



# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y

CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



---

**“ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA EN LOS ABARROTES DE LA AVENIDA  
EJERCITO EN EL DISTRITO DE SANTIAGO -CUSCO-2,019”**

---

**Presentado por:**

Villavicencio Herrera Christian Aderly

**Asesor:**

Dr. Espinoza Sánchez Raimundo

**CUSCO-2019**



## PRESENTACIÓN

Señor decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, pongo a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: “Administración estratégica en los abarrotes de la avenida ejército en el distrito de Santiago-Cusco-2,019”, el mismo que es materia de investigación debido a la problemática observada en la administración de las empresas de comercio de bienes de primera necesidad.

El constante crecimiento y desarrollo de mercado dedicado al comercio al por mayor y menor de bienes básicos dan lugar a la presente investigación que tiene como objetivo general determinar el nivel de administración estratégica en los abarrotes de la avenida ejército en el distrito de Santiago-Cusco-2,019.

Christian Aderly Villavicencio Herrera



## AGRADECIMIENTO

Doy gracias en primer lugar a Dios creador del grandioso universo y todo lo que está en él.

Así mismo doy las gracias a mi alma mater “UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO” por acogerme a lo largo de toda mi formación profesional.

A cada uno de los docentes que compartieron conmigo parte de sus conocimientos.

De igual forma a mi familia que siempre está apoyándome en cada etapa de mi vida.

Christian Aderly Villavicencio Herrera



## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a Dios quien me guía y bendice cada día de mi vida y es mi sostén en cada obstáculo que tengo.

A mis abuelos Froilan y Genaro a quienes no tuve el honor de conocer, pero marcaron en mi sus historias y deseos para sus nietos.

A mis abuelas Rafaela y Justina por su inmenso amor y paciencia.

A mi maravillosa esposa Licely quien con su inmenso amor y cariño cambio mi vida.

A mi grandioso hijo Piero Jhosue quien día a día me inspira a ser mejor.

A mis padres Marisol Herrera Valencia y Saturnino Villavicencio Sanchez quienes están conmigo siempre.

A mi asesor Dr. Raimundo Espinoza Sanchez por su paciencia y consagración en la elaboración de esta tesis.

A mi dictaminante Dr. José Humberto Vega Centeno por compartir conmigo esplendidos conocimientos actitudes y valores.

A mi dictaminante Mgt. Oscar Philco por su incondicional apoyo y dedicación en la elaboración de esta tesis.

Para ellos: “Gracias y que Dios los bendiga”



**INDICE**

**PRESENTACIÓN..... i**  
**AGRADECIMIENTO ..... ii**  
**DEDICATORIA..... iii**  
**INDICE ..... iv**  
**INDICE DE TABLAS..... viii**  
**INDICE DE FIGURAS ..... ix**  
**RESUMEN ..... x**  
**ABSTRACT ..... xi**

**CAPÍTULO I:  
INTRODUCCIÓN**

1.1 Planteamiento del Problema. .... 1  
1.2 Formulación del Problema..... 6  
    1.2.1. Problema General..... 6  
    1.2.2. Problemas Específicos..... 7  
1.3 Objetivos de la Investigación..... 7  
    1.3.1. Objetivo General ..... 7  
    1.3.2. Objetivos Específicos ..... 7  
1.4 Justificación de la Investigación ..... 8  
    1.4.1. Relevancia Social. .... 8  
    1.4.2. Implicancias Prácticas ..... 9  
    1.4.3. Valor Teórico ..... 9  
    1.4.4. Utilidad Metodológica..... 9  
    1.4.5. Viabilidad o Factibilidad ..... 9  
1.5 Delimitación de la Investigación..... 10  
    1.5.1. Delimitación Temporal..... 10  
    1.5.2. Delimitación Espacial..... 10  
    1.5.3. Delimitación Conceptual ..... 10

**CAPÍTULO II:  
MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes de Investigación..... 11  
    2.1.1. Antecedentes Internacionales ..... 11  
    2.1.2. Antecedentes Nacionales ..... 14



- 2.1.3. Antecedentes Locales ..... 17
- 2.2 Bases Teóricas..... 19
  - 2.2.1. Administración Estratégica..... 19
  - 2.2.2. Beneficios de la Administración Estratégica ..... 20
  - 2.2.3. Importancia de la Administración Estratégica ..... 20
  - 2.2.4. Por qué algunas empresas no realizan una Administración Estratégica ..... 21
  - 2.2.5. Errores en la Administradores Estratégicos..... 21
  - 2.2.6. Principales Componentes del Proceso de Ejecución de las Estrategias ..... 21
  - 2.2.7. Ventajas de la Administración Estratégica ..... 22
  - 2.2.8. Análisis Estratégico ..... 23
    - 2.2.8.1. Análisis interno..... 23
    - 2.2.8.2. Análisis Externo. .... 24
  - 2.2.9. Direccionamiento estratégico ..... 24
  - 2.2.10. Formulación de estrategias ..... 24
    - 2.2.10.1.Estrategias Competitivas..... 24
    - 2.2.10.2.Estrategias Funcionales..... 26
  - 2.2.11. Implementación De Estrategias ..... 27
  - 2.2.12. Evaluación Y Control De Estrategias..... 27
- 2.3 Marco Conceptual. .... 28
- 2.4 Variable..... 33
  - 2.4.1. Conceptualización de la Variable ..... 33
  - 2.4.2. Operacionalización de la Variable ..... 34

**CAPÍTULO III:**

**MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

- 3.1 Tipo de Investigación ..... 35
- 3.2 Enfoque de Investigación ..... 35
- 3.3 Diseño de Investigación..... 35
- 3.4 Alcance de Investigación ..... 36
- 3.5 Población y Muestra de Investigación..... 36
  - 3.5.1. Población ..... 36
  - 3.5.2. Muestra ..... 36



3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos ..... 36  
3.7 Procesamiento de datos ..... 37

**CAPÍTULO IV:**

**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1 Presentación y Fiabilidad del Instrumento Aplicado ..... 38  
4.1.1. Presentación del Instrumento ..... 38  
4.1.2. Fiabilidad del Instrumento Aplicado ..... 39  
4.2 Resultados de las Dimensiones de la Variable Administración Estratégica..... 40  
4.2.1. Direccionamiento Estratégico..... 40  
    **A) Resultados de los Indicadores de la Dimensión Direccionamiento Estratégico ..... 40**  
    **B) Resultados de la Dimensión Direccionamiento Estratégico .... 42**  
    **C) Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Direccionamiento Estratégico ..... 43**  
4.2.2. Análisis Estratégico..... 44  
    **A) Resultados de los Indicadores de la Dimensión Análisis Estratégico ..... 44**  
    **B) Resultados de la Dimensión Análisis Estratégico ..... 45**  
    **C) Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Análisis Estratégico ..... 46**  
4.2.3. Formulación de Estrategias..... 47  
    **A) Resultados de los Indicadores de la Dimensión Formulación de Estrategias..... 48**  
    **B) Resultados de la Dimensión Formulación de Estrategias..... 49**  
    **C) Comparación Promedio de los Indicadores de Formulación de Estrategias..... 50**  
4.2.4. Implementación de Estrategias. .... 51



- A) **Resultados de los indicadores de la dimensión Implementación de Estrategias..... 51**
- B) **Resultados de la Dimensión Implementación de Estrategias .. 53**
- C) **Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Implementación de Estrategias ..... 54**
- 4.2.5. **Resultado de la Dimensión Evaluación, Control de Estrategias ..... 55**
  - A) **Resultados de los Indicadores de la Dimensión Evaluación, Control de Estrategias ..... 55**
  - B) **Comparación promedio de la dimensión Evaluación, control de estrategias. .... 57**
  - C) **Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Evaluación, control de estrategias..... 58**
- 4.2.6 **Resultado de la Variable Administración estratégica.....59**
  - A) **Comparación promedio de las dimensiones de la variable Administración estratégica.....6**

**CAPÍTULO V:  
DISCUSIÓN**

- 5.1 Descripción de los Hallazgos más Relevantes y Significativos..... 62
- 5.2 Limitaciones del Estudio ..... 62
- 5.3 Comparación con la Literatura Existente. .... 63
- 5.4 Implicancias del Estudio ..... 63
- CONCLUSIONES ..... 65
- RECOMENDACIONES ..... 67
- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 69
- ANEXOS ..... 74





**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Conceptualización de la Variable ..... 33

Tabla 2: Operacionalización de la Variable ..... 34

Tabla 3: Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... 36

Tabla 4: Distribución de los ítems del cuestionario ..... 38

Tabla 5: Descripción de la Baremación y escala de interpretación ..... 39

Tabla 6: Estadísticas de fiabilidad ..... 39

Tabla 7: Indicadores de la dimensión Direccionamiento Estratégico..... 40

Tabla 8: Direccionamiento estratégico..... 42

Tabla 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Direccionamiento Estratégico. .... 43

Tabla 10: Indicadores de la dimensión Análisis Estratégico..... 44

Tabla 11: Análisis Estratégico..... 45

Tabla 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Análisis Estratégico. .... 46

Tabla 13: Indicadores de la dimensión Formulación de Estrategias. .... 48

Tabla 14: Formulación de Estrategias..... 49

Tabla 15: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Formulación de Estrategias. .... 50

Tabla 16: Indicadores de la dimensión Implementación de Estrategias. .... 51

Tabla 17: Implementación de Estrategias. .... 53

Tabla 18: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Implementación de Estrategias. .... 54

Tabla 19: Evaluación, control de estrategias..... 55

Tabla 20: Evaluación, Control de Estrategias ..... 57

Tabla 21: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Evaluación, control de estrategias. .... 58

Tabla 22:Administración estratégica ..... 59

Tabla 23:Comparación promedio de las dimensiones de la variable Administración estratégica..... 60

Tabla 24 Lista de tiendas de abarrotes de la av. Ejército en el distrito de Santiago-Cusco-2,019..... 84



**INDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Indicadores de la dimensión direccionamiento estratégico ..... 41

Figura 2: Direccionamiento Estratégico..... 42

Figura 3: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión direccionamiento estratégico..... 43

Figura 4: Indicadores de la dimensión Análisis Estratégico ..... 44

Figura 5: Análisis Estratégico ..... 46

Figura 6: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Análisis Estratégico ..... 47

Figura 7: Indicadores de la dimensión Formulación de Estrategias ..... 48

Figura 8: Formulación de Estrategias ..... 49

Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Formulación de Estrategias ..... 50

Figura 10: Indicadores de la dimensión Implementación de Estrategias ..... 52

Figura 11: Implementación de estrategias..... 53

Figura 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Implementación de Estrategias ..... 54

Figura 13: Resultados de los indicadores de la dimensión Evaluación, control de estrategias ..... 56

Figura 14: Evaluación, control de estrategias..... 57

Figura 15: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Evaluación, control de estrategias ..... 58

Figura 16: Administración estratégica ..... 60

Figura 17: Comparación promedio de las dimensiones de la variable administración estratégica ..... 61



## RESUMEN

La investigación se realizó en los abarrotes de la avenida Ejército en el distrito de Santiago ciudad del Cusco; cuyo problema general es la administración que estos establecimientos tienen (Direccionamiento estratégico, análisis estratégico, formulación de estrategias implementación de estrategias y evaluación y control de estrategias) y el objetivo general es determinar cómo es la administración estratégica en los abarrotes de la avenida Ejército en el distrito de Santiago-Cusco-2,019; la investigación se centró en los abarrotes, es de tipo básico pertenece al enfoque cuantitativo, cuyo alcance es descriptivo, con diseño no experimental, la población de estudio estuvo conformada por 24 empresas pertenecientes al rubro de abarrotes, se trabajó con la totalidad de empresas. Los resultados de la investigación muestran que con un promedio de 2.27 la administración estratégica en los abarrotes de la avenida Ejército es mala debido a que las empresas en su gran mayoría no establece el direccionamiento estratégico, análisis estratégico, formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación, control de estrategias deben regir como base para alcanzar las metas y objetivos planteados.

Palabras Clave: Administración estratégica, direccionamiento estratégico, formulación de estrategias, implementación de estrategias, evaluación, control de estrategias.



## ABSTRACT

The investigation was carried out in the grocery stores of Ejército Avenue in the district of Santiago, city of Cusco; whose general problem is the administration that these establishments have (Strategic Addressing, strategic analysis, formulation of strategies, implementation of strategies and evaluation and control of strategies) and the general objective is to determine how is the strategic administration in the groceries of the Ejército Avenue in the District of Santiago-Cusco-2,019; The research focused on groceries, it is of the basic type belongs to the quantitative approach, the scope of which is descriptive, with a non-experimental design, the study population was made up of 24 companies belonging to the grocery area, all companies were worked on. The results of the investigation show that with an average of 2.27 the strategic administration in the grocery stores of the Army avenue is bad because the companies mostly do not establish strategic addressing, strategic analysis, strategy formulation, strategy implementation and evaluation, control of strategies should govern as a basis to achieve the goals and objectives set.

Keywords: Strategic Strategic administration, strategic direction, strategy formulation, strategy implementation, evaluation, strategy control.



## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteamiento del Problema.

Hoy en día el mundo se encuentra en un constante cambio ya sea en el ámbito medio ambiental, político, social y económico, las empresas forman parte de esta evolución y es fundamental la adaptabilidad de las empresas si se desea sobrevivir en el tiempo.

Las mypes se encuentran en cada país del mundo y su rol en la economía mundial es notable. Este tipo de empresa representa alrededor del 90% de las empresas existentes a nivel global, emplean el 50% de la mano de obra y participan en la creación del 50% de PIB mundial. (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012)

Las mypes generan el 47% del empleo en América Latina, siendo esta una de las características más rescatables de este tipo de empresas. Conforme las mypes van creciendo, nuevas empresas van apareciendo. (ASEP, 2015)

Perú es uno de los países en el cual ha tenido mayor impacto el desarrollo y crecimiento de las mypes y es muy importante analizar las estrategias que utilizan estas organizaciones para el logro de sus objetivos. Según la asociación de emprendedores del Perú (Asep), en el Perú las mypes aportan aproximadamente el 40 % del PBI (Producto Bruto Interno) siendo las que proporcionan el mayor impulso del crecimiento económico del país. (ASEP, 2015)

El desarrollo de las mypes por parte del gobierno contribuye a la estabilidad económica que se requiere para fomentar el empleo, la competitividad, inclusión social y la lucha contra la pobreza. El Perú ocupó el puesto 51 de 190 economías en protección de inversionistas minoritarios. (Bank, 2019)



Los puestos de trabajo que genera la creación de las mypes en el Perú, abarca la mayor parte del total “De cada 100 puestos de trabajo, 85 se generan gracias a la actividad de las micro y pequeñas empresas. Es un sector que contribuye a la generación de mano de obra y que es la principal fuente de empleo en el Perú” (Pérez-Reyes, 2019). La contribución económica que tienen las mypes las pone en el foco de atención de los emprendedores y estos adoptan nuevas estrategias y las utilizan en pro del desarrollo y logro de metas y objetivos de sus organizaciones. El emprendimiento empresarial de la micro y pequeña empresa (Mype) tiene una participación de 24% en el PBI nacional. (Perú, Universia Perú, 2019)

La creación de empresas en un determinado sector empresarial representa el ritmo que tiene la economía del país. En el II trimestre del año 2,019 se crearon 72 mil 365 empresas en todo el Perú, el departamento de Lima representó el 43.1% del total y la ciudad del Cusco obtuvo un 4.5% con un total de 3,227 empresas dadas de alta. (INEI, 2019).

El rubro de comercio destaca por ser uno de los que representa mayor desarrollo en el Perú y es vital contar con estrategias que puedan ayudar a las empresas de dicho rubro en el logro de metas y objetivos. En el II trimestre del año 2,019, se registró una mayor concentración de altas de empresas dedicadas a la actividad de comercio al por menor con un 26.3% sumando un total de 19,096 empresas representando un incremento de 13.9% respecto al II trimestre de año anterior, así también el comercio al por mayor se incrementó en 12.5%. (INEI, 2019)

Así como las estrategias son importantes en una organización también es la creación de empresas como persona natural o jurídica ya que así se garantiza el respaldo y apoyo de los distintos órganos privados y/o estatales para su desarrollo. En el II



trimestre del 2019 la actividad económica con mayor concentración de altas de empresas registradas como personas naturales fue el comercio al por menor con un 36.5% y el comercio al por mayor 11.8%. (INEI, 2019)

La ciudad de Cusco es una de las ciudades que muestra crecimiento y desarrollo de sus organizaciones, estas requieren de estrategias que conlleven de mejor forma la administración de sus empresas. En la ciudad del cusco se crearon un total de 2,163 empresas como persona natural, representando un 24.8% más que el periodo del año anterior y 287 empresas como personas jurídicas. (INEI, 2019). Las empresas constituidas como persona jurídica dedicadas al comercio al por mayor fue de 14.1 % y al por menor un 9%. (INEI, 2019)

En la ciudad del Cusco el comercio al por mayor y menor se da con representación de mypes que están ubicadas en los principales mercados y avenidas de la ciudad. El distrito de Santiago es uno de los más populosos de la provincia del Cusco, único en su morfología y con un capital humano en constante crecimiento que le ha permitido en los últimos años generar un importante crecimiento económico en su interior basado sobre todo por la fuerza de los comerciantes que lo habitan. (Desarrollo local, 2015)

En la av. Ejército del distrito de Santiago en la ciudad de Cusco se encuentra un conglomerado de establecimientos comerciales (Mypes) dedicados al comercio de bienes de primera necesidad más conocidos como tiendas de abarrotes estos ofrecen la venta de arroz, azúcar, aceite, conservas, leche, harina, fideos, detergentes, golosinas entre otros, siendo uno de los mayores centros de abastecimiento de productos del distrito de Santiago.



Se observa que la administración estratégica se emplea de manera limitada en las tiendas de abarrotes de la avenida Ejército, pero es necesario e importante para impulsar el desarrollo de estos negocios a mediano y largo plazo, así mismo poder hacer frente con mayor eficiencia a los competidores, además permitirá la toma de decisiones adecuadas para obtener una mayor ventaja competitiva y sostenibilidad del negocio en escenarios presentes y futuros.

La administración estratégica consiste en el análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización ya que supone tres procesos permanentes: Análisis, decisiones y acciones para crear y sostener sus ventajas competitivas. La administración estratégica se ocupa del análisis de las metas estratégicas o direccionamiento estratégico, así como del análisis interno y externo de la organización, luego de tomar decisiones para formular estrategias, las acciones que deben emprenderse para lograr las metas estratégicas de una organización y finalmente el control estratégico. (Eisner, 2011)

Se observa que el análisis estratégico de los abarrotes en la avenida Ejército se maneja de forma precaria pues gran parte de estos establecimientos comerciales evidencian desconocimiento de sus oportunidades y amenazas. En cuanto a las fortalezas y debilidades se observa que algunos de estos negocios ignoran la forma de llegar a más clientes, nuevos mercados y al desarrollo del negocio por otra parte ciertos locales se encuentran descuidados estructural y estéticamente también muchos de estos negocios funcionan en establecimientos de espacios reducidos limitando así el almacenamiento de su mercadería ocasionando que muchos de estos locales busquen almacenes externos al lugar de venta, así mismo es notable la falta de políticas empresariales que rijan las actividades y comportamiento del personal que labora en dichos establecimientos.





Se observo el direccionamiento estratégico en los abarrotos de la av. Ejército y estos muestran mínima implementación ya que la mayoría de estos establecimientos no han formulado la visión de sus negocios lo que origina que el personal tanto directivo y operativo desconozca la razón de ser de la empresa y lo que esta pretende alcanzar en el tiempo dando lugar al poco compromiso de trabajo por parte del personal, de la misma forma sucede con la declaración de la misión ya que gran parte de estas empresas no la ha formulado y en consecuencia se desconoce el alcance de las operaciones que realizan, sucede lo mismo con los objetivos a largo plazo ya que estos no se encuentran entre las prioridades así mismo los valores dentro de las empresas son escasamente incentivados por la organización dan lugar a un clima laboral poco adecuado.

En cuanto se refiere a la formulación de estrategias se observa que pocos establecimientos comerciales los han formulado pues se observan pocas estrategias funcionales que contribuyan a mejorar sus ventas y atención al cliente, las estrategias de negocios son poco implementadas reduciendo así el margen de adquirir nuevos productos, así también no buscan segmentar su mercado para poder diferenciarse de la competencia y ganar mayor participación, las estrategias globales son nulas pues estas empresas no tienen objetivos de salir del país y las estrategias corporativas muestran a pocos abarrotos en la posibilidad de poder aumentar su participación o buscar nuevos mercados y así maximizar su crecimiento.

Por otro lado la implementación de estrategias es exiguo y generalmente se efectúa por sentido común pues los establecimientos comerciales al no contar con muchas estrategias debidamente planteadas no asignan los suficientes recursos y capacidades para la implementación de estrategias, se observa también que no emplean una estructura organizacional que pueda mantener la directriz de la organización y



enmarque el grado de responsabilidad de sus integrantes ocasionando repetición de tareas, las pocas políticas empresariales omiten la aplicación de reglas y procedimientos que garanticen la toma de decisiones desembocan en ausentismo laboral y apatía por parte de los colaboradores disminuyendo así el crecimiento y desarrollo de la empresa, en cuanto a los sistemas de información se observa que son anticuados pues el nivel gerencial cuenta con escasa información sobre los inventarios, rotación de productos, ofertas de los proveedores entre otros dando lugar a información poco fiable y escasa eficiencia en el manejo de sus recursos tanto humanos ,materiales y económicos.

La evaluación y control de estrategias en los abarrotes de la av. Ejército es llevado a cabo de manera poco eficiente pues no se toma en cuenta el avance que se tiene en la implantación de estrategias, el control táctico o gerencial muestra mínimos resultados dentro de la organización ya sean en la administración de áreas funcionales o manejo de productos y el control operacional muestra mínimas acciones en las operaciones realizadas por el personal de ventas pues no proporcionan información detallada que contribuya al logro de metas y objetivos y así las acciones correctivas que aplican los dueños de negocios son poco fiables por ausencia de información que ayude a la toma de decisiones.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cómo es la administración estratégica en los abarrotes de la avenida Ejército en el distrito de Santiago - Cusco - 2,019?



### 1.2.2. Problemas Específicos

- PE1. ¿Cómo es el direccionamiento estratégico en los abarrotos de la avenida Ejército en el distrito de Santiago - Cusco 2,019?
- PE2. ¿Cómo es el análisis estratégico en los abarrotos de la avenida Ejército del distrito en el Santiago - Cusco 2,019?
- PE3. ¿Cómo es la formulación de estrategias en los abarrotos de la avenida Ejército en el distrito de Santiago - Cusco 2,019?
- PE4. ¿Cómo es la implementación de estrategias en los abarrotos de la avenida Ejército en el distrito de Santiago - Cusco 2,019?
- PE5. ¿Cómo es la evaluación y control de estrategias en los abarrotos de la avenida Ejército en el distrito Santiago - Cusco 2,019?

## 1.3 Objetivos de la Investigación

### 1.3.1. Objetivo General

Determinar cómo es la administración estratégica en los abarrotos de la avenida Ejército en el distrito de Santiago - Cusco - 2,019.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

- O.E.1 Determinar cómo es el direccionamiento estratégico en los abarrotos de la avenida Ejército en el distrito de Santiago - Cusco 2,019.
- O.E.2 Determinar cómo es el análisis estratégico en los abarrotos de la avenida Ejército en el distrito de Santiago – Cusco 2,019.
- O.E.3 Determinar cómo es la formulación de estrategias en los abarrotos de la avenida Ejército en el distrito de Santiago - Cusco 2,019.
- O.E.4 Determinar cómo es la implantación de estrategias en los abarrotos de la avenida Ejército en el distrito de Santiago - Cusco 2,019.



- O.E.5 Determinar cómo es la evaluación y control de estrategias en los abarrotes de la avenida Ejército en el distrito de Santiago - Cusco 2,019.

#### **1.4 Justificación de la Investigación**

La presente investigación es conveniente ya que en la coyuntura actual en que se vive, el mundo y las empresas se encuentran en constante cambio y en proceso de globalización lo cual exige que las empresas sumen mayor esfuerzo a la hora de plantear la administración estratégica, así también brindará información necesaria para la óptima administración estratégica en los abarroteros de la avenida Ejército en el distrito de Santiago - Cusco.

- Los logros de la investigación nos permitirán conocer acerca de la problemática que pueda existir en la administración estratégica de los abarrotes en la avenida Ejército en el distrito de Santiago - Cusco.
- Las conclusiones a las que lleguemos en la presente investigación serán útiles para las mismas empresas en la cual está siendo aplicada, para el personal administrativo y operativo, como también para estudiantes de diferentes universidades, empresas de diferentes rubros y público en general interesado en el tema investigado.

##### **1.4.1. Relevancia Social.**

La ciudad del Cusco se encuentra en una etapa de crecimiento económico constante así es como requiere una mayor atención el uso de herramientas que permitan una mejor administración estratégica; razón por la cual se considera relevante realizar la presente investigación la cual permitirá a los dueños de abarrotes de la av. Ejército en el distrito de Santiago - Cusco mejorar y llevar con mayor eficiencia la administración de sus negocios



consecuentemente contribuir al desarrollo económico local, mejorando y fortaleciendo el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de la localidad.

#### **1.4.2. Implicancias Prácticas**

La información y resultados obtenidos mediante la presente investigación va a servir y contribuir al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas lo cual mediante su implementación brindara una mejor administración permitiendo a los dueños de negocio de los abarrotes de la av. Ejército en el distrito de Santiago – Cusco, realizar una mejor gestión de sus negocios.

#### **1.4.3. Valor Teórico**

El presente trabajo de investigación va a contribuir a futuras investigaciones sobre la administración estratégica enriqueciendo la literatura científica y así demostrar la valoración de esta en las empresas e instituciones.

#### **1.4.4. Utilidad Metodológica**

La presente investigación servirá como referente para futuras investigaciones así mismo contribuirá a una posible mejora en materia de investigación con los instrumentos diseñados en cuanto se refiere a estudios que tengan características similares.

#### **1.4.5. Viabilidad o Factibilidad**

La presente investigación es viable ya que se cuenta con los recursos que permitirán llevarla presente investigación, así mismo se cuenta con los recursos económicos para continuar con la investigación.



Es factible pues se tiene el consenso de los dueños de los abarrotes de la av. Ejército del distrito de Santiago para el recojo de información referente a administración estratégica.

## **1.5 Delimitación de la Investigación**

### **1.5.1. Delimitación Temporal**

El presente proyecto de investigación se llevará a cabo en el presente año de 2019, este periodo de tiempo prudente permitirá establecer los objetivos trazados en la investigación.

### **1.5.2. Delimitación Espacial**

Este proyecto de investigación está comprendido en la zona geográfica ubicada en la ciudad del Cusco distrito de Santiago y abarcara la av. Ejército en los cuales se encuentra el gran conglomerado de abarrotes.

### **1.5.3. Delimitación Conceptual**

La presente investigación está enmarcada por teorías de administración estratégica según autores citados posteriormente.



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de Investigación

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

Según (Gomez, 2005) realizó el trabajo de investigación en México, titulado “Administración estratégica como la base de la calidad en el desarrollo empresarial”, se llevó a cabo en el año 2005, el objetivo fue analizar la administración estratégica como base del desarrollo empresarial. El diseño fue cuantitativo, no experimental quien concluyó que:

Primero: La administración estratégica es y será por siempre la mejor herramienta para aumentar la rentabilidad o disminuir los desperdicios, todos los integrantes de la empresa deberán adaptarse a las prácticas y modelos, si es que quieren trabajadores y empresarios de éxito.

Segundo: Sí los empresarios siguen pensando que la calidad es una moda pronto dejarán de tener clientes la calidad la determina el cliente entonces la calidad es moda o una necesidad de tener clientes siempre y cuando el sistema sea diseñado como traje a medida pues también de que sirve tanta calidad si el empresario no lo ve en ganancias abandonarían certificaciones y acreditaciones porque los que los profesionistas estamos comprometidos a que los empresarios gerentes y administradores gente encargada de administrar y operar sus empresas apuesten por estrategias comprobadas y que dejen el ahí se va por siempre.



Tercero: Con esto podemos concluir que las organizaciones tienen que adaptar el cambio para poder sobrevivir y competir es importante que los organismos conozcan la estructura de la empresa para saber qué tan competente puede ser en comparación con los demás es ideal que se usen algunas herramientas como ayuda, estas nos permitirán resolver o evitar fallas, demoras, accidentes de trabajo, pérdidas de dinero y tiempo en el área laboral.

Según (Ramirez, 2009) realizó el trabajo de investigación en México, titulado “Planeación estratégica de una PYME mediante la incorporación de una nueva línea de negocio.”, se llevó a cabo en el año 2009, el objetivo fue analizar la planeación estratégica incorporando una nueva línea de negocio. El diseño fue cuantitativo, no experimental quien concluyó que:

Primero: El entorno económico obligo a la PYME a realizar la planeación estratégica que le permitiera de alguna manera crecer y generar mayores beneficios, lo cual que los empresarios cambiaran sus perspectivas de negocio, y para ello fue necesario pensar en cómo obtener éxito y un crecimiento sostenido en el mercado en el que se desempeñaba, razón por la cual la presente tesis coadyudo a facilitar la integración del proceso de planeación estratégico a la PYME.

Segundo: El proceso de la planeación estratégica realizado a la empresa fue normal, descentralizado y flexible. Formal por que el proceso utilizo información estándar para su elaboración; descentralizado porque los gerentes propusieron algunas de las estrategias y flexible puesto que los





integrantes de la PYME colaboraron en el proceso para realizar el plan estratégico que ayudo al desarrollo de la organización.

Tercero: El proceso de planeación estratégica realizado, permitió que la empresa de alguna manera redujera el riesgo de desaparecer al decidir incorporar la línea de negocio correspondiente a los perfiles ferrosos.

Según (Espinoza & Katherine, 2013) realizaron el trabajo de investigación en Ecuador, titulado “Propuesta de Planificación Estratégica para el taller hermanos Salazar”, se llevó a cabo en el año 2013, el objetivo fue mejorar el control de procesos administrativos y operativos aplicando la planeación estratégica para generar mayor rentabilidad. El enfoque fue cuantitativo y cualitativo con nivel exploratorio quien concluyó que:

Primero: El Ecuador constantemente está evaluando e investigando opciones de desarrollo que le permitan crecer y dar mejores oportunidades a su población; no obstante, para que el país obtenga un mejor crecimiento, cada ecuatoriano debe asumir su parte de responsabilidad que ayude y nos ayude a evolucionar.

Segundo: La propuesta de planificación estratégica surgió de la necesidad que guiar a este negocio a establecerse de un negocio a una microempresa para que continúe creciendo y aportando a la sociedad ecuatoriana.

Tercero: A lo largo del proyecto se identificaron diferentes oportunidades que el negocio poseía, por lo que se concluye que una vez implementadas las diferentes estrategias la empresa alcance un importante posicionamiento en el mercado, brindando un buen trato a sus clientes externos e internos.



### 2.1.2. Antecedentes Nacionales

Según (Daniel, 2018) realizaron el trabajo de investigación en Perú, titulado “La Planeación Estratégica y su influencia en el desarrollo empresarial de las Mypes de Ciudad de Dios – SJM 2018”, se llevó a cabo en el año 2018, el objetivo fue determinar la influencia de la planeación estratégica en el desarrollo empresarial de las mypes de Ciudad de Dios – SJM 2018. El diseño fue no experimental de tipo aplicada con un nivel explicativo quien concluyó que:

Primero: Se evidencia una correlación de 0.932 y un nivel de significancia menor a 0.05, ( $0.0000 < 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ) como verdadera, por lo tanto, la planeación estratégica influye significativamente en el desarrollo empresarial de las mypes por ello es necesario mantener fortaleciendo la planificación de los procesos de gestión para minimizar los riesgos y se asegurar el desarrollo de la empresa.

Segundo: Existe una correlación de 0.990 con un nivel de significancia menor a 0.05, lo cual indica que la misión organizacional si influye significativamente en el desarrollo empresarial de las mypes de Ciudad de Dios – SJM, 2018. Lo cual conlleva a reestructurarla en algunos casos debido a que es el punto de partida para establecer una buena gestión

Tercero: Se aprecia una correlación de 0.923 con un nivel de significancia menor a ( $0.000 < 0.05$ ) indicando que la visión organizacional si influye significativamente en el desarrollo empresarial de las mypes de Ciudad de Dios – SJM, 2018. Es por ello por lo que al momento de establecerla debe de



tenerse en cuenta que tiene que ser medible y alcanzable para el logro de sí misma.

Cuarto: Se determinó que los objetivos organizacionales si influye significativamente en el desarrollo empresarial de las mypes de Ciudad de Dios – SJM, 2018. Ya que se evidencia una correlación de 0.993 y un nivel de significancia menor .

Según (Arturo, 2015) realizo el trabajo de investigación en Perú, titulado “Propuesta de un modelo de Gestión Estratégica del Pedido en una asociación mediante consorcio de Mypes del sector metalmecánico de Villa El Salvador para la mejora de la competitividad y un crecimiento sostenido”, se llevó a cabo en el año 2015, el objetivo fue gestionar la coordinación de las mypes metalmecánicas para llevar a cabo pedidos de gran magnitud. El diseño fue experimental de tipo aplicada con un nivel aplicativo quien concluyó que:

Primero: Las Mype son unidades económicas importantes, porque representan el 99.3% del total de empresas siendo la base empresarial más importante del país, además cumplen un rol predominante en la generación de empleo con el 85.3% del PEA y contribuyen con el 42% del PBI; cómo se puede notar, existen razones importantes que dan pie a la investigación del sector Mype.

Segundo: Las Mypes son unidades económicas que tienen oportunidades de crecimiento y fortalecimiento ante el escenario actual que el país les ofrece. Se evidencia mediante la búsqueda de información estadística que desde el año 2006 al 2011 el crecimiento promedio fue de 31%, asimismo, el sector metalmecánico muestra carencias dentro de su gestión interna e



implementación de mejoras en sus procesos de producción, por lo que se les hace difícil acceder a nuevas oportunidades que permitan mejorar su rentabilidad y captación de nuevos clientes.

Tercero: Las Mypes, como unidades productivas requieren de la ayuda del estado para facilitar su desarrollo y dinamizar el crecimiento de la economía peruana; según el informe del Ministerio de la Producción realizados desde el año 2007 hasta el año 2012 muestran un descenso del empresariado informal a una tasa de 3.2%, lo cual significa que existe un interés por parte de las Mype para acceder a las puertas que el estado les ofrece. Asimismo, los indicadores macroeconómicos muestran proyecciones favorables en los siguientes años; lo que implica que dentro del universo Mype, el sector metalmecánico va camino a consolidarse como un sector fuerte. Solamente en el parque industrial de Villa El Salvador representan el 29.5% después del sector carpintería; lo cual implica el potencial de desarrollo dentro de la cadena productiva industrial; y siendo más específico dentro de los sectores manufacturero, construcción, automotriz, minero y agricultura.

Cuarto: Las Mype son un sector con gran potencial de desarrollo que no se explota adecuadamente, sin embargo, parte de ellas enfrentan problemas que afectan su crecimiento por la falta de mejoras en la gestión de sus recursos disponibles, estandarización, medio ambiente y comercio exterior principalmente, para llegar a nuevos mercados. Ante esta necesidad, el estado apoyó a las Mype a través del Ministerio de la Producción, quien por medio del portal CRECEMYPE ha logrado brindar información útil a los microempresarios e incentivar su emprendimiento con charlas informativas.



### 2.1.3. Antecedentes Locales

Según (Rodrigo, 2017) realizo el trabajo de investigación en Perú, titulado “Administración estratégica y rentabilidad en la Empresa Nacional de la Coca S.A. 2016”, se llevó a cabo en el año 2017, el objetivo conocer la admiración estratégica la rentabilidad de la empresa nacional de la coca- Cusco 2016. Utilizo un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo bivariado y diseño no experimental quien concluyó que:

Conclusiones:

La presente tesis tiene por objetivo el estudio de la administración estratégica aplicada en La Empresa Nacional de la Coca S.A., al año 2016, conjuntamente a un estudio de la rentabilidad obtenida por la empresa al mismo año. Para de esta manera describir el problema hallado desde dos enfoques distintos, la aplicación de la administración estratégica y la consecución de objetivos mediante la rentabilidad de la empresa. El estudio de alcance descriptivo bivariado, no experimental hizo uso de técnicas como son las encuestas, análisis documental y entrevistas; habiéndose verificado la aplicación de la administración estratégica en la empresa, comparándola con la teoría y buscando factores que inciden en el éxito o fracaso del proceso estratégico, así como se ha realizado un análisis a la rentabilidad de la empresa mediante indicadores financieros. Para finalmente revelar la naturaleza de la aplicación de la administración estratégica y la consecución de los objetivos planteados mediante la rentabilidad. Se ha concluido que la aplicación de la administración estratégica es deficiente, pues la administración estratégica, si bien cumple los lineamientos teóricos, tiene ciertas deficiencias en cuanto a la participación del personal en el proceso



estratégico, donde un 79% del personal es considerado pocas veces o nunca para el diseño de estrategias y un 69% del personal el considerado pocas veces o nunca en el diseño de objetivos, lo cual terminaría por incidir en el resultado final de la empresa, además se ha corroborado que existe una disminución de la rentabilidad de la empresa al 2016, que fue de -0.56% sobre el patrimonio y -0.44% sobre los activos.

Según (Mezquina & Yessica, 2014) realizaron el trabajo de investigación en Perú, titulado “Estrategias Competitivas para la Gestión Empresarial del centro comercial El Molino 1 de la ciudad del Cusco. Caso: Negocios de equipos tecnológicos”, se llevó a cabo en el año 2014, el objetivo fue identificar que estrategias competitivas son las más aplicadas en la gestión empresarial del sector de comercialización de equipos tecnológicos del centro comercial Molino I de la ciudad del Cusco. Utilizo un enfoque cuantitativo y cualitativo con alcance descriptivo bivariado y diseño no experimental quien concluyó que:

Primero: Los microempresarios del sector de comercialización de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino 1 en su mayoría aplican la estrategia competitiva de bajos costos. Sin embargo, los clientes exigen buena atención y el plus de servicios complementarios.

Segundo: Los microempresarios del sector de comercialización de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino 1, en su mayoría están formalizados conforme a los dispositivos legales, la mayoría son jóvenes de género masculino, no realizan 'una planificación sistemática para el cumplimiento de sus objetivos y metas, no cuentan con una capacitación



sobre calidad de servicio al cliente y sobre el producto (atributos, ventajas y características del equipo), manifestando que cuentan con conocimientos básicos, existe una rotación de personal de 3 veces a más al año, reflejándose una disminución de clientes fidelizados, así mismo no realizan promoción, por la falta de conocimiento y de tiempo, la infraestructura de los stands son inadecuadas por el área de tamaño con los cuales cuentan.

Tercero: La Fuerza competitiva de mayor intensidad son los competidores que afectan en el nivel de sus ventas, como en particular el Centro Comercial Real Plaza, así mismo existe una buena relación entre el microempresario, proveedor y cliente.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1. Administración Estratégica**

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. Éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico. Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se



refiere sólo a la formulación de estrategias. (David, Conceptos de administración estratégica, 2013)

La estrategia de una empresa es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

### **2.2.2. Beneficios de la Administración Estratégica**

(L.Wheelen & Hunger, 2007, pág. 5) La investigación ha revelado que las organizaciones que emplean la administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una correspondencia apropiada, o “concordancia”, entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización, le permite tener:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante

### **2.2.3. Importancia de la Administración Estratégica**

(Espinoza J. H., 2014) La importancia y las ventajas que tiene el implementar una administración estratégica en las organizaciones les ayuda a mejorar su competitividad, así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.





#### **2.2.4. Por qué algunas empresas no realizan una Administración Estratégica**

(David & David, Conceptos de administracion estrategica, 2017) Algunas de las razones de una administración estratégica mediocre o de su omisión son:

- No hay castigo por no administrar.
- Demasiadas emergencias que resolver.
- Ver la administración estratégica como pérdida de tiempo.
- Conformidad con el éxito actual.
- Exceso de confianza.
- Malas experiencias previas.

#### **2.2.5. Errores en los Administradores Estratégicos.**

(David & David, Conceptos de administracion estrategica, 2017) La administración estratégica es una guía para la empresa y un marco para responder preguntas y resolver problemas:

- No involucrar a los colaboradores en todas las fases de la administración estratégica.
- Ocuparse demasiado en los problemas actuales
- No comunicar el plan a los colaboradores.
- No crear un clima de colaboración que apoye al cambio.
- Pasar demasiado rápido de la formulación a la implementación.

#### **2.2.6. Principales Componentes del Proceso de Ejecución de las Estrategias**

Una buena ejecución estratégica requiere de un esfuerzo de equipo. Todos los administradores tienen la responsabilidad de ejecutar la estrategia en sus áreas



de autoridad y todos los empleados deben participar de forma activa en el proceso. Estos componentes son:

- Contar con colaboradores capaces de ejecutar bien la estrategia.
- Desarrollar las competencias requeridas para ejecutar con éxito las estrategias.
- Crear una estructura organizacional que apoye la estrategia.
- Asignar los suficientes recursos para la ejecución de una estrategia.
- Instituir políticas y procedimientos que faciliten la ejecución de estrategias.
- Adoptar las mejores prácticas y procesos que impulsen la mejora continua.
- Instalar sistemas de información que permitan al personal efectuar sus funciones.
- Vincular recompensas e incentivos con el logro de los objetivos estratégicos.
- Inculcar una cultura que una buena ejecución estratégica.
- Ejercer liderazgo para impulsar la ejecución de las estrategias.

#### **2.2.7. Ventajas de la Administración Estratégica**

Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar esta ventaja. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)



La formulación y ejecución de estrategias son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre se deben a la elaboración e implementación hábil, creativa y proactiva de estrategias. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

La esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término puede definirse como “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. (David, Conceptos de administración estratégica, 2013)

#### **2.2.8. Análisis Estratégico**

El análisis ambiental implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la corporación. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis FODA. (L.Wheelen & Hunger, 2007, pág. 10)

##### **2.2.8.1. Análisis interno**

El ambiente interno de una empresa está integrado por fortalezas y debilidades presentes dentro de la misma organización y que generalmente están bajo el control de la administración. Estas



forman el contexto interno en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la corporación. (L.Wheelen & Hunger, 2007, pág. 11)

#### **2.2.8.2. Análisis Externo.**

El ambiente externo está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control de la administración. Estas variables forman el contexto en el que existe la corporación. (L.Wheelen & Hunger, 2007, pág. 11)

#### **2.2.9. Direccionamiento estratégico**

Direccionamiento estratégico es el proceso a través del cual, la administración formula, ejecuta y evalúa las acciones que permitirán a la organización lograr sus objetivos de largo plazo. (Félix Matiz, 2019)

#### **2.2.10. Formulación de estrategias**

La formulación de las estrategias consiste en desarrollar y establecer objetivos a largo plazo, generar y elegir estrategias que se han de seguir para lograr las metas y objetivos planteados. (David & David, Conceptos de administracion estrategica, 2017)

##### **2.2.10.1. Estrategias Competitivas**

(Porter, 2004) Una estrategia debe ser simple y sencilla, pero, en el caso de la estrategia competitiva, debe conducir a establecer acciones ofensivas y defensivas para crear una posición estable y deseable en el mercado, a través de la diferenciación de los competidores.



(Kay, 2014) La estrategia competitiva consiste en tratar de lograr algún tipo de ventaja sobre los competidores, esto conlleva generalmente a tratar de lograr algún tipo de ventaja de costos o de diferenciación con respecto a los competidores.

#### **A) Estrategias de Diversificación**

La estrategia de diversificación se enmarca en el crecimiento empresarial, objetivo perseguido por la mayoría de las empresas, siendo un tema importante en el campo de la dirección estratégica (Gracia, 2003).

(Martin, 2016) Se trata, en definitiva, de introducir nuevas actividades empresariales con las que impulsar el crecimiento de la empresa ya sea mediante la comercialización de nuevos bienes, realizando un nuevo enfoque a los existentes o atrayendo a públicos a los que no se dirigía hasta ese momento.

#### **B) Estrategia Defensiva**

(Perez, 2016) La estrategia defensiva se enfoca y dirige a bloquear a los competidores que están tratando de hacerse con parte de la cuota de mercado del negocio. Reducir el precio de sus productos, añadiendo incentivos o descuentos para animar a los clientes a comprarle o aumentar sus campañas de publicidad y marketing son algunas maneras de trabajar sobre ello.



### **C) Estrategia de Integración**

(Malburg, 2000) La define como aquella estrategia que permite negociar con los proveedores por conseguir mejores precios para la empresa y establecer alianzas para gozar de mayores beneficios por parte de los proveedores.

### **D) Estrategias de Crecimiento Intensivo**

(AgustinMazzola, 2015) Esta estrategia de crecimiento se basa en mejorar los resultados a partir de nuevas oportunidades en nuestros negocios actuales. Son acciones que buscan mejorar aquello que ya estamos haciendo.

## **2.2.10.2. Estrategias Funcionales**

### **A) Estrategias de Comercialización**

(Vázquez, 2015) Las estrategias de comercialización, también conocidas como estrategias de mercadeo, consisten en acciones estructuradas y completamente planeadas que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con la mercadotecnia, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.

### **B) Estrategias de RR. HH**

(Sanchez, 2017) Para realizar una verdadera planificación estratégica de los recursos humanos debemos comenzar por tener claro que es lo que el negocio quiere conseguir, es decir, la estrategia



y los objetivos de la compañía, también es muy importante que la compañía establezca que cultura empresarial tiene y quiere fomentar (Gonzales, 2008) La gestión estratégica de recursos humanos puede concebirse como una gran sombrilla que integra las prácticas de recursos humanos, las políticas y la filosofía, con el objetivo de preparar a la organización para lograr sus metas estratégicas. Idealmente estas prácticas y políticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización

#### **2.2.11. Implementación De Estrategias**

La implementación de la estrategia es la suma total de actividades requeridas para ejecutar las estrategias formuladas. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Aunque la implantación se contempla generalmente después de que la estrategia ha sido formulada, constituye una parte clave de la administración estratégica. (L.Wheelen & Hunger, 2007, págs. 214-215)

#### **2.2.12. Evaluación Y Control De Estrategias**

El control es reconocido como la función integradora de la gestión; sin embargo, en la práctica empresarial es la parte a la cual, por lo general, menor atención se le presta por los directivos, siendo la fase, según algunos autores, que muchos olvidan. (Naranjo Pérez, Mesa Espinosa, & Solera Salas, 2005)



La evaluación y control es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. (L.Wheelen & Hunger, 2007, pág. 17)

Es un proceso de aseguramiento de que las actividades reales se ciñen a los planes, permite monitorear la eficacia de la aplicación del proceso administrativo, evalúan y miden el funcionamiento de una empresa, sirve para responder a las amenazas o a las oportunidades del cambio, medición y que medir y cómo medir, comparación (determinar las diferencias o desviaciones del plan original), ajuste o corrección (del desempeño actual o de los estándares)

### 2.3 Marco Conceptual.

- **Asignación de Recursos**

Los recursos son los activos de una compañía y se dividen en dos categorías: tangibles e intangibles (Hill, 2015, pág. 83).

Una empresa debe proporcionar los recursos necesarios para la investigación y el desarrollo eficaces. Diversos estudios indican que la intensidad de investigación y desarrollo de una empresa, es decir, su inversión en investigación y desarrollo como un porcentaje de sus ingresos de ventas, es un medio clave para ganar participación de mercado en la competencia global. (L.Wheelen & Hunger, 2007, pág. 298)





- **Control estratégico**

La evaluación y el control del rendimiento completa el modelo de administración estratégica. Con base en los resultados de desempeño, la administración podría descubrir que necesita realizar ajustes en la formulación de su estrategia, en la implementación de esta o en ambas. (L.Wheelen & Hunger, 2007, pág. 18)

- **Estrategia**

La estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva. (L.Wheelen & Hunger, 2007, pág. 14)

- **Evaluación de estrategias**

La evaluación y control es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. (L.Wheelen & Hunger, 2007, pág. 17)

- **Formulación de Estrategias**

La formulación de estrategias se refiere a la tarea de formular las estrategias que conlleven al logro de los objetivos planteados por la organización. (Hill, 2015, pág. 4)

- **Misión**

La declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión



identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado” (David, Conceptos de administración estratégica, 2013, pág. 10)

- **Objetivo**

Los objetivos son metas medibles, cuantitativos, realistas, consistentes y jerarquizados a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para lograr sus objetivos a largo plazo. (David & David, Conceptos de administración estratégica, 2017)

- **Políticas**

Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales, consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes. (David, Conceptos de administración estratégica, 2013, pág. 12)

- **Sistema de información**

El sistema de información debe cumplir con el objetivo fundamental para el que existe, es decir: suministrar a los niveles de decisión de la empresa, los datos e informes que requieren para ratificar la validez de las estrategias que se están implantando o para introducir las necesidades correctas pertinentes. En otras palabras, el sistema de información debe permitir a los empresarios y directivos contestar con toda claridad lo siguiente: si continuamos como vamos y seguimos aplicando las mismas estrategias y planes de acción. (González, 2014, pág. 19)



- **Valores**

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía. (Hill, 2015, pág. 14)

- **Visión**

Es la declaración de una empresa que define en que desea convertirse y a donde desea llegar en un futuro. (David & David, Conceptos de administracion estrategica, 2017)

Define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 23).

- **Ventaja competitiva**

El origen de la ventaja competitiva reside en la capacidad para identificar y responder al cambio ambiental mucho antes que la competencia. (L.Wheelen & Hunger, 2007, pág. 81)



- **Objetivos a Largo Plazo**

Se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar cumpliendo su misión básica en un plazo mayor a un año. (David & David, Conceptos de administracion estrategica, 2017)

- **Objetivo estratégico**

Deben ser definidos de forma clara, precisa y comprensible, y deben expresar las metas últimas y más importantes que permitan a la organización orientarse hacia su misión y visión corporativa. Estos objetivos estratégicos serán alcanzados a través de unas líneas estratégicas de acción.

Se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

Además, se debe establecer un control sobre dichos objetivos estratégicos para conocer en qué medida se están cumpliendo y ayudando a la organización.

2.4 Variable

2.4.1. Conceptualización de la Variable

Tabla 1: Conceptualización de la Variable

DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR
<p><b>VARIABLE 1:</b></p> <p><b>ADMINISTRACION ESTRATEGICA</b></p> <p>La administración estratégica consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización supone tres procesos permanentes: Análisis, decisiones y acciones para crear y sostener sus ventajas competitivas. La administración estratégica se ocupa del análisis de las metas estratégicas, así como del referente a los entornos internos y externos de la organización después así es como deben tomar decisiones estratégicas y por último están las acciones que deben emprenderse de las metas estratégicas de una organización. (Eisner, 2011)</p>	<p><b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b></p> <p>Es la estructura vital con la cual la empresa define su razón de ser, asume la complejidad del entorno y gestiona la incertidumbre enfatizando la visión misión objetivos estratégicos y valores. (Rivas Tovar, 2016)</p>	<p>Visión</p> <p>Misión</p> <p>Objetivos Estratégicos</p> <p>Valores</p>
	<p><b>ANALISIS ESTRATEGICO</b></p> <p>Es la evaluación de la situación actual de la empresa, especialmente pertinentes a dos aspectos: los recursos y capacidades organizacionales de la empresa (su ambiente interno) y las condiciones competitivas de las empresas (su ambiente externo). (Thompson, Peteraf, Gamble, &amp; Strickland, 2012).</p>	<p>Análisis interno</p> <p>Análisis Externo</p>
	<p><b>FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.</b></p> <p>La formulación de las estrategias consiste en desarrollar y establecer objetivos a largo plazo, generar y elegir estrategias que se han de seguir para lograr las metas y objetivos planteados. (David &amp; David, Conceptos de administracion estrategica, 2017)</p>	<p>Estrategias Funcionales</p> <p>Estrategias de Negocios</p> <p>Estrategias Globales</p> <p>Estrategias Corporativas</p>
	<p><b>IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS</b></p> <p>Implementar las estrategias se refiere a la tarea de ponerlas en práctica, e implica al nivel funcional operativo y corporativo lo cual supone diseñar, entregar recursos, mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional de una compañía, sus sistemas de control y su cultura. (Hill, 2015)</p>	<p>Asignación de Recursos</p> <p>Estructura Organizacional</p> <p>Políticas Empresariales</p> <p>Sistemas De Información</p>
	<p><b>EVALUACION Y CONTROL DE ESTRATEGIAS</b></p> <p>Es el proceso de evaluar las estrategias y sus resultados generales o el avance de</p>	<p>Control Estratégico</p> <p>Control Táctico Gerencial</p>

	ellos consiste en determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos esos pueden ser estratégicos tácticos o gerenciales y operacionales. (Hernandez J. R., 2011)	Control Operacional
		Acciones Correctivas

Fuente: Elaboración propia

### 2.4.2. Operacionalización de la Variable

#### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Tabla 2: Operacionalización de la Variable

DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR
<b>VARIABLE 1: ADMINISTRACION ESTRATEGICA</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>	Visión
		Misión
		Objetivos Estratégicos
		Valores
	<b>ANALISIS ESTRATEGICO</b>	Análisis Interno
		Análisis Externo
	<b>FORMULACION DE ESTRATEGIAS</b>	Estrategias Funcionales
		Estrategias de Negocios
		Estrategias Globales
		Estrategias Corporativas
	<b>IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS</b>	Asignación de Recursos
		Estructura Organizacional
		Políticas Empresariales
		Sistemas de Información
	<b>EVALUACION DE ESTRATEGIAS</b>	Control Estratégico
		Control Táctico Gerencia
Control Operacional		
Acciones Correctivas		

Fuente: Elaboración propia



## CAPÍTULO III:

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo de Investigación

El trabajo de investigación es descriptiva porque se aspira estudiar la administración estratégica que utilizan los dueños de negocios en los abarrotes de la av. Ejército en el distrito de Santiago - Cusco.

(Hernandez, C.Fernandez, & .Baptista, 2006) Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga.

#### 3.2 Enfoque de Investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo, según

(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Pilar Baptista, 2014) estas investigaciones deben ser de los más objetiva posible, evitando que afecten las tendencias del investigador.

Es así como la presente investigación planea poder generalizar los resultados obtenidos en la población aplicando la lógica o el razonamiento deductivo.

#### 3.3 Diseño de Investigación

La presente Investigación se desarrollará dentro del diseño no experimental.

(Stracuzzi & Pestana, 2012) El diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye



intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica sino que se observa las que existen.

### 3.4 Alcance de Investigación

El alcance de la investigación tendrá un enfoque descriptivo ya que se observará la naturaleza que concierne a las pequeñas empresas de abarrotes de la av. Ejército en el distrito de Santiago – Cusco.

### 3.5 Población y Muestra de Investigación

#### 3.5.1. Población

La población de estudio es de 24 pequeñas y medianas empresas (abarrotes) dedicadas a la comercialización de productos de primera necesidad en la av. Ejército en el distrito de Santiago - Cusco.

#### 3.5.2. Muestra

En la presente investigación se tomará a la totalidad de pequeñas y medianas empresas en estudio, la investigación profundizará el análisis de la variable en investigación

### 3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

*Tabla 3: Técnicas e instrumentos de recolección de datos*

VARIABLE	TECNICAS	INSTRUMENTOS
Administración Estratégica	<b>Encuesta</b> Se entablará conversación con los propietarios y/o gerentes de los abarrotes en investigación.	Cuestionario de preguntas

Fuente: Elaboración propia





### **3.7 Procesamiento de datos**

El procesamiento de los datos se efectuará utilizando el SPSS (Paquete estadístico para procesamiento de datos estadísticos)

## CAPÍTULO IV:

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.1 Presentación y Fiabilidad del Instrumento Aplicado

## 4.1.1. Presentación del Instrumento

Para describir la Administración Estratégica en los abarrotos de la avenida Ejército en el distrito de Santiago - Cusco - 2019, se encuestó a 24 dueños de negocio, en el que se considera 30 ítems distribuidos de la siguiente manera:

*Tabla 4: Distribución de los ítems del cuestionario*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Administración Estratégica	Direccionamiento Estratégico	Misión	1, 2
		Visión	3, 4
		Objetivos Estratégicos	5, 6
		Valores	7, 8
	Análisis Estratégico	Análisis Interno	9, 10
		Análisis Externo	11, 12
	Formulación de Estrategias	Estrategias Funcionales	13, 14
		Estrategias de Negocios	15, 16
		Estrategias Globales	17
		Estrategias Corporativas	18
	Implementación de estrategias	Asignación de Recursos	19, 20
		Políticas Empresariales	21, 22
		Estructura Organizacional	23, 24
		Sistemas de Información	25, 26
Evaluación, control de estrategias	Control estratégico	27	
	Control táctico gerencial	28	
	Control operacional	29	
	Acciones correctivas	30	

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.

**Tabla 5: Descripción de la Baremación y escala de interpretación**

Promedio	Escala de Interpretación
1.00 - 1.80	Muy malo
1.81 - 2.60	Malo
2.61 - 3.40	Regular
3.41 - 4.20	Buena
3.67 - 5.00	Muy buena

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2. Fiabilidad del Instrumento Aplicado

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la descripción de la administración estratégica en los abarrotes de la av. Ejército en el distrito de Santiago-Cusco-2,019. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

**Tabla 6: Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
------------------	----------------

0,812

30

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.812 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

## 4.2 Resultados de las Dimensiones de la Variable Administración Estratégica

Para determinar el nivel de administración estratégica en los abarrotes de la av. Ejército en el distrito de Santiago-Cusco-2019 se describe las dimensiones: Direccionamiento estratégico, Análisis estratégico, Formulación de estrategias, Evaluación, Control de estrategias. Los resultados se presentan a continuación:

### 4.2.1. Direccionamiento Estratégico.

El objetivo es determinar cómo es el direccionamiento estratégico en los abarrotes de la av. Ejército en el Distrito de Santiago-Cusco-2019.

#### A) Resultados de los Indicadores de la Dimensión Direccionamiento Estratégico

*Tabla 7: Indicadores de la dimensión Direccionamiento Estratégico.*

	Misión		Visión		Objetivos Estratégicos		Valores	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Nunca	10	41.7%	10	41.7%	2	8.3%	0	0%
Casi nunca	13	54.2%	14	58.3%	19	79.2%	18	75%
A veces	1	4.2%	0	0%	3	12.5%	6	25%
Casi siempre	0	0.0%	0	0%	0	0.0%	0	0%
siempre	0	0.0%	0	0%	0	0.0%	0	0%
Total	24	100.0%	24	100.0%	24	100.0%	24	100.0%

Fuente: Elaboración propia

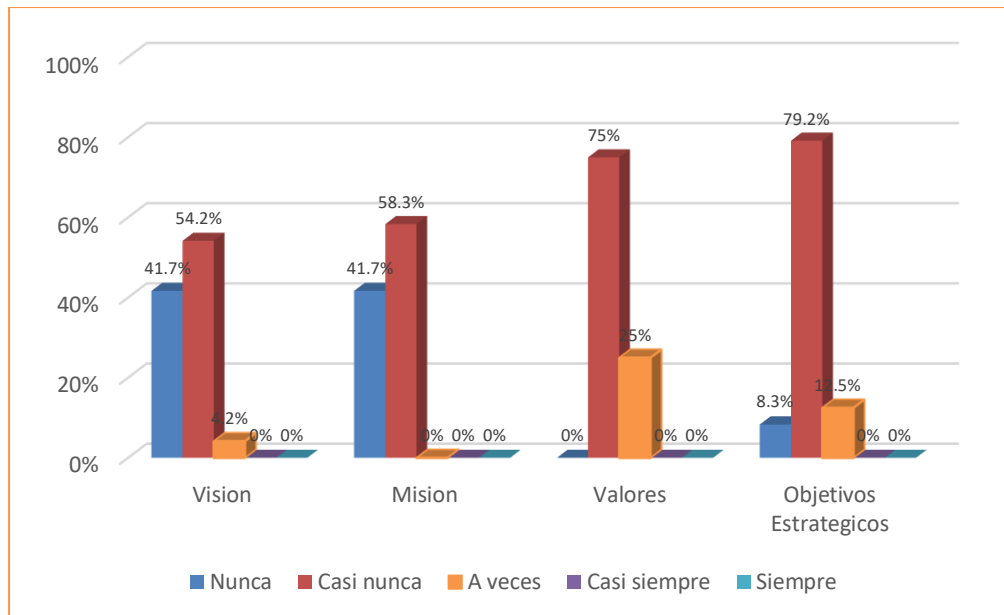


Figura 1: Indicadores de la dimensión direccionamiento estratégico

### Interpretación y análisis:

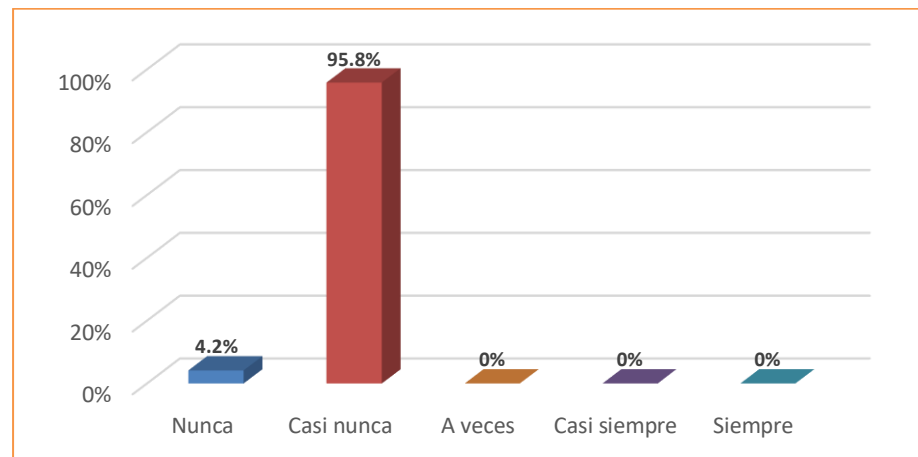
Analizando los datos recabados mediante los ítems planteados, el resultado indica que el 79.2% de empresas casi nunca establece sus objetivos estratégicos; el 75% de las empresas casi nunca promueve los valores el 58.3% casi nunca establece la misión de sus empresas y el 54.2% casi nunca establece la visión de su empresa.

En cuanto a la visión y misión podemos indicar que no son tomados con la debida atención ya que no enmarca el futuro que desean alcanzar las empresas ni el propósito de estas, los valores en estas empresas no establecen la forma en que el personal debe conducirse y los objetivos estratégicos no expresan de forma clara y precisa las metas de las empresas de abarotes.

**B) Resultados de la Dimensión Direccionamiento Estratégico****Tabla 8: Direccionamiento estratégico.**

	f	%
Nunca	1	4.2%
Casi nunca	23	95.8%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	24	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 2: Direccionamiento Estratégico****Interpretación y análisis:**

Analizando los datos recabados mediante los ítems planteados, el resultado indica que el 95.8% de las empresas casi nunca utiliza el direccionamiento estratégico y el 4.2% nunca la utiliza.

En cuanto al direccionamiento estratégico en las empresas de abarrotes podemos indicar que es empírico ya que desconocen la estructura vital de sus empresas y como pueden llevarlas a gestionar de mejor manera sus capacidades.

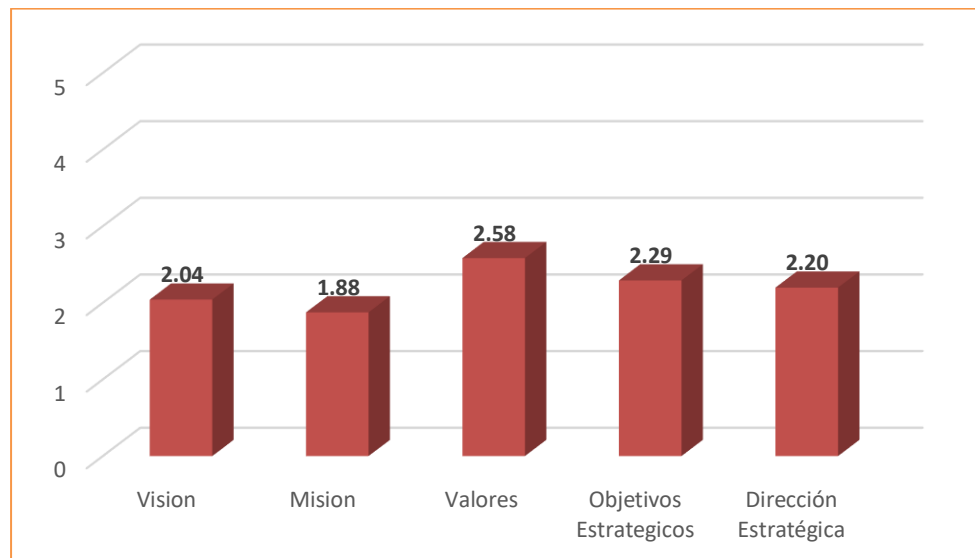
### C) Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión

#### Direccionamiento Estratégico

*Tabla 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Direccionamiento Estratégico.*

	Promedio	Interpretación
Misión	2.04	Malo
Visión	1.88	Malo
Objetivos Estratégicos	2.58	Malo
Valores	2.29	Malo
<b>Direccionamiento Estratégico</b>	<b>2.20</b>	<b>Malo</b>

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 3: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión direccionamiento estratégico.*

#### Interpretación y análisis:

Analizando los datos recabados mediante los ítems planteados, los resultados indican según la escala de interpretación que los indicadores visión, misión objetivos estratégicos y valores son mal aplicados por parte de las empresas de abarrotos.

Por lo tanto, podemos indicar que el direccionamiento estratégico es malo debido al precario manejo por parte de las altas gerencias de las empresas de abarrotes de la avenida Ejército.

**4.2.2. Análisis Estratégico**

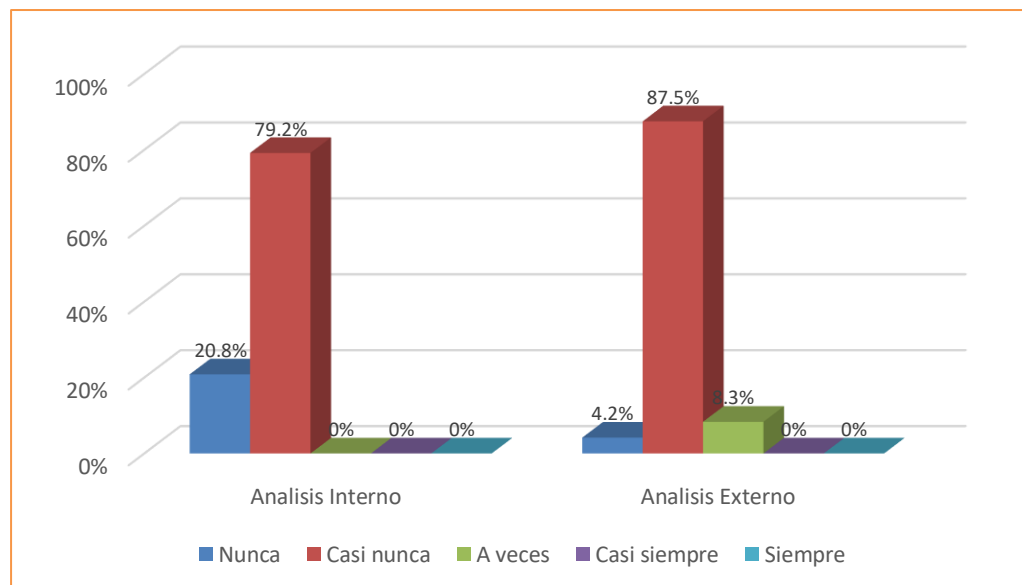
El objetivo es determinar cómo es el análisis estratégico en los abarrotes de la avenida Ejército en el Distrito de Santiago de la ciudad del Cusco -2,019

**A) Resultados de los Indicadores de la Dimensión Análisis Estratégico**

*Tabla 10: Indicadores de la dimensión Análisis Estratégico.*

	Análisis Interno		Análisis Externo	
	f	%	f	%
Nunca	5	20.8%	1	4.2%
Casi nunca	19	79.2%	21	87.5%
A veces	0	0%	2	8.3%
Casi siempre	0	0%	0	0%
Siempre	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.0%</b>	<b>24</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 4: Indicadores de la dimensión Análisis Estratégico*



### Interpretación y análisis:

Analizando los datos recabados mediante los ítems planteados, los resultados indican que el 87.5% de las empresas casi nunca aplican el análisis externo y el 79.2% casi nunca aplica el análisis interno.

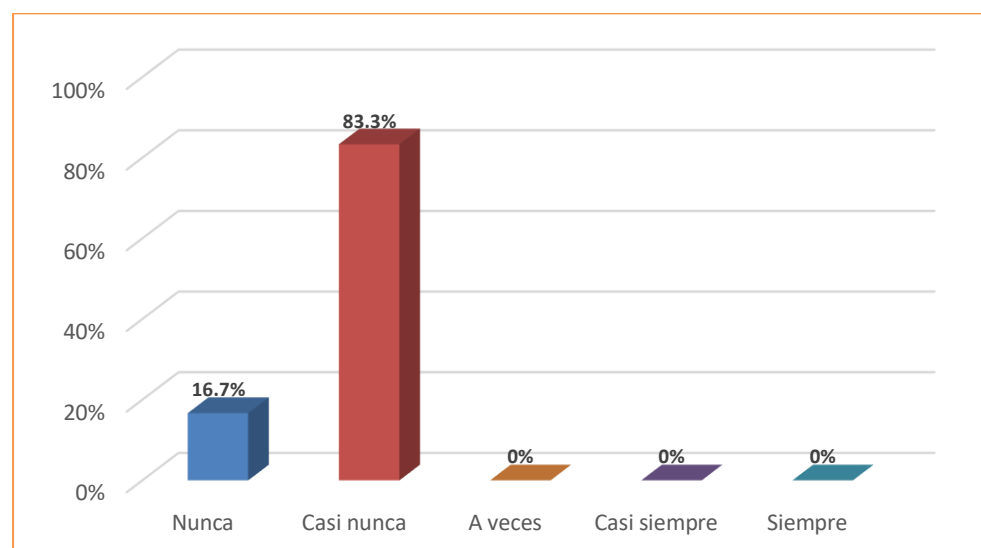
Por lo tanto, podemos indicar que las empresas de abarrotes desconocen el ambiente interno y no identifican sus fortalezas y debilidades también desconocen el ambiente externo lo que conlleva a que las empresas no puedan reconocer sus las oportunidades y amenazas.

### B) Resultados de la Dimensión Análisis Estratégico

*Tabla 11: Análisis Estratégico.*

	f	%
Nunca	4	16.7%
Casi nunca	20	83.3%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	24	100.0%

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 5: Análisis Estratégico*

### **Interpretación y análisis:**

Analizando los datos recabados mediante los ítems planteados, los resultados indican que el 83.3% de las empresas casi nunca aplican el análisis estratégico, el 16.7% nunca la utiliza.

Por lo tanto, podemos indicar que las empresas no evalúan la situación actual en la que se encuentran debido a que desconocen el ambiente interno y externo de sus empresas y en consecuencia no mejoran sus condiciones competitivas en el mercado.

### **C) Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Análisis**

#### **Estratégico**

*Tabla 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Análisis Estratégico.*

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Análisis Interno	2.13	Malo
Análisis Externo	2.31	Malo
<b>Análisis Estratégico</b>	<b>2.22</b>	<b>Malo</b>

Fuente: Elaboración propia

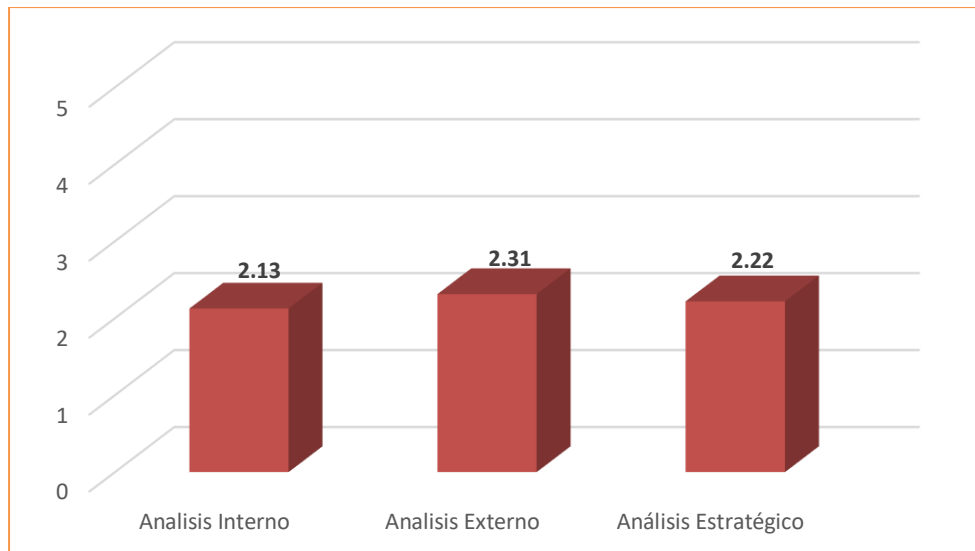


Figura 6: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Análisis Estratégico

### **Interpretación y análisis:**

Analizando los datos recabados mediante los ítems planteados, los resultados indican que el análisis interno es malo, respecto al análisis externo también es malo así mismo el análisis estratégico en las empresas de abarrotes es malo.

Por lo tanto, podemos indicar que las empresas ignoran los aspectos pertinentes al manejo de las capacidades organizacionales (ambiente interno) y la gestión de sus condiciones competitivas (ambiente externo).

### **4.2.3. Formulación de Estrategias**

El objetivo es determinar cómo es la formulación de estrategias en los abarrotes de la avenida Ejército del Distrito de Santiago de la ciudad del Cusco 2,019.

**A) Resultados de los Indicadores de la Dimensión Formulación de Estrategias**

**Tabla 13: Indicadores de la dimensión Formulación de Estrategias.**

	Estrategias Funcionales		Estrategias de negociación		Estrategias globales		Estrategias Corporativas	
	f	%	f	%	f	f	%	f
Nunca	1	4.2%	0	0.0%	13	54.2%	14	58.3%
Casi nunca	23	95.8%	20	83.3%	11	45.8%	10	41.7%
A veces	0	0%	4	16.7%	0	0%	0	0%
Casi siempre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Siempre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.0%</b>	<b>24</b>	<b>100.0%</b>	<b>24</b>	<b>100.0%</b>	<b>24</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia

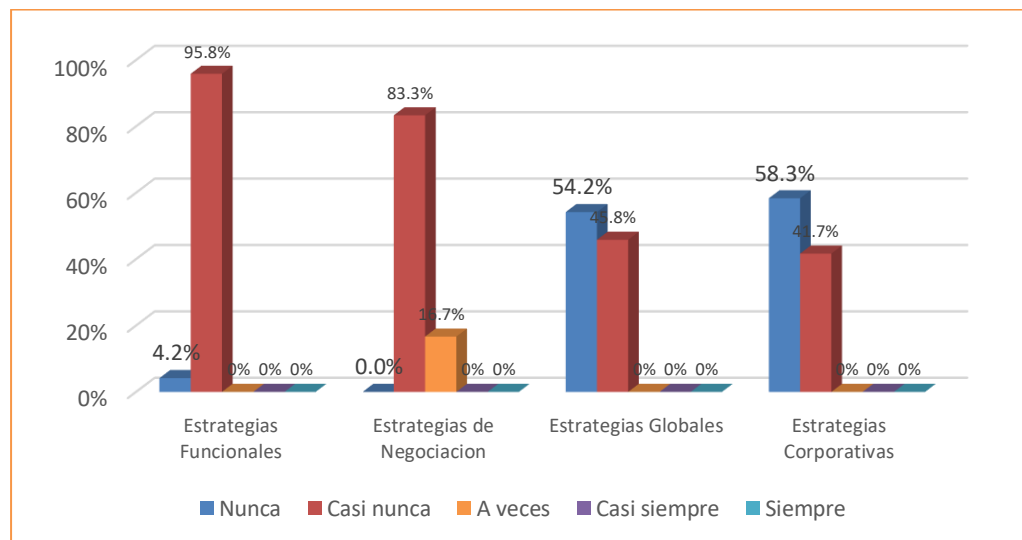


Figura 7: Indicadores de la dimensión Formulación de Estrategias

**Interpretación y análisis:**

Analizando los datos recabados mediante los ítems planteados, los resultados indican que el 95.8% de empresas casi nunca utilizan estrategias funcionales, el 83.3% casi nunca utiliza estrategias de negociación; el 54.2% nunca utiliza estrategias globales y el 58.3% nunca utiliza estrategias corporativas.

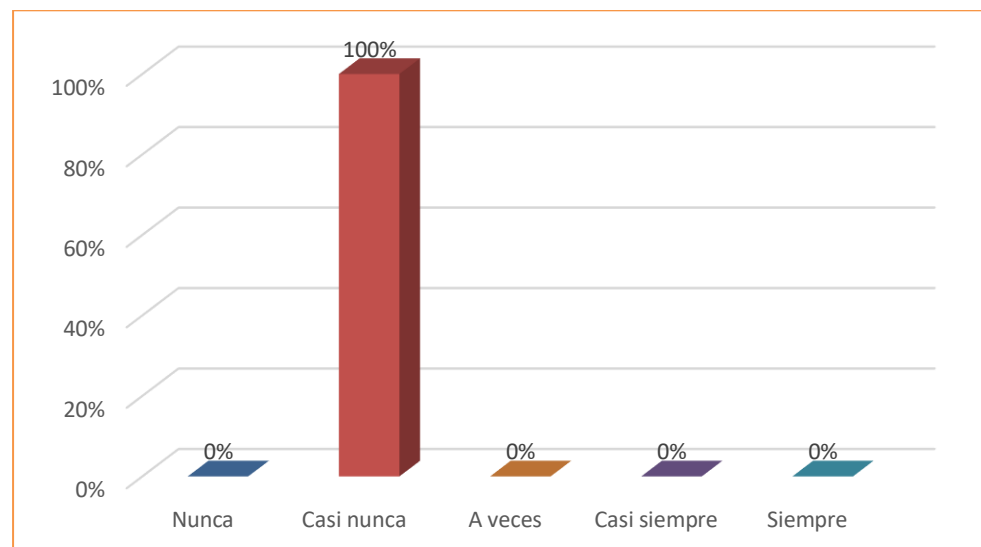
Por lo tanto, podemos indicar que es debido a las estrategias utilizadas para la comercialización que no logran captar más clientes, las estrategias de negociación son malas pues las empresas no negocian los precios de los principales productos que adquieren mitigando su competitividad y las estrategias globales y corporativas son utilizados por pocas empresas ya que buscan aperturar nuevos locales en diferentes mercados de la ciudad.

## B) Resultados de la Dimensión Formulación de Estrategias

**Tabla 14: Formulación de Estrategias.**

	f	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	24	100%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	24	100.0%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 8: Formulación de Estrategias**

### Interpretación y análisis:

Analizando los datos recabados mediante los ítems planteados, los resultados indican que el 100% de las empresas casi nunca formula estrategias que conlleven al logro de sus metas y objetivos planteados.

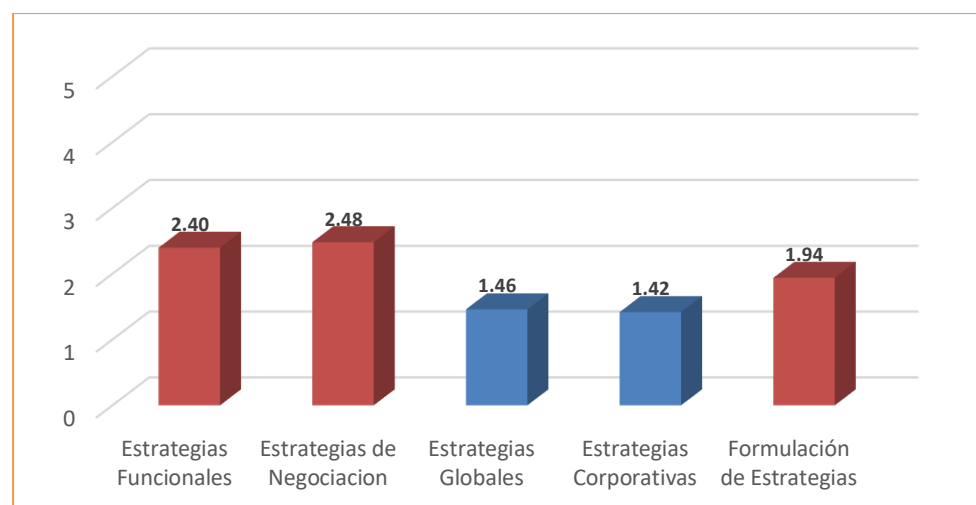
Por la tanto, podemos indicar que las empresas de abarrotes no desarrollan de forma eficiente objetivos claros además dichas empresas no tienen definido las estrategias que emplearan para lograr sus metas y objetivos.

### C) Comparación Promedio de los Indicadores de Formulación de Estrategias

*Tabla 15: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Formulación de Estrategias.*

	Promedio	Interpretación
Estrategias Funcionales	2.40	Malo
Estrategias de Negociación	2.48	Malo
Estrategias globales	1.46	Muy malo
Estrategias Corporativas	1.42	Muy malo
<b>Formulación de Estrategias</b>	<b>1.94</b>	<b>Malo</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Formulación de Estrategias*

#### Interpretación y análisis:

Analizando los datos recabados mediante los ítems planteados, los resultados indican que en las empresas de la avenida Ejercito la formulación de estrategias funcionales y de negociación son malas así mismo las estrategias globales y estrategias corporativas son muy malas.

Por lo tanto, podemos indicar que la formulación de estrategias es mala debido a que las diferentes estrategias que formulan las empresas de abarrotes no cumplen con las expectativas previstas y no logran las metas y objetivos.

#### 4.2.4. Implementación de Estrategias.

El objetivo es determinar cómo es la implementación de estrategias en los abarrotes de la avenida Ejercito del Distrito de Santiago de la ciudad del Cusco-2,019.

#### A) Resultados de los indicadores de la dimensión Implementación de Estrategias

**Tabla 16: Indicadores de la dimensión Implementación de Estrategias.**

	Asignación de recursos.		Estructura Organizacional		Políticas Empresariales		Sistemas de Información	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Nunca	1	4.2%	0	0%	0	0%	0	0%
Casi nunca	22	91.7%	18	75%	20	83.3%	23	95.8%
A veces	1	4.2%	6	25%	4	16.7%	1	4.2%
Casi siempre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Siempre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	24	100 %	24	100 %	24	100 %	24	100%

Fuente: Elaboración propia

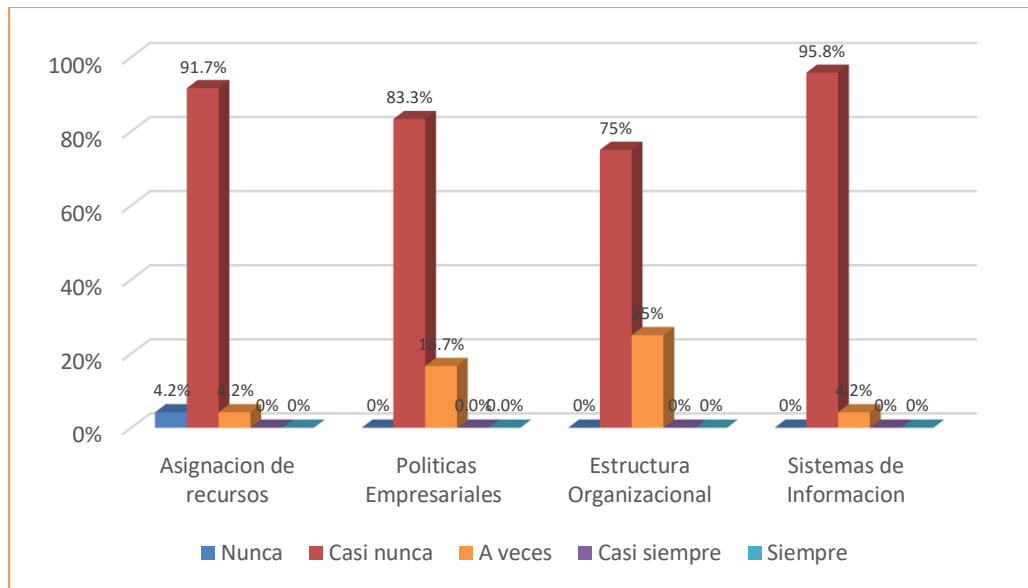


Figura 10: Indicadores de la dimensión Implementación de Estrategias

### Interpretación y análisis:

Analizando los datos recabados mediante los ítems planteados, los resultados indican que el 95.8% de las empresas casi nunca emplean sistemas de información, el 91.7% casi nunca asigna recursos suficientes para llevar a cabo las estrategias; el 83.3% casi nunca establece políticas empresariales y el 75% casi nunca tiene una estructura organizacional que enmarque a la organización.

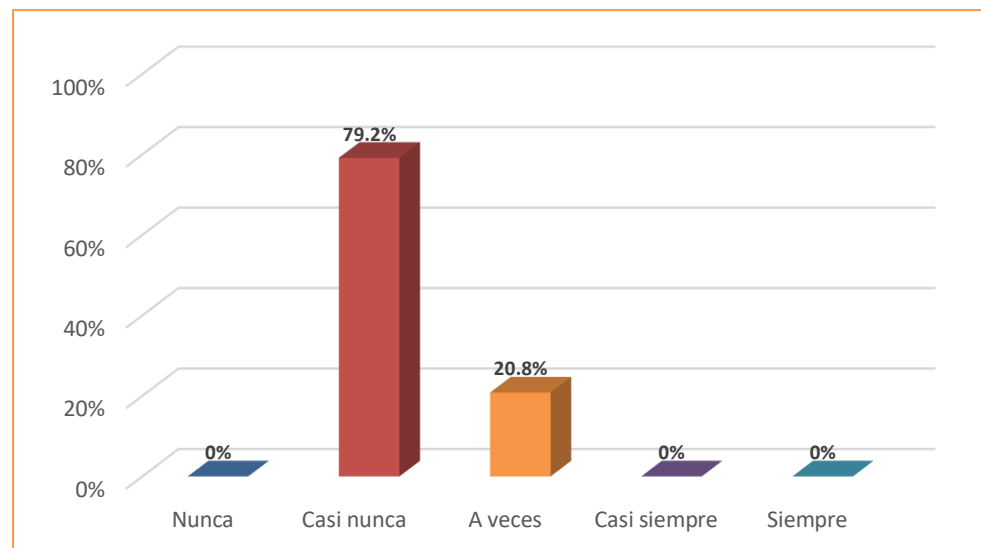
Por lo tanto, podemos indicar que la asignación de recursos no es bien empleada ya que no son los suficientes así mismo las políticas empresariales y la estructura organizacional no establece las directrices en las cuales debe guiarse las empresas y los sistemas de información son empíricos ya que las empresas llevan el manejo de inventarios de forma manual.



**B) Resultados de la Dimensión Implementación de Estrategias****Tabla 17: Implementación de Estrategias.**

	f	%
Nunca	0	0.0%
Casi nunca	19	79.2%
A veces	5	20.8%
Casi siempre	0	0.0%
Siempre	0	0.0%
Total	24	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 11: Implementación de estrategias****Interpretación y análisis:**

Analizando los datos recabados mediante los ítems planteados, los resultados indican que el 79.2% de las empresas casi nunca implementa estrategias y solo el 20.8% a veces las implementa.

Por lo tanto, podemos indicar que la mayoría de las empresas no pone en práctica estrategias que permitan mejorar con eficiencia las operaciones tanto en el nivel operativo como gerencial lo que conlleva a que la administración no se lleve de manera adecuada.

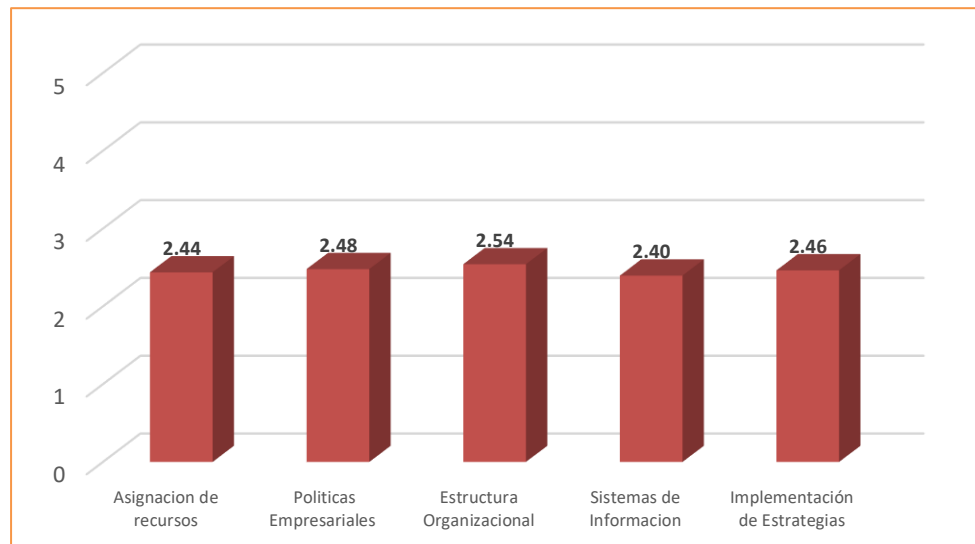
### C) Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión

#### Implementación de Estrategias

**Tabla 18: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Implementación de Estrategias.**

	Promedio	Interpretación
Asignación de Recursos	2.44	Malo
Estructura organizacional	2.54	Malo
Políticas Empresariales	2.48	Malo
Sistemas de Información	2.40	Malo
<b>Implementación de Estrategias.</b>	<b>2.46</b>	<b>Malo</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Implementación de Estrategias**

#### Interpretación y análisis:

Analizando los datos recabados mediante los ítems planteados, los resultados indican que en las empresas de avenida Ejército la asignación de recursos, políticas empresariales, estructura organizacional y sistemas de información son malos consecuentemente la implementación de estrategias es mala.

Por lo tanto, podemos indicar que debido a que las empresas no utilizan de forma eficiente las distintas estrategias que conocen no logran destacar frente

a los competidores pues muestran dificultad al diseñar y asignar los recursos para llevarlas a cabo.

#### 4.2.5. Resultado de la Dimensión Evaluación, Control de Estrategias

El objetivo es determinar cómo es la Evaluación, Control de estrategias en los abarrotos de la avenida Ejército del Distrito de Santiago de la ciudad del Cusco-2,019.

##### A) Resultados de los Indicadores de la Dimensión Evaluación, Control de Estrategias

*Tabla 19: Evaluación, control de estrategias.*

	Control estratégico		Control táctico gerencial		Control operacional		Acciones correctivas	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Casi nunca	13	54.2%	11	45.8%	10	41.7%	12	50%
A veces	11	45.8%	13	54.2%	14	58.3%	12	50%
Casi siempre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Siempre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	24	100%	24	100%	24	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia

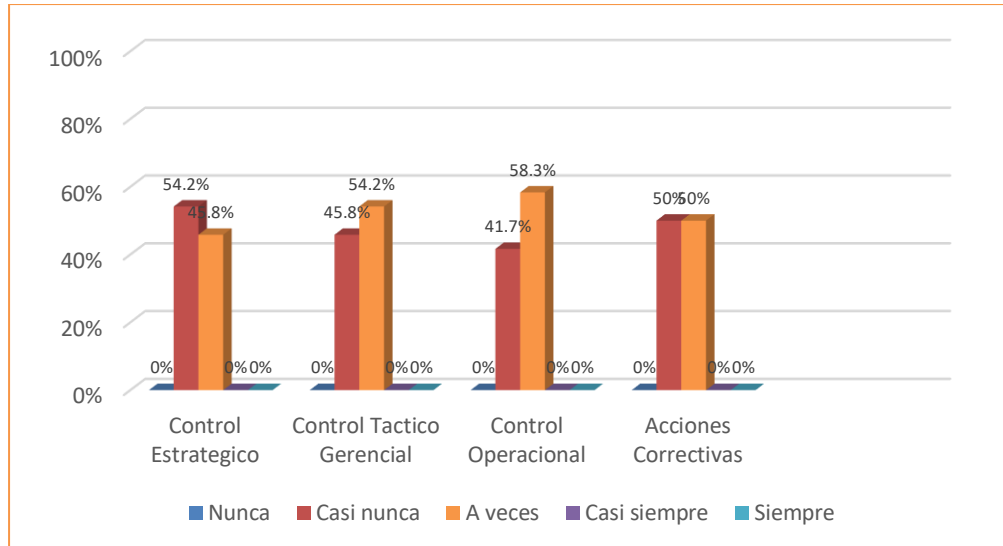


Figura 13: Resultados de los indicadores de la dimensión Evaluación, control de estrategias

### Interpretación y análisis:

Analizando los datos recabados mediante los ítems planteados, los resultados indican que el 58.3% de las empresas a veces controla las operaciones de su empresa, el 54.2% a veces aplica el control táctico gerencial el 54.2% casi nunca emplea el control estratégico y el 50% a veces emplea acciones correctivas.

Por lo tanto, podemos indicar que el control estratégico y control táctico gerencial en las empresas de abarrotos no se lleva de manera adecuada ya que no mide el desempeño de las estrategias utilizadas, así mismo el control operacional es precario pues no muestra el desempeño de los colaboradores y no se puede realizar acciones correctivas que ajusten el rendimiento real con el rendimiento esperado.

**B) Comparación promedio de la dimensión Evaluación, control de estrategias.**

**Tabla 20: Evaluación, Control de Estrategias**

	f	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	14	58.3%
A veces	10	41.7%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia

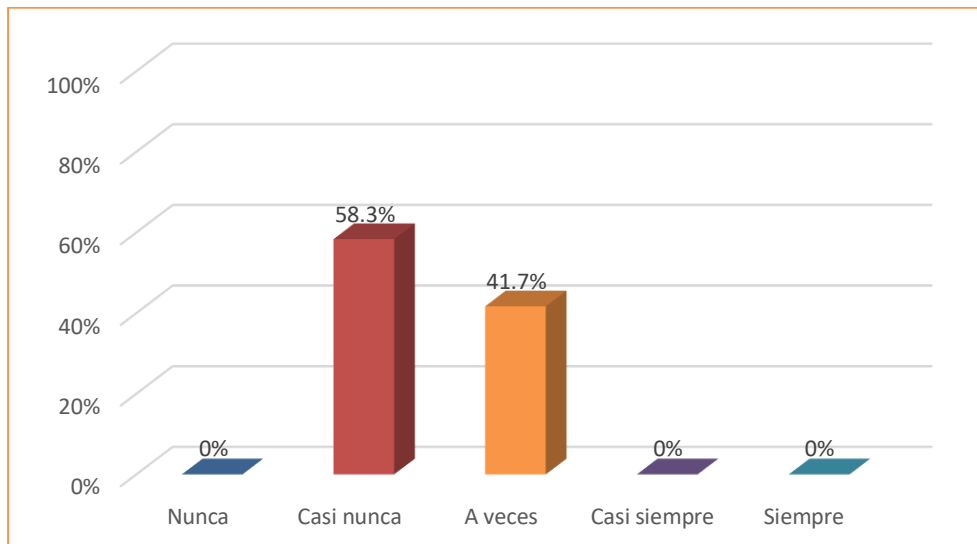


Figura 14: Evaluación, control de estrategias

**Interpretación y análisis:**

Analizando los datos recabados mediante los ítems planteados, los resultados indican que el 58.3% de las empresas casi nunca evalúan y controlan las estrategias que utilizan; el 41.7% de las empresas a veces evalúan y controlan las estrategias que emplean.

Por lo tanto, podemos indicar que la evaluación, control de estrategias es mínimo ya que no contribuye en gran medida al logro de las metas y objetivos

de las empresas de abarrotes pues al no formular y aplicar las estrategias correctamente la evaluación, control de estrategias determina el poco avance que se logra en la administración de las empresas de abarrotes.

**C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Evaluación, control de estrategias.**

**Tabla 21: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Evaluación, control de estrategias.**

	Promedio	Interpretación
Control estratégico.	2.46	Malo
Control táctico gerencial.	2.54	Malo
Control operacional	2.58	Malo
Acciones correctivas	2.50	Malo
<b>Evaluación, control de estrategias.</b>	<b>2.52</b>	<b>Malo</b>

Fuente: Elaboración propia

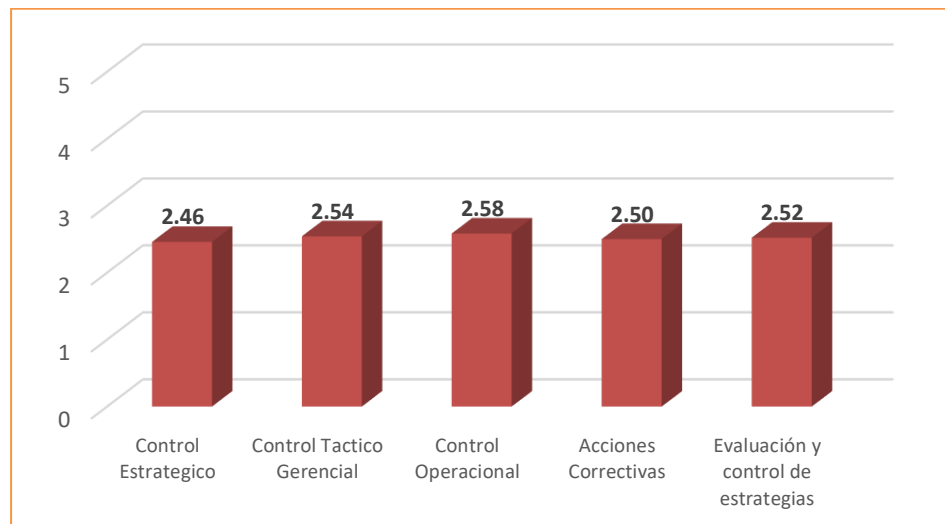


Figura 15: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Evaluación, control de estrategias

**Interpretación y análisis:**

Analizando los datos recabados mediante los ítems planteados, los resultados indican que en los abarrotes de la avenida Ejército el control estratégico,



control táctico gerencial, el control operacional, y las acciones correctivas son malas.

Por lo tanto, podemos indicar que la evaluación, control de estrategias es mala ya que no pueden determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos planteados por cada empresa.

#### 4.2.6. Resultado de la Variable Administración estratégica

El objetivo es determinar cómo es la administración estratégica en los abarrotes de la avenida Ejército en el distrito de Santiago de la ciudad del Cusco-2,019.

**Tabla 22: Administración estratégica**

	f	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	24	100%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	24	100.0%

Fuente: Elaboración propia

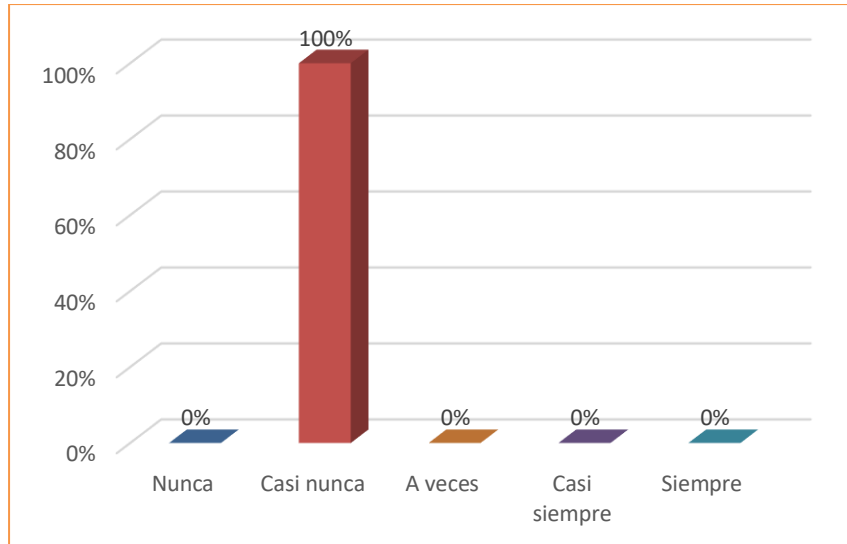


Figura 16:Administración estratégica

**Interpretación y análisis:**

Analizando los datos recabados mediante los ítems planteados, los resultados indican que en los abarrotados de la avenida Ejército el 100% de las empresas casi nunca emplea la administración estratégica debido al desconocimiento de esta herramienta fundamental para el logro de metas y objetivos.

**A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable Administración estratégica.**

*Tabla 23:Comparación promedio de las dimensiones de la variable Administración estratégica*

	Promedio	Interpretación
Direccionamiento estratégico	2.20	Malo
Análisis estratégico	2.22	Malo
Formulación de estrategias	1.94	Malo
Implementación de estrategias	2.46	Malo
Evaluación, control de estrategias	2.52	Malo
<b>Administración estratégica</b>	<b>2.27</b>	<b>Malo</b>



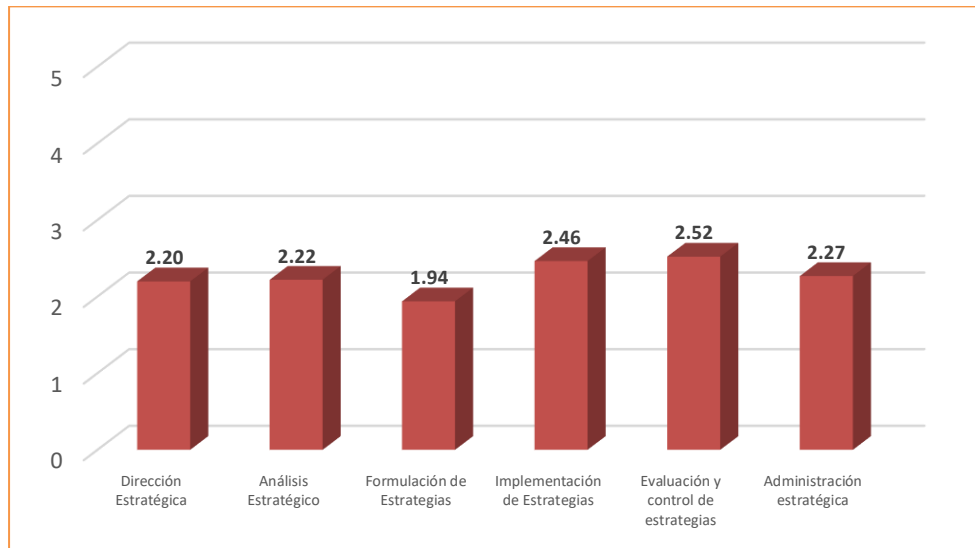


Figura 17: Comparación promedio de las dimensiones de la variable administración estratégica.

### Interpretación y análisis:

#### Analizando los datos recabados

Analizando los datos recabados mediante los ítems planteados, los resultados indican que en los abarrotes de la avenida Ejército la dirección estratégica, análisis estratégico, formulación de estrategias, implementación de estrategias, evaluación, control de estrategias es malo.

Por lo tanto, podemos indicar que la administración estratégica es mala ya que no se tiene conocimiento de este tema por parte de la gerencia de cada empresa de abarrotes pues se pudo determinar que el manejo de las empresas de abarrotes en la avenida Ejército se lleva a cabo de manera empírica.



## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

### 5.1 Descripción de los Hallazgos más Relevantes y Significativos

Esta investigación tuvo como objetivo describir la administración estratégica en los abarrotes de la avenida ejército en el distrito de Santiago-Cusco-2019, y se tiene como hallazgo relevante que el 100% de las empresas casi nunca emplean la administración estratégica, en conclusión la totalidad de las empresas tienen dificultad aplicando la administración estratégica porque casi nunca tienen claro el direccionamiento estratégico de sus empresas también casi nunca formulan estrategias que conlleven al logro de metas y objetivos así mismo casi nunca implementan las estrategias de forma adecuada, finalmente casi nunca evalúan y controlan las estrategias.

### 5.2 Limitaciones del Estudio

La mayor limitación de la presente investigación es que no existe trabajos de investigación referidos al tema de administración estratégica y hoy en día es valorado pues las grandes ventajas que ofrece la aplicación de la administración estratégica en las empresas y/o MYPES las pone en un nicho de mercado más competitivo.

Así mismo otra limitación de la investigación fue la aplicación de las encuestas a los dueños de las empresas ya que muchos de ellos mantienen un ritmo de trabajo acelerado por la alta demanda de productos de primera necesidad, pero se pudo superar ya que se trataba de una investigación que busca orientarlos a mejorar la administración y consecuentemente los beneficios de sus empresas.



### **5.3 Comparación con la Literatura Existente.**

La administración estratégica es y será por siempre la mejor herramienta para aumentar la rentabilidad o disminuir los desperdicios, todos los integrantes de la empresa deberán adaptarse a las prácticas y modelos, si es que quieren trabajadores y empresarios de éxito, teniendo en cuenta esta conceptualización se tiene la investigación de Gomez (2015) en la tesis Administración estratégica como la base de la calidad en el desarrollo empresarial en la ciudad de México, donde la administración estratégica es una herramienta de gran importancia ya que las empresas deben adaptarse al cambio para poder competir y sobrevivir en el tiempo, comparado con los resultados obtenidos en la presente investigación, la totalidad de las empresas investigadas requieren adoptar el direccionamiento estratégico, análisis, formulación, implementación y evaluación, control de estrategias para poder lograr ventajas competitivas y lograr alcanzar las metas y objetivos planteados por cada empresa; haciendo un análisis comparativo existe similar coincidencia a pesar que ambas investigaciones tienen contextos de la realidad diferentes así como el segmento de la población de estudio.

### **5.4 Implicancias del Estudio**

De los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación se obtuvo información que es de utilidad para el conglomerado de empresas ubicadas en la avenida Ejército en el distrito de Santiago-Cusco, dedicadas al comercio de bienes de primera necesidad ya que podrán emplear la administración estratégica en sus distintas dimensiones y con ello poder lograr mayores beneficios y mejor calidad de atención a sus clientes.

A partir de la presente investigación también surge la necesidad de plantearse otras investigaciones que conlleven al permanente desarrollo de las empresas como:



Fidelización de los clientes, marketing mix en los abarrotes de la avenida ejercito así mismos temas multidisciplinarios como administración y evasión tributaria, costos y presupuestos entre otros.



## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** La administración estratégica en los abarrotes de la avenida Ejército en el distrito de Santiago-Cusco-2,019, de acuerdo al 100% de las empresas casi nunca es empleada con un promedio de 2.27, por lo tanto la administración estratégica en los abarrotes de la avenida Ejército es mala ya que la mayoría de los dueños no la aplica de manera adecuada debido a la limitada información que poseen pues la mayoría de las empresas se maneja de forma empírica lo que limita el logro de metas y objetivos como también el crecimiento de las empresas.

**SEGUNDA:** En los abarrotes de la avenida Ejército en el distrito de Santiago-Cusco-2,019, el 95.8% de las empresas casi nunca aplica el direccionamiento estratégico y el 4.2% nunca la aplica habiendo obtenido un promedio de 2.20 por lo tanto el direccionamiento estratégico es malo debido a que las empresas desconocen la complejidad del entorno en el que se encuentran y no enfatizan su atención en el establecer la misión visión objetivos estratégicos y valores lo que conlleva a que tanto el dueño de la empresa como los colaboradores no se identifiquen y trabajen en base al logro de los objetivos planteados.

**TERCERA:** En los abarrotes de la avenida Ejercito en el distrito de Santiago-Cusco-2,019, el 83.3% de las empresas casi nunca emplea el análisis estratégico y el 16.7% nunca la utiliza habiendo obtenido un promedio de 2.22 por consiguiente el análisis estratégico es malo lo que conlleva a que las empresas no puedan distinguir sus fortalezas y debilidades así mismo poder identificar las amenazas y oportunidades.

**CUARTA:** En los abarrotes de la avenida Ejercito en el distrito de Santiago-Cusco-2,019, el 100% de las empresas casi nunca formula estrategias que se han de seguir para lograr las metas y objetivos planteados lo que conlleva a que con un promedio de 1.94 la formulación



de estrategias sea mala y en consecuencia las empresas desconocen si desarrollan adecuadamente las actividades económicas que los conlleven a posicionarse y sobresalir en el mercado.

**QUINTA:** En los abarrotos de la avenida Ejército en el distrito de Santiago-Cusco-2,019, el 79.2% de las empresas casi nunca aplica la implementación de estrategias y solo el 20.8% de empresas a veces implementa estrategias obteniendo un promedio de 2.46 por lo tanto la implementación de estrategias es mala y en consecuencia no tienen la seguridad de que se administre con eficiencia y eficacia los recursos y operaciones de las empresas lo que conlleva a que no se tenga de forma clara el nivel de jerarquía y las funciones del personal que labora en las empresas.

**SEXTA:** En los abarrotos de la avenida Ejército en el distrito de Santiago-Cusco-2,019, el 58.3% de los encuestados opina que sus empresas casi nunca emplean la evaluación y control de estrategias y el 41.7% de los encuestados opina que sus empresas a veces emplean la evaluación y control de estrategias así se puede verificar que con 2.52 de promedio la dimensión evaluación y control de estrategias es calificado como malo, debido a que tanto la alta gerencia como el personal no contribuye al logro de metas y objetivos.



## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** A los dueños de las empresas de abarrotes de la avenida Ejército en el distrito de Santiago-Cusco-2,019 se recomienda conocer más sobre la administración estratégica para poder analizar, formular, implementar, evaluar y controlar las estrategias que puedan utilizar con el fin de sostener las ventajas competitivas que tenga cada empresa y así poder lograr sus metas y objetivos. Así mismo se recomienda que organizaciones y el gobierno regional y distrital a través del departamento de desarrollo económico brinden capacitación a los dueños de negocio en temas de manejo y gestión en la administración estratégica de los negocios de abarrotes en la av. Ejército.

**SEGUNDA:** A los dueños de las empresas de abarrotes de la avenida Ejército en el distrito de Santiago-Cusco-2,019 se les recomienda acentuar el direccionamiento estratégico de cada una de las empresas implementando de manera visible la misión y visión de sus empresas así mismo que los objetivos estratégicos se encuentren bien definidos finalmente inculcar los valores entre los colaboradores para que de esta manera se posea un clima laboral adecuado para las empresas y pueda ser percibido positivamente por los clientes.

**TERCERA:** A los dueños de las empresas de abarrotes de la avenida Ejército en el distrito de Santiago-Cusco-2,019 se les recomienda emplear el análisis estratégico, analizando internamente sus empresas para reconocer sus fortalezas y oportunidades de esta forma incrementar la efectividad en la administración de sus empresas así mismo analizar su entorno externo y distinguir las debilidades y amenazas de sus empresas y puedan dar lugar a formular estrategias que conlleven al continuo crecimiento de sus empresas.

**CUARTA:** A los dueños de las empresas de abarrotes de la avenida Ejército en el distrito de Santiago-Cusco-2,019 se les recomienda emplear la formulación de estrategias ya sean



estas funcionales y de negocios para lograr mayor importancia por parte de los clientes y así poder tener mayor beneficio y fidelización de sus cliente así mismo se recomienda que puedan tener estrategias globales y corporativas que les permitan crecer em distintos tipos de mercado como también la apertura de nuevos locales en centros de comercio en la ciudad del cusco.

**QUINTA:** A los dueños de las empresas de abarrotes de la avenida Ejercito en el distrito de Santiago-Cusco-2,019 se les recomienda el uso e implementación de estrategias acorde a los requerimientos de la empresa, asignar los recursos necesarios ya sean económicos o materiales para tener una empresa que transmita seriedad y confianza ,implementar una estructura organizacional que permita que toda la empresa pueda conocer como es la distribución de mando y responsabilidad de cada uno delos integrantes de la empresa así mismo implementar políticas empresariales que puedan establecer las funciones que tiene cada colaborador finalmente implementar sistemas de información que facilite el manejo de seguridad, ventas y almacén.

**SEXTA:** A los dueños de las empresas de abarrotes de la avenida Ejercito en el distrito de Santiago-Cusco-2,019 se les recomienda usa e implementar la evaluación y control de las estrategias que permitan monitorear y mejorar el trabajo de los colaboradores así mismo se les recomienda que puedan establecer acciones correctivas en los procesos de ventas, recepción de pedidos como transporte de bienes de almacén para reducir los potenciales riesgos.





## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AgustinMazzola, G. (22 de Febrero de 2015). *Estrategias de crecimiento para empresas*.  
Obtenido de <https://gabrielmazzola.wordpress.com/2015/02/22/estrategias-de-crecimiento/>
- Aramayo, Orión. (2010). *Manual de Planificacion Estrategica*. Chile.
- Armijo, Marianela. (2011). *Planificacion Estrategica e indicadores de desempeño en el sector publico*. Chile.
- Arturo, g. F. (2015). *Propuesta de modelo de gestion estrategica del pedido de una asociacion mediante consorcio de mypes del sector metalmecanico de Villa El Salvador para la mejora de la competitividad y un crecimiento sostenido*. Lima-Peru.
- ASEP. (2015 de noviembre de 2015). *Asociacion de emprendedores del peru*. Obtenido de <https://asep.pe/index.php/mypes-aportan-el-40-del-pbi/>
- Bank, I. B. (2019). *Doing Business.Training for reform* . Washington DC: The World Bank Group.
- Daniel, Alarcon Aburto. (2018). *La planeacion estrategica y su influencia en el desarrollo empresarial de las mypes de ciudad de Dios-SJM 2018*. Lima-Peru.
- David, Fred. R. (2003). *Conceptos de Administracion estrategica*. Mexico: Pearson Inc.
- David, Fred. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.



David, Fred. R., & David, Forest. R. (2017). *Conceptos de administracion estrategica*. Mexico: Pearson educacion.

Desarrollo local, provinial concertado. (2015). PLAN DE DESARROLLO LOCAL CONCERTADO 2016-2021. *PLAN DE DESARROLLO LOCAL CONCERTADO 2016-2021*, (pág. 28). Cusco.

Eisner, Dess. Lumpkin. (2011). *administración estratégica .Textos y casos*. Mexico: McGraw -Hill/ interamerica editores.

Espinosa, Altamirano. Manuel. (2010). Elementos de la Planeacion Estrategica. *Federalismo Hacendario*.

Espinosa, Altamirano. Manuel. (2010). Elementos de la Planeacion Estrategica. *Ingresos y Finanzas locales*.

Espinoza, Gonzales. Soraya., & Cornejo Salazar, Giancarlo (2013). *Propuesta de plainificacion estrategica para el taller hermano Salazar*. Ecuador.

Espinosa, Jorge. Humberto. (04 de marzo de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/>

Félix Matiz, Isabel Cristina. (2019). *Pensamiento Estrategico para PYMES Latinoamericanas* (primera 2019 ed.). Colombia: Alfaomega.

. *Elementos de la planeacion estrategica en las Pymes*. barranquilla.

Garrido, Francisco. Javier. (2007). *PENSAMIENTO ESTRATEGICO: LA ESTRATEGIA COMO CENTRO NEURALGICO DE LA EMPRESA*. DEUSTO S.A. EDICIONES.

Gomez, Matia del Rocio (2005). *Administracion estrategica como base de la calidad de desarrollo emprearial*. Mexico.



Gonzales, Frank. (2008). la Planificacion Estartegica de los Recursos Humanos. *Revista de Administracion Publica*, 78-79.

González, Alfredo. Cipriano. (2014). *administracion estrategica*. mexico: GRUPO EDITORIAL PATRIA.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Hernandez, C.Fernandez, & .Baptista. (2006). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico.

Hernandez, J. R. (2011). *Administracion Estrategica*.

Hernández, Z. T. (2014). *Administración estratégica*. Mexico: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V. .

Hill, C. W. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral, 11a. edición*. México, D.F. : Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc.

INEI. (2019). *Demografia empresarial en el Perú* . Lima: INEI.

Jacome, U. (24 de abril de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-las-pymes/>

Kay, N. (2014). *Estrategia Competitiva*. Reino Unido: Edinburgh Business School.

L.Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administracion estrategica y politica de negocios* (decima edicion ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.



López Salazar, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa. *Econo Quantum*, 1.

Malburg, C. (2000). Creación de valor: integración vertical. *Industry Week*.

Martin, L. A. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa 2ª edición*. España: S.L. CIVITAS EDICIONES.

Mezquina, M. L., & Yessica, S. C. (2014). *estrategias competitivas para la gestion empresarial del centro comercial El Mollino I de la ciudad del Cusco.Caso:Negocios de equipos tecnologicos*. Cusco-Peru.

Naranjo Pérez, R., Mesa Espinosa, M. A., & Solera Salas, J. (2005). Estrategia y control estratégico. Unidad o dicotomía. *Tecnología en Marcha.*, Vol. 18-3, 58-59.

Perez, A. B. (23 de 03 de 2016). *enciclopedia financiera*. Obtenido de <https://www.encyclopediainanciera.com/definicion-estrategia-defensiva.html>

Pérez-Reyes, R. (29 de Mayo de 2019). Ministro de la produccion . (A. Andina, Entrevistador)

Perú, Universia. (27 de Marzo de 2019). *Universia Perú*. Obtenido de 2019

Perú,Universia. (27 de Marzo de 2019). *Universia Perú*. Obtenido de <https://noticias.universia.edu.pe/practicas-empleo/noticia/2019/03/27/1164222/aumentado-pymes-peru.html>

Porter, Michael. E. (2004). *La estrategia competitiva*.

Ramirez, M. P. (2009). *Planeacion estrategica de una PYME mediante la incorporacion de una nueva linea de negocio*. Mexico.



Rivas Tovar, L. A. (2016). *Dirección estratégica*. Mexico: Trillas.

Rodrigo, C. A. (2017). *Administración estratégica y rentabilidad en la Empresa Nacional de la Coca S.A 2016*. Cusco-Peru.

Sanchez, E. (2017). *La Planificación estratégica de los recursos humanos* .

Serna, H. (2005). *Índices de gestión: Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión*.

Stracuzzi, S. P., & Pestana, F. M. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa 3ra Edición*.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, J. (2012). *Administración estratégica- Teoría y casos*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. .

Valdés Díaz de Villegas, J. A., & Sánchez Soto, G. A. (2012). LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL: SUS PARTICULARIDADES EN MÉXICO. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la*, 126.

Vázquez, E. F. (2015). *Estrategias de Comercialización*. Mexico.



ANEXOS

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Cuestionario para medir la “Administración estratégica de los abarrotes de la av. Ejército en el distrito de Santiago en la ciudad del Cusco -2,019”

El presente cuestionario busca recabar información sobre la “Administración estratégica en los abarrotes de la av. Ejército en el distrito de Santiago en la ciudad del Cusco-2,019” para lo cual se requiere que el encuestado responda de forma clara y objetiva a las siguientes preguntas:

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Edad ( )

Nivel educativo: Superior ( ) Secundaria ( ) básico ( ) Ninguno ( )

Escala de respuestas.

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

Responder al siguiente cuestionario:

D1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO		1	2	3	4	5
V1	<b>VISIÓN</b>					
	1.- La empresa define la aspiración que desea alcanzar a corto plazo.					
	2.-La empresa define el futuro cercano que desea alcanzar.					
	<b>MISIÓN</b>					
	3.- La empresa define el propósito del negocio.					
	4.-El alcance de las operaciones de la empresa se define en sus propósitos.					
	<b>VALORES</b>					
	5.-Considera que los valores establece la forma en la que la empresa debe conducirse.					
	6.-Promueve el buen comportamiento de los colaboradores dentro de la empresa					
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>						



	7.- Se establecen objetivos en la empresa de manera general.					
	8.- Son claros los objetivos de la empresa largo plazo.					
<b>D2 ANALISIS ESTRATEGICO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
V1	<b>ANALISIS INTERNO FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
	9.-Reconoce las fortalezas que tiene la empresa.					
	10.- Reconoce las debilidades que tiene la empresa.					
	<b>ANALISIS EXTERNO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</b>					
	11.- Se tiene conocimiento de las oportunidades que tiene la empresa.					
	12.- Se tiene conocimiento de las amenazas que tiene la empresa.					
<b>D3 FORMULACION DE ESTRATEGIAS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
V1	<b>ESTRATEGIAS FUNCIONALES</b>					
	13.-Se realiza eventos de muestras gratuitas de productos comestibles para atraer, más clientes.					
	14.-Brinda servicios de transporte para la mercadería de sus clientes.					
	<b>ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS</b>					
	15.-Ofrece promociones y/o descuentos a los clientes que concurren a su local comercial.					
	16.-Se designa personal de ventas para llamar la atención de nuevos clientes.					
	<b>ESTRATEGIAS GLOBALES</b>					
	17.- Aplica estrategias que permitan al negocio un mejor posicionamiento.					
	<b>ESTRATEGIAS CORPORATIVAS</b>					
18.-La empresa incursiona en algún otro rubro de negocio distinto al de abarrotes.						
<b>D4 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
V1	<b>ASIGNACION DE RECURSOS</b>					
	19.-Asigna los recursos necesarios (dinero, infraestructura, maquinarias) para el logro de los objetivos planteados.					
	20.-Invierte en capacitación y formación de los colaboradores de la empresa.					
	<b>POLITICAS EMPRESARIALES</b>					
	21.-Cuenta con políticas empresariales que respalden normativamente el negocio.					
	22.-Las políticas empresariales contribuyen al logro de las estrategias.					
	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>					
	23.- La estructura organizacional implementada en el negocio brinda mayor compromiso con las estrategias.					
	24.-Define las tareas y relaciones que tienen los colaboradores de la empresa.					
	<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>					
25.-Cuenta con sistemas de información que suministren exactitud en inventarios o almacén						



	26.- Los sistemas de información contribuyen con el logro de las estrategias.					
	<b>D5 EVALUACIÓN, CONTROL DE ESTRATEGIAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
V1	<b>CONTROL ESTRATEGICO</b>					
	27.-Mide el desempeño y los resultados de la empresa en su totalidad.					
	<b>CONTROL TACTICO GERENCIAL</b>					
	28.-Mide el desempeño de los colaboradores dentro de la empresa.					
	<b>CONTROL OPERACIONAL</b>					
	29.-Controla que las tareas especificas sean realizadas con efectividad dentro de la empresa.					
	<b>ACCIONES CORRECTIVAS</b>					
	30.- Posee medidas previstas para adoptar en caso de que el negocio no cumpla con los objetivos establecidos.					





Matriz de Consistencia.

Título: “Planeación Estratégica en los abarrotes de la avenida Ejército del Distrito de Santiago -Cusco-2,019”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
¿Cómo es la administración estratégica en los abarrotes de la avenida Ejército en el distrito de Santiago de la ciudad del Cusco en el año 2,019?	Determinar cómo es la administración estratégica en los abarrotes de la avenida Ejército en el distrito de Santiago de la ciudad del Cusco en al año 2,019.	<b>Administración Estratégica</b>	<b>Direccionamiento Estratégico</b>	Visión	<b>TIPO DE INVESTIGACION DESCRIPTIVO DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN NO EPERIMENTAL  ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVO</b>
				Misión	
				Valores	
				Objetivos Estratégicos	
			<b>Análisis Estratégico</b>	Análisis Interno	
				Análisis Externo	
			<b>Formulación de Estrategias</b>	Estrategias Funcionales	
				Estrategias De Negociación	
				Estrategias Globales	
				Estrategias Corporativas	
			<b>Implementación de estrategias</b>	Asignación de recursos	
				Estructura organizacional	
				Políticas empresariales	
				Sistemas de información	
			<b>Evaluación, Control de Estrategias</b>	Control Estratégico	
				Control Táctico Gerencial	
Control Operacional					
Acciones Correctiva					



Matriz de consistencia

Título: “Planeación Estratégica en los abarrotos de la avenida Ejército del Distrito de Santiago -Cusco-2,019”

PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo es el direccionamiento estratégico en los abarrotos de la avenida Ejército del distrito de Santiago de la ciudad del Cusco en el año 2,019?</li> <li>¿Cómo es el análisis estratégico en los abarrotos de la avenida Ejército del distrito de Santiago de la ciudad del Cusco en el año 2,019?</li> <li>¿Cómo es la formulación de estrategias en los abarrotos de la avenida Ejército del distrito de Santiago de la ciudad del Cusco en el año 2,019?</li> <li>¿Cómo es la implantación de estrategias en los abarrotos de la avenida Ejército del distrito de Santiago de la ciudad del Cusco en el año 2,019?</li> <li>¿Cómo es la evaluación, control de estrategias en los abarrotos de la avenida Ejército del distrito de Santiago de la ciudad del Cusco en el año 2,019?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar cómo es el direccionamiento estratégico en los abarrotos de la avenida ejército del distrito de Santiago de la ciudad del Cusco 2,019.</li> <li>Determinar cómo es el análisis estratégico en los abarrotos de la avenida Ejército del distrito de Santiago de la ciudad del Cusco 2,019.</li> <li>Determinar cómo es la formulación de estrategias en los abarrotos de la avenida Ejército del distrito de Santiago de la ciudad del Cusco 2,019.</li> <li>Determinar cómo es la implantación de estrategias en los abarrotos de la avenida Ejército del distrito de Santiago de la ciudad del Cusco 2,019.</li> <li>Determinar cómo es la evaluación y control de estrategias en los abarrotos de la avenida Ejército del distrito de Santiago de la ciudad del Cusco 2,019.</li> </ul>	<p><b>Administración estratégica.</b></p>	<p><b>Direccionamiento Estratégico.</b></p>	Visión	<p><b>ENFOQUE DE LA INVESTIGACION</b> Cuantitativo <b>POBLACION</b> 24 abarrotos de la av. Ejército <b>MUESTRA</b> Se tomará como muestra el total de la población <b>TECNICA</b> Encuesta <b>INSTRUMENTO</b> Cuestionario de preguntas</p>
				Misión	
				Valores	
				Objetivos Estratégicos	
			<p><b>Análisis Estratégico.</b></p>	Análisis Interno	
				Análisis Externo	
			<p><b>Formulación De Estrategias</b></p>	Estrategias funcionales	
				Estrategias de negociación	
				Estrategias globales	
				Estrategias corporativas	
			<p><b>Implementación de estrategias.</b></p>	Asignación de recursos	
				Estructura organizacional	
				Políticas empresariales	
				Sistemas de información	
			<p><b>Evaluación, control de estrategias.</b></p>	Control estratégico	
				Control táctico gerencial	
Control operacional					
Acciones correctivas					



Matriz del instrumento para la recolección de datos

Título: “Planeación Estratégica en los abarrotos de la avenida Ejército del Distrito de Santiago -Cusco-2,019”

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	Nº DE ÍTEM	ÍTEMS	CRITERIO DE EVALUACIÓN
Administración estratégica	Direccionamiento estratégico	Visión	26.7%	2	1.- La empresa define la aspiración que desea alcanzar a corto plazo. 2.-La empresa define el futuro cercano que desea alcanzar.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
		Misión		2	3.- La empresa define el propósito del negocio. 4.-El alcance de las operaciones de la empresa se define en sus propósitos.	
		Valores		2	5.-Los valores establecen la forma en que la empresa debe conducirse. 6.-Los valores dan forma al comportamiento dentro de la empresa.	
		Objetivo Estratégico		2	7.- Se establecen objetivos en la empresa de manera general. 8.- Son claros los objetivos de la empresa largo plazo.	
	Análisis estratégico	Análisis interno	13.3%	2	9.-Establece objetivos de administración marketing y operaciones. 10.-El personal a cargo tiene las capacidades necesarias para atención al cliente.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
		Análisis externo		2	11.- Se tiene conocimiento de los factores externos (Políticas, económicos) que influyen en la empresa. 12.- Tiene en cuenta la influencia de los aspectos tecnológicos, ecológicos que influyen en la empresa.	
Formulación de estrategias	Estrategias Funcionales	Estrategias de Negocios	20%	2	13.-Se realiza eventos de muestras gratuitas de productos comestibles para atraer, más clientes. 14.-Brinda servicios de transporte para la mercadería de sus clientes.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
				2	15.-Ofrece promociones y/o descuentos a los clientes que concurren a su local comercial. 16.-Se designa personal de ventas para llamar la atención de nuevos clientes.	



		<b>Estrategias globales</b>		<b>1</b>	17.- Aplica estrategias que permitan al negocio un mejor posicionamiento-			
		<b>Estrategias Corporativas</b>		<b>1</b>	18.-La empresa incursiona en algún otro rubro de negocio distinto al de abarrotos.			
	<b>Implementación de estrategias</b>		<b>Asignación de Recursos</b>	<b>26.7%</b>	<b>2</b>		19.-Asigna los recursos necesarios (dinero, infraestructura, maquinarias) para el logro de los objetivos planteados. 20.-Invierte en investigación y desarrollo de mercado.	<b>Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca</b>
			<b>Política Empresarial</b>		<b>2</b>		21.-Cuenta con políticas empresariales que respalden normativamente el negocio. 22.-Las políticas empresariales contribuyen al logro de las estrategias.	
			<b>Estructura Organizacional</b>		<b>2</b>		23.- La estructura organizacional implementada en el negocio brinda mayor compromiso con las estrategias. 24.-Observa ineficiencias en algún proceso de su negocio.	
			<b>Sistemas de Información</b>		<b>2</b>		25.-Cuenta con sistemas de información que suministren exactitud en inventarios o almacén. 26.- Los sistemas de información contribuyen con el logro de las estrategias.	
	<b>Evaluación, control de estrategias</b>		<b>Control Estratégico</b>	<b>13.3%</b>	<b>1</b>		27.-Controla el desempeño y los resultados de la empresa en su totalidad.	<b>Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca</b>
			<b>Control Táctico Gerencial</b>		<b>1</b>		28.-Mide y corrige el desempeño para asegurar que los objetivos se realicen.	
			<b>Control Operacional</b>		<b>1</b>		29.-Mide el control de la ejecución y desempeño de los colaboradores.	
			<b>Acciones Correctivas</b>		<b>1</b>		30.-Cuenta con medidas previstas para adoptar en caso de el negocio no cumpla con los objetivos establecidos.	

**Resultados de los ítems del cuestionario**

**Preguntas para la dimensión Direccionamiento Estratégico.**

			Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Visión	P1	La empresa define la aspiración del negocio.	4	16.7%	13	54.2%	7	29.2%	0	0.0%	0	0.0%
	P2	La empresa define el futuro que desea alcanzar.	6	25.0%	13	54.2%	5	20.8%	0	0.0%	0	0.0%
Misión	P3	La empresa define el propósito del negocio.	4	16.7%	17	70.8%	3	12.5%	0	0.0%	0	0.0%
	P4	El alcance de las operaciones de la empresa se define en sus propósitos.	8	33.3%	13	54.2%	3	12.5%	0	0.0%	0	0.0%
Valores	P5	Los valores establecen la forma en que la empresa debe conducirse.	0	0.0%	8	33.3%	16	66.7%	0	0.0%	0	0.0%
	P6	Los valores dan forma al comportamiento dentro de la empresa.	0	0.0%	12	50.0%	12	50.0%	0	0.0%	0	0.0%
Objetivos Estratégicos	P7	7.- Se establecen objetivos en la empresa de manera general.	1	4.2%	16	66.7%	7	29.2%	0	0.0%	0	0.0%
	P8	Son claros los objetivos de la empresa largo plazo.	1	4.2%	14	58.3%	9	37.5%	0	0.0%	0	0.0%

**Preguntas para la dimensión Análisis Estratégico.**

			Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Análisis Interno	P9	Establece objetivos de administración marketing operaciones.	2	8.3%	13	54.2%	9	37.5%	0	0.0%	0	0.0%
	P10	El personal a cargo tiene las capacidades necesarias para atención al cliente.	4	16.7%	17	70.8%	3	12.5%	0	0.0%	0	0.0%
Análisis Externo	P11	Se tiene conocimiento de los factores externos (Políticas, económicos) que influyen en la empresa.	1	4.2%	14	58.3%	9	37.5%	0	0.0%	0	0.0%
	P12	Tiene en cuenta la influencia de los aspectos tecnológicos, ecológicos que influyen en la empresa.	0	0.0%	17	70.8%	7	29.2%	0	0.0%	0	0.0%

**Preguntas para la dimensión Formulación de Estrategias.**

			Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Estrategias Funcionales	P13	Se realiza eventos de muestras gratuitas de productos comestibles para atraer, más clientes.	1	4.2%	14	58.3%	9	37.5%	0	0.0%	0	0.0%
	P14	Brinda servicios de transporte para la mercadería de sus clientes.	0	0.0%	13	54.2%	11	45.8%	0	0.0%	0	0.0%
Estrategias de Negocios	P15	Ofrece promociones y/o descuentos a los clientes que concurren a su local comercial.	0	0.0%	12	50.0%	12	50.0%	0	0.0%	0	0.0%
	P16	Se designa personal de ventas para llamar la atención de nuevos clientes.	0	0.0%	13	54.2%	11	45.8%	0	0.0%	0	0.0%
Estrategias Globales	P17	Aplica estrategias que permitan al negocio un mejor posicionamiento.	13	54.2%	11	45.8%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Estrategias Corporativas	P18	La empresa incursiona en algún otro rubro de negocio distinto al de abarrotes.	14	58.3%	10	41.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

**Preguntas para la dimensión Implantación de Estrategias.**

			Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Asignación de Recursos	P19	Asigna los recursos necesarios (dinero, infraestructura, maquinarias) para el logro de los objetivos planteados.	1	4.2%	10	41.7%	13	54.2%	0	0.0%	0	0.0%
	P20	Invierte en investigación y desarrollo de mercado.	0	0.0%	15	62.5%	9	37.5%	0	0.0%	0	0.0%
Políticas Empresariales	P21	Cuenta con políticas empresariales que respalden normativamente el negocio.	0	0.0%	15	62.5%	9	37.5%	0	0.0%	0	0.0%
	P22	Las políticas empresariales contribuyen al logro de las estrategias.	0	0.0%	10	41.7%	14	58.3%	0	0.0%	0	0.0%
Estructura Organizacional	P23	La estructura organizacional implementada en el negocio brinda mayor compromiso con las estrategias.	0	0.0%	18	75.0%	6	25.0%	0	0.0%	0	0.0%



	P24	Observa ineficiencias en algún proceso de su negocio.	0	0.0%	6	25.0%	16	66.7%	2	8.3%	0	0.0%
Sistemas de Información	P25	Cuenta con sistemas de información que suministren exactitud en inventarios o almacén.	0	0.0%	16	66.7%	8	33.3%	0	0.0%	0	0.0%
	P26	Los sistemas de información contribuyen con el logro de las estrategias.	0	0.0%	13	54.2%	11	45.8%	0	0.0%	0	0.0%

**Preguntas para la dimensión Evaluación, Control de Estrategias.**

			Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Control Estratégico	P27	Controla el desempeño y los resultados de la empresa en su totalidad.	0.0%	13	54.2%	11	45.8%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
Control Táctico Gerencial	P28	Mide y corrige el desempeño para asegurar que los objetivos se realicen.	0.0%	11	45.8%	13	54.2%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
Control Operacional	P29	Se mide el control de la ejecución y desempeño de los colaboradores.	0.0%	10	41.7%	14	58.3%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%
Acciones Correctivas	P30	Cuenta con medidas previstas para adoptar en caso de el negocio no cumpla con los objetivos establecidos.	0.0%	12	50.0%	12	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%



**Empresas de abarrotes de la Avenida Ejército del distrito de Santiago en la ciudad del Cusco-2019.**

*Tabla 24 Lista de tiendas de abarrotes de la av. Ejército en el distrito de Santiago-Cusco-2,019.*

	EMPRESA	SEXO	EDAD	NIVEL EDUCATIVO
1	Distribuciones “El Chinito”	F	43	Superior
2	Inversiones EPY	M	42	Secundaria
3	El Gordito	M	44	Secundaria
4	La Moderna	M	45	Secundaria
5	Distribuciones “Villafuerte”	F	40	Secundaria
6	Abarrotes Milagros	F	38	Superior
7	Abarrotes Albert	F	45	Primaria
8	Abarrotes Alicia N.H	F	38	Superior
9	Distribuciones el torito del Sur 1	F	36	Secundaria
10	Distribuciones el torito del Sur 2	F	36	Superior
11	Abarrotes Wilbert	F	44	Secundaria
12	Abarrotes GHB	M	57	Primaria
13	Abarrotes Sr. De Pampacucho	M	53	Primaria
14	Inversiones E y B	F	42	Secundaria
15	Abarrotes “El Crespo”	M	45	Primaria
16	Abarrotes Max y Rodrigo	F	40	Secundaria
17	Abarrotes Huguito	F	53	Primaria
18	Distribuciones el chinito	M	47	Superior
19	Abarrotes Priscila	F	48	Primaria
20	Distribuciones del Puneño	F	44	Secundaria
21	El costeño	M	42	Secundaria
22	Abarrotes Melitón	M	49	Secundaria
23	Distribuciones Superior	F	51	Secundaria
24	Abarrotes sr. de Huanca	M	38	Superior

*Fuente: Elaboración propia*