

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TESIS:**

**APLICACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA VENTAJA  
COMPETITIVA DE LOS COMERCIANTES DE FRUTAS DE LA PROVINCIA DE  
CHINCHA**

**PRESENTADO POR:**

**BACHILLER QUISPE RAMÍREZ JACKELINE**

**BACHILLER VERA MANRIQUE WENDY MILAGROS**

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

**CHINCHA – PERÚ**

**2016**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo a nuestros queridos padres que nos impulsaron en este camino estudiantil y poder seguir adelante cada día. También dedicamos este trabajo a nuestros profesores de la UIGV Chincha que nos ayudaron durante los diez ciclos y gracias a ello pudimos concluir parte de la tesis, y así mismo dedicamos a todos nuestros compañeros garcilasianos, futuros profesionales.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios quien fue nuestro sostén y fortaleza de cada día, a nuestros queridos padres por ayudarnos de manera incondicional tanto en lo económico como en lo Espiritual y familiar. Así mismo de manera especial y sincera a la Dra. Edith Olivera Carhuaz por ayudarnos en el desarrollo de nuestra tesis, en la dirección y también por la confianza en poder guiarnos en no solo en nuestra tesis, sino también en nuestra formación como investigadores, le agradecemos también por haber llevado a cabo las revisiones de nuestra tesis al Dr. Víctor Pulido Capurro. Gracias Universidad Inca Garcilaso de la Vega por todo el apoyo.

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas de la Resolución N° 838-2016-D/FCAYCE de la **Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, para optar el título profesional bajo la modalidad CICLO TESIS, presentamos nuestro trabajo de investigación denominado: **“APLICACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA VENTAJA COMPETITIVA DE LOS COMERCIANTES DE FRUTAS DE LA PROVINCIA DE CHINCHA”**. En el que se determina la influencia de la aplicación del planeamiento estratégico en la ventaja competitiva de los comerciantes de frutas de la Provincia de Chincha en el año 2016; con el deseo de alcanzar el **título profesional de licenciadas en Administración**.

Por cual, esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Chincha, Julio del 2016

## ÍNDICE

### CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii

### CAPÍTULO I PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática .....	1
1.2. Problema de Investigación.....	2
1.2.1. Problema General .....	2
1.2.2. Problemas Específicos .....	2
1.3. Justificación .....	3
1.4. Objetivos.....	4
1.5. Objetivo General .....	4
1.6. Objetivos Específicos .....	4

### CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación .....	5
2.1.1. Antecedentes Internacionales .....	5

2.1.2. Antecedentes Nacionales .....	6
2.2. Bases Teóricas .....	6
2.2.1. Planeamiento Estratégico .....	6
2.2.1.1. Definiciones de Planeamiento .....	6
2.2.1.2. Definición de Estrategia .....	7
2.2.1.3. Definición de Planeamiento Estratégico.....	8
2.2.1.4. Teorías del Planeamiento Estratégico .....	8
2.2.1.5. Propósitos de Planeamiento Estratégico .....	10
2.2.1.6. Beneficios del Planeamiento Estratégico .....	11
2.2.1.7. Principios del Planeamiento Estratégico .....	11
2.2.1.8. Importancia del Planeamiento Estratégico en Pymes.....	13
2.2.1.9. Características del Planeamiento Estratégico.....	14
2.2.1.10. Los ocho pasos de la Planeación .....	14
2.2.1.11. Dimensiones del Planeamiento Estratégico .....	15
Dimensión 1: Análisis Estratégico.....	15
Dimensión 2: Formulación Estratégica.....	20
Dimensión 3: Implantación Estratégica .....	20
2.2.1.12. Marco Legal del Planeamiento Estratégico .....	21
2.2.2. Ventaja Competitiva .....	23
2.2.2.1. Definición de Competitividad .....	23
2.2.2.2. Definición de la Ventaja Competitiva .....	23
2.2.2.3. Importancia de la Ventaja Competitiva en las Pymes.....	25
2.2.2.4. Teorías de la Ventaja Competitiva .....	25
2.2.2.5. Tipos de Estrategia Competitiva .....	33

2.2.2.6. Tipos de Ventaja Competitiva .....	35
2.2.2.7. Tres pasos para construir una Ventaja Competitiva .....	36
2.2.2.8. Marco Legal de la Ventaja Competitiva .....	37
2.2.2.9. Dimensiones de la Ventaja Competitiva .....	37
Dimensión 1: Liderazgo en costos .....	37
Dimensión 2: Diferenciación .....	38
Dimensión 3: Enfoque .....	41
2.3. Glosario .....	43

### **CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES**

3.1. Hipótesis General.....	45
3.2. Hipótesis Específicos.....	45
3.3. Identificación de las variables.....	46
3.4. Operacionalización de las variables.....	48
3.5. Matriz de Consistencia	

### **CAPÍTULO IV METODOLOGÍA**

4.1. Tipo de investigación.....	50
4.2. Diseño de la investigación .....	51
4.3. Unidad de Análisis .....	51
4.4. Población de estudio .....	52
4.5. Tamaño y selección de muestra.....	52

4.6. Técnicas de recolección de datos .....	53
4.7. Técnicas de procesamiento, análisis de la información.....	53
<b>CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	
5.1. Análisis e interpretación de resultados .....	58
5.2. Prueba e hipótesis .....	88
5.3. Presentación de resultados .....	91
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>93</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>96</b>
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXOS</b>	
1. Matriz De Coherencia.....	104
2. Cuestionarios .....	105



## INDICE DE TABLA

### PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Tabla Nº 1 Misión.....	58
Tabla Nº 2 Visión.....	59
Tabla Nº 3 Valores Corporativos.....	60
Tabla Nº 4 Objetivos Estratégicos.....	61
Tabla Nº 5 Fortalezas.....	62
Tabla Nº 6 Oportunidades.....	63
Tabla Nº 7 Debilidades.....	64
Tabla Nº 8 Amenazas.....	65
Tabla Nº 9 Estrategia Corporativa.....	66
Tabla Nº 10 Estrategia Competitiva.....	67
Tabla Nº 11 Estrategia Operativa.....	68
Tabla Nº 12 Control eficaz de la estrategia.....	69
Tabla Nº 13 Diseños eficaces.....	70
Tabla Nº 14 Organización inteligente y ética.....	71
Tabla Nº 15 Creación de nuevas estrategias.....	72

### VENTAJA COMPETITIVA

Tabla Nº 1 Precios bajos de los productos.....	73
Tabla Nº 2 Producción en escala.....	74
Tabla Nº 3 Uniformidad del producto.....	75
Tabla Nº 4 Eficiencia de los servicios.....	76
Tabla Nº 5 Minimización de los costos.....	77
Tabla Nº 6 Nicho de mercado.....	78
Tabla Nº 7 Necesidades que tienen sus clientes.....	79
Tabla Nº 8 Materias primas de calidad.....	80
Tabla Nº 9 Calidad del producto.....	81
Tabla Nº 10 Servicio posventa.....	82
Tabla Nº 11 Especialización de los productos.....	83
Tabla Nº 12 Segmento de clientes.....	84
Tabla Nº 13 Calidad total.....	85
Tabla Nº 14 Precios altos.....	86
Tabla Nº 15 Productos de marca.....	87

## RESUMEN

La investigación es de tipo descriptivo-correlacional causal con un diseño no experimental que buscó determinar la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Ventaja Competitiva de los comerciantes de frutas de la provincia de Chincha en el año 2016. La muestra es probabilística de tipo aleatorio simple. Se utilizó la encuesta de elaboración propia como instrumento de evaluación, el cual fue aplicado a 98 comerciantes. La muestra es de 78. Para la variable planeamiento estratégico, se tuvo en cuenta tres dimensiones: análisis estratégico, formulación estratégica y la implantación estratégica. Y para la variable ventaja competitiva, se tuvo en cuenta tres dimensiones: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque. Al correlacionar los datos, se encontró lo siguiente: existe una correlación estadísticamente significativa entre la aplicación del planeamiento estratégico y la ventaja competitiva ( $p < 0.05$ ;  $r = 0.72$ ). Asimismo, se encontraron correlaciones entre el análisis estratégico y la ventaja competitiva ( $p < 0.05$ ;  $r = 0.46$ ), formulación estratégica y la ventaja competitiva ( $p < 0.05$ ;  $r = 0.44$ ), implantación estratégica y la ventaja competitiva ( $p < 0.05$ ;  $r = 0.24$ ). Por lo tanto, se concluye que existe correlación entre el planeamiento estratégico y la ventaja competitiva.

Palabras claves: planeamiento estratégico, ventaja competitiva, análisis estratégico, formulación estratégico, implantación estratégica, liderazgo en costo, diferenciación y enfoque.

## ABSTRACT

The research is descriptive-correlational causal with a non-experimental design that sought to determine the relationship between the Strategic Planning and Competitive Advantage fruit traders Chincha province in 2016. The sample is probabilistic type Simple random. Prepared survey was used as an assessment tool, which was applied to 98 merchants. For the variable strategic planning it took into account three dimensions: strategic analysis, strategic formulation and strategic implementation. And for the variable competitive advantage, it took into account three dimensions: cost leadership, differentiation and focus. By correlating the data, the following was found: there is a statistically significant correlation between the application of strategic planning and competitive advantage ( $p < 0.05$ ;  $r = 0.72$ ). Also, correlations between strategic analysis and competitive advantage were found ( $p < 0.05$ ;  $r = 0.46$ ), strategic and competitive advantage ( $p < 0.05$ ;  $r = 0.44$ ), strategic implementation and competitive advantage ( $p < 0.05$ ;  $r = 0.24$ ). Therefore, it is concluded that there is a correlation between strategic planning and competitive advantage.

Keywords: strategic planning, competitive advantage, strategic analysis, strategic formulation, strategic implementation, cost leadership, differentiation and focus.

## INTRODUCCIÓN

En el Perú muchas veces las personas actúan dentro de la improvisación, y no a la planificación de las actividades cotidianas y empresariales, tal es el caso de los comerciantes de frutas del mercado mayorista de la Provincia de Chincha, donde se ha podido observar que desconocen los beneficios de implantar un Planeamiento Estratégico debido al desconocimiento de los procesos administrativos. A pesar de ser potencialmente emprendedores, destacar por su fuerza trabajadora y por el ímpetu de salir adelante realizan actividades de manera empírica, sin considerar que existen factores internos y externos que influyen en las empresas y así poder contrarrestar con las estrategias logrando la competitividad en el mercado. Por ello, es necesario que dichos comerciantes conozcan las herramientas administrativas necesarias para su negocio desarrollando un Planeamiento Estratégico para que obtengan una mejor Ventaja Competitiva obteniendo así un manejo más eficiente de recursos, generando productos de mayor calidad a menor costos, para así diferenciarse de los competidores, captando y fidelizando satisfactoriamente a los clientes .

Actualmente, el CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico) lleva a cabo el desarrollo del impulso del Planeamiento Estratégico en la mayor parte de las entidades de la administración pública; el Ceplan realiza todo lo necesario para poder asesorar o ayudar a las diferentes instituciones, compañías u organismos del Estado, así mismo a los gobiernos nivel local y nivel regional en el seguimiento y formulación del desarrollo de sus planes estratégicos, los cuales deberán ser

realizados de manera eficaz al planeamiento estratégico del desarrollo nacional. Ello contribuye al emprendimiento peruano al desarrollo de Planes Estratégicos a través de asesorías y capacitaciones gratuitas de parte del Estado peruano, y eso es lo que Chíncha requiere, que los comerciantes se capaciten y conozca a profundo el Planes Estratégicos hacia una Ventaja Competitiva.

En tal sentido, el actual trabajo de investigación está orientado a conocer de qué manera la aplicación del planeamiento estratégico influye en el desarrollo de la ventaja competitiva de los comerciantes de Frutas de la Provincia de Chíncha desarrollándose de la siguiente manera.

En el capítulo I, se desarrolló el planteamiento del problema, donde se identificó el problema central y específico de nuestra investigación viendo una realidad problemática, fijando el objetivo principal y objetivos específicos. Se analizó la justificación del porqué de la investigación, así como la importancia del planeamiento estratégico con relación a la ventaja competitiva que deben adquirir los comerciantes del mercado de frutas en la provincia de Chíncha.

En el capítulo II, se desarrolló el marco teórico de la investigación, donde se hace referencia a tesis nacional e internacional que nos permite constatar nuestro tema, teniendo en cuenta a teóricos que nos hablen del planeamiento estratégico, así como los fundamentos de lo importante que es, logrando tener una ventaja competitiva para diferenciarse de la competencia ofreciendo un mejor servicio y satisfacción al cliente.

En el capítulo III, se desarrolló la hipótesis y sus variables, aquí se menciona las hipótesis principales y específicas que demostraremos en nuestro trabajo y

mencionaremos las variables e indicadores, así como también la operacionalización de las mismas con su respectiva matriz de consistencia que abalen nuestra teoría. En el capítulo IV, se desarrolló la metodología de la investigación, aquí mencionamos el tipo de investigación que estamos realizando, el diseño de investigación, la unidad de análisis, la población de estudio, entonces veremos los instrumentos validados mediante técnicas de procesamiento de la muestra que en este caso es la encuesta donde se analizó e interpretó la información que ratificar nuestro problema de estudio.

En el capítulo V, se desarrolló el análisis e interpretación de los resultados, se contrastó la prueba de hipótesis, y por último se presentó los resultados.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

De acuerdo a un análisis informado por el Dr. Luis Terrones que es el gerente de Cofide (Corporación Financiera de Desarrollo), indica que la existencia de pequeñas y micro empresas en el Perú es de unos 3,5 millones que representan un aproximado del 45% del PBI (Producto Bruto Interno), y a su vez también dijo: “En los últimos años el crecimiento de estas Pymes han sido para el dinamismo de la economía. Sin embargo, hay otras que aún deben recibir asesoría en temas como elaboración de plan de negocio, planteamientos estratégicos. Por lo que, Cofide ofrece varios programas interactivos pero no tantos en las regiones y/o provincias. (Perú 21,2013 – Cofide)

A nivel nacional, los comerciantes constituyen una parte significativa de la economía del país y podemos decir que años más adelante, los comerciantes podrán desarrollarse como grandes empresas, generando así empleos y riqueza al país y es un factor económico y social que ha venido cobrando importancia en las últimas décadas en el mundo entero.

Así mismo, cabe destacar que la Municipalidad de Chincha hace poco o nada por realizar campañas o eventos sobre el Planteamiento Estratégico y los beneficios que se adquiere en tener una ventaja competitiva para así capacitar a los comerciantes. Por ello, es importante que el Planteamiento Estratégico esté inmerso en todos los comerciantes ya que a un futuro serán grandes empresas que aportara con el desarrollo económico del país.

Se ha observado en el mercado mayoristas de frutas de la provincia de Chíncha, que los comerciantes no conocen los beneficios de la aplicación de un Planeamiento Estratégico, por la falta de conocimiento de los procesos administrativos, a pesar de ser potencialmente emprendedores, han demostrado cumplir sus objetivos de forma empírica, por la experiencia y la deducción. Además de que muchos de ellos han empezado sus negocios heredados de padres a hijos. Considerando que en la provincia de Chíncha cada vez surge mayor competencia, por ello es necesario que dichos comerciantes conozcan el planeamiento estratégico y su aplicación para obtener una mayor ventaja competitiva para el crecimiento de su negocio hasta lograr ser una de las mejores, y al realizar una pequeña encuesta, hemos podido observar y decir que estos comerciantes o microempresarios están muy interesados en conocer el planeamiento estratégico y su aplicación para que obtengan una ventaja competitiva a la mejora continua.

## **1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera la aplicación del planeamiento estratégico influye en la ventaja competitiva de los comerciantes de Frutas de la Provincia de Chíncha en el año 2016?

### **1.2.2. Problemas específicos**

A. ¿De qué manera el Análisis Estratégico influye en la ventaja competitiva de los comerciantes de fruta de la Provincia de Chíncha en el año 2016?



B. ¿De qué manera la Formulación Estratégica influye en la ventaja competitiva de los comerciantes de frutas de la Provincia de Chincha en el año 2016?

C. ¿De qué manera la Implantación Estratégica influye en la ventaja competitiva de los comerciantes de frutas de la Provincia de Chincha en el año 2016?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

En el transcurso de los años, los comerciantes han demostrado que de forma empírica cumplen con sus objetivos de corto plazo, muchos de ellos han empezado sus negocios heredados de padres a hijos y con su labor diaria han adquirido experiencia sobre el intercambio comercial, mas no concepto de estudios profundos sobre cómo llevar un negocio empresarial de manera más factible en el mundo globalizado que cada vez es más competitivo.

El planeamiento estratégico es fundamental en todo negocio, ya que de ahí radica las bases para mantener una buena empresa, a través de tener una misión, visión, objetivos, estrategias a un corto y largo plazo, y así obteniendo una ventaja competitiva que se diferencie

La presente investigación se orienta fundamentalmente a la contribución para el conocimiento del desarrollo de la Planificación Estratégica y lograr una Ventaja Competitiva de los comerciantes de frutas del mercado mayorista de la provincia de Chincha ya que esto ayudará a que cada comerciante obtenga conocimientos en mejora de su negocio porque sin planes no se puede saber cómo dirigir, enseñar, organizar a las personas, y sin ningún plan estratégico no se puede dirigir con confianza y sin un plan se tienen pocas probabilidades de lograr las metas o de saber cuándo y dónde estamos, con frecuencia los planes erróneos afectan todos.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la influencia de la aplicación del planeamiento estratégico en la ventaja competitiva de los comerciantes de frutas de la Provincia de Chincha en el año 2016.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

A. Establecer la influencia del Análisis Estratégico en la ventaja competitiva de los comerciantes de frutas de la Provincia de Chincha en el año 2016.

B. Establecer la influencia de la Formulación Estratégica en la ventaja competitiva de los comerciantes de Frutas de la Provincia de Chincha en el año 2016.

C. Establecer la influencia de la Implantación Estratégica en la ventaja competitiva de los comerciantes de Frutas de la Provincia de Chincha en el año 2016.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

Cuero Osorio, Espinosa Ortegón, Guevara Restrepo, Montoya Zapata, Orozco Moreno, & Ortiz Martínez (2007) En su informe titulada *“Planeación Estratégica - Henry Mintzberg”*, nos dice que Sun Tzu, se destacaba por ser pensador y escritor chino y por 25 siglos ha sido de influencia en el pensamiento militar del mundo. Él fue un antiguo militar chino y en su libro de “El arte de la guerra” del cual indican que fue escrito por el año 500 a.C., en su libro por el capítulo VIII indica que uno debe de aprovechar la situación en el que se encuentra según exijan las circunstancias.

En el libro titulado “Calila e Dimna” del autor Baidaba, indica el autor sobre tres indicaciones importantes en que se debe de concentrar:

1. Tenemos que analizar muy cuidadosamente todos los hechos pasados y todas las razones del fracaso, y con eso hacer un balance de los beneficios y daños que le ha causado.
2. En segundo, tenemos sobre el estudio de la situación ya sea de los aspectos buenos o malos, para poder explorar las oportunidades buenas y evitar todas las pérdidas y fracasos que pueda causar en el momento.

3. La tercera es referencia al estudio del futuro de los éxitos y posibles fracasos que pueda existir, para poder así prepararnos para aprovechar las oportunidades y estar atento a lo que puede venir en contra.

Hoy en día la planeación estratégica ya no es un tema nuevo, ya que desde tiempos atrás se han venido aplicando en el margen de la historia.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

**Villarán (2004)** en su tesis titulada “Diez tesis sobre el sistema de planeamiento estratégico y el CEPLAN”, ahí indica que en el año 2001 en julio al 2002 de julio, las fuerzas políticas y sociales llegaron a una conclusión de que nuestro país necesitaba un sistema de planeamiento estratégico para que dirija los recursos y acciones a alcanzar ya sea objetivos nacionales de desarrollo económico, ambiental, social, institucional así poder obtener ventaja competitivas diferenciadoras.

Así mismo desde el año 2003 en noviembre, el gobierno peruano estuvo trabajando en consultar a las instituciones públicas y privadas para una propuesta de ley para poder crear este sistema y centro del planeamiento estratégico (CEPLAN), del cual tiempo después el presidente presentó al congreso el 28 de julio del 2004.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Planeamiento Estratégico**

#### **2.2.1.1. Definiciones del Planeamiento**

**Koontz (1996)** nos dice que el planeamiento es sinónimo de intención, proyecto, intento, deseo, idea, pensamiento, guion, plano o trazado. Es decir, por adelantado qué hacer, cómo hacer, cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. El planeamiento cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir **(p.13)**.

**Maqueda (2014)** indica al principio la planeación puede considerarse como un proceso que permite establecer objetivos coherentes fijando siempre las prioridades, y también determinando los medios apropiados para alcanzar dichos objetivos señalados. **(p. 19)**.

**Ackoff (1993)** indica que la planeación se lleva antes de poder efectuar una acción, viene a ser un proceso que dirige hacia la producción de dos o más futuros deseados.**(p 17)**.

#### **2.2.1.2. Definiciones de Estrategia**

**Mintzberg, Quinn, & Voyer (1997)** indica que una estrategia viene a ser el plan que integra las metas principales de una organización, y también establece una secuencia de las acciones que deben realizarse. Una estrategia ayuda a mejorar los recursos de un negocio, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios y acciones de los competidores **(p 10)**.

**Carlos Matus (1987)** indica que la estrategia es un proceso del cual se utiliza como guía para la dirección del proceso, el cual a su vez es un sistema dinámico para orientar otro rumbo mediante una acción. **(p 35)**.

#### **2.2.1.3. Definición del Planeamiento Estratégico**

**Serna (2000)** afirma que la planeación estratégica viene ser un proceso del cual se toma decisiones en una organización y obtienen información analizadas interno y

externo, con el fin de evaluar la situación presenta de la organización, así también como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre la dirección de la organización hacia el futuro **(p 17)**.

**Sallenave (2004)** manifiesta que el planeamiento estratégico es un proceso del cual los que dirigen ordenan sus acciones y objetivos en el tiempo. También están ligados el uno hacia el otro ya que designan secuencias de acciones ordenadas en el tiempo, de tal manera que de podrá alcanzar muchos objetivos. **(p 51-52)**.

**Armijo (2011)** dice que el planeamiento estratégico viene ser unas herramienta de gestión del cual permite el apoyo en la toma de decisiones en la organización y al camino del cual se debe de recorrer en el futuro para poder adecuarse a los cambios y demandas que existen en el entorno y poder así lograr mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios. **(p 15)**.

**Desde nuestro punto de vista**, el planeamiento estratégico es muy primordial porque nos ayuda a tener una planificación de antemano para obtener mejores resultados en las decisiones en el futuro, tanto en lo personal como en las empresas, como es el caso de los comerciantes de frutas que tienen conocimientos empíricos en el manejo de sus ventas, pero si obtendrían más conocimientos sobre el planeamiento estratégico y su proceso obtendrían mejores resultados hasta obtener mayores ventajas competitivas.

#### **2.2.1.4. Teorías del Planeamiento Estratégico:**

**Alberto Rizo (1995)** indica que cuando se realiza una planeación, primero se debe de identificar la necesidad de los servicios y después de ellos se determina en cómo se va satisfacer o resolver. Este proceso consiste en los siguientes pasos:

- Establecer una misión global de toda la organización.
- Analizar el medio en donde se encuentra: cultura, salud, política, fuentes financieros, mercados, convenios, información demográfica, etc.
- Realizar un análisis FODA: se debe evaluar tanto las fortalezas y debilidades (interno) y también las oportunidades y amenazas (externo).
- Establecer generales objetivos.
- Seleccionar las estratégicas para poder lograr dichos objetivos.
- Plantear objetivos específicos.
- Seleccionar actividades para los objetivos y desarrollar diferentes planes de trabajo. **(p 48).**

**Megginson Moslet (1996):**

Propone un proceso con los siguientes pasos:

- Establecer los objetivos organizacionales.
- Desarrollar las premisas (o suposiciones) de la planificación.
- Determinar las alternativas disponibles.
- Evaluar las alternativas disponibles.
- Seleccionar la actividad más adecuada.
- Formular planeas para las subunidades.
- Ejecutar los planes.
- Crear un sistema para vigilar las operaciones del plan **(p 49).**

**Charles Hill y Gareth (1996):**

Propone un proceso compuesto de tres etapas:

- Formulación de la estrategia.

- Implementación de la estrategia.
- Evaluación de la estrategia **(p 49)**.

**Humberto Serna (1994)** Opina que para que las organizaciones crezcan, deben de generar utilidades y permanezcan en el mercado, y se debe de tener muy claro hacia dónde se dirigen, es decir que deben de tener muy claro su direccionamiento estratégico.

Sobre ello advertimos que este autor añade una variable importante al proceso de planeamiento estratégico la visión **(p 50)**.

**De acuerdo a lo visto**, nosotros diremos que cada vez resulta más importante que las organizaciones aprendan a diseñar su futuro y haciendo un plan basadas en estratégicas les ayudará a obtener mejores resultados continuos.

#### **2.2.1.5. Propósitos de la Planeación estratégica**

**Corrall (1994)** nos dice que el propósito de la planeación estratégica se desarrolla con la finalidad de conocer y emprender el entorno de la organización, así de esta manera disminuir aspectos negativos y tomar una mayor ventaja los aspectos positivos. A continuación los siguientes son propósitos para llevar el desarrollo de una plan estratégico:

- **Tener en placro los propósitos y los objetivos.**
- **Determinar las prioridades y dirección a donde se dirige.**
- **Proveer un marco de acción para la toma de decisiones.**

-Ayuda en la efectividad

-Señala temas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas **(p. 3)**.



**Para nosotros** el propósito de planeación estratégica es el quehacer de un futuro mejor, del cómo, cuándo y dónde queremos llegar para obtener resultados positivos ante la situación actual de donde estamos.

#### **2.2.1.6. Beneficios de la Planeación estratégica**

**Corrall (1994)** indica que los beneficios de un plan estratégico:

- Mayor confianza al saber hacia dónde se dirige y cómo va a llegar ahí.
- Mejor presupuesto financiero.
- Mejora la moral, motivación y relaciones laborales.
- Mejora la satisfacción del cliente y las relaciones público/usuario en la comunicación y retroalimentación.
- Mayores servicios efectivos y relevantes.
- Un perfil (imagen) más alto
- Obtiene mayor ventaja competitiva positiva **(p 4)**.

**Desde nuestro punto de vista**, tener una planeación estratégica, lo primero que nos beneficiará es una prevención de problemas, así como una mejor orientación a la empresa teniendo enfoques de corto y largo plazo obteniendo mejores rendimientos.

#### **2.2.1.7. Principios básicos del Plan Estratégico:**

**Mendoza Arana & Robles Guerrero (2000)** nos dice que los principios básicos del plan estratégico son lo siguiente:

- Noción de alteridad: Aquí se debe tener en cuenta que no solo se planifica uno por la organización, sino también los competidores nos analizan, es por ello que para desarrollar un plan estratégico se debe de identificar toda una serie de actores sociales como: clientes, competidores, proveedores, personal, etc.
- Noción de horizonte temporal: aquí el proceso del plan estratégico se realiza para lograr un objetivo en un determinado plazo. Muchos casos es recomendable de 3 a 5 años, pero eso depende de los objetivos planteados por la organización, ya que los plazos más cortos no darían tiempo para poder lograr un objetivo.
- Noción de integralidad u holismo: aquí la se debe involucrar la planeación estratégica en toda la organización, es decir que en cada parte de la organización debe de tener un plan estratégico para obtener mejor desempeño.
- Noción de problema: aquí indica que existen muchos problemas y no solo uno, de diferentes tipos y es deseable que sean evidenciados. **(p 19).**

Siguiendo con el autor **Mendoza Arana & Robles Guerrero (2000)** nos dice que los principios básicos del Plan Estratégico son lo siguiente:

- Noción de situación de poder: se refiere que al planificar se debe de evaluar ya que la planificación involucra necesariamente a la gerencia, ya que de ahí imparte la planificación hacia los demás departamentos que tiene la organización.

- Noción de búsqueda de cambio: es un proceso de plan estratégico del cual da la existencia actual que no nos satisface, y es eso lo que queremos cambiar.
- Noción de posición: se refiere a todo análisis que es posicionado y tiene una ubicación por lo tanto debemos de tener consciente de ello ya que el que planifica es quien gobierna. Además es importante saber que las personas tienen intereses así como la organización tiene los suyos. **(p 20).**

**Para nosotros**, todos estos principios básicos le ayudarán a los comerciantes en mejorar desde el hoy hasta el futuro donde se quiere llegar, obteniendo consigo una ventaja competitiva positiva ante el resto. Por lo tanto debemos de ver el hoy para mejorar hacia el futuro de manera eficaz.

#### **2.2.1.8. Importancia del Planeamiento Estratégico en las Pymes**

**Castro (2014)** indica que al no tener un planeamiento estratégico es el primer y gran error en la pymes, nos dice que:

La mayoría de los empresarios tiene años en tener su propio negocio y mayormente nunca han definido su visión, por ello es que vale la pena hacer un ejercicio del plan estratégico para poder observar cómo la va en su negocio de aquí a 10 o 15 años en adelante. Realizando eso, le permitirá analizar en todo lo que planee que sea acorde a su negocio. **(pg. web 1).**

**Por lo que nosotros colegimos** que su importancia radica en que todas las etapas del negocio que se emprende se van a beneficiar al llevar a cabo un plan estratégico, pues ayuda a trazar el éxito del negocio alcanzando las metas u objetivos propuestos para cada área del negocio.

### 2.2.1.9. Características del Planeamiento Estratégico

**Steiner (1998)** indica que una planeación estratégica viene ser cuantitativo, manifiesto y temporal. Primeramente es cuantitativo cuando establece ciertas cifras que la organización desea alcanzar. Así mismo se considera manifiesto porque especifica pasos para conseguir los objetivos. Por último, se considera temporal porque determina los plazos que la organización debe de cumplir para que el plan sea exitoso.

El planeamiento estratégico conforma tres puntos importantes:

- **Objetivo:** se refiere a los de la compañía, según se establezca el plazo y qué es lo que desea conseguir y cuándo (un determinado tiempo).
- **Política:** se refiere en descubrir la actitud en el tiempo del cual se enfrenta la situación.
- **Acciones:** se refiere a que la planeamiento estratégico depende directamente de la organización para que se lleve a cabo la facilidad de conseguir los objetivos. **(p 33).**

**En este sentido, concluimos** que se caracteriza por una herramienta muy útil y práctico para los negocios pero entendible para todos quienes la conforman para que tengan en claro los planes estratégico a realizarse, conociendo el origen del negocio, su futuro, la formulación de cada plan, valoras a replantearse, y lo más importante su posición en el mercado.

### 2.2.1.10 Los ocho pasos de la Planeación

**Según Weihrich & Koontz, (1998)** nos mencionan los siguientes pasos:

**A1. Estar consciente de la oportunidad:** La atención a las oportunidades es el verdadero punto de partida de la planeación.

Se debe tener en cuenta un análisis de posibles oportunidades futuras y poder identificarlas a su posición a la luz de las debilidades y fortalezas , así mismo determinar todos los problemas que se deben de resolver y especificar lo que se espera ganar.

**B2. Objetivos y metas**

Se debe de establecer diferentes objetivos para la organización y luego para cada unidad subordinada de trabajo, del cual se realiza de largo como corto plazo. En este paso se establecen los resultados esperados e indican los puntos que se debe hacer.

**C3. Considerar las premisas de la planeación**

En esta fase se indica un pronóstico que son importantes en el desarrollo como: el volumen de ventas, el tipo de mercado, el tipo de producto, los precios, los costos, las tasas, políticas fiscales, los índices salariales, etc.

**D4. Identificar Opciones**

Indica reducir los objetivos planeados, es decir analizar los más importantes para poder pronosticar un tiempo adecuado identificando las opciones que se encuentren en el momento. (p 133).

**2.2.1.11. Dimensiones del Planeamiento Estratégico**

**Dimensión 1: Análisis Estratégico:**

**Pedrós & Milla Gutiérrez (2005)** nos dicen que el análisis estratégico es el punto principal e inicial de todo el proceso, del cual consiste en un trabajo

previamente realizado con la finalidad de implementar y formular las estrategias. Por ello, es importante realizar un análisis completo de lo interno y externo. **(p 16).**

**En este sentido nosotros diremos** que el desarrollo del planeamiento estratégico es necesario para poner en marcha la dirección de un negocio para tener menores riesgos desde el presente hacia el futuro siguiendo la misma visión y misión de acuerdo a lo planteado.

**A continuación les mencionaremos los siguientes indicadores:**

**Misión:**

**Fleitman (2000)** nos dice que la misión:

Es todo aquellos que una empresa pretende alcanzar o realizar y a quién va dirigido. La misión es el motivo de existencia de la organización que da sentido de orientación a las diferentes actividades de la empresa así como los departamentos que lo conforma, y así poder captar la satisfacción de los clientes potenciales. **(p 283).**

**Thompson (2006)** afirma que la misión es el propósito o la razón de ser de una organización, dependiendo también de los factores externos e internos. **(p 15).**

**Cómo redactar la Misión:**

**Mendoza Arana & Robles Guerrero (2000)** nos indica que en la misión se da respuestas a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?,

¿En dónde colocamos aquello que hacemos?, ¿Para quién lo hacemos?, ¿se caracteriza por algo en especial? (p. 19).

Seguendo con **Mendoza Arana & Robles Guerrero (2000)** indica que en la misión se da lo siguiente:

- El nombre de la empresa: ¿Quiénes somos?.
- La actividad a la que se dedica la organización, lo que producimos (si brinda servicios, fabrica productos, etc., es decir: ¿Qué hacemos?.
- Para quiénes producimos, es decir quienes consumirán lo que hacemos, nuestros clientes: ¿Para quienes lo hacemos?.
- Debe incluir la referencia del espacio o área en la que se ofrece nuestra producción, nuestro “mercado”: ¿En dónde colocamos aquello que hacemos?.
- Y finalmente hacer constar aquello que caracteriza a nuestra organización, nuestros valores, nuestra ética. Lo que hacemos: ¿Se caracteriza por algo en especial? (p. 28).

**Para nosotros**, la misión es el primer paso en un planeamiento estratégico, sin definirla no se podrá saber cuál es el propósito o fin que se quiere llegar a un futuro, y como es en el caso de los comerciantes de frutas de Chincha que debe de realizar una misión de manera eficaz siendo enfocados principalmente en sus clientes y la competencia.

#### **Visión:**

**Fleitman (2000)** la visión es definida como el camino por el cual se dirige la empresa o el negocio a largo plazo o corto plazo, y sirve para orientar las diferentes decisiones estratégicas (p 283).

**Thompson, Arthur ; Strickland, A. J. III (2001)** nos dicen que:

La visión se considera sobre lo que hará la organización para poder satisfacer las necesidades de sus clientes y de cómo deberá evolucionar para poder crecer y ser próspero en su empresa o negocio **(p 4)**.

#### **Cómo redactarse la Visión:**

**Mendoza Arana & Robles Guerrero (2000)** indica que:

La visión ser una descripción bien detallada en cómo nos imaginamos a nuestra empresa de aquí a un determinado tiempo que nosotros podremos llegar. Primero nos imaginamos, nos concentramos y luego describimos, de manera presente en la realidad actual y esto debe de ser una redacción colectiva al igual que la misión, que refleje las expectativas y perspectiva así como los valores. No debe de estar orientada en las cosas materiales que queremos tener a un futuro, sino más bien en cómo nosotros vemos a nuestra empresa desarrollada en el tiempo planeado que hemos previsto **(p. 34-35)**.

#### **Valores Corporativos:**

**Pedrós & Milla Gutiérrez, (2005)** indican que:

Los valores corporativos son principios que guían a las reflexiones de un individuo o un grupo de individuos como: la lealtad, la familia, los amigos, etc. Viene ser como la ética personal que es un eje de conducta de la empresa y del personal, a esto se suma la calidad, la innovación y la importancia de la protección del medio ambiente, etc **(p. 23-24)**.



## **Objetivos Estratégicos:**

**Pedrés, Daniel Martínez; Milla Gutiérrez, Artemio (2005)** nos dicen:

Los objetivos estratégicos nos ayudan a poder proporcionar una dirección de cómo la empresa podrá cumplir los objetivos trazados, así como las metas, la visión y misión, así mismo los objetivos estratégicos determina el avance de estos mismos **(p 25)**.

Seguendo a **Pedrés, Daniel Martínez; Milla Gutiérrez, Artemio (2005)** señala que los objetivos estratégicos dan muchos beneficios a la empresa como:

- Ayuda a conservar los recursos en el negocio y trabajar conjuntamente de un modo más apropiado en general.
- Los objetivos estratégicos ayudan a motivar a los trabajadores y también inspiran en la empresa hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo en lo personal como lo profesional **(p 25,26)**.

## **Importante de la correcta redacción de los Objetivos:**

**Mendoza Arana & Robles Guerrero (2000)** indica que:

Los objetivos deben de expresar los resultados que se esperan llegar, ahí es donde se toma el interés por asegurar bien los objetivos que sean correctamente redactados.

Los objetivos se formulan a partir del análisis FODA, del cual el propósito se basa en:

- Aprovechar todas las oportunidades.
- Cumplir con la misión y visión de la organización.
- Consolidar las fortalezas.
- Neutralizar las debilidades **(p. 75-76)**.

### **Importancia del FODA:**

**Mendoza Arana & Robles Guerrero (2000)**, indica que el FODA se utiliza para poder indentificar las: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, y Amenazas que son más importantes. Los cuales son:

- Las Oportunidades: para aprovecharlas.
- Las Fortalezas: para consolidarlas.
- Las Debilidades: para compensarlas.
- Las Amenazas: para neutralizarlas **(p 34)**.

Siguiendo a **Mendoza Arana & Robles Guerrero (2000)** indica que en el FODA en las fortalezas no todo es necesariamente una fortaleza, ya que si no es una fortaleza, estamos frente a una amenaza **(p. 72)**.

### **Dimensión 2: Formulación Estratégica:**

**Pedrós & Milla Gutiérrez (2005)** señalan que la formulación estratégica se desarrolla de lo siguiente:

#### **Estrategias corporativas:**

Aquí se centra en las siguientes interrogantes:

- ¿En qué negocios deberíamos competir?
- ¿Cómo podemos gestionar una cartera de negocios?, etc.

**Estrategia competitiva** o también llamada el nivel de unidad de negocio.

Aquí ayuda a los negocios para tener éxito en donde realmente se esfuerzan para lograr una mayor ventaja competitiva, el cual esta ventaja consiste en un liderazgo de costes, diferenciación ya sea aplicando en un segmento de mercado pequeño o grande.

#### **Estrategias operativas:**

En esta estrategia, hace referencia a una empresa con su serie de funciones como: investigación, producción, marketing, recursos humanos, materia prima, desarrollo de mercado, etc. Y de esta manera poder analizar cada función de estas actividades para poder ejecutar las estrategias adecuadas. El analizar la cadena de valor también sería una herramienta útil para identificar fuentes de ventajas competitivas y aprovecharlas, esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar **(p 14)**.

#### **Dimensión 3: Implantación Estratégica:**

**Pedros & Milla Gutiérrez (2005)** indican que en esta etapa la organización posee controles estratégicos y diseños organizativo que se requieren asegurar como los proveedores, los clientes, y socios aliados.

**-Control eficaz de la estrategia:** aquí se refiere al control de la información que necesita la empresa, así mismo examinar el entorno y responder eficazmente las amenazas y oportunidades.

**-Crear diseños eficaces:** se refiere que las organizaciones deben de tener diseños y estructuras organizativos que sean de acuerdo a sus estrategias planeadas para que se obtenga ventajas mayores al resto.

**-Crear una organización inteligente y ética:** se refiere tener una estrategia eficaz de liderazgo que se dedique a establecer un diseño y dirección en el desarrollo de dicha estrategia, del cual debe de estar comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.

Teniendo nuevas estrategias el negocio podrá tener ventajas competitivas diferenciadores a los demás.

Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, los negocios, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización **(p 15)**.

#### **2.2.1.12. Marco Legal del Planeamiento Estratégico:**

**Según El Decreto Legislativo N° 1088**, el cuarto párrafo del artículo 46 de la Ley N° 29158 -Ley Orgánica del Poder Ejecutivo establece que “el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico se rige por la ley de la materia”. Mediante la Ley N° 28522, de 26 de mayo de 2005, indica que se creó el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN.

**Ley Del Sistema Nacional De Planeamiento Estratégico Y Del Centro Nacional De Planeamiento Estratégico**

**Capítulo I**

**Artículo 1.** Finalidad y ámbito de regulación de la Ley:

La presente ley tiene por finalidad la creación y regulación de la organización y del funcionamiento del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), orientados al desarrollo de la planificación estratégica como instrumento técnico de gobierno y gestión para el desarrollo armónico y sostenido del país y el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el marco del Estado constitucional de derecho.

**2.2.1. Ventaja Competitiva****2.2.1.1. Definición de Competitividad**

**Villareal (2006)** indica que la competitividad representa un proceso que fortalece todas las capacidades organizacionales y productivas, para poder enfrentar los cambios del entorno de manera exitosa. La competitividad va más allá de la productividad. Quiere decir que la productividad hace referencia a los indicadores de: calidad, precios, cantidad, costos en el mercado, con la flexibilidad, innovación y adaptación a los cambios **(p.16)**.

**Hernández (2000)** indica que la competitividad es la mejora continua del cual las empresas tienen su camino al éxito **(p. 84)**.

**Porter (1995)** incida que la competitividad surge de la productividad por lo que las empresas emplean sus factores para producir productos y servicios valiosos **(p. 103)**.

**2.2.1.2. Definición de la Ventaja Competitiva**

**Porter (2010)**, nos dice que la ventaja competitiva viene a ser el esfuerzo que realiza las empresas o desempeño hacia la competencia del mismo

mercado, del cual esto permite tener una posición superior y sobresalir entre los demás (p. 18).

**Alarcón (2008)** habla de la ventaja competitiva como “competencia clave orientada a lograr la lealtad de sus clientes traducida a través de la repetición de compras, generando crecimiento en la participación del mercado y en la rentabilidad” (p.12).

**Wilson y Doz (2011)** indica que en la ventaja competitiva las empresas compiten por mantener una posición más elevada en el mercado, y se considera que la innovación es la clave para crear una ventaja competitiva, así obteniendo una estrategia confiable y única hacia el resto (p. 23).

**Desde nuestro punto de vista** entonces que la ventaja competitiva es el valor agregado diferenciador, plus innovador, y toda característica adicional que la empresa puede brindar a sus clientes con el objetivo de satisfacerlos y captar su atención para que se vuelvan fieles al producto, empresa y a la atención recibida .Por otro lado la ventaja competitiva nos permite ser una mejor opción y sobresalir en el mercado a diferencia de la competencia, teniendo una mayor participación en el mercado.

**Porter M. E. (1982)** escribió un libro llamado “Estrategia Competitiva”, también fue profesor de Harvard Business School, el autor y profesor nos habla que en los negocios siempre existen tipos de competencia que son dos, una es la competencia positiva y la otra es la competencia destructiva. También nos enseña que se debe elaborar estrategias y aplicarlas correctamente para tener

éxito y derrotar a la competencia y sobretodo posicionarnos sólidamente dentro de la industria (p. 156).

### **2.2.1.3. Importancia de la Ventaja Competitiva en las Pymes**

Segùn **Cacex, Cámara de Comercio Exterior (2001)** hace referencia de las ventajas competitivas, del cual señala que usándolo en las empresas permite sobresalir frente a la competencia y obtener una mejor posición en el mercado o sector (p 12).

- La idea del concepto de las ventajas competitivas es que la empresa busque siempre contar con éstas, que refuerce y aproveche las ventajas competitivas que ya posee (p. 13).

### **2.2.1.4. Teoría de la Ventaja Competitiva**

Segùn **Porter M. E. (1982)** nos dice que son:

#### **A. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

**Porter M. E. (1982)** señala que muchas veces existe otra empresa que llega a aprovechar las oportunidades de tu mercado, por lo tanto ofrecerá nuevos productos con un valor agregado, etc, y con esto disminuirá la estabilidad de tu empresa (p. 158).

**Siguiendo a Porter M. E. (1982)** nos dice que existen otros factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores como:

#### **a. Economía de escala:**

Hace referencia a que el costo unitario de producción se reduce mientras produce mayor cantidad.

**b. La Curva de experiencia:**

Aquí se refiere al know how de la empresa, es decir saber cómo manejar una empresa ya sea en gestión, procesos, tecnología, control de calidad, etc. (p. 158).

**Lefcovich (2005)** señala que la curva de aprendizaje se centra sólo en la productividad de los trabajadores. Con solo observar la rapidez con que un oficinista manipula las teclas de un teclado de computadora para observar los efectos de la curva de aprendizaje (p. 159).

**Continuando con Porter M. E. (1982)** indica que factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores también son:

**c. Ventaja absoluta en costos:**

Se refiere a todas aquellas empresas que han sido la pioneras en salir, mejor dicho en haber sacado su negocio o empresa del cual al llegar a su sector de negocio ya tienen experiencia y llevan mayor ventaja en cuanto a los costos ya sea de transporte, materia prime, recursos, etc.

**d. Diferenciación del producto:**

Porter indica que cuando entras al mercado, primero debes de agregar un valor agregado para tener un producto diferenciador hacia el resto existente y hacer que los clientes lo recuerden y con pasar el tiempo lograr a fidelizarlos, con eso ya se suma en hacer esfuerzos de publicidad, marketing, servicio al cliente, presentación del producto, etc. (p. 160).

**Siguiendo a Porter M. E. (1982)** nos dice que también son:

**e. Acceso a canales de distribución:**

Aquí hace referencia un mayor esfuerzo para poder tener canales de distribución donde nuestro producto esté bien representado en las tiendas,



comerciales, etc., porque aquí es donde competimos con nuestra competencia.

**f. Identificación de marca:**

Aquí debemos de hacer todo lo posible para que los clientes y consumidores nos recuerden, y eso conlleva a posicionarnos en el mercado y en la mente del consumidor, para ello también se debe de reforzar en la imagen, calidad, prestigio, credibilidad, seriedad y mucho empeño para diferenciarnos del resto.

**g. Barreras gubernamentales:**

Aquí hace referencia a las normas, reglas, estatutos, leyes que de acuerdo a la constitución política todas las empresas deben de seguir según el estado o gobierno a cargo.

**h. Represalias:**

Se refiere a las represalias que pueden tomar las empresas existentes contra las empresas nuevas del sector, como por ejemplo: puede consistir en publicidad agresiva, etc.

**i. Inversión necesaria o requisitos de capital:**

Para competir en un sector necesitamos inversión en infraestructura, investigación, publicidad, comercialización, marketing, etc. **(p. 162)**.

**Desde nuestro punto de vista**, que aquí se encuentran todas las amenazas que debemos tener en cuenta nosotros como empresa para poder controlar el impulso o crecimiento de la competencia, tenemos las siguientes: compras en escala, diferenciación del producto, curva de la experiencia empírica, canales de distribución, inversión (capital), estos aspectos debemos de

conocerlos, emplearlos y maximizarlo en la comercialización de frutas para que así nuestra competencia no nos alcance.

**Nosotros concluimos aquí** que la economía o producción en escala, en el caso de los comerciantes ellos hacen compras en escala, porque ellos compran y vender frutas mas no producen (cosechan), para ellos seria comprar en volumen, en grandes cantidades para así el producto les cueste menos y poder vender a precios bajos.

**Nosotros opinamos** que en el caso de los comerciantes de frutas la diferenciación de producto trata de brindar un frutas de calidad, frutas frescos, con una buen atención, porque en la comercialización de frutas es importante la atención y el conocimiento de los beneficios de las frutas.

## **B. Amenaza de posibles productos sustitutos**

**Porter M. E. (1982)** señala que un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que otro producto parecido. Esto hace una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios **(p. 167)**.

### **❖ Factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos:**

**Siguiendo a Porter M. E. (1982)** nos dice que son:

- a. Disponibilidad de sustitutos**
- b. Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido**
- c. Nivel percibido de diferenciación del producto**

**Siguiendo a Porter M. E. (1982):**

- d. Costos de cambio para el cliente**

**Colegiamos**, que las amenazas de los productos sustitutos en el caso de los comerciantes de frutas, debemos enfocarnos en los mismos productos de frutas ,porque las frutas como alimento nutritivo no tiene productos sustitutos notablemente ,en la dieta de toda persona tiene que estar mínimo una fruta diaria. Ejemplos: las papayas pueden ser sustituidas por melones, los plátanos de isla seda, palillo, biscocho, bellaco entre ellos el cliente escoge cual es más accesible y satisfactorio, etc. **(p 175)**.

### **C. Poder de negociación de los proveedores**

**Siguiendo a Porter M. E. (1982)** nos dice que son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos **(p.175)**.

#### **❖ Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores:**

**Siguiendo a Porter M. E. (1982)** nos dice que son:

- a. Concentración de proveedores**
- b. Importancia del volumen para los proveedores**
- c. Diferenciación de insumos**
- d. Costos de cambio**
- e. Disponibilidad de insumos sustitutos**
- f. Impacto de los insumos**

Se refiere si los insumos comprados **(p. 180)**.

**Desde nuestro punto de vista**, otro factor muy importante en la comercialización de frutas es el poder de negociación con los proveedores,

porque teniendo en cuenta las siguientes características podremos adquirir un buen producto: los precios, calidad, tamaño, sabor, color, frescura, etc.

En el caso de los comerciantes de frutas su rubro de negocio es de comercialización, entonces, las frutas son fáciles de obtener teniendo una cartera de proveedores y aquí los comerciantes madrugan para la obtención de los productos. Las frutas vienen de las tres regiones del Perú y los comerciantes lo adquieren en lima en mercado mayorista, cañete en chocos y chincha todo lo que es cítrico.

**También diremos nosotros** que es importante el volumen de compras tanto para los proveedores de frutas como para los comerciantes, los precios bajan cuando la cantidad de compra aumenta. Los proveedores son importantes, pero la calidad y precios son imprescindibles en la hora de comercialización porque las frutas frescas de calidad y un buen precio tienen la preferencia del cliente. Aparte son productos perecibles, su frescura y tamaño es primordial.

#### **D. Poder de negociación de los clientes:**

**Siguiendo a Porter M. E. (1982)** nos dice que los clientes es el elemento más imprescindible para la empresa, el cliente debe ser lo más importante y es a quien tenemos que satisfacer con nuestro producto.

El poder de negociación de los clientes es como vamos a captar el cliente para que se enamore de nuestra empresa, producto y servicio.

**a. Concentración de clientes:**

**b. Volumen de compras:**

**c. Diferenciación:**

**d. Información acerca del proveedor:**

**e. Identificación de la marca:**

**f. Productos sustitutos**

Los productos sustitutos puede influir mucho más en los precios **(p. 185)**.

**En conclusión nosotros decimos**, el poder de negociación con los clientes es importante porque de ellos depende la vida de la empresa, y de nosotros captar su atención y fidelización para que nos compren y de la mano crecer juntos. Aquí mencionaremos algunos aspectos como.

-concentración de clientes, volumen de compras, diferenciación, información de la calidad del producto, tipos de productos sustitutos.

Los clientes es la razón del crecimiento de toda empresa por lo tanto a mayor concentración de ellos mayor venta, ingresos y ganancias. **Así mismo nosotros concluimos** que Por lo tanto la atención al cliente es la ventaja que toda empresa debe tener y como tal que valor agregado le das para convertir en tu ventaja competitiva. Todo producto o servicio debe tener en cuenta el valor diferenciador del producto que se basa en la calidad de frutas frescas y así aumenta la fidelidad del cliente.

El cliente siempre busca información de los productos, en el caso de la comercialización de frutas en el momento de las compra, es allí donde el cliente compara precios, sabor, calidad y atención con razón a la competencia.

**E. Rivalidad entre competidores existentes**

**De acuerdo a Porter M. E. (1982)**, es la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para

asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes (p. 23).

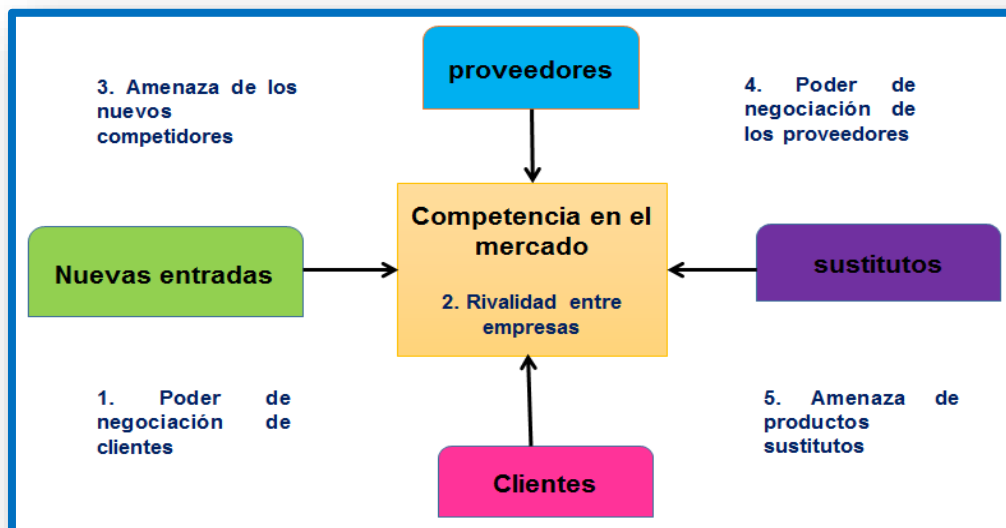
❖ **Factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes:**

Seguendo a Porter M. E. (1982) nos dice que son:

- a. **Concentración:**
- b. **Diversidad de competidores**
- c. **Otros factores de cambio**
- d. **Condiciones de costos**
- e. **Diferenciación del producto**
- f. **Costos de cambio**
- g. **Grupos empresariales**
- h. **Efectos de demostración**
- i. **Barreras de salida**

La competencia se vuelve más dura cada vez, y los costos son más altos que mantenerse en el mercado y competir, aunque también hay otros factores que restringen la salida de las empresas como recursos duraderos (p.190)

Fuente: Elaboración propia. (2016)



**Desde nuestro punto de vista**, diremos que el factor rivalidad con los competidores es muy importante para toda organización, ya que nosotros como empresa tenemos que conocerlos muy bien, haciendo un estudio, para saber el alcance real y futuro de nuestra competencia, teniendo en cuenta la cantidad de empresas del mismo rubro de frutas, la calidad, colores, sabores, tamaños, precios del producto que ellos brindan, tenemos que conocer la diversificación de la competencia, quienes son, quienes fueron y quienes podrían ser, y que acciones o alcances podrían tener. Con la globalización todo el mundo gira en torno al cambio, las tecnologías, a conocimientos, hoy en día toda empresa debe estar inmersa a estos factores por lo tanto tenemos que ir innovando y creando nuevas cosas por el cambio y las necesidades del cliente no esperan. La diferenciación en la empresa es la base de la ventaja competitiva, que parte de tener una buena: Calidad, diseño, prestigio, confianza, atención al cliente y todas las características únicas y necesarias para satisfacer al cliente

#### **2.2.1.5. Tipos de estrategia competitiva**

**Según Porter M. (1987) indica que son:**

**El liderazgo en costos:**

**Porter M. (1987)** nos dice que “mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de *ventas* es el tema central de la estrategia” (p. 30).

**Desde nuestro punto de vista diremos** que el liderazgo en costo en los comerciantes de frutas es cuando ellos compran en escala para poder ofrecer

a precios mas bajos del mercado, teniendo en cuenta la misma calidad ,servicio del producto. Aquí los productos son para todos igual.

### **La Diferenciación**

**Porter M. (1987)** nos dice que “Una segunda estrategia es la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único” (p. 32).

**Concluimos nosotros diciendo** que la diferenciación es importante porque es el factor que nos hace diferentes y únicos ante los ojos del cliente y de los competidores.

De ahí podemos forjarnos como una marca que sobresale en el mercado y es reconocida por el cliente, por su calidad, servicio, producto, atención al cliente.

### **El Enfoque**

**Michael Porter (1987)** nos dice que “La tercera estrategia, consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico” (p. 34).

**Desde nuestro punto de vista,** la estrategia del enfoque nos permite segmentar a nuestros clientes por preferencias, gustos y características más determinadas y así poder satisfacer de manera más eficiente sus deseos. Esta estrategia es como consecuente de haber empleado las estrategias anteriores, porque aquí nos volvemos más especialistas en dicho producto a la venta.



### 2.2.1.6. Tipos de Ventaja Competitiva

**Pat Dorsey (2013)**, en su libro de "*The Little Book That Builds Wealth*" indica cuáles son las cuatro ventajas competitivas que puede reunir un modelo de negocio y cuáles son los métodos para identificarlos, las cuales indicamos los siguientes:

#### **Activos Intangibles:**

**Pat Dorsey (2013)** indica que los activos tangibles es aquellos que otorga a las empresas pa capacidad de poder poner unos precios superiores que la de la competencia o franquicia, estos activos tangibles vienes a ser licencias, como patentes en la marca o una franquicia que se quiere realizar. Gracias a ello se puede tener una diferenciación en el mercado competitivo  
**(p. 80)**

#### **Economías de Red**

**Pat Dorsey (2008)** señala que las empresas que tienen economías de red son aquellas que a través del incremento del número de oficinas, clientes o puntos de venta, fortalecen su posición de mercado y la relación con sus usuarios. Por ejemple las redes sociales como el Facebook, Instagram, etc.  
**(p. 80).**

#### **Coste de cambio:**

**Pat Dorsey (2013)** nos dice que: La ventaja competitiva de los costes de cambio se da cuando el coste de cambiar un producto o servicio es superior al beneficio que se daría por este cambio **(p. 82).**

**Efecto de red:**

**Pat Dorsey (2013)** el efecto de red sucede cuando el valor de un producto o un servicio incrementa a la vez que se incrementa el número de usuarios de ese producto o servicio. Por ejemplo las tarjetas de créditos, las redes sociales, etc. **(p. 83)**.

**Ventajas de costes:**

**Pat Dorsey (2013)** nos dice que es la capacidad de producir a un menor coste debido a que el coste unitario de producir un mayor número de bienes o servicios suele ser decreciente al verse reducido el peso de los costes fijos en el coste total **(p.85)**.

**2.2.1.7. Tres pasos para construir una ventaja competitiva sostenible**

**Segùn la pagina Mundo negocios (2013)** indica que para construir una ventaja competitiva sostenible, las empresas deben desarrollar e implementar estrategias para diferenciarse de la competencia.

Tres pasos que explican cómo crear esta ventaja competitiva sostenible:

1. Identifique sus competencias básicas: primero debe determinar que tarea realiza mejor que cualquier empresa. Para esto se puede desarrollar en un enfoque del día a día de todas las actividades de su empresa que lo diferencia del resto.
2. Realizar un análisis FODA, realizar análisis externos e internos que son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así se podrá determinar una manera en tomar ventaja y crear nuevas estrategias.
3. Desarrollar un plan de gestión estratégica: Es comúnmente utilizado para

mejorar la posición de la organización dentro de su industria. El objetivo general del proceso de gestión estratégica es alinear las actividades del día a día de la organización con su misión **(p. web. 1)**.

#### **2.2.1.8. Marco Legal de la Ventaja Competitiva:**

**Según el Estado (2008)** indica que:

Título I

**Artículo 1°.**-El presente Decreto Legislativo tiene por objetivo la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para la ampliación del mercado interno y externo de éstas a través de las capacitaciones que brinda a el Ceplan.

#### **2.2.1.9. Dimensiones de la ventaja competitiva:**

##### **Dimensión 1: Liderazgo en Costo:**

**Porter M. (1987)** indica que:

Se refiere en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas es el tema central de la estrategia **(p. 30)**.

Para la empresa es relevante el conocimiento y desarrollo:

##### **a) Precios bajos de los productos:**

**Fernández (2006)** Indica que:

La estrategia del precio bajo, es un precio por abajo del promedio de la competencia, es un método que se debe manejar con sumo cuidado, ya que supone riesgos importantes **(p. 24)**.

##### **b) Producción en escala:**

**Huergo (2016)** Se refiere que “producir a gran escala o en mayores cantidades disminuyen los costes fijos. Es decir cuantas más unidades de producto se hagan, disminuyen los costes fijos y por lo tanto el precio de venta” (p.21).

**c) Uniformidad del producto:**

**Camisón (2009)** indica que:

Esto implica un concepto de calidad, centrándose en los aspectos internos de la producción, pero enfocado a lograr productos libres de errores que satisfagan con precisión las metas de las especificaciones de diseño (p. 35).

**d) Eficiencia de los servicios:**

**Opazo Ziem (2012)** indica que:

La optimización de las operaciones de la cadena de abastecimiento resulta fundamental para poder alinear su funcionamiento con la estrategia de marketing de una compañía (p. 29).

**e) Minimización de Costos:**

**García (2007)** dice que:

Las empresas utilizan costos a corto plazo para evitar ingreso de nuevas empresas al mercado con un precio menor al precio de mercado para obtener ganancias (p.51).

**Dimensión 2: Diferenciación:**

**Porter M. (1987)** manifiesta que:

La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca **(p. 32)**.

Las variables que entran aquí son las siguientes:

**Nicho de mercado:**

**Kotler (2005)** indica que:

Es un grupo o segmento de mercado que por lo general es un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas **(p. 95)**.

**Necesidades de los clientes:**

**Cintado Tortoló ( 2010)** en su tesis titulada *“Evaluación y Análisis del nivel de satisfacción de los clientes en los servicios en la Pizzería las Palmas de la empresa de comercio y gastronomía de Pedro Betancourt ”*

indica que son tres los tipos de necesidades del cliente:

- a) La Calidad Requerida: Se refiere donde el cliente expresa sus necesidades y la empresa puede conocer esas necesidades y satisfacerla, esto es la calidad que es lo fundamental en el producto.
- b) La Calidad Esperada: Se le denominan “expectativas” del cual requiere a aquellos atributos del bien que complementan los atributos indispensables no siempre explícitos pero que el cliente desea y que suelen tener un fuerte componente subjetivo.
- c) La Calidad Potencial: Son las posibles características del bien que desconoce el cliente, pero que, si se las ofrecemos, valora positivamente la calidad real y la calidad percibida **(p. 14-15)**.

**Continuando con Cintado Tortoló ( 2010),** veamos a través de un ejemplo en un negocio de frutas estos tres conceptos de necesidades de los clientes:

Los atributos de la calidad requerida será la rapidez en el despacho de las frutas, la seguridad existente en el negocio, no esperar colas en la facturación o entrega de los productos, y que las frutas estén limpias, etc.

La calidad esperada se referirá a que te ofrezcan degustación de las frutas nuevas en el mercado, que el personal tenga un uniforme atractivo (valor agregado), etc.

La calidad potencial podría ser la posibilidad de hablar sobre la importancia y los beneficios que ofrece cada fruto que están a la venta, folletos de las características de cada fruta, etc. **(p 32).**

### **Las 10 Principales Necesidades Del Cliente:**

**Martin (1992)** indica que existen 10 necesidades principales de los clientes, estos son:

1. El cliente requiere ser bienvenido.
2. El cliente quiere ser atendido con rapidez.
3. El cliente necesita sentirse cómodo.
4. El cliente necesita sentirse cómodo.
5. El cliente siente la necesidad de ser comprendido.
6. El cliente necesita asesoramiento.
7. El cliente necesita sentirse importante.
8. El cliente necesita sentirse apreciado.

9. El cliente necesita ser reconocido.

10. El cliente necesita ser respetado **(p.69)**.

#### **Materias primas de calidad:**

**Fao (2003)** indica que para mantener la elevada calidad exigida de las materias primas, tenemos que tener una estrecha colaboración con los proveedores **(p. 8-9)**.

#### **Calidad del Producto:**

**Castelmonte (2012)** indica que:

Es un conjunto de características que tiene un producto o servicio las cuales satisfacen las necesidades del cliente, las mismas que se ven reflejadas en una sensación de bienestar de complacencia **(p. 19)**.

#### **Servicio Posventas:**

**Rivassanti, s.f. (2012)** indica que:

Son todas aquellas actividades que se hagan posterior a la venta del producto o servicio, para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida **(p. 23)**.

#### **Dimensión 3: Enfoque:**

**Porter (1987)** indica que:

El enfoque consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico **(p. 34)**.

#### **Especialización del producto:**

**Lacoma (2005)** Indica que:

Las empresas eligen la especialización productiva cuando tienen que crear un producto primario. Concentran todos sus recursos para este producto único y sus características **(p. 26)**.

#### **Segmentación del cliente:**

**Sáenz (2010)** nos dice que:

Cada cliente individual tiene necesidades e intereses únicos. Esto nos permitirá definir estrategias diferenciadas para cada grupo, en el plan de marketing **(p. 34)**.

#### **Calidad total:**

**Deming (1993)** señala que:

La calidad total o Total Quality Management (TQM) es un enfoque que busca mejorar la calidad y desempeño, de forma de ajustarse o superar las expectativas del cliente **(p. 28)**.

#### **Precios Altos:**

**Fernández (2006)** nos dice que:

Una primera estrategia de precio consiste en establecer un precio más alto que el precio promedio del mercado. Es recomendable cuando el producto que se está comercializando ofrece beneficios y atributos que los demás artículos de su categoría no tienen, pudiendo ser estos tangibles o intangibles **(p. 34)**.

#### **Productos de Marca:**

**Negocios (2016)** indica que:



La marca (marca comercial) es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de éstos que se le asigna a un producto para identificarlo y distinguirlo de los demás productos que existen en el mercado (p. 22).

### 2.3. Glosario

**Planeamiento estratégico.-** Es el proceso el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

**Estrategias corporativas.-** La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa.

**Estrategia competitiva.-** Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva.

**Control eficaz de la estrategia.-** El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno, y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades.

**Ventaja competitiva.-** lograr la lealtad de sus clientes a través de un crecimiento en la participación del mercado y en la rentabilidad con un valor agregado.

**La Diferenciación.-** Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

**Producción en escala.-** Se refiere que a producir a gran escala o en mayores cantidades disminuyen los costes fijos.

**Diseño de producto.-** Es la generación y desarrollo de ideas de manera eficiente y eficaz a través de un proceso artesanal.

**Enfoque.-** Es cuando la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico.

**Curva de aprendizaje.-** O también llamado curvas de experiencia, se basan en la premisa de que las organizaciones, lo mismo que las personas, hacen mejor sus trabajos a medida que estos se van repitiendo.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis General**

La Aplicación del planeamiento estratégico influye directamente en la ventaja competitiva de los comerciantes de frutas de la Provincia de Chincha en el año 2016.

#### **3.2. Hipótesis Específicas**

- a. El Análisis Estratégico influye directamente en la Ventaja Competitiva de los comerciantes de frutas de la Provincia de Chincha en el año 2016.
- b. La Formulación Estratégica influye directamente en la Ventaja Competitiva de los comerciantes de frutas de la Provincia de Chincha en el año 2016.
- c. La Implantación Estratégica influye directamente en la Ventaja Competitiva de los comerciantes de frutas de la Provincia de Chincha en el año 2016.

### 3.3. Variables e Indicadores

Variables	Indicadores
<p><b>Variable 1:</b></p> <p>Aplicación del Planeamiento Estratégico:</p>	<p>I<sub>1</sub> Misión</p> <p>I<sub>2</sub> Visión</p> <p>I<sub>3</sub> Valores Corporativos</p> <p>I<sub>4</sub> Objetivos Estratégicos</p> <p>I<sub>5</sub> Fortalezas</p> <p>I<sub>6</sub> Oportunidades</p> <p>I<sub>7</sub> Debilidades</p> <p>I<sub>8</sub> Amenazas</p>
	<p>I<sub>9</sub> Estrategias Corporativas</p> <p>I<sub>10</sub> Estrategias Competitivas</p> <p>I<sub>11</sub> Estrategias Operativas</p>
	<p>I<sub>12</sub> Control eficaz de la estrategia</p> <p>I<sub>13</sub> Diseños eficaces</p> <p>I<sub>14</sub> Organización inteligente y ética</p> <p>I<sub>15</sub> Creación de nuevas estrategias</p>

<p><b>Variable 2:</b></p> <p>Ventaja Competitiva:</p>	<p>I<sub>1</sub> Precios bajos de los productos.</p> <p>I<sub>2</sub> Producción en escala.</p> <p>I<sub>3</sub> Uniformidad del producto.</p> <p>I<sub>4</sub> Eficiencia de los servicios.</p> <p>I<sub>5</sub> Minimización de costos.</p>
	<p>I<sub>6</sub> Nicho de Mercado.</p> <p>I<sub>7</sub> Necesidades de los clientes.</p> <p>I<sub>8</sub> Materias primas de calidad.</p> <p>I<sub>9</sub> Calidad del producto.</p> <p>I<sub>10</sub> Servicio posventa.</p>
	<p>I<sub>11</sub> Especialización del producto.</p> <p>I<sub>12</sub> Segmentación del cliente.</p> <p>I<sub>13</sub> Calidad total</p> <p>I<sub>14</sub> Precios altos</p> <p>I<sub>15</sub> Productos de marcas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. Operacionalización De Las Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
<b>Variable 1:</b> Aplicación del Planeamiento Estratégico:	<b>D1.</b> Análisis Estratégico:	I <sub>1</sub> Misión I <sub>2</sub> Visión I <sub>3</sub> Valores Corporativos I <sub>4</sub> Objetivos Estratégicos I <sub>5</sub> Fortalezas I <sub>6</sub> Oportunidades I <sub>7</sub> Debilidades I <sub>8</sub> Amenazas	1-8	Definitiva mente no, Probable mente no, Indeciso, Probable mente sí, Definitiva mente sí.
	<b>D2.</b> Formulación Estratégica:	I <sub>9</sub> Estrategias Corporativas I <sub>10</sub> Estrategias Competitivas I <sub>11</sub> Estrategias Operativas	1-3	
	<b>D3.</b> Implantación Estratégica:	I <sub>12</sub> Control eficaz de la estrategia I <sub>13</sub> Diseños eficaces I <sub>14</sub> Organización inteligente y ética I <sub>15</sub> Creación de nuevas estrategias	1-4	

<b>Variable 2:</b>  La Ventaja Competitiva:	<b>D1.</b>  Liderazgo En Costo:	I <sub>1</sub> Precios bajos de los productos. I <sub>2</sub> Producción en escala. I <sub>3</sub> Uniformidad del producto. I <sub>4</sub> Eficiencia de los servicios. I <sub>5</sub> Minimización de costos.	1-5	
	<b>D2.</b>  Diferenciación:	I <sub>6</sub> Nicho de Mercado. I <sub>7</sub> Necesidades de los clientes. I <sub>8</sub> Materias primas de calidad. I <sub>9</sub> Calidad del producto. I <sub>10</sub> Servicio posventa.	1-5	
	<b>D3.</b> Enfoque :	I <sub>11</sub> Especialización del producto. I <sub>12</sub> Segmentación del cliente. I <sub>13</sub> Calidad total I <sub>14</sub> Precios altos I <sub>15</sub> Productos de marcas.	1-5	

### 3.5. Matriz de Consistencia (Ver anexo)

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA

#### 4.1. Tipos De Investigación

##### 4.1.1. Tipo

El tipo de investigación es cuantitativa. **Sampieri , Collado, & Baptista (2003)** señala que:

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación **(p. 10)**.

##### 4.1.2. Niveles

Los niveles de investigación a utilizar son: descriptivo y correlacional.

###### **Descriptivo:**

**Sampieri y Baptista (2014)** indica que buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas que se someta a un análisis **(p. 153)**.

###### **Correlacional:**

**Sampieri (2014)** señala que describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado **(p. 157)**.

**Explicativo.- Vara Horna (2012)** señala que aquí se manipula variables para medir sus efectos, busca las causas de los eventos, sucesos o fenómenos **(p. 203)**.

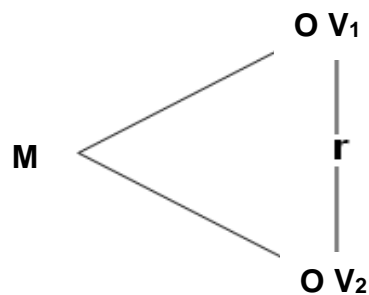
#### 4.2. Diseño de Investigación



En el presente estudio de acuerdo a los objetivos establecidos el diseño es no experimental de corte transversal; para lo cual **Hernández (2014)** lo definen como aquellos estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables **(p. 152)**.

**Hernández (2014)** indica que los diseños no experimentales transversales se encargan de recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único” **(p. 153)**.

Presenta el siguiente esquema:



**Dónde:**

- M : Muestra
- O V<sub>1</sub> : Planeamiento Estratégico
- O V<sub>2</sub> : Ventaja Competitiva
- r : Relación entre la V<sub>1</sub> y V<sub>2</sub>

#### 4.3. Unidad de Análisis

La población estuvo conformada por 98 comerciantes de frutas en el mercado, ubicado en la provincia de Chincha en el año 2016.

#### 4.4. Población de estudio

La población de estudio está conformada por 98 comerciantes de frutas

#### 4.5. Tamaño y selección de muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó el muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, a través de la siguiente manera:

Población total de 98 negocios.

La muestra resulto 78 como lo veremos a continuación:

Fórmula para el cálculo de la Muestra:

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza (1,96)

p = Tasa de éxito o Variabilidad positiva (0.5)

q = Tasa de fracaso o Variabilidad negativa (0.5)

E = Error de precisión (0,5)

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 98 (0,5 \times 0,5)}{(0,05)^2 \times 97 + (1,96)^2 (0,5 \times 0,5)}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 24.5}{0.2425 + 9,604}$$

$$n = 78$$

#### 4.6. Técnicas de recolección de datos

##### 4.6.1. Métodos

El método a utilizar en la presente investigación es:

Hipotético – Deductivo

**Sabino (2010)** indica que es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica (p. 151).

**Se empleó el siguiente instrumento, el mismo que se detalla:** tamaño y selección de muestra:

El instrumento a utilizar en el presente estudio es el **cuestionario**.

**Bernal (2013)** nos indica que es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios y alcanzar los objetivos necesarios del proyecto de investigación (p. 217).

##### 4.6.2. Técnicas

**Trespacios, Vázquez Casielles, & Bello Acebrón (2005)** nos indican que las técnicas a emplearse en la investigación son:

- a) Técnicas de recolección de información indirecta.- Se desarrolla mediante la recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, etc.
- b) Técnicas de recolección de información directa.- Se aplica mediante encuestas en muestras representativas de la población citada. (p 99).

**Cuestionario 1:****Planeamiento Estratégico****Ficha Técnica:**

**Autores:** Vera & Quispe (Chincha, 2016)

**Año:** 2016

**Tipo de Instrumento:** Encuesta

**Objetivo:** Esta escala aprecia los indicadores y dimensiones del Planeamiento Estratégico donde se evalúa y describe los diferentes aspectos del Planeamiento Estratégico.

**Número de Ítems:** 15 ítems dirigidos a los comerciantes.

**Escala:** Las preguntas son de tipo cerradas -Escala de Likert-.

**Ámbito de aplicación:** Comerciantes de frutas en el mercado, ubicado en la provincia de Chincha.

**Monitoreo:** Validez mediante el juicio de expertos y la confiabilidad con el método Alpha de Cronbach

**Forma de Administración:** Individual

El cuestionario está dividido en tres dimensiones:

Análisis Estratégico: Se formulan 08 preguntas (Ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)

Formulación Estratégico: Se formulan 03 preguntas (ítems 9, 10, 11)

Implantación Estratégica: Se formulan 04 preguntas (ítems 12, 13, 14, 15)

Calificación:

Definitivamente no..... ( )

Probablemente no..... ( )

Indeciso..... ( )

Probablemente sí..... ( )

Definitivamente sí..... ( )

**Cuestionario 2:****Ventaja Competitiva**

**Autores:** Vera & Quispe (Chincha, 2016)

**Año:** 2016

**Tipo de Instrumento:** Encuesta

**Objetivo:** Esta escala aprecia los indicadores y dimensiones de la Ventaja Competitiva.

Evalúa y describe los diferentes aspectos de la Ventaja Competitiva, como: Conocimiento, Participación y Evaluación.

**Número de Ítems:** 15 ítems dirigidos a los comerciantes.

**Escala:** Las preguntas son de tipo cerradas -Escala de Likert-.

**Ámbito de aplicación:** comerciantes de frutas en el mercado, ubicado en la provincia de Chincha.

**Monitoreo:** Validez mediante el juicio de expertos y la confiabilidad con el método Alpha de Cronbach

**Forma de Administración:** Individual

El cuestionario está dividido en tres dimensiones:

Liderazgo en Costos: Se formulan 05 preguntas (Ítems 1, 2, 3, 4,5)

Diferenciación: Se formulan 05 preguntas (ítems 6, 7, 8, 9, 10)

Enfoque: Se formulan 05 preguntas (ítems 11, 12, 13, 14, 15)

Calificación:

Definitivamente no..... ( )

Probablemente no..... ( )

Indeciso..... ( )

Probablemente sí..... ( )

Definitivamente sí..... ( )

#### 4.7. Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información

Para el procesamiento de datos se va a utilizar el software SPSS versión 22 en español, siguiendo el procedimiento:

**Navarro Asencio (2015)** señala:

**Estadística descriptiva:** Tabla de frecuencias, gráficas y su respectiva interpretación y/o análisis.

**Estadística inferencial:** La contrastación de hipótesis se hará con el método de correlación de Spearman, para determinar si se aceptan o se rechazan las hipótesis planteadas (**p 2**).

De acuerdo a los objetivos del estudio, se han utilizado criterios para la presentación e interpretación de los resultados acerca de las variables de estudio: planeamiento estratégico y la ventaja competitiva con grados de:

Definitivamente no, Probablemente no, Indeciso, Probablemente sí, Definitivamente sí.

## CAPÍTULO V

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

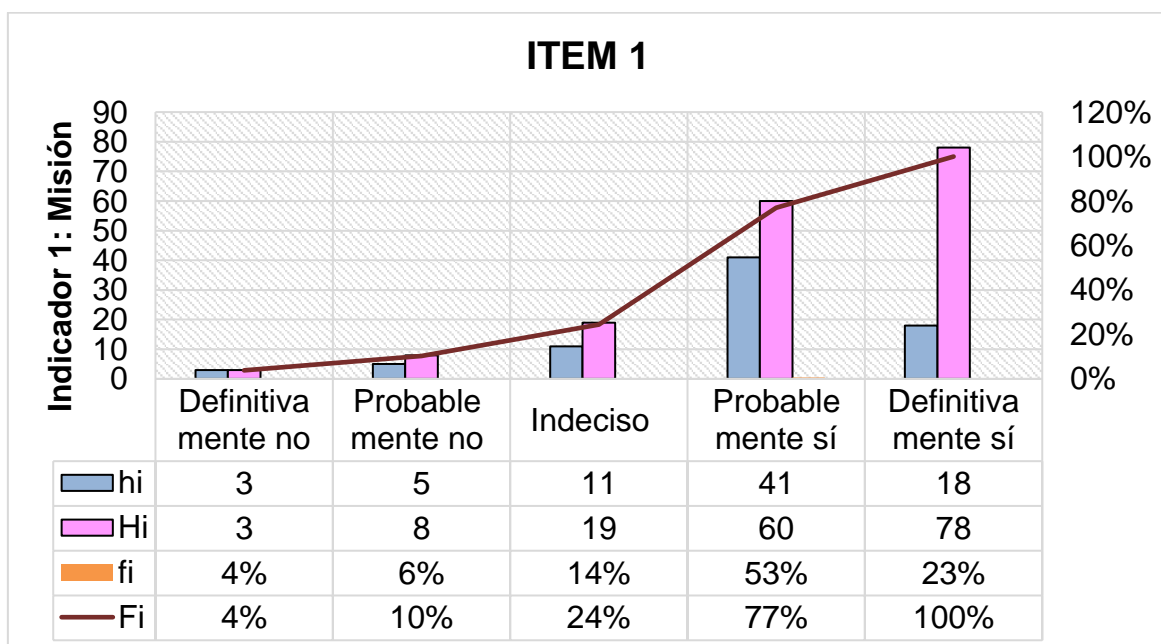
#### 5.1. Análisis e interpretación de resultados

##### Planeamiento Estratégico

#### Análisis Estratégico:

**Tabla 1: Misión**

Xi	hi	Hi	fi	Fi
<b>Definitivamente no</b>	3	3	4%	4%
<b>Probablemente no</b>	5	8	6%	10%
<b>Indeciso</b>	11	19	14%	24%
<b>Probablemente sí</b>	41	60	53%	77%
<b>Definitivamente sí</b>	18	78	23%	100%



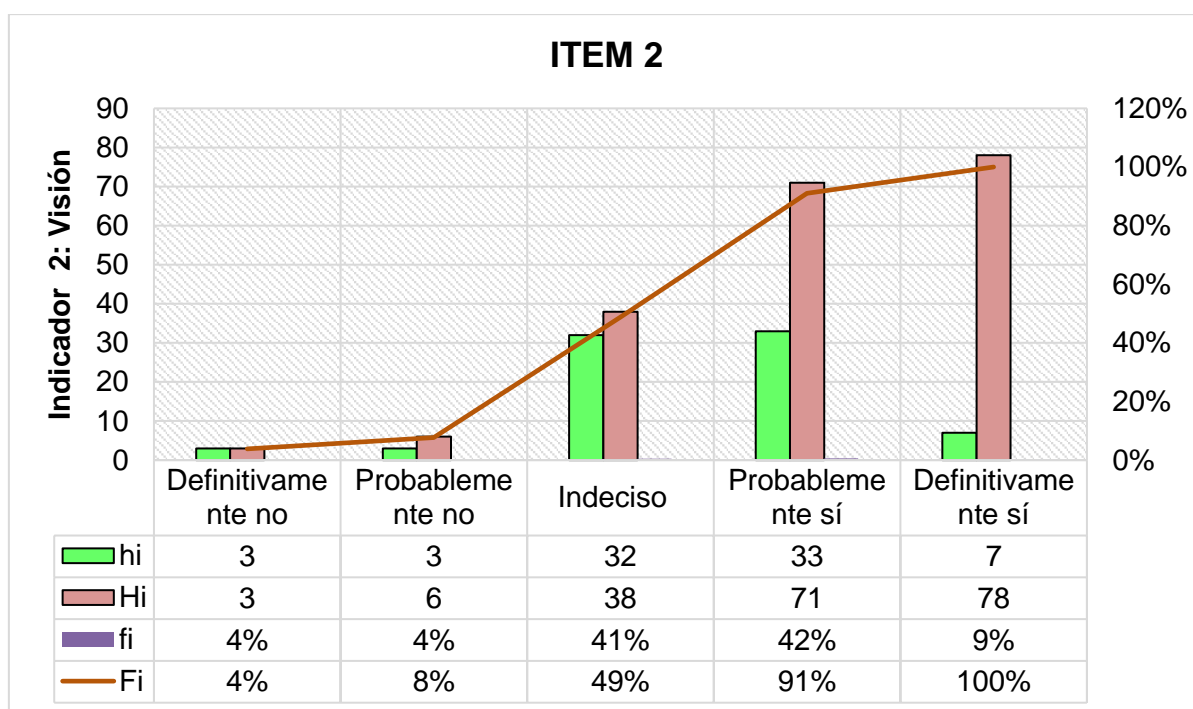
Como se aprecia en la tabla 1 y la figura 1 el 53% de los sujetos encuestados opinan que probablemente sí conocen de misión de su negocio, mientras que el 23% definitivamente sí afirman conocer la misión, el 14% son indecisos sobre el



conocimiento de la misión, el 6% probablemente no conocen sobre la misión, y el 4% definitivamente no tienen conocimientos de la misión.

**Tabla 2: Visión**

<b>Xi</b>	<b>hi</b>	<b>Hi</b>	<b>fi</b>	<b>Fi</b>
<b>Definitivamente no</b>	3	3	4%	4%
<b>Probablemente no</b>	3	6	4%	8%
<b>Indeciso</b>	32	38	41%	49%
<b>Probablemente sí</b>	33	71	42%	91%
<b>Definitivamente sí</b>	7	78	9%	100%

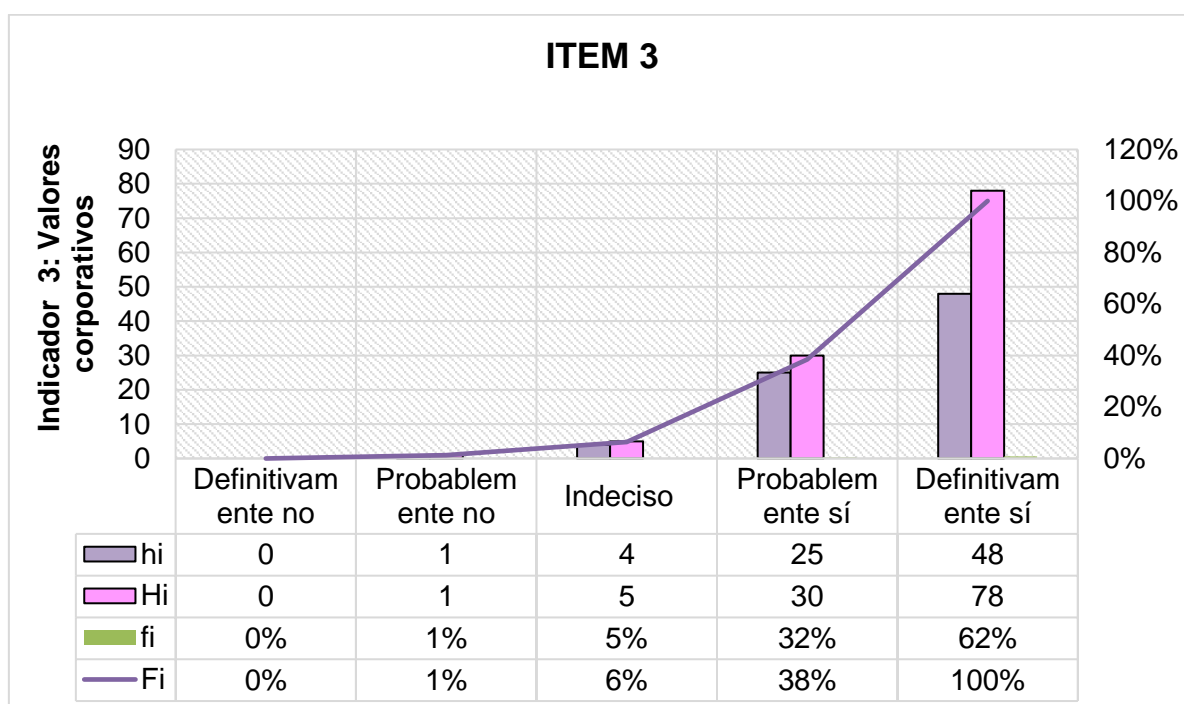


Como se aprecia en la tabla 2 y la figura 2 el 42% de los sujetos encuestados opinan que probablemente sí conocen de visión de su negocio, mientras que el 41% son indecisos sobre el conocimiento de la visión, el 9% definitivamente sí

afirman conocer la visión, el 4% probablemente no conocen sobre la misión, y el 4% definitivamente no tienen conocimientos de la misión.

**Tabla 3: Valores corporativos**

Xi	hi	Hi	fi	Fi
Definitivamente no	0	0	0%	0%
Probablemente no	1	1	1%	1%
Indeciso	4	5	5%	6%
Probablemente sí	25	30	32%	38%
Definitivamente sí	48	78	62%	100%

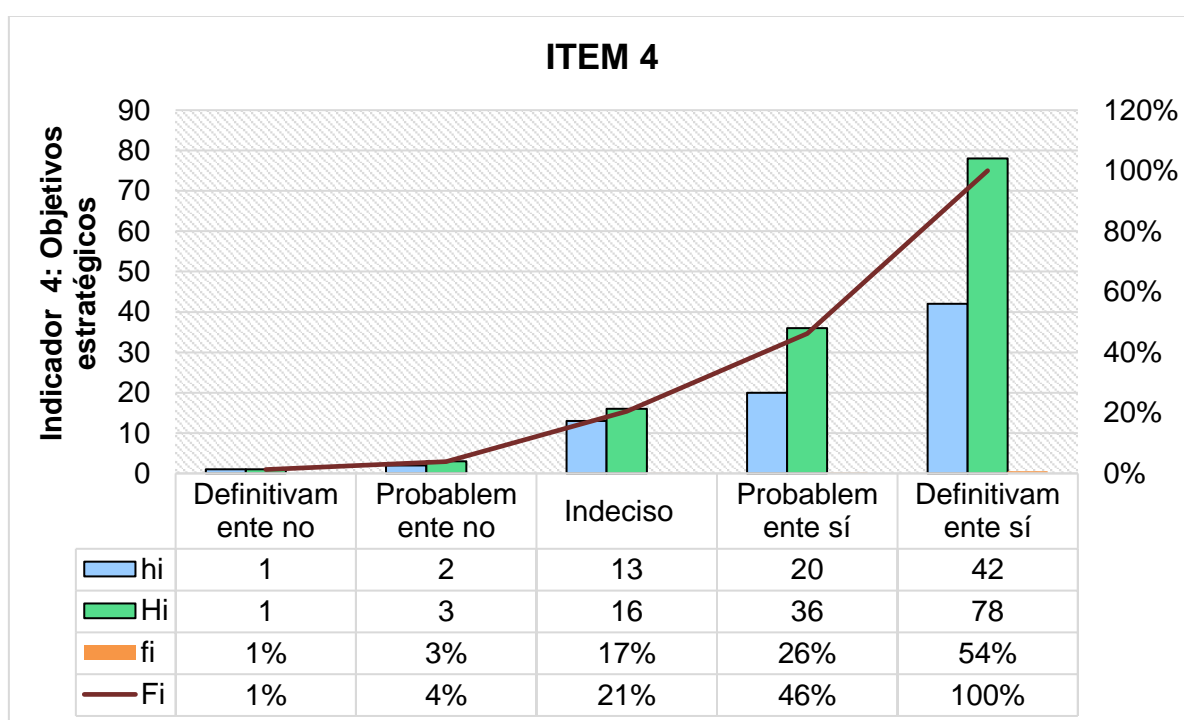


Como se aprecia en la tabla 3 y la figura 3 el 62% de los sujetos encuestados opinan que definitivamente que si emplean valores corporativos, mientras que el 32% probablemente si tienen en cuenta los valores corporativos, 5% son indecisos al tener en cuenta los valores corporativos, el 1% probablemente no

conocen o no tienen en cuenta los valores corporativos, y el 0% definitivamente no toman en cuenta los valores corporativos.

**Tabla 4: Objetivos estratégicos**

<b>Xi</b>	<b>hi</b>	<b>Hi</b>	<b>fi</b>	<b>Fi</b>
<b>Definitivamente no</b>	1	1	1%	1%
<b>Probablemente no</b>	2	3	3%	4%
<b>Indeciso</b>	13	16	17%	21%
<b>Probablemente sí</b>	20	36	26%	46%
<b>Definitivamente sí</b>	42	78	54%	100%

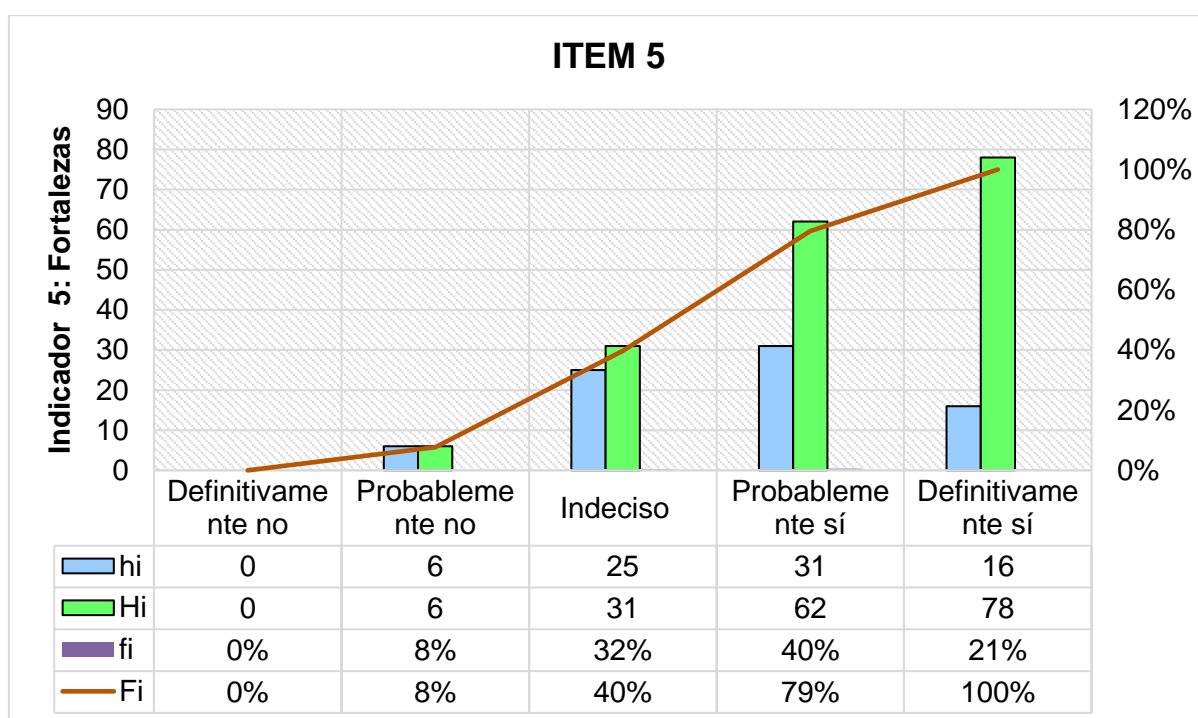


Como se aprecia en la tabla 4 y la figura 4 el 54% de los sujetos encuestados opinan que definitivamente si afirman conocer sus objetivos estratégicos, mientras que el 26% probablemente si conocen sus objetivos estratégicos, el 17% son indecisos de tener un conocimiento sobre sus objetivos estratégicos, el

3% probablemente no conocen sus objetivos estratégicos, y el 1% definitivamente no tienen en claro sus objetivos estratégicos.

**Tabla 5: Fortalezas**

Xi	hi	Hi	fi	Fi
<b>Definitivamente no</b>	0	0	0%	0%
<b>Probablemente no</b>	6	6	8%	8%
<b>Indeciso</b>	25	31	32%	40%
<b>Probablemente sí</b>	31	62	40%	79%
<b>Definitivamente sí</b>	16	78	21%	100%

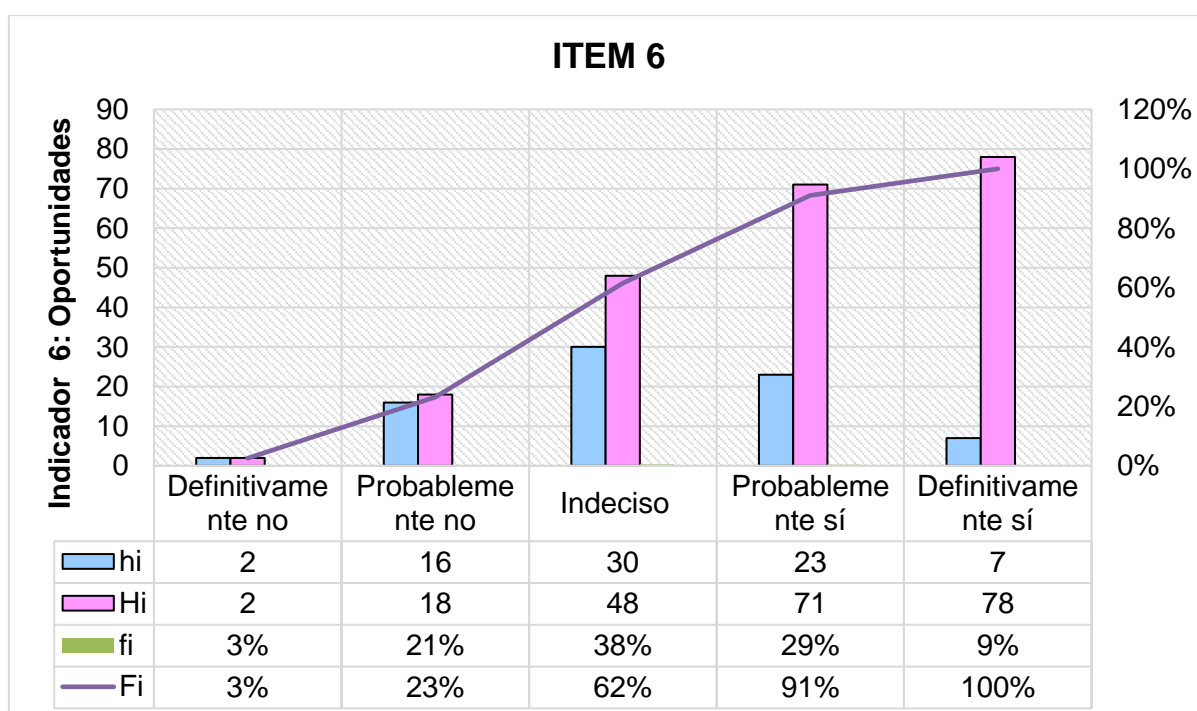


Como se aprecia en la tabla 5 y la figura 5 el 40% de los sujetos encuestados opinan que probablemente sí conocen las fortalezas de su negocio, mientras que el 32% son indecisos de saber si conocen las fortalezas de su negocio, el 21% definitivamente sí afirman conocer sus fortalezas, el 8% probablemente no

conocen las fortalezas de su negocio, y el 0% definitivamente no tienen conocimientos sobre las fortalezas de su negocio.

**Tabla 6: Oportunidades**

Xi	hi	Hi	fi	Fi
Definitivamente no	2	2	3%	3%
Probablemente no	16	18	21%	23%
Indeciso	30	48	38%	62%
Probablemente sí	23	71	29%	91%
Definitivamente sí	7	78	9%	100%

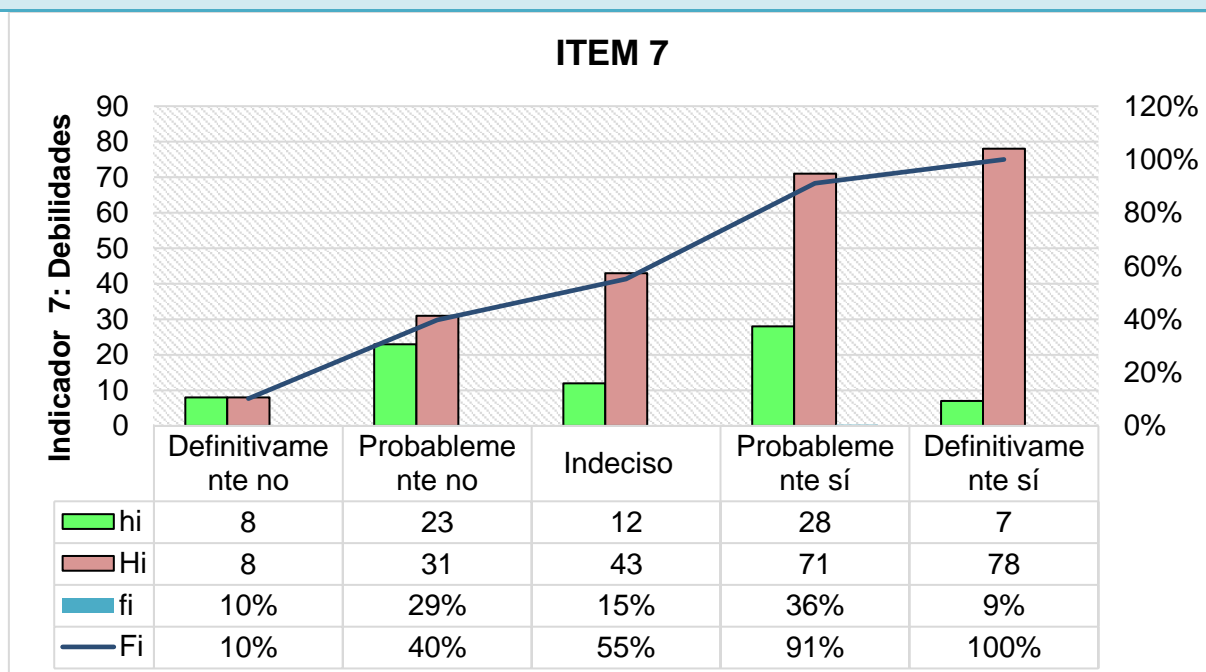


Como se aprecia en la tabla 6 y la figura 6 el 38% de los sujetos encuestados opinan que son indecisos sobre tener un conocimiento de las oportunidades que presenta su negocio, mientras que el 29% afirman que probablemente sí conocen , mientras que el 21% indican que probablemente no conocen las oportunidades

que se presenta en su negocio, el 9% afirman que definitivamente si conocen las oportunidades que se presenta en su negocio, y el 3% definitivamente no tienen conocimientos de las oportunidades.

**Tabla 7: Debilidades**

Xi	hi	Hi	fi	Fi
Definitivamente no	8	8	10%	10%
Probablemente no	23	31	29%	40%
Indeciso	12	43	15%	55%
Probablemente sí	28	71	36%	91%
Definitivamente sí	7	78	9%	100%

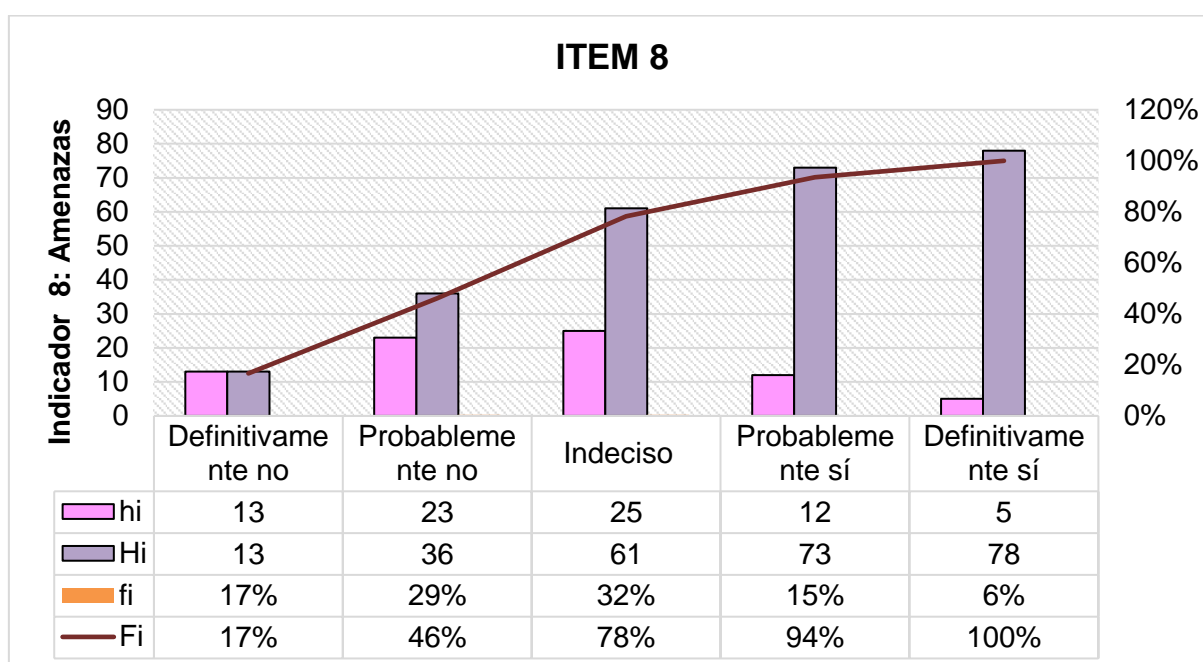


Como se aprecia en la tabla 7 y la figura 7 el 36% de los sujetos encuestados opinan que probablemente si conocen las debilidades que pueden afectar su negocio, el 29% probablemente no conocen las debilidades, mientras que el 15% afirman que son indecisos al tener un conocimiento claro sobre las debilidades que pueden afectar su negocio, el 10% afirman que definitivamente

no tienen conocimientos de las debilidades, y el 9% definitivamente sí conocen las debilidades que pueden afectar su negocio.

**Tabla 8: Amenazas**

Xi	hi	Hi	fi	Fi
Definitivamente no	13	13	17%	17%
Probablemente no	23	36	29%	46%
Indeciso	25	61	32%	78%
Probablemente sí	12	73	15%	94%
Definitivamente sí	5	78	6%	100%



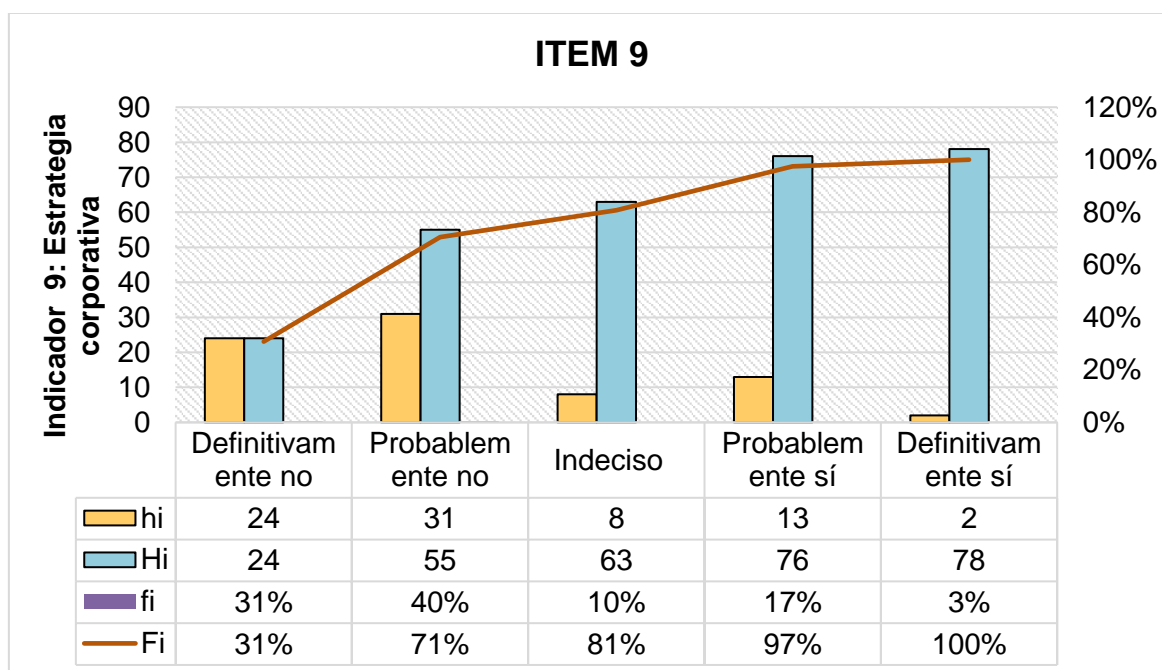
Como se aprecia en la tabla 8 y la figura 8 el 32% de los sujetos encuestados opinan que son indecisos en tener un conocimiento de las amenazas que ponen en riesgo su negocio, mientras que el 29% afirman que probablemente no conocen las amenazas, el 17% afirman que definitivamente no conocen las amenazas, el 15% probablemente sí conocen las amenazas, y el 6% afirman

que definitivamente sí tienen conocimientos de las amenazas que ponen en riesgo su negocio.

## Formulación Estratégica

**Tabla 9: Estrategia Corporativa**

Xi	Hi	Hi	fi	Fi
<b>Definitivamente no</b>	24	24	31%	31%
<b>Probablemente no</b>	31	55	40%	71%
<b>Indeciso</b>	8	63	10%	81%
<b>Probablemente sí</b>	13	76	17%	97%
<b>Definitivamente sí</b>	2	78	3%	100%



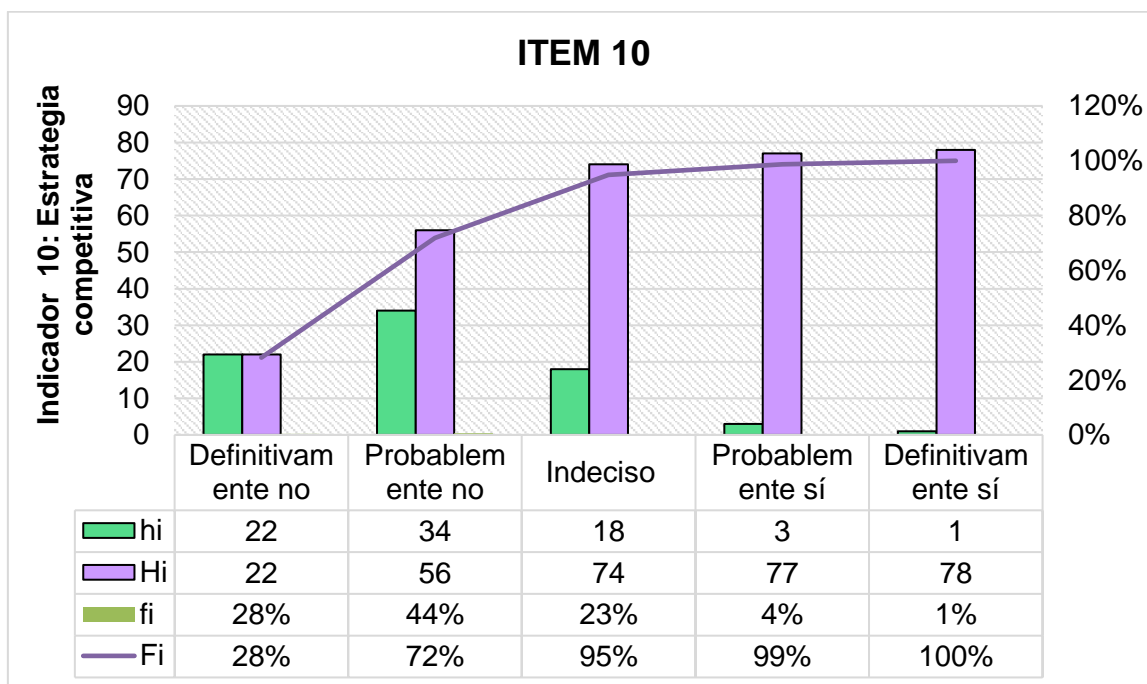
Como se aprecia en la tabla 9 y la figura 9 el 40% de los sujetos encuestados opinan que probablemente no conocen lo que es una estrategia corporativa, mientras que el 31% indican que definitivamente no tienen un conocimiento sobre la estrategia corporativa, el 17% probablemente sí tienen un conocimiento sobre la estrategia corporativa, el 10% indican que son indecisos en tener en



claro lo que es una estrategia corporativa, y el 3% definitivamente sí conocen lo que es una estrategia corporativa.

**Tabla 10: Estrategia competitiva**

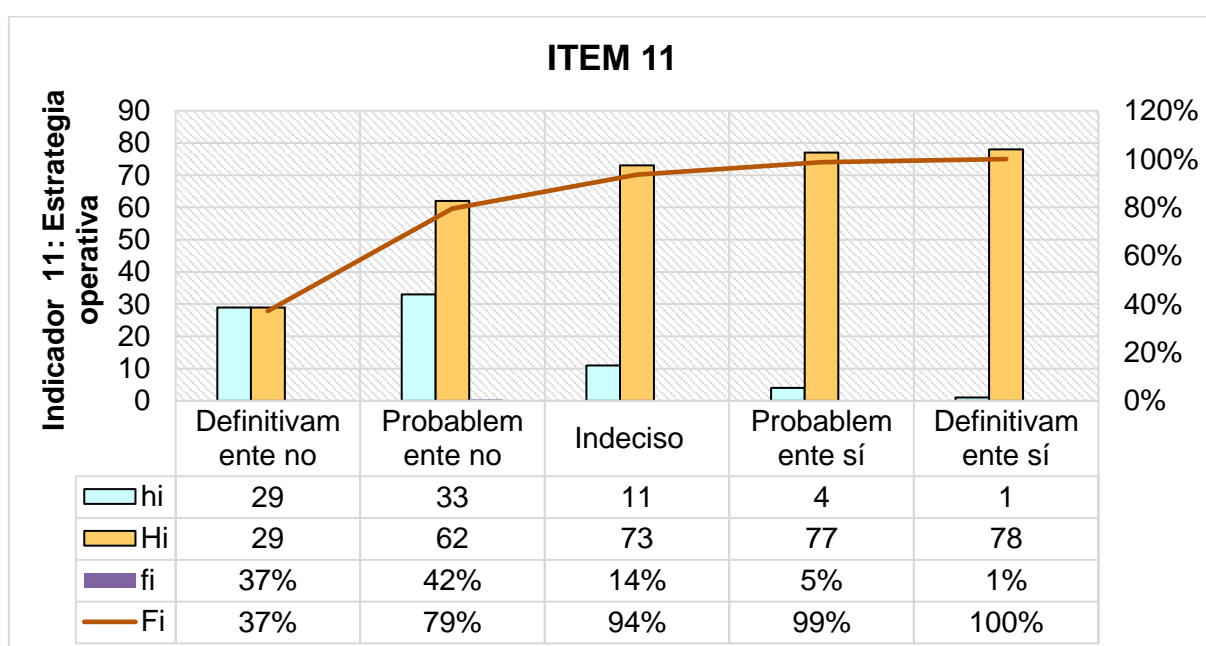
Xi	hi	Hi	fi	Fi
Definitivamente no	22	22	28%	28%
Probablemente no	34	56	44%	72%
Indeciso	18	74	23%	95%
Probablemente sí	3	77	4%	99%
Definitivamente sí	1	78	1%	100%



Como se aprecia en la tabla 10 y la figura 10 el 44% de los sujetos encuestados opinan que probablemente no conocen lo que es una estrategia competitiva, mientras que el 28% definitivamente no tienen en claro lo que es una estrategia competitiva, el 23% son indecisos de tener un conocimiento sobre la estrategia competitiva, el 4% probablemente sí conocen, y el 1% definitivamente si afirman conocer sobre la estrategia competitiva.

Tabla 11: Estrategia operativa

Xi	hi	Hi	fi	Fi
Definitivamente no	29	29	37%	37%
Probablemente no	33	62	42%	79%
Indeciso	11	73	14%	94%
Probablemente sí	4	77	5%	99%
Definitivamente sí	1	78	1%	100%

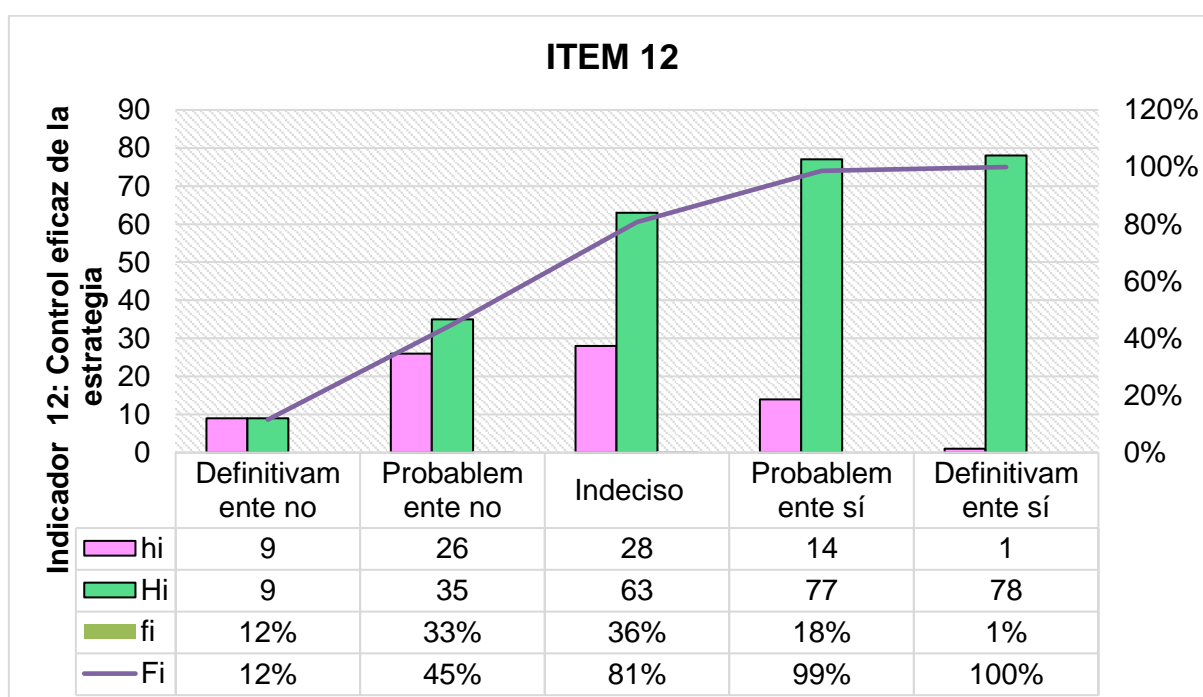


Como se aprecia en la tabla 11 y la figura 11 el 42% de los sujetos encuestados opinan que probablemente no conocen los que es una estrategia operativa, mientras que el 37% definitivamente no conocen la estrategia operativa, el 14% son indecisos de tener un conocimiento claro, el 5% probablemente si conocen y el 1% definitivamente si afirman conocer sobre la estrategia operativa.

## Formulación estratégica

**Tabla 12: control eficaz de la estrategia**

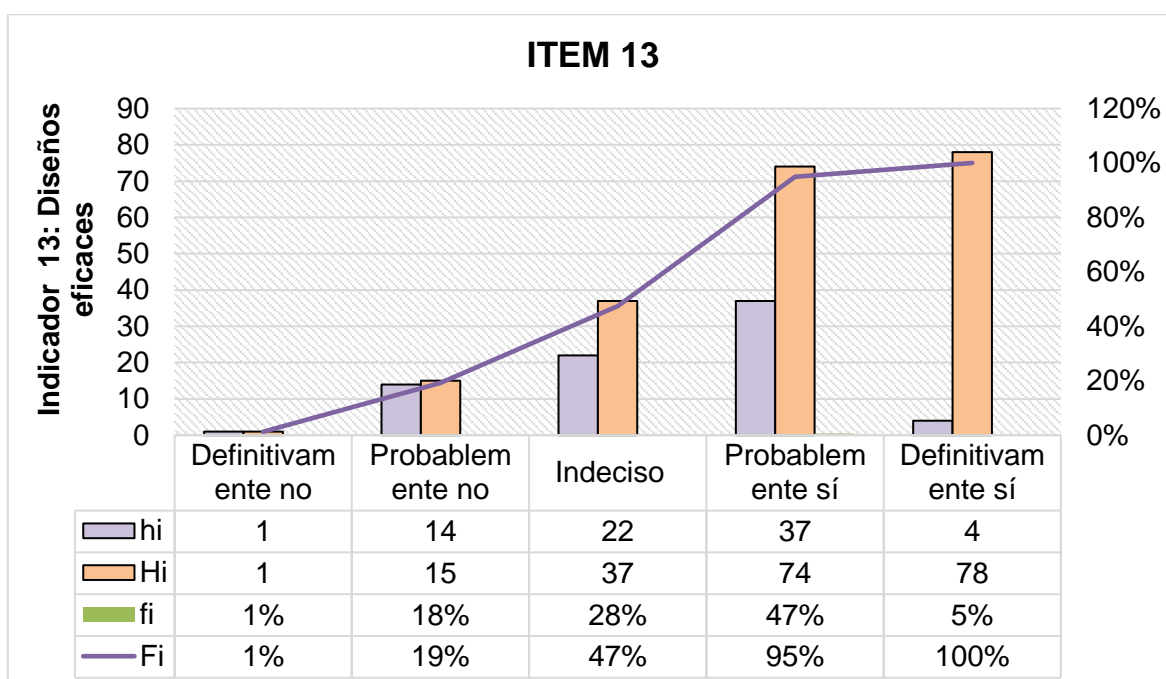
<b>Xi</b>	<b>hi</b>	<b>Hi</b>	<b>fi</b>	<b>Fi</b>
<b>Definitivamente no</b>	9	9	12%	12%
<b>Probablemente no</b>	26	35	33%	45%
<b>Indeciso</b>	28	63	36%	81%
<b>Probablemente sí</b>	14	77	18%	99%
<b>Definitivamente sí</b>	1	78	1%	100%



Como se aprecia en la tabla 12 y la figura 12 el 36% de los sujetos encuestados opinan que son indecisos de tener un conocimiento sobre el control eficaz de la estrategia para su negocio, mientras que el 33% probablemente no lo conocen, el 18% probablemente sí conocen lo que es el control eficaz de la estrategia, el 12% definitivamente no tienen en claro, y el 1% definitivamente sí conocen sobre el control eficaz de la estrategia para su negocio.

Tabla 13: Diseños eficaces

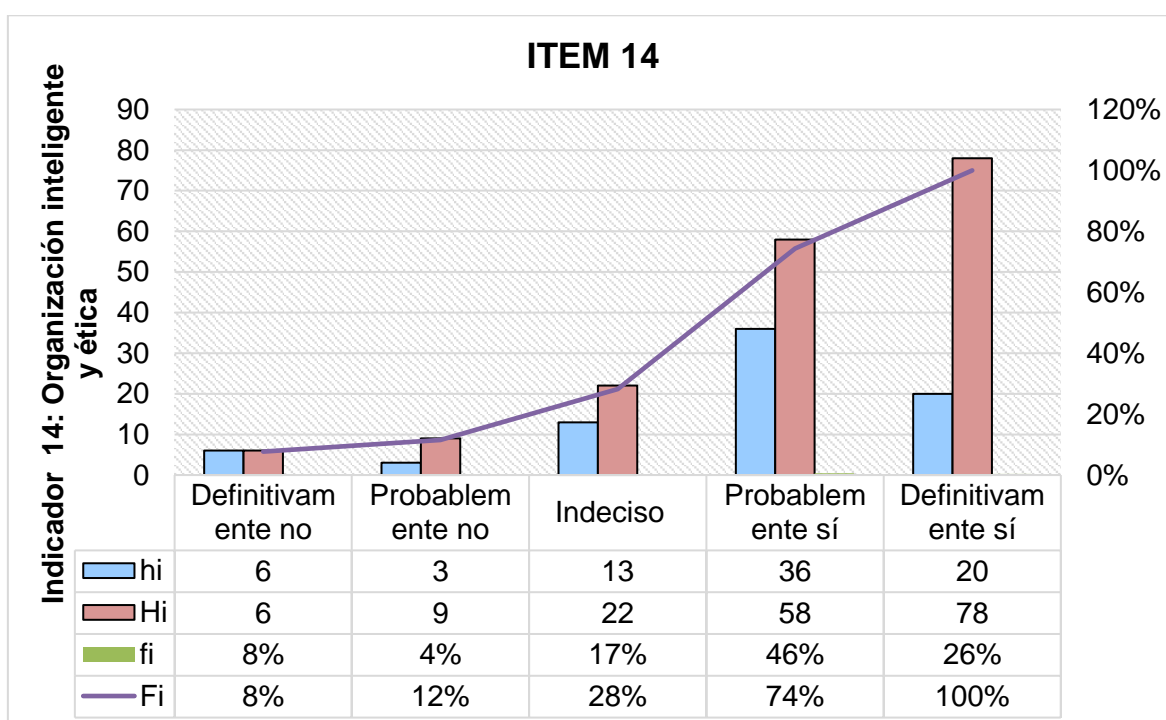
Xi	hi	Hi	fi	Fi
Definitivamente no	1	1	1%	1%
Probablemente no	14	15	18%	19%
Indeciso	22	37	28%	47%
Probablemente sí	37	74	47%	95%
Definitivamente sí	4	78	5%	100%



Como se aprecia en la tabla 13 y la figura 13 el 47% de los sujetos encuestados opinan que probablemente sí conocen sobre los diseños eficaces para su negocio, mientras que el 28% son indecisos de tener un conocimiento sobre ello, el 18% probablemente no lo conocen, el 5% definitivamente sí afirman conocer los diseños eficaces, y el 1% definitivamente no tienen en claro lo que son los diseños eficaces para su negocio.

Tabla 14: Organización inteligente y ética

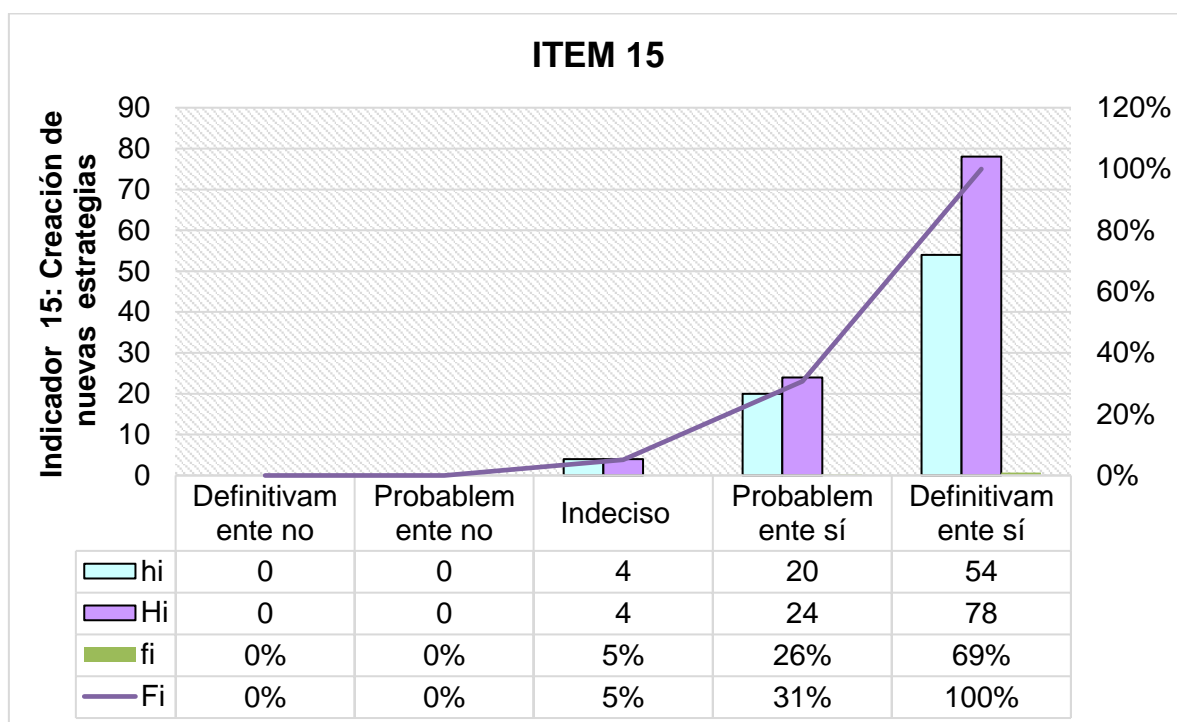
$X_i$	$h_i$	$H_i$	$f_i$	$F_i$
Definitivamente no	6	6	8%	8%
Probablemente no	3	9	4%	12%
Indeciso	13	22	17%	28%
Probablemente sí	36	58	46%	74%
Definitivamente sí	20	78	26%	100%



Como se aprecia en la tabla 14 y la figura 14 el 46% de los sujetos encuestados opinan que probablemente sí conocen sobre tener una organización inteligente y ética, mientras que el 26% definitivamente sí afirman conocer, el 17% son indecisos de tener un conocimiento sobre ello, el 8% definitivamente no tienen en claro sobre una organización inteligente y ética y el 4% probablemente no conocen.

**Tabla 15: Creación de nuevas estrategias**

Xi	hi	Hi	fi	Fi
Definitivamente no	0	0	0%	0%
Probablemente no	0	0	0%	0%
Indeciso	4	4	5%	5%
Probablemente sí	20	24	26%	31%
Definitivamente sí	54	78	69%	100%



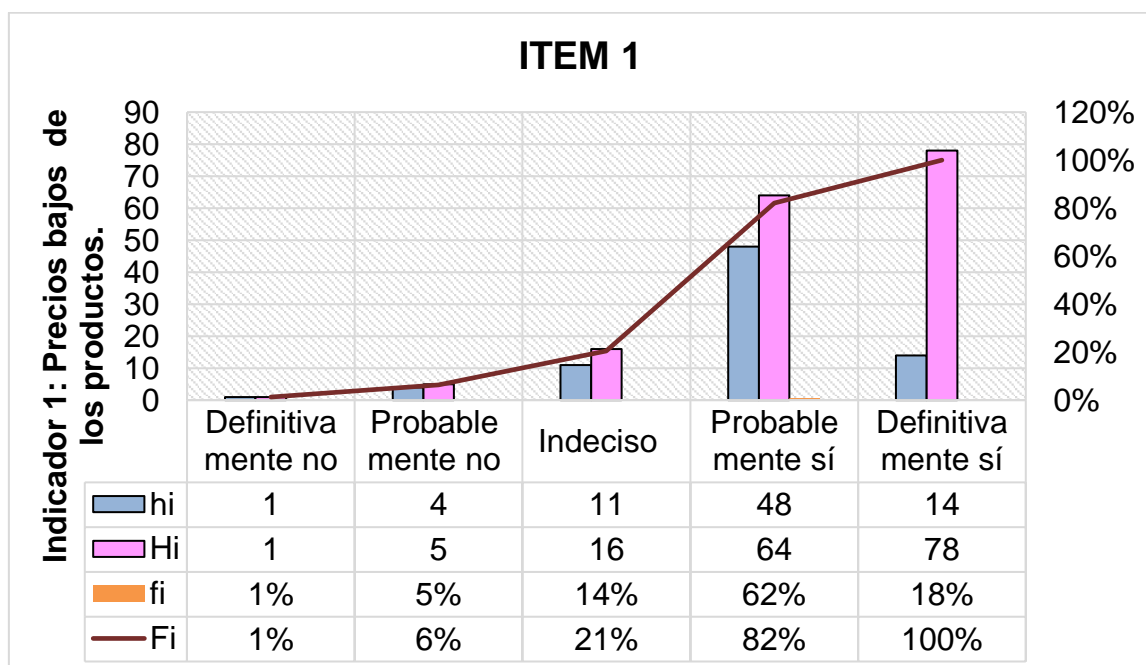
Como se aprecia en la tabla 15 y la figura 15 el 69% de los sujetos encuestados opinan que definitivamente si se puede implementar creaciones de nuevas estrategias para su negocio, mientras que el 26% afirmaron que probablemente si, el 5% son indecisos de tener creaciones de nuevas estrategias para su negocio, el 0% probablemente no, y el 0% definitivamente no.

## Ventaja Competitiva

### Liderazgo en costos

Tabla 1: Precios bajos de los productos

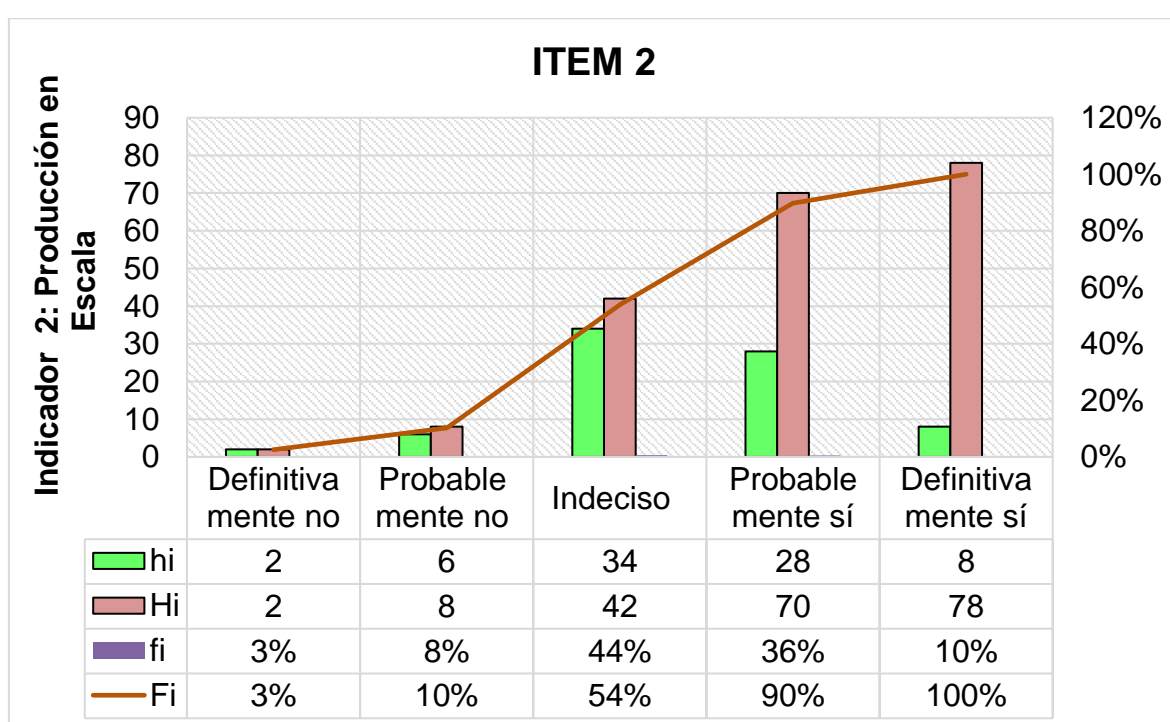
Xi	hi	Hi	fi	Fi
Definitivamente no	1	1	1%	1%
Probablemente no	4	5	5%	6%
Indeciso	11	16	14%	21%
Probablemente sí	48	64	62%	82%
Definitivamente sí	14	78	18%	100%



Como se aprecia en la tabla 1 y la figura 1 el 62% de los sujetos encuestados opinan que probablemente sí conocen los precios bajos de los productos que se ofrecen en el mercado, mientras que el 18% definitivamente sí afirman conocer los precios bajos de los productos, el 14% son indecisos de tener un conocimiento ello, el 5% probablemente no conocen, y el 1% definitivamente no tienen en claro los precios bajos de los productos que se ofrecen en el mercado.

Tabla 2: Producción en escala

Xi	hi	Hi	fi	Fi
Definitivamente no	2	2	3%	3%
Probablemente no	6	8	8%	10%
Indeciso	34	42	44%	54%
Probablemente sí	28	70	36%	90%
Definitivamente sí	8	78	10%	100%

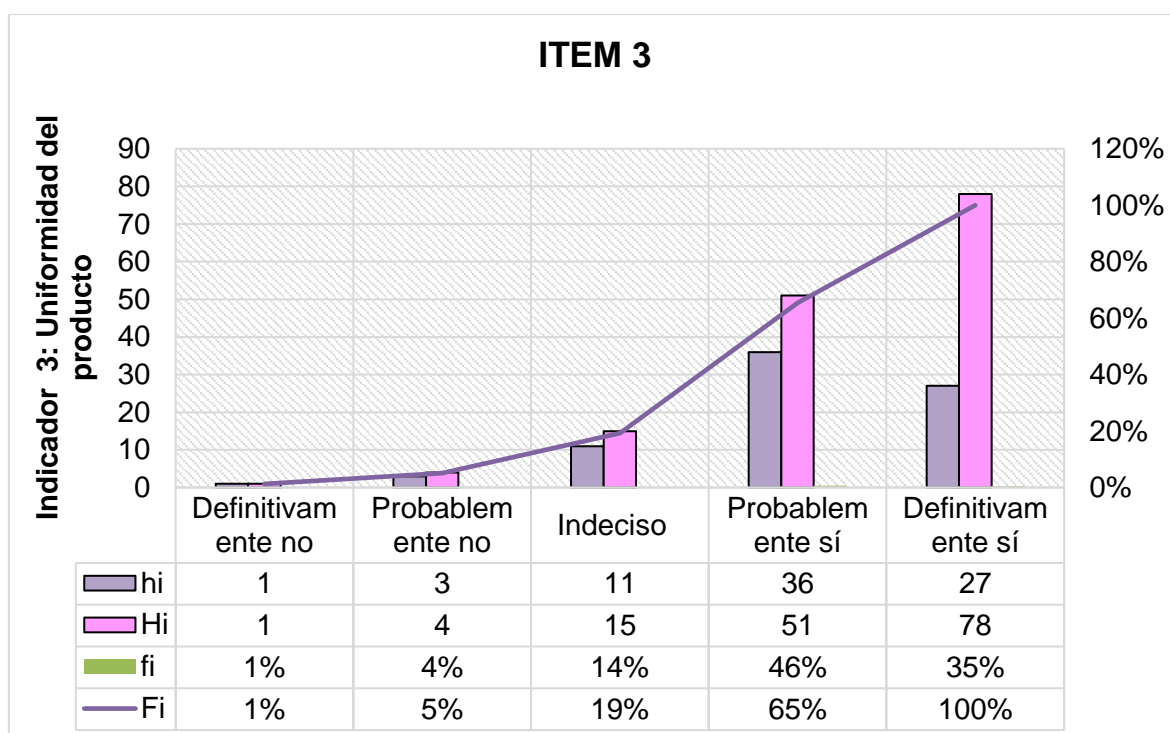


Como se aprecia en la tabla 2 y la figura el 44% de los sujetos encuestados opinan que son indecisos de tener una producción en escala para su negocio, mientras que el 36% probablemente sí, el 10% definitivamente sí afirman tener en cuenta una producción en escala para su negocio, el 8% probablemente no, y el 3% definitivamente no tienen en cuenta.



Tabla 3: Uniformidad del producto

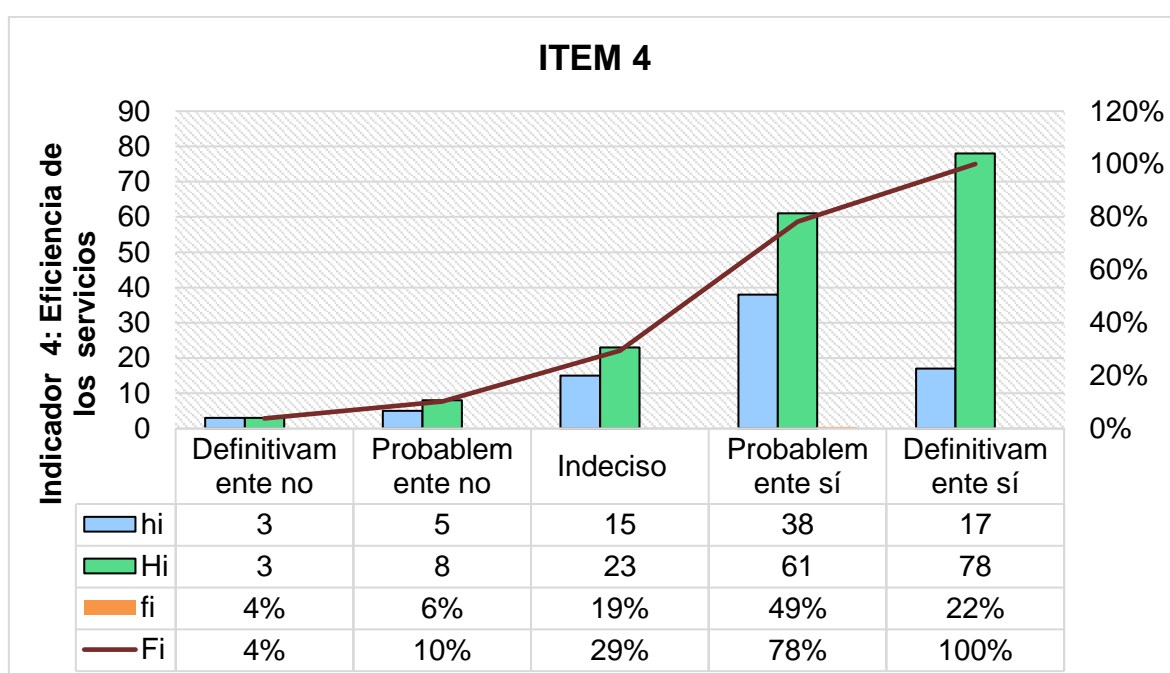
Xi	hi	Hi	fi	Fi
Definitivamente no	1	1	1%	1%
Probablemente no	3	4	4%	5%
Indeciso	11	15	14%	19%
Probablemente sí	36	51	46%	65%
Definitivamente sí	27	78	35%	100%



Como se aprecia en la tabla 3 y la figura 3 el 46% de los sujetos encuestados opinan que probablemente si observan la uniformidad del producto, mientras que el 35% definitivamente si afirman conocer, el 14% son indecisos en utilizar la uniformidad del producto, el 4% probablemente no, y el 1% definitivamente no utilizan una uniformidad del producto.

Tabla 4: Eficiencia de los servicios

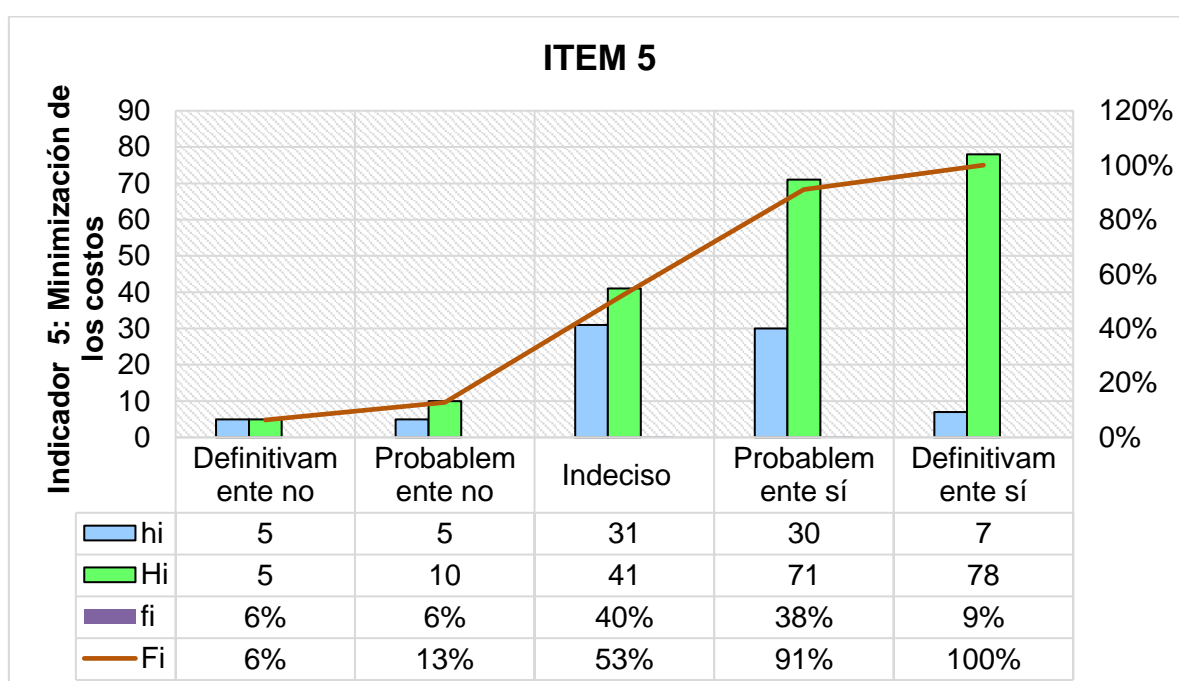
Xi	hi	Hi	fi	Fi
Definitivamente no	3	3	4%	4%
Probablemente no	5	8	6%	10%
Indeciso	15	23	19%	29%
Probablemente sí	38	61	49%	78%
Definitivamente sí	17	78	22%	100%



Como se aprecia en la tabla 4 y la figura 4 el 49% de los sujetos encuestados opinan que probablemente sí toman en cuenta la eficiencia de los servicios para con sus clientes, mientras que el 22% definitivamente sí afirman tomarlo en cuenta, el 19% son indecisos de tener una eficiencia de los servicios, el 6% probablemente no lo toman en cuenta, y el 4% definitivamente no tienen una eficiencia de los servicios para con sus clientes.

Tabla 5: Minimización de los costos

Xi	hi	Hi	fi	Fi
Definitivamente no	5	5	6%	6%
Probablemente no	5	10	6%	13%
Indeciso	31	41	40%	53%
Probablemente sí	30	71	38%	91%
Definitivamente sí	7	78	9%	100%

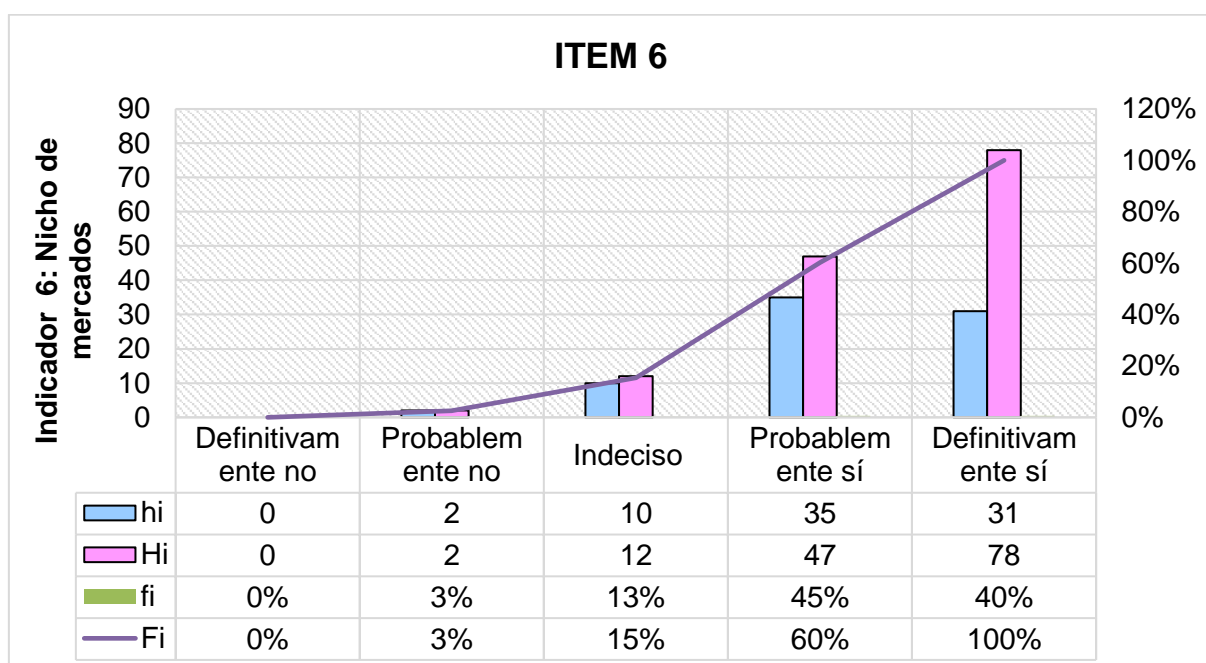


Como se aprecia en la tabla 5 y la figura 5 el 40% de los sujetos encuestados opinan que son indecisos de tener en cuenta la minimización de los costos en su negocio, mientras que el 38% probablemente sí, el 9% definitivamente sí lo toman en cuenta, el 6% probablemente no, y el 6% definitivamente no toman en cuenta la minimización de los costos en su negocio.

## Diferenciación

**Tabla 6: Nicho de mercado**

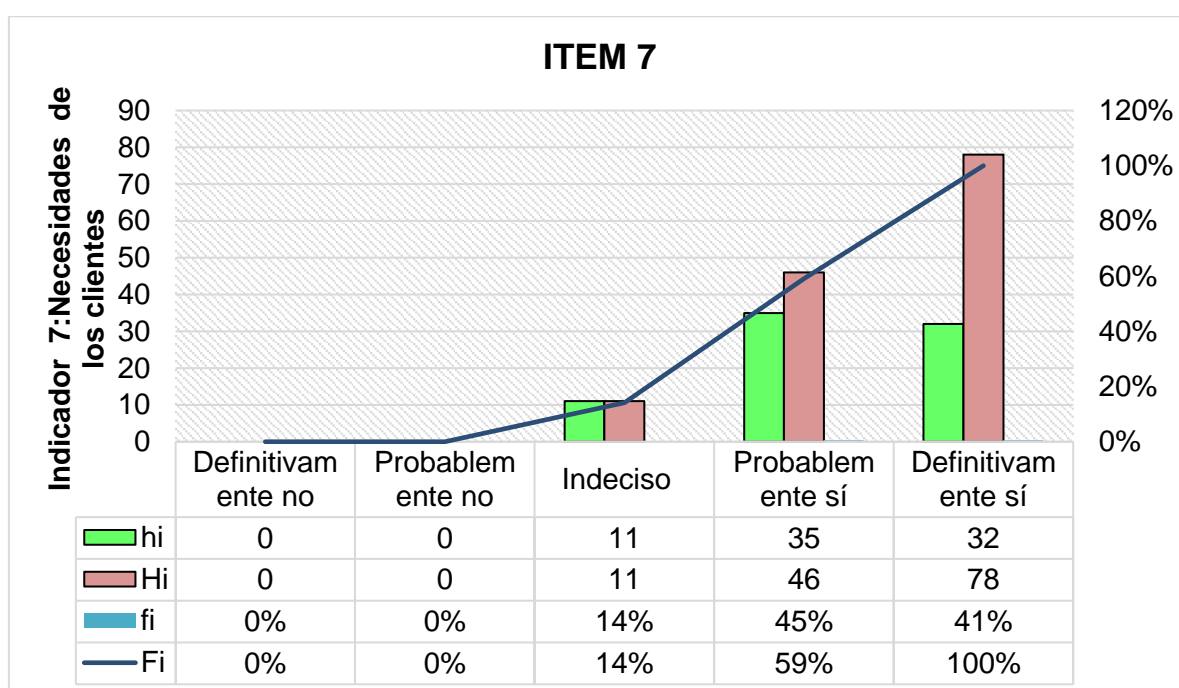
Xi	Hi	Hi	fi	Fi
<b>Definitivamente no</b>	0	0	0%	0%
<b>Probablemente no</b>	2	2	3%	3%
<b>Indeciso</b>	10	12	13%	15%
<b>Probablemente sí</b>	35	47	45%	60%
<b>Definitivamente sí</b>	31	78	40%	100%



Como se aprecia en la tabla 6 y la figura 6 el 45% de los sujetos encuestados opinan que probablemente sí conocen su nicho de mercado, mientras que el 40% definitivamente sí afirman conocerlo, el 13% son indecisos de tener un conocimiento sobre su nicho de mercado, el 3% probablemente no conocen, y el 0% definitivamente no tienen en cuenta.

**Tabla 7: Necesidades que tienen sus clientes**

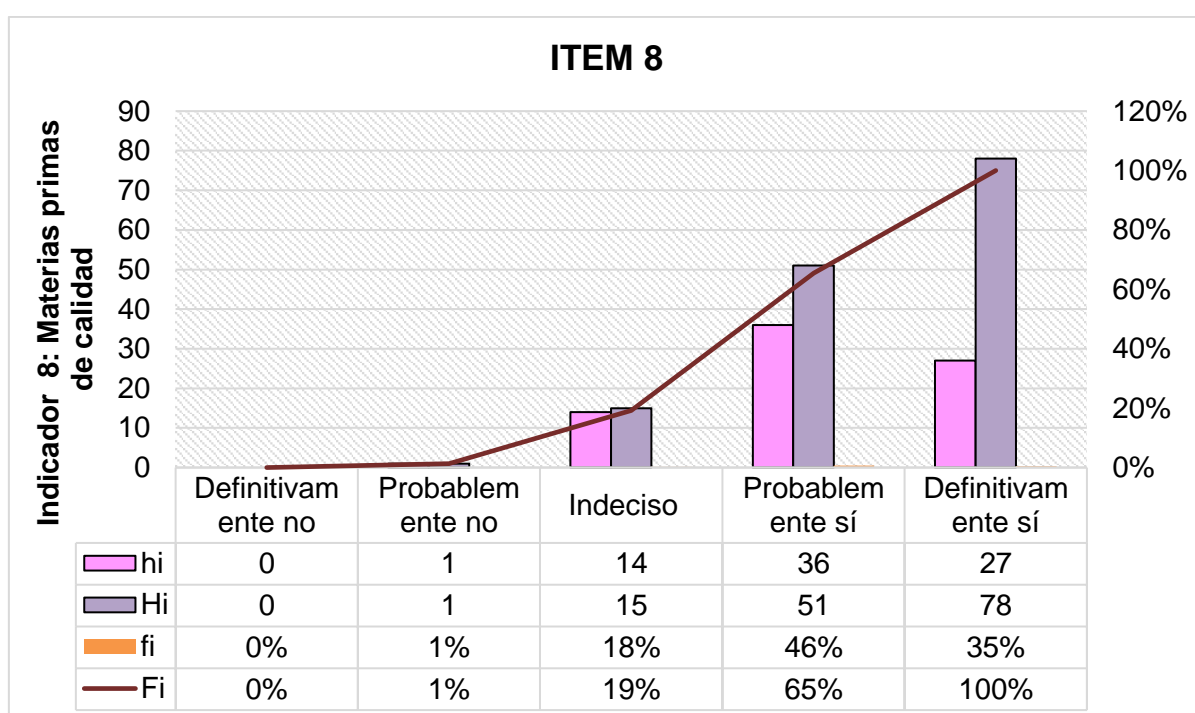
Xi	hi	Hi	fi	Fi
Definitivamente no	0	0	0%	0%
Probablemente no	0	0	0%	0%
Indeciso	11	11	14%	14%
Probablemente sí	35	46	45%	59%
Definitivamente sí	32	78	41%	100%



Como se aprecia en la tabla 7 y la figura 7 el 45% de los sujetos encuestados opinan que probablemente sí conocen las necesidades que tienen sus clientes con relación a los productos que ofrece, mientras que el 41% definitivamente sí afirman conocer las necesidades que tienen sus clientes, el 14% son indecisos de tener un conocimiento necesidades que tienen sus clientes con relación a los productos, el 0% probablemente no conocen, y el 0% definitivamente no.

Tabla 8: Materias primas de calidad

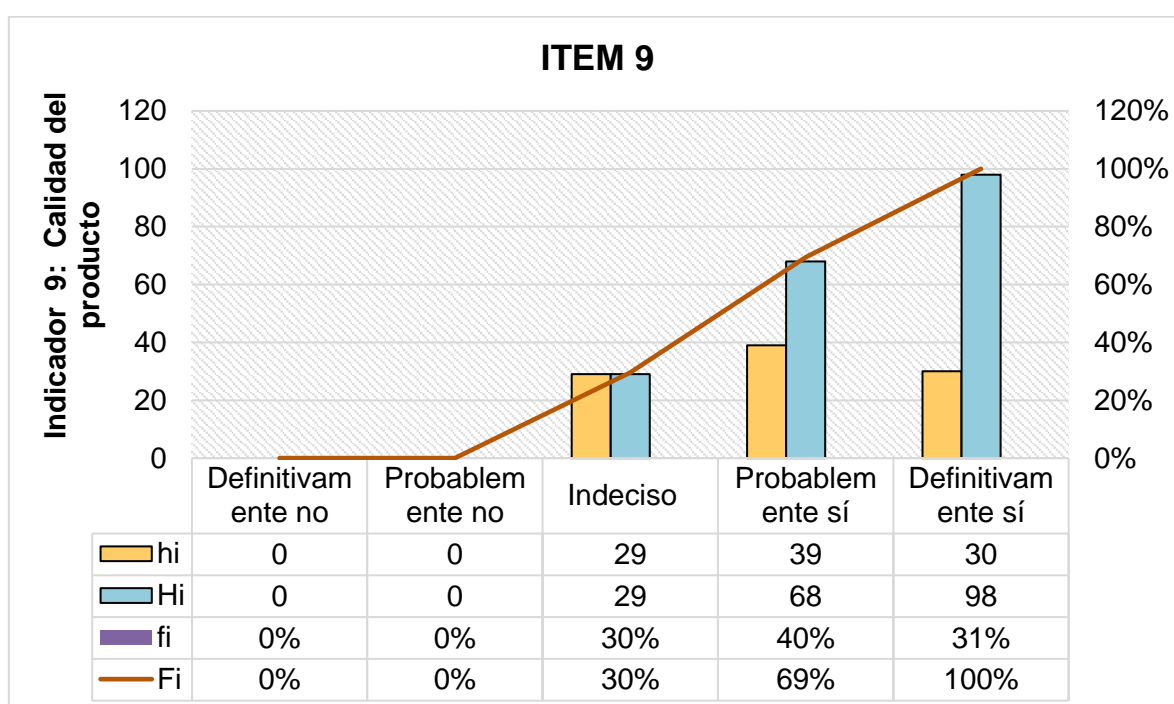
Xi	hi	Hi	fi	Fi
Definitivamente no	0	0	0%	0%
Probablemente no	1	1	1%	1%
Indeciso	14	15	18%	19%
Probablemente sí	36	51	46%	65%
Definitivamente sí	27	78	35%	100%



Como se aprecia en la tabla 8 y la figura 8 el 46% de los sujetos encuestados opinan que probablemente emplea materias primas de calidad en su negocio, mientras que el 35% definitivamente si afirman emplearlos, el 18% son indecisos de tener emplear una materias prima de calidad en su negocio, el 1% probablemente no lo tomen en cuenta, y el 0% definitivamente no.

Tabla 9: Calidad del producto

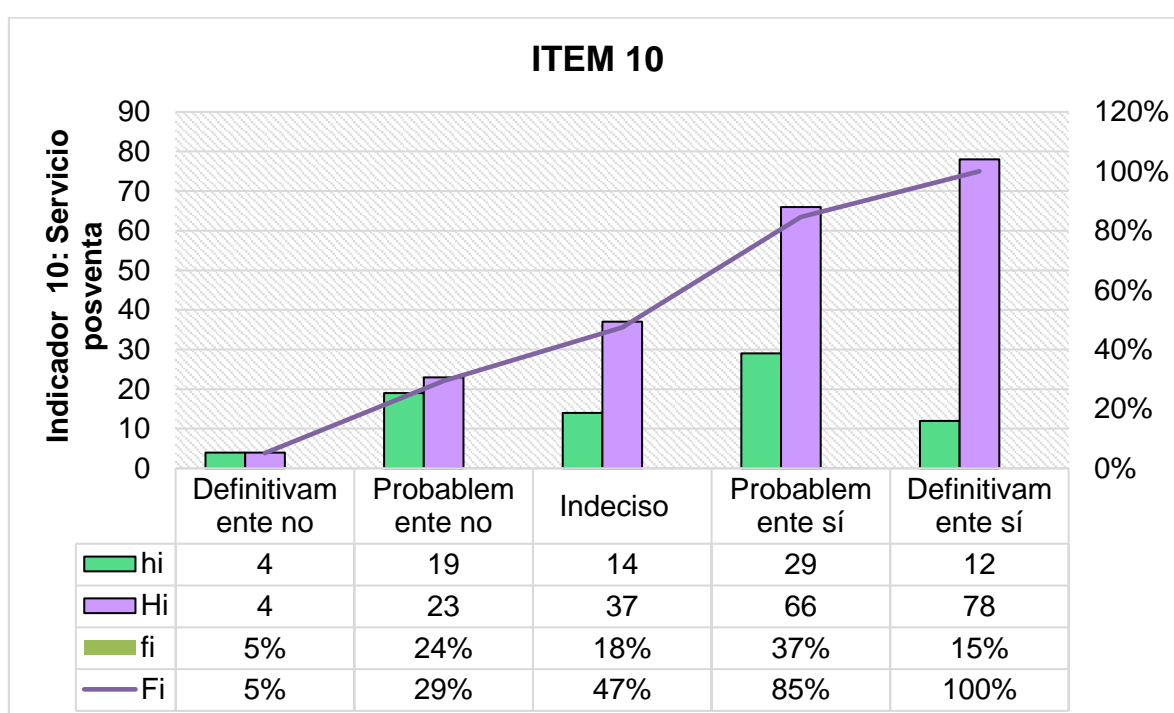
Xi	hi	Hi	fi	Fi
Definitivamente no	0	0	0%	0%
Probablemente no	0	0	0%	0%
Indeciso	29	29	30%	30%
Probablemente sí	39	68	40%	69%
Definitivamente sí	30	98	31%	100%



Como se aprecia en la tabla 9 y la figura 9 el 40% de los sujetos encuestados opinan que probablemente sí toman en cuenta la calidad del producto que ofrece su negocio, mientras que el 31% definitivamente sí afirma tenerlo en cuenta, el 30% son indecisos, el 0% probablemente no lo toman en cuenta, y el 0% definitivamente no.

Tabla 10: Servicio posventa

Xi	hi	Hi	fi	Fi
Definitivamente no	4	4	5%	5%
Probablemente no	19	23	24%	29%
Indeciso	14	37	18%	47%
Probablemente sí	29	66	37%	85%
Definitivamente sí	12	78	15%	100%



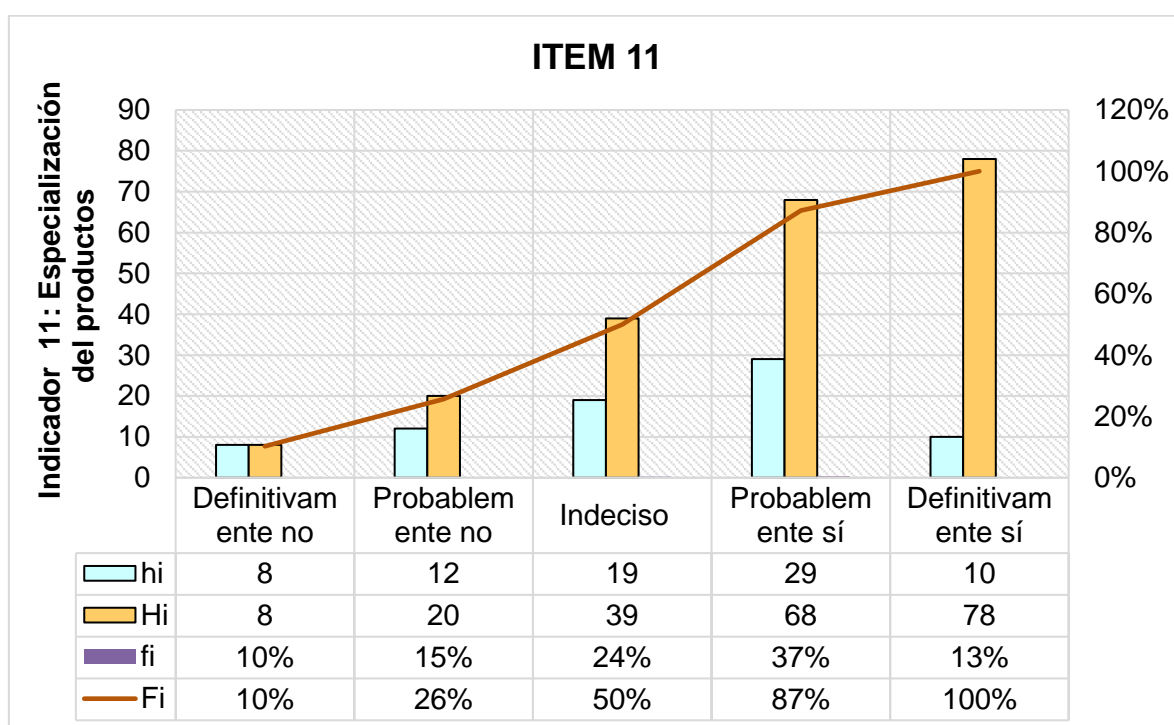
Como se aprecia en la tabla 10 y la figura 10 el 37% de los sujetos encuestados opinan que probablemente sí emplean el servicio posventa para los clientes de su negocio, mientras que el 24% probablemente no, el 18% son indecisos de emplearlo, el 15% definitivamente sí emplean el servicio posventa, y el 5% definitivamente no emplean el servicio posventa para los clientes de su negocio.



## Enfoque

**Tabla 11: Especialización de los productos**

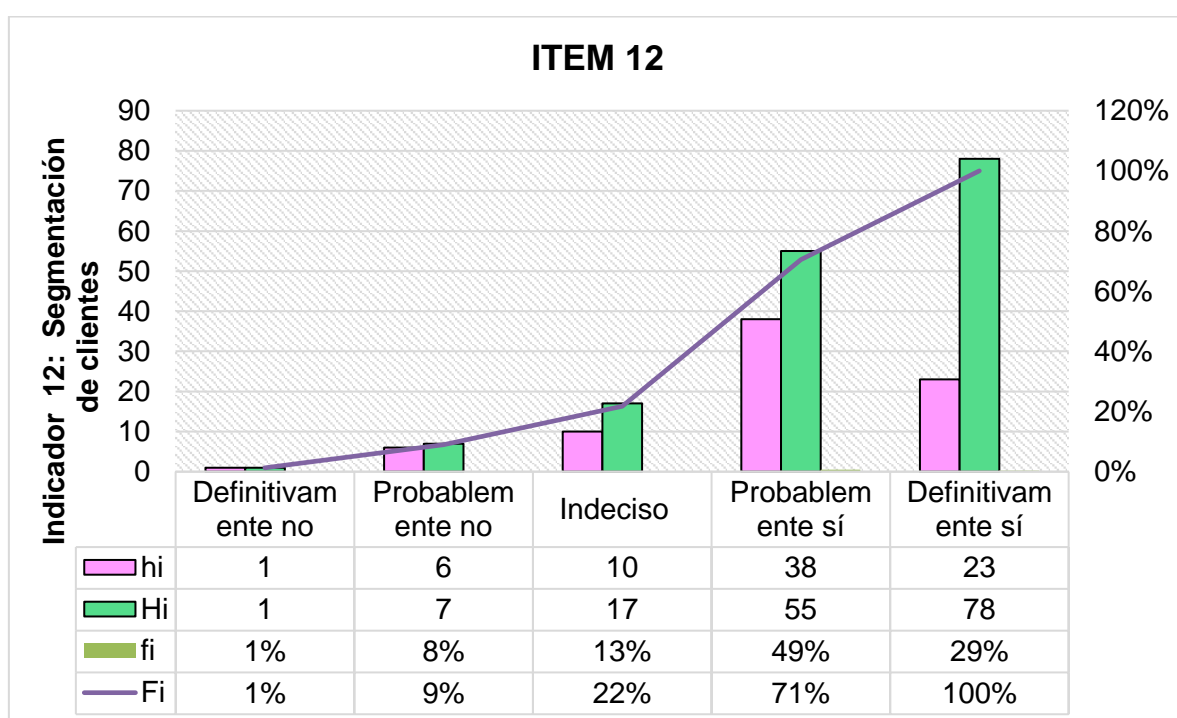
$X_i$	$h_i$	$H_i$	$f_i$	$F_i$
<b>Definitivamente no</b>	8	8	10%	10%
<b>Probablemente no</b>	12	20	15%	26%
<b>Indeciso</b>	19	39	24%	50%
<b>Probablemente sí</b>	29	68	37%	87%
<b>Definitivamente sí</b>	10	78	13%	100%



Como se aprecia en la tabla 11 y la figura 11 el 37% de los sujetos encuestados opinan que probablemente sí identifican la especialización de los productos en su negocio, mientras que el 24% son indecisos de tener en claro, el 15% probablemente no lo conocen, el 13% definitivamente sí afirman conocer la especialización de los productos en su negocio, y el 10% definitivamente no tienen en claro.

Tabla 12: segmento de clientes

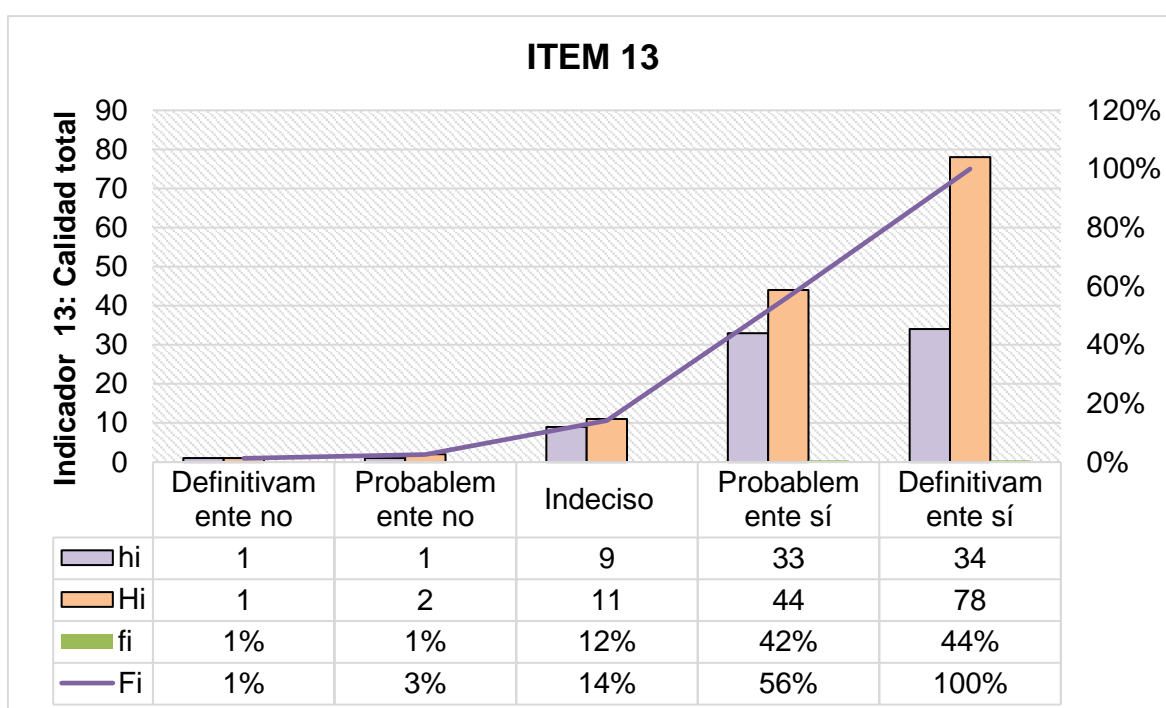
Xi	hi	Hi	fi	Fi
Definitivamente no	1	1	1%	1%
Probablemente no	6	7	8%	9%
Indeciso	10	17	13%	22%
Probablemente sí	38	55	49%	71%
Definitivamente sí	23	78	29%	100%



Como se aprecia en la tabla 12 y la figura 12 el 49% de los sujetos encuestados opinan que probablemente sí conocen el segmento de clientes que tiene su negocio, mientras que el 29% definitivamente sí afirman conocer, el 13% son indecisos de tener un conocimiento claro sobre la segmentación de clientes que tiene su negocio, el 8% probablemente no conocen, y el 1% definitivamente no tienen en claro.

Tabla 13: Calidad total

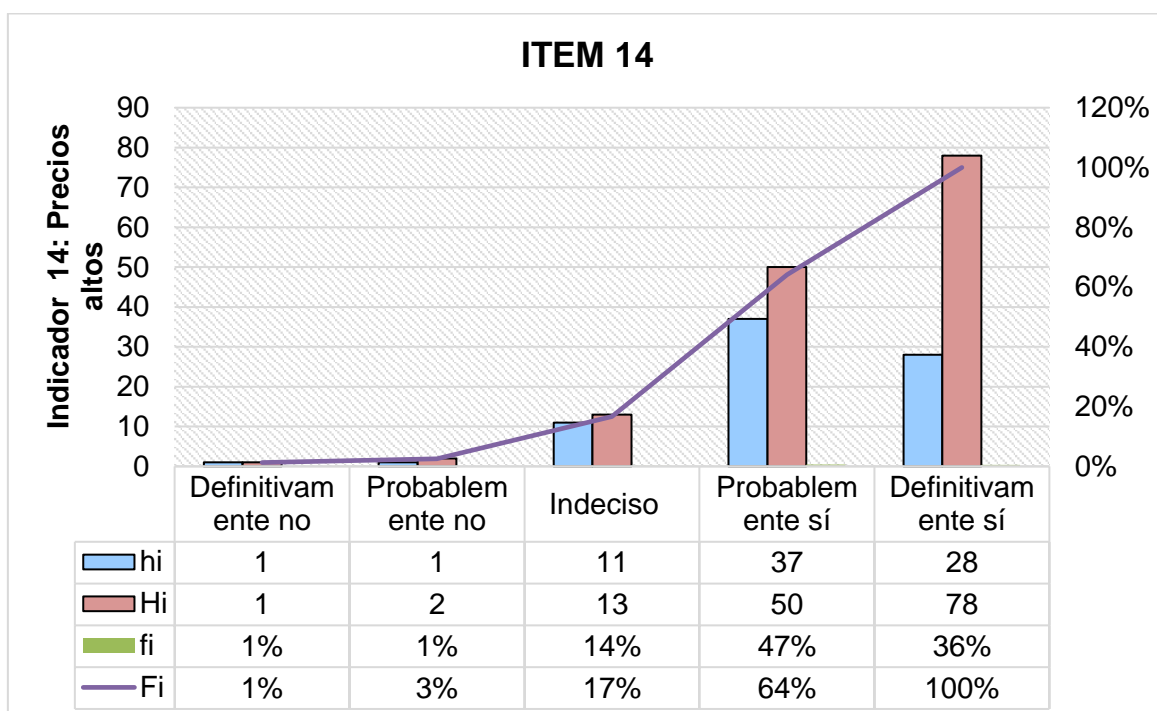
Xi	hi	Hi	fi	Fi
Definitivamente no	1	1	1%	1%
Probablemente no	1	2	1%	3%
Indeciso	9	11	12%	14%
Probablemente sí	33	44	42%	56%
Definitivamente sí	34	78	44%	100%



Como se aprecia en la tabla 13 y la figura 13 el 44% de los sujetos encuestados opinan que definitivamente si toman en cuenta la calidad total en su negocio, mientras que el 42% probablemente si optan por la calidad total, el 12% son indecisos de tener en claro la calidad total en su negocio, el 1% probablemente no, y el 1% definitivamente no.

Tabla 14: Precios altos

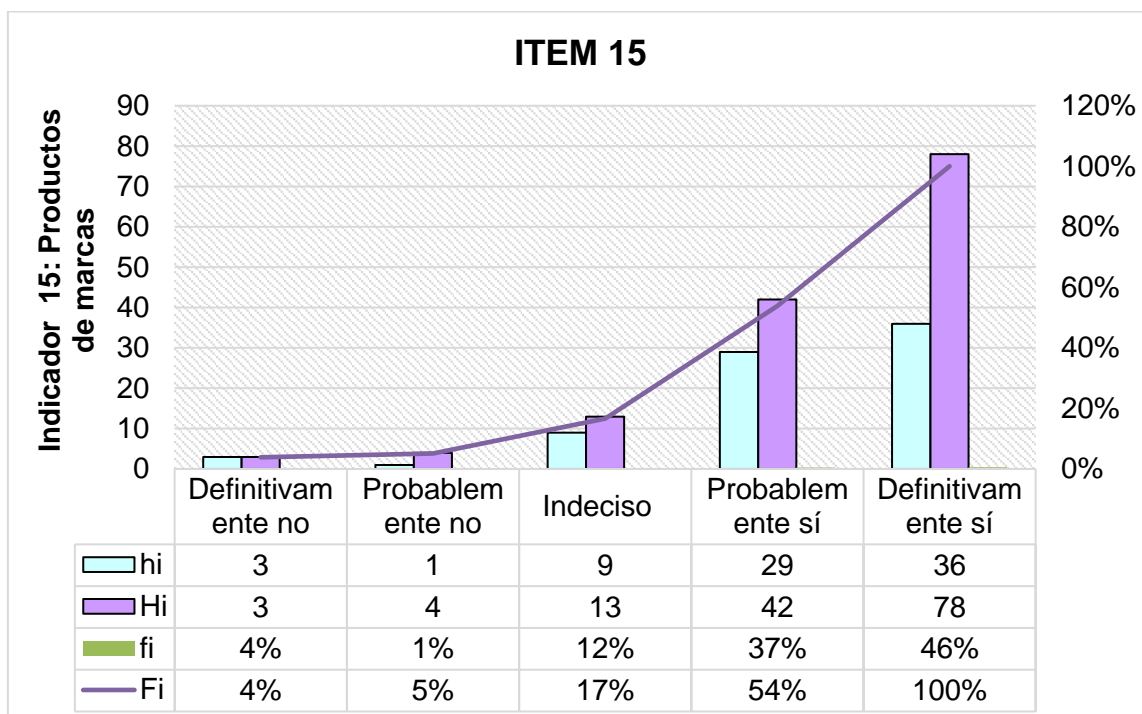
Xi	hi	Hi	fi	Fi
Definitivamente no	1	1	1%	1%
Probablemente no	1	2	1%	3%
Indeciso	11	13	14%	17%
Probablemente sí	37	50	47%	64%
Definitivamente sí	28	78	36%	100%



Como se aprecia en la tabla 14 y la figura 14 el 47% de los sujetos encuestados opinan que probablemente sí conocen los precios altos que se ofrece en el mercado, mientras que el 36% definitivamente sí afirman conocer lo, el 14% son indecisos de tener un conocimiento sobre ello, el 1% probablemente no conocen, y el 1% definitivamente no tienen en claro los precios altos que se ofrece en el mercado.

Tabla 15: Productos de marcas

Xi	hi	Hi	fi	Fi
Definitivamente no	3	3	4%	4%
Probablemente no	1	4	1%	5%
Indeciso	9	13	12%	17%
Probablemente sí	29	42	37%	54%
Definitivamente sí	36	78	46%	100%



Como se aprecia en la tabla 15 y la figura 15 el 46% de los sujetos encuestados opinan que definitivamente si toman en cuenta los productos de marcas que ofrecen en el mercado, mientras que el 37% probablemente si lo toman en cuenta, el 12% son indecisos, el 4% definitivamente no lo llevan a cabo, y el 1% probablemente no toman en cuenta los productos de marcas que ofrecen en el mercado.

## 5.2. Prueba de Hipótesis

Para lograr realizar la tabulación, análisis e interpretación de los datos recopilados se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS 22.

Tabla1

Pruebas de normalidad la variable de estudio y sus dimensiones

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadísti			Estadísti		
	co	gl	Sig.	co	Gl	Sig.
Aplicación del planeamiento estratégico	,106	78	,063	,947	78	,007
Análisis estratégico	,153	78	,001	,929	78	,001
Formulación estratégica	,136	78	,004	,970	78	,107
Implantación estratégica	,090	78	,200*	,972	78	,142
Ventaja Competitiva	,139	78	,003	,943	78	,005

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 1 se observa que al analizar los datos, en algunos casos se obtuvo un valor p (sig.) menor a 0.05, mientras que en otros se obtuvo un valor p (sig.) mayor a 0.05, lo que indica que para la prueba de hipótesis se utilizarán el estadístico paramétrico Rho de Spearman, con la finalidad de determinar qué manera la aplicación del planeamiento estratégico influye en la ventaja

competitiva de los comerciantes de Frutas de la Provincia de Chincha en el año 2016.

### Prueba de hipótesis general

Tabla 2

Correlación entre la aplicación del planeamiento estratégico y la ventaja Competitiva

		Ventaja Competitiva
Aplicación del planeamiento estratégico	Correlación de Rho de Spearman	, 720**
	Sig. (bilateral)	.000

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 2 se aprecia que al correlacionar la aplicación del planeamiento estratégico y la ventaja competitiva se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación entre las variables. En consecuencia, se infiere que la aplicación del planeamiento estratégico influye positivamente en la ventaja competitiva.

### Hipótesis específica 1

Tabla 3

Correlación entre el análisis estratégico y la ventaja competitiva

		Ventaja Competitiva
Análisis	Correlación de Pearson	,460**
Estratégico	Sig. (bilateral)	.000

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 3 se aprecia que al correlacionar el análisis estratégico y la ventaja competitiva se encontró un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación entre ambos. Por lo tanto se concluye que el análisis estratégico influye positivamente en la ventaja competitiva

### Hipótesis específica 2

Tabla 4

Relación entre la formulación estratégica y la ventaja competitiva

		Ventaja Competitiva
Rho de Spearman	Formulación estratégica	Coefficiente de correlación 442** Sig. (bilateral) 0.00

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 4 se observa que al analizar la relación entre la formulación estratégica y la ventaja competitiva se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación entre ambas. . Por lo tanto se concluye que la formulación estratégica influye positivamente en la ventaja competitiva



### Hipótesis específica 3

Tabla 5

Correlación entre la implantación estratégica y la ventaja competitiva

		Ventaja Competitiva	
Rho de Spearman	Implantación estratégica	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,242* 0.033

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 5 se observa que al analizar la relación entre la implantación estratégica y la ventaja competitiva se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación entre ambas. En consecuencia, se deduce que la implantación estratégica influye positivamente en la ventaja competitiva.

El análisis de datos muestra que la aplicación del planeamiento estratégico general, y sus dimensiones análisis estratégico influyen en la ventaja competitiva. Asimismo, se sugiere continuar con esta línea de investigación para determinar qué otras variables están implicadas en la ventaja competitiva de las de Frutas de la Provincia de Chíncha en el año 2016.

### 5.3. Presentación de Resultados

La relación entre los componentes del planeamiento estratégico y la ventaja competitiva de los comerciantes de frutas de la provincia de Chíncha es positiva.

Los resultados obtenidos con el análisis estadístico permiten afirmar, en cuanto a la **hipótesis principal**, que existe relación entre el planeamiento estratégico con la ventaja competitiva de los comerciantes de frutas de la provincia de Chincha.

Los resultados obtenidos con el análisis estadístico permiten afirmar, en cuanto a las **hipótesis específica 1**: La relación entre el análisis estratégico y la ventaja competitiva de los comerciantes de fruta de la provincia de Chincha es positiva.

Los resultados obtenidos con el análisis estadístico permiten afirmar, en cuanto a las **hipótesis específica 2**: La relación entre la formulación estratégica y la ventaja competitiva de los comerciantes de fruta de la provincia de Chincha es positiva. De acuerdo a lo que afirma **Pedrés & Milla Gutiérrez (2005)** en su libro titulado "*La Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*" señalan que la formulación estratégica se divide en 3 que son Estrategias corporativas: se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa, estrategia competitiva: ayuda a los negocios para tener éxito.

Finalmente, Los resultados obtenidos con el análisis estadístico permiten afirmar, en cuanto a las **hipótesis específica 3**: establece que la relación entre la Implantación Estratégica y la ventaja competitiva de los comerciantes de frutas de la Provincia de Chincha es positiva. De acuerdo a **Pedrés & Milla Gutiérrez (2005)** nos dicen que en esta etapa se requiere asegurar que la empresa posea adecuados controles estratégicos y diseños organizativos.

## CONCLUSIONES

Se llevó a cabo un estudio sobre el planeamiento estratégico y la ventaja competitiva de los comerciantes de frutas de la provincia de Chincha, llegando a las siguientes conclusiones:

1- Se comprobó la **Hipótesis General** que planteaba que existe relación directa entre la aplicación del planeamiento estratégico y la ventaja competitiva de los comerciantes de frutas de la Provincia de Chincha.

Concluimos que los comerciantes de frutas de Chincha necesitan aplicar el planeamiento estratégico que oriente sus recursos y acciones para que alcancen los objetivos junto con el desarrollo económico, social, ambiental e institucional, ya que ellos toman estrategias de manera intuitiva o por la experiencia pero no en conocimientos estudiados, y con todo esto permitirá tener un mejor control en su valor agregado a los productos y generar así una ventaja competitiva eficaz y eficiente para poder contrarrestar a los competidores.

La correlación encontrada entre ambas variables fue de  $p < 0.05$ ;  $r = 0.72$ . Por lo tanto se concluye que la aplicación del planeamiento estratégico influye positivamente en la ventaja competitiva.

2- Se comprobó la **Hipótesis Específica 1** que planteaba que existe relación directa entre el análisis estratégico y la ventaja competitiva de los comerciantes de frutas de la Provincia de Chincha.

Concluimos que el análisis estratégico es otro punto importante que los comerciantes de frutas deben de realizar con el fin de formular e implementar eficazmente las estrategias, para ello también es necesario realizar un análisis

externo e interno el cual se obtendrá una ventaja competitiva para explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos.

La correlación encontrada entre ambas variables fue de  $p < 0.05$ ;  $r = 0.46$ . Por lo tanto se concluye que el análisis estratégico influye positivamente en la ventaja competitiva.

3- Se comprobó la **Hipótesis Específica 2** que planteaba que existe relación directa entre la Formulación Estratégica y ventaja competitiva de los comerciantes de frutas de la Provincia de Chincha.

Concluimos que después de haber realizado un análisis estratégico del negocio, también es importante que los comerciantes realicen una formulación estratégica, ya que tendrá que formular los objetivos y metas que desea alcanzar, evaluando y seleccionando las estrategias analizadas para la formulación de cada una de ellas, así se podrá obtener resultados deseados a corto y largo plazo obteniendo una mayor ventaja.

La correlación encontrada entre ambas variables fue de  $p < 0.05$ ;  $r = 0.44$ . Por lo tanto se concluye que la formulación estratégica influye positivamente en la ventaja competitiva.

4- Se comprobó la **Hipótesis Específica 3** que planteaba que existe relación directa entre el Implantación Estratégica y la ventaja competitiva de los comerciantes de fruta de la Provincia de Chincha.

Concluimos que después de analizar y formular el plan estratégico, se debe realizar una implantación de dichas estrategias, con el fin de que los comerciantes de frutas de la provincia de Chíncha pongan en acción los planes para alcanzar sus metas, y se debe implantar de manera que se ajuste a la situación del negocio, teniendo el control y la seguridad de que todas las actividades así como los planes estratégicos, el análisis y la formulación se cumplan de manera eficaz. Así mismo, el comerciante también debe de seguir buscando oportunidades para crecer y encontrarse con nuevas formas de renovar su negocio hacia la mejora continua, ya que viene hacer un proceso que se convierte en un círculo virtuoso, de manera que el negocio obtiene retroalimentación constante, la cual le es de utilidad para reajustar y moldear sus estrategia de corto y largo plazo, así mismo estar comprometido con la excelencia y la ética personal, sabiendo que esto hace que obtenga mayores ventajas competitivas y ser diferenciador al resto.

La correlación encontrada entre ambas variables fue de  $p < 0.05$ ;  $r = 0.24$ . En consecuencia, se deduce que la implantación estratégica influye positivamente en la ventaja competitiva.

## **RECOMENDACIONES**

1. Desarrollar el planeamiento estratégico nos permite conocer y evaluar el negocio para tomar decisiones a tiempo oportuno, a su vez fijar la misión,

visión, objetivos estratégicos, entre otros; y desarrollar charlas con apoyo de la Municipalidad con alianzas de entidades del estado como es el CEPLAN para capacitar a los comerciantes para que ellos puedan tener un óptimo manejo de su negocio logrando una ventaja competitiva.

2. Que la municipalidad de Chincha invierta en formar diversas charlas sobre la aplicación del plan estratégico en beneficio de los comerciantes de Chincha a fin de desarrollar ventajas competitivas del negocio.
3. Con la ayuda del CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico) y la municipalidad, brindar conferencias gratuitas para los comerciantes sobre una visión de futuro compartida y de los objetivos y planes estratégicos para el desarrollo, sustentable y sostenido de la provincia. Ya que en esto también se beneficia la provincia y el país.
4. Que la municipalidad ofrezca más información de ayuda ciudadana en el tema del negocio propio, porque la mayoría de comerciantes no conocen mucho sobre temas básicos como lo es la aplicación del planeamiento estratégico en la ventaja competitiva, ya que todo lo hacen de manera intuitiva o empíricamente, con pocos conocimientos académicos.
5. A nivel nacional, los comerciantes constituyen una parte significativa de la economía del país, y en un futuro no muy lejano los comerciantes van a ser las grandes creadoras de empleo y de riqueza del país. Por ello recomendamos que el gobierno tome mayor interés en ellos, para que aquellos que tienen poco aprendizaje, ya sea por falta económica y no pueden estudiar y solo trabajan en sus negocios de forma empírica o intuitiva sean desarrollados intelectualmente para que su negocio crezca cada vez,

haciendo esto posible con becas de estudio, foros, charlas gratuitas dadas por el gobierno y que sean de provecho, así mismo esto contribuye al desarrollo sostenible del país.

6. En la encuesta, observamos que los comerciantes de frutas solo venden empíricamente, y deberían lograr una mejor presentación en cada fruta, en la limpieza y el orden de las mismas, así como el precio acorde al mercado haciendo una mejor distribución y despacho de las frutas para no generar caos entre los clientes.
7. Los comerciantes deberían realizar compras en volúmenes grandes, es decir ir hacia el mismo lugar de cosecha y comprar por mayor ya sea en camiones o sacos para obtenerlos a bajos costos, y poder hacer diferentes promociones con bajo precio de acuerdo a las frutas, así poder obtener una gran ventaja competitiva de manera eficaz, obteniendo mayores ganancias.
8. Los comerciantes de frutas siempre deben de dar un seguimiento a las frutas, para que no ofrezcan frutas en mal estado, generando una insatisfacción del cliente. Por ello también es recomendable que en el negocio obtengan refrigerantes para controlar las frutas que rápidamente se oxidan o malogran y para evitar también la presencia de mosca y mosquitos; de esta manera contrarrestar los aspectos negativos, obteniendo consigo una ventaja positiva ante el resto. Siempre debemos de ver el hoy para mejorar hacia el futuro de manera eficaz.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

Ackoff, R. L. (1993). *"Rediseñando la empresa del futuro"*. México D.F., México: Limusa.

Argentina, C. L. (s.f.). *CACEX Rafaela Cámara de Comercio Exterior*.

- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público* (Vol. Serie Manuales N° 69 ). (Cepal, Ed.) Santiago de Chile, Chile: Copyright © Naciones Unidas, junio de 2011. Todos los derechos reservados.
- Camisón, C. (16 de 12 de 2009). *Calidad de Uniformidad*. Recuperado el 19 de 06 de 2016
- Castro, A. (2014). Recuperado el 24 de 07 de 2016, de Grandes Pymes.
- Cintado Tortoló, L. (2010). *Evaluación y Análisis del nivel de satisfacción de los clientes en los servicios*. Tesis de titulación , Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” Facultad Industrial Economía, Matanzas.
- Conferencia Internacional del trabajo. (1975).
- Congreso. (28 de Junio de 2008). *Congreso de la República*.
- Constitución Política del Perú. (1993).
- Cossio, I. B., & Góngora, N. (Enero de 2014). *Caracterización de la responsabilidad social universitaria en la Universidad San Buenaventura Bogota*. Tesis, Universidad San Buenaventura Bogotá, Bogota D.C. Recuperado el 28 de Mayo de 2016
- Cuero Osorio, J., Espinosa Ortegón, A., Guevara Restrepo, M., Montoya Zapata, K., Orozco Moreno, L., & Ortiz Martínez, Y. (2007). *Planeación Estratégica - Henry Mintzberg*. Bogotá.
- de Pelekais, C., & Aguirre, R. (Julio - Diciembre de 2010). *Gestión universitaria socialmente responsable: un camino efectivo hacia el servicio comunitario* (Vol. 5). Recuperado el 23 de Junio de 2016
- Deming, W. E. (1993). *Emprendedores - Administracion Moderna*. 1-2.
- Diaz Dumont, J. R. (11 de Marzo de 2015).
- Dorsey, P. (2008). *The Little Book That Builds Wealth*.
- Dorsey, P. (2013).
- Elias Medina, T., & Vila Córdova, S. (2014). *Análisis de la Responsabilidad Social Universitaria de la Pontificia Universidad Católica del Perú en el Proyecto Construcción de Viviendas seguras y saludables, para las familias afectadas por el sistema*. Tesis , Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado el 31 de Mayo de 2016
- Estado. (28 de 06 de 2008). *Leyes.congreso.gob.pe*. Recuperado el 22 de 06 de 2016, de <http://www.leyes.congreso.gob.pe>:  
<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01086.pdf>
- FAO, D. (2003). *Desarrollo de la Acuicultura - 1. Procedimientos Idóneos en la Fabricación de Alimentos para la Acuicultura*. Italia: [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).



- Fernández García, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. San Vicente, Alicante, España: Editorial Club Universitario. Recuperado el 23 de Junio de 2016
- Fernández, R. (06 de 10 de 2006). Recuperado el 10 de 07 de 2016
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos : cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México, D.F, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Forum Empresa Responsabilidad Social Empresarial de las Américas. (1997). *Red Empresa*. Recuperado el 23 de Junio de 2016
- Francois, V. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria: Manual de Primeros Pasos* (Primera ed.). (G. Giannoni, Ed.) Mexico D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., BID. Recuperado el 06 de Junio de 2016
- Galan, J. I., & Sáenz de Miera, A. (2012). *Reflexiones sobre la Responsabilidad Social Corporativa en el siglo XXI, Breve Marco Teórico de la Responsabilidad Social Universitaria* (Primera ed.). (J. I. Galán, & A. Sáenz de Miera, Edits.) España, Salamanca, ISBN: 978-84-9012-060-6: Ediciones Universidad Salamanca - España. Recuperado el 01 de Junio de 2016
- Gamboa, S. F., & Benites, L. (2012). *Formación Profesional en las Ciencias Sociales* (Primera ed.). (A. Juana Maria., Ed.) Mexico, Mexico.
- García, H. (2007). Estrategias de Precios. *Promonegocios.net*, 1-3.
- Hernández Pérez. (2000). *Competitividad y éxito. Algunas tendencias actuales y su repercusión*. Cuba: CEDE.
- Huergo, E. (2016). Economía de Escalas. *Blogeconomista*, 1.
- Ibañez, M., & Mellado, J. (2008). *Educación, Libertad y Cuidado*. Madrid, España: Dykinson,SI: Melendez Valdez, 61 - 2815. Recuperado el 09 de Junio de 2016
- Jack, F. (2000). *Negocios exitosos : cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. (I. Thompson, Ed.) México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler. (2005). Nicho del mercado. (i. tonsomp, Ed.) *Promonegocios.com*, 1.
- Lacoma, T. (2005). Recuperado el 10 de 07 de 2016
- Larrán-Jorge, M., & Andrades Peña, F. J. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, VI(15), 91-107. Recuperado el 31 de mayo de 2016
- Lefcovich, M. L. (2005). *La curva de experiencia o aprendizaje y su importancia*.
- Maqueda La Fuente, J. (2014). *Cuadernos de dirección estratégica y planificación*. España: Diaz de Santos.

- Martin, W. B. (1992). *Calidad en el Servicio al Cliente*. Grupo Editorail Iberoamericano.
- Martínez Herrera, H. (2011). *Responsabilidad social y etica empresarial* (Primera ed.). (A. A. Quintero, Ed.) Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 23 de 06 de 2016
- Mendoza Arana, P., & Robles Guerrero, L. (2000). *Planeamiento Estratégico en Gerencia*. (E. Arenas Silvera, Ed.) Lima, Perú.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Morris. (2009). *The fundamentals of product design*. AVA Publishing.
- Navarro Asencio, E. (2015). *Guía de interpretación de resultados en el contraste de hipótesis estadísticas*. Madrid.
- Negocios. (24 de Febrero de 2013). *Mundo de Negocios*.
- Negocios, P. C. (10 de 07 de 2016). Recuperado el 10 de 07 de 2016
- Opazo Ziem, M. (16 de 11 de 2012). *Logística - Enfasis*. Recuperado el 10 de 07 de 2016
- Pedros, D. M., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. (E. 3. Altair, Ed.) Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Pedros, D. M., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Pedros, Daniel Martínez; Milla Gutiérrez, Artemio. (2005). *La Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. (D. d. S.A., Ed.) Madrid, España: Altair, Economía 3 colecciones.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva* (2010 ed.). Madrid, España: Pirámide.
- Porter, M. (1995). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. México: CECSA.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva* (2010 ed.). (c. m. moreno, Ed.) Madrid, España: Pirámide.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid, Barcelona, España: Pirámide. Recuperado el 19 de Junio de 2016
- Real Academia Española. (s.f.).
- República, E. C. (s.f.). Recuperado el 28 de 06 de 2016, de Municipalidad de Los Olivos - © Derechos de Autor 2015.
- Rivassanti. (2012). *Rivassanti*. Recuperado el 10 de 07 de 2016

- Ruiz Lugo, L. (s.f.). Formación Integral: Desarrollo Intelectual, emocional, social y ético de los estudiantes. *Revista Universidad de Sonora*, 1.
- Ruth Gabriela Guatumillo Freire. (2012). *Estrategias de crecimiento y su influencia en las ventas de calzado industrial HG Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*. Ambato, Ecuador.
- SAC, C. A. (2012). *Centro castelmonte*. Recuperado el 10 de 07 de 2016, de Centrocastelmonte.
- Saenz, P. V. (2010). *Técnicas de segmentacion de mercado*. Atarbook.
- Salleneve, J. P. (2004). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Samanez, B. E., Isus Barado, S., Martínez Clares, M., & Sorasola Ituarte, L. (2008). *Orientación Profesional* (Primera ed.). Barcelona, España: UOC. Recuperado el 09 de Junio de 2016
- Sampieri Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación - Apa sexta edición*. Santa Fe, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sampieri Hernández, R., Collado Fernández, C., & Lucio Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 16 de 07 de 2016
- Serna, G. H. (2000). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. (Séptima ed.). Santa fé de Bogotá, Bogotá: 3R Editores.
- Solano David. (14 de Mayo de 2016). *Enfoque : Responsabilidad Social Universitaria en el Perú*. Lima: Editora Perú. Recuperado el 07 de Julio de 2016
- Steiner, G. A. (1998). *Descuadrando*.
- Strategic Planning for library and informacion services*. Londres, Ingraterra.
- Thompson, Arthur ; Strickland, A. J. III. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos* (11va. Edición ed.). Norte de Georgia, EE.UU.: McGraw-Hill Interamericana.
- Thompson, I. (04 de 12 de 2006). *Promonegocios.net*.
- Tirado, C. B., Rojas Moreno, L., & Sandoval Montaña, R. (1996). *Tendencias en la formación profesional universitaria en educación*. Recuperado el 08 de 06 de 2016
- Trespalacios, J. A., Vázquez Casielles, R., & Bello Acebrón, L. (2005). *Investigación de Mercados*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, SA.
- Universidad Inca Garcilaso de la Vega. (s.f.). Recuperado el 23 de Junio de 2016
- Universidad Nacional Mayor de San Marco. (2011). *Habilidades Docentes* (Vol. Módulo II). Lima, Peru. Recuperado el 09 de Junio de 2016

- Universidad Siglo 21. (12 de Setiembre de 2014, s/n). *Responsabilidad Social Universitaria*. Recuperado el 27 de Mayo de 2016
- Vallaey, F. (s.f.). Recuperado el 29 de 05 de 2016
- Vallaey, F., De la Cruz, C., & Sasía, P. M. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria Manual de Primeros Pasos* (Primera ed.). Mexico DF: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Vallaey, François. (2014). *La responsabilidad social universitaria: modelo universitario contra la mercantilización*. Mexico: UNAM-IISUE/Universia. Recuperado el 04 de Junio de 2016
- Valverde Chaves, J., Beita Sandi, W., Bermúdez Mora, J. C., Pino Chacón, G., Rodríguez Calderón, G., & Sánchez Meza, R. (2011). *Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria dimensiones y estudios de caso* (Primera ed.). (C. Buezo Cruz, López Ramírez, Alexander, M. Ugalde, & M. Candelario, Edits.) Heredia, Costa Rica: Dinamo Innovador. Recuperado el 06 de Junio de 2016
- Vara Horna, A. A. (2010). *7 Pasos para una Tesis Exitosa, desde la idea inicial hasta la sustentación* (2da. ed.). Lima, Lima, Peru. Recuperado el 18 de 06 de 2016
- Vara Horna, A. A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*. (F. d. Humanos., Ed.) Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Villarán, F. (2004). *10 tesis sobre el sistema de planeamiento estratégico y el CEPLAN*. Red Participa Perú. Lima: Mimeo.
- Villareal, R. (2006). *El modelo de competitividad sistémica de los agros*. México: IOSD y CECID.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1998). *Administración: una perspectiva global* (11va. [i.e. en inglés, 6ta. en español] ed.). D.F., México: McGraw-Hill. doi:65.012 K837 1998
- Yfarraguerri Villarea, L. (2014). *Responsabilidad Social Universitaria: Un Reto de las Instituciones de Educación Superior*. Mexico. Recuperado el 15 de 06 de 2016

## MATRIZ DE COHERENCIA

TÍTULO	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL		METODOLOGÍA	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	INSTRUMENTO
<p>APLICACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA VENTAJA COMPETITIVA DE LOS COMERCIANTES DE FRUTAS DE LA PROVINCIA DE CHINCHA.</p>	<p><b>Problema general</b> ¿De qué manera la aplicación del planeamiento estratégico influye en la ventaja competitiva de los comerciantes de Frutas de la Provincia de Chincha en el año 2016?</p> <p><b>Problemas Específicos</b> ¿De qué manera el Análisis Estratégico influye en la ventaja competitiva de Los comerciantes de fruta</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la influencia de la aplicación del planeamiento estratégico en la ventaja competitiva de los comerciantes de frutas de la Provincia de Chincha en el año 2016</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> Establecer la influencia del Análisis Estratégico en la ventaja competitiva de los comerciantes</p>	<p><b>Hipótesis general</b> La Aplicación del planeamiento estratégico influye directamente en la ventaja competitiva de los comerciantes de frutas de la Provincia de Chincha en el año 2016</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b> El Análisis Estratégico La formulación estratégica influye directamente en la</p>	<p><b>Variable Independiente (V1):</b> <b>Aplicación del Planeamiento Estratégico:</b> es una herramienta de gestión que permite la toma de decisiones de las organizaciones, así como la misión, visión, objetivos y de corto, medio y largo plazo. (Armijo, 2011).</p>	<p><b>Dimensiones</b></p> <p><b>D1. Análisis Estratégico:</b></p> <p><b>D2. Formulación Estratégica:</b></p> <p><b>D3. Implantación Estratégica:</b></p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Misión</li> <li>- Visión</li> <li>- Valores Corporativos</li> <li>- Objetivos Estratégicos</li> <li>-Fortalezas</li> <li>-Oportunidades</li> <li>- Debilidades</li> <li>-Amenazas</li> </ul> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estrategias Corporativas</li> <li>-Estrategias Competitivas</li> <li>-Estrategias Operativas</li> </ul> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Control eficaz de la estrategia</li> <li>-Diseños eficaces</li> <li>-Organización inteligente y ética</li> <li>-Creación de nuevas estrategias</li> </ul> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Precios bajos de</li> </ul>	<p><b>Tipo de Investigación:</b> n: Aplicada Cuantitativa.</p> <p><b>Nivel:</b> Descriptiva Correlacional I casual.</p>	<p><b>Población Total:</b> Población total (comerciantes del mercado mayorista de frutas de Chincha) un total de 98 comerciantes. La muestra es =78</p> <p>El Muestreo es Probabilístico</p>	<p><b>El tipo de instrumento de recolección de datos que se empleará es de:</b> Escala Tipo Likert</p>

	<p>de la Provincia de Chíncha en el año 2016?</p> <p>¿De qué manera la formulación estratégica influye en la ventaja competitiva de los comerciantes de frutas de la Provincia de Chíncha en el año 2016?</p> <p>¿De qué manera la implantación estratégica influye en la ventaja competitiva de los comerciantes de frutas de la Provincia de Chíncha en el año 2016?</p>	<p>de frutas de la Provincia de Chíncha en el año 2016</p> <p>Establecer la influencia de la formulación estratégica en la ventaja competitiva de los comerciantes de Frutas de la Provincia de Chíncha en el año 2016.</p> <p>Establecer la influencia de la implantación estratégica en la ventaja competitiva de los comerciantes de Frutas de la Provincia de Chíncha en el año 2016.</p>	<p>ventaja competitiva de los comerciantes de frutas de la Provincia de Chíncha en el año 2016.</p> <p>La implantación estratégica influye directamente en la ventaja Competitiva de los comerciantes de frutas de la Provincia de Chíncha en el año 2016.</p>	<p><b><u>Variable Dependiente:</u></b></p> <p><b>(Y):</b></p> <p><b>Ventaja Competitiva:</b> es la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado, teniendo eficiencia, eficacia y efectividad. (Michael Porter),</p>	<p><b><u>Dimensiones</u></b></p> <p><b>D1. Liderazgo En Costo:</b></p> <p><b>D2. Diferenciación:</b></p> <p><b>D3. Enfoque</b></p>	<p>los productos. -Producción en escala. -Uniformidad del producto. -Eficiencia de los servicios. -Minimización de costos. <b><u>Indicadores:</u></b> -Nicho de Mercado. -Necesidades de los clientes. -Materias primas de calidad. -Calidad del producto. -Servicio posventa.</p> <p><b><u>Indicadores:</u></b> -Especialización del producto. -Segmentación del cliente. -Calidad total -Precios altos -Productos de marcas.</p>	<p><b>Método:</b> Descriptivo</p>		
--	--	---	--	---	--	--	---------------------------------------	--	--

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Cód.: 1
---------

**ANEXO N° 2**

**CUESTIONARIO**

*Estimado comerciante la siguiente encuesta tiene por finalidad conocer los resultados del Planeamiento Estratégico en la Ventaja Competitiva en los comerciantes de frutas de la ciudad de Chincha. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito.*

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano se le agradece por su cooperación.

**Escoja una de las 5 alternativas:**

1	2	3	4	5
Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí

Datos generales:

Edad: .....

Sexo: Femenino ( )                      Masculino ( )

## Planeamiento Estratégico

### Análisis Estratégico:

1. ¿Conoce usted cuál es la misión en su negocio?

Definitivamente no ( )                      Probablemente no ( )    Indeciso ( )  
 Probablemente sí ( )                      Definitivamente sí ( )

2. ¿Conoce usted cuál es la visión de su negocio?

Definitivamente no ( )                      Probablemente no ( )    Indeciso ( )  
 Probablemente sí ( )                      Definitivamente sí ( )

3. ¿Tiene usted en cuenta los valores corporativos en su negocio?

Definitivamente no ( )                      Probablemente no ( )    Indeciso ( )  
 Probablemente sí ( )                      Definitivamente sí ( )

4. ¿Conoce usted los objetivos estratégicos (metas alcanzables) en su negocio?

Definitivamente no ( )                      Probablemente no ( )    Indeciso ( )  
 Probablemente sí ( )                      Definitivamente sí ( )

5. ¿Identifica usted las fortalezas que ayuden al crecimiento de su negocio?

Definitivamente no ( )                      Probablemente no ( )    Indeciso ( )  
 Probablemente sí ( )                      Definitivamente sí ( )

6. ¿Identifica usted las oportunidades que se presenta en su negocio?

Definitivamente no ( )                      Probablemente no ( )    Indeciso ( )  
 Probablemente sí ( )                      Definitivamente sí ( )



7. ¿Reconoce usted cuáles son las debilidades que pueden afectar a su negocio?

Definitivamente no ( ) Probablemente no ( ) Indeciso ( )

Probablemente sí ( ) Definitivamente sí ( )

8. ¿Reconoce usted cuáles son las amenazas que ponen en riesgo su negocio?

Definitivamente no ( ) Probablemente no ( ) Indeciso ( )

Probablemente sí ( ) Definitivamente sí ( )

### **Formulación Estratégica**

9. ¿Conoce usted claramente qué es una estrategia corporativa?

Definitivamente no ( ) Probablemente no ( ) Indeciso ( )  
)

Probablemente sí ( ) Definitivamente sí ( )

10. ¿Conoce usted claramente qué es una estrategia competitiva?

Definitivamente no ( ) Probablemente no ( ) Indeciso ( )

Probablemente sí ( ) Definitivamente sí ( )

11. ¿Conoce usted claramente qué es una estrategia operativa?

Definitivamente no ( ) Probablemente no ( ) Indeciso ( )

Probablemente sí ( ) Definitivamente sí ( )

## Implantación Estratégica

12. ¿Conoce usted qué es el control eficaz de la estrategia para su negocio?

Definitivamente no ( )                      Probablemente no ( )    Indeciso ( )  
Probablemente sí ( )                      Definitivamente sí ( )

13. ¿Conoce usted cuáles son los diseños eficaces para su negocio?

Definitivamente no ( )                      Probablemente no ( )    Indeciso ( )  
Probablemente sí ( )                      Definitivamente sí ( )

14. ¿Tiene en cuenta usted la organización inteligente y ética en su negocio?

Definitivamente no ( )                      Probablemente no ( )    Indeciso ( )  
Probablemente sí ( )                      Definitivamente sí ( )

15. ¿Cree usted que se puede implementar la creación de nuevas estrategias para su negocio?

Definitivamente no ( )                      Probablemente no ( )    Indeciso ( )  
Probablemente sí ( )                      Definitivamente sí ( )

Cód.: 2

**CUESTIONARIO**

*Estimado comerciante la siguiente encuesta tiene por finalidad conocer los resultados del Planeamiento Estratégico en la Ventaja Competitiva en los comerciantes de frutas de la ciudad de Chincha. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito.*

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano se le agradece por su cooperación.

**Escoja una de las 5 alternativas:**

1	2	3	4	5
Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí

Datos generales:

Edad: .....

Sexo: Femenino ( )                      Masculino ( )

**Ventaja Competitiva:****Liderazgo en costos:**

1. ¿Conoce usted los precios bajos de los productos que se ofrecen en el mercado?

Definitivamente no ( )                      Probablemente no ( )    Indeciso ( )  
 Probablemente sí ( )                      Definitivamente sí ( )

2. ¿Tiene usted en cuenta la producción en escala para su negocio?

Definitivamente no ( )                      Probablemente no ( )    Indeciso ( )  
 Probablemente sí ( )                      Definitivamente sí ( )

3. ¿Cuándo usted adquiere las mercaderías, observa la uniformidad del producto para garantizar la calidad?

Definitivamente no ( )                      Probablemente no ( )    Indeciso ( )  
 Probablemente sí ( )                      Definitivamente sí ( )

4. ¿Tiene usted en cuenta la eficiencia de los servicios para con sus clientes?

Definitivamente no ( )                      Probablemente no ( )    Indeciso ( )  
 Probablemente sí ( )                      Definitivamente sí ( )

5. ¿Emplea usted la minimización de los costos en su negocio?

Definitivamente no ( )                      Probablemente no ( )    Indeciso ( )  
 Probablemente sí ( )                      Definitivamente sí ( )

**Diferenciación:**

6. ¿Conoce usted cuál es su nicho de mercado (clientes)?

Definitivamente no ( ) Probablemente no ( ) Indeciso ( )

Probablemente sí ( ) Definitivamente sí ( )

7. ¿Conoce usted las necesidades que tienen sus clientes con relación a los productos que ofrece?

Definitivamente no ( ) Probablemente no ( ) Indeciso ( )

Probablemente sí ( ) Definitivamente sí ( )

8. ¿Emplea usted materias primas de calidad en su negocio?

Definitivamente no ( ) Probablemente no ( ) Indeciso ( )

Probablemente sí ( ) Definitivamente sí ( )

9. ¿Tiene usted en cuenta la calidad del producto que ofrece su negocio?

Definitivamente no ( ) Probablemente no ( ) Indeciso ( )

Probablemente sí ( ) Definitivamente sí ( )

10. ¿Emplea usted el servicio posventa para los clientes de su negocio?

Definitivamente no ( ) Probablemente no ( ) Indeciso ( )

Probablemente sí ( ) Definitivamente sí ( )

**Enfoque:**

11. ¿Identifica usted la especialización de los productos en su negocio?

Definitivamente no ( )                      Probablemente no ( )    Indeciso ( )  
Probablemente sí ( )                      Definitivamente sí ( )

12. ¿Identifica usted el segmento de clientes que tiene su negocio?

Definitivamente no ( )                      Probablemente no ( )    Indeciso ( )  
Probablemente sí ( )                      Definitivamente sí ( )

13. ¿Tiene en cuenta usted la calidad total en su negocio?

Definitivamente no ( )                      Probablemente no ( )    Indeciso ( )  
Probablemente sí ( )                      Definitivamente sí ( )

14. ¿Conoce usted los productos de precios altos que se ofrece en el mercado?

Definitivamente no ( )                      Probablemente no ( )    Indeciso ( )  
Probablemente sí ( )                      Definitivamente sí ( )

15. ¿Tiene usted en cuenta los productos de marcas que ofrecen en el mercado?

Definitivamente no ( )                      Probablemente no ( )    Indeciso ( )  
Probablemente sí ( )                      Definitivamente sí ( )