenido de <http://www.worldscientificnews.com/wp-content/uploads/2017/01/WSN-72-2017-301-306.pdf>

ANEXOS

Anexo A. Matriz de consistencia

“Programa de coaching y su efecto en la competitividad de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020”

Problema general y específicos	Objetivo general y específicos	Hipótesis general y específicos	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA				
<p>Problema general ¿Cuál es el efecto del programa de coaching en la competitividad de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020?</p> <p>Problemas específicos ¿Cómo es el efecto del programa de coaching en la planificación estratégica de los comerciantes del mercado N°3</p>	<p>Objetivo general Determinar el efecto del programa de coaching en la competitividad de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020,</p> <p>Objetivos específicos Evaluar el efecto del programa de coaching en la planificación estratégica de los comerciantes del mercado N°3</p>	<p>Hipótesis general H₀: No existe diferencia significativa antes y después de la aplicación del programa de coaching en la competitividad de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020. H₁: Existe diferencia significativa antes y después de la aplicación del programa de coaching en la competitividad de los comerciantes del mercado N°3</p>	Programa de coaching	Fase de valoración y diagnóstico de necesidades	Posiciones perceptivas y evaluación 360	<p>Tipo de estudio aplicada.</p> <p>Diseño de investigación Pre – experimental</p> <p>Población Está conformada por 86 micro comerciantes del sector abarrotes del mercado.</p> <p>Muestra El tamaño de la muestra es de 30 micro comerciantes del mercado N° 3 Barrio Huayco - Tarapoto 2022.</p>				
					Análisis transaccional		Diseño de investigación			
				Fase de diseño	Objetivos					
					Dinámicas		Población			
				Fase de puesta en marcha	Estado presente					
					Estado deseado					
			Competitividad		Chasquido		Competitividad	Planeación estratégica	Proceso de planeación estratégica	
					Comprobación				Implementación de la estrategia	
				Fase de seguimiento y evaluación				Seguimiento	Operaciones	Aprovisionamiento
								Evaluación		Manejo de inventarios
										Ubicación
									Comercialización	Ventas
			Servicios							

<p>Barrio Huayco - Tarapoto 2020? ¿Cómo es el efecto del programa de coaching en las operaciones de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020? ¿Cómo es el efecto del programa de coaching en la comercialización de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020? ¿Cómo es el efecto del programa de coaching en la contabilidad y finanzas de los comerciantes del</p>	<p>Barrio Huayco - Tarapoto 2020. Analizar el efecto del programa de coaching en las operaciones de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020. Establecer el efecto del programa de coaching en la comercialización de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020. Efectuar el efecto del programa de coaching en la contabilidad y finanzas de los</p>	<p>Barrio Huayco - Tarapoto 2020.</p>		<p>Contabilidad y finanzas</p> <p>Recursos humanos</p>	<p>Distribución</p> <p>Costos y contabilidad</p> <p>Administración financiera</p> <p>Normas tributarias</p> <p>Aspectos generales</p> <p>Capacitación y promoción del personal</p> <p>Cultura organizacional</p>	<p>Muestreo</p> <p>No probabilístico, intencionada. Pues el presente estudio se escogieron aquellos empresarios que mostrarían interés de participar del programa, considerándose como representativa para el estudio.</p> <p>Técnica e instrumento</p> <p>Encuesta y cuestionario</p>
---	---	---------------------------------------	--	--	--	--

<p>mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020?</p> <p>¿Cómo es el efecto del programa de coaching en los recursos humanos de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020?</p> <p>¿Cómo incrementar la competitividad de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020?</p>	<p>comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020.</p> <p>Exponer el efecto del programa de coaching en los recursos humanos de de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020</p> <p>Proponer un modelo de coaching para incrementar la competitividad de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2020.</p>					
---	---	--	--	--	--	--

INSTRUMENTO

		Variable 1. Competitividad				
Dimensión: Planeación estratégica		1	2	3	4	5
1	En el último año ha planificado sus actividades de ventas					
2	Se planea lo que se va a vender mes a mes					
3	Todo el personal está involucrado a cumplir con los objetivos de ventas					
4	Cada trabajador tienes sus responsabilidades en el negocio					
Dimensión: Operaciones		1	2	3	4	5
5	Mes a mes se planifica las compras					
6	Siempre tiene un proveedor definido					
7	La mercadería está correctamente organizada y clasificada					
8	El negocio se encuentra bien ubicado en el mercado					
Dimensión: Comercialización		1	2	3	4	5
9	Los productos a vender están correctamente visibles					
10	Conoce las necesidades de los clientes					
11	Los trabajadores atienden correctamente al cliente					
12	Los clientes están satisfechos con la compra que realizan					
Dimensión: Contabilidad y finanzas		1	2	3	4	5
13	Tiene un registro de sus ventas diarias y mensuales					
14	Tiene registro de todos los gastos de manera mensual					
15	Se controla el dinero que entra por venta					
16	El negocio le genera ganancias					
17	Siempre paga sus impuestos					
18	Entrega boleta por los productos vendidos					
Dimensión: Recursos humanos		1	2	3	4	5
19	Se cuenta con un reglamento de trabajo (horarios, vestimenta, refrigerios, etc.).					
20	El sueldo de los trabajadores es conforme al trabajo que hacen					
21	Existe buena comunicación entre trabajadores y el dueño					
22	Siempre se incentiva y motiva a los trabajadores					

Programa de coaching y su efecto en la competitividad de los comerciantes del mercado N° 3 Barrio Huayco - Tarapoto 2022

por Wilfredo Torres Reátegui

Fecha de entrega: 22-ago-2022 11:22a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1885555093

Nombre del archivo: TESIS_WILFREDO_TORRES_REATEGUI.docx (227.29K)

Total de palabras: 19312

Total de caracteres: 112542

Programa de coaching y su efecto en la competitividad de los comerciantes del mercado N°3 Barrio Huayco - Tarapoto 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

15 %

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet %	2
2	hdl.handle.net Fuente de Internet %	1
3	repositorio.unsm.edu.pe Fuente de Internet %	1
4	tesis.unsm.edu.pe Fuente de Internet %	1
5	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet %	1
6	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	1