



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN LA
COMPETITIVIDAD DE PRODUCCIÓN DE TRUCHAS EN LA
ASOCIACIÓN DE PISCICULTORES EN LA BAHÍA DE LA
COMUNIDAD RURAL DE CHUCUITO, EN LA REGIÓN PUNO,
2018**

**PRESENTADA POR
RICARDO CHRISTIAN FLORES ANGULO**

ASESOR

JORGE COSIO SOTO

TESIS

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

LIMA – PERÚ

2019



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TESIS

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN LA
COMPETITIVIDAD DE PRODUCCIÓN DE TRUCHAS EN LA
ASOCIACIÓN DE PISCICULTORES EN LA BAHÍA DE LA
COMUNIDAD RURAL DE CHUCUITO, EN LA REGIÓN PUNO, 2018**

PARA OPTAR

**EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Presentado por

RICARDO CHRISTIAN FLORES ANGULO

Asesor

Mg. Jorge Cosio Soto

LIMA-PERÚ

2019

Dedicatoria

A mis padres, Ricardo y Ludith, por ser el soporte fundamental de todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos. Gracias por tanto queridos viejos.

Agradecimiento

Quiero agradecer infinitamente a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron al desarrollo de esta investigación. A Steve y Rodrigo, hermanos de la vida, por su ayuda y amistad incondicionales. A Leo y Edwin, hombres de bien que llevan muy marcado el espíritu aymara, que me enseñaron a querer y valorar el potencial de su pueblo, **YUSPAGARA!** Y a mamá Juanita, por tus palabras de aliento para seguir siempre adelante. Mi eterno agradecimiento.

ÍNDICE

	Páginas
Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
ÍNDICE	iii
INDICE DE TABLAS	vi
INDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	1
1.1. Antecedentes de la investigación	1
1.2. Bases teóricas	14
1.3. Definiciones conceptuales	49
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES	53
2.1. Formulación de hipótesis	53
2.1.1. Hipótesis general	53
2.1.2. Hipótesis específicas	53
2.2. Variables	54
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	58
3.1. Diseño metodológico	58
3.2. Diseño muestral	63

3.3.	Técnicas para la recolección de datos	65
3.3.1.	Descripción de los instrumentos	66
3.3.2.	Validez y confiabilidad de los instrumentos	70
3.4.	Técnicas estadísticas para el procesamiento de información	75
3.5.	Aspectos éticos	77
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		78
4.1.	Resultados descriptivo.	78
4.2.	Contrastación de hipótesis.	88
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN		105
	Conclusiones	108
	Recomendaciones	110
FUENTES DE INFORMACIÓN		112
ANEXOS		115
	Anexo 1. Matriz de consistencia	
	Anexo 2. Instrumentos para la recolección de datos	
	Anexo 3. Base de datos de la variable motivación	
	Anexo 4. Infografía del trabajo de campo en la Comunidad rural de Chucuito.	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de la variable de estudio planeamiento estratégico.	56
Tabla 2	Operacionalización de la variable de estudio competitividad.	57
Tabla 3	Ficha técnica 1: Cuestionario de variable planeamiento estratégico	67
Tabla 4	Baremación de la variable de estudio planeamiento estratégico	68
Tabla 5	Ficha técnica 1: Cuestionario de variable competitividad	69
Tabla 6	Baremación de la variable de estudio competitividad	69
Tabla 7	Validez de los instrumentos por los Juicio de expertos de la Universidad.	71
Tabla 8	Interpretación del coeficiente de confiabilidad para las variables de estudio	72
Tabla 9	Estadística de fiabilidad del Alpha de Cronbach del instrumento planeamiento estratégico	72
Tabla 10	Estadística de fiabilidad del Alpha de Cronbach del instrumento competitividad	74
Tabla 11	Valores de lectura de la prueba estadística la correlación de Rho Spearman.	76
Tabla 12	Niveles de la variable planeamiento estratégico de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	78
Tabla 13	Niveles de la dimensión formulación de estrategias de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	79
Tabla 14	Niveles de la dimensión implantación de estrategias de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	80

Tabla 15	Niveles de la dimensión penetración de estrategias de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	81
Tabla 16	Niveles de la dimensión evaluación de estrategias de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	82
Tabla 17	Niveles de variable competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	83
Tabla 18	Niveles de la dimensión tecnología competitiva en la producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	84
Tabla 19	Niveles de la dimensión competitividad de precios en la producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	85
Tabla 20	Niveles de la dimensión posicionamiento competitivo en la producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018	86
Tabla 21	Prueba de normalidad de la variable y dimensiones para determinar el uso del procedo estadístico.	87
Tabla 22	Correlación de Rho de Spearman entre formulación de estrategias y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	89
Tabla 23	Correlación de Rho de Spearman entre la implantación de estrategia y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	92
Tabla 24	Correlación de Rho de Spearman entre las estrategias de penetración y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	95

Tabla 25	Correlación de Rho de Spearman entre la evaluación de estrategia y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	98
Tabla 26	Correlación de Rho de Spearman entre el planeamiento estratégico y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Planeamiento estratégico de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	78
Figura 2	Formulación de estrategias de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	79
Figura 3	Implantación de estrategias de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	80
Figura 4	Penetración de estrategias de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	81
Figura 5	Evaluación de estrategias de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	82
Figura 6	Competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	83
Figura 7	Tecnología competitiva en la producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	84
Figura 8	Competitividad de precios en la producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	85
Figura 9	Posicionamiento competitivo en la producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	86

Figura 10	Dispersión simple entre formulación de estrategias y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	90
Figura 11	Dispersión simple entre la implantación de estrategia y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	93
Figura 12	Dispersión simple entre las estrategias de penetración y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	96
Figura 13	Dispersión simple entre la evaluación de estrategia y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	99
Figura 14	Dispersión simple entre el planeamiento estratégico y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.	102

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad determinar si el planeamiento estratégico influye directamente en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, en la Región Puno.

El proceso empleado para la elaboración de la presente tesis estuvo relacionada al enfoque cuantitativo, ya que es una investigación básica que se ubica en el nivel descriptivo y correlacional. El diseño de la misma es la de no experimental: transversal: correlacional. La población sujeta a estudio estuvo conformada por 40 micro y pequeña empresas, dedicadas a la comercialización de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, en la Región Puno, donde se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional de conveniencia, en otras palabras, el tamaño muestral estuvo representado por 40 micro y pequeña empresas, dedicadas a la comercialización de truchas, y se utilizó como instrumentos un cuestionario, con un nivel de significancia de Alpha de Cronbach de 0.981 para una de las variables: planeamiento estratégico y 0.986 para la otra variable, la competitividad; valor confiable y aceptable.

Entre los resultados más puntuales recogidos con la prueba de Rho de Spearman aplicada a las variables de este estudio, se determinó de que existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores en la Bahía de Chucuito, en la Región Puno, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman $r=0.816$, con una correlación positiva alta, y con un nivel de significancia de 0.000 menor que el nivel esperado ($p < 0.05$), con el cual se determina el rechazo a la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alterna.

Palabras clave: Planeamiento estratégico y competitividad.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine if strategic planning affects the competitiveness of trout production in the Chucuito Bay Fish Farmers Association, Puno Region, 2018.

The methodology used to elaborate this thesis was related to the quantitative approach. It is a basic research that is located at the descriptive and correlational level. The design of the research is non-experimental: transversal: correlational. The population was conformed by 40 Mypes dedicated to the commercialization of trout in the Chucuito Bay Fish Farmers Association, Puno Region, 2018, a non-probabilistic sampling of intentional type of convenience was used, that is, the sample size was represented by 40 Mypes dedicated To the commercialization of trout, a questionnaire was used as instruments, with a level of significance of Alpha de Cronbach of 0.981 for the variable strategic planning and 0.986 for the variable competitiveness, reliable and acceptable value

Among the most important results obtained with the Spearman's Rho test, applied to the study variables, determining that there is a significant relationship between strategic planning and the competitiveness of trout production in the Chucuito Bay Fish Farmers Association, Puno Region. , 2018, with a Rho correlation coefficient of Spearman $r = 0.816$, high positive correlation, with a level of significance of 0.000 lower than the expected level ($p < 0.05$), with which the null hypothesis is rejected and the alternate hypothesis formulated by the researcher.

Keywords: Strategic planning and competitiveness.

INTRODUCCION

En un contexto global, donde el mercado es cada vez más competitivo, las empresas están obligadas a cuidar y proteger los recursos que poseen, y emplearlos de tal manera que siempre obtengan una ventaja competitiva. Aun cuando una empresa se encuentre con un buen posicionamiento en el mercado, es necesario que esta evalúe constantemente sus metas y objetivos, y los procedimientos llevados a cabo para cumplir estos.

Muchas de las empresas a nivel mundial planifican una buena gestión administrativa en una organización que se convierte en un eslabón principal para la gestión de grandes proyectos y más cuando se observa que día tras día la mayoría de las empresas tienen con mayor ambición lograr constituir nuevos proyectos administrativos que permitan y estén basados en una buena planeación, organización, dirección y control, en cada uno de los departamentos que la conforman y que son los pilares de su rendimiento organizacional.

El planeamiento estratégico en las empresas internacionales surge como la base que sustenta la eficiencia y eficacia que se puede lograr en toda organización de una empresa, ya que gracias a esta, se pueden lograr alcanzar todos los objetivos planteados. En cada área que conforma la empresa, se debe implementar procesos administrativos que permitan y faciliten integrar el capital humano para así, lograr tenerlo expectante ante cualquier necesidad de la organización, aunque antes, se debe empezar por cumplir con las obligaciones

que se tienen con el personal que viene laborando en cada uno de los niveles tanto operativos como administrativos de la empresa.

Hoy en día muchas de las MYPE (micro y pequeña empresa) dedicadas a la comercialización y crianza de truchas no cuentan con el conocimiento necesario sobre las herramientas administrativas y operacionales que distinguen a la mayoría de éstas en el desarrollo de las organizaciones; es así, que el planeamiento estratégico es pieza fundamental para la organización, muy aparte del tamaño que pueda tener, la estrategia es básica para que las empresas puedan distribuir y vender mejor sus productos, del mismo modo, se evidencia que los piscicultores de esta región trabajan de forma empírica por falta de conocimientos técnicos de un trabajo planificado que puntualice la gestión en la producción y comercialización con mejores resultados y que a su vez permita desarrollarse en un lapso de tiempo establecido.

Según los datos obtenidos en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito ubicado en la región Puno, se evidencia problemas como alta mortandad de semillas en sus diferentes etapas de desarrollo, causando entre un 30 a 40% de merma del total de costo de producción, debido a la falta de asesoramiento técnico para el tratamiento de las semillas y mantenimientos de las piscigranjas, asimismo, se muestra la ausencia de apoyo por parte del gobierno local y central; por otro lado, la falta de infraestructura, con la falta de capacitación al personal en mantenimiento de las piscigranjas, origina sobre costos para los productos de la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, región Puno.

Por otro lado, se denota que los productores no tienen una verdadera planificación objetiva y técnica para poder llevar a cabo con efectividad la producción; a su vez, están limitados por la falta de recursos materiales y poca apertura al sistema financiero, para impulsar su producción y comercialización, y donde no están capacitados a nivel empresarial. Sin embargo, sus ingresos captados por la venta de las truchas tienden a incrementar dependiendo de la temporada.

Por ello, en la presente investigación se focaliza en el proceso de producción y comercialización de trucha realizada por los pobladores de la comunidad rural de la Bahía de Chucuito, en la Región Puno, en base a los objetivos planteados, comenzando con la planificación, la producción, comercialización y las estrategias competitivas aplicadas por las empresas productoras. Para realizar este estudio se realizó una revisión bibliográfica y documental, una visita a la misma comunidad de Chucuito, y ente gubernamental de la región, para obtener información y a las unidades productoras de trucha a fin de obtener los datos necesarios para comparar las hipótesis planteadas en este proyecto de investigación, con entrevistas a personas involucradas en la materia de la investigación.

De acuerdo a los problemas descritos el presente estudio tiene como problema general: ¿De qué manera el planeamiento estratégico incide en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores en la Bahía de Chucuito, en la Región Puno?

Por otro lado se consideró problemas específicas derivada de acuerdo a las variables de estudio: ¿Formulación de estrategias y su incidencia en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, en la Región Puno, 2018?, ¿Implantación de estrategia y su incidencia en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, en la Región Puno, 2018?, ¿Estrategias de penetración y su incidencia en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, en la Región Puno, 2018? y ¿Evaluación de estrategia y su incidencia en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores en la Bahía de Chucuito, en la Región Puno?

Asimismo, se consideró como objetivo general: Determinar si el planeamiento estratégico incide en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, en la Región Puno.

Por otro lado, se tuvo como objetivos específicos, que responde de acuerdo a la relación con el objetivo general: Determinar si la formulación de estrategias incide en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018, Determinar si la implantación de estrategia incide en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, Región Puno; Determinar si las estrategias de penetración incide en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, en la Región Puno; Determinar si la evaluación de estrategia incide en la

competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, en la Región Puno.

Actualmente se observa una tendencia al alza en la demanda dentro de la actividad acuícola a nivel mundial, debido a la necesidad de proveer de alimentos orgánicos libres de pesticidas, a la población mundial que presenta un gran crecimiento, lo que ocasiona que explote otros tipos de alimentos, tales como la carne de trucha. En la región Puno, se desarrolla la crianza de truchas que si bien, tienen una alta demanda de las principales cadenas hoteleras de la región, con ingresos económicos considerables, éstos siguen siendo iguales, sin haber una remuneración con alza paulatina, que den espacio a otras formas de mejora en la producción y calidad, y que pueda significar el desarrollo de éstos productores de truchas.

La presente investigación sobre el planeamiento estratégico para la producción y comercialización de truchas de manera competitiva es un estudio que busca encontrar estrategias y ofrecer planes de acción. Las estrategias nacen luego de aplicar un esquema conciso, ordenado y sistemático de planeamiento estratégico, donde el análisis de la información, interna como externa, son fuentes primordiales para obtener estrategias coherentes y aplicables en el entorno nacional, tomando en cuenta el gran potencial que tienen los recursos hidrobiológicos del altiplano peruano, que nos conduce a afirmar que la actividad pesquera y particularmente la acuicultura puede y debe constituirse en una opción franca y viable para lograr producciones con rentabilidad para sus productores. En esta perspectiva, es posible dinamizar la actividad pesquera basada en la producción de truchas aprovechando las

experiencias logradas en esta actividad, así como las potencialidades que ofrece la región Puno, que cuenta con los recursos de la cuenca del Lago Titicaca.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

1.1.1. Antecedentes internacionales

Arévalo, J. y León, J. (2015), desarrollaron la tesis titulada *Producción y Comercialización de Filete de Trucha en la Vereda Aguablanca del Municipio de Floridablanca (Santander)*, de la Universidad de Santo Tomás, Bucaramanga, en Colombia, donde la investigación tuvo como fin producir filete de trucha arco iris congelada y empacada al vacío, según lo que demanda el mercado, como una nueva línea de producto de la empresa Piscícola “Aguablanca”, enfatizando que la producción y comercialización de filete de trucha en el municipio de Floridablanca se va a definir como un ente promotor de desarrollo, de empleo y mejoramiento de la calidad de vida de las personas vinculadas directa e indirectamente a la actividad del procesamiento. Todo esto se da debido a la disponibilidad de los recursos hídricos, técnicos y humanos, más el apoyo por parte de la entidad financiera. Si vemos desde el mercado, notamos que hay una demanda cada vez mayor de pescado en la zona objeto de estudio y a nivel nacional. La compra de productos de la acuicultura en el período 2006 – 2011 ha crecido constantemente pasando de un consumo per cápita de 2.81 Kg/persona año en el 2006, hasta ubicarse en un consumo per cápita de 4.52 Kg/persona año en el 2011 (fuente: MADR, INCODER, CCI, DANE 2011). Es así, que se plantea un aumento en la participación de los productos acuícolas en el mercado de cárnicos, logrando tomar un sector del mercado cercano al 15.5% frente al 36.8% de las carnes rojas, un 42% del pollo y un 24% del huevo.

Cadena, L. (2013), realizó la tesis titulada “*Producción y comercialización de filetes de trucha orgánica*”. , proyecto de tesis para obtener el título de Ingeniera en Negocios Internacionales de la Universidad de las Américas, en Chile, determina que la trucha es un pez exigente en la calidad y cantidad de agua, se crían en aguas pulcras, gélidas y bien oxigenadas. Esta especie es muy apetecida en el mercado, pero llegar a obtener filete de trucha deshuesado no es muy común, y en los lugares donde se los encuentran, el precio duplica y hasta triplica el costo de una trucha entera, colocándolo como un producto de alta segmentación. Los propósitos de este proyecto son brindar la factibilidad en la adquisición de este producto en todos los niveles socio económicos, abaratando costos de consumo interno. Por ejemplo, en Ecuador hay pocos lugares privilegiados que cuentan con este recurso, la hacienda “Monjascucho” posee criaderos y pisci-granjas, las cuales cumplan con las exigencias deseadas de los consumidores. Además, actualmente existen pocos centro de criaderos de truchas y en su mayoría, éstos no cuentan con una infraestructura adecuada para ofrecer un buen producto, tomando en cuenta que los micro productores de trucha no logran satisfacer la demanda local. El mercado de Quito solo se encuentra el producto entero, la oferta de un filete de trucha y un producto de fácil preparación brinda a Ecuatroun una ventaja competitiva, frente a la competencia. Y hablamos de una ventaja competitiva ya que se cuenta con los recursos naturales más importantes para la crianza de las truchas, como son una vertiente natural y dos ríos que rodean la propiedad. El producto es altamente proteínico, por

los beneficios nutricionales que tiene, y porque el mercado demanda más productos orgánicos, ya que buscan un estilo de vida más sano.

Para Quispe, A. (2011), quién realizó la tesis titulada "*Evaluación socio económica de la crianza de la trucha arco iris (oncorchynchus mykiss) en jaulas metálicas en tres comunidades de la cuenca del Lago Titicaca*", de la Universidad Mayor de San Andrés, en La Paz, Bolivia, tuvo como objetivo de evaluar y ayudar al proyecto "*Apoyo a pescadores para el desarrollo de la crianza de truchas, basado en jaulas metálicas flotantes*", en las provincias Manco Kapac, Omasuyus, Ingavi mas precisamente en las comunidades de Huatapampa, Chua Cayacoto y Guaqui. Por otra parte se desea también dar a conocer al productor pesquero, los pormenores de la importancia social y económica de la colocación de jaulas metálicas y la crianza de la trucha. A través de este proyecto de tesis, la mayoría dedicada a la crianza de truchas conocerá si estas tres comunidades Huatapampa, Guaqui y Chua Cayacoto son ideales espacios para la implementación de futuros proyectos de crianza de la trucha Arco iris. Actualmente pescadores del lago Titicaca se encuentran con un alto riesgo de quedarse sin ingresos económicos, esto debido a la sobrepesca, ausencia de especies endémicas y la propia contaminación. Además, la migración de comuneros hacia la ciudad de La Paz aumentó y la situación económica fue crítica, en la cual se encuentran los habitantes de áreas no urbanas; cada vez más alarmante y se hizo preciso señalar el poder buscar alternativas que mejore la calidad de vida de estas personas. Debido a ello, e incentivando la producción en el mismo lago Titicaca, "*El Centro de Investigación y Desarrollo Acuícola*" boliviano junto al proyecto "*Apoyo a pescadores para el desarrollo de la crianza*

de truchas, basada en jaulas metálicas flotantes”, dan un enfoque importante a los piscicultores con la colocación e implantación de jaulas metálicas para la crianza de trucha brindando también apoyo logístico y transferencia de tecnología.

López, C. y Suárez, R. (2013) desarrollaron la tesis titulada “*Los Costos de Producción en la Venta de Trucha Arco Iris del Centro Turístico San Isidro Parroquia Picaihua, Cantón Ambato Provincia Tungurahua.*”, de la Universidad Estatal de Bolívar, en Ecuador, cuyas conclusiones fueron entre otras cosas, que el en criadero de truchas en el centro turístico San Isidro se tomaron en cuenta varios aspectos tanto técnicos, pero en la producción se determinó que había una serie de errores que no permitían el correcto funcionamiento de la producción de trucha arco iris y , por ende, la pesca no tiene el rendimiento esperado. Luego, se determinó que el centro turístico no llevaba registros de producción de la trucha arco iris, lo que ocasionó que los costos fueran estimados sin ningún tipo de registros que muestren los costos reales de cada producción y proceso. Como no hubo ningún tipo de registro que refleje los costos incurridos en cada proceso de producción, ocasionó que existan malas compras de materiales y tiempos en cada proceso de crianza, lo que impidió el obtener datos reales y confiables en cada producción y así poder determinar un precio de venta real al cliente. Además, se concluyó que al no existir registros de producción, se originó despilfarros de materiales y tiempos en cada proceso, lo que causa que la producción y rendimiento de trucha arcoíris sea más baja por debajo del promedio. Si éste lugar hubiese llevado registros de producción y se corrigiera los despilfarros de materiales, tiempos y la distribución de los CIF se

lo hiciera en forma más precisa en cada proceso, con lo que su rendimiento de producción de trucha arcoíris hubiese mejorado en todos sus aspectos. Al final se concluyó que la necesidad de implementar un sistema de costos de producción para la trucha arcoíris del centro turístico San Isidro era fundamental, ya que permitiría corregir todos los errores y procesos mal determinados que causan que la producción de trucha no sea la esperada.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Yapuchura, A. (2009), realizó la tesis titulada *Producción y comercialización de truchas en el departamento de Puno y nuevo paradigma de producción*. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Investigación de Operaciones y Sistemas, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú; donde dicha investigación tuvo como fin el caracterizar la producción y comercialización de truchas en la Región Puno, iniciando un estudio descriptivo, cuya finalidad era orientar una gestión eficiente en la producción y comercialización de truchas. La metodología para el desarrollo de esta investigación será el método descriptivo, con el fin de conocer las características de producción y comercialización de truchas. La población está conformada por la totalidad de las unidades productoras de truchas de la Región Puno, actualmente en funcionamiento, en número de 50 unidades productoras. La muestra para el presente estudio está establecida por el criterio determinístico tomando como referencia unidades productoras relevantes, tales como el Centro de Investigación y producción Pesquera de Chucuito de la Universidad Nacional del Altiplano y por la Dirección de Producción (PRODUCE) del gobierno regional de Puno, que representan el

6%. Los resultados determinaron que la producción y comercialización de truchas en la Región Puno tiene una orientación empírica, ya que no cuenta en forma objetiva con el planeamiento estratégico para una producción a escalas, factor fundamental por la que los productores tienen dificultades, tanto a nivel interno como externo, lo que limita el franco desarrollo como productores. También, la infraestructura que utilizan los productores de trucha, no es suficiente a pesar de la existencia de áreas apropiadas puntuales, para ampliar las instalaciones, ya que no tienen la atención ni apoyo por parte de las entidades financieras, estatales o privadas para potenciar la producción de truchas.

El mercado tiene una segmentación para la comercialización de truchas de los productores de la Región Puno, el mismo que se encuentra diseñado para la región sur, siendo la región Puno en gran medida, luego Arequipa, Moquegua y Tacna, y mínimo porcentaje hacia el mercado exterior; tales como Bolivia. Dicha producción no es suficiente para abastecer a otras regiones de nuestro país. El consumo de carne de trucha fue promocionado mediante el uso de técnicas de muestreo y publicidad estatal (medios locales), siendo apropiadas según la magnitud de la producción y con la característica de cada unidad productora.

Roque, E. (2015), enfatizó en su trabajo de tesis titulado "*Determinación de costos de producción y rentabilidad de los criaderos de trucha (oncorhynchus mykiss) en jaulas flotantes del distrito de Capachica – Puno*", para optar el título profesional de Ingeniero Agroindustrial de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno – Perú, donde cuyos resultados señalaron que la crianza de truchas en

pisci-granjas en el lago Titicaca, viene incrementándose cada vez más, por ser una herramienta de trabajo legal para la comunidad local, con lo que las PYME desarrollan este proceso de forma artesanal y empírica, sin una herramienta de costos adecuados que les ayuden a determinar los gastos de producción y rentabilidad. Actualmente se exige una organización y dirección empresarial que tenga norte, con miras a una formalización con uso eficiente del capital humano, es decir, lo cuantitativo de los hechos, siendo preciso encontrar los costos de producción y rentabilidad. Las empresas y/o asociaciones dedicadas a la crianza y comercialización de truchas en el distrito de Capachica tenían el problema de no saber el costo por kilo de trucha, con lo que no podían evaluar su rentabilidad, debido a la inexperiencia y falta de organización interna. Cuando se analizó el proceso de producción de trucha, que fue entre los 12, 10 y 12 meses respectivamente para cada empresa, la Empresa “Tijera” tenía un coste total en producción de S/.32,370.72; sin embargo, la Empresa “Santa María” llegó a tener la suma de S/.25,253.57 con relación a sus ventas; y por otro lado, la Empresa “Balserito” superó el costo total de producción en S/.53,663.31, llegando a obtener un resultado positivo, con lo que se quiere decir, que si tenemos una mayor inversión, mayores serán las utilidades. En lo que respecta a los indicadores de rentabilidad, la empresa “Tijera” tuvo un promedio anual del 40%, la empresa “Santa María” llegó a tener un buen resultado con el 49%, y la empresa “Balserito” tuvo muy buena rentabilidad del 86%, tal como lo indica en el análisis de rentabilidad y el punto de equilibrio de las empresas como “Tijera” es de 2,843 Kg, Santa María 1,880 Kg de trucha y el punto de equilibrio de la empresa Balserito fue de 3,358 Kg de carne de trucha fresca para equiparar sus costos, lo que garantizó el ciclo productivo de la campaña de doce (12) meses.

La recomendación fue implementar un sistema de costos a través del programa Microsoft Excel y formatos, por ser un sistema adecuado y a la vez apropiado para esta actividad, de manera que permita determinar los verdaderos costos unitarios y, a su vez considerar los gastos de distribución fijando márgenes de utilidad y rentabilidad. Y a los productores de trucha que, para manejar una estructura de costos, se debe iniciar con una cuantificación, una valorización en términos monetarios, los factores que intervienen en la producción de truchas, y de esta manera poder conocer los costos totales en este proceso.

Castro, J. y Clemente, R. (2015), realizaron la tesis titulada "*Calidad de producción y comercialización en el crecimiento del sector piscicultura de la localidad de Sacsamarca en el año 2012*", proyecto de tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de Huancavelica, Perú; donde la investigación tuvo como fin comprobar la relación de la calidad en la producción y comercialización en el crecimiento del sector piscicultura de la localidad de Sacsamarca en el año 2012. La hipótesis contrastada fue: "*La calidad de producción y comercialización se relaciona significativamente en el crecimiento del sector piscicultura de la localidad de Sacsamarca en el año 2012*". Para comprobar dicha hipótesis se efectuó un estudio de tipo básico con el diseño descriptivo correlacional, con una muestra total de 30 trabajadores de la piscigranja de la localidad de Sacsamarca, el cual obtuvo los datos transversalmente. Asimismo, se aplicó una estadística descriptiva e inferencial de una no paramétrica con la "*chi*" cuadrada. Por consiguiente, se denota que la calidad de la producción y comercialización en el sector piscicultura de la localidad de Sacsamarca, presenta un 73% (22), lo cual

nos lleva a un estado regular de su desarrollo de productividad y un rendimiento comercial que todavía está por mejorar para la exigencia del mercado local. El crecimiento de dicho sector, se apreció un 63% (19), lo cual nos indica un avance mediano. Al ser analizado el resultado de la “*chi*” cuadrada y dar un resultado de $X^2=15.5$ el cual es mayor al valor esperado, de la tabla $\alpha=0.05$ (X^2 tabla= 9.49), lo cual nos indica un respaldo a la hipótesis de investigación y lo confirma su grado de nivel de significancia, donde salió 0,004 el cual es menor del nivel de significancia de 0,05. A su vez, también apoya a la hipótesis de investigación. A un nivel de confianza del 95%. Por lo tanto, se determina lo siguiente: la calidad de producción y comercialización se relaciona sustancialmente en el desarrollo del crecimiento del sector piscicultura en la localidad de Sacsamarca en el año 2012.

Tantalean, R. (2014), realizó el proyecto de tesis titulado “*Proyecto de inversión para la instalación de una piscigranja de truchas en el centro poblado menor el campamento en la provincia de Chota – Cajamarca – Perú*”, proyecto de tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo – Perú, donde se argumenta que la acuicultura es una de las actividades económicas de mayor desarrollo y proyección en el mundo, y con tendencia de crecimiento; pues las cuencas pesqueras marinas de los diferentes mares del mundo están sobre explotadas (es la pesca excesiva realizada por el ser humano); lo que sobre entiende que en el mediano plazo, no se podrán generar más. Pese a ello, la demanda de productos derivados de pescado y/o marinos está en franco crecimiento, y esto a su alto contenido en valor proteínico y nutritivo,

llegando a considerársele como “la carne del futuro”. Esta situación ha llevado a buscar otras fuentes de producción eco-sostenibles; es así que, a nivel mundial se está desplazando las actividades hacia la acuicultura como una alternativa eficiente que permita cubrir la demanda actual y futura. En el caso del Perú, existen posibilidades claras que permitan producir productos acuícolas, como la crianza de truchas, por la gran cantidad de recursos hidrobiológicos y climatológicos, que se encuentran en la cuenca del lago Titicaca, para la producción de trucha. Este trabajo de investigación tuvo como finalidad demostrar la viabilidad de la instalación y equipamiento de una planta de producción de truchas en el Centro Poblado El Campamento de la Provincia de Chota, Región Cajamarca, con el objetivo de introducir en el mercado cajamarquino este producto, con calidad en alto valor nutritivo y proteico. Según este estudio, los pequeños productores de la ciudad de Chota, se encontraban organizados de manera empírica, y cuyos procesos no se tenían documentados; así mismo, sus procesos productivos se manejaban artesanalmente. En líneas generales, las organizaciones tuvieron una débil estructura organizativa y empresarial, no teniendo la capacidad de salir al exterior con su producto, ya que no cuentan con los requisitos requeridos, como lo es una certificación de calidad del producto. Para hacer frente a las dificultades las empresas no cuentan con personal propio especializado en ese tipo de actividad, también con un plan estratégico de negocio que ayude a encaminar las actividades diarias hacia el logro de metas puntuales. Frente a estos resultados, es necesario adicionar planes de especialización y capacitación para mejorar la crianza artesanal de la trucha, teniendo a la

mano, equipos tecnológicos que permitan mejorar la producción, con lo cual que se tenga un soporte técnico y operativo sofisticado.

Gutiérrez, F. (2012) desarrolló la tesis titulada "*Incidencia de la competitividad en la exportación del producto trucha de la región Puno, 2010*", proyecto de tesis para Doctorado, en la Universidad Nacional del Altiplano, Puno – Perú, y como objetivo definir la relación de la competitividad en las exportaciones del producto trucha, donde se investigó a los productores de trucha de la región Puno en el año 2010. La metodología que utilizó fue con el diseño de investigación "no experimental" y explicativo; el tipo de investigación fue transaccional correlacional causal; y cuya población a estudiar está conformada por 699 productores de trucha, con una muestra de 98 productores; el instrumento utilizado fue la observación directa, investigación documental, entrevista a expertos y encuestas; los datos fueron estudiados mediante el proceso estadístico de la correlación de Pearson. Con todas esas herramientas, se determinó la competitividad de los productores de trucha de la región Puno, usando el diamante de Michael Portar diferenciado con un análisis económico, por lo que se tuvo que cuantificar los costos de producción y se llegaron a obtener indicadores de los 7 factores de competitividad de los productores de las provincias de Chucuito, Puno y Lampa. El análisis económico precisó de que todos los productores de las tres zonas y los productores de alevinos (truchas bebé) obtuvieron utilidades, con una rentabilidad de 22% los productores de alevinos, los productores de trucha de la provincia X de Lampa con un 10%, los productores de Chucuito con 8% y los productores de Puno con 6% de rentabilidad. En la medición de los factores de competitividad, usando la

metodología del "Diamante" de Michael Porter, nos detalló el grado de competitividad más alto, el que representa es la Empresa Piscifactoría de los Andes S. A. con 4,9 puntos, seguido de los productores de trucha de la provincia de Lampa en el segundo en la telaraña con un nivel de competitividad del 3,35, seguido de los productores de Chucuito con 2.98 y el que está en un nivel más bajo que los anteriores son los productores de la provincia de Puno con un 2,26 puntos de competitividad, cuya producción y venta sólo se focaliza en venta local. Podemos llegar a la conclusión de que la competitividad promedio de la región Puno esta en 3.37 puntos, por lo tanto, y según la teoría de Porter, está en un nivel aceptable de competitividad, con lo que en consecuencia, se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia. Para comprobar la competitividad de los productores de la muestra de 98 truchicultores, 38 productores con el 38.8% se ubican en una media competitividad, 22 productores que hacen el 22.4% se ubican en una buena competitividad y 13 productores que hacen el 13% se encuentran en una muy buena competitividad en la producción de truchas. La competitividad es un factor que permite la exportación, esto se refleja claramente con la empresa Piscifactoría de los Andes S.A., que en la región puno es el líder en la exportación de este producto con 275t, además es líder a nivel nacional. Los productores de la provincia de Chucuito aportaron con un total de 150t, los productores de la provincia de Puno aportaron a las exportaciones en 40t y la provincia de Lampa aporta con 21 t a las exportaciones en el 201 O que fue de 486t. La correlación de la competitividad y el comportamiento de las exportaciones de truchas en el 201 O, tiene una correlación positiva moderada de 0.854, el que es significativa

al nivel de 0.01 bilateral entre dichas variables, ello implica que el 90% de las exportaciones puede ser atribuida a los niveles de competitividad, ello implica una relación de causa - efecto entre dichas variables, en consecuencia la competitividad incide en las exportaciones. Brasil representa el 43% del PBI de América Latina, con un PBI per cápita superior a los \$10,000 anuales, al 2008 el gasto en alimentación aumentó en 7.8%. siendo los alimentos con funciones adicionales a la nutrición como ayudar a la prevención y tratamiento de enfermedades los más valorados con un crecimiento del 11.9% en el 2005 al 20% en el 2008., en el consumidor brasilero existe una preocupación por la salud y el medio ambiente, el 72% consulta la fecha de vencimiento, el 82% lee la etiqueta, el 59 busco el producto con bajo tenor de grasa y colesterol, el 93% de los consumidores valora a las empresas que practican programa de responsabilidad social. Los principales proveedores de filetes de pescado de Brasil es China, de Sudamérica son Argentina, Chile y Ecuador; en consecuencia Brasil es un potencial consumidor de trucha y la región Puno con el corredor vial interoceánico ya concluido tiene una oportunidad de llegar con el producto trucha a ese mercado; en consecuencia las perspectivas de exportación al Brasil será un hecho, con un poco de esfuerzo, calidad de producto y con valor agregado.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Planeamiento estratégico

Conceptualización

Según David (2003, p.5) La terminología de planeación estratégica se origina en los años cincuenta, pero se hizo más conocida en la década de los años sesenta y entredós en los setenta. Durante esos años, la

planeación estratégica se le considerada como una respuesta a todos los problemas organizacionales. En ese momento, gran parte de las empresas norteamericanas tenían una “obsesión” con el planeamiento estratégico; aunque, después de ese auge, la planeación estratégica se eliminó durante los años ochenta, puesto que varios modelos de planeación no obtuvieron altos rendimientos. Sin embargo, en los años noventa se trajo el restablecimiento de la planeación estratégica, teniendo actualmente un amplio uso en el mundo comercial.

Kaplan y Norton (1997), quienes establecen que:

El planeamiento estratégico empresarial debe estar dentro de un proceso de planificación estratégica, en el cual se usen herramientas que lleven a las organizaciones identificar la estrategia del negocio. A su vez, estos autores mencionan que este modelo es una proceso útil en la construcción de los planes empresariales, el mismo que permuta la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro postulados diferentes: financiero, cliente, procesos internos y aprendizaje, y crecimiento; ayudando a tener un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, y entre los resultados. (p. 25)

Para Maradueque, Farro, Escala, Juárez (2005, p.8) quienes consideran que el planeamiento estratégico es un procedimiento ordenado que tiene el arte de sacar información, trabajarla, generando ideas creativas, etc., además de seguir un procedimiento claro y específico. El

resultado de esta fusión (arte y ciencia) convierte en un generación del planteamiento de la misión, la visión de la empresa o sector y objetivos de corto y largo plazo, para luego desarrollar estrategias que pueden ser impartidas mediante medidas de acción y monitoreadas utilizando los indicadores de gestión.

Según Fred (2003, p.30), afirma que la planificación la debemos entender como un proceso participativo, que no resolverá todas las incertidumbres, pero que si permitirá tener una línea de propósitos para ejecutar.

Para Miklos y Maldonado (2000), consideran “la planeación estratégica, define estrategias y políticas para lograr metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados” (p. 33).

El planeamiento estratégico “es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno” (Burgwal y Cuéllar, 1999, p. 56).

MacLeod, Leon y Esquivias (2002), consideran que el planeamiento estratégico es la herramienta más eficaz que cuenta una organización para poder expresar su visión, enfoque, sobre cómo debe ser el mundo, un espacio para detallar aquellos temas que se consideran claves; representa el enfoque que la organización hace a la sociedad, dentro de lo que desea alcanzar (p. 56).

Según Hernández (2006) precisó que:

El planeamiento estratégico, desde una visión administrativa, se refiere sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la administración y dirección de una empresa o institución en un determinado plazo, ya sea mediano o largo, previo análisis de sus contextos externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional donde se lleve a cabo (p. 309)

Según Fernández (2010), afirma que el planeamiento estratégico es la suma de un conjunto de acciones que están programadas para llegar a un objetivo a plazo fijo. Estas acciones llamadas estratégicas, deben ser tan flexibles, que si el entorno cambia, estas mismas también pueden ser cambiadas. (p.24)

En el planeamiento estratégico es fundamental hacer las predicciones de futuro que son complicadas de obtener en un entorno variante. Se hemos mencionado antes, que en este texto sólo se pretende detallar en una forma

concisa y escueta, lo que es la planificación estratégica, y como se use su soporte, el plan estratégico. (p.32)

El planeamiento estratégico hace una referencia al análisis de los factores más importantes e influyente en el desarrollo organizacional de una empresa. Debe realizar un plan bien estructurado en cuanto al desarrollo de las actividades que se llevarán a cabo para el cumplimiento de los objetivos, en donde también se explicarán las técnicas que se utilizarán para dichas labores.

Según Sánchez (2012) Planificar es desarrollar, crear, planes de acción. Consiste, básicamente, en fijar los objetivos y metas (dónde se quiere llegar); hacer programas que lo hagan factible (cómo alcanzarlos); determinar los caminos a emplear (con qué herramientas), así como las líneas de actuación (por dónde). (p. 45)

Se considera que un plan estratégico le da una ventaja a la compañía que la emplee, puesto que a través de éste, se puede llegar a las metas trazadas de manera más eficaz y puntual. El factor principal en el que se basa el planeamiento estratégico es en los objetivos corporativos, es por ello que se establecen las tácticas y los procedimientos a seguir para hacer posible su realización.

Cuesta (2012) afirma que el planeamiento estratégico –denominado en inglés “*Strategic Planning, Account Planning*” o simplemente “*Planning*”-

nació como una forma de interpretar y usar mejor los datos obtenidos en la investigación social para desarrollar una plataforma estratégica más óptima y así, conseguir campañas más eficaces. Ejecutada inicialmente en Inglaterra a fines de la década de 1960 y basado en la adquisición de un nuevo tipo de profesional especializado que ejerce esa actividad, denominado “*planner*”, la planificación estratégica tardó mucho en extenderse fuera del Reino Unido, llegando al mercado americano veinte años después de su creación –en los años 80- y al resto del mundo diez años más tarde. (p. 35)

Se puede mencionar que la planificación estratégica es un parámetro que permite a toda empresa alcanzar sus objetivos, además que permite con mayor claridad la estrategia más eficaz para la captación de los clientes. Tomando en cuenta que un plan estratégico debe ejecutarse en un plazo de entre dos y tres años porque es un período prudente para desarrollar todas las actividades descritas en dicho documento, sin embargo, si ésta quiere, puede ampliar el tiempo de acuerdo a su coyuntura.

Para Ayestarán, Rangel, & Sebastián (2012) sostienen que los “*planners*”, solo se dedicaban a investigar y a planificar, dejando de lado la actividad de la gestión comercial y post atención de los clientes. Hoy, ese enfoque ha cambiado: los “*planners*” son los más importantes, los que deben penetrar en su investigación a través del marketing de producto, el análisis de datos acerca de sus consumidores y de la competencia, el análisis de potencial sugerido por la marca y los insights apropiados. Además, deben saber dónde han de

posicionarse y crear las condiciones para que la creatividad y la comunicación acompañen la estrategia y puedan evaluarse sus resultados. (p. 15-16).

Las personas encargadas de realizar esta labor estratégica son los planificadores o “*planners*”, a quienes se les consideran como los principales responsables del éxito que la empresa pueda obtener en relación a las estrategias de marketing establecidas, las que se llevan a cabo con la colaboración de los otros miembros de la misma, y por lo tanto, llegan a formar parte importante del crecimiento de una organización.

Según Viniegra (2011) plantea que la planificación estratégica puede ser tan simple o más compleja de acuerdo a cómo lo queramos. Desde un punto de vista es básico, podemos plantear que: sólo hay que dedicar tiempo a identificar y tener claro tres fases fundamentales:

1. ¿Hacia dónde voy?
2. ¿Dónde estoy?
3. ¿Cómo llego ahí? (p. 17)

Las empresas que tienden a realizar un plan de estrategias, donde primero deben identificar y decretar qué desean obtener y cómo van a lograrlo, además de conocer su situación actual, es en estos aspectos en los que se centra un plan, una estrategia. Es una de las herramientas más importantes del marketing estratégico.

Para De la Cruz (2015) la planificación estratégica se desarrolla a niveles gerenciales más altos de una organización y supone establecer la orientación y los objetivos generales de la empresa a largo plazo (de tres a cinco años), teniendo en cuenta tanto el contexto interno y externo. (p. 14)

La planificación estratégica permite a la empresa establecer su visión y los medios a utilizar para cumplir con su plan, el cual además de ser un parámetro, una ayuda para estar prevenidos sobre algún tipo de riesgo que pueda aparecer más adelante, y así, poder hacer uso de las herramientas más puntuales.

Según Pizarro (2012) “La planificación estratégica hace viable desarrollar la visión y la misión de un plan, proyecto, siendo un proceso que permite razonablemente la selección y ejecución de programas, estrategias y actividades de prevención”. (p. 137)

Alianzas estratégicas

Con frecuencia, una empresa sólo puede alcanzar el éxito al moverse a un mercado nuevo si puede sumar nuevos recursos o capacidades. En tales casos, la estrategia de la empresa puede plantar una alianza estratégica con otra más. También, una alianza estratégica es más que un **Joint venture**. En el caso de un **Joint venture**, dos empresas básicamente crean una tercera entidad que se desarrolla de manera autónoma. En una alianza estratégica verdadera, dos empresas son un binomio que colabora en forma más completa al intercambiar algunos recursos claves para permitir que ambas partes aumenten su

rendimiento. Por lo general, las alianzas abarcan intercambios de uno o más de los recursos enumerados a continuación:

- ✓ Fácil acceso a redes de distribución y ventas
- ✓ Nueva tecnología de productos
- ✓ Tecnología y capacidad de producción

Marketing estratégico

Blásquez (2013) menciona lo siguiente:

El marketing estratégico abarca el análisis explicado de la situación actual de las ofertas de una empresa y una comprensión de las necesidades del mercado con el objetivo de identificar riesgos y oportunidades, que combinados con los recursos y capacidades con que cuenta la empresa, ayudan a visibilizar una ventaja competitiva. En definitiva, el éxito de una empresa depende en gran parte comprender en qué medida y de qué forma infieren los cambios del entorno, procesando las estrategias más pertinentes para aprovechar al máximo esos cambios. (p. 28-29)

El desarrollo y la implementación del marketing estratégico eficaz son el trabajo más resaltante de todo vendedor y/o empresa, y el no aplicarlo es la mayor amenaza para el negocio. La estrategia de marketing como una herramienta práctica es un poco más que un ejercicio académico para la mayoría de las empresas; la clave para descubrir una estrategia de marketing

efectivo que radique en entender que su esencia va más allá del por qué una empresa hace algo o cómo lo hace.

Como indican Mesonero & Alcaide (2012) “El marketing estratégico tiene que ver con abordar decisiones a mediano y largo plazo, planteándose preguntas como: ¿a quién se dirige?, y ¿cómo desea que nos perciba el cliente? Dicho en otras palabras, se trata de clasificar y posicionar la compañía”.

Para Equipo Vértice (2010)

El marketing estratégico se refiere a una reflexión sobre la situación actual de los productos/servicios de la empresa, y un análisis y comprensión de las necesidades del mercado con el fin de detectar amenazas y oportunidades que, en conjunto con los recursos y capacidades con que cuenta la empresa, puedan definir una ventaja competitiva. (p. 30)

Se dice que una de las características fundamentales del marketing estratégico es que nos ayuda a realizar un plan para el proceso de comercialización de los bienes o servicios de una compañía. La organización está expuesta a los cambios seguidos que se dan en el mercado, por lo tanto, su incremento y éxito depende de su adaptación a al entorno y a las medidas de precaución que se tome en consideración.

Según Montero (2011) el marketing estratégico empezó a consolidarse con fuerza durante los primeros años del siglo XXI y deberá tener resultados tangibles en la segunda época del nuevo milenio y máximo en una era donde el mercado evoluciona velozmente y el cliente se convierte en el eje central de toda actividad comercial. Crear, organizar, controlar y fidelizar una cartera de clientes con éxito es una de las tareas más arduas que existe hoy en la actualidad.

El marketing estratégico es aplicado con el fin de señalar las necesidades tanto actuales como futuras de los clientes, lo cual es posible a través de un estudio de mercado, herramientas importantes de esta actividad. Y también, se puede emplear para estudiar factores internos de la misma empresa, determinando los procesos más óptimos para su mejoramiento.

Llamas (2009) señala acciones a ejecutar en torno al marketing estratégico:

- **Delimitación del mercado:** definir el público objetivo.

- **Segmentación del mercado:** dividir el mercado meta en subgrupos homogéneos entre sí. Una vez definidos estos segmentos, la empresa deberá adaptarse de la mejor manera a cada uno de ellos de acuerdo a su contexto.

- **Análisis de la competencia:** para formular un plan es fundamental el análisis de lo que hace la competencia.

- **Necesidad de tender puentes estratégicos:** en determinadas ocasiones es importante que una empresa lleve a cabo alianzas estratégicas con proveedores o distribuidores y, esto pasa cuando la empresa depende de un solo proveedor o distribuidor.
- **Análisis del entorno genérico (e. legal, político, etc.):** permite a la empresa ver los rasgos más característicos del mercado al cual se dirige.
- **Análisis interno:** ver las propias capacidades de la empresa (puntos fuertes, débiles...). (p. 18)

Como lo indica Llamas, el marketing estratégico se focaliza en el proceso y desarrollo de varias etapas que facilitarán el cumplimiento de todos los objetivos de la empresa. Primero, empezamos con la definición del grupo objetivo, después con el estudio de mercado, que implica conocer a la competencia, sus productos, el comportamiento del consumidor, entre otros; y también se debe desarrollar un análisis interno, tal vez un FODA de la empresa, como la eficiencia de los miembros, las áreas y los procesos.

Montero (2011) menciona lo siguiente

El éxito de una estrategia dependerá por tanto de la inmediatez de respuesta a los cambios que se den en el mercado. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevos procedimientos; los mercados se están volviendo más amplios e impredecibles; los caminos de información en un mundo fuertemente interconectado están permitiendo a todas las

empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente. (p.18).

Una empresa debe tener en cuenta lo fundamental del marketing estratégico, ya que éste permitirá la alineación en base a sus capacidades y recursos. Dependiendo de las estrategias que se desarrollen, la empresa puede generar un factor que la resalte frente a las demás, una ventaja competitiva, y que, por lo tanto, pueda captar el mayor interés por partes de los consumidores.

Según García (2012): “La etapa de todo análisis apertura a una siguiente fase en el proceso de marketing, en la cual la empresa ya tiene las condiciones (ya que cuenta con información para ello) para definir su estrategia”. (p. 23)

Para Guerry (1997), sostuvo que:

La planeación es un proceso intelectual que conlleva a toda la organización, lo que se busca es ubicar a la organización en una posición sobresaliente en el medio ambiente externo con respecto a su competencia. En la planeación estratégica se formulan estrategias con el fin de obtener objetivos y así cumplir la misión de la organización. La planeación estratégica tiene en consideración a la organización como un sistema y evita la segmentación de las partes dentro del sistema tomando el todo de manera dinámica (p. 46).

La trucha

La trucha es una especie de los salmónidos que tiene mejor adaptación a las aguas gélidas de la región, cuyo ciclo biológico se controla en cautiverio. Es un pez de cuerpo regular, cubierto de escamas y una mucosidad normal de todo ser acuático; el dorso principal es de color azulado y los flancos laterales de color plateado iridiscente. La parte ventral es de color blanco cremoso. Tanto en el dorso como en los flancos, tiene manchas y lunares negros, a veces de color marrón. El macho se diferencia de la hembra por tener el cuerpo más extenso y con la cabeza triangular, por cuanto la hembra tiene el cuerpo más ancho y cabeza redonda.

La trucha es un pez ovíparo, donde la reproducción artificial es una de las actividades del proceso por el cual fecundan los huevos de las hembras, cruzándolos con el espermatozoides de los machos. Es un pez carnívoro y voraz, que en cautiverio puede cambiar fácilmente su régimen alimenticio y pasar a los alimentos secos concentrados en forma de gránulos o pellets, los que le dan color a su carne (anaranjado medio).

La temperatura ideal para su crecimiento y reproducción, varía por etapas entre 9°C y 17.5°C; pudiendo aguantar temperaturas por debajo del promedio pero generando un retraso en la cadena de crecimiento.

La carne de la trucha es muy apreciada y altamente nutritiva, tanto así que su parte comestible presenta la siguiente composición químico - bromatológica por 100 gramos:

Proteínas de la trucha

Calorías	110.00%
Agua	75.00%
Prótidos	20.90%
Grasa	1.00%
Humedad	75.00%
Mineral	3.00%

Mediante el producto de la carne de la trucha, se puede llegar a obtener un abanico de productos, entre los cuales destaca: la trucha entera congelada, trucha eviscerada congelada, en filetes congelada, procesada enlatada, ahumada, entre otros (23).

Dimensiones de planeamiento estratégico

Dimensión 1. Formulación de la estrategia

Según David (2003, p.5) considera que la formulación de la estrategia es la apertura de una visión y misión, la visualización de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, su determinación de las fortalezas y debilidades internas, el planteamiento de objetivos a largo plazo, la apertura de estrategias alternativas y la aplicación de estrategias específicas a seguir. Los temas vinculados con el planteamiento de una estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la clasificación de los recursos, si deben expandir o diversificar las operaciones, si ven la factibilidad de entrar a los mercados internacionales, si es mejor la unión con otra empresa o formar una nueva.

Puesto que ninguna empresa tiene recursos eternos, los estrategas deben definir cuáles son las estrategias efectivas que darán mayores beneficios a la misma. Estas decisiones sobre la formulación de la estrategia vinculan a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicas durante un período relativamente extenso, determinando las ventajas competitivas a largo plazo. Dependiendo de las circunstancias, las decisiones estratégicas generan consecuencias importantes en diversos procedimientos y efectos duraderos en una organización. Los directivos de alto nivel poseen la mayor perspectiva para entender mayormente los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de tener la autoridad plena para trabajar los recursos necesarios para su implantación.

Dimensión 2. Implantación de la estrategia

Para David (2003, p.6) sostiene que una organización debe establecer objetivos anuales, diseñando políticas, genere un buen clima laboral y distribuya los recursos de una manera eficaz, donde se ejecuten las estrategias formuladas; la implementación de una estrategia incluye el procesamiento de una cultura que apoye las estrategias, la generación de una estructura de organización eficaz, actividades de mercadotecnia, la elaboración de presupuestos, la creación y el uso de sistemas de información con la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implementación de la estrategia también se conoce como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implementación de la estrategia significa mover a los empleados y gerentes para ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de la estrategia, requiere disciplina, compromiso y mucho sacrificio personal. La implementación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a sus empleados. Las estrategias planteadas que permanecen sin aplicar no tienen utilidad.

Las habilidades interpersonales son fundamentales para lograr el objetivo en la implementación de la estrategia. Las actividades de implementación afectan a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada área y gerencia deben responder a preguntas tales como: “¿qué debemos hacer para implementar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?”, y

“¿qué tan bien podemos desarrollar el trabajo?” El reto de la implementación es incentivar a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo, entusiasmo y en equipo hacia el logro de objetivos planteados.

Dimensión 3. La evaluación de la estrategia

David (2003, p.6) precisa que en una etapa final los directivos y cabeza de una empresa necesitan saber qué estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el primordial medio para llegar a obtener esta información. Todas estas están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos pueden cambiar constantemente. Existen tres actividades prioritarias en la evaluación de una estrategia: 1) la revisión de factores externos e internos en las que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de decisiones correctivas. Y todo esto es necesario porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas sin una buena estructura organizacional tienden desaparecer.

Las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades

de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica.

Dimensión 4. Estrategias de penetración

David (2003, p. 165) precisa que una estrategia de penetración en el mercado intenta incrementar la participación de los productos o servicios presentes en el mercado a través de estudios de mercadotecnia, utilizándose mucho por separado o en combinación con otras. La penetración en el mercado tiene también el aumento en el número de ejecutivos de venta, el incremento en los gastos del marketing, la oferta de productos con promoción de ventas en forma grande y el incremento de los esfuerzos de publicidad.

Cinco indicadores determinan cuándo la penetración en el mercado podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular.
- Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa.
- Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
- Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por tradición.
- Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.

El proceso de desarrollo de los mercados tiene por implicancia la introducción de productos o servicios presentes en nuevas zonas destacadas. El contexto en el mercado internacional para el desarrollo se vuelve más favorable.

En varias industrias, como la del servicio de Internet, será muy difícil mantener una ventaja competitiva teniendo presencia sólo en los mercados domésticos.

Los 6 indicadores que señalan cuándo el desarrollo del mercado podría ser una estrategia muy eficaz son:

- Cuando existan nuevos conductos de distribución disponibles, confiables, baratos y estándar de calidad.
- Cuando una empresa es muy buena con lo que realiza.
- Cuando se hallen nuevos mercados inexplorados o con una creciente demanda.
- Cuando una empresa tiene el capital y los recursos humanos para manejar operaciones de gran expansión.
- Cuando una empresa posee un superávit en la capacidad de producción.
- Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez alcance global.

El desarrollo de productos es un planteamiento que intenta incrementar las ventas a través del mejoramiento o la rectificación de los productos o servicios actuales. El procesamiento de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo.

Los 5 indicadores que establecen cuándo el procesamiento de productos debería ser una estrategia muy buena a seguir:

- Cuando una organización tiene productos exitosos que están en la etapa más óptima de madurez del ciclo de vida del producto; donde la idea es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos novedosos y mejorados, como resultado de su buena experiencia con los productos o servicios actuales que ofrece la empresa.
- Cuando una empresa compite en un rubro comercial que se caracteriza por tener avances tecnológicos rápidos.
- Cuando la principal competencia ofrece productos de mejor calidad a precios similares o bajos, según el rango.
- Cuando una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.
- Cuando una empresa tiene las capacidades de estudio y desarrollo muy importantes.

1.2.2. Competitividad

Conceptualización

Fea (1995) constituye a la competitividad como: “una capacidad estructural de una organización que genera beneficios sin solución de continuidad a través de su línea productiva, organizativa y de distribución” (p. 23).

Se deduce que la estructura de la capacidad es el gran concepto directo hacia los principios estratégicos; y esto quiere decir, que los conocimientos del factor, que es humano y de la propia organización, como también, la comunidad

para la generación de beneficios y las empresas son directamente vinculantes con el dinamismo de una organización.

Porter (2000) también sostuvo que la competitividad es: “la capacidad que tiene toda organización de vender más productos y/o servicios manteniendo o aumentando su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar activos” (p. 40)

Las organizaciones pueden ser competitivas en el mercado cuando éste tiende a aperturarse y ser competitivo razonablemente, ya que la competitividad es la virtud que tiene toda organización para mantener ventajas sobre la competencia en el mercado.

Villareal (2006) planteó que:

La competitividad va más allá de la productividad, ya que representa un proceso desarrollado y centrado en: crear y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para poder contrarrestar de manera sobresaliente los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dando sostenibilidad a través del tiempo como factor principal para obtener niveles altos de desarrollo. De este concepto se deduce que la competitividad tiene que ver con los siguientes indicadores: costos, precios, cantidad, calidad, presencia en el mercado, con la innovación, la flexibilidad y adaptación a los cambios, fortalecer y procesar

la reflexión, el análisis, romper con los paradigmas, ser proactivo, organizar y rediseñar las empresas. (p. 6)

La terminología de “competitividad” siempre se le asocia al término “competencia”, siendo esta última palabra la que no viene a ser producto de la "postmodernidad" empresarial y política, como si lo es la anterior, sino que ésta ya venía del origen de la humanidad.

La palabra competir proviene del latín “*competeré*” que significa aspirar (“*pétere*”) para alguna objetivo o razón que no todos pueden lograr su obtención.

Uno de los primeros grandes economistas que ha podido salir de la uso excesivo y obsesivo de la palabra competitividad por parte de los políticos ha sido Paul Krugman señalando, magníficamente, la traslación hacia un concepto microeconómico que dice para la empresa, y otro para el mundo macroeconómico que son los países.

Para López, Méndez, y Dones (2009) precisaron que:

La definición empresarial se refiere a cómo los países hacen y mantienen un contexto que mantiene la competitividad de sus organizaciones. Para las empresas, ser competitivas quiere decir el estar presentes en los mercados, obteniendo beneficios, consolidando su imagen y la capacidad de producir más bienes y servicios que son demandados en los todos los mercados. (p. 19)

También, se refiere que la competitividad entre los países no tiene como fin buscar que la suma sea cero, como suele suceder para las empresas, con lo que, la definición correcta que se debería realizar en las naciones es el de productividad y no el de competitividad.

Ventaja Competitiva

Porter trabajó la teoría de la ventaja competitiva, en la cual señala que los costos inferiores y la diferenciación constituyen "*las ventajas competitivas de una empresa*". En el caso de las PYME, los costos son manejados directamente por el dueño o accionista mayoritario, mientras que la calidad de sus productos o servicios está definida por los clientes o usuarios.

Según Certo (2001)

La calidad es una herramienta básica con grado de excelencia que permite a los productos o servicios poder calificar con base en las características o dimensiones seleccionadas. Son los clientes quienes fijan esta calificación y quienes determinan la calidad en términos de apariencia, rendimiento, disponibilidad, flexibilidad y confiabilidad. La calidad de un producto determina la reputación de la empresa. (p. 120)

Tenemos que tomar en cuenta de que toda organización tiene una determinada capacidad para competir en el mercado en un momento del tiempo, y que está influenciada por la productividad, los costos y calidad de sus productos o servicios.

Para la ventaja competitiva se sostiene que para las empresas solo se tiende que limitarse a promocionar incesantemente un beneficio que sea único para los mercados que vaya a ser la meta; esta ventaja debe de ser calificada como el “número uno” por ese atributo, que es el que el consumidor tiende a recordar a la hora de su elección.

También, hay que tomar en cuenta de que para las marcas no todas valen la pena o tienen sentido, para poder diferenciarse, por lo que las empresas deben tener bastantes cuidados con la manera en que buscan diferenciarse de la competencia. Vale la pena poder enfocar varios distintivos, en la medida que éstas puedan satisfacer diversos criterios como ser: Importante, Distintiva, Superior, Comunicable, Preferente, Asequible y Rentable.

Porter (2000, p. 93) llegó a definir “tres estrategias genéricas que se aplican en las empresas: Diferenciación, liderazgo en costos y enfoque o alta segmentación”.

Competitividad empresarial

El término de competitividad empresarial debe de definirse como la virtud que tienen las organizaciones empresariales para obtener poder y así designar recursos, con lo que éstas sean capaces de incrementar sus propias cuotas de mercado, sus beneficios y, por lo tanto, el crecimiento como empresa. Indudablemente, las empresas crecen a costa de la competencia que hay en el mercado que sea en el mismo producto o servicio, porque, los mercados pueden seguir creciendo, pero como sube también la cuota de este mercado se desarrolla casi por definición siempre a costa de otra empresa del mercado.

Primero debemos de recordar que la relación entre la competitividad y la competencia son de doble vía, y también, aumentar la competitividad en un mundo de competencia creciente para poder lograr prevalecer en el mismo. Es decir, “la competitividad es la capacidad de competir con éxito”. Por otro lado, Porter (2000) nos puede decir que:

Un alto nivel de competencia en los mercados es uno de los principales elementos para mejorar la competitividad de las organizaciones, ya que las presiona a reducir sus costos, a mejorar su calidad y a innovar, potenciando sus ventajas competitivas frente a su competencia. (p. 94)

Por principio, la “competencia” y “competitividad” llegan a ser términos que se entrelazan, puesto que es así como las personas llegan a usar ambas palabras, sin poder saber su alcance y sus significados.

Dimensiones de la competitividad

Tecnología competitividad

Para Martínez (1999) sostuvo que:

La tecnología empieza a ser un factor de competitividad fundamental debido a que en los últimos años están surgiendo países con grandes potenciales de producción y algunos con bajos costos de mano de obra, tales como los países asiáticos, frente a los cuales es necesario tener un plan para poder competir con mejores tecnologías, que permitan, no sólo un incremento de la productividad y de la calidad sino también, una disminución del lapso de tiempo de ejecución del trabajo en sí.
(p. 112)

Debemos de recordar que las organizaciones empresariales tienden en destinar esfuerzos tecnológicos, no solo a desarrollar las nuevas herramientas sino también en mejorar y perfeccionar las maquinarias ya disponibles, con la firme intención de aumentar el campo de acción de estas máquinas, con lo cual disminuyen los costos operativos o también para poder encontrar soluciones a los problemas como son: “la seguridad de las instalaciones y los factores de riesgo en el trabajo”, que hoy por hoy tiene mayor implicancia.

Los constantes cambios tienden a exigir a los mercados globales, mejorar e implementar innovaciones para las organizaciones que están en constante competencia, inclusive en la publicidad de los variados medios

de comunicación, llegando a cruzarse para formar una continua innovación tecnológica.

Se debe de entender que las innovaciones tecnológicas son el cambio para los productos y es un proceso que modifica hábitos y costumbres de consumidores, incluyendo paradigmas, y el sistema operativo de los diversos agentes económicos.

Generalmente, para que la cuota de mercado se mantenga, hay que actualizarse para las últimas tendencias y así poder optimizar los recursos como lo son el costo y el tiempo. Sin lugar a dudas que, “en estos momentos el uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) se consolida como una de las principales fuentes de cambio y diferenciación” (Llano y López, 2006).

Entonces, tomamos en cuenta que hablamos del factor adicional a los capitales y al recurso humano que es el trabajo, y logra apertura con las fronteras para la posibilidad en la producción, y ayudar más competitividad: el factor de innovación tecnológica.

Competitividad en precios

Para Martínez (1999) sostuvo que:

Considerar una estrategia competitiva de precios es una forma que tienen las empresas u organizaciones que utilizan para captar a los clientes y lograr que adquieran productos de ellos, en lugar de la competencia. Existen muchos aspectos a tener en

cuenta al fijar el precio relativamente considerable de un producto. La competitividad en precios debe tomar en cuenta todas las variables controlables, así como las que no se pueden controlar, por ejemplo la confianza de los consumidores. Una buena estrategia competitiva de precios llama a los clientes a tener una preferencia por un producto o servicio. (p.113)

El precio es una manera de fijar la captación en la atención del consumidor; una oferta o un bajo precio permite que un producto nuevo tenga cierta fama, lo que desplaza a competidores más antiguos del mercado, y así volverse un producto mejor apreciado.

Para Montgomery y Urban (1995) consideraron que:

La mayoría de las empresas tienen por objetivo primordial rentabilizar su actividad y generar una ganancia económica. Este tan general puede significar en otras palabras, el poder reagrupar los posibles objetivos en tres niveles: Los objetivos centrados en el beneficio, en el volumen de ventas o en la competencia. (p.161)

El precio de un producto está definido siempre por el costo de producción más un margen a favor por su venta, ya que las empresas buscan siempre ser rentables en el mercado.

Posicionamiento competitivo

Para Martínez (1999) sostuvo que:

El posicionamiento es también un sistema organizado que se basa en el concepto de que la comunicación y sólo puede tener lugar en el tiempo determinado, bajo circunstancias puntuales. De allí es que destaquen una serie de estrategias para penetrar en la mente del consumidor de un producto, servicio, persona, idea, etc. (p. 115)

La organización debe tener el poder de decidir cuáles y cuantas diferencias se tienen que llegar a los clientes para poder posicionarse, y las formas con las que se obtendría una “ventaja competitiva”, para que se creen servicios que sean percibidos por el cliente como “exclusivos”.

Una organización tiene las facultades para poder realizar el posicionamiento de un determinado servicio y lograr así una satisfacción a las necesidades de los clientes; con esto se llega a suponer el tener que dar un valor agregado a los productos para destacarlos frente al servicio o producto de la competencia.

Para Sainz de Vicuña (2013) consideró que:

Se debe tener en cuenta que una estrategia adecuada brinda un soporte contra las posibles amenazas de los rivales ya que los compradores se hacen más leales a la marca o modelo que más les guste, y con regularidad están dispuestos a pagar un poco más. Además, el proceso de diferenciación levanta barreras de entrada en forma de lealtad y preferencia a la marca por parte de los consumidores. (p. 110)

Las mejores estrategias permiten a una empresa el soportar las variables y factores del mercado, ya sea por los nuevos productos o los nuevos competidores que incursionen en el mismo; para ello se tiene que generar y posicionar una lealtad entre la empresa y los consumidores, como puede ser el mantener el precio accesible, la calidad del producto o una agresiva publicidad de marketing publicitario.

Según Ries y Trout (2002) sostiene que:

Una condición esencial para el buen aprovechamiento de esta estrategia será la capacidad y flexibilidad de una respuesta inmediata y puntual, en la ejecución de las tendencias de las demandas de los clientes, así se deberán cambiar rápidamente las señales en acciones concretas en la prestación de los servicios. En caso de detectar qué servicios son los más requeridos y vendidos, se deberán acomodar las operaciones de la empresa para aprovechar al máximo la buena venta de dichos

servicios y responder sin atrasos a los clientes. Por lo tanto, será vital poseer un buen sistema de información. (p. 111)

Una buena estrategia debe permitir a la organización tener una buena ejecución y flexibilidad para responder, con lo cual se logrará satisfacer todas las necesidades de los consumidores en un lapso de tiempo y obtener una inmediata respuesta de los consumidores.

En resumidas cuentas, las estrategias para el posicionamiento que las organizaciones tiene que seguir, debiendo lograr percibir a la empresa u organización como una que tiene un “servicio integral”; para así poder entregar al cliente una debida atención que sea personalizada de acuerdo a las necesidades de los clientes, además de contar con un seguimiento constante para aumentar los diversos “estándares de calidad” con una debida prestación de los diversos servicios de la organización y de la eficiencia, tanto para los actuales como para los futuros clientes, y tener que concentrar todos sus esfuerzos en el desarrollo de innovación y fidelización; también en la entrega de los diferentes servicios y en los principales factores que permitan el logro del posicionamiento que llegue a consolidarse por muchos años.

Truchas: su producción de truchas en el Perú

La principal variedad de trucha que se cultiva en el Perú es la Arco Iris, criada principalmente en los lagos y lagunas de agua dulce al interior del país. Es importante mencionar que la Región Puno es la número 1 en crianzas de truchas, por lo que la producción de trucha procedente de la

acuicultura alcanzó un nivel de 3,111 TM, siendo que las exportaciones fueron de USD 1,7 millones.

De otro lado, según un informe de la empresa de consultoría Macroconsult, el costo de producción promedio por kilo de trucha es cercano a los USD 1,5.

La empresa más importante dedicada a la crianza de truchas es Piscifactorías de Los Andes, quien exporta casi el 70% de su producción a Estados Unidos, Canadá y Europa. Piscifactorías de Los Andes cuenta con dos centros de producción, ubicados en los departamentos de Junín y Puno. A su vez, estableció una alianza con la Sociedad Agrícola de Interés Social (SAIS) Túpac Amaru, que cuenta con la capacidad de producir 1,000 toneladas por año. Entorno de este convenio, la SAIS provee de alevinos de trucha a Piscifactorías de Los Andes, a cambio de créditos para la inversión y mejora de su infraestructura dentro de sus predios.

Además, tiene asesoría técnica en la mejora de sus todos sus procesos. En primera instancia se tenía previsto producir 500 toneladas anuales, hasta llegar a la capacidad máxima de la SAIS.

Exportaciones de Trucha Peruana

Las exportaciones de trucha arcoíris mantienen una tendencia a incrementarse al pasar de US\$ 9 millones (2013) a US\$ 26 millones (2017), lo cual se traduce en una tasa media anual de 30,9%, mostrando una buena proyección para el sector.

No obstante, es importante mencionar que el 53% de las ventas al mercado exterior se realizan en presentaciones congeladas (filetes y HG1), envasadas al vacío, que tienen como destinos principales a Canadá, Japón y Rusia; siendo que el porcentaje restante se envía en presentaciones frescas al mercado americano, básicamente.

Las exportaciones de trucha peruana siguieron creciendo por tercer año consecutivo, al sumar US\$ 22 millones 649 mil entre enero y noviembre del 2017, debido a la mayor compra de trucha fresca en Estados Unidos y de muestras congeladas en el Japón.

Estos números muestran un crecimiento del 26.4% en comparación con el mismo período el año anterior y que supera el total del 2016, de acuerdo a la información brindada por la Gerencia de Servicios e Industrias Extractivas de la Asociación de Exportadores (ADEX).

Con US\$ 10 millones 672 mil de envíos, Estados Unidos es el país que tiene el mercado más importante de los nueve destinos a los cuales se exporta la trucha. En este período obtuvo un 44% de incremento respecto al año anterior. “Estados Unidos importó este producto básicamente en la modalidad de fresco”, detalló ADEX.

Los otros países a los que se despachó trucha son Canadá US\$ 5 millones 280 mil, Japón US\$ 3 millones 704 mil y Rusia US\$ 2 millones 172 mil, quienes tienen una demanda principalmente por los filetes congelados.

A pesar que solo existen tres empresas que exportan este producto, las exportaciones se fueron recuperando paulatinamente desde el año 2015.

Las empresas que están en esta actividad comercial son: Peruvian Andean Trout S.A.C. (US\$ 16 mil 616 millones), la siguen Piscifactorías de Los Andes S.A. (US\$ 5 mil 992 millones) y Produpesca S.A.C. (US\$ 37 millones 740), con campo de acción en Junín y Puno.

Los envíos de esta especie representan el 2.3% del total de exportaciones de especies hidrobiológicas para el Consumo Humano Directo (CHD) y 8.2% del total de productos acuícolas. De acuerdo a ADEX, se despachó en dos presentaciones: congelado (US\$ 12 millones 485 mil), con envíos de esquelones, filetes, hueveras, ovas, pulpas, entre otros; mientras que en la modalidad de fresco (US\$ 10 millones 163 mil) se exportó básicamente filetes.

Dentro de los productos acuícolas que exporta el país, la trucha ocupa el tercer lugar con el 8.2% de participación en los primeros once meses del año pasado, siendo superado por los langostinos (US\$ 201 millones 325 mil) y las conchas de abanico (US\$ 50 millones 392 mil).

En lo que respecta al peso exportado, estos once meses del 2017 se despachó 2 mil 329 toneladas, una ligera contracción de -1.6% respecto al 2016 (2 mil 367 toneladas). Este dato explica que el crecimiento en el valor FOB de los envíos de esta especie se debe a un incremento en el precio del producto.

Cabe recordar que Puno, Junín, Huancavelica y Ayacucho son las regiones donde más se cría este recurso hidrobiológico.

La Cámara de Comercio de la Región Puno toma como principales mercados de la trucha producida en Puno a Estados Unidos y Canadá, asegurando de que el valor agregado de la trucha puneña es el sabor, la especial pigmentación y el hecho de ser criada y cultivada en el lago más alto del mundo.

Bolivia es un importante mercado, al que se llega de manera informal y con pequeños lotes comerciales. Actualmente, algunos productores de Chucuito e Ylave, están comercializando y distribuyendo trucha a través de “tercerizados” con un promedio de 20 a 25 toneladas mensuales. Es preciso señalar que Bolivia es un mercado altamente potencial para las asociaciones de pequeños productores, por la cercanía y por el precio que pueden establecer, debido que en el país vecino no tiene productores de truchas, y cuya demanda está en alza.

Por otra parte, existe gran expectativa de los criadores y empresarios locales respecto al mercado brasileño aprovechando el acceso que se tiene por la vía de la carretera Interoceánica. La región Puno aún está en el proceso de formalización de exportación para los mercados externos que demandan carne de trucha, pero aun así, para ser competitivos de manera sostenible en el tiempo será necesario:

- Planificar la producción y contar con ofertas exportables en volúmenes sostenidos.
- Producir con calidad, presentación y estándares apropiados a las exigencias del mercado.

- Implementar cadena de frío apropiada y sistemas de control sanitario.
- Disponer de un sistema de transporte adecuado.

La cadena de valor de truchas en Puno está caracterizada por la presencia de acopiadores que relacionan a los productores independientes y a las asociaciones de productores tanto con el mercado interno como con el comercio fronterizo con Bolivia. También con la articulación vertical entre productores y plantas procesadoras de alcance limitado hasta antes del año 2005, como antecedente más próximo. Se han dado intentos de integración vertical a partir de la organización de productores para poder entrar a los mercados internacionales, aunque estas experiencias no se han consolidado por falta de capacitación y acceso a créditos financieros.

Precisamente este factor, el acceso a los mercados internacionales, en conjunto a la existencia de infraestructura para el procesamiento de congelados en Puno, es lo que ha facilitado el rápido desarrollo de Piscifactoría de “Los Andes”.

1.3. Definiciones conceptuales

Trucha. Del tipo arco iris (*Oncorhynchus mykiss*) es una pez eurihalino de agua dulce de la familia de los salmónidos, distribuido de forma nativa en el norte del Océano Pacífico, que viven en corrientes claras y muy oxigenadas de ríos o lagos de montaña. La longitud promedio de un ejemplar oscila entre los 40 a 120 cm, aunque lo normal es una longitud de 60 cm en promedio. La trucha tiene tres a cuatro espinas en la aleta dorsal y los machos reproductores no tienen cambios en la forma de su cabeza ni resto del cuerpo, tan llamativos

como los de otras especies; tiene mucho que ver la coloración de la piel con el ambiente y el tamaño del mismo; por ejemplo, los que habitan en lagos, como el Titicaca de forma permanente, son más claros, mientras que los que residen en ríos son de coloración más oscura.

Proceso de producción. El proceso productivo es fácil de identificar dentro de los sectores primario y secundario de una economía; y dentro de las mismas, es importante el poder reconocer los insumos, el producto y las diferentes operaciones de transformación para el producto final.

Calidad de producción. Sus componentes son el mejoramiento continuo, y la capacitación técnica del personal, y consiste en realizar las actividades que aseguren la obtención y permanencia de la calidad requerida, desde el diseño del producto llevado a planta, hasta que es entregado al cliente final para su consumo o uso.

Estrategias. Medio por el cual se alcanzan los objetivos planteados a largo plazo. Algunas de estas estrategias pueden ser la diversificación, expansión geográfica, el desarrollo de productos, la penetración de mercados, la reducción de la inversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

Planeamiento estratégico. Proceso por el cual se definen los objetivos planteados de organización, determinando las políticas internas para alcanzar dichos objetivos. Así mismo, establece métodos y/o procedimientos necesarios para asegurar que éstas se ejecuten. Esto requiere el poder seleccionar metas

y objetivos de todos los órganos dependientes, determinando las formas de alcanzarlos. La planeación es un proceso intelectual que involucra a toda la organización, y lo que se busca es ubicar a la organización en una posición exitosa en el medio ambiente externo con respecto a sus competidores. Un plan estratégico define también las acciones necesarias para alcanzar el futuro idealizado por la alta gerencia.

Piscicultura. Es la crianza de peces, término bajo el que se agrupan una gran diversidad de cultivos muy diferentes entre sí, en general, denominados en función de la especie o la familia, en la cual se controla sus diferentes etapas de crecimiento hasta tener un peso y tamaño promedio ideal para una venta final. En niveles industriales, el equipamiento de la piscicultura se conoce como piscifactorías, debido a la diversificación que ha sufrido el cultivo, en tanques, estanques, jaulas flotantes, etc, y en cuya infraestructura se cultiva las especies de dulce o de mar.

Rentabilidad. Cada empresa utiliza los recursos financieros concretos para llegar a obtener beneficios, ganancias o utilidades. Los recursos son el capital (que aportan los accionistas o mayor inversor), y a esto hay que añadir las reservas y beneficios que obtienen para generar mayor productividad de la empresa.

Posicionamiento. Es la identificación, marca de un producto, una mercancía, es lo que se “almacena” en la mente del consumidor, cliente final, generando una aceptación, preferencia por un producto o mercancía, y llevan un adecuado estudio de mercado para participar en él y para identificar las necesidades

que demanda el cliente, posicionando el producto, y generando un diferenciación competitiva sobre su más cercana competencia.

Competitividad. Es la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución.

CAPÍTULO II

HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Formulación de hipótesis

2.1.1. Hipótesis principal.

El planeamiento estratégico incide significativamente en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, en la Región Puno, 2018.

2.1.2. Hipótesis derivadas.

Hipótesis derivada 1.

La formulación de estrategias incide significativamente en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, en la Región Puno, 2018.

Hipótesis derivada 2.

La implantación de estrategia incide significativamente en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, en la Región Puno, 2018.

Hipótesis derivada 3.

Las estrategias de penetración incide significativamente en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, en la Región Puno, 2018.

Hipótesis derivada 4.

La evaluación de estrategia incide significativamente en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, en la Región Puno, 2018.

2.2 Variables y definición operacional

2.2.1. Variables.

Variable Independiente (Variable 1)

X Planeamiento estratégico.

Variable dependiente (Variable 2)

Y. Competitividad.

2.2.2. Definición operacional.

Variable Independiente

X Planeamiento estratégico

La variable planeamiento estratégico se obtendrá mediante la medición de cuatro dimensiones: Formulación de la estrategias, implantación de la estrategia, estrategias de penetración y evaluación de la estrategia, mediante la valoración de escala de Likert (ordinal), a través de un instrumento cuestionario que consta de 24 ítems aplicada al tamaño muestral utilizada.

Variable dependiente

Y. Competitividad

La variable planeamiento estratégico se obtendrá mediante la medición de cuatro dimensiones: Tecnología competitiva, competitividad en precios y posicionamiento competitivo, mediante la valoración de escala de Likert (ordinal), a través de un instrumento cuestionario que consta de 21 ítems aplicada al tamaño muestral utilizada.

Tabla 1.

Operacionalización de la variable de estudio planeamiento estratégico.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Rangos/índices	
Planeamiento estratégico	Formulación de la estrategia.	Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.	1, 2, 3, 4, 5, 6	Escala tipo Likert	Bajo Medio Alto	
		Realización de una auditoría externa e interna. Establecimiento de los objetivos a largo plazo. Creación, evaluación y selección de las estrategias.				
	Implantación de estrategias.	Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.				7, 8, 9, 10, 11, 12
		Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.				
Penetración de estrategias	Publicidad Oferta Relaciones con consumidores Participación en el mercado Competitividad	13, 14, 15, 16,	Nunca (1)			
		17, 18				
Evaluación de la estrategia	Medición y evaluación del rendimiento. Toma de medidas correctivas Éxito empresarial	19, 20, 21, 22, 23, 24				

Tabla 2

Operacionalización de la variable de estudio competitividad.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Escala	Niveles o rangos
V3 Competitividad	Tecnología competitiva	Innovación de producto	1, 2, 3, 4,	Cuestionario	Siempre (5)	
		Optimización de Producción	5, 6		Casi Siempre (4)	
	Competitividad en precios	Rentabilidad	de	7, 8, 9, 10, 11, 12	Cuestionario	
Beneficios económicos		Casi Nunca (2)				
		Captación de clientes			Nunca (1)	Bajo
		confianza de los consumidores				Medio
	Posicionamiento competitivo	Satisfacción	13, 14,	Cuestionario	Siempre (5)	Alto
		Capacidad de comunicación	15, 16, 17, 18		Casi Siempre (4)	
					A Veces (3)	
					Casi Nunca (2)	
					Nunca (1)	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

Según Quezada (2010), precisa que:

El método de investigación es de enfoque cuantitativo no experimental y no aplicativo, por lo cual se utilizarán métodos observacional, documental, hipotético deductivo y estadístico, ya que se analizará la información recogida en forma de datos numéricos a través de los instrumentos se tabularán y se analizarán estadísticamente (p. 33)

De acuerdo a las variables de estudio se utilizó el método hipotético deductivo, señaló el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético - deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deductivo comparándolos con la experiencia, es un pronóstico de la hipótesis.

Según Sánchez y Reyes (2006), precisan que:

La investigación es básica, porque lo que vamos a hacer es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos y orientarlos a la búsqueda de nuevos conocimientos, esta investigación no tiene objetivos prácticos específicos, sino tiene el propósito de recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico (p. 36).

La investigación del presente estudio será de tipo básica de naturaleza descriptiva y correlacional debido que en un primer momento se ha descrito y caracterizándola dinámica de cada una de las variables de estudio. Seguidamente se ha medido el grado de relación de las variables planeamiento estratégico y competitividad de producción de truchas. “son distintos en los estudios: descriptivo, correlacionales”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.78).

La presente investigación es de nivel: descriptivo – correlacional.

Descriptiva. Ya que está en la capacidad de poder elegir las características fundamentales del núcleo de estudio y su descripción detallada de las partes categorías o niveles de dicho objeto. A su vez, consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, cuyo fin es establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos.

Los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, et. al., 2010, p. 80).

Para Tamayo y Tamayo (2012, p. 46), sostiene que la investigación descriptiva se desarrolla sobre realidades de hechos, y su principal característica es la de presentarnos una interpretación correcta del contexto.

Asimismo Hernández, et. al. (2010, p. 80), precisa que los estudios descriptivos tienden a especificar las propiedades, tipos de características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un proceso de estudio.

Correlacional: “Permitirá investigar la relación existente entre las variables que forman parte del estudio. Por medio de este método el investigador puede identificar las relaciones que existen entre dos o más variables”. “Hernández, et. al. (2010, p. 63), señala que este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular). En ocasiones solo se analiza la relación entre dos variables.

Tiene como finalidad el poder medir el grado de relación que existe entre dos o más variables. El fin de estos estudios es poder conocer el comportamiento

de una variable respecto a modificaciones de las otras, por lo que con regularidad busca predecir y en ocasiones, extrapolar el comportamiento de alguna variable objetiva.

De acuerdo al proceso de investigación lo que se medirá es la relación entre las dos variables: Planeamiento estratégico y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018, en un momento determinado, para luego identificar e interpretar la relación de los resultados.

De acuerdo al diseño de estudio, es no experimental, porque no existió manipulación de ningunas de las variables de estudio, se utilizó una investigación transversal, es decir, la investigación se ejecutó en un momento determinado y lugar establecido, es correlacional, porque se buscó la relación entre ambas variables de estudio y sus respectivas dimensiones de las respectivas variables, es decir el planeamiento estratégico y competitividad de producción de truchas, a fin de determinar si la variable 1 depende de la variable 2 de manera positiva o negativa de acuerdo a los resultados del coeficiente de correlación según el proceso estadístico.

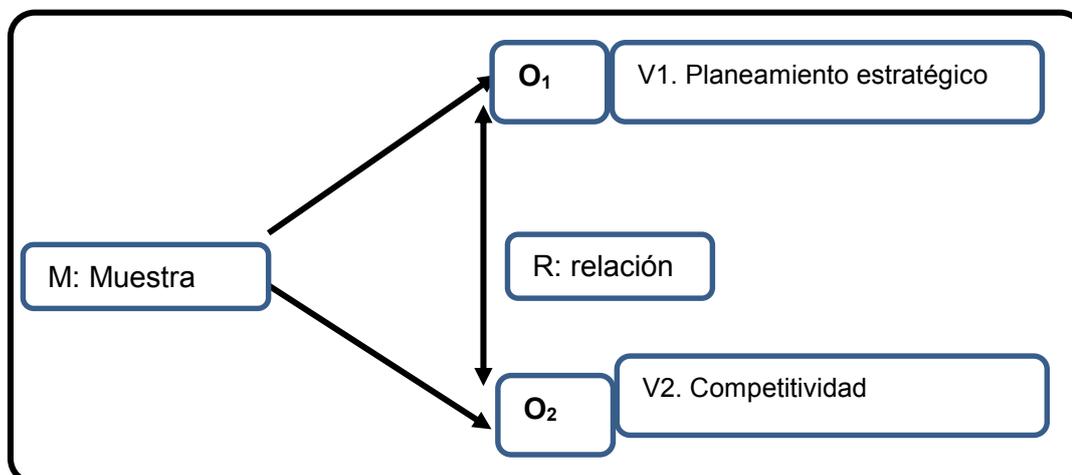
Hernández, Fernández y Baptista (2010), precisan que:

La investigación de corte transversal, son procesos que se dan o se recolectan información en un momento determinado, es decir en un solo momento, teniendo como propósito fundamental, describir y analizar las variables de estudio y su respectiva incidencia de acuerdo al momento determinado (p. 151)

Esta investigación buscará cuantificar la magnitud de las variables de estudio, asimismo, determinar si el planeamiento estratégico incide en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

A continuación, se presenta el diagrama del diseño de investigación:

Gráficamente se denota:



Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. Esquema del diseño de investigación.

Dónde:

M : Muestra de estudio

V1 : Planeamiento estratégico

V2 : Competitividad

O₁ : Evaluación del planeamiento estratégico

O₂ : Evaluación de la competitividad

R : La "R" hace mención a la posible relación entre ambas variables.

3.2. Diseño muestral

3.2.1. Población.

Para Vara (2012, p. 221), indica que siempre se necesita informantes o fuentes de información primaria o directa para cumplir con los objetivos planteados en una tesis. A esa fuente de información se les conoce como población (**N**).

Levin y Rubin (2004), considera que:

Toda población es un conjunto de personas u objetos determinados, que representan individuos para un proceso de estudio, quienes son elementos del proceso de investigación a fin de obtener conclusiones respectivas, una población son extensas e imposible de analizar a cada uno de ellos, por lo cual es necesario obtener una muestra representativa de la población de estudio. (p. 30)

En tal sentido, para la presente investigación la población estuvo conformada por 40 MYPE dedicadas a la comercialización de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018, a quienes se les aplicará el cuestionario sobre las variables de estudio de planeamiento estratégico y comercialización de truchas.

3.2.2. Muestra

Murray (2010, p. 65), precisa que:

Una muestra, es un proceso de selección de individuos de una población determinada, a fin de ser estudiada de acuerdo a una obtención representativa, es decir representan personas u objetos que tienen la posibilidad de pertenecer a un proceso de estudio, a fin de obtener conclusiones determinadas (p. 65).

En tal sentido para la presente investigación la muestra estuvo conformada por 40 MYPE dedicadas a la comercialización de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, Región Puno, a quienes se les aplicará el cuestionario sobre las variables de estudio.

El tipo de muestreo fue no probabilístico de tipo intencional o de conveniencia.

Se consideró una muestra no-probabilística, según Abascal y Grande (2005, p. 69), las formas no probabilísticas se desarrollan en que es el investigador quien elige la muestra, con un muestreo de tipo intencional o de conveniencia. Esta herramienta es particular puesto que hace un esfuerzo deliberado de tener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del desarrollo de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, que desde luego, las muestras seleccionadas tienen a otros criterios de investigación.

(Hernández Sampieri et al., 2010, p.176). El tamaño de la muestra reunió un total de 40 MYPE dedicadas a la comercialización de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, en la Región Puno, a quienes se les aplicará el cuestionario sobre las variables de estudio.

3.3. Técnicas de recolección de datos

3.3.1. Descripción de los instrumentos

Las técnicas de recolección de datos permiten tener todos los datos necesarios para desarrollar el proceso de investigación del problema que está en estudio mediante el uso de instrumentos que se estructurarán de acuerdo a la técnica a seguir. Según Tamayo (2012) las técnicas e instrumentos de recolección de datos:

“Son un proceso de planificación y organización de manera específica, es decir, la forma como se desarrollarán las herramientas de recolección de datos, de acuerdo al material, encuestas, análisis de documentos u observaciones directas de los hechos y de acuerdo a las instrucciones del investigador” (p.182).

Es muy importante usar los instrumentos correctos para estar seguros de tener la información más relevante, a fin de solucionar correctamente el problema medular mediante el estudio de datos sustancialmente competentes.

Para este proyecto de investigación, se usó el método directo, puesto que al tratarse de un proyecto factible con diseño de campo resulta necesaria la

presencia del investigador en la fuente primaria, a fin de recopilar todos aquellos datos de vital importancia para el desarrollo de respuestas del problema.

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación fueron de fuentes primarias tales como:

La técnica de la Encuesta; se utilizará como instrumento el Cuestionario estructurado de acuerdo a las variables de estudio y dimensiones consideradas, recurriendo como informantes a 40 Mypes dedicadas a la comercialización de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, a quienes se les aplicará el cuestionario sobre las variables de estudio de formalización y el proceso de exportación.

Instrumentos de recolección de datos:

En esta investigación se utilizó un instrumento el cuestionario, elaborado por el investigador, a fin de recabar la información necesaria de las personas de acuerdo a las variables de estudio.

El cuestionario es un grupo de preguntas, que son de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre hechos y aspectos que interesan penetrar en el desarrollo de una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado de muchas formas de acuerdo al criterio del investigador.

Tabla 3

Ficha técnica 1: Cuestionario de variable planeamiento estratégico

Aspectos complementarios	Detalles
Objetivo:	Determinar el planeamiento estratégico en la producción de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, en la Región Puno, 2018.
Autor	Ricardo Christian Flores Angulo
Tiempo:	20 minutos
Lugar:	Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito
Hora:	De 15:00 – 17:00 p.m
Administración:	Individual
Niveles	1 = Bajo 2 = Medio 3 = Alto
Dimensiones:	Número de dimensiones: 3 Dimensión 1: 6 ítems Dimensión 2: 6 ítems Dimensión 3: 6 ítems Dimensión 4: 6 ítems
Escala	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre
Descripción:	Con el uso del software SPSS: Si las respuestas son altas: valor de la escala * total de ítems $24 \times 5 = 120$ Si las respuestas son bajas: valor de la escala * total de ítems $= 24 \times 1 = 24$ Rango = valor máximo – valor mínimo = $120 - 24 = 97$ La constante = Rango entre número de niveles $= 97/3 = 32.33$
Baremación: *	Alto <88 - 120> Medio <56 - 87> Bajo <24 - 55>

*Baremo: Son escalas de valores que se establecen para clasificar los niveles y rangos

Tabla 4

Baremación de la variable de estudio planeamiento estratégico

No.	ESCALA			RANGOS - INTERVALO				NIVELES					
	ITEM	MIN	MAX	PTJ.MI	MAX	RANGO	INTERVAL	BAJO	MEDIO	ALTO			
v2	24	1	5	24	120	97	32.33	24	55.33	56.33	87.67	88.67	120.00
d1	6	1	5	6	30	25	8.33	6	13.33	14.33	21.67	22.67	30.00
d2	6	1	5	6	30	25	8.33	6	13.33	14.33	21.67	22.67	30.00
d3	6	1	5	6	30	25	8.33	6	13.33	14.33	21.67	22.67	30.00
d4	6	1	5	6	30	25	8.33	6	13.33	14.33	21.67	22.67	30.00

*Baremo: Son escalas de valores que se establecen para clasificar los niveles y rangos de las variables y sus dimensiones con la finalidad de viabilizar la elaboración de tablas y figuras estadísticas cuando se procesa en el SPSS.

Tabla 5

Ficha técnica 1: Cuestionario de variable competitividad

Aspectos complementarios	Detalles
Objetivo:	Determinar la competitividad en la producción de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, en la Región Puno, 2018.
Autor	Ricardo Christian Flores Angulo
Tiempo:	20 minutos
Lugar:	Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito
Hora:	De 15:00 – 17:00 p.m
Administración:	Individual
Niveles	1 = Bajo 2 = Medio 3 = Alto
Dimensiones:	Número de dimensiones: 3 Dimensión 1: 7 ítems Dimensión 2: 7 ítems Dimensión 3: 7 ítems
Escala	1 = Nunca 2 = Casi nunca

- 3 = A veces
- 4 = Casi siempre
- 5 = Siempre

Descripción:

Con el uso del software SPSS:

Si las respuestas son altas: valor de la escala * total de ítems $21 \times 5 = 105$

Si las respuestas son bajas: valor de la escala * total de ítems $= 21 \times 1 = 21$

Rango = valor máximo – valor mínimo =

$$105 - 21 = 85$$

La constante = Rango entre número de niveles = $85/3 = 28.33$

Baremación: *

- Alto <88 - 120>
- Medio <56 - 87>
- Bajo <24 - 55>

*Baremo: Son escalas de valores que se establecen para clasificar los niveles y rangos

Tabla 6

Baremación de la variable de estudio competitividad

No.	ESCALA		RANGOS - INTERVALO					NIVELES					
	ITEM	MIN	MAX	PTJ.MI	MAX	RANGO	INTERVAL	BAJO	MEDIO	ALTO			
v2	21	1	5	21	105	85	28.33	21	48.33	49.33	76.67	77.67	105.00
d1	7	1	5	7	35	29	9.67	7	15.67	16.67	25.33	26.33	35.00
d2	7	1	5	7	35	29	9.67	7	15.67	16.67	25.33	26.33	35.00
d3	7	1	5	7	35	29	9.67	7	15.67	16.67	25.33	26.33	35.00

*Baremo: Son escalas de valores que se establecen para clasificar los niveles y rangos de las variables y sus dimensiones con la finalidad de viabilizar la elaboración de tablas y figuras estadísticas cuando se procesa en el SPSS.

3.3.2. Validez y confiabilidad de los instrumentos

Rusque (2003), sostuvo que:

La validez es desarrollo procesal en el que un instrumento de recolección de datos muestra un dominio específico de contenido, es decir, mide lo que quiere medir, con el fin de dar respuesta a muchas interrogantes formuladas mediante el juicio de expertos. La fiabilidad elige la capacidad de tener los mismos resultados en diferentes situaciones de contexto. Es más, no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas de herramientas de medida y observación, dicho en otras palabras, al grado en que las respuestas son libres de las circunstancias accidentales del desarrollo de una investigación (p. 134)

Validez.

Proceso que se realizará mediante la intervención y participación de profesionales (juicio de expertos), expertos calificados de las Universidades, quienes observarán y analizarán si las formulación de los ítems respectivos de los instrumentos son aplicables para la investigación.

Tabla 7

Validez de los instrumentos por los Juicio de expertos de la Universidad.

Experto	Datos o cargos	Resultados
Mg. Edgar A. Huamán Carbajal	Docente de la UNALM	Aplicable
Mg. Jorge C. Cossio Soto	Docente de la USMP	Aplicable
Blgo. Juan E. Flores Gutiérrez	Director PRODUCE - Puno	Aplicable
Total		Aplicable

Nota: Certificado de validez (2018).

Dada la validez de los instrumentos por juicio de expertos de la Universidad, sobre la validez de contenido de las variables planeamiento estratégico y competitividad, todos los jurados consideraron de acuerdo a los criterios de claridad, relevancia y pertinencia que las preguntas formuladas guardan relación y coherencias con las dimensiones y variables de estudio.

Análisis de confiabilidad

Se obtuvo la fiabilidad de los instrumentos mediante el proceso estadístico de Alpha de Cronbach, aplicado para ambas variables de estudio de manera independiente, obteniendo un valor fiable a fin de garantizar la veracidad de los datos y resultados obtenidos.

La fórmula de Alfa de Cronbach, para obtener la fiabilidad de los instrumentos de manera individual.

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

Dónde:

ΣS_i^2 : Sumatoria de varianza de los items

K : Número de ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Según Hernández, (2010), la confiabilidad de un instrumento de medición “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p. 200).

Tabla 8

Interpretación del coeficiente de confiabilidad para las variables de estudio

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Moderada
0,41 a 0,60	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Estadísticos de fiabilidad

Tabla 9

Estadística de fiabilidad del Alpha de Cronbach del instrumento planeamiento estratégico

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,981	,976	24

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa Estadístico Spss 24

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item 1	61,3000	945,856	-,048	,983
Item 2	59,9750	847,769	,944	,979
Item 3	60,0750	855,199	,951	,979
Item 4	60,0250	863,615	,910	,979
Item 5	59,9250	853,661	,912	,979
Item 6	60,5000	905,077	,521	,982
Item 7	61,1000	940,349	,048	,983
Item 8	59,7000	869,754	,776	,980
Item 9	60,0250	857,666	,926	,979
Item 10	59,9500	866,767	,838	,980
Item 11	60,0750	848,635	,937	,979
Item 12	60,1250	850,215	,935	,979
Item 13	60,1500	850,079	,964	,979
Item 14	59,7500	869,013	,794	,980
Item 15	60,1250	857,497	,932	,979
Item 16	59,8500	857,515	,854	,980
Item 17	60,1500	848,900	,949	,979
Item 18	60,1750	848,353	,945	,979
Item 19	59,4750	920,615	,287	,983
Item 20	60,1250	850,933	,966	,979
Item 21	59,8250	865,635	,820	,980
Item 22	60,0750	861,763	,896	,979
Item 23	60,1000	847,785	,944	,979
Item 24	60,1000	852,297	,923	,979

Tabla 10

Estadística de fiabilidad del Alpha de Cronbach del instrumento competitividad

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados		
Alfa de Cronbach		N de elementos
,986	,986	21

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa Estadístico Spss 24

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item 1	55,8500	835,721	,947	,984
Item 2	56,0750	848,430	,933	,985
Item 3	55,7250	835,640	,934	,985
Item 4	55,6500	855,567	,787	,986
Item 5	55,7250	857,692	,778	,986
Item 6	55,4000	852,041	,759	,986
Item 7	55,9250	843,661	,919	,985
Item 8	56,0000	849,692	,887	,985
Item 9	55,8500	845,977	,845	,985
Item 10	55,9750	843,256	,931	,985
Item 11	55,8250	850,456	,850	,985
Item 12	56,0000	846,154	,888	,985
Item 13	55,8500	849,413	,793	,986
Item 14	55,5750	852,046	,812	,985
Item 15	55,8500	842,233	,921	,985
Item 16	55,8250	833,584	,920	,985
Item 17	55,7500	841,064	,882	,985
Item 18	55,8000	845,856	,886	,985
Item 19	55,4000	848,862	,815	,985
Item 20	55,7000	835,959	,885	,985
Item 21	55,7500	838,910	,913	,985

3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Para Quezada (2010, p. 132), la investigación emplea un enfoque cuantitativo; tratando de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la mayoría de las mismas procede. En el desarrollo del proceso de los datos se efectuaron las siguientes acciones:

La Codificación: por medio de ésta es posible organizar los datos y los ítems, de acuerdo al procedimiento estadístico de la tabulación empleada, que nos permite la agrupación de los datos.

La Tabulación: por medio de esta herramienta, se podrá desarrollar la matriz de datos y los cuadros, estadísticos a través de la tabla de frecuencia. Los gráficos que se muestran de manera clara y específica los resultados, toman en cuenta las alternativas de cada ítem, la frecuencia observada y el porcentaje respectivo.

Escalas de medición: por el tipo de variable se usará la escala ordinal; que denotan los diferentes valores de la variable posicionándolos de acuerdo a un rango. Esta establece la existencia de un orden entre uno y otro valor, de tal forma que cualquiera de ellos es mayor que el precedente y menor del que sigue a continuación.

El análisis e interpretación de los datos: son sometidos a un estudio sistemático y puntual, así como a su respectiva interpretación, tomando en consideración los indicadores que fueron contrastados.

El análisis de datos se realizará con el software estadístico SPSS versión 24.0 en español, el cual se tabuló y validó previamente el instrumento con el Alpha de Cronbach, utilizando el tamaño muestral, luego se elaboró las tablas y gráficos correspondientes en la presente investigación, dando respuesta a los objetivos planteados.

Asimismo, se utilizó la estadística rho de Spearman, lo que permitió determinar si el planeamiento estratégico incide en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

El coeficiente rho de Spearman puede variar de -1.00 a + 1.00, donde:

Tabla 11

Valores de lectura de la prueba estadística la correlación de Rho Spearman.

Valor	Lectura
De - 0.91 a - 1	Correlación muy alta
De - 0,71 a - 0.90	Correlación alta
De - 0.41 a - 0.70	Correlación moderada
De - 0.21 a - 0.40	Correlación baja
De 0 a - 0.20	Correlación prácticamente nula
De 0 a 0.20	Correlación prácticamente nula
De + 0.21 a 0.40	Correlación baja
De + 0.41 a 0.70	Correlación moderada
De + 0,71 a 0.90	Correlación alta
De + 0.91 a 1	Correlación muy alta

Fuente: Bisquerra, R. (2004). Metodología de la Investigación Educativa. Madrid: Muralla.

3.5. Aspectos éticos

En el proceso de la investigación se siguieron los principios básicos de Ética y Bioética y se respetó el principio de autonomía. Por tal motivo, la participación en las encuestas fue de manera libre y voluntaria.

Durante la elaboración y ejecución del proceso estadístico de acuerdo a la aplicación del instrumento según la muestra de estudio, se respetó la participación y decisión de las personas o individuos de manera reservada, a fin de no ocasionar descontentos por la crítica o percepción que han manifestado a través del instrumento utilizando en la investigación.

Asimismo, la fundamentación de los contenidos utilizados de acuerdo a las variables de estudio descrito en las bases teóricas, a fin de caracterizar y describir conceptos teóricos según las fuentes utilizadas, se tomó la decisión de respetar los contenidos de los autores mencionados de acuerdo a la categoría o enlaces fundamentados.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivo

Descripción de las variables y dimensiones de planeamiento estratégico

Tabla 12

Niveles de la variable planeamiento estratégico de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo	25	62,5	62,5	62,5
Medio	0	0,0	0,0	0,0
Alto	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

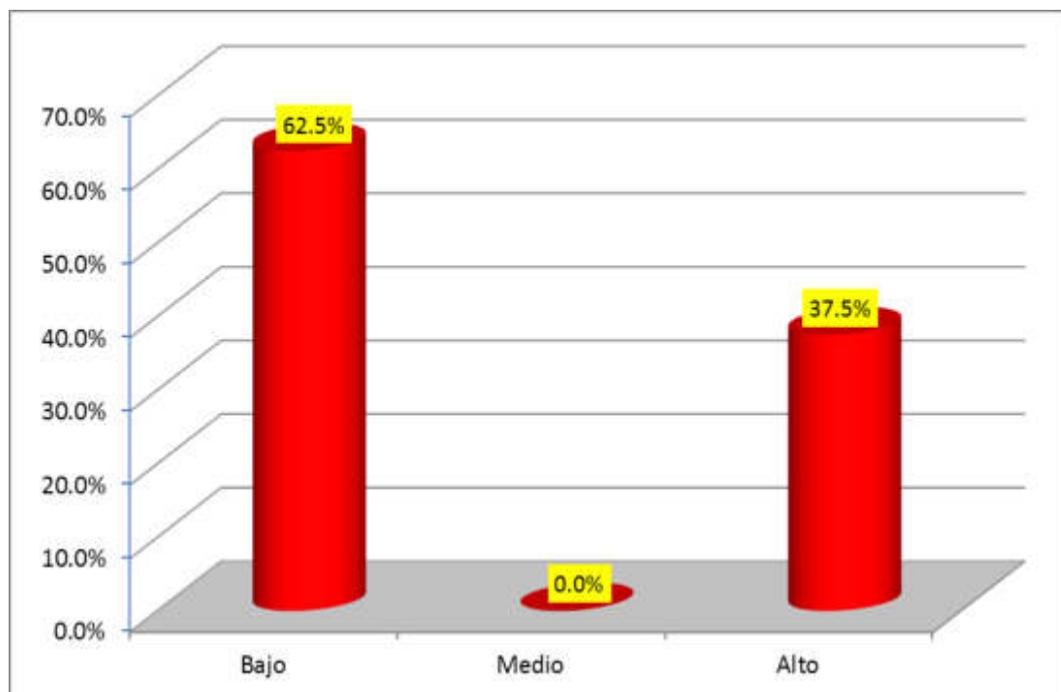


Figura 1. Planeamiento estratégico de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

De acuerdo a la tabla 12, se evidencia que el 62.5% de los asociados de producción de truchas muestran un nivel bajo sobre el proceso de planeamiento estratégico que desarrolla para alcanzar propósitos u objetivos frente a la producción de truchas, el 37.5% de los productores de truchas muestran un nivel alto, considerando la importancia del planeamiento estratégico.

Tabla 13

Niveles de la dimensión formulación de estrategias de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	23	57,5	57,5	57,5
Válido Medio	6	15,0	15,0	72,5
Alto	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

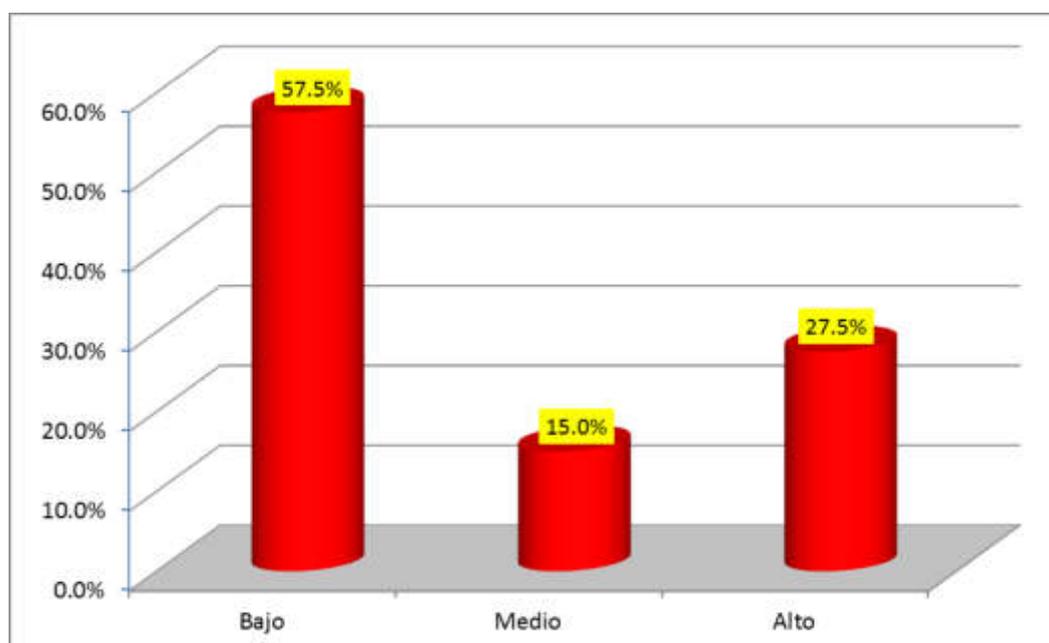


Figura 2. Formulación de estrategias de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

De acuerdo a la tabla 13, se evidencia que el 57.5% de los asociados de producción de truchas muestran un nivel bajo sobre la formulación de estrategias de producción de truchas, el 27.5% de los productores de truchas muestran un nivel alto y el 15% muestran un nivel medio sobre la importancia de formular estrategias para mejorar la producción de truchas.

Tabla 14

Niveles de la dimensión implantación de estrategias de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	24	60,0	60,0	60,0
Válido Medio	1	2,5	2,5	62,5
Alto	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

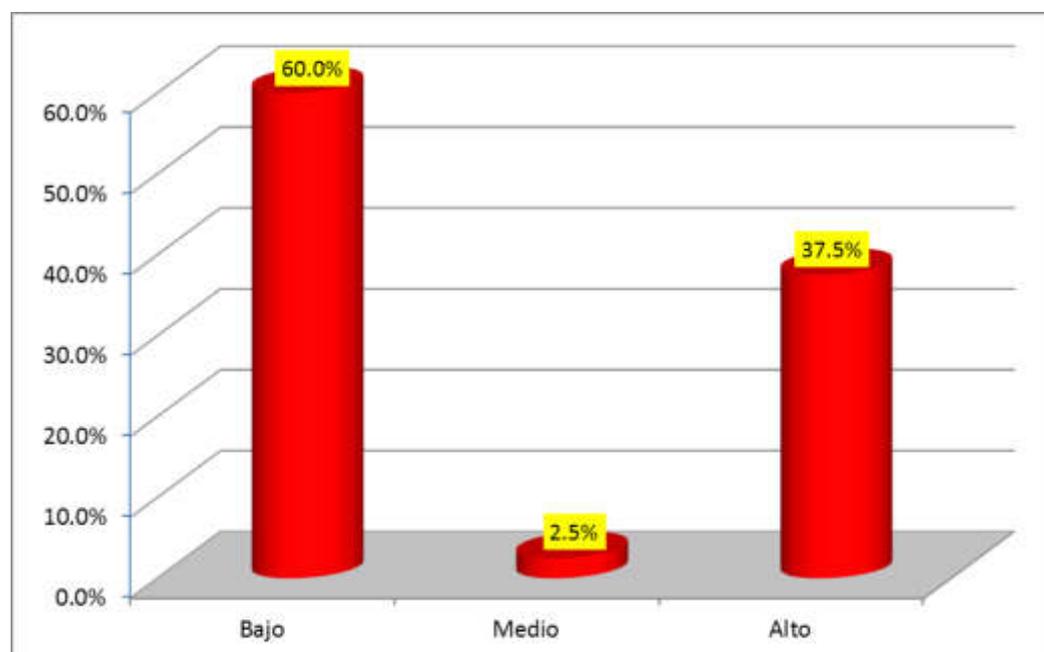


Figura 3. Implantación de estrategias de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

De acuerdo a la tabla 14, se evidencia que el 60% de los asociados de producción de truchas muestran un nivel bajo sobre la implantación de estrategias de producción de truchas, el 37.5% de los productores de truchas muestran un nivel alto y el 2.5% muestran un nivel medio sobre la importancia de implantación de estrategias para mejorar la producción de truchas.

Tabla 15

Niveles de la dimensión penetración de estrategias de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo	23	57,5	57,5	57,5
Medio	2	5,0	5,0	62,5
Alto	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

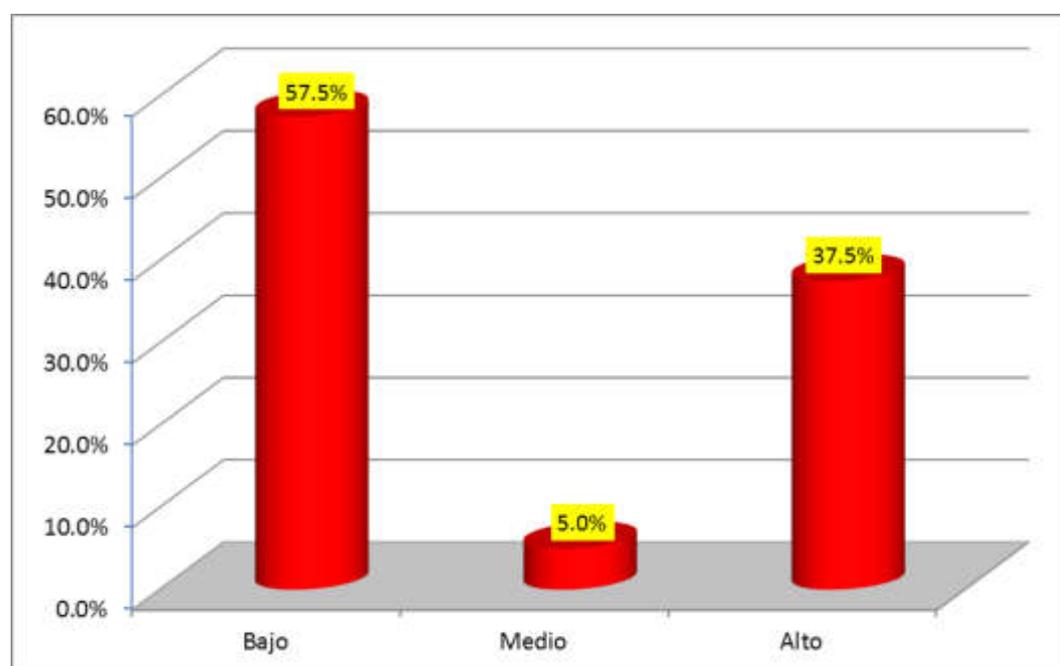


Figura 4. Penetración de estrategias de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

De acuerdo a la tabla 15, se evidencia que el 57.5% de los asociados de producción de truchas muestran un nivel bajo sobre la penetración de estrategias de producción de truchas, el 37.5% de los productores de truchas muestran un nivel alto y el 5% muestran un nivel medio sobre la importancia de penetración de estrategias para mejorar la producción de truchas.

Tabla 16

Niveles de la dimensión evaluación de estrategias de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	23	57,5	57,5	57,5
Válido Medio	2	5,0	5,0	62,5
Alto	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

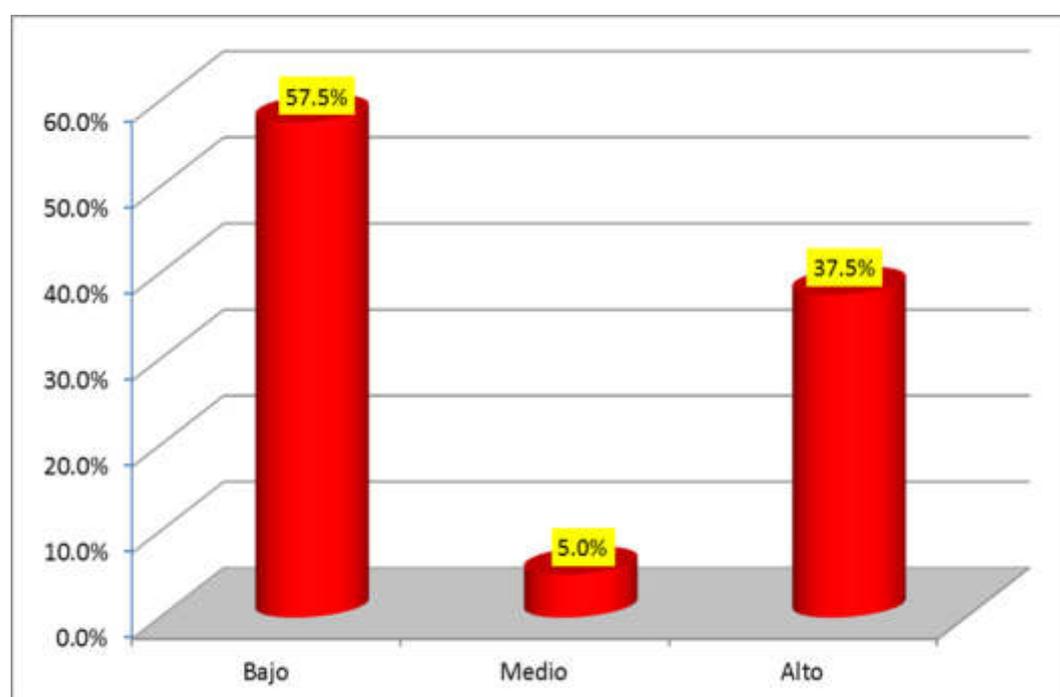


Figura 5. Evaluación de estrategias de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

De acuerdo a la tabla 16, se evidencia que el 57.5% de los asociados de producción de truchas muestran un nivel bajo sobre la evaluación de estrategias de producción de truchas, el 37.5% de los productores de truchas muestran un nivel alto y el 5% muestran un nivel medio sobre la importancia de penetración de estrategias para mejorar la producción de truchas.

Descripción de las variables y dimensiones de competitividad de la producción de truchas

Tabla 17

Niveles de variable competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	19	47,5	47,5	47,5
Válido Medio	6	15,0	15,0	62,5
Alto	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

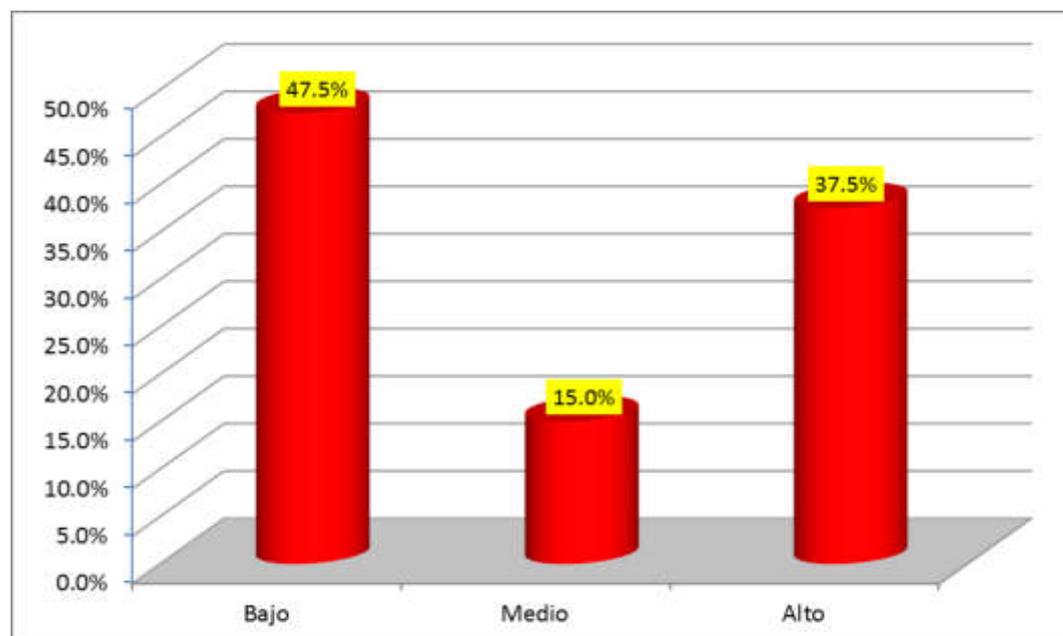


Figura 6. Competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

De acuerdo a la tabla 17, se evidencia que el 47.5% de los asociados de producción de truchas muestran un nivel bajo sobre el proceso de competitividad que se desarrolla en la producción de truchas, el 37.5% de los productores de truchas muestran un nivel alto y el 15% muestran un nivel medio sobre la importancia de la competitividad que debe existir en los asociados de producción de truchas.

Tabla 18

Niveles de la dimensión tecnología competitiva en la producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	17	42,5	42,5	42,5
Válido Medio	8	20,0	20,0	62,5
Alto	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos.

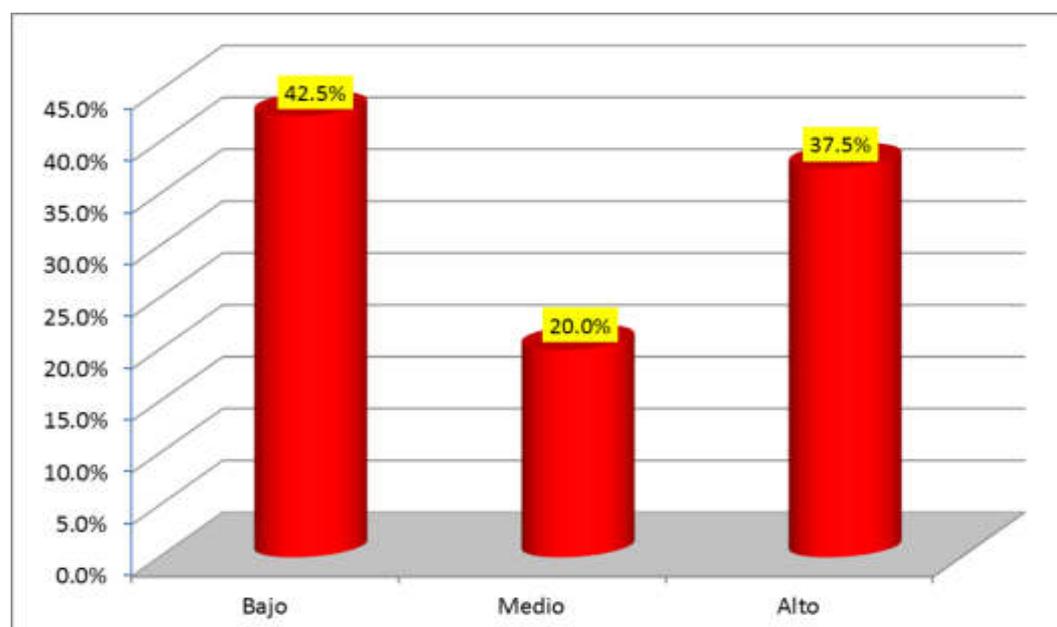


Figura 7. Tecnología competitiva en la producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

De acuerdo a la tabla 18, se evidencia que el 42.5% de los asociados de producción de truchas muestran un nivel bajo sobre el uso de la tecnología competitiva que desarrolla en la producción de truchas, el 37.5% de los productores de truchas muestran un nivel alto y el 20% muestran un nivel medio sobre la importancia de invertir en tecnología competitiva en los asociados de producción de truchas.

Tabla 19

Niveles de la dimensión competitividad de precios en la producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	17	42,5	42,5	42,5
Válido Medio	9	22,5	22,5	65,0
Alto	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos.

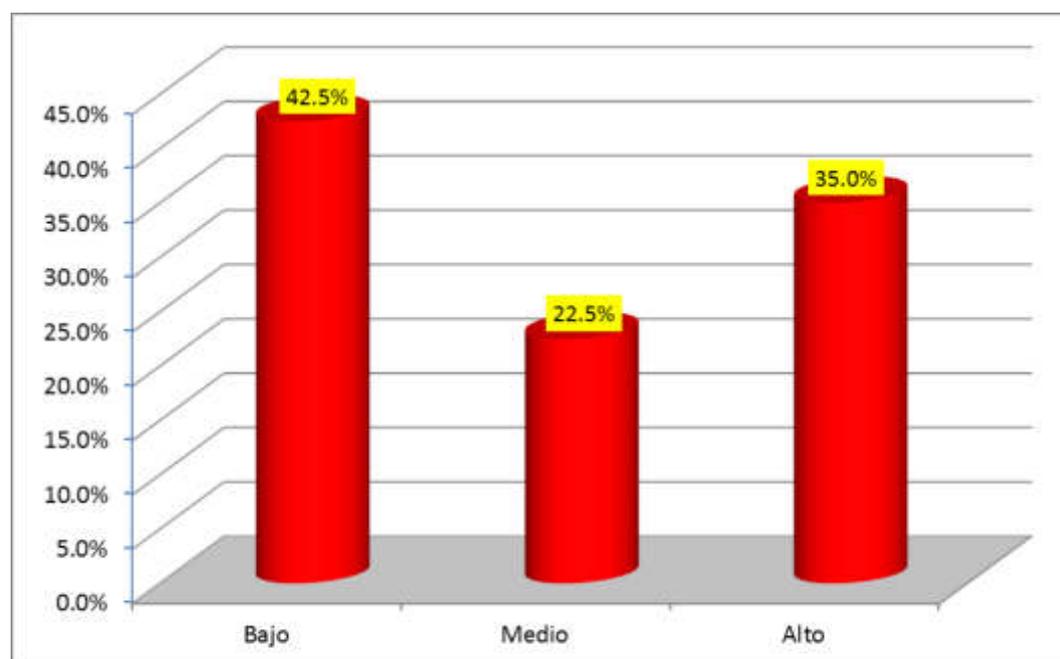


Figura 8. Competitividad de precios en la producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018

De acuerdo a la tabla 19, se evidencia que el 42.5% de los asociados de producción de truchas muestran un nivel bajo sobre la toma de decisiones de la competitividad de precios en la producción de truchas, el 35% de los productores de truchas muestran un nivel alto y el 22.5% muestran un nivel medio sobre la importancia de la competitividad de precios, es decir, que para tener una oferta de sus productos a un precio accesible promedio, que permita cubrir los costos primarios de producción y así poder tener una rentabilidad sobre el capital invertido.

Tabla 20

Niveles de la dimensión posicionamiento competitivo en la producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	16	40,0	40,0	40,0
Válido Medio	9	22,5	22,5	62,5
Alto	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

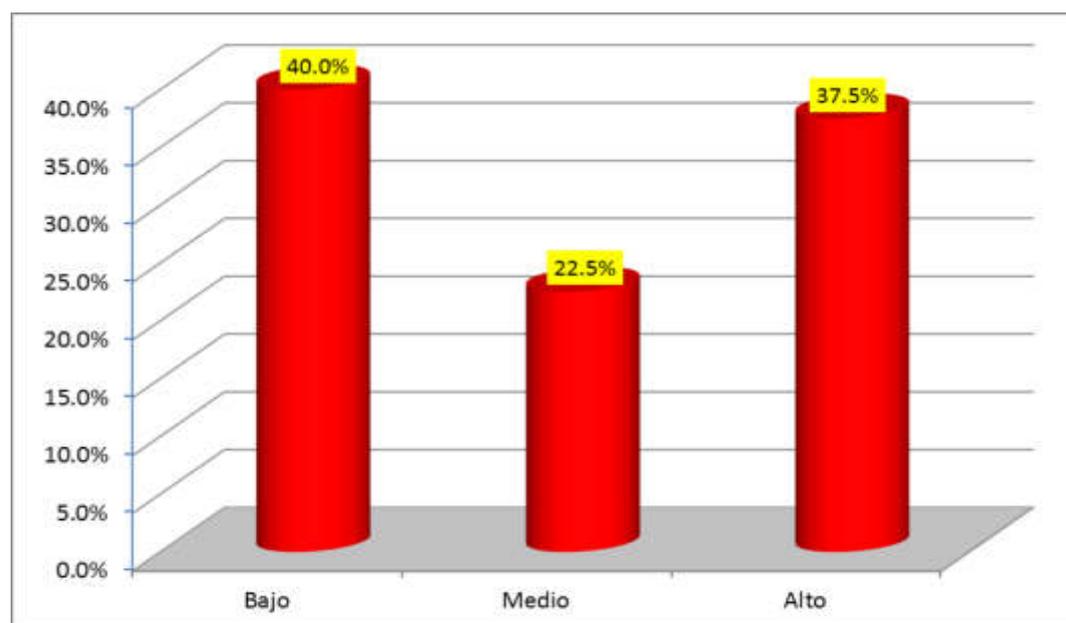


Figura 9. Posicionamiento competitivo en la producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018

De acuerdo a la tabla 20, se evidencia que el 40% de los asociados de producción de truchas muestran un nivel bajo sobre el posicionamiento competitivo que deben tener frente al mercado nacional e internacional, el 37.5% de los productores de truchas muestran un nivel alto y el 22.5% muestran un nivel medio sobre el posicionamiento competitivo, es decir estar en la mente del consumidor y tener una buena imagen a nivel empresarial.

Prueba de normalidad

Para la demostración de la hipótesis, se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov ($n > 40$), por lo tanto se plantea las siguientes hipótesis para demostrar la normalidad:

Tabla 21

Prueba de normalidad de la variable y dimensiones para determinar el uso del procedo estadístico.

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Formulación de estrategias	,223	40	,000
Implantación de estrategias	,225	40	,000
Penetración de estrategias	,227	40	,000
Evaluación de estrategias	,256	40	,000
Planeamiento estratégico	,261	40	,000
Tecnología competitiva	,193	40	,001
Competitividad de precios	,158	40	,013
Posicionamiento competitivo	,191	40	,001
Competitividad de producción de truchas	,211	40	,000

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

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la presenta tabla, se evidencia de acuerdo a la prueba de bondad, los resultados indican que las dimensiones y las variables de estudio tienen una significancia menor que $p < 0.05$ según la prueba de Kolmogorov – Smirnov (K-S), lo cual no se aproximan a una distribución normal, lo que indica estadísticamente un estudio no paramétrico.

4.2. Contrastación de las hipótesis

4.2.1. Hipótesis específica 1

a. Prueba de hipótesis

Hi. La formulación de estrategias incide significativamente en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, en la Región Puno, 2018.

Ho. La formulación de estrategias no incide significativamente en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, en la Región Puno, 2018.

b. Regla de decisión:

Sig. > 0.05 ; No se rechaza la hipótesis nula.

Sig. < 0.05 ; Se rechaza la hipótesis nula.

c. Estadístico

Aplicación de la fórmula Rho de Spearman con procesador SPSS v 22.0, porque las variables no presentan normalidad en los datos.

d. Cálculos

Tabla 22

Correlación de Rho de Spearman entre formulación de estrategias y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

			Formulación de estrategias	Competitividad de la producción de truchas
Rho de Spearman	Formulación de estrategias	Coefficiente de correlación	1,000	,873**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	40	40
	Competitividad de la producción de truchas	Coefficiente de correlación	,873**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	40	40

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

De acuerdo a los datos obtenidos en la presente tabla se evidencia un valor de sig = .000 < α = 0.05, se rechaza la Ho, es decir la formulación de estrategias se relaciona con la competitividad de la producción de truchas, determinándose una correlación positiva alta (r=0.873), concluyendo que existe relación significativa entre formulación de estrategias y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

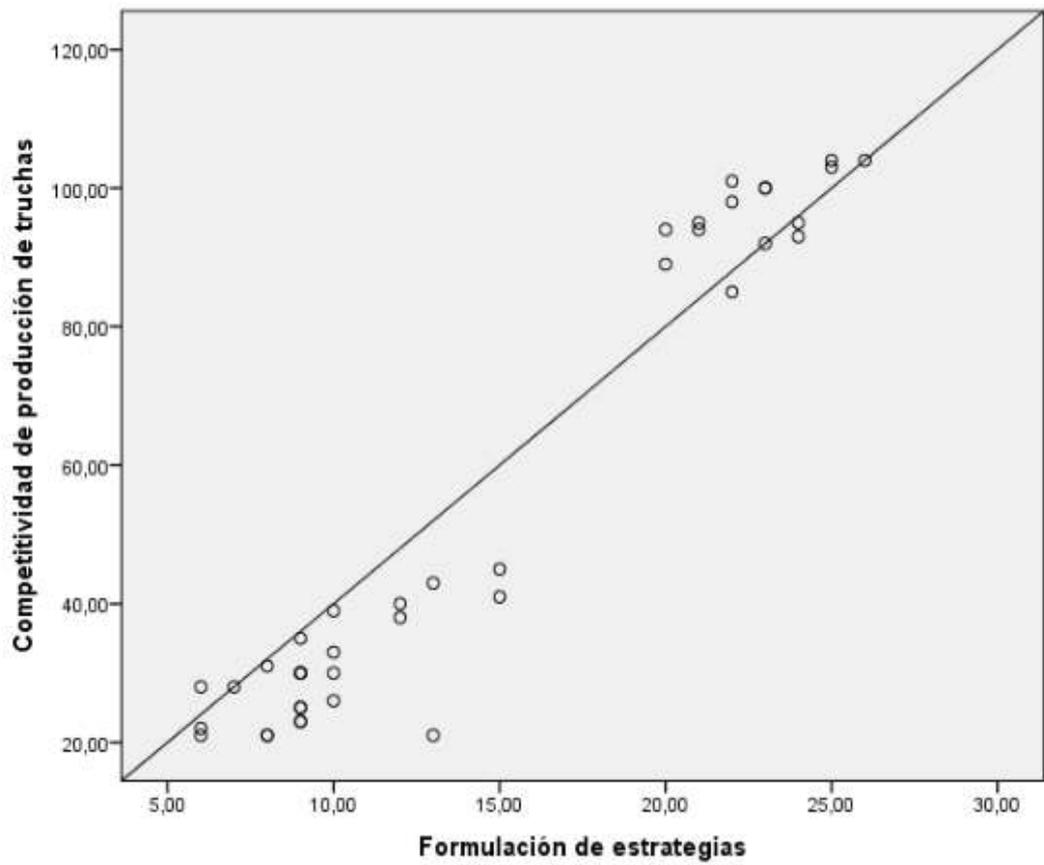


Figura 10. Gráfico de dispersión simple entre formulación de estrategias y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

4.2.1. Hipótesis específica 2

a. Prueba de hipótesis

Hi. La implantación de estrategia incide significativamente en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

Ho. La implantación de estrategia no incide significativamente en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

b. Regla de decisión:

Sig. > 0.05; No se rechaza la hipótesis nula.

Sig. < 0.05; Se rechaza la hipótesis nula.

c. Estadístico

Aplicación de la fórmula Rho de Spearman con procesador SPSS v 22.0, porque las variables no presentan normalidad en los datos.

d. Cálculos

Tabla 23

Correlación de Rho de Spearman entre la implantación de estrategia y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

			Implantación de estrategias	Competitividad de la producción de truchas
Rho de Spearman	Implantación de estrategias	Coefficiente de correlación	1,000	,705**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	40	40
	Competitividad de la producción de truchas	Coefficiente de correlación	,705**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	40	40

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

De acuerdo a los datos obtenidos en la presente tabla se evidencia un valor de $\text{sig} = .000 < \alpha = 0.05$, se rechaza la H_0 , es decir la implantación de estrategias se relaciona con la competitividad de la producción de truchas, determinándose una correlación positiva alta ($r=0.705$), concluyendo que existe relación significativa entre la implantación de estrategia y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

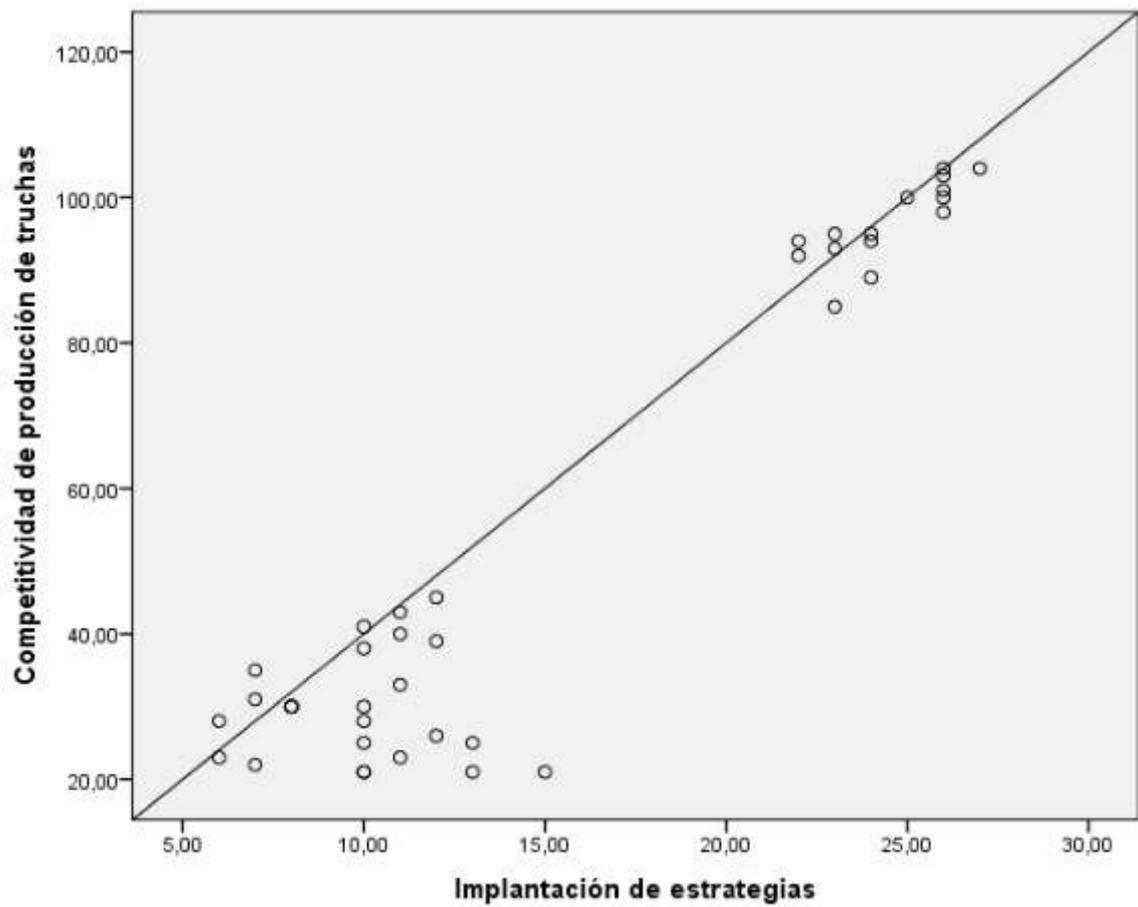


Figura 11. Gráfico de dispersión simple entre la implantación de estrategia y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

4.2.3. Hipótesis específica 3

a. Prueba de hipótesis

Hi. Las estrategias de penetración incide significativamente en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

Ho. Las estrategias de penetración no incide significativamente en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

b. Regla de decisión:

Sig. > 0.05; No se rechaza la hipótesis nula.

Sig. < 0.05; Se rechaza la hipótesis nula.

c. Estadístico

Aplicación de la fórmula Rho de Spearman con procesador SPSS v 22.0, porque las variables no presentan normalidad en los datos.

d. Cálculos

Tabla 24

Correlación de Rho de Spearman entre las estrategias de penetración y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

			Penetración de estrategias	Competitividad de la producción de truchas
Rho de Spearman	Penetración de estrategias	Coefficiente de correlación	1,000	,823**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Competitividad de la producción de truchas	Coefficiente de correlación	,823**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

De acuerdo a los datos obtenidos en la presente tabla se evidencia un valor de $\text{sig} = .000 < \alpha = 0.05$, se rechaza la H_0 , es decir que las estrategias de penetración se relaciona con la competitividad de producción de truchas, determinándose una correlación positiva alta ($r=0.823$), concluyendo que existe relación significativa entre las estrategias de penetración y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

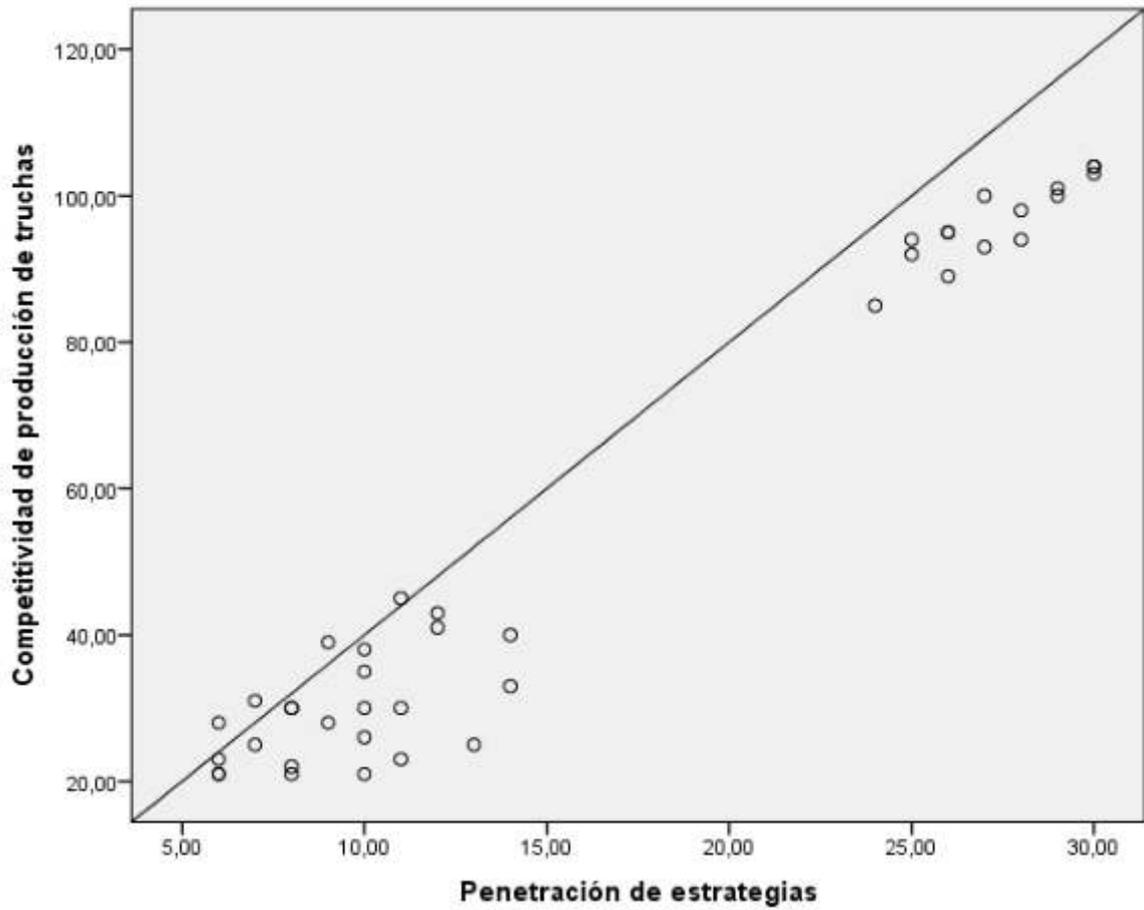


Figura 12. Gráfico de dispersión simple entre las estrategias de penetración y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

4.2.4. Hipótesis específica 4

a. Prueba de hipótesis

Hi. La evaluación de estrategia incide significativamente en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

Ho. La evaluación de estrategia no incide significativamente en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

b. Regla de decisión:

Sig. > 0.05; No se rechaza la hipótesis nula.

Sig. < 0.05; Se rechaza la hipótesis nula.

c. Estadístico

Aplicación de la fórmula Rho de Spearman con procesador SPSS v 22.0, porque las variables no presentan normalidad en los datos.

d. Cálculos

Tabla 25

Correlación de Rho de Spearman entre la evaluación de estrategia y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

			Evaluación de estrategias	Competitividad de la producción de truchas
Rho de Spearman	Evaluación de estrategias	Coefficiente de correlación	1,000	,790**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Competitividad de la producción de truchas	Coefficiente de correlación	,790**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

De acuerdo a los datos obtenidos en la presente tabla se evidencia un valor de sig = .000 < α = 0.05, se rechaza la Ho, es decir que la evaluación de estrategia se relaciona con la competitividad de producción de truchas, siendo esta relación positiva alta ($r=0.790$), concluyendo que existe relación significativa entre la evaluación de estrategia y su incidencia en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

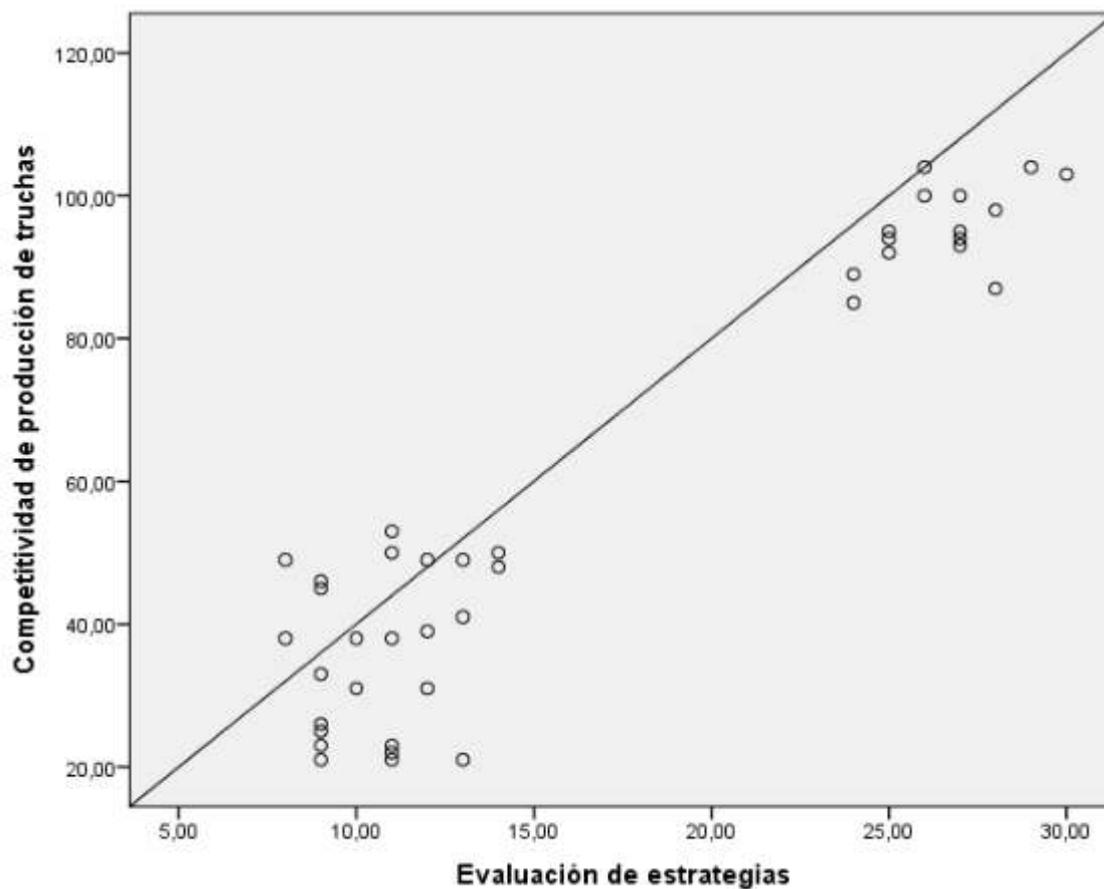


Figura 13. Gráfico de dispersión simple entre la evaluación de estrategia y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

4.2.5. Hipótesis general

a. Prueba de hipótesis general

Hi. El planeamiento estratégico incide significativamente en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

Ho. El planeamiento estratégico no incide significativamente en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

b. Regla de decisión:

Sig. > 0.05; No se rechaza la hipótesis nula.

Sig. < 0.05; Se rechaza la hipótesis nula.

c. Estadístico

Aplicación de la fórmula Rho de Spearman con procesador SPSS v 22.0, porque las variables no presentan normalidad en los datos.

d. Cálculos

Tabla 26

Correlación de Rho de Spearman entre el planeamiento estratégico y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

			Planeamiento estratégico	Competitividad de la producción de truchas
Rho de Spearman	Planeamiento estratégico	Coefficiente de correlación	1,000	,816**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Competitividad de la producción de truchas	Coefficiente de correlación	,816**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

De acuerdo a los datos obtenidos en la presente tabla se evidencia un valor de sig = .000 < α = 0.05, se rechaza la Ho, es decir que entre el planeamiento estratégico se relaciona con la competitividad de producción de truchas, siendo esta relación positiva alta (r=0.816), concluyendo que existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

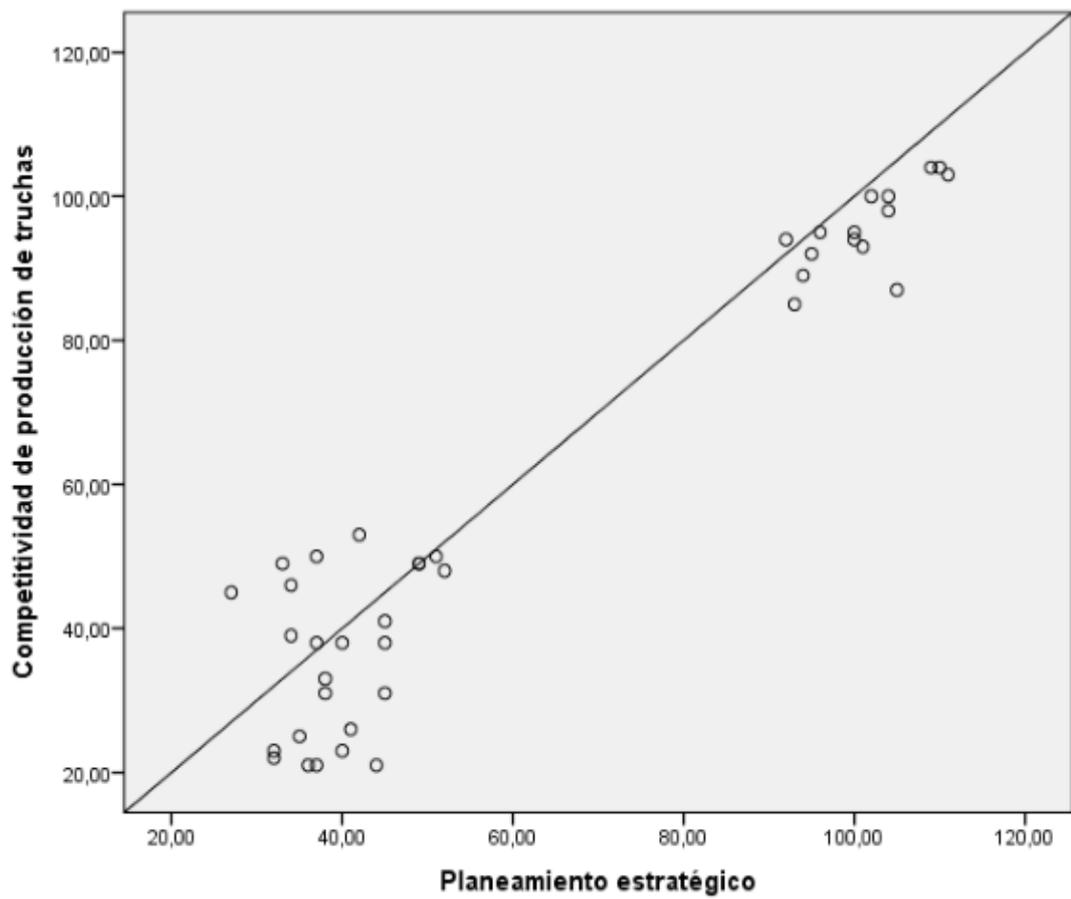


Figura 14. Gráfico de dispersión simple entre el planeamiento estratégico y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo general, se evidencia un valor de $\text{sig} = .000 < \alpha = 0.05$, se rechaza la H_0 , es decir que entre el planeamiento estratégico se relaciona con la competitividad de producción de truchas, siendo esta relación positiva alta ($r=0.816$), concluyendo que existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de la comunidad rural de Chucuito, Región Puno, 2018, es decir, que los productores y comercializadores de truchas de la región Puno consideran que es importante la formulación de estrategias, implantación de estrategias, penetración de estrategias y evaluación de estrategias para mejorar la producción y comercialización de truchas a nivel local e internacional de manera competitiva, por ende hace falta de un análisis o diagnóstico sobre la realidad de la producción de truchas, plantear una visión y misión que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos, es necesario una capacitación constante que les permitan a los productores diseñar estrategias competitivas para obtener un posicionamiento significativo en el mercado nacional e internacional, por otro lado configura la necesidad de los productores y comercializadores de trucha en busca de nuevos mercados mediante alianzas estratégicas, intercambios de conocimientos con empresas líderes que existe en el mercado, actividades de promoción y convenios con empresarios nacionales e internacionales que les permita posicionarse de manera más competitiva en el mercado. Los resultados estadísticos entre planeamiento estratégico y la

competitividad de producción de truchas se debe también a la falta de formalización empresarial, a la competencia informal, a la entrada de nuevos competidores, falta de relaciones con entidades financieras y la falta de inversión en infraestructura y recursos que permitan a los productores de truchas a ser más competitivo en el mercado nacional e internacional, es necesario aprovechar los convenios internacionales, por ende existe una falta de desconocimiento y apoyo por parte del gobierno local y nacional, falta de asociación entre productores, el crecimiento económico es limitado, falta de cooperación y asociación, dando respuesta a la poca o nula planeación estratégica que existe en la Asociación de Piscicultores en la Bahía de la comunidad rural de Chucuito de la región Puno.

Roque, E. (2015), sostiene que la crianza de truchas en jaulas flotantes en el lago Titicaca, viene desarrollando con mayor énfasis, por ser una fuente de disminución del desempleo, por lo que las PYME trabajan esta actividad de forma empírica sin un sistema contable para la determinación de costos de producción y rentabilidad. El mundo es tan competitivo hoy en día, que exige una organización y dirección empresarial eficiente, en otras palabras, lo cuantitativo de los hechos, siendo preciso determinar los costos de producción y rentabilidad, para poder tomar decisiones correctas. Las asociaciones dedicadas a la crianza y producción de truchas en el distrito de Capachica, afrontan el problema de no saber cuánto le cuesta producir 1 Kg de trucha, por lo que no se puede evaluar su rentabilidad, debido a la falta de un sistema adecuado de costos y utilidades. Es por ello que se recomienda a los empresarios dedicados a este rubro, implementar el sistema de costos a través del programa básico de Microsoft

Excel y formatos, por ser un sistema adecuado y a la vez idóneo para esta actividad, y así poder determinar los costos unitarios y así mismo considerar los gastos de distribución para fijar qué márgenes de utilidad y rentabilidad se pueden lograr tener.

Finalmente Tantalean, R. (2014), sostiene que hoy en día, la acuicultura es una de las actividades productivas con mayor proyección y alza en el mundo, puesto que las cuencas pesqueras marinas de los diferentes mares del mundo están siendo depredadas por la sobre pesca; lo que supone que en el corto plazo no se podrá tener más recursos ya que es una fuente no renovable, aunque la demanda de productos derivados de pescado está en constante crecimiento gracias a su alto valor proteico y nutritivo. En líneas generales, las organizaciones tienen una débil estructura organizativa y empresarial, puesto que no tienen la capacidad de poder mirar al exterior con su producto, debido a que no cuentan con los requisitos mínimos, como por ejemplo una simple certificación de calidad del producto. Y para hacer frente ante este tipo de casos, la empresa no cuenta con personal propio especializado en este tipo de actividad, también con un plan estratégico de negocio que permita enrumbar las actividades diarias hacia el logro de metas y objetivos trazados. Ante todo los resultados, es preciso incorporar planes de capacitación para cambiar la crianza artesanal y empírica de trucha en la región, usando equipos tecnológicos que ayuden a mejorar la producción, de tal manera que tengamos un soporte técnico y operativo de primer nivel, y por ser este un producto de gran valor nutricional, y una actividad alterna que mejore la calidad de vida de las productos de la comunidad rural de Chucuito, región Puno.

Gutiérrez, F. (2012) frente a la competitividad en la exportación del producto trucha de la región Puno, se determinó la competitividad de los productores de trucha de la región Puno, utilizando el diamante de Michael Porter modificado con un análisis económico, para lo cual se tuvo que cuantificar los costos de producción y se obtuvieron indicadores de los 7 factores de competitividad de los productores de las provincias de Chucuito, Puno y Lampa. En el análisis de medición de los factores de competitividad, aplicando la metodología del "Diamante" de Michael Porter, nos muestra el grado de competitividad más alto, que representa es la Empresa Piscifactoría de los Andes S. A. con 4,9 puntos, los productores de trucha de la provincia de Lampa es el segundo en la telaraña con un nivel de competitividad del 3,35, seguido de los productores de Chucuito con 2.98 y el que está en un nivel más bajo que los anteriores son los productores de la provincia de Puno con un 2,26 puntos de competitividad. Podemos concluir que la competitividad promedio de la región Puno esta en 3.37 puntos, en definitiva, según la teoría de Michael Porter, está en un nivel aceptable de competitividad con lo que se corrigieron los principales problemas de vulnerabilidad, teniendo los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia más cercana. Para comprobar la competitividad de los productores de la muestra de 98 piscicultores, 38 productores con el 38.8% se ubican en una media competitividad, 22 productores que hacen el 22.4% se ubican en una buena competitividad y 13 productores que hacen el 13% se encuentran en una muy buena competitividad en la producción de truchas. La competitividad es un factor que permite la exportación, esto se refleja claramente con la empresa

Piscifactoría de los Andes S.A., que en la región Puno es el líder en la exportación de este producto con 275t, además es líder a nivel nacional.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos se puede considerar las siguientes conclusiones:

1. Se determinó que existe relación significativa entre formulación de estrategias y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, en la Región Puno, con un coeficiente de correlación de $r = 0.873$ correlación positiva alta, con un valor de $\text{sig} = .000 < \alpha = 0.05$, se rechaza la H_0 .
2. Se determinó que existe relación significativa entre la implantación de estrategia y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, en la Región Puno, con un coeficiente de correlación de $r = 0.705$ correlación positiva alta, con un valor de $\text{sig} = .000 < \alpha = 0.05$, se rechaza la H_0 .
3. Se determinó que existe relación significativa entre las estrategias de penetración y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, Región Puno, con un coeficiente de correlación de $r = 0.823$ correlación positiva alta, con un valor de $\text{sig} = .000 < \alpha = 0.05$, se rechaza la H_0 .

4. Se determinó que existe relación significativa entre la evaluación de estrategia y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, en la Región Puno, con un coeficiente de correlación de $r = 0.790$ correlación positiva alta, con un valor de $\text{sig} = .000 < \alpha = 0.05$, se rechaza la H_0 .

5. Se determinó que existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores de la Bahía de Chucuito, en la Región Puno, con un coeficiente de correlación de $r = 0.816$ correlación positiva alta, con un valor de $\text{sig} = .000 < \alpha = 0.05$, se rechaza la H_0 .

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a los productores y comercializadores de truchas posicionarse de manera más competitiva, para eso es necesario la formalización, la capacitación y el apoyo por parte del gobierno local y central a fin de aprovechar los convenios y las nuevas oportunidades comerciales que existe con el mercado internacional, considerando que la asociatividad y la cooperación es importante para aprovechar el mercado internacional.
2. Las truchas deben ser promocionadas mediante el uso de técnicas de planificación publicitarias, las que son las más puntuales según la magnitud de la producción y las dimensiones de cada unidad productora. Sin embargo, es preciso señalar que no son usados con frecuencia para mantener en expectativa a los consumidores la que toda empresa con un norte de éxito debe mantener informado permanentemente a sus clientes, y no perder esa relación cercana.
3. Se sugiere una evaluación de manera permanente, es decir, evaluar el potencial del mercado y las amenazas de nuevos competidores, a fin de penetrar en nuevos mercados nacionales e internacionales mediante la utilización de estrategias o medios publicitarios que favorezcan la imagen de la empresa, asimismo participación en ferias internacionales que sirven como vitrina para la comercialización de truchas y establecer contactos con empresarios nacionales e internacionales.

4. Recomiendo un plan integral de posicionamiento competitivo para la producción y comercialización de truchas, ya que tienen una orientación empírica en su mayoría, un manejo básico de todo el proceso que no cuenta en forma objetiva con plan estratégico para una producción eficiente, por la cual los productores tienen que hacer frente a problemas tanto a nivel interno como externo, lo que les limita el desarrollo y formalización como productores eficientes.

5. La infraestructura e instalaciones utilizadas por los productores de trucha no es suficiente, ya que cuentan con pisci granjas rústicas en su mayoría. y eso a pesar de tener áreas apropiadas para poder ampliar sus instalaciones, no logran poner en marcha los equipamientos correspondientes para una buena producción, puesto que no reciben apoyo por parte de la banca privada y ni del gobierno regional para potenciar la producción de truchas y así lograr tener rentabilidades.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Arévalo, J. y León, J. (2015). *Producción y Comercialización de Filete de Trucha en la Vereda Aguablanca del Municipio de Floridablanca (Santander)*. Universidad Santo Tomás, Bucaramanga, Colombia.

Ayestarán, R., Rangel, C., & Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: conectando con el consumidor*. Esic Editorial .Madrid. España.

Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la Investigación Educativa*. Madrid: Muralla.

Blásquez, A. (2013). *Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones*. Universidad EAFIT. Medellín Colombia.

Cadena, L. (2013). *Producción y comercialización de filetes de trucha orgánica*. Universidad de las Américas, Chile.

Castro, J. y Clemente, R. (2015). *Calidad de producción y comercialización en el crecimiento del sector piscicultura de la localidad de Sacsamarca en el año 2012*. Universidad Nacional de Huancavelica, Perú.

David, F. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. 9na Edición. México. Pearson Educación.

David, R (2003). *Administración Estratégica*. Pearson Educación. México.

Equipo Vértice (2010). *Dirección de Marketing*. Editorial vértice. Málaga- España.

- García, G (2012). *Investigación comercial*. Editorial ESIC. Madrid, España.
- Gutiérrez, F. (2012) *Incidencia de la competitividad en la exportación del producto trucha de la región Puno, 2010*. Tesis de Doctorado, Universidad Nacional del Altiplano, Puno – Perú.
- Hernández, S. (2006). *Planeamiento estratégico*. 4ta. Edición. MacGraw- Hill Interamericana. México.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. 2da Edición. Gestión 2000. BarcelonaEspaña.1997.
- López, C. y Suárez, R. (2013) *Los Costos de Producción en la Venta de Trucha Arco Iris del Centro Turístico San Isidro Parroquia Picaihua, Cantón Ambato Provincia Tungurahua*. Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador.
- MacLeod, P, Leon, P y Esquivias, P (2002). *Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales*. The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA.
- Mesonero, M y Alcaide, J. (2012). *Marketing industrial: Cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*. ESIC Editorial. Madrid España.
- Montero, C. (2004). *Formación y desarrollo de un cluster globalizado: el caso de la industria del salmón en Chile*. Santiago, CEPAL.

Quezada, N. (2010). *Metodología de la investigación: Estadística aplicada en la investigación*. Lima-Perú: Editora Macro E.I.R.L.

Quispe, A. (2011) *Evaluación socio económica de la crianza de la trucha arco iris (oncorhynchus mykiss) en jaulas metálicas en tres comunidades de la cuenca del Lago Titicaca*, Universidad Mayor de San Andrés, La Paz – Bolivia.

Roque, E. (2015). *Determinación de costos de producción y rentabilidad de los criaderos de trucha (oncorhynchus mykiss) en jaulas flotantes del distrito de Capachica – Puno*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno – Perú.

Tantalean, R. (2014). *Proyecto de inversión para la instalación de una piscigranja de truchas en el centro poblado menor el campamento en la provincia de chota – Cajamarca – Perú*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Yapuchura, A. (2009). *Producción y comercialización de truchas en el departamento de Puno y nuevo paradigma de producción*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Operacionalización de variables	Metodología
<p>Problema general. ¿De qué manera el planeamiento estratégico incide en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018?</p> <p>Problemas específicos.</p> <p>Problemas específico 1. ¿De qué manera la formulación de estrategias incide en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018?</p> <p>Problemas específico 2. ¿De qué manera la implantación de estrategia incide en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018?</p> <p>Problemas específico 3. ¿De qué manera las estrategias de penetración incide en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018?</p>	<p>Objetivo general. Determinar si el planeamiento estratégico incide en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.</p> <p>Objetivos específicos.</p> <p>Objetivo específico 1. Determinar si la formulación de estrategias incide en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.</p> <p>Objetivo específico 2. Determinar si la implantación de estrategia incide en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.</p> <p>Objetivo específico 3. Determinar si las estrategias de penetración incide en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.</p>	<p>Hipótesis general. El planeamiento estratégico incide significativamente en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.</p> <p>Hipótesis específicos.</p> <p>Hipótesis derivada 1. La formulación de estrategias incide significativamente en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.</p> <p>Hipótesis derivada 2. La implantación de estrategia incide significativamente en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.</p> <p>Hipótesis derivada 3. Las estrategias de penetración incide significativamente en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>X: Planeamiento estratégico</p> <p>DIMENSIONES</p> <p>X1. Formulación de estrategias X2. Implantación de estrategias X3. Penetración de estrategias X4. Evaluación de estrategias</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Competitividad</p> <p>DIMENSIONES.</p> <p>Y1. Tecnología competitiva Y2. Competitividad de precios Y3. Posicionamiento competitivo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo. Aplicada 2. Nivel Descriptivo - correlacional 3. Método. Cuantitativo: Hipotético deductivo 4. Diseño No experimental 5. Población. Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno. 6. Muestra. 40 productores 7. Técnicas de recolección de datos. Encuesta estructurado. 8. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información. Cuestionario, entrevista. Spss (Paquete estadístico)

<p>Problemas específico 4. ¿De qué manera la evaluación de estrategia incide en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018?</p>	<p>Objetivo específico 4. Determinar si la evaluación de estrategia incide en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018..</p>	<p>Hipótesis derivada 4. La evaluación de estrategia incide significativamente en la competitividad de producción de truchas en la Asociación de Piscicultores Bahía de Chucuito, Región Puno, 2018.</p>		
--	--	---	--	--

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

INSTRUCCIÓN:

La presente técnica de la encuesta, busca recoger información para la tesis titulada “**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE PRODUCCIÓN DE TRUCHAS EN LA ASOCIACIÓN DE PISCICULTORES DE LA BAHÍA DE LA COMUNIDAD RURAL DE CHUCUITO, EN LA REGIÓN PUNO, 2018**”, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Negocios Internacionales, sobre este particular se le solicita que las preguntas que a continuación se presentan; elija la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X). Esta técnica es anónima, se le agradece su colaboración.

Escala de Likert.

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

VARIABLE 1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Dimensión 1. Formulación de la estrategia

N°	Items	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	Ha realizado un análisis o diagnóstico sobre la realidad de su empresa durante los últimos meses.					
2	Se conoce con claridad la misión y visión de la empresa					
3	Existe voluntad de los colaboradores en la formulación de estrategias de mejora para la producción de truchas					
4	Se establece periódicamente reuniones para formular nuevas estrategias para la mejora de la producción de truchas					
5	Se evalúa periódicamente el cumplimiento de los objetivos de la empresa					
6	Existe capacitación a los productores sobre el diseño y manejo de estrategias competitivas para el posicionamiento de la empresa.					

Dimensión 2. Implantación de estrategias.

N°	Items	Valoración				
		1	2	3	4	5
7	Se diseñan acciones estratégicas que permitan a la empresa posicionarse y/o repositionarse.					
8	La empresa busca nuevos mercados haciendo uso de las alianzas estratégicas, es decir aprovechar las marcas posicionadas.					
9	Se contrata a personal con experiencia en truchicultura para asignar tareas por especialidad para garantizar la eficiencia de la empresa.					

10	Se propicia el intercambio de conocimientos con empresas líderes en la producción de truchas.					
11	Se realiza actividades de promoción para capturar nuevos mercados.					
12	Considera que los convenios con empresarios nacionales e internacionales le permiten posicionarme de manera competitiva.					

Dimensión 3. Penetración de estrategias

N°	Items	Valoración				
		1	2	3	4	5
13	Consideras que el uso de tecnología como el internet favorecería conocer mejor la trucha para su comercialización					
14	Consideras que una buena distribución depende mucho de la calidad del producto.					
15	Creer que la utilización de estrategias de promoción beneficiara la competencia de las empresas.					
16	Consideras importante que la utilización de medios publicitarios favorece la imagen de la empresa.					
17	Consideras que la realización de ferias internacionales servirán de vitrina para la comercialización de truchas y establecer contactos					
18	Percibe que los productores de truchas no utilizan estrategias de promoción del producto.					

Dimensión 4. Evaluación de la estrategia

N°	Items	Valoración				
		1	2	3	4	5
19	La empresa efectúa un estudio de mercados orientado a un consumidor permanente y potencial.					
20	Detecta los puntos fuertes y débiles de la empresa en la competencia y determinar la situación de la empresa.					
21	Se informa acerca de la amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado.					
22	Se evalúa incrementar las relaciones con entidades financieras para ampliar la producción de truchas					
23	Considera que el éxito empresarial depende de la formalización de la empresa.					
24	La empresa presenta proyectos de inversión a las entidades financieras dando a conocer las cualidades óptimas de la trucha.					

VARIABLE 2. COMPETITIVIDAD

Dimensión 1: Tecnología competitiva

N°	ITEMS	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	SE cuenta con infraestructura moderna para la producción de truchas y ser más competitivo.					
2	Considera que la falta de infraestructura limita comercializar mejor la trucha.					
3	Considera que la falta de uso de tecnología no permite al pequeño empresario a comercializar adecuadamente las truchas.					
4	La empresa cuenta con tecnologías de últimas generaciones para el proceso de producción de truchas					
5	Como pequeño empresario invertiría en infraestructura para mejorar la producción y comercialización de truchas.					
6	Considera que mejorar su infraestructura favorecería crecer económicamente					
7	Se siente motivado a invertir en infraestructura para mejorar la producción de truchas.					

Dimensión 2: Competitividad de precios

N°	ITEMS	Valoración				
		1	2	3	4	5
8	La producción y comercialización de trucha produce una adecuada rentabilidad.					
9	En temporada baja la empresa mantiene su rentabilidad					
10	La competitividad entre las empresas ofrece beneficios económicos a la propia empresa.					
11	Considera que el precio actual de la producción de truchas es competitivo.					
12	Considera que el precio de producción de truchas logra captar nuevos clientes.					
13	Los precios competitivos evitan que los clientes se vayan con la competencia					
14	Sus clientes saben que la empresa ofrece precios de acuerdo a la oferta y demanda					

Dimensión 3: Posicionamiento competitivo.

N°	ITEMS	Valoración				
		1	2	3	4	5
15	Considera que la asociación entre productores les permita competir en el mercado internacional					
16	Considera que comercializar trucha al mercado internacional permita que el producto este en la mente de los clientes.					
17	Considera que la falta de asociación limita posicionarse a nivel nacional e internacional.					
18	Considera que asociarse mejora el posicionamiento competitivo de la empresa a nivel nacional e internacional.					
19	La empresa se asociaría para aprovechar las oportunidades comerciales en el mercado internacional.					
20	Considera que la unión o cooperación permitirá aprovechar el mercado internacional.					
21	Considera que la falta de organización limita el crecimiento económico de su empresa.					















