



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**Propuesta de Planeamiento Estratégico y su influencia en la  
competitividad, en el restaurante Vivawok ubicado en San Isidro.**

**Lima. Perú en el año 2017**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
Licenciado en Administración**

**AUTOR:  
Bach. Miguel Angel Saenz flores**

**LIMA – PERÚ**

**2017**

**ASESOR:**  
**Mgr. Ing. Edmundo José Barrantes Ríos**

## **JURADO EXAMINADOR**

Dr. Fernando Luis Tam Wong

**Presidente**

Lic. Guillermo Luis Ortiz Rojas

**Secretario**

Mg. Edmundo José Barrantes Rios

**Vocal**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación está dedicado a Dios, que siempre me guía, protege y me llena de bendiciones. A mi Madre, quien me enseñó que todo se puede en esta vida y a mi esposa, quien es la persona que con su amor y comprensión me motiva siempre para dar lo mejor.

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de investigación ha sido posible gracias a mi asesor de tesis, Edmundo José Barrantes Ríos, quien con su dedicación, paciencia y enseñanzas, me guio en la elaboración de la Tesis.

## **DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD**

Yo, Miguel Angel Saenz Flores, Bach. de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Privada Telesup, identificado con DNI N° 41740466, con la tesis titulada “Propuesta de Planeamiento Estratégico y su influencia en la competitividad, en el restaurante Vivawok ubicado en San Isidro. Lima. Perú en el año 2017”. Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada

**Miguel Angel Saenz Flores**

## RESUMEN

La competencia que se vive en las empresas de servicios y en especial de los restaurantes, es muy alta. Donde la empresa mejor preparada con un alto nivel competitivo y con un buen planeamiento puede afrontar con diversas estrategias a la competencia.

Es por esta razón que el propósito de la investigación es demostrar la Hipótesis general de como “El planeamiento estratégico si influye en la competitividad del restaurante Vivawok ubicado en distrito de San Isidro, Lima, Perú, en el año 2017”. Las Hipótesis específicas son: “El conocimiento de la competencia y la organización”, “Las estrategias” y “La Ejecución y evaluación de las estrategias”.

El tipo de Investigación es explicativa, pues se trata de demostrar la relación que existe entre la variable independiente y la variable dependiente. El Método de investigación es cuantitativo, debido a que se utiliza la recolección de datos para demostrar la hipótesis y validar que la variable independiente si influye en la variable dependiente.

El diseño de la investigación, es No experimental -transversal, puesto que no se manipulará las variables, serán medidas en su estado natural y en un solo corte en el tiempo

En cuanto a la población y muestra, se trabajó con la población completa, debido a que es manejable con el número de 30 personas, entre los cuales tenemos al: personal administrativo, supervisores de turno y personal operativo (mozos y cocineros).

En la investigación se usa la encuesta como técnica y el cuestionario, es el instrumento para recolectar los datos aplicando la Escala de Likert y se procesa en el programa estadístico SPSS.

Según los resultados estadísticos, En la Planeación estratégica un 38% responde a veces si a veces no, siendo este el porcentaje más alto, esto nos demuestra que el nivel de la variable independiente es regular.

La hipótesis general se contrastó mediante el Análisis Factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada se contrastó la hipótesis principal y se determinó la influencia que tienen entre las variables “El Planeamiento Estratégico y la Competitividad”.

Las hipótesis específicas, a un nivel de significación de 0.05; donde al contraste del Análisis Factorial, rechazaron la hipótesis nula; demostrando que las hipótesis específicas si influyen en la competitividad.

Palabras Claves: Planeamiento, Competitividad, Empresa.

## ABSTRACT

The competition that is experienced in service companies and especially in restaurants is very high. Where the best prepared company with a high level of competition and good planning can face others with various strategies.

The purpose of this study is to demonstrate the principal hypothesis as the strategically planning influence in the competitiveness of the restaurant Vivawok placed at San Isidro district, Lima, Perú 2017.

The specific hypotheses are: "Knowledge of competence and organization", "Strategies" and "Execution and evaluation of strategies".

The type of Investigation is explanatory, since it tries to demonstrate the relation that exists between the independent variable and the dependent variable. The research method is quantitative, because data collection is used to demonstrate the hypothesis and to validate that the independent variable does influence the dependent variable.

The research design is non-experimental-transverse, since the variables will not be manipulated, they will be measured in their natural state and in a single cut in time

As for the population and sample, we worked with the entire population, because it is manageable with the number of 30 people, among which we have: administrative staff, shift supervisors and operational staff (waiters and cooks).

We will use the survey as a technique and the questionnaire will be the instrument to recollect data applying the Likert scale and it will be processed with the estadistic SPSS program.

According to the statistical results, in Strategic Planning 38% responds sometimes yes sometimes no, being the highest percentage, so this shows that the level of the independent variable is regular.

The general hypothesis was contrasted by the Factorial Analysis that consists of using all the data for its proper influence by the matrix rotation and by the sphericity table of Barlett and KMO containing the calculated chi-squared the main hypothesis was verified and it was determined the influence they have between the variables "Strategic Planning and Competitiveness"

Specific hypotheses, at a significance level of 0.05; where to the contrast of the Factorial Analysis, they rejected the null hypothesis; demonstrating that the specific hypothesis does influence competitiveness.

Key words: planing, competitiveness, strategies



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
Carátula	i
Asesor de tesis	ii
Jurado examinador	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaratoria de autenticidad	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Índice de contenidos	ix
Índice de tablas	xiv
Índice de figuras	xvii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>xviii</b>
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Justificación del estudio	4
1.4 Objetivos de la investigación	4
1.4.1 Objetivo general	5
1.4.2 Objetivos específicos	5
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
2.1 Antecedentes de la investigación	6
2.1.1 Antecedentes Nacionales	6
2.1.2 Antecedentes Internacionales	9
2.2 Bases teóricas de las Variables	16
2.2.1 Bases teóricas de la Variable Independiente	16
2.2.1. El Planeamiento Estratégico	16
2.2.1.1 La Estrategia	18

2.2.1.2 Beneficios de la planeación estratégica	19
2.2.1.3 Determinantes del éxito de la planeación estratégica	20
2.2.2 El conocimiento de la competencia y la organización	22
2.2.2.1 La intención Estratégica	22
2.2.2.1.1 El enunciado de los interés organizacionales	24
2.2.2.2 Organización que aprenden	27
2.2.2.2.1 La era de la información	28
2.2.2.3 Diagnostico estratégico	29
2.2.2.3.1 Análisis externo	30
2.2.2.3.1.1 Componentes del macro ambiente	31
2.2.2.3.1.2 El entorno competitivo	34
2.2.2.3.2 Análisis Interno	39
2.2.2.3.2.1 La creación de valor	39
2.2.2.3.2.2 Recursos, capacidades y competencias centrales	40
2.2.2.3.2.3 El análisis FODA	45
2.2.2.3.2.4 Outsourcing	47
2.2.2.3.2.5 Cadena de valor	48
2.2.3 Las Estrategias	49
2.2.3.1 Definiciones acerca de la estrategia	49
2.2.3.2 Tipos de Estrategias de negocios	49
2.2.3.3 Los riesgos de las estrategias	56
2.2.4 La ejecución y evaluación de la Estrategia	57
2.2.4.1 La ejecución de la Estrategia	57
2.2.4.1.2 Barreras para la ejecución de la estrategia	58
2.2.4.2 Administración Estratégica	60
2.2.4.3 Liderazgo estratégico	62
2.2.4.3.1 El liderazgo estratégico y la ejecución de la estrategia	64
2.2.4.3.2 Acciones clave de los líderes estratégicos	65
2.2.4.4 Cultura corporativa y liderazgo	69
2.2.4.5 Ética, responsabilidad social corporativa	71
2.2.4.6 La evaluación estratégica	73
2.2.4.6.2 El proceso de control	74
2.2.4.6.1 Tipos de control	75

2.3 Bases teóricas de la Variable Dependiente	76
2.3.1 La competitividad	76
2.3.1.1 El cubo de la Competitividad	77
2.3.1.2 Relación entre estrategia, productividad operativa	79
2.3.1.3 Etapas de desarrollo a lo largo de la frontera de la competitividad	79
2.3.1.4 Consideraciones al medir los pilares de la competitividad	80
2.3.2. Ventajas competitivas	81
2.3.2.1 La eficacia	81
2.3.2.2 La Calidad	82
2.3.2.2.1 Importancia de la calidad	83
2.3.2.3 Innovación	84
2.3.2.4 Satisfacción al cliente	86
2.3.3 La productividad	89
2.3.3.1 Factores del mejoramiento de la productividad	90
2.3.3.2 La eficacia	92
2.3.4 La Gestión operacional	95
2.4 Definición de términos básicos	97
<b>III. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>99</b>
3.1 Hipótesis de la investigación	99
3.1.1 Hipótesis general	99
3.1.2 Hipótesis específicas	99
3.2 Variables de estudio	99
3.2.1 Definición conceptual	99
3.2.1.2 Variable independiente	99
3.2.1.2 Variable Dependiente	100
3.2.2 Definición operacional	101
3.3 Tipo y nivel de la investigación	102
3.4 Diseño de la Investigación	103
3.5. Población y Muestra del estudio	103
3.5.1 Población	103
3.5.2 Muestra	104

3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	105
3.6.1 Técnicas de recolección de datos	105
3.6.2 Instrumentos de recolección de datos	105
3.6.2.1 Confiabilidad del Instrumento	106
3.6.2.2 Validez del Instrumento	106
3.7 Métodos de análisis de datos	106
3.8 Aspectos éticos	107
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>108</b>
4.1 Descripción y Análisis Estadístico	108
4.1.1. Frecuencia de la variable independiente	108
4.1.2 Frecuencia de la Dimensión: El conocimiento de la competencia	109
4.1.3 Frecuencia de la dimensión: Estrategias	110
4.1.4 Frecuencia de la dimensión: Ejecución y evaluación	111
4.1.5 Frecuencia de la dimensión: Ventajas Competitivas	112
4.1.6 Frecuencia de la dimensión: Productividad	113
4.1.7 Frecuencia de la dimensión: Gestión operacional	114
4.2 Contrastación de la Hipótesis	115
4.2.1 La contrastación de la hipótesis general	115
4.2.1. La contrastación de la hipótesis específica 1	118
4.2.2. La contrastación de la hipótesis específica 2	121
4.2.3. La contrastación de la hipótesis específica 3	124
<b>V. DISCUSIÓN</b>	<b>128</b>
5.1 Discusión	128
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	<b>132</b>
6.1 Conclusiones	132
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	<b>133</b>
7.1 Recomendaciones	133
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>134</b>

<b>ANEXOS</b>	<b>136</b>
Anexo 1: Matriz de consistencia	136
Anexo 2: Matriz de operacionalización	137
Anexo 3: Instrumentos	138
Anexo 4: Validación de Instrumentos	139
Anexo 5: Matriz de Datos	140
Anexo 6: Propuesta de plan estratégico	141

## ÍNDICE DE TABLAS

		Página
Tabla 1	<i>Recursos tangibles</i>	41
Tabla 2	<i>Recursos intangibles</i>	42
Tabla 3	<i>Innovación versus Kaizen (Mejora continua)</i>	85
Tabla 4	<i>Posibles relaciones entre eficacia y eficiencia</i>	95
Tabla 5	<i>Definición Operacional</i>	101
Tabla 6	<i>Población a ser encuestada en el Restaurante Vivawok</i>	104
Tabla 7	<i>Estadísticos de fiabilidad</i>	106
Tabla 8	<i>Validación de Expertos</i>	106
Tabla 9	<i>Variable independiente: El planeamiento estratégico</i>	108
Tabla 10	<i>Frecuencia de la dimensión: El conocimiento de la competencia y la organización</i>	109
Tabla 11	<i>Frecuencia de la dimensión: Estrategias</i>	110
Tabla 12	<i>Frecuencia de la dimensión: Ejecución y evaluación de la estrategia</i>	111
Tabla 13	<i>Frecuencia de la dimensión: ventajas competitivas</i>	112
Tabla 14	<i>Frecuencia de la dimensión: Productividad</i>	113
Tabla 15	<i>Frecuencia de la dimensión: Gestión operacional</i>	114
Tabla 16	<i>Matriz de influencias entre variables</i>	116
Tabla 17	<i>KMO y prueba de Bartlett de la hipótesis general</i>	117
Tabla 18	<i>Matriz de la Influencia de la hipótesis específica 1</i>	119

Tabla 19	<i>KMO y prueba de Bartlett de la hipótesis específica 1</i>	120
Tabla 20	<i>Matriz de la Influencia de la hipótesis específica 2</i>	122
Tabla 21	<i>KMO y prueba de Bartlett de la hipótesis específica 2</i>	123
Tabla 22	<i>Matriz de influencia de la hipótesis específica 3</i>	125
Tabla 23	<i>KMO y prueba de Bartlett de la hipótesis específica 3</i>	126

## ÍNDICE DE FIGURAS

		Página
<i>Figura 1</i>	Niveles de planeación estratégica	20
<i>Figura 2</i>	Análisis estratégico ante la elección de una estrategia	29
<i>Figura 3</i>	Componentes del macro ambiente de una compañía	31
<i>Figura 4</i>	Modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter	35
<i>Figura 5</i>	Pasos del análisis FODA	47
<i>Figura 6</i>	Cadena de valor representativa de una empresa	48
<i>Figura 7</i>	Estrategias competitivas	50
<i>Figura 8</i>	Impulsores de cualidades únicas	52
<i>Figura 9</i>	La administración del desempeño	62
<i>Figura 10</i>	Liderazgo Estratégico efectivo	64
<i>Figura 11</i>	Costos que incurren las empresas	71
<i>Figura 12</i>	Los 5 componentes de una estrategia	72
<i>Figura 13</i>	El proceso básico de control	75
<i>Figura 14</i>	El cubo de la competitividad	78
<i>Figura 15</i>	Análisis y mediciones para conocer la competitividad	80
<i>Figura 16</i>	La eficacia operacional versus el posicionamiento	82
<i>Figura 17</i>	Gestión de calidad, definiciones	83
<i>Figura 18</i>	Modelo integrado de los factores de la producción	91
<i>Figura 19</i>	Diferencias entre eficacia y eficiencia	93
<i>Figura 20</i>	Variable independiente: El planeamiento estratégico	108
<i>Figura 21</i>	Frecuencia de la dimensión: El conocimiento de la competencia y la organización	109



Figura 22	Frecuencia de la dimensión: Estrategias	110
Figura 23	Frecuencia de la dimensión: Ejecución y evaluación de la Estrategia	111
Figura 24	Frecuencia de la dimensión: Ventajas competitivas	112
Figura 25	Frecuencia de la dimensión: Productividad	113
Figura 26	Frecuencia de la dimensión: Gestión operacional	114
Figura 27	KMO y prueba de Bartlett de la hipótesis general	118
Figura 28	KMO y prueba de Bartlett de la hipótesis específica 1	120
Figura 29	KMO y prueba de Bartlett de la hipótesis específica 2	123
Figura 30	KMO y prueba de Bartlett de la hipótesis específica 3	125

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis es una investigación que tiene por objetivo demostrar como la propuesta de planeación estratégica influye en la competitividad del restaurante Vivawok. El origen del problema surge de la disminución en las ventas que se ha presentado en el último año en el restaurante, del cual se desprenden una serie de falencias en todas las áreas operativas y comerciales que dependen del nivel estratégico. En estos tiempos en que el Perú, y en especial Lima, que es considerada la capital gastronómica de América Latina, están en la mira del mundo y de los propios peruanos, la oferta en el sector de restaurantes se ha visto incrementada, muchos de ellos ofrecen conceptos nuevos, otros conceptos clásicos, conceptos enfocados en atención personalizada, etc. La vida moderna también ha contribuido en esta oferta, debido a que cada día las personas viven más ocupadas y tienen menos tiempo para comer en sus hogares, por esta razón existe una gran cantidad de restaurantes de todo tipo de comida en la ciudad de Lima.

Por estos motivos es que la competencia en este sector es alta, debiendo los gerentes o la junta directiva, elaborar estrategias para afrontar, sobrevivir y sostenerse en este mundo competitivo, por eso es necesario sentar las bases para que las empresas puedan perpetuarse, las empresas que logran éxito son las que tienen la capacidad de adaptarse y ceñirse al mundo competitivo de los negocios.

La planeación estrategia, es el camino para afrontar esta competencia, pues es la fuente que genera ventajas competitivas y sustentables a largo plazo, identificando los recursos en potencia, reconociendo fortalezas y debilidades para lograr resultados esperados; la planeación estratégica será eficaz cuando toda la organización, la comprendan, la entiendan y se forje una cultura organizativa.

La presente investigación contiene los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se presenta el problema de la investigación del planeamiento estratégico y la competitividad, el problema general y específico, la justificación del estudio, el objetivo tanto general como específico. En este

capítulo se plantea la falta de planeación estratégica en gran parte de las decisiones que toma gerencia para afrontar a la competencia. Se justifica que la finalidad de esta investigación es solucionar el problema de la empresa rediseñando las estrategias. y se plantea los objetivos.

En el capítulo II, se refiere al Marco teórico, donde se considera los antecedentes del tema tanto nacionales como internacionales que cuentan con una a dos variables similares a la tesis investigada, también en este capítulo se fundamenta la investigación con bases teóricas tanto de la variable independiente y la variable dependiente, con sus respectivas dimensiones. El marco teórico será fundamentado por diferentes autores: como Chiavenato, Lerma, Rodríguez, Hitt, Thompson, entre otros.

En el capítulo III, está referido al marco metodológico; a la hipótesis general y específica donde se enuncia la influencia que tiene la variable independiente respecto a la dependiente; las variables de estudio, con énfasis en la definición operacional que contiene una tabla que se usa de guía para elaborar el instrumento de la recolección de datos; el tipo, diseño de la Investigación; la población con la cual se va a trabajar recolectando los datos a través de un cuestionario que aplica la escala de Likert; También se tiene las tablas de confiabilidad del instrumento y la validación del instrumento a través de un juicio de expertos; los métodos de análisis de datos y una breve descripción de los aspectos éticos.

El capítulo IV, se trata la descripción y análisis estadísticos, de la variable independiente y sus dimensiones, la contrastación de las hipótesis con las conclusiones que se ha demostrado con la investigación.

En el capítulo V, se trata sobre las discusiones de los resultados obtenidos con el marco teórico, tanto de antecedentes como de la definición de las variables, se confirma los resultados de los antecedentes, y se refuta el resultado de antecedentes que con están acorde al marco teórico investigado. También se propone un plan estratégico para el restaurante Vivawok.

En el capítulo VI, VII, se trata de las conclusiones de toda la investigación y se hacen las recomendaciones respectivas.

# **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Planteamiento del problema**

En el mundo todas las organizaciones compiten por obtener recursos, mercados, clientes, personas, imagen y prestigios. Actúan como agentes activos dentro del contexto dinámico e incierto que generan los veloces cambios que sufren las sociedades, los mercados, las tecnologías, el mundo de los negocios y el medio ambiente. Todo lo anterior exige que los administradores de tales organizaciones, por un lado, comprendan las dinámicas y las tendencias de sus respectivos sectores de actividades y, por otro, formulen estrategias creativas que motiven a las personas y aseguren un desempeño superior a fin de garantizar la sustentabilidad de la organización en un mundo de negocios en constante cambio. (Chiavenato, 2011, p. 4). Por lo tanto en el mundo las empresas más competitivas son las que prevén el futuro y lo, logran a través de un buen direccionamiento del planeamiento estratégico.

En el Perú nueve de cada diez no llegan a ser competitivas motivo por el cual salen del mercado, a través de diferentes estudios se observa que no tenían o no estaban bien direccionado en su planeación estratégica.

El tema es elegido debido a que El planeamiento estratégico con la cual da inicio a sus operaciones el restaurante Vivawok ha quedado obsoleta debido a un cambio en el giro del restaurante de Fast food a servicio en Mesa (convencional). Este cambio sin estrategias solidas trajeron consecuencias en la competitividad del restaurante, viéndose reflejado en los ingresos, no llegando a cubrir el punto de equilibrio.

Concuero con Chiavenato, las estrategias creativas deben motivar a las personas, pues un personal motivado y capacitado es la mayor garantía de éxito en este mundo competitivo.

El interés sobre el tema de investigación se originó por experiencia propia, pues he venido laborando 5 años en esta empresa, siendo participe desde sus inicios, evolución y transformación como empresa, a continuación se detalla lo observado del problema: El restaurante Vivawok, es una marca de la Gerencia de

nombre Sumi Hospitality Group dedicada al desarrollo, ejecución y administración sostenible de conceptos innovadores en la industria de Hospitalidad, empezó sus actividades en Noviembre del 2011 en el distrito de Surco siendo un concepto innovador de cocina oriental y peruana cocinadas al wok y dando un espectáculo en vivo de su preparación con un formato Fast Casual(El fast casual, concepto americano relacionado con el fast food. Los fast casual han sabido desvincularse del fast food utilizando una estética más cuidada con comida más saludable, la rapidez es su mayor ventaja).

En Mayo del 2015, la gerencia, Sumi Group, realizo una auditoria de costos, después de esta, analizan y deciden aumentar los precios en un 40% por ciento con la finalidad de ser más rentables pero no sin estrategia que mejore el servicio o dar un producto diferenciado que justifique esta alza. La consecuencia de esta decisión disminuyo el número de transacciones por día así como clientes fidelizados dejaron de frecuentar el Restaurante. Todo este ambiente creo un impacto negativo y disminuyo la Competitividad del Restaurante; Se resalta que el departamento de Marketing no diseño ningún plan para reducir dicho impacto.

Después de 4 años se planea la apertura del segundo Restaurante Vivawok, en la Avenida Conquistadores cuadra 5 cruce con Ernesto Plascencia distrito San Isidro, con la finalidad de conquistar los sectores A y B con una comida saludable y preparada al momento, comenzando el reclutamiento y capacitación desde septiembre pero sin el éxito adecuado para el Departamento de Recursos Humanos que no pudo completar la planilla, motivo por la cual el personal no estaba capacitado en un 100 % , a pesar de todas estas observaciones Sumi Group(gerencia) en noviembre del 2015 decide la apertura. El impacto no fue positivo para el público objetivo, que no contaba con tiempos prolongados para almorzar, motivo por el cual nos descartaba como restaurante rápido , el departamento de Marketing y Recurso Humanos no trabajó este tema con Marketing interno y externo para que tanto el cliente interno(trabajadores) y el cliente externo(clientes) entendieran el concepto fast casual de Vivawok, que es un concepto nuevo en Lima, pues no fue transmitido correctamente y la competitividad del restaurante bajo considerablemente frente a los competidores.

En julio del 2016 mediante disposición de la Gerencia Sumi Group, se decide ya no ser un Fast Casual, si no atender en mesa como todo restaurante convencional, pero con la ventaja que la preparación, es un espectáculo en vivo. El cambio fue rápido y no se planeó al detalle, sin personal calificado, sin capacitaciones constantes donde lo ideal era que en planilla tuvieran un jefe de meseros y un jefe de cocina con experiencia en restaurantes con atención a mesa. Aquí nuevamente se vio reflejado que Vivawok su deficiencia en estrategias para los cambios.

La solución para salir de la inestabilidad tanto económica como gerencial del restaurante Vivawok está en reformular el planeamiento estratégico para ser competitivo frente a sector de restaurantes, que cada vez es más competitivo. Chiavenato (2011) reafirma esta concepción: “Planear no es tan solo vislumbrar el futuro, sino más bien es una forma de asegurar su supervivencia” (p. xi)

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿Cómo influye la propuesta de Planeamiento estratégico en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017?

### **1.2.2 Problemas específicos**

#### **1.2.2.1 Problema específico 1**

¿Cómo influye el conocimiento de la competencia y la organización en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017?

#### **1.2.2.2 Problema específico 2**

¿Cómo influyen las estrategias en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017?

#### **1.2.2.3 Problema específico 3**

¿Cómo influyen la ejecución y evaluación de la estrategia en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017?

### 1.3. Justificación

La presente tesis tiene por finalidad solucionar el problema de la empresa, por lo tanto, está catalogada como Justificación Práctica.

Según Chiavenato (2011) “La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran su desempeño superior al de las que no la hacen” (p.26). Cabe recalcar que esta tesis es importante porque en esta economía globalizada y competitiva requiere un planeamiento estratégico para mejorar la competitividad frente a sus competidores.

Es relevante puesto que, el País necesita de organizaciones competitivas o que se transformen en competitivas, que solo se logra, con un planeamiento estratégico. Porter(2009) refuerza esta justificación diciendo: “ Los países tiene que competir para mantener su prosperidad vigente mucho antes que para mejorarla. Actualmente organizaciones de todos los campos tienen que competir para aportar valor.”(p.7)

Esta investigación va ser un gran aporte a cualquier empresa que quiera aplicar un planeamiento estratégico.

El sector de restaurantes es muy competitivo y se basa en la atención al cliente, producto de la calidad, fidelización hacia la marca y crear una cadena valor de la empresa, es por eso que el Planeamiento estratégico va a rediseñar las estrategias que harán competitiva a la empresa y creará una fidelización a la marca Vivawok.

La planeación estratégica hará que la gerencia tome las decisiones adecuadas y pueda asignar eficientemente una buena gestión operativa, mediante esta se podrá asignar estrategias hacia el capital humano y Marketing, así como diseñar una misión y visión acorde a los diferentes cambios que pasará la empresa.

Es pertinente hacer esta investigación pues de lo contrario El restaurante Vivawok se verá muy afectado en sus finanzas y en su marca; no cumpliendo su

objetivo de ser un referente de calidad y competitividad. Mediante este plan de acción se solucionará los problemas que hacen que la empresa no sea rentable.

#### **1.4. Objetivo de la investigación**

##### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar cómo influye la propuesta de Planeamiento estratégico en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017.

##### **1.4.2 Objetivos específicos**

###### **1.4.2.1 Objetivo específico 1**

Establecer cómo influye el conocimiento de la competencia y la organización en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017

###### **1.4.2.2 Objetivo específico 2**

Establecer cómo influyen las estrategias en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017.

###### **1.4.2.3 Objetivo específico 3**

Establecer cómo influye la ejecución y evaluación de la estrategia en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017



## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

#### **2.1.1 Antecedentes Nacionales**

**2.1.1.1 Portocarrero, 2010, Indica en su tesis titulada: Planeamiento estratégico para incrementar el nivel de competitividad del restaurante Big Ben, Universidad Nacional de Trujillo, Perú, Licenciado en Administración, Objetivo general: Aplicar el planeamiento estratégico en el restaurante turístico Big Ben S.A.C, metodología: Cuantitativa y conclusiones:**

Es posible incrementar la competitividad de una empresa través de la implantación del planeamiento estratégico.

Dentro de las debilidades más relevantes que posee la empresa tenemos: La empresa no posee un sistema de recompensas y castigos que le permita evaluar, incentivar y motivar a su personal.

Carece de planes a corto y largo plazo es decir no cuenta con una planificación adecuada que les permita alcanzar los resultados requeridos.

El gerente posee un conocimiento empírico del mercado.

La empresa posee como ventajas competitivas: La calidad del servicio, el precio menor frente a sus principales competidores, sus ambientes acogedores y la elaboración y sazón de sus platos.

A través del presente estudio se formularon la misión y visión del futuro del Restaurante Turístico “Big Ben” S.A.C., así como también se determinó su escala de valores, los cuales son cimientos del planeamiento estratégico.

Según las herramientas utilizadas en el presente trabajo concluimos que para lograr una mejor posición competitiva el Restaurante Turístico “Big Ben” debe implantar las estrategias de Diferenciación, Desarrollo de mercado, Desarrollo del producto, Diversificación concéntrica y ofensiva de mercadotecnia.

Al implantar los Proyectos del Planeamiento Estratégico elaborado, de acuerdo a las estrategias anteriormente mencionadas, la empresa podrá:

- a) Incrementar sus ventas para el año 2010, incrementando su participación en el mercado en el distrito de Trujillo, y en el distrito de Huanchaco.
- b) Incrementar el número de productos.
- c) Incrementar su utilidad neta.
- d) Incrementar la calidad de servicio.
- e) Incrementar la percepción de su imagen corporativa.
- f) Y por último incrementar el nivel de identificación de su personal con la empresa.

Los beneficios obtenidos con la implantación del planeamiento estratégico del Restaurante Turístico “Big Ben” S.A.C. no solo va ser del tipo monetario, si no también intangibles a largo plazo.

**2.1.1.2 Castillo, 2012, indica en su tesis titulada: Planeamiento estratégico para mejorar el posicionamiento del restaurante turístico Molino Viejo en la ciudad de Huamachuco, Universidad Nacional de Trujillo, Perú, Licenciado en Administración, Objetivo general: Aplicar el planeamiento estratégico en el restaurante turístico Molino viejo en la ciudad de Huamachuco, Objetivo general: Diseñar el plan estratégico para mejorar el posicionamiento del Restaurante turístico “Molino Viejo de la Ciudad de Huamachuco, Metodología: Cuantitativa y conclusiones:**

En un entorno empresarial altamente competitivo, el plan constituye una herramienta necesaria para lograr el crecimiento y desarrollo en la empresa a partir de una clara definición de su filosofía empresarial.

El restaurante “Molino Viejo” actualmente con organización formal estratégica; si bien es cierto; existe una visión de su futuro pero esta no está determinada y/o detallada en un plan estratégico formal, lo cual lo pone en total desventaja y a la vez ocasiona la pérdida de competitividad en el mercado actual donde se desenvuelve.

Con respecto a las oportunidades y amenazas podemos observar que la matriz EFE para el restaurante turístico “Molino Viejo” posee 13 factores de éxito, 7 oportunidades y 6 amenazas, obteniendo como resultado un valor de 2.86 lo que indica la respuesta al buen uso de las oportunidades y manejo eficiente de amenazas.

Con respecto a las fortalezas y debilidades podemos observar que la matriz EFI para el Restaurante Turístico “Molino Viejo” cuenta con 18 factores determinantes de éxito, 9 fortalezas y 9 debilidades

**2.1.1.3 Cortina, Muñoz, Villar, 2016, indica en su tesis titulada: Plan estratégico para Mc donalds, Universidad Del Pacifico. Perú, Magister en Administración, objetivo general: formular un plan estratégico que permita lograr los objetivos del negocio y direccionar las acciones que habiliten las capacidades necesarias para que McDonald’s siga creciendo, liderando el mercado de comida rápida, metodología: Cualitativa y conclusiones:**

La industria de los restaurantes fast food (quick services restaurant) en el año 2007, posiciona a McDonald’s liderando la industria, con resultados económicos crecientes. Sin embargo, para enfrentar la probable crisis del 2008 y fortalecer su sostenibilidad en el tiempo requiere reajustar su plan estratégico con proyectos que complementen las estrategias definidas en su “Plan para ganar”.

Del análisis realizado por los autores de la presente investigación de los nueve mercados principales, se ha identificado que Norteamérica y Europa Occidental están en franco proceso de saturación, mientras que en la región de APMEA se encuentran mercados con alto potencial de crecimiento como China e India, pero que requieren de políticas específicas de adaptación del menú e inversión agresiva de nuevos restaurantes propios.

Los factores políticos y de tecnología son de mayor importancia para formular estrategias y los respectivos planes para fortalecer la cadena de suministro (análisis PESTEL).

El grado de atractividad de 2,7 indica que el sector industrial es atractivo para la corporación. La rivalidad de los competidores del sector es fuerte y los clientes tienen mayor poder de negociación por estar cada vez más interesados por la tendencia de alimentos saludables, orgánicos y nutritivos. La amenaza de nuevos competidores se ve reducida al no poseer el respaldo financiero y de marca que tiene McDonald's, y por las alianzas de la corporación que tienen la empresa con proveedores globales y locales.

La matriz EFI da un resultado de 2,67, lo que indica una buena salud interna evidenciada en la fuerza de marca y el respaldo financiero ya mencionados, para afrontar escenarios inclusive adversos; su cadena de suministro sostenible de escala mundial, y la cultura organizacional construida alrededor del conocimiento de negocio, la innovación y la explotación de la tecnología.

El concepto de sostenibilidad de la organización, considerando sus aspectos económico, social y ambiental, es importante para McDonald's. Para ello se debe incorporar la sostenibilidad en la visión y misión de la empresa, que será aplicado a la cadena de suministro.

El objetivo global del plan estratégico es el crecimiento del valor de la empresa. Para lograr este objetivo se han formulado nueve objetivos específicos y diez estrategias que convertirán los planes en acciones. Estas estrategias aseguran la continuidad a lo planteado en el plan emblemático de la corporación que se inició en el año 2003: "Plan para ganar". 64

Los planes funcionales propuestos persiguen lograr los objetivos estratégicos mediante iniciativas concretas que se han identificado. Estas iniciativas darán lugar a la formulación de proyectos, con sus correspondientes flujos de egresos e ingresos, con indicadores de rentabilidad que contribuyan al crecimiento de valor de la empresa que se han incluido en el objetivo general. La rentabilidad de los planes funcionales son viables considerando que el VAN es equivalente a US\$ 2.416 millones.

## **2.1.2 Antecedentes Internacionales**

**2.1.2.1 Granados, Martínez, Umansur, 2014, indica en su tesis titulada: Plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa lácteos Monte grande de la ciudad de San Miguel, año 2014, Universidad de El Salvador, El Salvador, Licenciado en Administración. Objetivo general: Diseñar un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Lácteos Montegrande de la ciudad de San Miguel, metodología: Cuantitativa y conclusiones:**

La empresa Lácteos Montegrande ubicada en la ciudad de San Miguel, no cuenta con un plan estratégico como herramienta administrativa, que contribuya a su direccionamiento estratégico. Lo cual se fundamenta con los resultados de la entrevista preliminar realizada al propietario de la empresa.

Se determinó que la empresa no realiza estudios sobre su ambiente interno y externo para examinar su situación actual y futura y según la comprobación de la hipótesis específica 1, la realización de un diagnóstico organizacional permite establecer las fuerzas competitivas de la empresa, lo cual se comprueba con la investigación de campo fundamentada en la pregunta No. 2 del cuestionario dirigido a empleados.

Se comprobó la hipótesis específica 2; el establecimiento de la filosofía empresarial define el direccionamiento estratégico del negocio, más sin embargo la empresa no cuenta con una Misión, que implique desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que planea estar. Tampoco tiene una Visión, que proporcione una perspectiva sobre la dirección del negocio. En la actualidad la empresa no tiene Valores establecidos, como cimientos que dirijan las actividades del negocio. Esto se comprueba con la 184 investigación de campo fundamentada en las preguntas No. 7,8 y 9 del cuestionario dirigido a empleados; quienes expresaron no conocer misión, visión y valores de la empresa.

De acuerdo a los resultados del estudio que se muestran en las preguntas 10 en delante de los empleados, la empresa no utiliza una estrategia competitiva de negocio, ni programas funcionales; mas sin embargo la implementación de una estrategia empresarial es importante para el direccionamiento y posicionamiento

de una empresa, ya que es la que muestra en términos generales el rumbo que el negocio debe seguir en un periodo determinado. De esta manera se pudo comprobar la hipótesis específica 3: la elaboración de programas funcionales ayuda a realizar las estrategias competitivas genéricas de la empresa.

Se concluye de acuerdo a la aceptación de la hipótesis específica 4, que la realización de actividades de seguimiento facilita el control de los planes operativos en la empresa. Esto se comprueba con los resultados del estudio en la pregunta No.13 del cuestionario dirigido a los empleados, en el cual se determinó que la empresa no tiene actualmente ningún tipo de plan para las áreas del negocio y por ende no realiza seguimiento y control de este.

**2.1.2.2 Rodríguez, 2011, indica en su tesis titulada: La planeación estratégica para la competitividad caso: “Cooperativa de ahorro y crédito Unión y Progreso Pachalunense responsabilidad limitada”, Guatemala, maestría en formulación y evaluación de proyectos, Objetivo general: Aplicar la planeación estratégica para la competitividad de la cooperativa de ahorro y crédito unión y progreso pachaluense, metodología: Cuantitativa y conclusiones:**

Posterior a realizar el diagnóstico situacional en la cooperativa de ahorro y crédito Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Limitada, a través de la metodología de marco lógico, específicamente con el análisis de involucrados y el árbol de problemas, se logró determinar que el problema principal es la baja rentabilidad (1.23% sobre activos), lo cual se pudo comprobar en los Estados Financieros del año dos mil ocho .presentados a la asamblea general , siendo las causas principales: a) los altos gastos de operación 24.5% sobre activos; b) baja colocación de créditos 13% sobre los activos; y, c) la alta morosidad que es de un 15%.

Se pudo comprobar que la administración de la cooperativa utiliza estrategias pero de manera aislada, enfocada principalmente para alcanzar resultados en la contabilidad, sin un plan estratégico y operativo que los oriente

en largo y corto plazo, para tomar las mejores decisiones con el propósito de obtener los indicadores no solo urgentes, sino también importantes.

La razón fundamental de la cooperativa son sus asociados y al realizar una serie de entrevistas con los órganos directivos y la gerencia, en cuanto a que tipo proyectos se tenía planificado realizar en un futuro inmediato, mencionaron una lista entre los cuales están: a) una lotificación; b) canchas de papi-futbol; c) sucursales de la cooperativa; d) construcción y alquiler de locales comerciales; y, e) un mini mercado.

Los beneficios que obtuvo la cooperativa en este trabajo de investigación fueron a) conocer, comprender y aplicar la metodología de marco lógico la cual utiliza para realizar autodiagnósticos semestralmente; b) Disponer de una serie de estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos estratégicos y su visión; y c) Contar con serie de indicadores que le permitan medir la gestión de manera eficaz y eficiente.

La toma de decisiones de la cooperativa, se basa principalmente con base en los Estados Financieros que presenta el perito contador a la gerencia mensualmente, por ejemplo: a) cuantos fueron los ingresos; b) a cuanto ascendió los gastos; y, c) cual fue la utilidad, realizando los ajustes necesarios para que en el siguiente período se puedan mejorar las indicadores, con miras al informe general que se presenta ante la asamblea general ordinaria.

**2.1.2.3 Guadalupe, 2014, indica en su tesis titulada: Plan estratégico para el restaurante “Luna Bruja” en la Paz, B.C.S. Instituto Tecnológico de la Paz. México, Maestría en Administración, Objetivo general: Diseñar un plan a través del modelo de planeación estratégica, propuesto por Joaquín Rodríguez Valencia, que haga posible la definición de acciones concretas orientando a la organización hacia el logro de sus objetivos, metodología: Cuantitativo y conclusiones:**

Para concluir el informe de tesis, en este capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del trabajo considerando la hipótesis y los

objetivos planteados, con la finalidad de demostrar los resultados y beneficios del proyecto que permitan dar continuidad al mismo.

Con base en el estudio realizado se determina que la hipótesis planteada se cumple y es aceptada como verdadera, por lo tanto se confirma que “al implementarse el plan estratégico el restaurante Luna Bruja resolverá los problemas operativos y tendrá una visión más amplia y clara de lo que desea y cómo lograrlo”.

En el desarrollo del trabajo de investigación se plantearon objetivos, en donde se plasmaron los resultados parciales y el resultado final esperado. Una vez concluida la investigación y analizada la información resultante se procedió a elaborar el plan estratégico para el restaurante Luna Bruja, por consiguiente, se considera que los objetivos inicialmente establecidos fueron logrados. La metodología mediante la cual se logró cumplir con los objetivos del proyecto consistió en cuatro etapas básicas: determinación del rumbo organizacional, análisis estratégico, análisis FODA e integración de propuesta.

La conclusión de la tesis le permitirá a la empresa contar con un plan específico que la encamine a la realización de sus objetivos empresariales de largo, mediano y corto plazo ya que constituye una herramienta valiosa que servirá de guía para la operatividad de la organización. Al implementarse la propuesta de plan estratégico y una vez evaluada su implementación, este contribuirá a mejorar significativamente la gestión del restaurante Luna Bruja.

La metodología de planeación estratégica permite diseñar planes específicos para una empresa en particular, la base está en elegir el modelo más apropiado. Los planes resultantes de un proceso de planeación estratégica corresponden al análisis de los entornos, tanto interno como externo, en que la empresa se desenvuelve, dichos ambientes son estudiados y analizados en tiempos específicos para definir las perspectivas futuras en las que la empresa deberá lograr sus objetivos. Por consiguiente, el plan se convierte en un documento estático una vez transcurrido el tiempo considerado para su ejecución.



Es recomendable que para cada periodo de resultados se elabore un plan estratégico correspondiente.

El plan estratégico no es un documento definitivo, sino por el contrario es un documento susceptible de revisión con fines de mejorar. En virtud de que el plan estratégico se enfoca a largo plazo es recomendable dar seguimiento a los resultados que a través de la implementación del plan se vayan logrando, esto permitirá hacer los ajustes y encaminar las acciones hacia los objetivos finales.

El plan estratégico es considerado el principal instrumento de gestión de la empresa por lo que es importante atender las líneas de acción para asegurar el impacto de las estrategias planteadas. El enfoque estratégico implica la elaboración de planes operativos para su puesta en marcha, es decir se deben establecer las metas a corto plazo para el periodo de tiempo del plan estratégico, por consiguiente la organización deberá establecerlos al momento de implementar el plan, asegurándose de verificar si existe algún cambio en el comportamiento de los factores claves de éxito.

El plan estratégico requiere de ser difundido y conocido por todos los niveles organizacionales pues es la única forma de poner en acción la visión de futuro que se pretende alcanzar. La tarea de que todo el personal de la organización se involucre en hacer realidad los objetivos de la empresa corresponde a la alta dirección.

Para que la propuesta presentada como resultado de este trabajo de tesis se convierta verdaderamente en un instrumento de gestión y administración es necesario que el actuar de todos los niveles de la estructura orgánica se rijan por la misión para garantizar que se generan las condiciones necesarias que verdaderamente impulsen el desarrollo y la permanencia futura de la empresa en el largo plazo.

**2.1.2.4 Solano, 2010, indica en su tesis titulada: Planificación estratégica aplicada al restaurante vegetariano “Sabor de Zen” en el período 2010 – 2012”, Universidad de Cuenca, Ecuador, Licenciado en Administración, metodología: cualitativa y conclusiones:**

Al concluir la tesis nos hemos podido dar cuenta que el restaurante vegetariano “Sabor de Zen” necesita de urgencia tener un plan estratégico para poder dirigir la empresa hacia el progreso y desarrollo.

El restaurante vegetariano “Sabor de Zen” no cuenta con suficiente personal para la atención de los clientes.

La empresa no ofrece variedad en sus platos.

Según las encuestas realizadas el 60% de los clientes del local, los mismos se sienten a gusto con el trato que reciben en este lugar.

El 90% de los clientes se sienten a gusto y cómodos con el horario establecido de atención.

El 100% de los clientes consideran que la ubicación es la adecuada.

Hay más preferencia de los clientes por el menú del día.

Los clientes consideran que el precio de los platos que ofrece el restaurante es aceptable, tomando en cuenta a este ni caro ni barato.

La mayoría de clientes vienen al restaurante casi todos los días.

En el sondeo de mercado realizado, vimos que la gran mayoría de personas comen fuera de casa por lo menos dos veces a la semana.

La población cuencana prefiere en su gran mayoría la comida nacional en primer lugar y también la vegetariana.

La gran población no ha probado la comida vegetariana a estilo oriental, pero los que han probado si les ha gustado ésta.

También vimos el potencial que tiene la empresa para seguir creciendo ya que la mayoría de personas quieren cuidar su salud, no tienen tiempo de preparar

los alimentos y muchas personas también quieren variar el sabor de sus alimentos.

El restaurante vegetariano más visitado en la ciudad de Cuenca es el “El Nuevo Paraíso”.

La mayoría de personas que acuden a ciertos restaurantes es por motivo de trabajo y otros porque les gusta la preparación y atención.

El 32% de la población cuencana han escuchado o ha ido a consumir en el restaurante vegetariano “Sabor de Zen”.

Según el análisis a la empresa vimos que sus mayores fortalezas son: ambiente del local, atención al cliente y aseo.

Los costos y gastos del restaurante ocupan un porcentaje muy significativo.

El proyecto de apertura de la nueva sucursal es factible, pero para obtener mayores resultados se requiere de un gran esfuerzo para incrementar las ventas.

## **2.2 Bases Teóricas de la variable Independiente: El planeamiento estratégico**

### **2.2.1. El Planeamiento Estratégico**

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker, “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”. (Chiavenato, 2011, p. 25).

Fernández (2004) "La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro" (p. 9)

El proceso de planeación estratégica o proceso estratégico representa el resultado acumulado de un largo y difícil aprendizaje organizacional. Durante décadas, las organizaciones utilizaron el proceso estratégico para alcanzar diversos fines, lo que hizo que sufrieran modificaciones y se complicaran de manera gradual con el transcurso del tiempo, a medida que evolucionaba el pensamiento estratégico. La estrategia, fruto del proceso estratégico, fue el camino que usaron las organizaciones para alcanzar con éxito los objetivos que previamente habían definido. (Chiavenato, 2011, p. 3).

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción (como manifiesta Russell Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en planeación estratégica: " La planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción (Ackoff, 1981), En contraste definimos planeación estratégica como "el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo". Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Ese proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; ésta a menudo, es simplemente una extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada, implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlo. (Goodstein, 1998, p.5).

La planeación estratégica para que sea efectiva debe responder ciertas preguntas sencillas y objetivas:

Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciar con preguntas tan simples como éstas:

1. ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores? ; 2. Si no se aplicara cambio alguno, ¿cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años? ; 3. Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos entrañarían? (Chiavenato, 2011, p. 25).

La planeación estratégica debe responder tres preguntas básicas para una organización (Gup, 1979). La primera. "¿Hacia dónde va usted?", aparece en la cita de Lewís Canoll en la primera página del presente capítulo. Sin un sentido claro de la dirección. Sin el enunciado de la misión, la claridad acerca del alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos, una organización se encuentra a la deriva. La segunda pregunta es "¿Cuál es el entorno?" Al responder este cuestionamiento, la empresa se ve forzada a observarse a sí misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan. Además, debe medir la brecha entre sus metas, sus objetivos y su capacidad para lograrlos. La pregunta final que debe responder la planeación estratégica es "¿Cómo Lograrlo? Es decir, ¿cuáles son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y como se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos? La manera de responder con veracidad a estas preguntas, en una forma que ejerza un impacto positivo en el destino de una organización. (Goodstein, 1998, p.7)

Antes de continuar debemos aclarar lo siguiente, La planificación, la planeación o el planeamiento, es el proceso metódico del que se va obtener un objetivo determinado. Las palabras: planeación y planeamiento se utilizan en los países de habla hispana, y se refieren a lo mismo. La planeación estratégica, si bien es cierto se encarga de formular las estrategias para después ejecutarlas, también tiene algunos determinantes para llevar al éxito a las empresas.

### **2.2.1.1 La Estrategia**

¿La estrategia es un concepto reciente? No, definitivamente. Desde que el hombre de las cavernas empezó a cazar, pescar o luchar para poder sobrevivir, la estrategia siempre estuvo presente como un plan anticipado de lo que haría para competir y tener éxito. El término “estrategia” (del griego strategos) proviene de dos palabras griegas: stratos (ejercito) y ago (en griego antiguo, liderar, guiar, cambiar de dirección). (Chiavenato, 2011, p.4)

Como vemos la estrategia existió desde hace millones de años para sobrevivir a la competencia, y la definiremos a continuación:

La estrategia es básicamente el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionara ganancias y ventajas en relación con la situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión ya acción, o bien es pensar en actuar y no tan solo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección que involucra a toda organización y que consiste, por un aparte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar decisiones con base en esa elección. (Chiavenato, 2011, p. 4).

### **2.2.1.2 Beneficios de la planeación estratégica**

Una investigación que incluyó a 50 organizaciones de varios países y sectores arrojó que los principales beneficios de la planeación estratégica son:

- La claridad de la visión estratégica de la organización.
- La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
- El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
- Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno

- Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
- La interdependencia con el entorno externo. (Chiavenato, 2011, p.26)

La planeación tiene tres niveles:

**La Planeación estratégica:** Es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son: Horizonte de tiempo: Proyección a largo plazo incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años. Alcance: Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional. Contenido: Genérico, sintético y comprensivo. Definición: Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

**Planeación táctica:** Es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son: Horizonte de tiempo: Proyección a mediano plazo por lo general es anual. Alcance: Abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo. Contenido: Es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica. Definición: Está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.

**Planeación operativa:** es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son: Horizonte de tiempo: Proyección a corto plazo, es inmediata. Alcance: Abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas. Contenido: Detallado, específico y analítico. Definición: Está en manos del nivel operativo, se concentra en cada tarea o actividad. (Chiavenato, 2011, p.26)

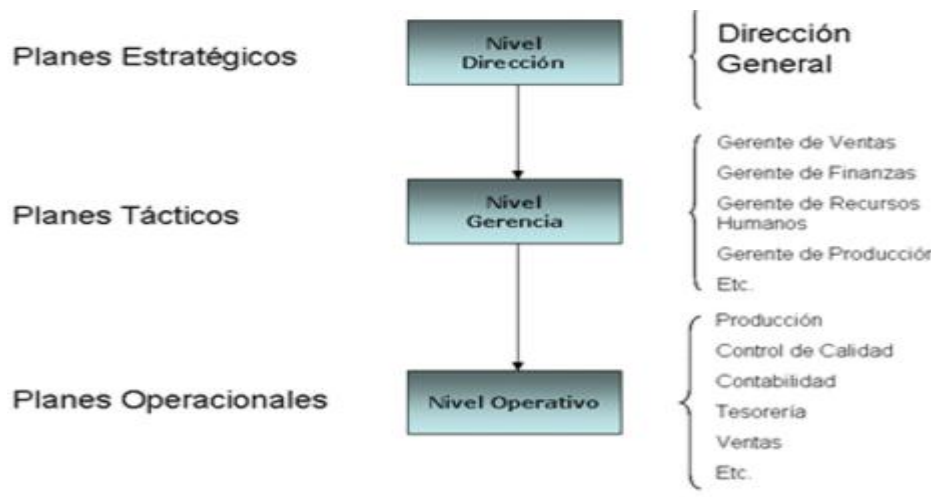


Figura 1. Niveles de planeación estratégica

Fuente: tomado del libro de Chiavenato, Planeación estratégica

### 2.2.1.3 Determinantes del éxito de la planeación estratégica

Si analizamos la concordancia de las diversas escuelas de planeación estratégica podremos identificar las determinantes del éxito del proceso:

- El concepto principal del proceso de la planeación estratégica es la visión: una representación mental de la estrategia que existe en la mente del líder y que sirve de inspiración o de idea que guía lo que debe hacer la organización entera.
- El CEO o director general de la organización debe liderar el proceso visionario de la formulación de las estrategias. Éste debe actuar como un verdadero emprendedor interno, que trabaja con aspectos subjetivos como la intuición, el juicio, la experiencia y algunos criterios personales (escuela de las iniciativas emprendedoras).
- Debe pensar que el entorno es más bien un actor, y no un simple factor, en el juego estratégico. La formulación de la estrategia opera como un proceso reactivo o proactivo frente a las fuerzas del entorno, es decir, la organización debe responder a las fuerzas del entorno o anticiparlas (escuela del entorno) para poder sobrevivir.
- Los directivos de la organización deben saber leer e interpretar el entorno y garantizar una debida adaptación, con la llamada respuesta



estratégica. Eso indica la necesidad de un diagnóstico externo para comprobar las oportunidades (que se deben explorar) y las amenazas (que se deben neutralizar) del entorno. En suma, lo que existe alrededor de la organización (escuela cognitiva). (Chiavenato, 2011, p.43)

- El diagnóstico interno para comprobar las fortalezas (que se deben ampliar) y las debilidades (que se deben corregir o mejorar) de la organización debe ser compatible con el diagnóstico externo, ósea, debe haber un planteamiento de adecuación o de corrección de los aspectos internos de la organización en términos de los recursos, las competencias, las potencialidades que ofrecen ventaja competitiva y los aspectos externos del entorno (escuela de la configuración).
- Una vez hecho el doble diagnóstico, externo e interno, se pasa a los preceptos, es decir, la organización plantea la manera de adecuar su estructura, cultura, productos y servicios, procesos internos, etc., para que converjan y apoyen, y sostengan la estrategia que marcará los caminos que seguirá a largo plazo (escuela del poder).
- La planeación estratégica es un proceso emergente de aprendizaje, tanto individual como colectivo, que va incrementando: primero se actúa (se hace algo), después se descubre y selecciona lo que funciona (se comprenden las acciones) y finalmente solo se conservan los comportamientos que parecen deseables o exitosos. Las organizaciones se deben transformar en sistemas de aprendizaje organizacional que incentiven el trabajo en equipo y permitan a las personas conquistar autonomía y autorrealización (escuela del aprendizaje).
- La planeación estratégica depende de un liderazgo integrado que se base en el valor y se oriente a las relaciones de colaboración, el alineamiento estratégico, la mejoría de procesos y la autogestión basada en la responsabilidad y que comparta el proceso con las personas que lo constituyen. Para que la planeación tenga éxito es esencial compartir la visión. Se debe motivar a las personas para que, de forma innovadora y comprometida, participen en el proceso y se

concentren en la estrategia y el plan (escuela de la cultura).  
(Chiavenato, 2011, p.44)

## **2.2.2 El conocimiento de la competencia y la organización**

En este subcapítulo se trata de definir conceptos como la intención estratégica: misión, visión, objetivos a largo plazo; El análisis externo e interno de la empresa, Organizaciones que aprenden: cultura organizacional, liderazgo estratégico.

### **2.2.2.1 La intención Estratégica**

La palabra intención se define como el fin que se persigue y es el inicio de una etapa.

El intento estratégico es “enfocar la atención en la organización en la esencia de la victoria; motivar al personal mediante la comunicación del valor del propósito; generar espacios para las contribuciones individuales y de equipo; sostener el entusiasmo mediante el suministro de nuevas definiciones operativas a medida de que cambien las circunstancias y empeñarse firmemente en orientar la distribución de recurso” (Charles, 1996, p. 18).

La "intención estratégica" se entiende como “el conocimiento de la esencia de la organización” y representa el apalancamiento o uso de todos sus recursos internos, capacidades y habilidades a efecto de cumplir sus metas en el entorno de la competencia. Esta intención estratégica es la que brinda a los miembros de la organización de todos los niveles y áreas la justificación para su entrega y dedicación, en busca de un desempeño único, significativo y superior, en relación con el de los competidores. Lo anterior sólo se conseguirá si todas ellas creen con fervor en el producto o servicio de la organización y son arrastradas por su ideología explícita, es decir, el conjunto de principios y valores que delimitan las acciones de la organización. (Chiavenato, 2011, p. 71).

La intención estratégica es un punto de partida para las diferentes organizaciones, pero también debemos conocer a nuestros competidores, proveedores identificando sus intenciones, Según Dess (2003): “Las organizaciones expresan mejor sus prioridades a través del establecimiento de metas y objetivos que forman una jerarquía de metas” (p.29).

Chiavenato (2011) “La intención estratégica vuelve tangible la capacidad de soñar y crear, porque permite sustentar una posición competitiva de largo plazo” (p. 72)

La jerarquía de metas para una organización incluye, su visión, misión y objetivos estratégicos. Aunque las visiones pueden carecer de especificidad, compensan por su habilidad en evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras. Por otro lado, los objetivos estratégicos tienden a ser más específicos y proveer un medio más directo de determinar si la organización se mueve hacia amplios objetivos en común. (Dess, 2003, p.29).

Para que se pueda cumplir la intención estratégica la Gerencia debe transmitir a los trabajadores:

- Un sentido de dirección: Las personas deben saber hacia dónde se dirige la organización o de lo contrario, empezarán a preocuparse exclusivamente por el corto plazo y lo inmediato.
- Un sentido de descubrimiento: Los individuos deben tener la posibilidad de recurrir a su curiosidad y capacidad creativa y de aplicarlas.
- Un sentido de destino: Las personas deben saber cuál es el futuro que están ayudando a crear. (Chiavenato, 2011, p. 72).
- 

#### **2.2.2.1.1 La intención estratégica; el enunciado de los intereses organizacionales**

Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, que si actúa solo en función del corto plazo. Este propósito requiere iniciar el proceso estratégico con una fase de

formulación en la que se enuncie el conjunto de cuatro componentes fundamentales: Misión, visión, Valores y código de ética. (D' Alessio, 2008, p.60).

### **a) La Misión**

Según Fernández (2004) "La misión es una descripción de lo que queremos hacer. ¿Cuáles deben ser nuestros productos y servicios? ¿En qué sector queremos estar? ¿Cuáles deben ser nuestros mercados y clientes? ¿En qué áreas geográficas? (p. 29).

Peter Drucker advierte algo sobre lo cual se debe meditar: "El que a la misión empresarial rara vez se le dé la adecuada atención, tal vez sea la única y principal causa del fracaso empresarial". La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito (D' Alessio, 2008 p.62).

La definición que hace Peter Ducker es con la que más concuerdo, pues en las empresas de restauración le dan la mínima importancia y ningún trabajador operativo lo conoce.

La declaración de la misión debe puntualizar lo siguiente:

- Propósito sectorial: Debe indicar los sectores preferenciales de actuación, como el sector de bienes de consumo o industriales y el de servicios
- Propósito extendido de productos y servicios: Se debe referir, por ejemplo, a la calidad tecnológica o a los servicios que se ofrecen.
- Propósito de las competencias: Debe plantear la base de la producción de productos y servicios. Más adelante se explicará el papel que desempeñan las competencias esenciales de la organización para que la ejecución de la misión tenga éxito.

- Propósito de los segmentos de actuación: Debe elegir la organización, a partir de sus competencias centrales, los segmentos prioritarios que cubrirá, como: el infantil, los de alto poder adquisitivo o los mercados internacionales
- Propósito de verticalidad: Debe definir el grado de integración o tercerización de los procesos. (Chiavenato, 2011, p.73).

## b) **La Visión**

La visión es lo que nosotros queremos que sea la organización en el futuro, cómo la concebimos en su situación ante el entorno y su organización interna. Una visión es lo que está generalmente en la mente del fundador de la empresa. Por ejemplo, “nos vemos” como líderes del sector en el futuro; como una empresa de referencia, como una empresa en la que los profesionales desearían trabajar. (Fernández, 2004, p. 29).

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis (D' Alessio, 2008, p.61).

Significa literalmente una imagen, La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia, Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen sus negocios. (Chiavenato, 2011, p 77).

## c) **Filosofía Corporativa de la organización**

La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de dentro hacia fuera de la organización, independiente del entorno externo, y está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión. “Ideología” (del griego idea, idea + logos, tratado)

significa la "forma de pensar, que caracteriza a un individuo, grupo de personas u organización. La ideología constituye un sistema de ideas generales que es la base del comportamiento individual o colectivo. La filosofía corporativa de una organización incluye sus principios y valores. (Chiavenato, 2011, p 79).

### **c.1) Principios y valores organizacionales**

Se trata de un conjunto de conceptos, filosofías y creencias generales que la organización respeta y practica y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias de corto plazo. Son los ideales eternos que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización. Los principios hablan de todo aquello en lo que no se está dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad (Chiavenato, 2011, p.79).

### **c.2) Los valores**

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad (D' Alessio, 2008, p.68).

Según D' Alessio (2008): "Los valores son indispensables para: 1.Moldear los objetivos y propósitos; 2. Producir las políticas; 3. Definir las intenciones estratégicas" (p.69).

### **d) Objetivos organizacionales**

Los objetivos organizacionales tienen varias funciones a saber: 1. Sirven de patrones que utilizan los grupos de interés de la organización para evaluar su éxito, eficiencia y rendimiento en relación con los objetivos trazados. 2. Sirven de unidad de medida que usan los grupos de interés para medir y comparar la productividad y el éxito de la organización, sea en el tiempo,

sea en relación con los competidores. 3. Empleados como aglutinantes de esfuerzos; es decir, como elementos de convergencia de actividades y de direccionamiento de esfuerzos para que los distintos grupos de interés se puedan integrar de forma coordinada. (Chiavenato, 2011, p 83).

Los grandes objetivos son las metas que se quieren alcanzar, teniendo en cuenta el conjunto de los demás fines. Se trata de unos objetivos provisionales, como tal vez lo sean las estrategias, que no podrán ser confirmados hasta que se hayan desarrollado todas las fases del plan estratégico. ¿Tienen que ser los objetivos muy elevados, casi inaccesibles? Para algunos, sí. De ese modo, si no se alcanza el objetivo exagerado, se logrará al menos un objetivo alto. Pero esto es un factor de frustraciones, especialmente entre los mejores y más responsables. Pero esto es un factor de frustraciones, especialmente entre los mejores y más responsables. ¿Deben ser muy sencillos, para motivar a las personas? Así piensan empresas como IBM, que tiene residencias a disposición de todos los empleados que logran unas metas mínimas. Hay una posición intermedia, que posiblemente sea la que más se acepta hoy día: los objetivos tienen que ser difíciles, pero alcanzables. Objetivos tensos, stretched, como dicen los americanos (Fernández, 2004, p.36).

#### **2.2.2.2 Organización que aprenden**

La información es una parte esencial en el mundo de las empresas, y el conocimiento es la moneda más valiosa, el conocimiento es poder y es la moneda más valiosa.

Chiavenato (2011) “En un mundo nuevo y diferente, donde los factores tradicionales de producción, los recursos naturales, el capital y el trabajo (la mano de obra) ya agotaron casi todo su potencial competitivo, el conocimiento asume el papel del factor principal de la producción en la era de la información” (p.49).

### 2.2.2.2.1 La era de la información

La información es el principal depósito del conocimiento y representa una enorme ventaja competitiva para las organizaciones. Gran parte del conocimiento organizacional se pierde cuando las personas dejan las organizaciones. Sin que tengan plena conciencia de ello se llevan un precioso tesoro que, muchas veces, va a parar a manos de los competidores, ¡y gratis! (Chiavenato, 2008, p.50)

Los tres niveles de planeación: el estratégico, el táctico funcional y el operacional; establecen el tipo de información que debe utilizarse.

- **Nivel estratégico:** Es responsabilidad de los altos directivos de la organización, los cuales deben trabajar con información del contexto de los negocios (base para formular el diagnóstico estratégico) e información inferida para el futuro (base para elaborar pronósticos estratégicos). También la visión de los negocios, la misión de la organización y sus valores son información fundamental, que serán siempre referencia a lo largo del desarrollo de la planeación estratégica. En este nivel se trata de identificar las amenazas del entorno que deben ser administradas y las oportunidades del entorno que deben ser aprovechadas o descartadas de acuerdo con el análisis que se ha hecho de los recursos y las competencias de la organización que identifican sus fortalezas y debilidades.
- **Nivel táctico/Funcional:** Está asociado con las funciones ejecutivas clásicas, como finanzas, marketing, investigación y desarrollo, producción, recursos humanos y administración. En este nivel, la cuestión fundamental pasa por la integración de la información de las diferentes áreas funcionales de la organización. Los programas de administración integrados, conocidos como ERP (Enterprise Resource Management), sirven para hacer posible y facilitar esa área.
- **Nivel operacional:** En este nivel, las informaciones tienen sobre todo el propósito de controlar y corregir las desviaciones en la ejecución. Por tanto, están asociadas con el desarrollo de indicadores del desempeño y la



medición, y proporcionan información para la retroalimentación (feedback). Se debe medir el error, la desviación, o sea la diferencia entre el valor planeado para el indicador y el valor real medido. El resultado indica la necesidad de aplicar medidas correctivas (Chiavenato, 2011, p.61).

### 2.2.2.3 Diagnostico estratégico

Según Chiavenato (2011) “La intención estratégica constituye el punto de partida para una visión y una acción estratégica. Se debe convertir en una planeación estratégica por medio del análisis de las condiciones de entorno, de las condiciones organizacionales (p.84).

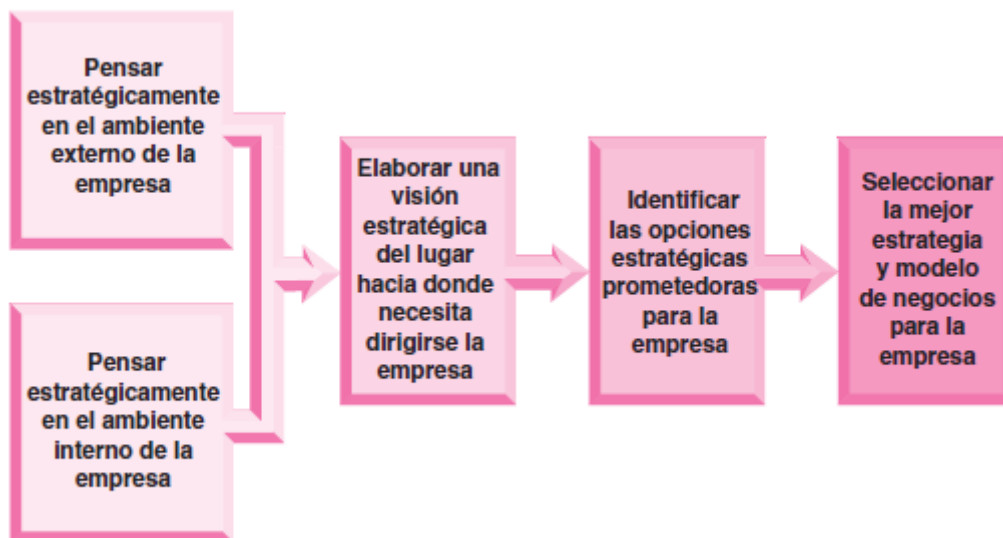


Figura 2. Análisis estratégico ante la elección de una estrategia.

Fuente: Tomado del libro de Administración Estratégica de Thompson

Chiavenato(2011) “El diagnóstico estratégico de la organización, también llamado análisis organizacional o auditoría interna, es una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes que debe explotar con más intensidad, y de sus debilidades, o los puntos flacos que debe corregir o mejorar” (p.105).

### **2.2.2.3.1 Análisis externo**

Casi todas las empresas enfrentan entornos externos muy turbulentos, complejos y globales, y estas condiciones han dificultado cada vez más su interpretación. Por ende, para poder manejar ciertos datos del mismo que con frecuencia son ambiguos o están incompletos, y para conocer mejor el entorno general, las empresas recurren al proceso conocido como análisis del entorno externo (Hitt, 2008, p.39)

Definidos los fines de la organización, la metodología propuesta sugiere realizar un análisis de la posición competitiva relativa (competitive wetbewater position, en la terminología alemana, que presta mucha atención a estas fases). Podemos comenzar con el análisis de la situación externa: de una parte, con el análisis del sector (basándonos sustancialmente en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter); de otra, con el análisis de los productos y los mercados (utilizando los que son probablemente los modelos más antiguos de planificación estratégica, la curva de fase de vida de los productos, y la matriz de productos mercado de Igor Ansoff). (Fernández, 2004, p.43).

El modelo de las cinco fuerzas: Son varios los modelos que suelen utilizarse en el marco de la observación del entorno. Pero el más conocido, utilizado y eficaz es, sin duda, el modelo de las cinco fuerzas del profesor de Estrategia de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, Michael Porter (Estrategia Competitiva, CECSA). (Fernández, 2004, p.48).

#### **2.2.2.3.1.1 Componentes del macro ambiente**

Según Thompson (2012) “Lo que sucede en la parte externa del macroambiente puede ser rápido o lento, con advertencias o sin ellas. Los factores y fuerzas en el macroambiente de una empresa que tienen los *mayores* efectos en la formación de la estrategia por lo general se refieren al ambiente industrial y competitivo

inmediato, como presiones competitivas, acciones de compañías rivales, comportamiento del comprador” (p.50).

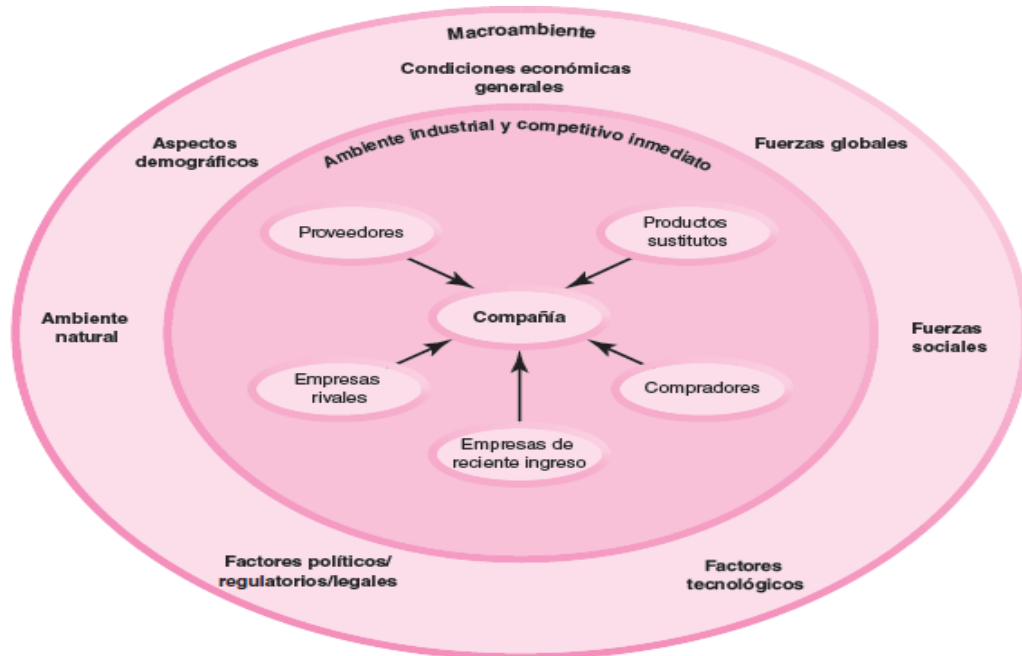


Figura 3. Componentes del macro ambiente de una compañía

Fuente: tomado del libro de Administración estratégica de Thompson

### a) Segmento político legal

Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Algunos elementos importantes del campo político/legal pueden ser reformas penales, la desregulación de la industria de bienes de telecomunicaciones o electricidad, así como de otras industrias, y el incremento de salarios mínimos establecidos (Dess, 2003, p. 54)

### b) Segmento Sociocultural

Por cuanto al análisis de las tendencias de las creencias básicas, los valores, las normas y las costumbres de las sociedades, las actitudes y los valores sociales, vinculados con los cambios del entorno económico,

también han sufrido transformaciones (por lo menos en los sectores desarrollados de occidente). Los principales indicadores utilizados en el proceso de información del entorno sociocultural son: - Hábitos de las personas respecto de las actitudes y los supuestos. - Creencias y aspiraciones personales. - Relaciones interpersonales y estructura social (Chiavenato, 2011, p.92)

### **c) Segmento tecnológico**

Según Dess (2003): “Los desarrollos tecnológicos generan nuevos productos y servicios, y mejoran la forma en que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites de los sectores existentes” (p.55)

En el análisis de las tendencias del conocimiento humano, que pueden influir en el uso de las materias primas y los insumos o en la aplicación de procesos operacionales o administrativos, los principales indicadores empleados en el proceso de información del entorno tecnológico son: Avance tecnológico; proceso de destrucción creativa; aplicación en nuevos campos de la ciencia; programas de investigación y desarrollo; identificación de patrones aceptados, manifestaciones reaccionarlas frente a los avances tecnológicos, adquisición, desarrollo y transferencia de tecnología; Velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país; protección de marcas y patentes; nivel de investigación y desarrollo del país; incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico (Chiavenato, 2011, p.94)

### **d) Segmento económico**

La economía tiene un impacto en todos los sectores, desde los proveedores de materias primas hasta los productores de bienes y servicios terminados, así como todas las organizaciones a nivel de servicios, intermediarios, minoristas, gobierno y sectores sin ánimo de lucro de la economía. Como indicadores económicos claves, podemos citar los

tipos de interés, los índices de desempleo, el índice de precios al consumo, el producto bruto interno (PBI) y la renta neta disponible. Los incrementos en los tipos de interés tiene un impacto negativo en el sector de la construcción de viviendas pero un insignificante y neutral efecto en las industrias que producen bienes necesidad como los medicamentos o lo alimentos básicos (Dess, 2003, p. 58)

El entorno económico se refiere a la esencia y a la dirección de la economía en la cual compite o podría competir la empresa.<sup>44</sup> Dado que las naciones están interconectadas como consecuencia de la economía global, las empresas deben explorar, monitorear, pronosticar y evaluar la solidez de otras economías, además de la de su país. Por ejemplo, la economía de Estados Unidos afecta a muchas naciones del mundo (Hitt, 2008, p.45)

#### **e) Segmento global**

Existe una tendencia creciente según la cual las empresas expanden el alcance de sus operaciones y mercados más allá de los límites de su propio país. La globalización proporciona oportunidades para acceder tanto a mercados potenciales más amplios como un abanico más grande factores de producción como las materias primas, la mano de obra, directivos cualificados y profesionales técnicos. Algunos ejemplos de elementos muy importantes del segmento global pueden ser los tipos de cambio, el incremento del comercio global, la emergencia económica de la India (Dess, 2003, p. 59)

#### **f) Segmento demográfico**

El segmento demográfico es constituido por el tamaño, la estructura de los grupos de edad, la distribución geográfica, la composición étnica y la distribución del ingreso de una población.<sup>31</sup> Los segmentos demográficos muchas veces se analizan dentro del ámbito global porque sus efectos pueden rebasar las fronteras de los países y porque muchas empresas compiten en mercados globales (Hitt, 2008, p.39)

### **2.2.2.3.1.2 El entorno competitivo**

Además del entorno general, los directivos deben también considerar el entorno competitivo (a veces también denominado entorno sectorial). La naturaleza de la rivalidad en un sector, así como la rentabilidad de una empresa, van a depender de manera muy importante de lo que ocurra en su entorno competitivo (Dess, 2003, p.62).

Chiavenato (2011) “Según Porter, la capacidad para generar el margen de utilidad de una organización dentro de un sector no es cuestión de suerte ni de azar. Todo depende de la configuración de sus fuerzas de la competencia del sector.” (p.101).

### **El modelo competitivo de las cinco fuerzas**

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia reconoce que los proveedores pueden ser competidores de una empresa (integrándose hacia delante), al igual que los compradores (integrándose hacia atrás). Varias empresas se han integrado hacia delante en la industria farmacéutica mediante la adquisición de distribuidores o de negocios mayoristas. Además, las empresas que optan por entrar en un nuevo mercado y las que fabrican productos que son sustitutos adecuados de productos existentes se pueden convertir en competidores de la empresa (Hitt, 2008, p.53)

El carácter y fortaleza de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industria. El modelo de competencia de cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. (Thompson, 2012, p.55)

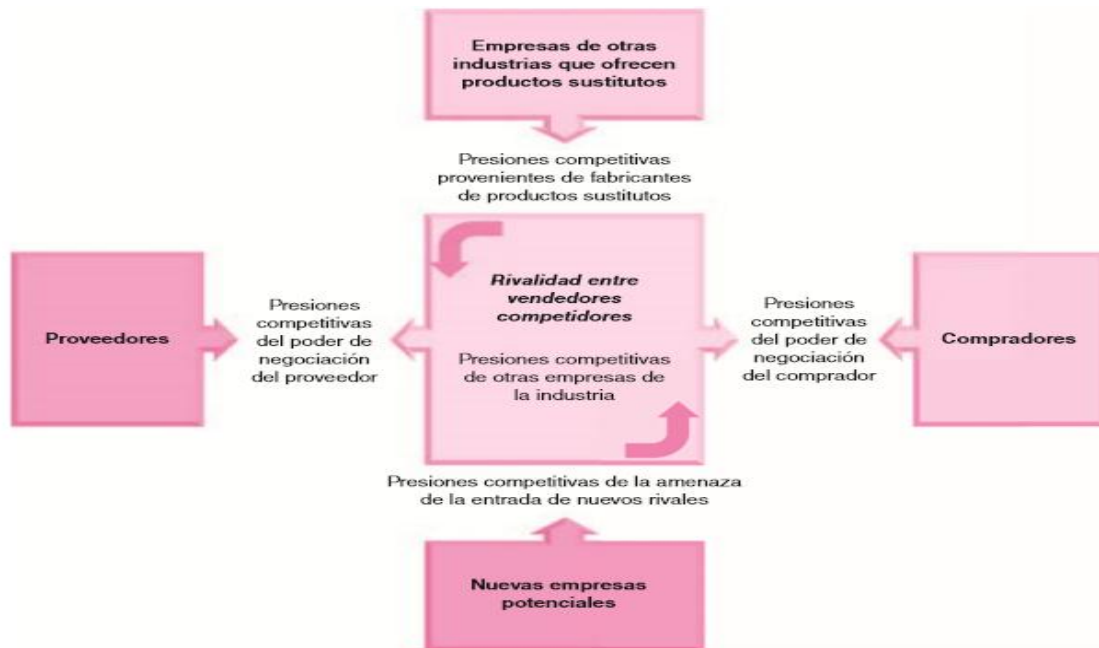


Figura 4. Modelo de competencia de cinco fuerzas

Fuente: Tomado del libro de Thompson, Administración Estratégica

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia expande el terreno del análisis de la competencia. Por lo general, cuando las empresas estudiaban el entorno de la competencia se concentraban en las empresas con las que sostenían una competencia directa. No obstante, las empresas deben buscar en un ámbito más amplio para poder identificar a los competidores actuales y potenciales, así como a los clientes potenciales y a las empresas que los atienden. El hecho de competir por obtener el favor de los mismos clientes y, por lo tanto, la posibilidad de estar sujeto a la influencia del valor que los clientes conceden a la plaza y a las capacidades de la empresa en sus decisiones se conoce como microestructura del mercado. (Hitt, 2008, p.53).

#### a) La amenaza de nuevos entrantes

Es una subfase creativa: ¿quién puede introducirse en el sector? La aparición de nuevos competidores en el mercado se ve afectada por una serie de factores a considerar, básicamente barreras de entrada, que facilitan la aparición de nuevos competidores si son pocas y débiles, pero que pueden dificultarla, como las siguientes:

- ¿Existen economías de escala que aconsejen a algunos competidores aumentar su actividad penetrando en el sector?
  - ¿Es muy fuerte la marca que nos identifica, como para disuadir de penetrar en el sector?
  - ¿Se requieren fuertes inversiones de capital?
  - ¿Puede haber diferencias en el producto que presenta el nuevo competidor?
  - ¿Pueden cambiar los costes introduciéndose en el mercado?
  - ¿Tendrán los nuevos entrantes acceso a los canales de distribución?
  - ¿Tendrán acceso a los insumos que se necesitan?
  - ¿Pueden diseñarse nuevos productos a bajo coste?
  - ¿Favorece la política gubernamental el crecimiento del sector?
  - ¿Cabe esperar represalias de las empresas ya presentes en el sector?
- (Fernández, 2004, p.47)

La identificación de nuevas empresas entrantes es importante porque éstas pueden significar una amenaza para la participación de mercado que tienen los competidores existentes. Una razón que explica por qué las nuevas empresas entrantes representan una amenaza es que ellas conllevan más capacidad productiva. A menos que la demanda de un bien o servicio vaya en aumento, la capacidad adicional mantiene bajos los costos para los consumidores, lo cual da por resultado menos ingresos y rendimientos para las empresas en competencia. (Hitt, 2008, p.54)

## **b) La rivalidad de los actuales competidores en el sector**

Es una subfase de análisis: ¿cómo está el sector? Estos son algunos de los factores que pueden intervenir en las rivalidades internas entre las empresas que ya existen en el sector: ¿El sector está en crecimiento?, ¿Está concentrado y en equilibrio?, ¿Son importantes los costes fijos?, ¿Hay una sobrecapacidad de las instalaciones productivas?, ¿Hay diferencias en los productos?, ¿Hay diferencias de marca?, ¿Son cambiantes los costes?, ¿Es muy compleja la información que se



necesita?, ¿Son muy diferentes entre sí los competidores?, ¿Existen riesgos corporativos?, ¿Hay barreras de salida, impedimentos para abandonar el sector? (Fernández, 2004, p.48)

Las empresas que están en la industria rara vez son homogéneas; es decir, no tienen los mismos recursos y capacidades y buscan diferenciarse de sus competidores. Por lo general las empresas tratan de diferenciar sus productos de los que ofrecen los competidores de formas que valoren los clientes y les proporcionen una ventaja competitiva. El precio, la calidad y la innovación son algunas de las dimensiones en las que se basa la rivalidad (Hitt, 2008, p.58)

### **c) Productos sustitutivos y complementos**

Es otra subfase creativa: ¿qué alternativas de producto pueden dañarnos? Constituyen una de las amenazas más importantes (piénsese en el DVD frente al vídeo, la cámara digital frente a la clásica, el teléfono móvil frente al fijo): ¿La novedad puede desplazar nuestros productos? , ¿Puede afectarnos la disminución de la relación precio prestaciones del nuevo sustitutivo?, ¿Está satisfecho el consumidor con el sustitutivo?, ¿Cambian las barreras de entrada, al tratarse de sustitutos? (Fernández, 2008, p.48)

Los sustitutos de productos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes enfrentan pocos o ningún costo por cambiar de uno a otro y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y capacidad de desempeño son iguales o mejores que las del producto de la competencia. La diferenciación de un producto en las dimensiones que valoran los clientes (como el precio, la calidad, el servicio después de la venta y la plaza) disminuye el atractivo del sustituto (Hitt, 2008, p.58)

#### **d) Poder de negociación de los proveedores**

Es una subfase analítica: ¿qué fuerza tienen los proveedores frente a nosotros? Pueden forzarnos con el precio, con los plazos de entrega, con las condiciones de pago, en función de su fuerza frente a nosotros: ¿Están concentrados?, ¿Forman uniones o alianzas?, ¿Hay insumos sustitutivos?, ¿Tiene importancia para el proveedor nuestro volumen de compras?, ¿Impactan los insumos de los proveedores en la diferenciación del producto?, ¿Pueden integrarse hacia adelante o hacia atrás?, ¿Está aumentando o disminuyendo la oferta?, ¿Podemos formar alianzas con los proveedores? (Fernández, 2004, p.48)

Los proveedores pueden recurrir a los aumentos de precio o a la disminución de la calidad de sus productos como medio para ejercer su poder sobre las empresas que compiten en una industria. Si una empresa no puede recuperar los incrementos en costos que aplican sus consumidores por medio de su propia estructura de precios, entonces las acciones de los proveedores reducirán su rentabilidad (Hitt, 2004. P.57)

#### **e) Poder de negociación de los clientes**

Es también otra fase analítica: ¿qué fuerza tienen frente a nosotros los clientes? Los clientes pueden afectar claramente a nuestra diferencia competitiva, especialmente los de mayor tamaño y fuerza financiera: ¿Son muchos o pocos los compradores?, ¿Tenemos una buena información sobre los compradores?, ¿Están unidos de algún modo?, ¿Pueden encontrar productos sustitutivos en el mercado?, ¿Son sensibles al precio?, ¿Tienen una gran capacidad de compra, compran mucho?, ¿Pueden integrarse hacia atrás (y fabricar lo que le vendemos)?, ¿Aceptan incentivos los que toman las decisiones? (Fernández, 2004, p.48)

Las empresas buscan maximizar el rendimiento sobre el capital que han invertido. Por otra parte, los compradores (los clientes de una industria o empresa) quieren comprar productos al precio más bajo posible; es decir, el punto donde la industria obtiene la tasa de rendimiento más baja aceptable

sobre el capital invertido. Los compradores, para reducir sus costos, negocian para obtener mejor calidad, mayor cantidad de servicios y precios más bajos. Propician batallas de competencia entre las empresas de la industria para alcanzar estos resultados. (Hitt, 2008, p.57)

#### **2.2.2.3.2 Análisis Interno**

Chiavenato(2011) “El diagnóstico estratégico de la organización, también llamado análisis organizacional o auditoría interna, es una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes que debe explotar con más intensidad, y de sus debilidades, o los puntos flacos que debe corregir o mejorar” (p.105).

Hitt (2008) “La necesidad de identificar otras fuentes de ventaja competitiva, o tal vez fuentes nuevas, subraya la importancia de conocer cuáles son los recursos y las capacidades de una empresa. Cada vez es más necesario que las personas que analizan el entorno interno de su empresa tengan una mentalidad global” (p.75).

La evaluación de la competitividad de la organización es un proceso para crear ventajas competitivas una vez que se han localizado y analizado los recursos, las habilidades y las competencias que crean valor y que los competidores no pueden copiar fácilmente. Los recursos de la organización son la base de las habilidades que desarrollará en forma de competencias distintas y esenciales (Chiavenato, 2011, p.107)

##### **2.2.2.3.2.1 La creación de valor**

Cuando las empresas explotan sus competencias centrales o sus ventajas competitivas para cumplir cuando menos los exigentes parámetros de la competencia global, por no decir que para excederlos, estarán creando valor para sus clientes. El valor se mide con base en las características de desempeño de un producto, así como en aquellos atributos por los cuales los clientes están dispuestos a pagar. Para crear una ventaja competitiva las empresas deben proporcionar a los clientes un valor superior al que les proporcionan los competidores. La evidencia indica que cada vez es más

frecuente que los clientes perciban que las marcas globales les proporcionan más valor que las que sólo son nacionales. Las empresas crean valor formando paquetes innovadores y apalancando sus recursos y capacidades. Las que no son creativas para armar paquetes ni para apalancar sus recursos y capacidades de modo que creen valor para los clientes, registran un desempeño decreciente (Hitt, 2008, p.76)

#### **2.2.2.3.2 Recursos, capacidades y competencias centrales**

Hitt (2008) “Los recursos, las capacidades y las competencias centrales sientan las bases de la ventaja competitiva. Los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa y son agrupados con el fin de crear tales capacidades. A su vez, éstas son la fuente de las competencias centrales de la empresa, las cuales son la base de las ventajas competitivas” (p.76)

El diagnóstico estratégico de la organización debe empezar por la parte más simple, concreta y visible: sus recursos. Para diseñar sus procesos y actividades, toda organización necesita de recursos humanos, financieros, materiales, así como máquinas, información, energía, entre otros. Los recursos son los insumos (inputs) de los procesos de la organización. El capital, el equipamiento, las capacidades individuales de los empleados y las patentes son algunos tipos de recursos. La ventaja competitiva se alcanza en razón de la aplicación conjunta e integrada de los distintos recursos de la organización. (Chiavenato, 2011, p.107)

##### **a) Recursos**

Hitt (2008) “Los recursos son de espectro amplio y abarcan un abanico de fenómenos individuales, sociales y organizacionales. Por lo general los recursos solos no producen una ventaja competitiva. De hecho, una ventaja competitiva se suele basar en la agrupación única de varios recursos” (p.79)

Los recursos son activos de la organización, bienes que ha acumulado como resultado de la inversión en escala, plantas, ubicación y valor

patrimonial de la marca (brand equity). Otros recursos de la organización son el know-how de las personas, el conjunto complejo de lo aprendido colectivamente que asegura la ejecución de las actividades funcionales, por medio de los procesos organizacionales y de las actividades administrativas de organizar, coordinar o emprender un conjunto específico de tareas.(Chiavenato, 2011, p.107).

Thompson (2012)” Las empresas disponen de muchos tipos de recursos que varían no sólo en su clase, sino también en calidad; algunos tienen mejor calidad que otros, y otros tienen más valor competitivo, con mayor potencial de dar a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales” (p.95)

### **a.1) Recursos Tangibles**

Según Chiavenato (2011) “Los recursos tangibles son los que se pueden ver y cuantificar, como equipamiento, instalaciones o plantas industriales” (p.107)

Los recursos tangibles son los que se identifican con mayor facilidad, pues son cuantificables y se pueden tocar. Es obvio que hay varios tipos de recursos físicos, como instalaciones de manufactura y recursos minerales, pero también entran los recursos financieros, tecnológicos y organizacionales de una empresa, como sus sistemas de comunicación y control (Thompson, 2012, p.96).

Tabla 1

#### *Recursos tangibles*

Recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de endeudamiento de la empresa</li> <li>• Capacidad de la empresa para generar fondos internos</li> </ul>
Recursos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura formal de las líneas de subordinación en la empresa y sus sistemas formales para la planeación, el control y la coordinación</li> </ul>
Recursos físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación y sofisticación de la planta y el equipo de la empresa</li> <li>• Acceso a materias primas</li> </ul>
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acervo de tecnología, como patentes, marcas registradas, derechos de autor y secretos comerciales</li> </ul>

Fuente: Tomado del libro de Hitt, Administración Estratégica

## a.2) Recursos Intangibles

Chiavenato(2011) “Los intangibles son los recursos desarrollados a lo largo de la historia de la organización, que son difíciles de comprender e imitar por los competidores, como el Know-how ,la cultura organizacional,, la confiabilidad, la reputación o el historial de innovación” (p.107)

Los recursos intangibles, en comparación con los tangibles, son una fuente superior y más potente de competencias centrales. De hecho, en la economía global “el éxito de una empresa radica en sus capacidades intelectuales y en las de sus sistemas más que en los activos físicos. Más aún, la capacidad para administrar el intelecto humano y convertirlo en productos y servicios útiles se está convirtiendo con rapidez en la habilidad ejecutiva determinante de esta era” (Hitt, 2008, p.81)

Tabla 2

### *Recursos intangibles*

Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento</li><li>• Confianza</li><li>• Capacidades gerenciales</li><li>• Rutinas de la organización</li></ul>
Recursos de innovación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ideas</li><li>• Capacidades científicas</li><li>• Capacidad para innovar</li></ul>
Recursos de reputación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reputación entre los clientes</li><li>• Nombre de marca</li><li>• Percepciones de la calidad, durabilidad y confiabilidad de los productos</li><li>• Reputación entre los proveedores</li><li>• Por tener interacciones y relaciones eficientes, efectivas, solidarias y benéficas para todas las partes</li></ul>

*Fuente:* Tomado del libro de Hitt, Administración Estratégica.

## **b) Las capacidades**

Las capacidades existen cuando los recursos han sido integrados a propósito con el fin de desempeñar una o varias tareas específicas. Estas tareas van desde la selección de los recursos humanos hasta el marketing de los productos y las actividades de investigación y desarrollo. Las capacidades son fundamentales para crear ventajas competitivas y, con frecuencia, están basadas en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y de conocimiento por medio del capital humano de la empresa. Las capacidades tocantes a los clientes a menudo se desarrollan a partir de repetidas interacciones con ellos y de averiguar cuáles son sus necesidades. Por lo tanto, las capacidades suelen evolucionar y desarrollarse con el transcurso del tiempo. La base de muchas capacidades radica en las habilidades y el conocimiento únicos de los empleados de la empresa y, con frecuencia, en su experiencia en las funciones y de ahí que nunca sobre hacer gran hincapié en el valor que tiene el capital humano para el desarrollo y la utilización de las capacidades y, en última instancia, para las competencias centrales (Hitt, 2008, p.83).

Las capacidades organizacionales son entidades más complejas que los recursos; en realidad, se forman a partir del uso de los recursos y aprovechan cierta combinación de los recursos de la empresa conforme se usan. Virtualmente todas las capacidades organizacionales se basan en conocimientos que residen en la gente y en el capital intelectual o en los procesos y sistemas organizacionales de la empresa, los cuales incorporan conocimiento tácito. Por ejemplo, las capacidades de manejo de marca de General Mill recurren al conocimiento de los administradores de marca de la empresa, a la experiencia de su departamento de marketing y a las relaciones con los distribuidores, pues la construcción de marca es una actividad cooperativa que requiere apoyo de los minoristas.(Thompson, 2012, p.98)

### **c) Las competencias centrales**

La competencia se refiere al conjunto de habilidades y tecnologías asociado a los recursos y los procesos organizacionales y se aplica de manera integrada y convergente. Luego, entonces, la competencia para una organización es producir en ciclo rápido y se basa en un conjunto de habilidades integradas. Algunas son la capacidad para maximizar los procesos comunes de una línea de producción, la flexibilidad para modificaciones en la planeación y la ejecución de la producción, la ejecución de sistemas sofisticados de información, la administración apropiada de inventarios y el desarrollo del compromiso por parte de los proveedores (Chiavenato, 2011, p.119)

Las competencias centrales son las capacidades que le sirven a una empresa como fuente de ventaja competitiva frente a sus rivales. Las competencias centrales distinguen a una empresa en términos de competencia y reflejan su personalidad. Van surgiendo con el transcurso del tiempo a medida que la organización avanza en el proceso de acumulación de diversos recursos y capacidades y aprende a aplicarlos. Como capacidad para emprender acciones, las competencias centrales son “las joyas de la corona de una empresa”; es decir, las actividades que ésta desempeña especialmente bien en comparación con sus competidores y las cuales le permiten agregar valor único a sus bienes y servicios durante un largo periodo. (Hitt, 2008, p.85)

#### **c.1) Construcción de competencias centrales**

Las empresas recurren a dos instrumentos para identificar y construir sus competencias centrales. El primero está compuesto por cuatro criterios específicos de la ventaja competitiva sostenible que las empresas pueden aplicar para determinar qué capacidades son competencias centrales. El segundo instrumento es el análisis de la cadena de valor. Las empresas lo utilizan para elegir las competencias que crean valor y que se deben mantener, mejorar o desarrollar, así como aquellas que se deben subcontratar. (Hitt, 2008, p.85)



Hitt (2008) “Para que una ventaja competitiva sea sostenible, la competencia central debe ser inimitable e insustituible desde el punto de vista de un competidor. La empresa sólo podrá lograr una ventaja competitiva consistente si los competidores no pueden replicar los beneficios de su estrategia o si éstas carecen de los recursos necesarios para tratar de imitarla”. (p.86)

### **2.2.3.3.2.3 El análisis FODA**

Thompson (2012) “Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como análisis FODA” (p.100).

#### **a) Fortalezas**

Thompson (2012) “Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades” (p.101)

Una forma de evaluar el grado de las fortalezas de una empresa tiene que ver con su nivel de competencia en el desempeño de partes clave de su negocio, como el manejo de la cadena de suministro, IyD, producción, distribución, ventas y marketing, y servicio al cliente. ¿Qué actividades realiza bien?, ¿hay actividades que desempeña mejor que sus rivales? La habilidad de una empresa en llevar a cabo diversas facetas de sus operaciones varía de una mera competencia en desempeñar una actividad a una competencia esencial y una competencia distintiva. (Thompson, 2012, p.101).

#### **b) Debilidades**

Una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que

la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades internas de una compañía se relacionan con 1) habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio, 2) deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes, o 3) falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales. Las debilidades de una empresa son, de este modo, fallas internas que representan pasivos competitivos, que casi todas las empresas tienen de una u otra forma. Si las debilidades de recursos de una compañía la hacen competitivamente vulnerable, depende de su importancia en el mercado y de que las compensen sus fortalezas. (Thompson, 2012, p.102)

### **c) Oportunidades**

La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una. Según las circunstancias prevalecientes, estas oportunidades son plenas o escasas, fugaces o duraderas, y varían de muy atractivas (que sin duda deben perseguirse), más o menos interesantes (crecimiento y beneficios potenciales discutibles) a no adecuadas (porque no corresponden a las fortalezas de recursos y capacidades de la compañía). (Thompson, 2012, p.103)

### **d) Amenazas**

A menudo, algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras, desasosiego

político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones, etc. (Thompson, 2012, p.103)

El análisis FODA, no es solo rellenar cuadros y demostrar atributos o dificultades de las empresas, según Thompson (2012) “El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas. En la figura, se muestran los pasos para interpretar el análisis FODA” (p.105)

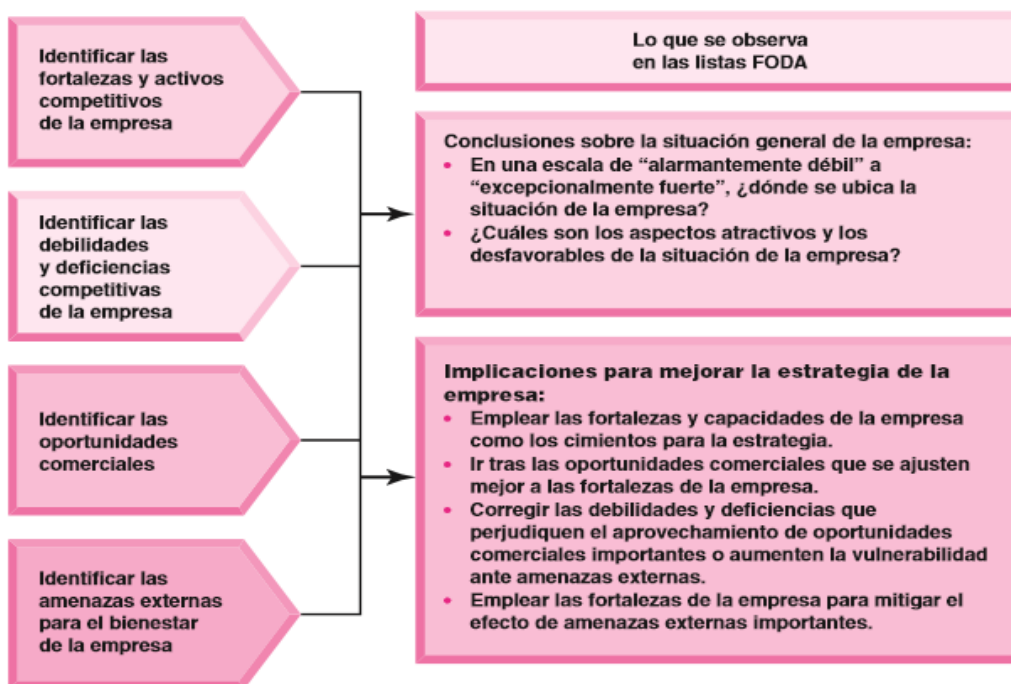


Figura 5. Pasos del análisis FODA: Identificar los cuatro componentes del FODA, llegar a conclusiones y traducirlas a acciones estratégica.

Fuente: Tomado del libro de Thompson, Administración Estratégica.

#### 2.2.3.3.2.4 Outsourcing

En relación con la forma en que se obtendrán los componentes, los bienes terminados o los servicios, outsourcing es la compra, a un proveedor

externo, de una actividad que crea valor. Tanto las organizaciones comerciales como las que no tienen fines de lucro recurren al outsourcing. Las empresas que lo utilizan de forma efectiva adquieren mayor flexibilidad, mitigan los riesgos e invierten menos capital.<sup>109</sup> En muchas industrias globales la tendencia hacia el outsourcing sigue creciendo a un ritmo muy veloz. Es más, en algunas industrias casi todas las empresas tratan de obtener más valor por medio de un outsourcing efectivo. (Hitt, 2008, p. 93)

#### **2.2.2.3.2.5 Cadena de valor**

El negocio de toda empresa consta de una serie de actividades que se emprenden en el transcurso del diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de su producto o servicio. Todas las actividades diversas que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor, llamada así porque el propósito ulterior de las actividades de una empresa es hacer cosas que al final creen valor para los compradores.(Thompson, 2012, p.108)

El concepto cadena de valor ofrece una nueva perspectiva para comprender el desempeño de las organizaciones. Específicamente, toda empresa recorre un ciclo de actividades para proyectar, producir, comercializar, entregar y apoyar sus productos o servicios. La cadena de valor describe ese ciclo mediante un mapa del movimiento de un producto desde la etapa de la materia prima hasta el consumidor final, por medio de nueve actividades que tienen relevancia estratégica y que crean valor, divididas en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.(Chiavenato,2012, p.103)

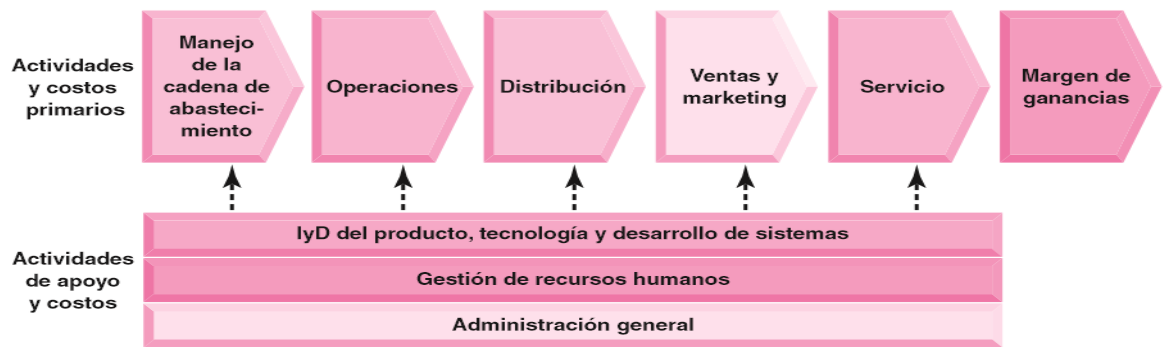


Figura 6. Cadena de valor representativa de una empresa

Fuente: Tomado del libro de Thompson, Administración estratégica.

## 2.2.3 Las Estrategias

### 2.2.3.1 Definiciones acerca de la estrategia

Según Fernández (2004) las “Estrategias son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura” (p. 7).

Charles(1996) “Desde un nuevo enfoque la estrategia es definida así: Mintzberg ha definido estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones”, es decir, el modelo constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planeada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planeada)”(p.7)

Los objetivos indican lo que se quiere y debe hacer y las estrategias señalan cómo se debe hacer. Los objetivos establecen el rumbo, tal como una brújula orienta al pescador. Las estrategias definen cómo desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización y cómo utilizar las competencias para aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno y para neutralizar las posibles amenazas. Las estrategias sustentan su capacidad de maniobra en escenarios cada vez más cambiantes, dinámicos y complejos.

Luego entonces, los objetivos establecen los fines y las estrategias definen los medios para alcanzarlos. (Chiavenato, 2011, p. 208)

### 2.2.3.2 Tipos de Estrategias de negocios

Una estrategia de negocios es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos. Esto significa que la estrategia de negocios refleja las elecciones de la empresa respecto a la forma en que pretende competir en cada mercado de productos. Las elecciones son importantes porque hay una conexión establecida entre las estrategias y la empresa y su desempeño a largo plazo. (Hitt, 2008, p.106)

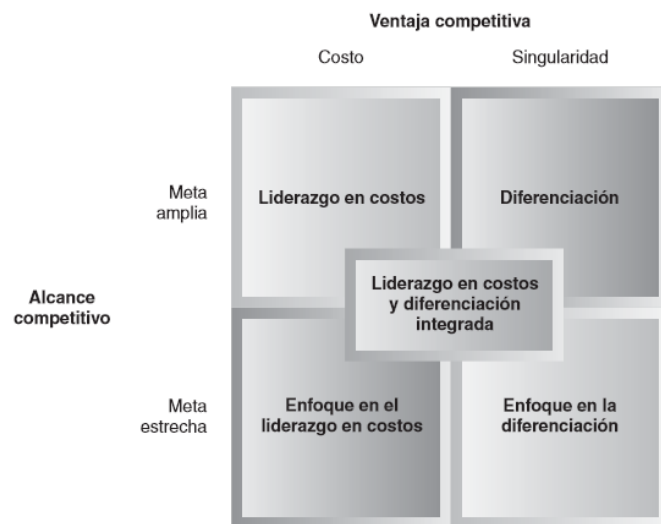


Figura 7. Estrategias competitivas

Fuente: Tomado del libro de Hitt, del libro de Administración Estratégica

#### a) Estrategia de liderazgo en costos

Una de las tres estrategias genéricas de Porter. Consiste en alcanzar el liderazgo en costo total en un sector por medio de un conjunto de políticas funcionales orientadas hacia ese objetivo básico. La lógica es que, si produce productos más baratos que de los competidores, la empresa podrá

ofrecer a sus clientes productos a precio más bajo que ellos y aumentar así su participación de mercado. (Chiavenato, 2011, p.168)

La estrategia de liderazgo en costos es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que tengan características aceptables para los clientes, al costo más bajo posible, en relación con el de sus competidores. Las empresas que aplican la estrategia de liderazgo en costos venden productos o servicios estándar, sin extra alguno (pero con niveles competitivos de diferenciación), a los clientes más típicos de la industria. (Hitt, 2008, p.115)

Según Thompson (2012) “Para obtener una ventaja de costos sobre los rivales, los costos acumulados de una empresa a lo largo de su cadena de valor general deben ser menores que los acumulados de cada uno de sus competidores, los medios para lograrlo deben ser perdurables” (p.134).

#### **b) Estrategia de Diferenciación**

Las estrategias de diferenciación son atractivas cuando las necesidades y preferencias de los compradores son muy diversas para un producto estandarizado. Una empresa que pretenda tener éxito con la diferenciación debe estudiar las necesidades y conductas de los compradores con mucho cuidado para saber qué consideran importante, qué creen que tiene valor y cuánto están dispuestos a pagar por ello. El truco está en que la compañía debe incorporar los atributos que desean los compradores a su producto o servicio, de forma que no sólo atraiga a una amplia variedad de compradores, sino que también sea lo bastante diferenciable de los productos de los rivales para mantenerse aparte de ellos; al respecto, un producto muy diferenciado siempre es preferible a uno poco diferenciado. Una estrategia de diferenciación implica una propuesta de valor única para el cliente. La estrategia consigue su objetivo cuando a una cantidad atractivamente grande de compradores le parece tentadora la propuesta de valor para el cliente y se identifica con más fuerza con los atributos diferenciados de la empresa. (Thompson, 2012, p.142)

Consiste en diferenciar el producto o servicio que ofrece la organización mediante la creación de algo que se considere único en el ámbito del sector. Las estrategias para esa diferenciación pueden adoptar muchas formas, como las de proyecto o imagen de la marca, tecnología, peculiaridades, especialidad en servicios por encargo o red de proveedores u otras dimensiones. (Chiavenato, 2011, p.172)

La diferenciación exitosa permite que una empresa:

- a) Fije un precio mayor por su producto.
- b) Aumente las ventas unitarias (a causa de los compradores adicionales que llegan por las características diferenciadoras).
- c) Obtenga lealtad del comprador hacia su marca (porque a algunos consumidores les atraen mucho las características distintivas y se sienten unidos a la empresa y sus productos). (Thompson, 2012, p.142)



Figura 8. Impulsores de cualidades únicas: Claves para crear una ventaja de diferenciación

Fuente: Tomado del libro de Thompson, Administración Estratégica



### **b.1) Impulsor de cualidades únicas para la estrategia de diferenciación.**

**Esforzarse por crear productos con características, diseño y desempeño superiores.** Esto es válido para los atributos físicos y funcionales de un producto, como más usos y aplicaciones, más seguridad, mayor capacidad de reciclado o una mejor protección ambiental. Las características de diseño son importantes para mejorar el atractivo del producto. Por ejemplo, las motocicletas Ducati cuestan más por su diseño, y fueron exhibidas en el museo de arte Guggenheim, en la ciudad de Nueva York. (Thompson, 2012, p.142)

**Mejorar el servicio al cliente o añadir más servicios.** Mejor servicio al cliente en áreas como envíos, devoluciones y reparación es tan importante en la creación de diferenciación como las características superiores del producto. Algunos ejemplos son una asistencia técnica superior para los compradores, servicios de mantenimiento de mayor calidad, más y mejor información del producto a los clientes, más y mejores materiales de capacitación para los usuarios finales, mejores condiciones de crédito, procesamiento más ágil de pedidos o mayor conveniencia para el cliente. (Thompson, 2012, p.143)

**Procurar actividades de IyD para producción.** Comprometerse en IyD de producción puede permitir una fabricación personalizada rentable, ofrecer mayor variedad y selección de productos mediante la posibilidad de varias “versiones”, mejorar la calidad del producto o hacer que los métodos de producción sean más seguros para el ambiente. Muchos fabricantes desarrollaron sistemas flexibles de manufactura que permiten elaborar diversos modelos y versiones del producto en la misma línea de ensamblado. Estar en posibilidades de ofrecer a los compradores productos a la medida es una capacidad diferenciadora importante. (Thompson, 2012, p.143)

**Esforzarse por la innovación y los avances tecnológicos.** La innovación fructífera es la ruta para llegar primero con más frecuencia al mercado, además de ser un diferenciador poderoso. Si la innovación resulta difícil de

imitar, mediante protección de patentes u otros medios, proporciona a la empresa la ventaja sustentable de haber abierto el camino. (Thompson, 2012, p.143)

**Procurar mejoras continuas de calidad.** Las diferencias de calidad percibidas son un importante diferenciador desde la perspectiva de los clientes. Los procesos de control de calidad pueden aplicarse a todo lo largo de la cadena de valor, incluso las actividades de servicio al cliente posterior a la compra. Reducen defectos del producto, evitan fallas prematuras, extienden su vida útil, abaratan los ofrecimientos de garantías extendidas, mejoran la economía de uso, permiten una mayor conveniencia para el usuario final o mejoran la apariencia del producto. Las empresas cuyos sistemas de manejo de calidad cumplen con estándares de certificación, como el ISO 9001, mejoran su reputación de calidad ante los clientes. (Thompson, 2012, p.144)

**Aumentar la intensidad del marketing y las actividades de ventas.** El marketing y la publicidad tienen un efecto tremendo en el valor que perciben los compradores y por ende su disposición a pagar más por las ofertas de la empresa. Crean diferenciación incluso cuando haya poca diferenciación de otro modo. Por ejemplo, las degustaciones con los ojos vendados demuestran que hasta a los más leales consumidores de Pepsi o Coca les cuesta trabajo distinguir un refresco del otro. Las marcas crean lealtad de los clientes, lo que aumenta el “costo” percibido de cambiar a otro producto. Las actividades de manejo de marca son por lo tanto importantes también para apoyar la diferenciación. (Thompson, 2012, p.144)

**Buscar insumos de alta calidad.** La calidad de los insumos al final tiene un efecto en el desempeño o calidad del producto final de la empresa. Por ejemplo, Starbucks obtiene las elevadas calificaciones de su café en parte porque tiene especificaciones muy estrictas respecto del café que compra a sus proveedores. 8. Mejorar las habilidades, conocimientos y experiencia de los empleados mediante actividades de administración de recursos humanos. Contratar, capacitar y conservar a empleados con buenas

habilidades y experiencia es importante porque a menudo ellos son el origen de ideas creativas e innovadoras para el desarrollo de nuevos productos. Además, son esenciales para desempeñar actividades diferenciadoras como diseño, ingeniería, marketing e I+D. La cultura y sistemas de compensaciones de la empresa contribuyen a fomentar la contribución potencial de los empleados de alto valor para una estrategia de diferenciación. (Thompson, 2012, p.144)

### **c) Estrategias de enfoque o estrategias dirigidas**

Las empresas optan por una estrategia de enfoque cuando tratan de utilizar sus competencias centrales para satisfacer las necesidades de un segmento o nicho particulares de la industria excluyendo a otros. Algunos ejemplos de segmentos específicos del mercado que pueden ser la meta de una estrategia de enfoque son: 1) un grupo particular de compradores (por ejemplo, jóvenes o personas de edad mayor), 2) un segmento diferente para cada línea de productos (por ejemplo, productos para pintores profesionales o para aficionados a “hágalo usted mismo”) o 3) un mercado geográfico diferente (por ejemplo, el este o el oeste de Estados Unidos). Por lo tanto, la estrategia de enfoque es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de un segmento competitivo particular. (Hitt, 2008, p.125)

Thompson (2012) “Lo que distingue a las estrategias dirigidas de las de costos bajos o diferenciación amplia es la atención concentrada en una porción del mercado total. El segmento objetivo, o nicho, puede definirse por su singularidad geográfica, por los requisitos especializados en el uso del producto o por los atributos especiales de la mercancía que atraigan sólo al nicho” (p.149)

Chiavenato (2011) “Aun cuando las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación busquen alcanzar sus objetivos en el ámbito de todo el sector, la estrategia del enfoque pretende llegar a una meta determinada o nicho”. (p.134)

#### **c.1) Características del enfoque, nicho o segmentación**

- La estrategia del enfoque parte de la premisa de que la organización puede alcanzar su blanco estratégico con más efectividad o eficiencia que los competidores que no están compitiendo de forma amplia. Por tanto, la empresa se diferencia porque satisface mejor las necesidades de su blanco particular o por sus costos más bajos para alcanzar ese blanco, o las dos cosas. Aun cuando la política del enfoque no persigue el costo bajo, ni la diferenciación desde el punto de vista del mercado como un todo, en realidad consigue una u otra posición frente a su blanco estratégico.
- La estrategia del nicho de mercado o la concentración en un sector limitado del mercado total es interesante para las empresas pequeñas o medianas, que operan en mercados dominados por empresas grandes. Es bastante adecuada para situaciones donde existen espacios definidos y rentables dentro del mercado total, pero que no están bien atendidos y en los cuales la empresa tiene una ventaja diferencial real para atender ese espacio o donde puede crear esa ventaja.
- Una característica del explorador de nichos exitoso es su capacidad para segmentar el mercado de forma creativa con la intención de identificar nichos nuevos y potenciales que aún no han sido detectados por los principales competidores.
- La esencia de la estrategia de nichos o segmentación consiste en que la empresa enfoque su actividad en los blancos seleccionados y en no permitir que corra a ciegas tras la obtención de un cliente más. El desarrollo de una estrategia de nicho exige disciplina para concentrar el esfuerzo en los blancos escogidos. (Chiavenato, 2011, p. 175)

### 2.2.3.3 Los riesgos de las estrategias

Específicamente los riesgos de las estrategias genéricas son:

- a) **Riesgos del liderazgo en el costo total:** El liderazgo en el costo impone grandes gastos a la organización para poder preservar su posición, lo cual significa que debe reinvertir en equipamiento moderno, deshacerse sin pena de los artículos obsoletos, evitar la proliferación en la

línea de productos y estar atenta al perfeccionamiento tecnológico. El liderazgo en costos es vulnerable cuando se basa en la escala o la experiencia como barrera de entrada. Algunos de esos riesgos son; el cambio tecnológico que anula la inversión o el aprendizaje anterior; las nuevas empresas la ciencia y la industria que aprenden a bajo costo; los seguidores basados en la imitación o en su capacidad para invertir en instalaciones modernas; la incapacidad para ver los cambios que necesita el producto o su marketing en virtud de que la atención se ha dirigido al costo, la inflación y los costos, los cuales estrechan la capacidad de la organización para mantener un diferencial de precio suficiente para compensar la imagen de marca del producto frente al precio de los competidores o de otras formas de diferenciación. (Chiavenato, 2011, p. 176)

**b) Riesgos de la diferenciación:** La diferenciación puede acarrear una serie de riesgos. El diferencial del costo entre los competidores de bajo costo y la empresa diferenciada se vuelve demasiado grande para poder mantener la lealtad a la marca. La necesidad de los compradores respecto del factor de la diferenciación disminuye a medida de que se vuelven más sofisticados. La imitación disminuye la diferenciación percibida, un caso común es cuando el sector madura. (Chiavenato, 2011, p. 176)

**c) Riesgos del enfoque:** El enfoque puede acarrear otro conjunto de riesgos, las diferencias de costos entre los competidores que actúan en el mercado y las empresas que adoptan los enfoques particulares se amplían de modo que eliminan las ventajas de costos por satisfacer un blanco estrecho o anulan la diferenciación que ha conseguido el enfoque. Otro riesgo es que los competidores encuentren submercados dentro del blanco estratégico y se orienten hacia ellos, dispersando la fuerza del nicho. (Chiavenato, 2011, p. 176)

## **2.2.4 La ejecución y evaluación de la Estrategia**

### **2.2.4.1 La ejecución de la Estrategia**

Un adecuado diseño de las estrategias es esencial para el éxito de todo el proceso estratégico. Sin embargo, ésta casi nunca se concreta ni llega a suceder debido a las fallas en su ejecución. Por muy bien que se haya diseñado la estrategia no tendrá éxito si no es implementada con gran cuidado y por consecuencia el plan estratégico acabará terminando en el fondo de un cajón. La ejecución de la estrategia requiere del compromiso de todos los miembros y debe ser una tarea de todas las personas que trabajan en ella, desde el presidente hasta la base de la estructura, además de que debe formar parte integral de las tareas cotidianas de todos sus miembros. Por tanto, la ejecución de la estrategia, diseñada en el grueso del proceso de la planeación estratégica, requiere de una intensa participación, consenso, conocimiento, información, motivación, compromiso. Mucho liderazgo por parte de toda la alta gerencia de la empresa. El proceso estratégico siempre constituye un proceso de cambio organizacional. La estrategia, a pesar de que en ocasiones pueda ser muy defensiva siempre es un movimiento de cambio y transformación. (Chiavenato, 2011, p. 224).

Chiavenato (2011) “Más vale que una estrategia sea dirigida y practicada por personas que meten las manos y ponen todo su corazón, a que simplemente sea una imaginada y concebida en la cabeza de los dirigentes. El gran secreto está en conseguir que todas las personas de la organización, sin excepción alguna, practiquen el plan estratégico”. (p.228)

#### **2.2.4.1.2 Barreras para la ejecución de la estrategia**

La ejecución es fundamental para que la estrategia tenga éxito. El éxito o el fracaso de una empresa pasa por varias fases, que van desde la quiebra hasta un aumento sustancial del capital financiero. Para Ray G. Young, la ejecución de la estrategia depende de cinco P y tres L.

Performance: el desempeño es fundamental para la ejecución de la estrategia.

Producto: aquello que la organización ofrece al mercado.

Proceso: la forma en que trabajan la organización y las personas.

Personas: sin ellas no existen las organizaciones ni las estrategias que ejecutarán.

Pasión: es lo que impulsa el trabajo de las personas.

Listen (escuchar): los líderes deben oír y escuchar, tal vez, más que hablar.

Learn (aprender): el aprendizaje forma parte integral de la organización moderna.

Lead (guiar): el liderazgo es fundamental para la ejecución de la estrategia. (Chiavenato, 2012, p.230)

#### **2.2.4.1.3 Los secretos de una ejecución exitosa de la estrategia**

Cuando una empresa percibe que es incapaz de ejecutar la estrategia, una reacción común es que trate de rediseñar el organigrama o de modificar los incentivos, cuando sería mucho más eficaz que esclareciera los privilegios de decisión y mejorara el flujo de información que sube por la jerarquía a lo largo de toda la organización. En general, los remedios no funcionan porque no tienen nada que ver con el mal. (Chiavenato, 2011, p.231)

Neilson, Martin y Powers afirman que una estrategia brillante, un producto enormemente exitoso o una tecnología innovadora pueden colocar a la empresa en el mapa competitivo, pero sólo una ejecución sólida y bien orquestada la puede mantener ahí. Lamentablemente, la mayoría de las empresas no lo hace bien, como incluso ellas mismas reconocen. Las investigaciones arrojan que las empresas fracasan en la ejecución porque van directo a la reestructuración organizacional e ignoran los propulsores más poderosos de la eficacia, que son los siguientes: (Chiavenato, 2012, p.231)

- Privilegios de decisión: las personas deben tener una idea clara de las decisiones y las acciones que son de su responsabilidad. Esto significa definir con claridad los papeles y las responsabilidades.
- Información: es importante respecto del entorno competitivo y debe llegar con rapidez a la alta gerencia. Así, los ejecutivos pueden desempeñar un papel importante en la identificación de patrones y definir mejores prácticas para todos los segmentos de la empresa. Ese papel de coordinación debe contar con una inteligencia de mercado precisa y actualizada.
- Incentivos: una vez que se toman las decisiones rara vez son cuestionadas. Deben ser aceptadas y transformarse en compromisos y en incentivos para las personas. Las decisiones pasan por un periodo inicial de búsqueda de consenso, pero cuando se han tomado requieren que los individuos no provoquen división, conflictos ni disputas, sino que sirvan de guía y agreguen valor al negocio.
- Estructura: la información debe fluir libremente entre las fronteras de la organización. Cuando la información no fluye horizontalmente entre las diversas partes de la empresa, las unidades se comportan como silos cerrados, que impiden las economías de escala y la transferencia de las mejores prácticas. (Chiavenato, 2012, p.231)

#### **2.2.4.2 Administración Estratégica**

La administración estrategia es la excelencia en la ejecución del plan estratégico, aborda la administración del cambio organizacional, por medio de la configuración de las estructuras, los sistemas y los procesos, la integración de las funciones de apoyo y las actividades primarias de la organización. Propone las condiciones para la administración de la cadena de valor que busca la excelencia operacional y la agilidad organizacional sustentadas en la renovación continua y un elevado desempeño. (Chiavenato, 2011, p. 221)



### **a) El desafío del cambio organizacional**

¿Cómo puede una organización alcanzar el éxito y mantenerlo durante mucho tiempo en un contexto de cambio continuo? No existe una fórmula ni un patrón para crear una organización exitosa o una de alto desempeño sostenible. Sin embargo, es posible planear ciertos aspectos de una administración estratégica que permitan que la organización tenga éxito, un elevado desempeño sostenible largo plazo y supere todas las expectativas de los públicos de interés hacia la organización. Hoy en día, la organización ya no puede adoptar las prácticas tradicionales para hacer negocios ni para relacionarse con su entorno. En realidad, la organización exitosa de hoy es la que se renueva de forma constante, ininterrumpida y consistente a medida que el mundo cambia, los competidores innovan y los clientes exigen cada vez más. La carrera por renovarse, revitalizarse y reinventarse es intensa e infinita. Es cuestión de supervivencia. (Chiavenato, 2011, p. 223)

### **b) La cultura como cambio organizacional**

Toda empresa tiene su propia cultura. El carácter de la cultura de una compañía o el clima de trabajo es producto de los valores esenciales y los principios empresariales que siguen los ejecutivos, los criterios de lo que es y no es aceptable desde el punto de vista ético y las prácticas y conductas de trabajo que definen “cómo hacemos las cosas aquí”, el planteamiento a la administración de recursos humanos y el estilo de operar, la “química” y la “personalidad” que impregnan el ambiente de trabajo y las historias que se cuentan una y otra vez para ejemplificar y reforzar los valores, prácticas de los negocios y tradiciones de la empresa. La fusión declarada de creencias, costumbres, principios empresariales compartidas dentro de los estilos de operación, normas de comportamiento, actitudes arraigadas y ambiente de trabajo definen la cultura corporativa de una compañía. La cultura de una empresa es importante porque influye en las acciones y

enfoques de la organización para dirigir sus negocios. (Thompson, 2012, p.383)

**c) El cuadro de mando integral (balanced scorecard) como herramienta de la administración estratégica**

Chiavenato (2011) “El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta administrativa que reúne varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia” (p.233)

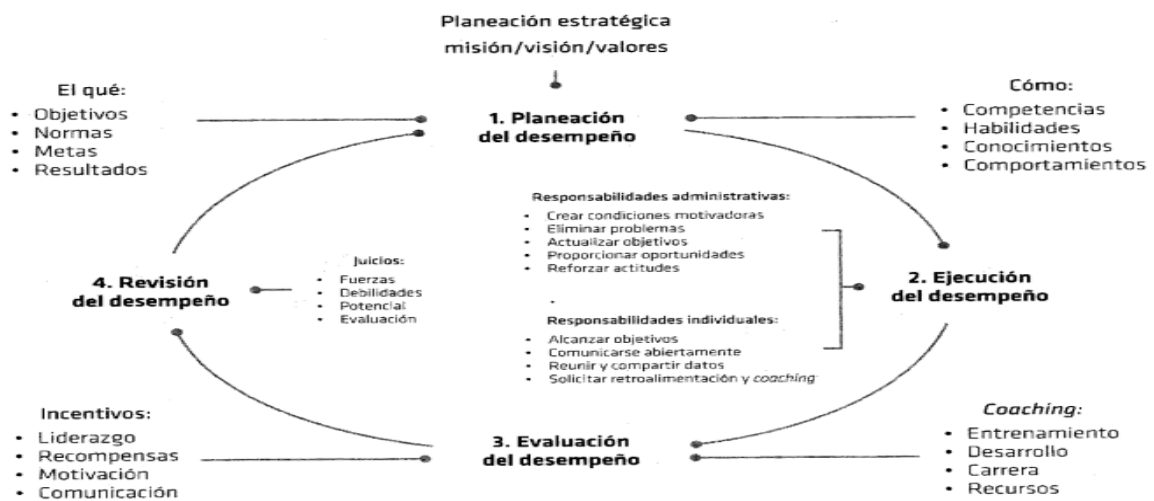


Figura 9. La administración del desempeño en la ejecución del plan estratégico

Fuente: Tomado del libro de Chiavenato, Planeación estratégica

El CMI es una metodología basada en el equilibrio organizacional y está fundado en el equilibrio de cuatro perspectivas diferentes de objetivos, a saber:

- **Perspectiva financiera:** los accionistas, los propietarios y los inversionistas ven la organización. Los indicadores deben mostrar si la ejecución de la estrategia organizacional contribuye a mejorar los resultados. Ejemplos: utilidades, rendimiento sobre la inversión, flujo de caja, rendimiento sobre el capital.
- **Perspectiva del cliente:** cómo ve el cliente la organización y ésta cómo puede atenderle de la mejor manera posible. Los indicadores deben mostrar si los servicios prestados son acordes con la misión de la organización. Ejemplos: satisfacción del cliente, puntualidad en la

entrega, participación en el mercado, tendencias, retención de los clientes y adquisición de clientes potenciales.

- **Perspectiva de los procesos internos:** cuáles son los procesos de los negocios en los que la organización debe ser excelente. Los indicadores deben mostrar si los procesos y la operación están alineados y si están generando valor. Ejemplos: calidad, productividad, logística, comunicación interna e interfaces.
- **Perspectiva de innovación y aprendizaje:** qué tanta capacidad tiene la organización para mejorar continuamente y prepararse para el futuro. Los indicadores deben mostrar cómo la organización puede aprender y desarrollarse para garantizar el crecimiento. Ejemplos: índices de renovación de los productos, desarrollo de procesos internos, innovación, competencias y motivación de las personas.(Chiavenato, 2011, p. 235)

#### **2.2.4.3 Liderazgo estratégico**

El término liderazgo no tiene por qué asociarse al de directivo. En este sentido, «un individuo puede ser un buen directivo en la medida que planifique, organice y controle adecuadamente; pero, sin embargo, ser un mal líder porque no consigue que sus subordinados desempeñen su labor en el camino correcto. Contrariamente, un buen líder puede ser un mal directivo, puesto que dirige a sus subordinados adecuadamente, pero en un sentido equivocado, que no desemboca en la consecución de los objetivos de la organización» (Tari, 2000, p.138)

Según Hitt (2008) “El liderazgo estratégico efectivo permite a las empresas utilizar el proceso de administración estratégica de la manera correcta. Los altos directivos, como líderes estratégicos, deben guiar a la organización por caminos que lleven a crear una visión y una misión. Esta dirección podría conducir a metas que lleven a todos los miembros de la organización a mejorar su desempeño”. (p.374)

El liderazgo estratégico es la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad, así como de saber delegar facultades para crear el cambio estratégico cuando sea necesario. También implica administrar, por medio de las personas, la totalidad de los recursos de la organización y no tan sólo una unidad funcional, y afrontar el cambio, cada vez más rápido y profundo, que caracteriza el escenario actual de la competencia. (Chiavenato, 2011, p.244)

Hitt (2008) define así el liderazgo estratégico: “El liderazgo estratégico es la capacidad para anticipar las cosas, tener una visión, conservar la flexibilidad, atribuir facultades a otros para crear cambios estratégicos a medida que se necesiten”. (p.375)

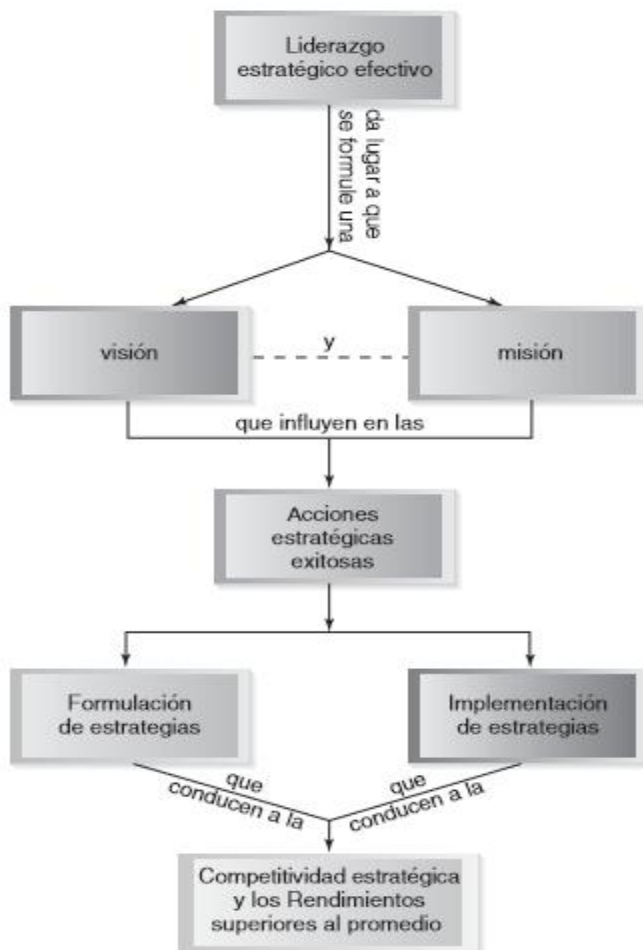


Figura10. Liderazgo Estratégico efectivo

Fuente: Tomado del libro de Hitt, Administración estratégica

#### **2.2.4.3.1 El liderazgo estratégico y la ejecución de la estrategia**

El liderazgo es el eje fundamental si se desea que las Estrategias sean cumplidas y mentalizadas por toda la empresa por lo tanto definiremos lo siguiente:

El cambio cultural, a diferencia de los cambios en la estructura organizacional, los productos, los servicios, los procesos y las tecnologías, suele ser lento y tardado. Enfrenta resistencias, barreras y obstáculos de todo tipo. Sin embargo, el cambio de cultura organizacional no sólo es posible y deseable, sino también indispensable y fundamental para el éxito de la organización. Si la planeación estratégica no cuenta con apoyo, sostén, aceptación, viabilidad, compromiso y dedicación, ya sea de la alta gerencia o de todas las personas involucradas, corre el peligro de quedar en simple diseño en papel. En otras palabras la planeación estratégica requiere de liderazgo para su debida implementación y ejecución, así como para alcanzar excelentes resultados. En una organización, liderazgo significa asumir riesgos, apostar a una visión de futuro y dirigir las políticas organizacionales. (Chiavenato, 2011, p. 244).

#### **2.2.4.3.2 Acciones clave de los líderes estratégicos**

##### **a) Determinación de la dirección estratégica**

La determinación de la dirección estratégica implica especificar la imagen y el carácter que la organización pretende desarrollar con el transcurso del tiempo. La dirección que seguirán las estrategias se enmarca en el contexto de las condiciones (como oportunidades y amenazas) que los líderes estratégicos suponen que su empresa enfrentará en un plazo de cinco, 10 o más años. La dirección estratégica ideal para el largo plazo se divide en dos partes: una ideología central y una visión de futuro. (Hitt, 2008, p.385)

Para Chiavenato (2011) la determinación de la dirección estratégica: “significa crear una visión de largo plazo para la intención estratégica de la organización. Esta visión considera un horizonte de entre cinco y diez años a futuro y tiene dos vertientes: una filosofía central y un futuro contemplado” (p.244)

## **b) Desarrollo del capital Humano**

Este representa el acervo de conocimientos, habilidades y competencias de la fuerza de trabajo de la organización. Así, los trabajadores son un recurso capital que requiere de una inversión para su capacitación, entrenamiento y desarrollo. A medida que la competencia se vuelve más intensa, las personas se convierten en la única fuente verdaderamente sustentable de ventaja competitiva. (Chiavenato, 2011, p.245)

Hitt (2008), ratifica la importancia del capital humano. “El capital humano es importante en todo tipo de organizaciones, grandes y pequeñas, nuevas y establecidas. Por ejemplo, un factor central para que los inversionistas de capital de riesgo decidan invertir en un emprendimiento es la calidad del capital humano involucrado. De hecho, este capital podría tener la misma o más importancia para la calidad de una oportunidad emprendedora” (p.388)

Concuerdo con la definición de Chiavenato y Hitt acerca del desarrollo del capital humano, en las empresas de nuestra era, la tecnología es muy avanzada en constante mejora, no siendo esto una ventaja competitiva muy sólida. En cambio el capital humano es la ventaja más fuerte de las empresas.

Los líderes estratégicos deben adquirir las habilidades necesarias para ayudar a desarrollar el capital humano en sus áreas de responsabilidad. Cuando las inversiones en capital humano tienen éxito, el resultado es una fuerza de trabajo capaz de aprender sin interrupción. El aprendizaje continuo y la ampliación del apalancamiento de la base de conocimiento de la empresa están vinculados al éxito estratégico. (Hitt, 2008, p.388)

## **c) Exploración y desarrollo de las competencias esenciales**

Significa explorar y desarrollar competencias esenciales en las diversas áreas funcionales para poder implementar las estrategias organizacionales. Los líderes estratégicos evalúan si las actividades para la implementación de la estrategia enfatizan las competencias esenciales. Es el caso de Intel, que posee las competencias esenciales de la agilidad competitiva

(capacidad para actuar de diversas maneras relevantes ante la competencia) y de la velocidad competitiva (capacidad para actuar con rapidez cuando afronta presiones del entorno y de la competencia). (Chiavenato, 2011, p.245)

Las empresas no deben dejar de desarrollar y, cuando sea conveniente, de cambiar sus competencias centrales para permanecer a la cabeza de sus competidores. Si tienen una competencia que les proporciona una ventaja pero no la cambian, con el tiempo los competidores la imitarán y disminuirán o acabarán con la ventaja competitiva que ésta les daba. Además, las empresas deben impedir que la competencia se convierta en un peligro que impida el cambio. Algunas empresas se resisten a cambiar sus competencias porque les han servido para obtener una ventaja competitiva, pero las competencias pueden volverse obsoletas y, si no se cambian, provocar que se pierdan las ventajas competitivas. Cuando esto ocurre los competidores con el tiempo desarrollarán una competencia más valiosa y eliminarán la ventaja competitiva de la organización y se quedarán con su participación de mercado. La mayoría de las competencias centrales requieren un capital humano de alta calidad. (Hitt, 2008, p.387)

#### **d) Sustentar una cultura organizacional eficaz**

Es un conjunto de ideologías, símbolos y valores centrales que comparten los miembros de toda la organización y que influye enormemente en la manera en que realiza los negocios. Una tarea básica de los líderes estratégicos es modelar la cultura organizacional, es decir, modelar el contexto en el cual la organización diseña y ejecuta sus estrategias. La cultura contribuye, de forma definitiva, al esfuerzo estratégico de la organización para buscar oportunidades, pero también la puede atrapar si no fuera la adecuada. (Chiavenato, 2011, p.245)

Hitt (2008) “La cultura organizacional influye en la forma en que la empresa desarrolla su negocio y ayuda a regular y a controlar el comportamiento de los

empleados, puede ser fuente de ventaja competitiva. Por lo tanto, configurar el entorno en el cual la organización formula e implementa sus estrategias (es decir, configurar la cultura organizacional) es una tarea central de los líderes estratégicos” (p.389)

#### **e) Énfasis en las prácticas éticas:**

Los líderes estratégicos realizan acciones para aumentar la probabilidad de que prevalezca una cultura ética en sus organizaciones. Esto implica:

- Crear y desarrollar un código de conducta para la organización.
- Revisar y actualizar continuamente el código de conducta.
- Difundir el código de conducta a todas las personas
- Desarrollar e implementar métodos, procedimientos y prácticas de auditoría interna.
- Crear y desarrollar sistemas de recompensas que premien el desempeño excelente.
- Crear un ambiente de trabajo que convierta a la organización en el mejor lugar para trabajar. (Chiavenato, 2011, p.245)

Cuando la empresa no tiene normas éticas, los directivos pueden actuar de forma oportunista tomando decisiones para su conveniencia y no para la de los intereses de ésta. Es decir, los administradores oportunistas aprovechan sus puestos para tomar decisiones que les benefician a ellos pero perjudican a los propietarios de la empresa (los accionistas). Sin embargo, cuando la organización tiene códigos de ética explícitos, cuando el código es integrado a la empresa por medio de una extensa capacitación en ética y cuando los accionistas esperan un comportamiento ético aumenta la probabilidad de que los directivos integren los valores éticos a sus decisiones. (Hitt, 2008, p.399)

#### **f) Controles organizacionales equilibrados**

Chiavenato (2011) “Los controles son necesarios para garantizar que la organización alcanzara los resultados deseados en la competitividad estratégica y



obtendrá rendimientos por encima de la media. Hoy en día se considera que el liderazgo estratégico es una competencia esencial para el buen desempeño de la organización”. (p.245)

Los controles se definen como “los procedimientos formales, basados en información, que utilizan los administradores para mantener o modificar los patrones de las actividades organizacionales” y ayudan a los líderes estratégicos a crear credibilidad, demostrar el valor de las estrategias a los accionistas de la empresa y promover y apoyar el cambio estratégico. Sobre todo, los controles proporcionan los parámetros dentro de los cuales se implementarán las estrategias, así como las acciones correctivas que se aplicarán cuando se requieran ajustes relacionados con la implementación.(Hitt, 2008, p.394)

#### **2.2.4.4 Cultura corporativa y liderazgo**

Thompson(2012) “La cultura corporativa se refiere al carácter del ambiente interno de trabajo de la empresa y a su personalidad, delineada por un sistema de valores, creencias, estándares éticos y tradiciones compartidos que definen las normas de conducta, las actitudes arraigadas, prácticas de trabajo aceptadas y los estilos de operar”.(p.384).

Las iniciativas emprendedoras corporativas no surgen de la nada, tampoco brotan de forma natural o espontánea Es necesario sembrar y cosechar una cultura emprendedora de manera adecuada. La organización tiene que crear una cultura que desarrolle e incentive el espíritu emprendedor en sus empleados. Esto requiere de tiempo, esfuerzo y dedicación, y debe partir del liderazgo estratégico. El Líder principal debe ser un emprendedor y cultivar esa característica en toda su organización. Además de ser el mismo un ejemplo a seguir, debe crear las condiciones esenciales para establecer una cultura emprendedora. (Chiavenato, 2011, p. 256)

### **a) Dimensiones principales de la cultura corporativa**

- La cultura corporativa es el carácter del clima laboral interno de una empresa: la forma como la moldea un sistema de valores, creencias, estándares éticos y tradiciones compartidos que, a su vez, definen normas conductuales, actitudes arraigadas, prácticas laborales aceptadas y estilos de operar. La cultura de una empresa es importante porque influye en las acciones de la organización y en sus enfoques para realizar negocios; en un sentido muy real, la cultura es el ADN de la organización.
- Entre las características clave de la cultura de una empresa se encuentran los estándares y valores éticos, su enfoque de administración de la gente, su atmósfera laboral y su espíritu de la compañía, cómo interactúa su personal, las conductas premiadas mediante incentivos (tanto financieros como simbólicos), las tradiciones y “mitos” muy repetidos, y su manera de comportarse con sus partes interesadas.
- La cultura de una empresa se basa y se moldea conforme a sus valores esenciales y estándares éticos. Los valores esenciales y principios éticos cumplen dos funciones en el proceso de formación de cultura: 1) fomentan un clima laboral en el cual los empleados comparten convicciones comunes y muy arraigadas sobre la forma de conducir en la empresa, y 2) operan como puntos de referencia para evaluar lo adecuado de acciones, decisiones y conductas particulares, lo que contribuye a que el personal haga las cosas bien de una manera correcta. (Thompson, 2012, p.406).

### **b) Las iniciativas emprendedoras e innovación.**

Las iniciativas emprendedoras e innovación Según Peter Drucker, las iniciativas emprendedoras por lo general se vinculan con la innovación, sea en un negocio ya existente, en una institución pública de servicios o en una nueva empresa iniciada por un solo individuo en la cocina de su casa. En otras palabras, las iniciativas emprendedoras, junto con la innovación que generan, son aspectos muy importantes para las organizaciones grandes y las pequeñas. Tanto por las inversiones iniciales como para mantener la posición competitiva en el mundo de los negocios. Además, la innovación

es el medio que permite al emprendedor crear nuevos recursos productivos de riqueza o dotar a los recursos existentes con un mayor potencial para crear riquezas. Con frecuencia se afirma que las iniciativas emprendedoras y la innovación son aspectos esenciales para el proceso creativo, el cual tiene como objetivo promover el crecimiento, aumentar la productividad y generar empleos. (Chiavenato, 2011, p.258)

#### **2.2.4.5 Ética, responsabilidad social corporativa, sustentabilidad ambiental y estrategia**

##### **a) La ética en los negocios**

La ética se refiere a principios de conducta correcta o incorrecta. La ética en los negocios es la aplicación de principios y estándares a las acciones y decisiones de organizaciones de negocios y a la conducta de su personal.<sup>1</sup> Los principios éticos en los negocios no son materialmente distintos de los principios éticos en general, pues las acciones de los negocios tienen que juzgarse en el contexto de los estándares de la sociedad respecto de lo bueno y lo malo. No hay un conjunto especial de estándares éticos aplicable sólo a los negocios. Si la deshonestidad se considera inmoral y falta de ética, el comportamiento deshonesto en los negocios (su relación con los clientes, proveedores, empleados o accionistas) también es inmoral o falta de ética. (Thompson, 2012, p.288)

Costos visibles	Costos administrativos internos	Costos intangibles o menos visible
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multas y penalizaciones gubernamentales</li> <li>• Penalizaciones civiles por demandas colectivas y otras demandas legales con el propósito de castigar a la empresa por sus ofensas y dañar a terceros</li> <li>• Costos para los accionistas en forma de menores precios accionarios (y tal vez menos dividendos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos legales y de investigación en que incurre la empresa</li> <li>• Costos de proporcionar educación correctiva y capacitación ética al personal de la empresa</li> <li>• Costos de emprender acciones correctivas</li> <li>• Costos administrativos asociados a garantizar el cumplimiento futuro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alejamiento del cliente</li> <li>• Pérdida de reputación</li> <li>• Baja en la moral y mayor grado de cinismo en los empleados</li> <li>• Mayor rotación de personal</li> <li>• Mayores costos de reclutamiento y dificultad para atraer a empleados talentosos</li> <li>• Efectos adversos en la productividad de los empleados</li> <li>• Costos de cumplir con regulaciones gubernamentales a menudo más estrictas</li> </ul>

Figura 11. Los costos en que incurren las empresas cuando se descubren malas conductas ética

Fuente: Tomado del libro de Thompson, Administración estratégica

## b) Responsabilidad social corporativa

La esencia del comportamiento de negocios responsable con la sociedad es que una empresa debe equilibrar las acciones estratégicas para beneficiar a sus accionistas con el deber de ser un buen ciudadano corporativo. La tesis es que los administradores de la compañía están obligados a mostrar una conciencia social al operar la empresa y, en particular, a tomar en cuenta cómo las decisiones de la administración y las acciones de la compañía afectan el bienestar de los empleados, comunidades locales, el ambiente y la sociedad en conjunto. Por lo tanto, actuar con responsabilidad social va más allá de sólo participar en proyectos de servicio a la comunidad y donar dinero a obras de caridad y otras causas sociales valiosas. Demostrar responsabilidad social entraña también emprender acciones que ganen la confianza y el respeto de todos los interesados: operar de manera honesta y ética, luchar porque la compañía sea un buen lugar para trabajar, mostrar respeto genuino por el ambiente y tratar de marcar la diferencia para el mejoramiento de la sociedad. (Thompson, 2012, p.305)



*Figura12.* Los cinco componentes de una estrategia de responsabilidad social  
*Fuente:* Tomado del libro de Thompson, Administración estratégica

En la práctica, la responsabilidad social está dejando de limitarse a los viejos conceptos de la protección pasiva y paternalista o el fiel cumplimiento de las normas legales para avanzar hacia la protección activa y la promoción humana, en función de un sistema definido y explícito de valores éticos.

#### **2.2.4.6 La evaluación estratégica**

La evaluación de la estrategia se refiere a la fase del proceso de la administración estratégica en la que los ejecutivos de la alta gerencia estudian y evalúan si la estrategia elegida, tal como fue implementada y ejecutada, alcanza los objetivos propuestos y produce los resultados esperados. Por medio de este proceso se comparan los objetivos pretendidos -los medios- con los resultados logrados por la estrategia o los fines. Cuando se diseña la estrategia también se establecen los criterios, los indicadores y las mediciones para evaluar sus resultados. Lo importante es vigilar el desempeño y los resultados, con el propósito de adoptar las medidas correctivas necesarias para que la estrategia alcance los objetivos deseados. La ejecución de la estrategia requiere de una administración

inteligente e influyente del talento humano, para que las personas involucradas estén siempre preparadas y dispuestas a aplicar lo mejor posible sus conocimientos, habilidades y competencias. Sin embargo, la ejecución no siempre corresponderá a aquello que la planeación definió con anticipación. Casi siempre se presentarán cambios, desviaciones, obstáculos, maniobras y retrocesos acelerados. (Chiavenato, 2011, p.287)

En realidad, la evaluación estratégica debe estar presente en todas las etapas graduales a lo largo del proceso de la planeación estratégica, a saber:

- **Actitud estratégica:** a partir de la nueva naturaleza de la competitividad y de la intención estratégica como base de todo el proceso estratégico.
- **Administración del conocimiento de la competencia y la organización:** a partir del diagnóstico estratégico del entorno externo e interno de la organización, así como de la construcción de escenarios futuros con la intención de construir una organización capaz de aprender continuamente.
- **Concepción de la estrategia:** a partir de la política de negocios de la organización y de la evaluación de posibles modelos dinámicos de cooperación y de competencia.
- **Formulación de la estrategia:** a partir de la definición de los objetivos organizacionales pretendidos y del diseño de estrategias con el propósito de alcanzarlos debidamente. La inclusión de mediciones e indicadores, para establecer con absoluta claridad los objetivos que se deben alcanzar, siempre será bienvenida en esta etapa
- **Ejecución de la estrategia:** a partir de la administración estratégica liderada por el ejecutivo principal y su equipo estratégico, vigilados por el gobierno corporativo, y que incluya los principios de responsabilidad social y desarrollo sustentable. En esta etapa siempre deben establecerse los objetivos por alcanzar, los cuales se deben declarar de manera insistente.

- **Evaluación de la estrategia;** implica los procesos de control y evaluación, con el propósito de garantizar el éxito de la organización para alcanzar sus objetivos.

En esta fase es fundamental medir si se han logrado los objetivos. En otras palabras, la estrategia no debe ser evaluada tan sólo después de su implementación total, sino que se debe hacer de manera continua y sucesiva durante el transcurso de todas sus etapas. (Chiavenato, 2011, p.288)

#### 2.2.4.6.2 El proceso de control

El proceso de control se caracteriza porque es cíclico y repetitivo. En realidad, el control debe considerarse como un proceso sistémico, donde cada etapa influye en las demás y es influido por ellas. El proceso de control consta de cuatro etapas o fases.

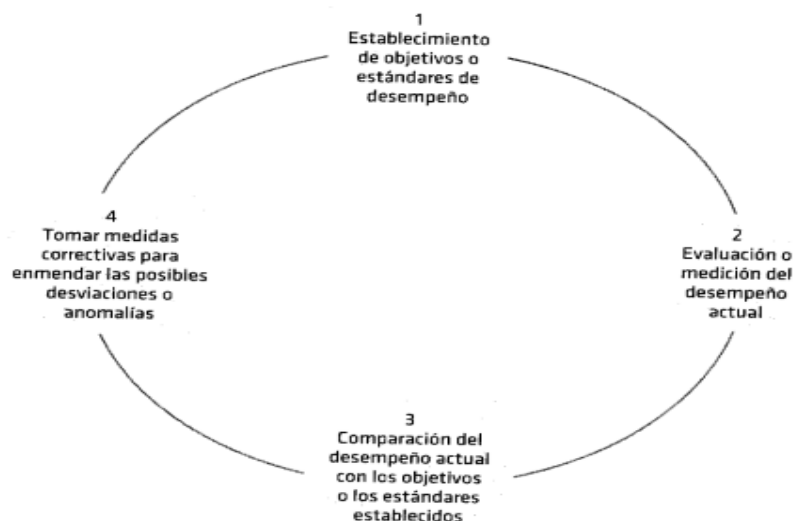


Figura 13. El proceso básico de control

Fuente: Tomado del libro de Chiavenato, Planeación estratégica

#### 2.2.4.6.1 Tipos de control

Cada organización requiere de un sistema básico de control para emplear sus recursos financieros, desarrollar a las personas, analizar el desempeño financiero y evaluar la productividad operacional, dentro de los niveles estratégicos, tácticos y operacionales.

- **Controles estratégicos:** se llaman controles organizacionales y constituyen el sistema de decisiones de la alta gerencia que controla el desempeño y los resultados de la organización como un todo, basándose en la información externa, que llega del entorno externo, y la información interna, que fluye por los diversos niveles de la organización. Existen varios tipos de controles estratégicos como los balances contables, los informes financieros, los estados de pérdidas y ganancias los cuales casi siempre permiten la transposición de las proyecciones de ventas y las proyecciones de gastos que serán erogados, para proporcionar el balance proyectado o una especie de proyección de las ganancias y las pérdidas como una herramienta muy importante para el proceso de decisión de la organización.
- **Controles tácticos:** Se aplican en el nivel intermedio y se refieren a cada una de las unidades organizacionales sean departamentos, divisiones o equipos. Por lo general están orientados al mediano plazo, es decir al ejercicio anual. Los tipos de controles tácticos más importantes son el control del presupuesto y la contabilidad de costos.
- **Controles operacionales:** se aplican en el nivel operacional de la organización y se proyectan al corto plazo. Buena parte de las medidas correctivas en este nivel se aplican a las personas o a su desempeño. (Chiavenato, 2011, p.296)

## **2.3 Bases Teóricas de la variable dependiente: La Competitividad**

### **2.3.1 La competitividad**

Hasta ahora no existe un acuerdo en la definición sobre competitividad. La organisation for economic Co-operation and Development (OECD, 1992) la definió como el grado en que una nación puede, bajo condiciones de libre



mercado, producir productos que enfrentan la competencia de mercados internacionales, mejorando los ingresos reales de la población. Gassmann (1995) dijo que era calidad del entorno de negocios de una nación o su atractividad como un lugar para producir. El WEF (2011) la definió como “un conjunto de instituciones, políticas, y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (p.4), conceptos que incluye componentes dinámicos y estáticos. (D’Alessio, 2013, p.543).

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. Se benefician de tener fuerte rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes. (Porter, 2009, p.219).

Porter (2009) nos refuerza esta definición: “En un mundo de competitividad abierta y cambio continuo, es más importante que nunca aprender a pensar en la competitividad en términos estructurales” (p. 67)

D’Alessio ( 2013) “Para Aguilar(1994), la competitividad tiene tres niveles (a) a nivel del país, región, o localidad,- hasta donde es favorable crecer económicamente-; (b) a nivel sectorial y (c) a nivel empresarial, es la habilidad para diseñar, producir y vender productos, cuyas cualidades forman beneficios más atractivos para los consumidores”( p. 544).

La competitividad o competitiveness, fue definida por Porter (2005b) como “la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales” (p.2) y que para comprenderla se deben ver las fuentes de prosperidad que un país posee. Dijo además que para la competitividad importa casi todo, y por eso es un reto; que una visión defectuosa es verla como la participación de los productos a nivel internacional, de exportar por medio de un juego de suma cero, que no lo es (Porter, 2005b). Para Porter existe una competitividad vista desde el ámbito nacional, y otra vista desde el panorama industrial y de los competidores. Según Porter (2004), “toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva ya sea explícita o implícita” (p.9);

y esta estrategia se puede desarrollar expresamente por medio de una planeación, o por medio de actividades sobrentendidas. Asimismo, indicó que para encarar a las cinco fuerzas de la competencia (participantes potenciales, compradores, sustitutos, proveedores, y competidores) se dispone de tres estrategias genéricas eficaces: Liderazgo en costos, diferenciación, o el enfoque de ambos. (D' Alessio, 2013, p.544).

### 2.3.1.1 El cubo de la Competitividad

D' Alessio (2013) “Los países manejen su entorno de acuerdo con cuatro fuerzas. Estas son el resultado de sus tradiciones, historia, sistema de valores, y enraizamiento en su modo de operar. Las cuatro fuerzas pueden ser integradas en una teoría, brindan un perfil de la economía, y permite anticipar su comportamiento. Estas son: agresividad/attractividad, globalidad/proximidad, activos/procesos, cohesión social/ asumiendo riesgos” (p.545).

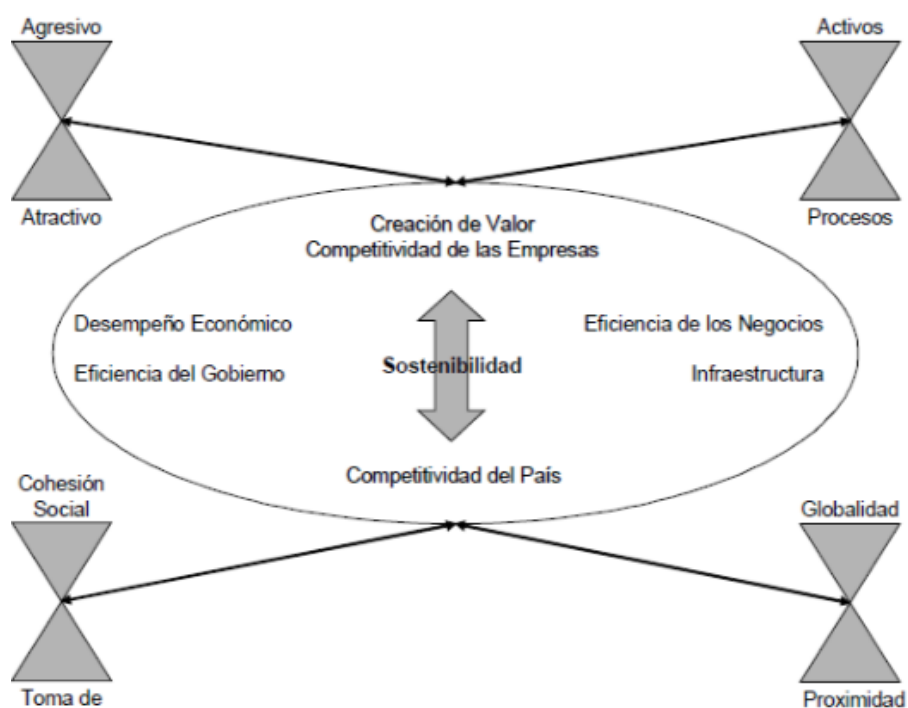


Figura 14 . El cubo de la competitividad

Fuente: Tomado de libro de D' Alessio, “El proceso estratégico”

- a) **Agresividad**, significa utilizar políticas proactivas de incentivo directo como exportar, o una inversión directa extranjera, lo cual no necesariamente implica un puesto de trabajo; mientras que la **atractividad** consiste en generar más inversión directa por medio de políticas que brinden un ambiente favorable, incentivos o desarrollen el talento, a pesar de obtener pocos ingresos (ejemplos de agresividad son Alemania, Japón versus atractividad que son Irlanda, Singapur) (D' Alessio, 2013, P.546)
- b) La economía de la **proximidad** comprende los que son los servicios para el cliente final cercano, es normalmente local, proteccionista, costosa, y menos dinámica, mientras que la **Global** se preocupa más por tener costos competitivos y no necesariamente es próxima al consumidor final, es internacional, volátil y vulnerable (ejemplos de esta economía son Europa occidental versus Estados Unidos). (D' Alessio, 2013, P.546)
- c) Algunas naciones pueden ser ricas en **activos** (tierra, personas, y recursos naturales); mientras que otras, a pesar de no tener o usar activos, han visto una oportunidad en los procesos, transformando los activos naturales en productos terminados o semiterminados (ejemplos de estas fuerzas son Brasil, India versus Japón, Suiza).
- d) **El asumiendo riesgos** significa un sistema que promueve el riesgo individual, propicia lo individualista, la liberalización, y la privatización (está relacionado con la globalidad); a diferencia de la **cohesión social**, de buscar un bienestar del sistema con una política activa social (está relacionado con la proximidad) con mercados laborales más flexibles (ejemplos de estos sistemas son el modelo anglosajon versus el europeo continental). Las cuatro fuerzas mencionadas afectan a la competitividad de las compañías, de las organizaciones, así como a las de las naciones. (D' Alessio, 2013, P.546).

### **2.3.1.2 Relación entre estrategia, productividad operativa y competitividad**

Una de las mejores definiciones para tener un buen informe de competitividad con el cual concuerdo definitivamente, según D' Alessio:

Una organización podría elaborar su propio informe de competitividad (con indicadores referenciales), con relación a su competencia cercana y/o lejana, directa o indirecta. Esta sería una especie de auditoria, que le permite conocer cómo opera en el tiempo. En tal sentido, se debe emplear la misma data, fuentes, y quienes lo realicen deben ser personas imparciales e integras (sin sesgo) en el manejo de información. (D'Alessio, 2013, p.566)

### **2.3.1.3 Etapas de desarrollo a lo largo de la frontera de la competitividad**

La competitividad implica fundamentalmente productividad, sea de una nación, región/Estado, distrito, ciudad, sector, corporación, unidad de negocio, o cualquier organización. Por lo tanto, la estrategia de una organización debe ir con la mejora en su productividad, de lo contrario, se puede fracasar. Se debe hacer una buena combinación entre las estrategias genéricas, externas, e internas, logrando así mejorar su productividad.(D' Alessio, 2013, P.555).

### **2.3.1.4 Consideraciones al medir los pilares de la competitividad**

Según D' Alessio (2013)" los pilares de la competitividad son, en esencia, una agregación matemática de indicadores que miden la posición relativa entre las organizaciones. La metodología utilizada debe ser una estructura y contenido, sólida, objetiva, confiable, y con data auditable de preferencia (D' Alessio&Carpio, 2011)" (p.557).

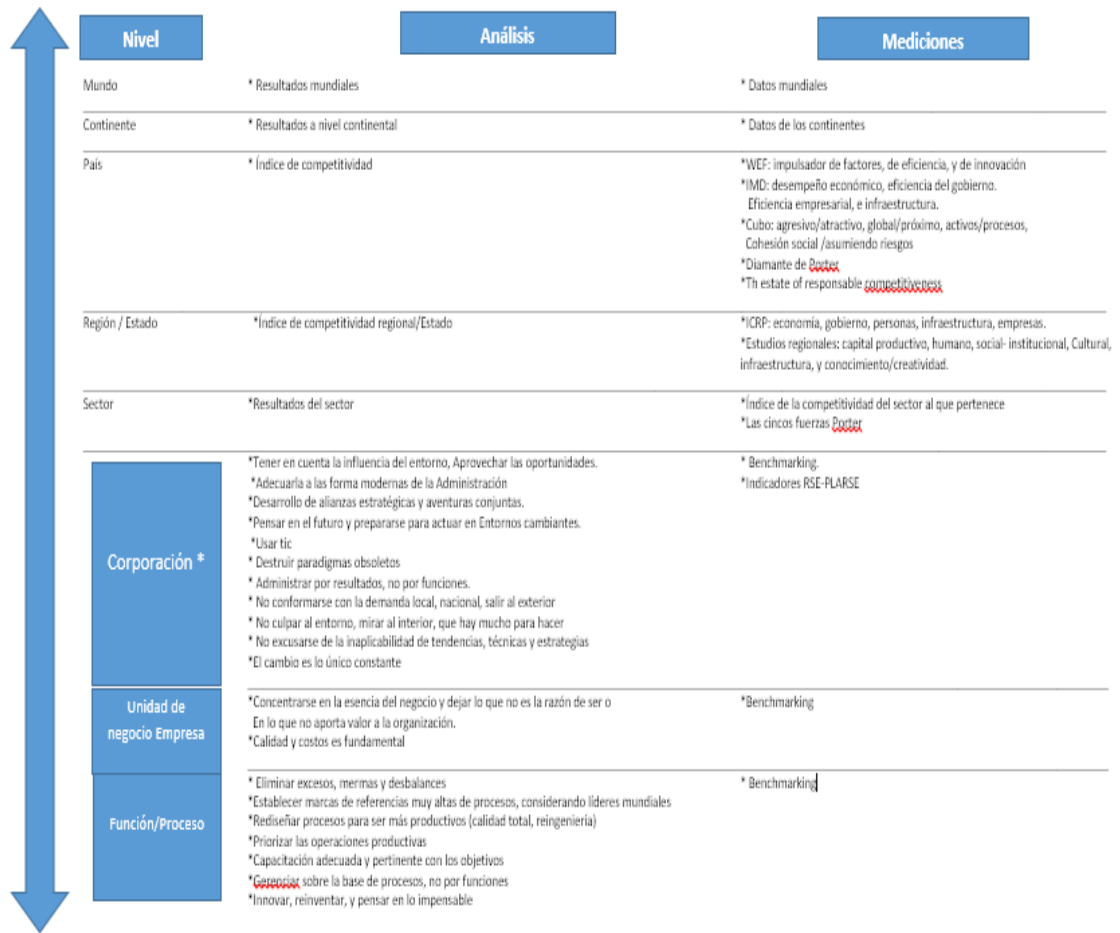


Figura 15. Análisis y mediciones para conocer la competitividad de una organización.

Fuente: Tomada del libro “El proceso estratégico” de D’Alessio 2013.

### 2.3.2. Ventajas competitivas

Es la ventaja que una empresa tienen a diferencia de otra, lo cual le permite ser competitiva y desempeñarse de manera óptima en el mercado.

#### 2.3.2.1 La eficacia

Según Porter (2009) “Tanto la eficacia operativa como la estrategia son esenciales para conseguir grandes resultados, lo que en última instancia, es el objetivo prioritario de cualquier empresa. En cualquier caso, funciona de manera muy diferente” (p.70).

Una empresa solo puede obtener mejores resultados que sus rivales si consigue establecer una diferencia que pueda mantener. Debe ofrecer un

valor mayor a sus clientes, o un valor igual a un coste inferior, o ambas cosas. A partir de ese punto, entra en funcionamiento la aritmética de la mayor rentabilidad: ofrecer un valor mayor permite a la empresa cobrar precios unitarios medios superiores; una eficacia mayor da como resultados menores costes unitarios medios. En última instancia, todas las diferencias de precio o coste entre empresas tienen su origen en los cientos de actividades necesarias para crear, producir, vender y prestar o entregar sus productos o servicios, actividades como las visitas a los clientes, el montaje de los productos acabados o la formación de los trabajadores. Los costes nacen con la realización de esas actividades, y las ventajas de costes se obtienen realizando determinadas actividades con más eficacia que los competidores. De la misma manera, la diferenciación surge tanto en la elección de actividades como en la forma de realizarlas. Las actividades, por lo tanto, son la unidad básica de la ventaja competitiva. En general las ventajas y desventajas surgen del conjunto de actividades de la empresa, no solo alguna de ellas. La eficacia operativa consiste en realizar actividades similares mejor que los rivales. La eficacia operativa comprende la eficiencia, pero no es su único elemento. Se refiere a las prácticas que permiten a la empresa utilizar mejor los recursos, por ejemplo, reduciendo defectos en los productos o desarrollando más rápidamente unos productos mejores. En contraste, el posicionamiento estratégico entraña la realización de actividades diferentes de las de los rivales, o la realización de actividades similares de forma diferente. (Porter, 2009, p. 71).

## La eficacia operacional versus el posicionamiento estratégico

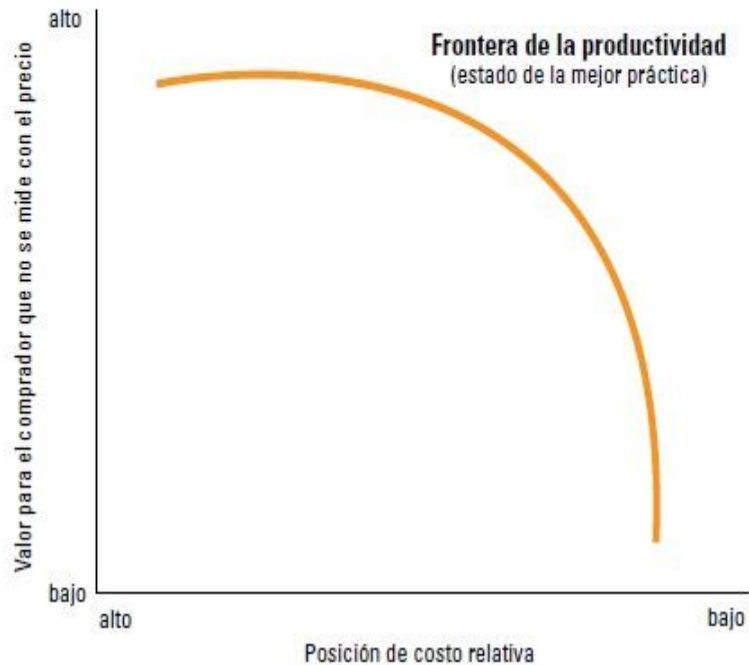


Figura 16. La eficacia operacional versus el posicionamiento estratégico

Fuente: Tomado del libro de Porter "Ser Competitivo I".

### 2.3.2.2 La Calidad

La calidad es un término muy usado en el mundo empresarial y más aún en los sectores de restaurantes, para el cliente es sinónimo de satisfacción, buenos procesos de producción, excelente atención al cliente. La calidad es una fuente de ventaja competitiva frente a los competidores.

Según Carro (2008) "Se acepta la definición de calidad como "la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas" (American society for Quality control) y la bastante similar planteada en la norma internacional ISO 9000 que indica que Calidad es " la totalidad de las características de una entidad (proceso, producto, organismo, sistema o persona)

que le confiere aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas”.  
(p.1)

	<i>Crosby</i>	<i>Deming</i>	<i>Jurán</i>
<b>Definición de calidad</b>	Concordancia con los requisitos.	Un grado previsible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo y adecuado para el mercado.	Adecuado para el uso.
<b>Grado de responsabilidad de la gerencia superior</b>	Responsabilidad de la calidad.	Responsable del 94% de los problemas de calidad.	Menos del 20% de los problemas de calidad se deben a los trabajadores.
<b>Norma de desempeño y motivación</b>	Cero defectos.	La calidad tiene escalas, use las estadísticas para medir el desempeño de todas las áreas. Critica el concepto de cero defectos.	Evitar campañas para realizar trabajo perfecto.
<b>Enfoque general</b>	Prevención, no impresión.	Reducir las varianzas por medio de la mejora continua. Crear inspecciones en masa.	Enfoque de dirección general para la calidad, en especial con respecto a los elementos humanos.
<b>Estructura</b>	14 pasos para mejorar la calidad.	14 puntos para la gerencia.	10 pasos para mejorar la calidad.
<b>Control Estadístico de Procesos (SPQ)</b>	Rechaza los niveles estadísticos de calidad aceptable.	Deben usarse métodos estadísticos para control de calidad.	Recomienda el SPC, pero advierte que puede llevar a un enfoque basado en herramientas.
<b>Base de mejoras</b>	Un proceso, no un programa meta de mejoras.	Continua, para reducir las varianzas. Eliminar objetivos sin métodos.	Enfoque de equipo de proyecto. Establece metas.
<b>Trabajo en equipo</b>	Equipos de mejora de la calidad. Consejos de calidad.	Participación de los empleados en la toma de decisiones. Eliminar las barreras entre departamentos.	Enfoque de equipo y Círculo de Calidad.

Figura 17. Gestión de calidad, definiciones

Fuente: Tomado del libro de Carro “Administración de Calidad total”

### 2.3.2.2.1 Importancia de la calidad

Particularmente, calidad afecta a una empresa de cuatro maneras:

- **Costos y participación del mercado.**- las mejoras llevan a una mayor participación en el mercado y ahorros en los costos por disminución de fallas, reprocesos y garantías por devoluciones.
- **Prestigio de la Organización.**- la calidad surgirá por las percepciones que los clientes tengan sobre los nuevos productos de la empresa y



también por la práctica de los empleados y relaciones con los proveedores.

- **Responsabilidad por los productos.**- Las organizaciones que diseñan y elaboran productos o servicios defectuosos pueden ser responsabilizadas por daños o lesiones que resulten de su uso. Esto lleva a grandes gastos legales, costosos arreglos, pérdidas y una publicidad que no evita el fracaso de la organización entera.
- **Implicaciones Internacionales.**- en este momento de globalización, la calidad es un asunto internacional. Tanto para una compañía como para un país. En la competencia efectiva dentro de la economía global, sus productos deben cumplir con las expectativas de calidad y precio. (Carro, 2008, p. 3)

### 2.3.2.3 Innovación

Para definir la innovación, se debe tocar antes el tema de mejor continua, puesto que es la esencia de la gestión de calidad.

La esencia de la dirección de la calidad es la mejora continua. En este sentido, el término kaizen significa mejora continua, involucrando a todos los niveles de la jerarquía organizacional (Imai, 1989; 39-41). La mejora en la empresa puede tener su origen en dos tipos de cambios: incrementales (kaizen) o bruscos (innovación). Estas modificaciones, normalmente originadas por una alteración en el entorno empresarial o bien como una forma de anticiparse al mismo, provocan cambios organizativos. Así, tanto a través de las transformaciones bruscas como a través del kaizen, es posible producir un cambio en la organización. El kaizen implica pequeñas mejoras permanentes, mientras la innovación supone una mejora drástica como resultado de una inversión más fuerte en tecnología. (Tari, 2000, p.125)

Tabla 3

*Innovación versus Kaizen (Mejora continua)*

	<b>KAIZEN</b>	<b>INNOVACIÓN</b>
1. Efecto	Largo plazo y larga duración pero sin dramatismo	Corto plazo pero traumático
2. Paso	Pasos pequeños	Pasos grandes
3. Itinerario	Continuo e incremental	Intermitente y no incremental
4. Cambio	Gradual y constante	Abrupto y volátil
5. Involucramiento	Todos	Algunos pocos
6. Enfoque	Colectivista, esfuerzo de equipos	Individualismo, ideas y esfuerzos individuales
7. Modo	Mantenimiento y mejora	Chatarra y reconstrucción
8. Chispa	Conocimiento convencional	Invasiones tecnológicas, nuevas invenciones, nuevas teorías.
9. Requisitos prácticos	Poca inversión pero gran esfuerzo para mantenerlo	Inversión importante y pequeño esfuerzo para mantenerlo.
10. Orientación al esfuerzo	Personal	Tecnología
11. Criterios de evaluación	Procesos y esfuerzos para mejores resultados	Resultados para las utilidades
12. Ventaja	Trabaja bien en economías de crecimiento lento	Mejor adaptada para economías de crecimiento rápido

*Fuente:* Tomada del libro de Tari, “Calidad Total: fuente de ventaja competitiva”

La innovación queda definida como la función específica de la iniciativa empresarial, siendo el medio con el que el empresario crea nuevos recursos generadores de riqueza o potencia los ya existentes (Drucker, 1986; 50), «permitiendo hacer algo que antes no era posible o, al menos, no tan bien o tan eficientemente e implicando, por tanto, un auténtico progreso tecnológico, social y económico» (Molina Manchón, 1995; 27). (Tari, 2000, p.126)

Respecto a la mejora continua pequeña (Kaizen) junto con la Innovación son necesarios que ambos sean constantes, pues de lo contrario ningún cambio no podrá ser sustentado en el tiempo, esta definición viene sustentado por Tari (2000) “La innovación debe ir acompañada de pequeños cambios para que

no desaparezcan los efectos beneficiosos de la misma (Imai, 1989; 61; Choi, 1995; 618) y conseguir así, una ventaja competitiva que sería difícil de alcanzar con sólo uno de los dos componentes”(p.129).

Tari (2000) “La empresa debe innovar cuando lo crea oportuno y mejorar constantemente. En este sentido, es normal que como señala Choi (1995; 621), durante tiempos de cambios revolucionarios las organizaciones reaccionen rápidamente, pero durante periodos de relativa calma se concentren en la mejora incremental” (p.130).

#### **2.3.2.4 Satisfacción al cliente**

La mayoría de las empresas no comprenden que el servicio al cliente es realmente una acción de ventas. Servicio es “vender” puesto que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar más. De acuerdo con un estudio realizado por American Management Association, las compras realizadas por clientes leales, quienes recurren una y otra vez a una organización porque están satisfechos con los servicios recibidos, representan 65 por ciento del volumen de ventas promedio de una empresa. Uno de los mayores problemas que existen en el área de servicios es la poca disposición de los Directivos para concebir esta área como una estrategia más de marketing. Demasiados lo ven únicamente como parte del servicio posventa, es decir algo que se relaciona con una venta ya realizada, no con las ventas que se generan en el futuro. Estudios demuestran que en la actualidad en muchas empresas el servicio es más eficaz que el marketing para incrementar el volumen de negocios, la promoción de ventas o la publicidad. Sospechamos que en una empresa que posea una estrategia de servicios globales altamente profesional, el servicio añade más a las utilidades netas finales que las actividades que se realizan en las áreas de investigación y desarrollo, innovación de productos, capitalización, ampliación de cartera financiera, servicios de crédito o cualquier otra estrategia de administración.(Tschohl,2008, p.1)

Conuerdo con Tschohl, en el sector de restaurantes es primordial el servicio al cliente, esta interacción produce ventas elevadas, y es la característica principal por la cual los clientes vuelven al restaurante, generando un mayor número de venta mensual. Empero no debemos olvidar que si el producto no es bueno, y no tienen sistemas para mantener esta calidad de servicio, el cliente no volverá.

Cuando las personas piensan en servicio al cliente, casi siempre son los pequeños detalles amables los que vienen a la mente: decir por favor y gracias; si señora y no señor; llamar a otra tienda para preguntar si tiene ese artículo en existencia. No cabe duda que esa forma parte de brindar un buen servicio, pero solo una pequeña parte. Si el servicio al cliente fuera un pastel, la educación, las sonrisas y la disposición a dar un poco más serian el glaseado. El pastel mismo serían los sistemas que le permiten brindar un buen servicio. Hacer un buen trabajo tiene dos partes: 1) Hacer bien el trabajo desde la primera vez y 2) contar con un plan para atender aquello que salga mal. Tener sistemas que nos permitan llevar a cabo estas dos cosas es más importante que todas las expresiones de amabilidad del mundo. Después de todo, al cliente poco habrán de importarles nuestras muestras de atención si no somos capaces de hacerle un buen trabajo o, en el peor de los casos, enfrentar de inmediato el problema si algo sale mal. Es como ir a un restaurante. El capitán y los meseros podrán sonreírle hasta dolerles las mandíbula, ayudarle con su silla al sentarse y doblarle la servilleta cada vez que se levante de la mesa, pero si la comida es mala, lo más seguro es que no vuelva. Lo que necesitan en los restaurantes, en la distribuidoras de automóviles, en las tiendas por departamentos y en cualquier negocio son sistemas- no solo sonrisas- que garanticen un buen servicio.(Sewell, 1994, p.5)

Los sistemas, el excelente trato, no podrían realizarse si las empresas no tuvieran un personal capacitado, y que la deserción laboral sea mínima para mantener los estándares y disminuir costos de capacitación.

La deserción disminuye cuando los empleados sienten que la compañía provee servicios de alta calidad, según resultados del estudio. Uno de los que reconoce la influencia de la calidad de servicio al cliente en el índice de rotación es Peter Gregerson padre, ex presidente del consejo de Warehouse Groceries Management de Gadsden, Alabama. Decía que uno de los propósitos del programa del servicio de su empresa es “el de incrementar el valor de los empleados ante sí mismos y para la empresa. En el área de las relaciones con los clientes. En el área de las relaciones con los clientes deseábamos desarrollar las habilidades que nuestros competidores no tenían. Esperábamos con esta idea en mente, incrementar nuestras ventas y nuestros beneficios como resultado de tener más compras y menos quejas por parte de nuestros clientes. También pensamos que este enfoque mejorará nuestro índice de rotación”. (Tschohl, 2008, p.169).

### **2.3.3 La productividad**

Según una definición general, la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos — trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información — en la producción de diversos bienes y servicios. Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo. (Prokopenko, 1989, p.3).

La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera del control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema. Independientemente del tipo de sistema de producción, económico o político, la definición de productividad sigue siendo la misma. Por consiguiente, aunque la productividad puede significar cosas diferentes para diferentes personas, el concepto básico es

siempre la relación entre la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos. La productividad es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresa, ingenieros industriales, economistas y políticos. Compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (individual, y en el taller, la organización, el sector o el país) con los recursos consumidos. A veces la productividad se considera como un uso más intensivo de recursos, como la mano de obra y las máquinas, que debería indicar de manera fidedigna el rendimiento o la eficiencia, si se mide con precisión. Sin embargo, conviene separar la productividad de la intensidad de trabajo porque, si bien la productividad de la mano de obra refleja los resultados beneficiosos del trabajo, su intensidad significa un exceso de esfuerzo y no es sino un «incremento» de trabajo. La esencia del mejoramiento de la productividad es trabajar de manera más inteligente, no más dura. El mejoramiento real de la productividad no se consigue intensificando el trabajo; un trabajo más duro da por resultado aumentos muy reducidos de la productividad debido a las limitaciones físicas del ser humano. (Prokopenko, 1989, p.4).

D' Alessio (2013) “La productividad, en términos generales, es “la relación entre la producción (resultados) obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla” (p.540)

Existen algunos errores comunes sobre lo que es productividad, como:

- confundirla solo como la eficiencia del trabajo
- relacionarla con la medición del rendimiento simplemente por el producto obtenido,
- confundirla con la rentabilidad,
- creer que reducir los costos siempre mejoran la productividad, o (e) aplicarla solo a lo que es producción (prokopenko, 1987). En términos globales, la productividad puede considerarse como una sumatoria en la cual las organizaciones cumplen sus objetivos, son eficientes, eficaces,

y pueden ser comparadas en su desempeño a lo largo del tiempo (Lawlor, 1985). (D' Alessio, 2013, p.541)

### **2.3.3.1 Factores del mejoramiento de la productividad**

El mejoramiento de la productividad no consiste únicamente en hacer las cosas mejor: es más importante hacer mejor las cosas correctas. Este capítulo tiene por objeto indicar los principales factores (o «cosas correctas») que deben ser el principal objeto de interés de los directores de programas de productividad. Antes de examinar qué cuestiones se han de abordar en un programa destinado a mejorar la productividad, es necesario pasar revista a los factores que afectan a la productividad. El proceso de producción es un sistema social complejo, adaptable y progresivo. Las relaciones recíprocas entre trabajo, capital y el medio ambiente social y organizativo son importantes en tanto están equilibradas y coordinadas en un conjunto integrado. El mejoramiento de la productividad depende de la medida en que se pueden identificar y utilizar los factores principales del sistema de producción social. En relación con este aspecto, conviene hacer una distinción entre tres grupos principales de factores de productividad, según se relacionen con: — el puesto de trabajo; — los recursos; — el medio ambiente. Como el principal interés aquí es el análisis económico de los factores de gestión más que los factores de productividad como tales, se sugiere una clasificación que ayudará a los directores y gerentes a distinguir los factores que pueden controlar. De esta manera, el número de factores que se han de analizar y en los que se ha de influir disminuye considerablemente. Existen dos categorías principales de factores de productividad: • Externos (no controlables). • Internos (controlables). (Prokopenko, 1989, p.9).

Los factores externos son los que quedan fuera del control de una empresa determinada, y los factores internos son los que están sujetos a su control. Para ocuparse de todos esos factores se requieren diferentes instituciones, personas, técnicas y métodos. Por ejemplo, en cualquier

intento de mejorar el rendimiento en donde se proyecte tratar de los factores externos que afectan a la gestión de la empresa, deben tomarse esos factores en consideración durante la fase de planificación del programa y tratar de influir en ellos mediante la unión de fuerzas con otras partes interesadas. Por tanto, resulta evidente que el primer paso para mejorar la productividad consiste en identificar los problemas que se plantean en esos grupos de factores. El siguiente paso consiste en distinguir los factores que son controlables. (Prokopenko, 1989, p.10).

Para mejorar el conocimiento de productividad de una empresa, Mukherjee y Singh tiene un Modelo.



Figura 18. Modelo integrado de los factores de la producción de una organización.

Fuente: Tomado de libro de D' Alessio, "Proceso estratégico"



Mucho se habla sobre la competitividad en estos días; sin embargo, subsiste la duda de si hay un real entendimiento del concepto de competitividad, y específicamente de competitividad nacional; y más aún sobre si se conoce las importantes implicaciones que tiene la productividad nacional como requisito para aspirar a ser un país competitivo en un entorno global constante cambio. Se debe tener claro que ser un buen país con buenas expectativas y con crecimiento económico no necesariamente garantiza el desarrollo, el cual forja una mejor calidad de vida para los peruanos de manera sostenida; sino que es necesario un esfuerzo mayor y sostenido en pilares clave para lograr una eficiencia gubernamental, empresarial y principalmente, la promoción del capital humano y la infraestructura productiva. Estos son, los fundamentos de la competitividad nacional y que tiene a la productividad como herramienta para alcanzarla (D' Alessio & Del carpio, 2011). En cuanto a los conceptos fundamentales, hay que tener en cuenta que el objetivo de un País, como el de una industria o empresa, es ser más productivo como un medio para llegar a ser más competitivo. El ratio (razón o relación) más importante para cualquier organización tan grande como un país o tan pequeña como una MYPE, el cual debe ser el objetivo crucial en sus operaciones productivas de bienes y/o servicios, es el de productividad, lo que, de una manera simple, es conseguir los mejores resultados posibles (producción) con el eficiente uso de los recursos usados (físicos y humanos). La mejora de la productividad es el único medio posible para ser más competitivo. Es así que la productividad y, claro está, la innovación como su principal fuerza promotora generan el marco interior de los conceptos fundamentales para valorar los factores más importantes que le dan forma y sentido al resultado general de ambos índices. Los recursos más importantes para que una organización sea productiva, como un país, son: (a) las personas, los recursos humanos como un know-how moderno; (b) la infraestructura productiva, los recursos físicos con una tecnología moderna (D' Alessio, 2013, p. 542).

La productividad es el mayor logro de una nación, o empresa no importando su tamaño, el punto donde concuerdo con D' Alessio es que el recurso más importante son las personas, pues ellas hacen realidad todos los sueños de los empresarios, y en las empresas no son tomados como el motor y principal agente de desarrollo.

### **2.3.3.2 La eficacia**

No se puede separar eficacia de eficiencia, son términos muy confundidos de sobremanera, por eso se detalla las diferencias para un mejor panorama.

La eficacia es una medida del logro de resultados, mientras que la eficiencia es una medida de la utilización de los recursos en ese proceso. En términos económicos; la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios), mientras que la eficiencia es una relación entre insumos y productos. Desde este punto de vista, es una relación entre costos y beneficios, es decir, una relación entre los recursos utilizados y el producto final obtenido; es la razón entre el esfuerzo y el resultado, entre el gasto y el ingreso, entre el costo y el beneficio resultante. Sin embargo, no siempre eficacia y eficiencia van de la mano. Una empresa puede ser eficiente en sus operaciones y quizá no sea eficaz, o viceversa; puede operar sin eficiencia y, a pesar de eso, ser eficaz. La eficacia debería ir acompañada de la eficiencia. Una empresa también puede operar sin ser eficiente ni eficaz. El ideal sería una empresa eficiente y eficaz, lo cual constituiría la excelencia. (Chiavenato, 2006, p.132).

**Diferencias entre eficacia y eficiencia**  
(Chiavenato, 1989)

EFICIENCIA	EFICACIA
Enfasis en los medios	Enfasis en los resultados
Hacer las cosas de manera correcta	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar la utilización de los recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Entrenar a los subordinados	Proporcionar eficacia a los subordinados

*Figura 19.* Diferencias entre eficacia y eficiencia.

*Fuente:* Tomada del libro Administración de recursos humano de Idalberto Chiavenato.

Emerson, autor clásico, empleó la expresión "ingeniería de la eficiencia" como una especialidad en la obtención y maximización de la eficiencia. Según Emerson, la eficiencia es "la relación entre lo conseguido y lo que se puede conseguir." De ahí se deriva la expresión "porcentaje de eficiencia", utilizada para; representar mejor aquella relación. La eficiencia está dirigida hacia la mejor manera (the best way) de hacer o ejecutar las cosas (métodos) a fin de utilizar los recursos (personas, máquinas, materias primas) de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa por los medios, métodos y procedimientos más indicados que necesitan planearse y organizarse adecuadamente para asegurar la óptima utilización de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, sino simplemente por los medios. La consecución de los objetivos previstos no entra en la esfera de competencia de la eficiencia, sino en la de la eficacia. Si el administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas, se orientará hacia la eficiencia (la mejor utilización de los recursos disponibles). No obstante, si para evaluar la consecución de los resultados, esto es, verificar que las cosas bien hechas son las que realmente debieron hacerse, utiliza los instrumentos suministrados por quienes ejecutan, estará orientándose hacia la eficacia: (consecución de los objetivos a través de los recursos disponibles). (Chiavenato, 2006, p.133).

En el libro de Administración de Recursos Humanos, Chiavenato(2000) nos dice: “Cuando el administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas, transita la eficiencia; cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar que las cosas bien hechas son las que en realidad debían hacerse, entonces marcha hacia la eficacia” (p.35 ).

Tabla 6

*Posibles relaciones entre eficacia y eficiencia.*

		Eficiencia	
		Baja	Alta
Eficacia	Baja	# Escasa recuperación de la inversión, pues los recursos no se utilizan bien.  # Dificultad para lograr los objetivos empresariales.	# Alta recuperación de la inversión, pues los recursos se utilizan intensivamente y racionalmente, así el desperdicio es menor. Bajos costos operacionales.  # Hay dificultades para lograr los objetivos empresariales. El éxito empresarial es precario.
	Alta	# La actividad operacional es deficiente y los recursos se utilizan precariamente. Los métodos y procedimientos conducen a un rendimiento inadecuado e insatisfactorio.  # Se alcanzan los objetivos empresariales, aunque el desempeño y los resultados pudieran ser mejores.	# La actividad se ejecuta bien; el desempeño indiv. y del depto. son buenos, pues los métodos y procedimientos son racionales. Las cosas se hacen bien, a menor costo, el menor tiempo y esfuerzo.  # Resultados productivos para la empresa, pues se ejecuta en forma estratégica y táctica para la obtención de los objetivos deseados. Asegura supervivencia, estabilidad y crecimiento.

*Fuente:* Tomada del libro Administración de recursos humano de Idalberto Chiavenato

### 2.3.4 La Gestión operacional

Los administradores de la compañía pueden impulsar la ejecución superior para sus estrategias de manera significativa con diversas herramientas de administración de procesos para impulsar la mejora continua en el cómo se efectúan las operaciones internas. Una de las herramientas más útiles y eficaces para medir qué tan bien una compañía ejecuta las partes de su

estrategia consiste en comparar su desempeño en ciertas actividades y procesos de negocios contra los mejores en la industria y los mejores del mundo, práctica conocida como benchmarking. También puede ser útil observar a quienes mejor desempeñan una actividad dentro de la compañía, si ésta tiene muchas unidades organizacionales que desempeñan las mismas funciones en diversos lugares. Identificar, analizar y entender cómo las mejores compañías e individuos realizan determinadas actividades de la cadena de valor y procesos de negocio proporciona parámetros útiles para juzgar la eficacia y la eficiencia de las operaciones internas, así como para fijar criterios de desempeño que las unidades organizacionales deben cumplir o superar. (Thompson, 2012, p.359)

Una vez que las iniciativas para mejorar las operaciones se vinculan a las prioridades estratégicas de la empresa, sigue la tarea administrativa de crear una cultura de calidad total en la que haya un compromiso genuino por alcanzar los resultados de desempeño que pide el éxito estratégico. Los administradores pueden seguir estos pasos para materializar:

- Un compromiso visible, inequívoco e inflexible con la calidad total y el mejoramiento continuo, incluyendo una visión preocupada por la calidad y objetivos específicos y mensurables para reforzar la calidad y hacer mejoras continuas.
- Incitar a la gente a que adopte comportamientos en favor de la calidad, además de lo siguiente:
- Seleccionar con rigor a quienes solicitan trabajo y contratar únicamente a los que tienen las actitudes y las aptitudes correctas para un desempeño de calidad.
- Proporcionar capacitación de calidad a los empleados.
- Usar equipos y ejercicios de formación de equipos para reforzar y promover el esfuerzo de los individuos (la creación de una cultura de calidad se facilita si los equipos son multifuncionales, capaces de cumplir varias tareas y cada vez más auto dirigido).

- Reconocer y recompensar los esfuerzos de individuos y equipos de manera periódica y sistemática.
- Insistir en la prevención (hacerlo bien la primera vez), no en la inspección (instituir métodos para resolver los errores).
- Facultar a los empleados para que tengan autorización de prestar un gran servicio o mejorar los productos y que quede más en las manos de quienes los hacen que de quienes supervisan: mejorar la calidad tiene que considerarse parte del trabajo de todos.
- Usar sistemas en línea para dar a todas las partes relevantes las últimas mejores prácticas y experiencia real con éstas, acelerando así su difusión y adopción en toda la organización. Los sistemas en línea también permiten que el personal intercambie datos y opiniones sobre cómo actualizar las mejores prácticas actuales.
- Destacar que el desempeño puede, y debe, ser mejorado porque los competidores no se duermen en sus laureles y los clientes siempre buscan lo mejor. Si las iniciativas de calidad se vinculan a los objetivos estratégicos y si todos los miembros de la organización se adhieren a una cultura que apoye la excelencia operativa, las prácticas de mejora continua de la empresa se vuelven definitivamente más adecuadas para la ejecución eficiente de la estrategia. (Thompson, 2012, p.367)

Thompson (2012) “Si bien es relativamente fácil que los rivales establezcan las herramientas de administración de procesos, es mucho más difícil y tardado que arraigue profundamente una cultura de excelencia operativa (como ocurre cuando se emplean religiosamente esas técnicas y la alta administración demuestra un compromiso duradero con dicha excelencia en toda la organización). (p.368)

## **2.4 Definición de Términos Básicos**

### **Empresa**

Se usara cuando se refiera específicamente a una organización comercial. (Chiavenato, 2011, p.45)

## **Entorno**

Se refiere al ambiente (cercano o lejano) que se encuentra fuera del control de la organización. La influencia se puede dar en la organización a nivel global, regional, país y de sector. (D'Alessio, 2008, p.110).

## **Estrategias**

Son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertir a la organización en lo que quiere ser; es decir, caminos que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo. (D'Alessio, 2008, p.120).

## **Objetivo.**

Cuantificación (si es posible) o enunciado más preciso de la meta. (Fernández, 2004, p.200).

**Organización.**- se utilizara como toda clase de organización. (Chiavenato, 2011, p114)

## **Recursos**

Son las capacidades que necesita la organización con fines operativos para implementar las estrategias, asignándose estos a los objetivos de corto plazo, tales como los siguientes: Cultura organizacional; mentalidad, idiosincrasia, paradigmas. Activos: máquinas, tecnología. Personas: mano de obra, conocimientos, habilidades. Sistemas: métodos, procedimientos. Clima interno: medio ambiente, clima laboral. Capital de trabajo: moneda, dinero. (D'Alessio, 2008, p.98).

## **Productividad.**

La relación entre la producción [resultados] obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. (prokopenko, 1987" , p.86)

## **III. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Hipótesis**

#### **3.1.1 Hipótesis general**

La propuesta de Planeamiento estratégico si influye en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017.

#### **3.1.2 Hipótesis específicas**

##### **3.1.2.1 Hipótesis específica 1**

El conocimiento de la competencia y la organización si influye en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017.

##### **3.1.2.2 Hipótesis específica 2**

Las estrategias si influye en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú .2017.

##### **3.1.2.3 Hipótesis específica 3**

La ejecución y evaluación de las estrategias influyen en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017.

### **3.2. Variables de Estudio**

#### **3.2.1 Definición conceptual**

##### **3.2.1.1 Variable Independiente: Planeamiento estratégico.**

La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar las directrices para definir los planes de acción que generan sus ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, alinea las competencias, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplican para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo solo esto se



logrará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado, la acepten, la entiendan y la aplican en la práctica”. (Chiavenato, 2011, p. xi).

### **3.2.1.2 Variable Dependiente: La competitividad**

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. Se benefician de tener fuerte rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes. (Porter, 2009, p.219).

Porter (2009) nos refuerza esta definición: “En un mundo de competitividad abierta y cambio continuo, es más importante que nunca aprender a pensar en la competitividad en términos estructurales” (p. 67)

### 3.2.2 Definición Operacional

Tabla 5

*Definición operacional*

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS/E.LIKRT
I.PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	I.1 El conocimiento de la competencia y la organización	Intención Estratégica	1. Conoces la misión y visión de la empresa
			2. Los objetivos empresariales son claro.
		Organizaciones que aprenden	3. Se comparte la información de los eventos claves
			4. Se planifica como lograr las metas y objetivos globales.
			5. Mecanismos efectivos de reclutamiento.
			6. Profesionales con excelente trato
		Diagnóstico Estratégico	7. La distribución de equipos ayuda a la mejor producción
			8. Enfoque en el cliente
			9.. Marca y su valor
	I.2. Estrategias	Liderazgo en costos	10. Posición de costos bajos de producción.
			11. Se mejora en tecnología para reducir costos.
		Diferenciación	12. Los productos son exclusivos
			13. Los clientes consideran nuestras cualidades
	I.3 Ejecución y Evaluación de la estrategia	Administración estratégica	14. Los trabajadores tienen claro su responsabilidad
			15. Los trabajadores cuentan con información de sus evaluaciones
		Liderazgo Estratégico	16. Se delega funciones de manera correcta
			17. Desarrollo del capital humano.
			18.. Los líderes son un modelo
		Evaluación Estratégica	19. Estrategias hacia clientes
20. Se genera la participan de los trabajadores para elaborar las estrategias			
D. COMPETITIVIDAD	D.1 Ventajas competitivas	Eficiencia	21. Eficiencia en los trabajadores
			22. Capacitación constante para eficiencia del personal.
		Calidad	23. Énfasis en la calidad.
			24. los clientes perciben la calidad
		Innovación	25. Mejora en los procesos de producción
			26. Tiempo corto de espera.
	Satisfacción al cliente	27. Capacitaciones de atención al cliente para el personal de servicio	
		28. Calidad de servicio mejor que la competencia	
	D.2 Productividad	Objetivos	29. Se trabaja con los objetivos de la empresa
			30. Mejora continua en producción.
	D.3 Gestión operacional	Eficacia	31. Reducción de incidencias por un producto defectuoso
			32.. Capacitación inmediata en lanzamientos de nuevos producto
		Planeación	33. Se aplica las estrategias de gerencia
			34. Mejora continua de objetivos y planes.
		Organización	35. Organización jerárquica para mejora del desarrollo empresarial
			36. Elaboración de manuales para un buen desempeño.
Dirección		37. Administra con normas y sin diferencias.	
		38. Buena delegación de funciones.	
Control	39. Supervisión controla los recurso de la empresa		
	40. Monitoreo constante del restaurante.		

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Tipo y nivel de Investigación

La presente Tesis es una investigación explicativa. Porque trata de demostrar la relación que existe entre la variable independiente “El planeamiento estratégico” y su efecto en la variable dependiente “Competitividad”.

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernández, 2014, p. 95).

El grado de estructuración de la investigación explicativa es el motivo por el cual se eligió el tipo de investigación y está sustentada por la siguiente definición: Hernández (2014) “Las investigaciones explicativas son más estructuradas que los estudios con los demás alcances y, de hecho, implican los propósitos de éstos (exploración, descripción y correlación o asociación); además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia” (p.96).

La tesis expuesta usara el método de investigación cuantitativo, debido a que en la investigación se utilizará recolección de datos para tratar de demostrar la validez de la hipótesis y se validara que la variable independiente “El planeamiento estratégico” si influye en la variable dependiente “la Competitividad”. Tomado del libro de Metodología de la Investigación de Hernández (2014), nos define que: “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4).

La investigación Cuantitativa tiene características importantes que se detallaran a continuación:

- Parte generalmente de un problema bien definido por él investigador.
- Parte de objetivos claramente definidos por él investigador.

- Se plantea hipótesis para ser verificadas o falseadas mediante pruebas empíricas.
- Cuando se plantean hipótesis, estas pueden presentarse como proposiciones matemáticas o proposiciones que pueden fácilmente ser convertidas en fórmulas matemáticas que expresan relaciones funcionales entre variables; y se utilizan técnicas estadísticas muy estructuradas para el análisis de la información.
- Para una mejor explicación de la relación entre los hechos se controlan los factores de confusión.
- Utiliza instrumentos para recolección de información y medición de variables muy estructurados. (Lerma, 2009, p. 39)

### **3.4 Diseño de Investigación**

El diseño de esta investigación es No experimental-Transversal; porque en esta investigación no se manipulará las variables “Planeamiento estratégico” o “La competitividad”, serán medidas en su estado natural y en un solo corte en el tiempo.

Según Hernández define la Investigación No experimental como: La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural” (Hernández, 2014, p. 152).

Hernández (2014) “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede.” (p.154)

### 3.5 Población y Muestra del estudio

#### 3.5.1 Población

Es la cantidad de 30 personas. La población son los trabajadores de la empresa: Administradores, supervisores y personal operativo

Según Hernández (2014) explica la importancia de elegir la población: “Toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra” (p,170).

Tabla 6

*Población a ser encuestada en el Restaurante Vivawok*

<b>POBLACIÓN ENCUESTADA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
ADMINISTRADOR	2	7%
JEFE DE COCINA	1	3%
SUPERVISORAS	4	13%
COCINEROS	12	40%
MOZOS	8	27%
DISHWASHER	2	7%
DELIVERY	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración Propia.

La población es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones. Es definida por el investigador y puede estar integrada por personas o por unidades diferentes a personas: viviendas, ventanas, tornillos, pacientes de pediatría, computadores, historias clínicas, entre otros. (Lerma, 2009, p. 14)

### **3.5.2 Muestra**

Al ser la población manejable no se trabajará con muestra

## **3.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

### **3.6.1 Técnica de recolección de Datos**

La técnica a usar será La encuesta, debido a que, es una técnica cuantitativa y exclusiva para las investigaciones cuantitativas.

Las encuestas de opinión son consideradas por diversos autores como un diseño o método. En la clasificación de la presente obra serían consideradas investigaciones no experimentales transversales o transeccionales descriptivas o correlacionales-causales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos (Archeater, 2005). Generalmente utilizan cuestionarios que se aplican en diferentes contextos (entrevistas en persona, por medios electrónicos como correos o páginas web, en grupo, etc.).(Hernández, 2014, p.159)

### **3.6.2 Instrumento de recolección de datos**

El instrumento es el cuestionario que consta con 2 variables; la variable independiente tiene 3 dimensiones e indicadores, la variable dependiente tiene 3 dimensiones e indicadores; se harán preguntas con 5 opciones de respuestas, tendrá 20 preguntas para la variable independiente y 20 preguntas para la variable dependiente.

Se usara la Escala de Likert, con las siguientes opciones: 5. Siempre; 4. Casi siempre; 3. A veces si a veces no; 2. Casi nunca; 1. Nunca.

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013). Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño

de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también, se implementan en otros campos. (Hernández, 2014, p.217)

### 3.6.2.1. Confiabilidad del instrumento

Tabla 7

*Estadísticos de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
97.90%	40

*Fuente:* Elaboración propia SPSS.

El coeficiente Alfa obtenido  $\alpha=97.90\%$  lo cual permite decir que el TEST en su versión de 40 ítems tiene una fuerte confiabilidad o una alta consistencia interna entre los ítems.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumenta o disminuye el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo.

### 3.6.2.2 Validez del Instrumento

Tabla 8

*Validación de Expertos*

Mg. Ing. Barrantes Ríos Edmundo José	Experto Metodológico
Mg. Miguel de Priego Carbajal Víctor Manuel	Experto Temático

*Fuente:* Elaboración propia

### **3.7 Método de Análisis de datos**

Luego de realizar las encuestas, los datos fueron recogidos de forma manual y trasladados a una computadora, Windows 10 Pro Intel Core i3, asimismo se procesó la información utilizando Microsoft Office Excel 2013 para Windows y el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), con ello se obtendrá tablas estadísticas, figuras, con la finalidad de ser presentados y analizados.

Se utilizó la Estadística Descriptiva e Inferencial para contrastar las hipótesis mediante el Análisis Factorial, que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, se contrastó la hipótesis general y las hipótesis específicas determinando la influencia que tienen entre las variables: “El Planeamiento Estratégico” y “La Competitividad”.

Una vez que los datos se han codificado, transferido a una matriz, guardado en un archivo y “limpiado” los errores, el investigador procede a analizarlos. En la actualidad, el análisis cuantitativo de los datos se lleva a cabo por computadora u ordenador. Ya casi nadie lo hace de forma manual ni aplicando fórmulas, en especial si hay un volumen considerable de datos. Por otra parte, en la mayoría de las instituciones de educación media y superior, centros de investigación, empresas y sindicatos se dispone de sistemas de cómputo para archivar y analizar datos. (Hernández, 2014, p. 272).

### **3.8 Aspectos éticos**

Al aplicar el cuestionario se respetaron todas las normas de básicas de convivencia, se respetó la integridad física y psicología de todos los encuestados.

No se manipuló a los encuestados, a pesar del riesgo de que los resultados podrían ser negativos. Actuando con ética



## IV. RESULTADOS

### 4.1 Descripción y Análisis Estadístico

#### 4.1.1. Frecuencia de la variable independiente: El planeamiento estratégico

Tabla 9

Variable independiente: El planeamiento estratégico.

V. I. EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	39	7%
CASI NUNCA	89	15%
A VECES SI A VECES NO	217	36%
CASI SIEMPRE	150	25%
SIEMPRE	105	18%
TOTAL	600	100%

Fuente: Elaboración propia SPSS.

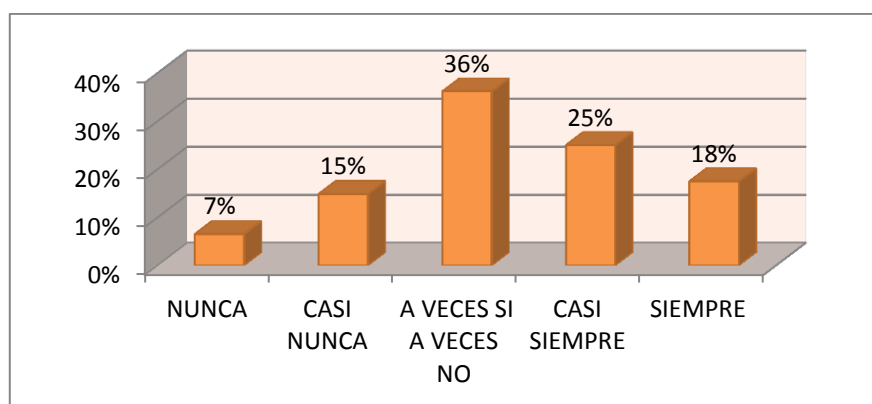


Figura 20. Variable independiente: El planeamiento estratégico

Fuente: Elaboración Propia SPSS

Según los cuadros estadísticos de las frecuencias de la variable independiente: el planeamiento estratégico, nos demuestra que solo en un 18% de la población encuestada asume que hay una buena planeación estratégica y un 36% de la población dice A veces si a veces no, por lo tanto la Variable independiente no está bien implementada y conocida por los trabajadores del restaurante Vivawok.

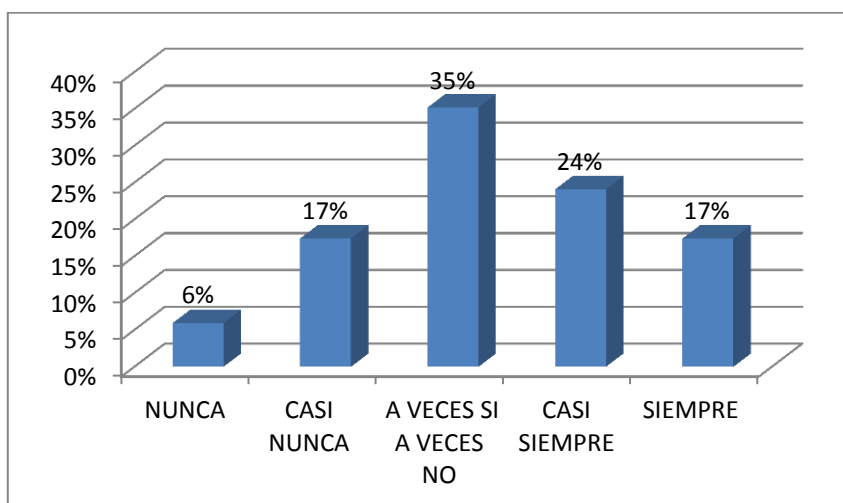
#### 4.1.2 Frecuencia de la Dimensión: El conocimiento de la competencia y la organización

Tabla 9

*Frecuencia de la dimensión: El conocimiento de la competencia y la organización.*

EL CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA Y LA ORGANIZACIÓN		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	16	6%
CASI NUNCA	47	17%
A VECES SI A VECES NO	95	35%
CASI SIEMPRE	65	24%
SIEMPRE	47	17%
TOTAL	270	100%

*Fuente:* Elaboración propia SPSS.



*Figura 21.* Frecuencia de la dimensión: El conocimiento de la competencia y la organización.

*Fuente:* Elaboracion Propia.SPSS

Según las tablas y graficas de la frecuencia de la dimensión: El conocimiento de la competencia y la organización, da un resultado de un 35% en la respuesta A veces si a veces no, demostrando que no hay un verdadero conocimiento interno de la empresa, y más aun no hay estudios de la competencia.

### 4.1.3 Frecuencia de la dimensión: Estrategias

Tabla 11

*Frecuencia de la dimensión: Estrategias*

ESTRATEGIAS		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	7	6%
CASI NUNCA	15	13%
A VECES SI A VECES NO	44	37%
CASI SIEMPRE	33	28%
SIEMPRE	21	18%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia SPSS.

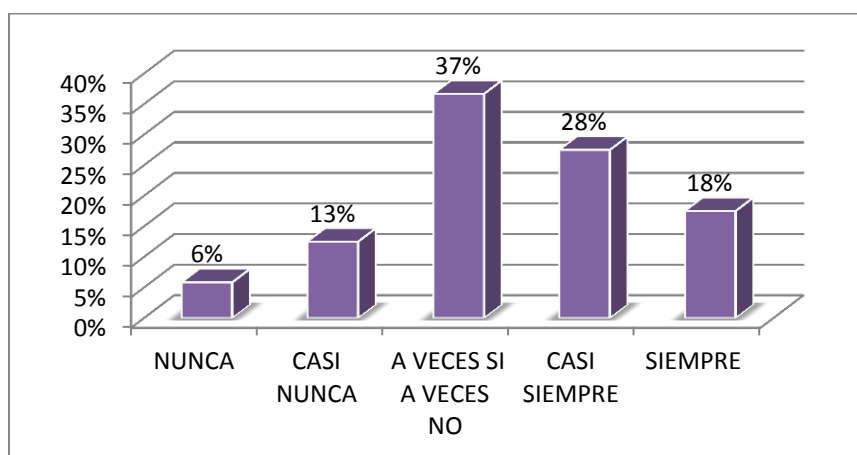


Figura 27. Frecuencia de la dimensión: Estrategias.

Fuente: Elaboracion Propia SPSS

Las tablas y graficas de la frecuencia de la dimensión: Estrategias, da un enfoque que de que las estrategias no son de conocimiento de la empresa puesto que solo un 28% (Casi siempre) y un 18% (siempre) las conoce o tiene un vago conocimiento de si se implementan. Esto hace que sea obsoleta cualquier estrategia concebida por gerencia.

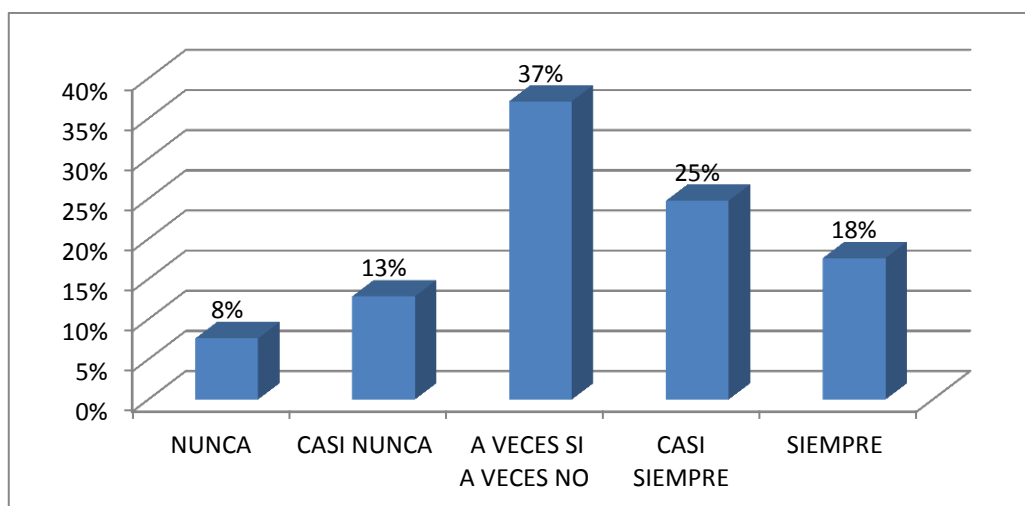
#### 4.1.4 Frecuencia de la dimensión: Ejecución y evaluación de la estrategia

Tabla 14

*Frecuencia de la dimensión: Ejecución y evaluación de la estrategia*

EJECUCION Y EVALUACION DE LA ESTRATEGIA		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	16	8%
CASI NUNCA	27	13%
A VECES SI A VECES NO	78	37%
CASI SIEMPRE	52	25%
SIEMPRE	37	18%
TOTAL	210	100%

*Fuente:* Elaboración propia SPSS.



*Figura 23.* Frecuencia de la dimensión: Ejecución y evaluación de la estrategia

*Fuente:* Elaboracion Propia SPSS

Para la frecuencia de la dimensión: Ejecución y evaluación de la estrategia hay un 38%(A veces sí y a veces no), que indica que no se está ejecutando ni evaluando ninguna estrategia con énfasis.

#### 4.1.5 Frecuencia de la dimensión: Ventajas Competitivas

Tabla 13

Frecuencia de la dimensión: ventajas competitivas

VENTAJAS COMPETITIVAS		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	7	3%
CASI NUNCA	35	15%
A VECES SI A VECES NO	83	35%
CASI SIEMPRE	80	33%
SIEMPRE	35	15%
TOTAL	240	100%

Fuente: Elaboración propia SPSS.

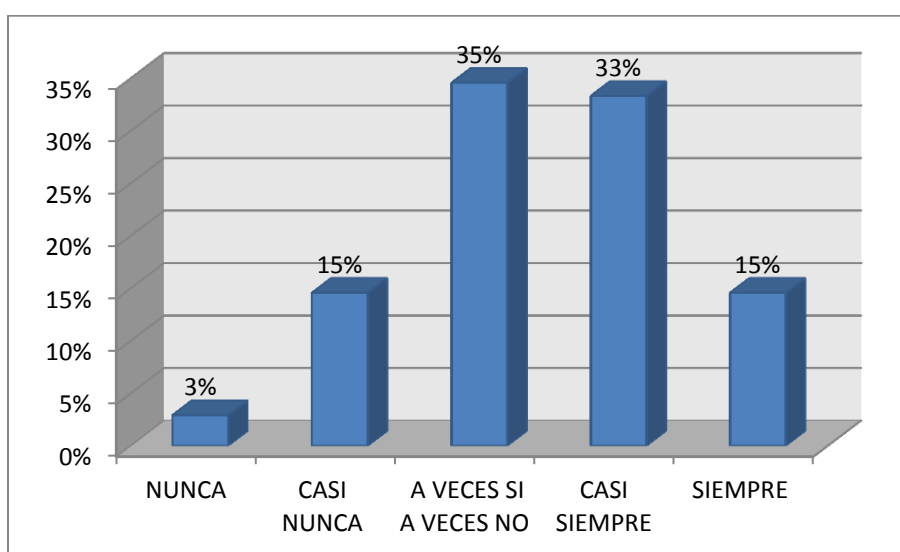


Figura 24. Frecuencia de la dimensión: Ventajas competitivas

Fuente: Elaboracion Propia SPSS.

La Frecuencia de la dimensión: Ventajas Competitivas, es alta con un 35% (a veces si a veces no), 33% (casi siempre) y 15% (siempre), este indicador demuestra que las ventajas competitivas del restaurante Vivawok son muy altas, debiendo reenforzar las estrategias.

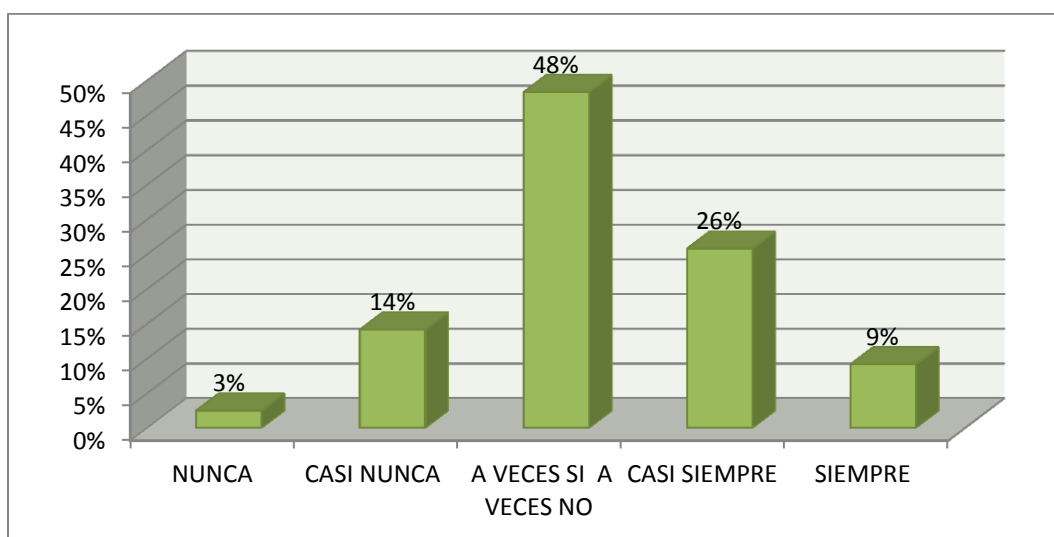
#### 4.1.6 Frecuencia de la dimensión: Productividad

Tabla 14

*Frecuencia de la dimensión: Productividad*

PRODUCTIVIDAD		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	3	3%
CASI NUNCA	17	14%
A VECES SI A VECES NO	58	48%
CASI SIEMPRE	31	26%
SIEMPRE	11	9%
TOTAL	120	100%

*Fuente:* Elaboración propia SPSS.



*Figura 25.* Frecuencia de la dimensión: Productividad

*Fuente:* Elaboracion Propia SPSS.

Las tablas y graficas de la frecuencia de la dimensión: Productividad, dan un alcance que hay mucha duda pues casi más de la mitad, un 48%, duda de que haya productividad o que se esté manejando de manera adecuada.

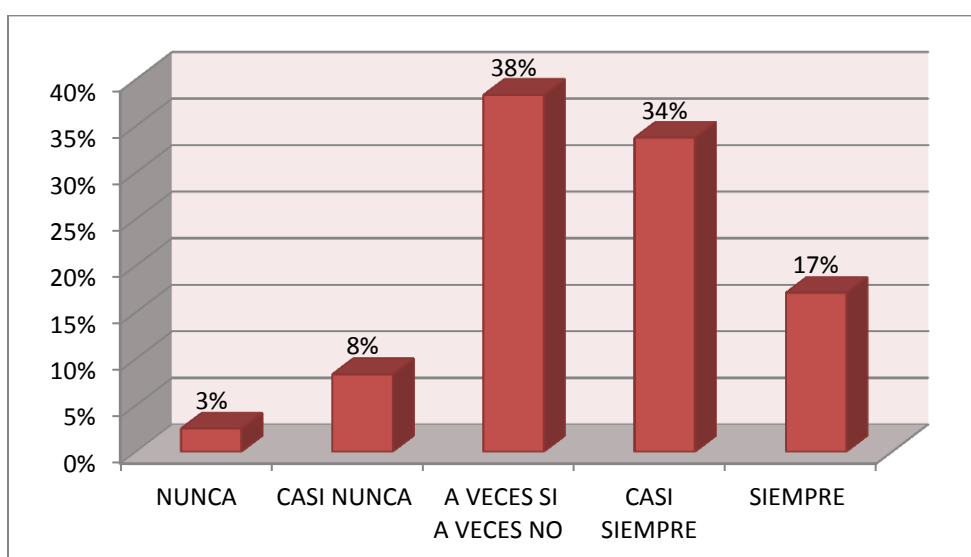
#### 4.1.7 Frecuencia de la dimensión: Gestión operacional

Tabla 15

*Frecuencia de la dimensión: Gestión operacional*

GESTION OPERACIONAL		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	6	3%
CASI NUNCA	20	8%
A VECES SI A VECES NO	92	38%
CASI SIEMPRE	81	34%
SIEMPRE	41	17%
TOTAL	240	100%

*Fuente:* Elaboración propia SPSS.



*Figura 26.* Frecuencia de la dimensión: Gestión operacional

*Fuente:* Elaboracion Propia SPSS.

La frecuencia de la dimensión: Gestión operacional, demuestra que hay control en el nivel operativo, con un 34%( casi siempre) y un 17%(siempre), la administración despliega todo el control en las operaciones, pero aún falta un 11%(nunca y casi nunca) para que los niveles de competitividad se eleven.

## **4.2 Contratación de la Hipótesis.**

### **4.2.1 La contratación de la hipótesis general:**

La hipótesis general se contrastó mediante el Análisis Factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada se contrastó la hipótesis principal y se determinó la influencia que tienen entre las variables “El Planeamiento Estratégico y la Competitividad en el Mercado “



Tabla 16

Matriz de influencias entre variables

MATRIZ DE INFLUENCIAS ENTRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE

		ELCONOCLACOMPETENCIA y ORGAN.	ESTRATEGIAS	EJECUCION Y EVAL.	VENTAJAS COMPE	PRODUCTIVIDAD	GESTION
	ELCONOCIMIENTODELACOMPETENCI Y ORGAN.IZACION	1,000	,898	,863	0,789	0,818	0,719
	ESTRATEGIAS	,898	1,000	,794	0,790	0,909	0,763
	EJECUCION Y EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS	,863	,794	1,000	0,928	0,734	0,803
	VENTAJAS DE LA COMPETITIVAS	,789	,790	,928	1,000	,703	,805
	PRODUCTIVIDAD	,818	,909	,734	,703	1,000	,714
	GESTIONOPERACIONAL	,719	,763	,803	,805	,714	1,000
Sig. (Unilateral)	ELCONOCIMIENTODELACOMPETENCIAIÓN		,000	,000	,000	,000	,000
	ESTRATEGIAS	,000		,000	,000	,000	,000
	EJECUCIONYEVALUACIONDELAESTRATEGIA	,000	,000		,000	,000	,000
	VENTAJASCOMPETITIVAS	,000	,000	,000		,000	,000
	PRODUCTIVIDAD	,000	,000	,000	,000		,000
	GESTIONOPERACIONAL	,000	,000	,000	,000	,000	

Fuente: Elaboración propia en SPSS

En la tabla la parte sombreada se observa la influencia en términos relativos entre las dimensiones de la variable independiente y las dimensiones de la variable dependiente.

Los ceros en la parte inferior son índices que se dan para rechazar la hipótesis nula.

**a) El Planteo de las Hipótesis**

Ho: “El Planeamiento Estratégico NO influye en la Competitividad en el restaurante Vivawok San Isidro Lima- Perú, 2017”

H<sub>1</sub>: “El Planeamiento Estratégico SI influye en la Competitividad en el restaurante Vivawok San Isidro Lima- Perú, 2017”

b) n.s = 0.05

c) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 17

*KMO y prueba de Bartlett de la variable Hipótesis general*

**KMO Y PRUEBA DE BARTLETT**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,815
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	949,334
	gl	15
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

**d) La Contratación de la Hipótesis**

Chi-Cuadrado ( $X^2$ ) calculado=949.334

GL=( $K^2-K$ )/2 =15

K=7 filas y 7 columnas

$X^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 15 grados de libertad 24.996



Figura 27. KMO y prueba de Bartlett de la hipótesis general

Fuente: Elaboración Propia en SPSS

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

La parte sombreada es el error de la prueba.

Finalmente se observa en la figura que  $X^2_{\text{Calculado}}$  es mayor que la  $X^2_{\text{Tabular}}$  obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada) es decir se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis nula)  $X^2_{\text{Calculado}} 949.334 > X^2_{\text{Tabular}} 24,996$ .

**e) La conclusión:**

Se puede concluir que “El Planeamiento Estratégico SI influye en la Competitividad en el restaurante Vivawok San Isidro Lima- Perú, 2017”, a un nivel de significación del 5%

**4.2.2 La contrastación de la hipótesis específica 1:**

La hipótesis específica 1 se contrastó mediante el Análisis Factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada se contrastó la hipótesis específica 1 y se determinó la influencia que tienen entre la dimensión “El Conocimiento de la Competencia, Organización y la Competitividad “

Tabla 18

Matriz de la Influencia de la hipótesis específica 1

**MATRIZ DE INFLUENCIA ENTRE LA DIMENSION V. INDEPENDIENTE PLANEACION Y LA V. DEPENDIENTE**

		ELCONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA Y LA ORGANIZACIÓN	VENTAJAS COMPETITIVAS	PRODUCTIVIDAD	GESTION OPERACIONAL
Dimensión Conocimiento y la Organización	ELCONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA Y LA ORGANIZACIÓN	1,000	,789	,818	,719
	VENTAJAS COMPETITIVAS	,789	1,000	,703	,805
	PRODUCTIVIDAD	,818	,703	1,000	,714
	GESTION OPERACIONAL	,719	,805	,714	1,000
Sig. (Unilateral)	ELCONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA Y LA ORGANIZACIÓN		,000	,000	,000
	VENTAJAS COMPETITIVAS	,000		,000	,000
	PRODUCTIVIDAD	,000	,000		,000
	GESTION OPERACIONAL	,000	,000	,000	

Fuente: Elaboración propia en SPSS

En el cuadro la parte sombreada se observa la influencia en términos relativos entre la dimensión Conocimiento de la competencia y la organización de la variable independiente y las dimensiones de la variable dependiente.

**a) El Planteo de las Hipótesis**

Ho: “El Conocimiento de la Competencia, la Organización NO influye en la Competitividad en el restaurante Vivawok San Isidro Lima- Perú, 2017”

H<sub>1</sub>: “El Conocimiento de la Competencia, la Organización SI influye en la Competitividad en el restaurante Vivawok San Isidro Lima- Perú, 2017”

- b)  $n.s = 0.05$   
 c) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 19

*KMO y prueba de Bartlett de la hipótesis específica 1*

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,797
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	383,810
	gl	6
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

- d) Contrastación de la Hipótesis

Chi-Cuadrado ( $X^2$ ) calculado=383.810

$GL=(K^2-K)/2 =6$

$K=4$  filas y 4 columnas

$X^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 6 grados de libertad 12.592

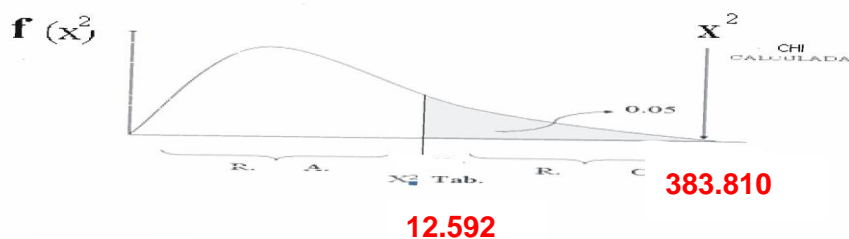


Figura 28. KMO y prueba de Bartlett de la hipótesis secundaria 1

Fuente: Elaboracion Propia SPSS

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

La parte sombreada es el error de la prueba.

Finalmente se observa en la figura que  $X^2_{\text{Calculado}}$  es mayor que la  $X^2_{\text{Tabular}}$  obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada) es decir se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis nula)  $X^2_{\text{Calculado}} 383.810 > X^2_{\text{Tabular}} 12.592$

**e) La conclusión:**

Se puede concluir que “El Conocimiento de la Competencia, la Organización SI influye en la Competitividad en el restaurante Vivawok San Isidro Lima Perú, 2017”, a un nivel de significación del 5%

**4.2.3 La contrastación de la hipótesis específica 2:**

La hipótesis específica 2 se contrastó mediante el Análisis Factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada se contrastó la hipótesis específica 2 y se determinará la influencia que tienen entre la dimensión “La Estrategias y la Competitividad “

Tabla 20

*Matriz de la influencia de la hipótesis específica 2*

MATRIZ DE INFLUENCIA ENTRE LA DIMENSION V. INDEPENDIENTE ESTRATEGIAS Y LA V. DEPENDIENTE

		ESTRATEGIAS	VENTAJAS COMPETITIVAS	PRODUCTIVIDAD	GESTION OPERACIONAL
Dimensión Estrategias	ESTRATEGIAS	1,000	0,790	0,909	0,763
	VENTAJASCOMPETITIVAS	,790	1,000	,703	,805
	PRODUCTIVIDAD	,909	,703	1,000	,714
	GESTIONOPERACIONAL	,763	,805	,714	1,000
Sig. (Unilateral)	ESTRATEGIAS		,000	,000	,000
	VENTAJASCOMPETITIVAS	,000		,000	,000
	PRODUCTIVIDAD	,000	,000		,000
	GESTIONOPERACIONAL	,000	,000	,000	

Fuente: Elaboración propia en SPSS

En el cuadro la parte sombreada se observa la influencia en términos relativos entre la dimensión Estrategias de la variable independiente y las dimensiones de la variable dependiente.

**a) El Planteo de las Hipótesis**

Ho: “Las estrategias NO influyen en la Competitividad en el restaurante Vivawok San Isidro Lima- Perú, 2017”

H<sub>1</sub>: “Las estrategias, SI influye en la Competitividad en el restaurante Vivawok San Isidro Lima- Perú, 2017”

b) n.s = 0.05

c) La variable estadístico de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 21

*KMO y prueba de Bartlett de la hipótesis específica 2*

KMO Y PRUEBA DE BARTLETT

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,776
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	457,642
	gl	6
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

d) La Contrastación de la Hipótesis

Chi-Cuadrado ( $X^2$ ) calculado= 457.642

GL=(K<sup>2</sup>-K)/2 =6

K=4 filas y 4 columnas

$X^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 6 grados de libertad 12.592

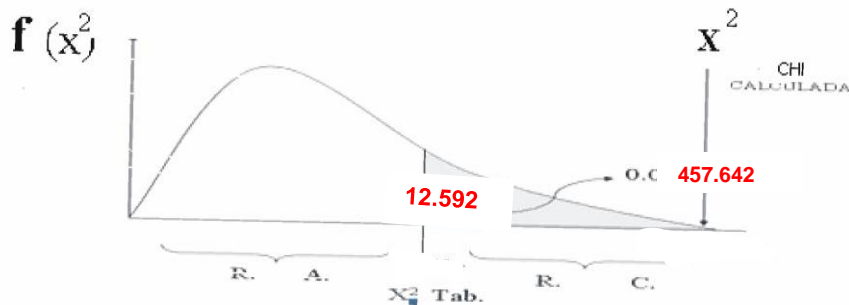


Figura 29. KMO y prueba de Bartlett de la hipótesis secundaria 2

Fuente: Elaboracion Propia SPSS

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

La parte sombreada es el error de la prueba.



Finalmente se observa en la figura que  $X^2_{\text{Calculado}}$  es mayor que la  $X^2_{\text{Tabular}}$  obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada) es decir se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis nula)  $X^2_{\text{Calculado}} 457.642 > X^2_{\text{Tabular}} 12.592$

e) La conclusión:

Se puede concluir que “Las estrategias SI influyen en la Competitividad en el restaurante Vivawok San Isidro Lima- Perú, 2017” un nivel de significación del 5%

#### **4.2.4 La contrastación de la hipótesis específica 3:**

La hipótesis específica 3 se contrastó mediante el Análisis Factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada se contrastara la hipótesis específica 3 y se determinará la influencia que tienen entre la dimensión “Ejecución y Evaluación de las Estrategias y la variable dependiente Competitividad “

Tabla 22

*Matriz de influencia de la hipótesis específica 3*

**MATRIZ DE INFLUENCIA ENTRE LA DIMENSIÓN EJECUCION Y EVALUACION Y LA VARIABLE DEPENDIENTE**

		EJECUCION Y EVALUACION DE LA ESTRATEGIA	VENTAJAS COMPETITIVAS	PRODUCTIVIDAD	GESTION OPERACIONAL
Correlación	EJECUCION Y EVALUACION DE LA ESTRATEGIA	1,000	,928	,734	,803
	VENTAJAS COMPETITIVAS	,928	1,000	,703	,805
	PRODUCTIVIDAD	,734	,703	1,000	,714
	GESTION OPERACIONAL	,803	,805	,714	1,000
Sig. (Unilateral)	EJECUCION Y EVALUACION DE LA ESTRATEGIA		,000	,000	,000
	VENTAJAS COMPETITIVAS	,000		,000	,000
	PRODUCTIVIDAD	,000	,000		,000
	GESTION OPERACIONAL	,000	,000	,000	

Fuente: Elaboración propia en SPSS

En el cuadro la parte sombreada se observa la influencia en términos relativos entre la dimensión Ejecución y evaluación de las Estrategias y la variable independiente y las dimensiones de la variable dependiente.

**a) El Planteo de las Hipótesis**

Ho: “La Ejecución y Evaluación NO influye en la Competitividad en el restaurante Vivawok San Isidro Lima- Perú, 2017”

H<sub>1</sub>: “La Ejecución y Evaluación SI influye en la Competitividad en el restaurante Vivawok San Isidro Lima- Perú, 2017”

b)  $n.s = 0.05$

c) La variable estadístico de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 23

*KMO y prueba de Bartlett de la hipótesis específica 3*

**KMO Y PRUEBA DE BARTLETT**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,816
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	462,436
	gl	6
	Sig.	0,000

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS

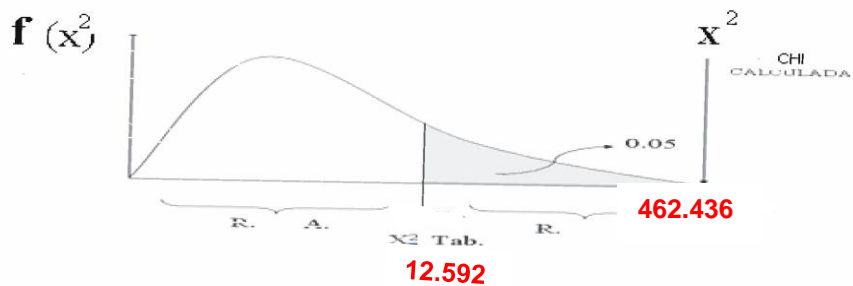
d) La Contrastación de la Hipótesis

Chi-Cuadrado ( $X^2$ ) calculado= 462.436

$GL=(K^2-K)/2 =6$

$K=4$  filas y 4 columnas

$X^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 5 grados de libertad 12.592



*Figura 30. KMO y prueba de Bartlett de la hipótesis secundaria 3*

*Fuente:* Elaboracion Propia SPSS

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

La parte sombreada es el error de la prueba.

Finalmente se observa en el gráfico que  $X^2_{\text{Calculado}}$  es mayor que la  $X^2_{\text{Tabular}}$  obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada) es decir se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis nula)  $X^2_{\text{Calculado}} 462.436 > X^2_{\text{Tabular}} 12.592$

e) La conclusión:

Se puede concluir que La Ejecución y Evaluación de estrategias SI influye en la Competitividad en el restaurante Vivawok San Isidro Lima- Perú, 2017”, a un nivel de significación del 5%

## V. DISCUSIÓN

1.- En el desarrollo de la tesis se ha demostrado la influencia de la Propuesta de planeamiento estratégico en la competitividad del restaurante Vivawok. La hipótesis general se contrastó mediante el Análisis Factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada se contrastó la hipótesis principal y se determinó la influencia que tienen entre las variables “El Planeamiento Estratégico y la Competitividad en el Mercado”.

Mediante esta conclusión, se observa que en la tesis de Portocarrero. (2010). “Planeamiento estratégico para incrementar el nivel de competitividad del restaurante Big Ben”. Universidad Nacional de Trujillo, Perú, Licenciado en Administración, en una de sus conclusiones afirma “es posible incrementar la competitividad de una empresa través de la implantación del planeamiento estratégico”. Con la cual concuerdo y es una conclusión que reafirma la demostración de la hipótesis general de la presente tesis. Esta conclusión está sustentada por Chiavenato en el siguiente párrafo:

El proceso de planeación estratégica o proceso estratégico representa el resultado acumulado de un largo y difícil aprendizaje organizacional. Durante décadas, las organizaciones utilizaron el proceso estratégico para alcanzar diversos fines, lo que hizo que sufrieran modificaciones y se complicaran de manera gradual con el transcurso del tiempo, a medida que evolucionaba el pensamiento estratégico. La estrategia, fruto del proceso estratégico, fue el camino que usaron las organizaciones para alcanzar con éxito los objetivos que previamente habían definido. (Chiavenato, 2011, p. 3).

2. Se demostró que el conocimiento de la competencia y la organización influyen en la competitividad. La hipótesis específica 1 se contrastó mediante el Análisis Factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que

contiene a la chi-cuadrada calculada se contrastó la hipótesis específica 1 y se determinó la influencia que tienen entre la dimensión “El Conocimiento de la Competencia, Organización y la Competitividad

A través de esta conclusión, se verifica en las conclusiones de la tesis de Granados, Martínez, Umansur (2014) “Plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa lácteos Monte grande de la ciudad de San Miguel, año 2014”.Universidad de El Salvador. El Salvador, Licenciado en Administración.

Hay similitud y concordancia en la siguiente conclusión. “Se comprobó la hipótesis específica 2; el establecimiento de la filosofía empresarial define el direccionamiento estratégico del negocio, más sin embargo la empresa no cuenta con una Misión, que implique desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que planea estar. Tampoco tiene una Visión, que proporcione una perspectiva sobre la dirección del negocio. En la actualidad la empresa no tiene Valores establecidos, como cimientos que dirijan las actividades del negocio. Esto se comprueba con la 184 investigación de campo fundamentada en las preguntas No. 7,8 y 9 del cuestionario dirigido a empleados; quienes expresaron no conocer misión, visión y valores de la empresa”

Según el cuestionario empleado y mediante la verificación de respuestas en la encuesta se observa que en un 70 %, no conoce la misión, visión y objetivos organizacionales, esto demuestra el poco conocimiento de la organización por parte de la gerencia Sumi group. Según Charles nos dice, El intento estratégico es “enfocar la atención en la organización en la esencia de la victoria; motivar al personal mediante la comunicación del valor del propósito; generar espacios para las contribuciones individuales y de equipo; sostener el entusiasmo mediante el suministro de nuevas definiciones operativas a medida de que cambien las circunstancias y empeñarse firmemente en orientar la distribución de recurso” (Charles, 1996, p. 18).

3. Las estrategias influyen en la competitividad. La hipótesis específica 2 se contrastó mediante el Análisis Factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada se

contrastó la hipótesis específica 2 y se determinará la influencia que tienen entre la dimensión “La Estrategias y la Competitividad

En la tesis de, Guadalupe (2014).” Plan estratégico para el restaurante “Luna Bruja” en la Paz, B.C.S. Instituto Tecnológico de la Paz. México, Maestra en Administración. En una de sus conclusiones nos refiere lo siguiente: “El plan estratégico es considerado el principal instrumento de gestión de la empresa por lo que es importante atender las líneas de acción para asegurar el impacto de las estrategias planteadas. El enfoque estratégico implica la elaboración de planes operativos para su puesta en marcha, es decir se deben establecer las metas a corto plazo para el periodo de tiempo del plan estratégico, por consiguiente la organización deberá establecerlos al momento de implementar el plan, asegurándose de verificar si existe algún cambio en el comportamiento de los factores claves de éxito”.

Esta conclusión está acorde a la contrastación de la hipótesis donde demuestra que las estrategias son las técnicas que se usan para lograr los objetivos en la empresa, toda esta definición está sustentada a través de la siguiente cita, Según Fernández (2004) las “Estrategias son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura” (p. 7).

4. La ejecución y evaluación de las estrategias influyen en la competitividad. La hipótesis específica 3 se contrastó mediante el Análisis Factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada se contrastara la hipótesis específica 3 y se determinará la influencia que tienen entre la dimensión “Ejecución y Evaluación de las Estrategias y la variable dependiente Competitividad “.

La excelencia de un planeamiento estratégico está en implementar, ejecutar y evaluar los resultados de la misma, caso contrario, esto se convierte en letra muerta y trae consigo la falta de competitividad en la empresa, esta definición se sustenta a través de las siguientes citas del autor Chiavenato:

Un adecuado diseño de las estrategias es esencial para el éxito de todo el proceso estratégico. Sin embargo, ésta casi nunca se concreta ni llega a suceder debido a las fallas en su ejecución. Por muy bien que se haya diseñado la estrategia no tendrá éxito si no es implementada con gran cuidado y por consecuencia el plan estratégico acabará terminando en el fondo de un cajón. La ejecución de la estrategia requiere del compromiso de todos los miembros y debe ser una tarea de todas las personas que trabajan en ella, desde el presidente hasta la base de la estructura, además de que debe formar parte integral de las tareas cotidianas de todos sus miembros. Por tanto, la ejecución de la estrategia, diseñada en el grueso del proceso de la planeación estratégica, requiere de una intensa participación, consenso, conocimiento, información, motivación, compromiso. Mucho liderazgo por parte de toda la alta gerencia de la empresa. El proceso estratégico siempre constituye un proceso de cambio organizacional. La estrategia, a pesar de que en ocasiones pueda ser muy defensiva siempre es un movimiento de cambio y transformación. (Chiavenato, 2011, p. 224).

La evaluación de la estrategia se refiere a la fase del proceso de la administración estratégica en la que los ejecutivos de la alta gerencia estudian y evalúan si la estrategia elegida, tal como fue implementada y ejecutada, alcanza los objetivos propuestos y produce los resultados esperados. Por medio de este proceso se comparan los objetivos pretendidos -los medios- con los resultados logrados por la estrategia o los fines. (Chiavenato, 2011, p.287)



## VI. CONCLUSIONES

La propuesta del planeamiento estratégico si influyen en la competitividad, en el restaurante Vivawok ubicado en San Isidro. Lima. Perú en el año 2017, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

El conocimiento de la competencia y la organización si influye en la Competitividad en el restaurante Vivawok ubicado en San Isidro. Lima. Perú en el año 2017, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

Las estrategias si influye en la Competitividad en el restaurante Vivawok ubicado en San Isidro. Lima. Perú en el año 2017, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

La ejecución y evaluación de las estrategias influyen en la Competitividad en el restaurante Vivawok ubicado en San Isidro. Lima. Perú en el año 2017, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

## VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda direccionar la planeación estratégica del restaurante Vivawok, pues sea demostrado que su antigua conceptualización no se ajusta a los nuevos objetivos de la empresa. Al plantear el planeamiento estratégico la organización debe interpretar su análisis externo e interno.

Se recomienda desarrollar el conocimiento de la competencia en sus fortalezas y estrategias. Se sugiere a la gerencia del restaurante que junto con el departamento de recursos humanos poner énfasis y con carácter de urgencia en los recursos internos, capacidades y habilidades a efecto de cumplir las metas en el entorno de la empresa y la competencia.

Se recomienda ejecutar las estrategias competitivas teniendo como base el estudio de la competencia y de la propia organización para generar estrategias eficientes. Para el tipo de servicio que brinda el restaurante Vivawok, se debe aplicar una estrategia diferenciada, por ser un concepto nuevo en el mercado; mejorando el servicio al cliente en áreas de delivery, atención en mesa, devoluciones de producto y atención personalizada.

Se recomienda controlar y evaluar el planeamiento estratégico, Las estrategias se deben ejecutar con el apoyo de personal de la empresa, mediante capacitaciones y conocimientos de objetivos organizacionales. Se sugiere una evaluación semestral a través de auditorías, para que con el cumplimiento de las mismas coloquen a la empresa en el mapa competitivo, con una ejecución sólida y bien orquestada que la pueda mantener ahí.

Se recomienda aplicar la propuesta de plan estratégico (Ver anexo 6)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ávila Baray, H. (2006). *Introducción a la metodología de la Investigación*, España: EDICION ELECTRONICA

Castillo. (2012). *Planeamiento estratégico para mejorar el posicionamiento del restaurante turístico Molino Viejo en la ciudad de Huamachuco*. Universidad Nacional de Trujillo, Perú, Licenciado en Administración.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*, (Séptima edición), México: MAC GRAW HILL INTERAMERICANA.

Chiavenato, I., Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica*, (Segunda Edición), México D.F: MAC GRAW HILL.

Carro Paz, R., Gonzales Gómez, D. (2008). *Administración de Calidad total*, (1era Edición), Argentina: NUEVA LIBRERÍA NL.

D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso Estratégico*, México: PEARSON EDUCACION

D'Alessio Ipinza, F. (2013). *El proceso Estratégico*, (Segunda Edición), México: PEARSON EDUCACION

Fernández Romero, A., (2004). *Dirección y Planificación Estratégica*, España: DIAZ DE SANTOS SAC.

Dess, G., Lumpkin, G., (2003). *Dirección Estratégica*, España: MAC GRAW HILL

Goodstein, L., Nolan, T, Pfeiffer W. (1998) *Planeación Estratégica Aplicada*, Colombia: MAC GRAW HILL.

Guadalupe (2014). *Plan estratégico para el restaurante "luna bruja" en la paz*, b.c.s. México.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*, (6ta edición), México: MC GRAW-HILL

Hill, Ch., Jones, G. (1996) *Administración Estratégica*, (Tercera Edición), Colombia: MAC GRAW HILL

Hitt, M., Ireland, D., Hoskisso, R. (2008) *Administración Estratégica. Competitividad y globalización*, (7ª.edición), México: CENGAGE LEARNING EDITORES

Lerma González, H.D. (2009). *Metodología de la Investigación*, (Cuarta Edición), Bogotá: ECOE EDICIONES.

Porter, M., (2009). *Ser competitivo tomo I*, Chile, Barcelona. España: DEUSTO.

Porter, M., (2009). *Ser competitivo tomo II*, Chile, Barcelona. España: DEUSTO.

Portocarrero. (2010). *Planeamiento estratégico para incrementar el nivel de competitividad del restaurante Big Ben*. Universidad Nacional de Trujillo, Perú, Licenciado en Administración.

Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad: manual práctico*, Suiza: OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO.

Rodríguez (2011) *La planeación estratégica para la competitividad caso: "Cooperativa de ahorro y crédito Unión y Progreso Pachalunense responsabilidad limitada*. Guatemala, maestría en formulación y evaluación de proyectos.

Solano (2010). *Planificación estratégica aplicada al restaurante vegetariano "sabor de zen" en el período 2010 – 2012*. Cuenca. Ecuador.

Sewell, C. (1994). *Cientes para siempre*, México: MAC GRILL INTERAMERICANA.

Tari Guillo, J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*, España: PUBLICACIONES UNIVERSIDAD DE ALICANTE.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., Strickland III, A.(2012). *Administración Estratégica*, (decimoctava edición), México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES

Tschohl, J. (2008). *Servicio al cliente: El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*, (Quinta Edición), México: PAX MEXICO

## ANEXO 1: Matriz de Consistencia

<p><b>Problema General</b> ¿Cómo influye el planeamiento estratégico en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017?</p> <p><b>Problemas Específicos</b> ¿Cómo influye el conocimiento de la competencia y la organización en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017?</p> <p>¿Cómo influyen las estrategias en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017?</p> <p>¿Cómo influyen la ejecución y evaluación de la estrategia en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar cómo influye la propuesta de planeamiento estratégico en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> Establecer cómo influye el conocimiento de la competencia y la organización en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017</p> <p>Establecer cómo influyen las estrategias en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017.</p> <p>Establecer cómo influyen la ejecución y evaluación de la estrategia en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> El planeamiento estratégico si influye en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b> El conocimiento de la competencia y la organización si influye en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017.</p> <p>Las estrategias si influye en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017</p> <p>La ejecución y evaluación de las estrategias influyen en la Competitividad, en el restaurante Vivawok. San Isidro. Lima. Perú. 2017.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> <b>El Planeamiento Estratégico</b> .- Según Fernández (2004) “La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro” (p. 9)</p> <p><b>DIMENSIONES</b> I1. El conocimiento de la competencia y la organización. I2. Estrategias. I3. Ejecución y evaluación de la estratégica.</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> <b>La competitividad:</b> “Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. (Porter, 2009, p.219).</p> <p><b>DIMENSIONES</b> D1. Ventajas competitivas D2. Productividad D3. Gestión Operacional</p>	<p><b>TIPO:</b> La presente tesis es una investigación explicativa porque se trata de demostrar la relación que existe entre la variable Independiente y su efecto en la variable dependiente.</p> <p><b>DISEÑO:</b> El diseño de esta investigación es No experimental – transversal porque en esta investigación no se manipulara las variables y serán medidas en su estado natural y en un solo corte de tiempo.</p> <p><b>MÉTODO:</b> El método de investigación es cuantitativo, porque se utilizara la recolección de datos para tratar de demostrar la hipótesis.</p>	<p>En la presente investigación no se utilizará muestra, debido a que la población es manejable.</p> <p><b>POBLACION:</b> Se trabajará directamente con la población con la cantidad de 30 personas. La población son los trabajadores de la empresa: 2 Administradores, 4 supervisores y 24 personales operativos (cocineros, mozos y personal de delivery)</p>	<p><b>TECNICA:</b> La técnica a usar será la encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTO:</b> El instrumento a usar será el cuestionario, se harán preguntas con 5 opciones de respuestas, tendrá 20 preguntas para la variable independiente y 20 preguntas para la variable dependiente. Se usara la Escala de Likert Siempre= 5 Casi siempre= 4 A veces si a veces no= 3 Casi nunca=2 Nunca=1</p> <p><b>METODO:</b> Se usara el programa estadístico usado en las ciencias sociales, denominado SPSS. El proceso va ser manual y computarizado, Los datos se van a digitalizar en Excel y procesar de acuerdo a las formulas estadísticas del SPSS( Statistical Package for the Social Sciences).</p>
---	---	--	--	---	--	---

## Anexo 2 Matriz de Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	RANGO O CATEGORIZACIÓN
V.I. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	EL CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA Y LA ORGANIZACIÓN	INTENCIÓN ESTRATÉGICA	1,2	ESCALA DE LIKERT SIEMPRE= 5 CASI SIEMPRE= 4 AVECES SI A VECES NO= 3 CASINUNCA=2 NUNCA=1	BUENO (73 - 100) REGULAR (47 - 72) MALO (20 - 46)
		ORGANIZACIONES QUE APRENDEN	3,4,5,6		
		DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	7,8,9		
	ESTRATEGIAS	LIDERAZGO EN COSTOS	10,11		
		DIFERENCIACIÓN	12,13		
	EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	ADMINISTRACION ESTRATÉGICA	14,15		
		LIDERAZGO ESTRATÉGICO	16,17,18		
		EVALUACIÓN ESTRATÉGICA	19,20		
	V.D COMPETITIVIDAD	VENTAJAS COMPETITIVAS	EFICIENCIA		
CALIDAD			23,24		
INNOVACIÓN			25		
SATISFACCION AL CLIENTE			26,27,28		
PRODUCTIVIDAD		OBJETIVOS	29,30		
		EFICACIA	31,32		
GESTIÓN OPERACIONAL		PLANEACIÓN	33,34		
		ORGANIZACIÓN	35,36		
		DIRECCIÓN	37,38		
		CONTROL	39,40		

## Anexo 3: Instrumento

### ENCUESTA SOBRE LA PROPUESTA DE UN PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y SU INFLUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DEL RESTAURANTE VIVAWOK UBICADO EN SAN ISIDRO, LIMA, PERÚ.

**Estimado colaborador:** Te invito a responder la presente encuesta. Tiene por finalidad recopilar información sobre el planeamiento estratégico y la competitividad dentro del restaurante Vivawok, los resultados de esta investigación nos ayudaran a ser competitivos. Agradecemos tu participación.

**Recomendación:** Lee correctamente los enunciados y marca con una equis(x) un casillero por cada pregunta.

**Cada número equivale a:** 5= Siempre 4= Casi siempre 3 = A veces si a veces No 2 =Casi nunca 1 = nunca

#### EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

##### I.1 EL CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA Y LA ORGANIZACIÓN

Nº	I.1.1 Intención estratégica	5	4	3	2	1
1	¿La Misión y Visión del restaurante es difundida por la gerencia (Sumi Group)?					
2	¿Los objetivos empresariales del restaurante son difundidos por la gerencia?					
Nº	I.1.2 Organizaciones que aprenden	5	4	3	2	1
3	¿La gerencia (Sumi Group) anticipa los eventos claves del año (días festivos) y lo transmite a Usted?					
4	¿La Gerencia, planifica como lograr las metas y objetivos en colaboración con los jefes del restaurante?					
5	¿El reclutamiento del Personal tiene como resultado personal calificado para las diferentes áreas?					
6	¿Las diferentes Jefaturas en el Restaurante tienen un excelente trato con su personal?					
Nº	I.1.3 Diagnóstico estratégico	5	4	3	2	1
7	¿La Distribución de los equipos y espacio del restaurante son los adecuados para realizar una buena producción?					
8	¿La Gerencia (Sumi Group) se enfoca en la atención personalizada y satisfacción total del cliente?					
9	¿Los clientes reconocen la marca VIVAWOK, como Restaurante Saludable y de buena comida?					

##### I.2 ESTRATEGIAS

Nº	I.2.1 Liderazgo en Costos	5	4	3	2	1
10	¿El restaurante se preocupa por que los costos de producción sean siempre bajos?					
11	¿La gerencia (Sumi Group) mejora en tecnología para reducir costos de producción?					
Nº	I.2.2 Diferenciación	5	4	3	2	1
12	¿Los productos que se ofrece en el Restaurante superan las expectativas de los clientes?					
13	¿Los clientes aprecian las cualidades del producto diferenciado que se ofrece en comparación a la competencia?					

##### I.3 EJECUCION Y EVALUACION DE LA ESTRATEGICA

Nº	I.3.1 Administración estratégica	5	4	3	2	1
14	¿Se tiene claro todas las funciones en cada puesto de trabajo?					
15	¿En las evaluaciones de desempeño, los resultados son conocidos por el evaluado?					
Nº	I.3.2 Liderazgo estratégico	5	4	3	2	1
16	¿En el restaurante las funciones son muy bien delegadas para lograr cambios positivos?					
17	¿La empresa promueve el crecimiento profesional de los trabajadores con una línea de carrera?					
18	¿Los líderes del Restaurante son un modelo a imitar?					
Nº	I.3.3 Evaluación estratégica	5	4	3	2	1
19	¿Se implantan estrategias enfocadas hacia los clientes?					
20	¿La Gerencia (Sumi Group) genera la participación de todos los trabajadores para lograr los objetivos?					

## LA COMPETITIVIDAD

### D.1 VENTAJAS COMPETITIVAS

Nº	D.1.1 Eficiencia	5	4	3	2	1
21	¿Se exige a los trabajadores eficiencia en todos sus procesos?					
22	¿Las capacitaciones son constantes para mejorar la eficiencia?					
Nº	D.1.2 Calidad	5	4	3	2	1
23	¿En el restaurante hay un énfasis en la calidad de productos en el área de Producción?					
24	¿El cliente percibe la calidad de nuestros insumos en cada servicio?					
Nº	D.1.3 Innovación	5	4	3	2	1
25	¿Las mejoras e innovaciones en los procesos de producción son constantes?					
Nº	D.1.4 Satisfacción al cliente	5	4	3	2	1
26	¿Los tiempos de espera de los clientes son óptimos?					
27	¿Las capacitaciones al personal de servicio son constantes?					
28	¿Nuestra calidad de servicio es superior a la competencia diariamente?					

### D.2 PRODUCTIVIDAD

Nº	D.2.1 Objetivos	5	4	3	2	1
29	¿El trabajo diario está enfocado con los objetivos de la empresa?					
30	¿Las mejoras son diarias en cuanto a la producción?					
Nº	D.2.2 Eficacia	5	4	3	2	1
31	¿Las incidencias por malos productos se dan de manera regular?					
32	¿En el lanzamiento de nuevos productos se capacita rápidamente a los trabajadores?					

### D.3 GESTION OPERACIONAL

Nº	D.3.1 Planeación	5	4	3	2	1
33	¿La Administración aplica los planes estratégicos de gerencia?					
34	¿El área administrativa estimula la mejora continua de los objetivos mensuales?					
Nº	D.3.2 Organización	5	4	3	2	1
35	¿La organización jerárquica contribuye al desarrollo de la empresa?					
36	¿Se elabora reglamentos que permiten un buen desempeño?					
Nº	D.3.3 Dirección	5	4	3	2	1
37	¿La administración se dirige a todos por igual sin distinción alguna?					
38	¿En el restaurante se delegan bien las funciones?					
Nº	D.3.4 Control	5	4	3	2	1
39	¿El área de supervisión controla los recursos de la empresa?					
40	¿Hay un monitoreo y supervisión constante de las actividades de la empresa?					



## ANEXO 4: Validación de Instrumento

### VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1 : EL CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA Y LA ORGANIZACIÓN</b>							
1	¿La Misión y Visión del restaurante es difundida por la gerencia (Sumi Group)?	✓		✓		✓		
2	¿Los objetivos empresariales del restaurante son difundidos por la gerencia?	✓		✓		✓		
3	¿La gerencia (Sumi Group) anticipa los eventos claves del año (días festivos) y lo transmite a Usted?	✓		✓		✓		
4	¿La Gerencia, planifica como lograr las metas y objetivos en colaboración con los jefes del restaurante?	✓		✓		✓		
5	¿El reclutamiento del Personal tiene como resultado personal calificado para las diferentes áreas?	✓		✓		✓		
6	¿Las diferentes Jefaturas en el Restaurante tienen un excelente trato con su personal?	✓		✓		✓		
7	¿La Distribución de los equipos y espacio del restaurante son los adecuados para realizar una buena producción?	✓		✓		✓		
8	¿La Gerencia (Sumi Group) se enfoca en la atención personalizada y satisfacción total del cliente?	✓		✓		✓		
9	¿Los clientes reconocen la marca VIVAWOK, como Restaurante Saludable y de buena comida?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: LAS ESTRATEGIAS</b>							
10	¿El restaurante se preocupa por que los costos de producción sean siempre bajos?	✓		✓		✓		
11	¿La gerencia (Sumi Group) mejora en tecnología para reducir costos de producción?	✓		✓		✓		
12	¿Los productos que se ofrece en el Restaurante superan las expectativas de los clientes?	✓		✓		✓		
13	¿Los clientes aprecian las cualidades del producto diferenciado que se ofrece en comparación a la competencia?	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 3: EJECUCION Y EVALUACION DE LA ESTRATEGIA		Si	No	Si	No	Si	No
14	¿Se tiene claro todas las funciones en cada puesto de trabajo?	✓		✓		✓	
15	¿En las evaluaciones de desempeño, los resultados son conocidos por el evaluado?	✓		✓		✓	
16	¿En el restaurante las funciones son muy bien delegadas para lograr cambios positivos?	✓		✓		✓	
17	¿La empresa promueve el crecimiento profesional de los trabajadores con una línea de carrera?	✓		✓		✓	
18	¿Los líderes del Restaurante son un modelo a imitar?	✓		✓		✓	
19	¿Se implantan estrategias enfocadas hacia los clientes?	✓		✓		✓	
20	¿La Gerencia (Sumi Group) genera la participación de todos los trabajadores para lograr los objetivos?	✓		✓		✓	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

**SI EXISTE SUFICIENCIA**

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

**Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ**

**DNI: 25651955**

**Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos**

**Especialidad del evaluador: DOCENTE METODÓLOGO**

<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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

**12 de Febrero del 2017**

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: LA COMPETITIVIDAD

Nº	DIMENSIONES / items	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: VENTAJAS COMPETITIVAS</b>							
21	¿Se exige a los trabajadores eficiencia en todos sus procesos?	✓		✓		✓		
22	¿Las capacitaciones son constantes para mejorar la eficiencia?	✓		✓		✓		
23	¿En el restaurante hay un énfasis en la calidad de productos en el área de Producción?	✓		✓		✓		
24	¿El cliente percibe la calidad de nuestros insumos en cada servicio?	✓		✓		✓		
25	¿Las mejoras e innovaciones en los procesos de producción son constantes?	✓		✓		✓		
26	¿Los tiempos de espera de los clientes son óptimos?	✓		✓		✓		
27	¿Las capacitaciones al personal de servicio son constantes?	✓		✓		✓		
28	¿Nuestra calidad de servicio es superior a la competencia diariamente?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: LA PRODUCTIVIDAD</b>							
29	¿El trabajo diario está enfocado con los objetivos de la empresa?	✓		✓		✓		
30	¿Las mejoras son diarias en cuanto a la producción?	✓		✓		✓		
31	¿Las incidencias por malos productos se dan de manera regular?	✓		✓		✓		
32	¿En el lanzamiento de nuevos productos se capacita rápidamente a los trabajadores?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: GESTION OPERACIONAL</b>							

33	¿La Administración aplica los planes estratégicos de gerencia?	✓		✓		✓	
34	¿El área administrativa estimula la mejora continua de los objetivos mensuales?	✓		✓		✓	
35	¿La organización jerárquica contribuye al desarrollo de la empresa?	✓		✓		✓	
36	¿Se elabora reglamentos que permiten un buen desempeño?	✓		✓		✓	
37	¿La administración se dirige a todos por igual sin distinción alguna?	✓		✓		✓	
38	¿En el restaurante se delegan bien las funciones?	✓		✓		✓	
39	¿El área de supervisión controla los recursos de la empresa?	✓		✓		✓	
40	¿Hay un monitoreo y supervisión constante de las actividades de la empresa?	✓		✓		✓	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

**SI EXISTE SUFICIENCIA**

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

**Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ**

**DNI: 25651955**

**Especialidad del evaluador: DOCENTE METODOLÓGICO**



**Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos**

<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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

**12 de Febrero del 2017**



VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSION 1 : EL CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA Y LA ORGANIZACIÓN</b>							
1	¿La Misión y Visión del restaurante es difundida por la gerencia (Sumi Group)?	✓		✓		✓		
2	¿Los objetivos empresariales del restaurante son difundidos por la gerencia?	✓		✓		✓		
3	¿La gerencia (Sumi Group) anticipa los eventos claves del año (días festivos) y lo transmite a Usted?	✓		✓		✓		
4	¿La Gerencia, planifica como lograr las metas y objetivos en colaboración con los jefes del restaurante?	✓		✓		✓		
5	¿El reclutamiento del Personal tiene como resultado personal calificado para las diferentes áreas?	✓		✓		✓		
6	¿Las diferentes Jefaturas en el Restaurante tienen un excelente trato con su personal?	✓		✓		✓		
7	¿La Distribución de los equipos y espacio del restaurante son los adecuados para realizar una buena producción?	✓		✓		✓		
8	¿La Gerencia (Sumi Group) se enfoca en la atención personalizada y satisfacción total del cliente?	✓		✓		✓		
9	¿Los clientes reconocen la marca VIVAWOK, como Restaurante Saludable y de buena comida?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: LAS ESTRATEGIAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
10	¿El restaurante se preocupa por que los costos de producción sean siempre bajos?	✓		✓		✓		
11	¿La gerencia (Sumi Group) mejora en tecnología para reducir costos de producción?	✓		✓		✓		
12	¿Los productos que se ofrece en el Restaurante superan las expectativas de los clientes?	✓		✓		✓		
13	¿Los clientes aprecian las cualidades del producto diferenciado que se ofrece en comparación a la competencia?	✓		✓		✓		

	<b>DIMENSIÓN 3: EJECUCION Y EVALUACION DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
14	¿Se tiene claro todas las funciones en cada puesto de trabajo?	✓		✓		✓		
15	¿En las evaluaciones de desempeño, los resultados son conocidos por el evaluado?	✓		✓		✓		
16	¿En el restaurante las funciones son muy bien delegadas para lograr cambios positivos?	✓		✓		✓		
17	¿La empresa promueve el crecimiento profesional de los trabajadores con una línea de carrera?	✓		✓		✓		
18	¿Los líderes del Restaurante son un modelo a imitar?	✓		✓		✓		
19	¿Se implantan estrategias enfocadas hacia los clientes?	✓		✓		✓		
20	¿La Gerencia (Sumi Group) genera la participación de todos los trabajadores para lograr los objetivos?	✓		✓		✓		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

**SI EXISTE SUFICIENCIA**

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

**Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Víctor Manuel Miguel De Priego Carbajal**

**DNI: 06722070**

**Especialidad del evaluador: DOCENTE TEMÁTICO**



**Víctor Manuel Miguel De Priego Carbajal**

**12 de Febrero del 2017**

<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: LA COMPETITIVIDAD

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: VENTAJAS COMPETITIVAS</b>							
21	¿Se exige a los trabajadores eficiencia en todos sus procesos?	✓		✓		✓		
22	¿Las capacitaciones son constantes para mejorar la eficiencia?	✓		✓		✓		
23	¿En el restaurante hay un énfasis en la calidad de productos en el área de Producción?	✓		✓		✓		
24	¿El cliente percibe la calidad de nuestros insumos en cada servicio?	✓		✓		✓		
25	¿Las mejoras e innovaciones en los procesos de producción son constantes?	✓		✓		✓		
26	¿Los tiempos de espera de los clientes son óptimos?	✓		✓		✓		
27	¿Las capacitaciones al personal de servicio son constantes?	✓		✓		✓		
28	¿Nuestra calidad de servicio es superior a la competencia diariamente?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: LA PRODUCTIVIDAD</b>							
29	¿El trabajo diario está enfocado con los objetivos de la empresa?	✓		✓		✓		
30	¿Las mejoras son diarias en cuanto a la producción?	✓		✓		✓		
31	¿Las incidencias por malos productos se dan de manera regular?	✓		✓		✓		
32	¿En el lanzamiento de nuevos productos se capacita rápidamente a los trabajadores?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: GESTION OPERACIONAL</b>							



DIMENSIÓN 3: GESTION OPERACIONAL		Si	No	Si	No	Si	No
33	¿La Administración aplica los planes estratégicos de gerencia?	✓		✓		✓	
34	¿El área administrativa estimula la mejora continua de los objetivos mensuales?	✓		✓		✓	
35	¿La organización jerárquica contribuye al desarrollo de la empresa?	✓		✓		✓	
36	¿Se elabora reglamentos que permiten un buen desempeño?	✓		✓		✓	
37	¿La administración se dirige a todos por igual sin distinción alguna?	✓		✓		✓	
38	¿En el restaurante se delegan bien las funciones?	✓		✓		✓	
39	¿El área de supervisión controla los recursos de la empresa?	✓		✓		✓	
40	¿Hay un monitoreo y supervisión constante de las actividades de la empresa?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

**SI EXISTE SUFICIENCIA**

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

Apellidos y nombres del juez evaluador: **Mg. Víctor Manuel Miguel De Priego Carbajal**

DNI: 06722070

Especialidad del evaluador: **DOCENTE TEMÁTICO**



**Mg. Víctor Manuel Miguel De Priego Carbajal**

12 de Febrero del 2017

<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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



# Anexo 5: Matriz de Datos

MUESTRA	VARIABLE INDEPENDIENTE																			VARIABLE DEPENDIENTE														VARIABLE INDEPENDIENTE TOTAL	VARIABLE DEPENDIENTE TOTAL								
	EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO																			LA COMPETITIVIDAD																							
	CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA Y LA ORGANIZACIÓN									ESTRATEGIAS										DUCION Y EVALUACION DE LA ESTRAT										VENTAJAS COMPETITIVAS							PRODUCTIVIDAD				GESTION OPERACIONAL		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	TOTAL	TOTAL		
1	3	2	3	4	2	3	2	4	2	3	2	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	5	3	4	4	3	5	3	4	4	62	69			
2	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	3	2	3	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	4	64	69			
3	5	2	5	3	5	5	1	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	3	5	3	4	5	5	5	4	3	2	5	4	3	80	81		
4	2	2	3	5	4	3	5	5	3	5	4	4	4	4	4	5	1	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	3	4	4	76	86			
5	3	2	3	4	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	3	1	3	3	3	4	4	2	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	2	4	3	2	1	1	3	3	60	58	
6	2	2	5	1	3	3	2	4	5	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	3	4	4	3	1	2	4	2	3	2	3	4	3	3	3	3	1	1	1	3	42	53		
7	5	4	5	5	4	3	4	5	4	5	3	4	3	5	3	4	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	5	80	81			
8	3	4	5	3	3	3	5	5	3	4	4	4	4	5	2	2	2	3	4	3	4	2	5	4	3	4	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	4	2	3	71	65	
9	5	5	4	5	3	3	5	4	4	5	4	5	5	5	1	5	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	82	77		
10	3	4	3	4	3	2	2	4	4	5	3	3	3	4	5	2	2	3	4	3	5	2	5	4	3	4	1	3	3	2	1	2	2	3	2	2	3	3	66	55			
11	2	1	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	5	5	52	65			
12	2	2	3	4	3	3	4	5	3	5	2	3	3	4	2	2	2	2	4	4	5	3	4	3	3	3	4	2	4	3	3	4	2	2	2	3	2	2	4	3	62	61	
13	4	4	5	3	3	3	4	2	3	2	2	3	3	3	1	2	1	3	3	3	5	1	4	3	2	1	1	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	57	58			
14	2	2	2	2	3	4	3	5	2	2	1	4	4	4	1	3	5	3	4	3	4	2	4	5	4	2	2	3	2	2	3	1	2	2	3	4	5	3	4	3	59	60	
15	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	67	67	
16	1	5	4	3	2	4	4	1	4	5	1	3	2	4	2	4	3	5	3	2	4	3	5	4	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	62	77	
17	2	3	3	2	3	4	2	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	65	65
18	5	3	2	5	4	3	4	5	5	3	5	4	5	4	5	3	4	5	5	5	3	3	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	5	3	4	3	5	4	5	4	84	76	
19	2	3	2	3	3	4	2	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	59	64	
20	1	2	4	4	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	2	5	5	5	4	2	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	82	85			
21	5	3	4	5	5	4	1	3	3	3	2	4	3	2	5	5	1	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	68	66	
22	3	3	5	5	5	4	4	5	3	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	5	5	5	87	92		
23	1	1	5	5	5	3	1	5	4	2	1	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	3	5	5	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	3	5	3	5	4	5	72	78	
24	2	3	4	3	4	5	4	5	5	3	3	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	75	69
25	1	1	3	4	4	4	3	5	5	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3	4	5	3	4	3	2	3	1	2	3	3	2	4	4	3	5	4	5	5	4	68	68		
26	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	1	4	3	3	3	3	5	3	4	3	2	3	2	4	4	3	3	2	3	4	3	4	5	3	2	3	65	65	
27	1	2	3	3	2	4	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	5	2	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	57	62	
28	3	4	2	1	3	2	4	3	4	1	1	5	5	4	4	2	1	3	4	3	2	4	4	4	4	4	2	3	3	4	2	3	3	3	4	3	1	3	4	4	58	63	
29	2	1	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	5	5	52	65		
30	1	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	1	3	2	3	3	3	4	2	4	4	3	3	2	2	3	2	3	2	4	3	3	4	3	4	4	59	62		

PROMEDIO 66.43333333 68.73333333

De los resultados que obtenemos de los encuestados se observa que La competitividad no llega a ser la adecuada, resultando ser media, por lo cual La Planeacion Estrategica no es la correcta dando el resultado como regular.

<b>La planeacion Estrategica</b>	Rango: Regular (48 a 74)
<b>La Competitividad</b>	Rango: Medio (48 a 74)

## Anexo 6

# PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL RESTAURANTE VIVAWOK, SAN ISIDRO, LIMA, PERÚ, AÑO 2017”



## 1. ETAPA I GENERALIDADES DE LA EMPRESA

### 1.1 Nombre de la empresa

WOK EN VIVO S.A.C

### 1.2 Socios

Luis Chau Tay

Cnthia Yong Qu

Frecia Cerna Orbegoso

### 1.3 N° RUC

20600468406

### 1.4 Régimen Tributario

Régimen general

### 1.5 Dirección

Calle Ernesto Plascencia 271 cruce con Avenida Conquistadores.

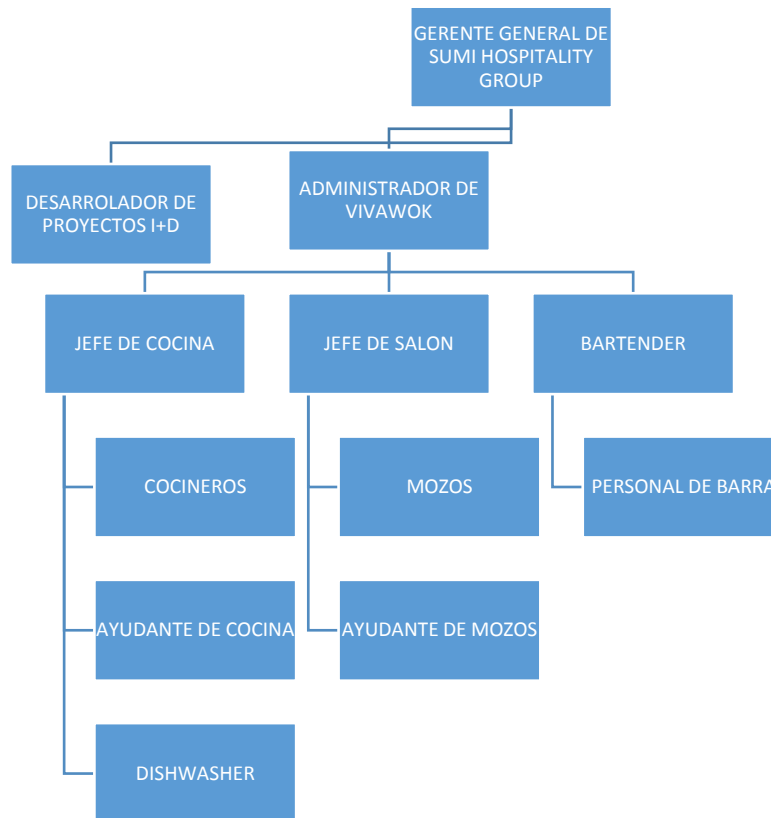
### 1.6 Eslogan

Del wok a tu boca

### 1.7 Descripción del negocio

**SUMI HOSPITALITY GROUP SAC (SHG)**, tiene como actividad comercial el desarrollo, ejecución y administración sostenible de conceptos innovadores en la industria de la hospitalidad. **VIVAWOK** Es un restaurante de cocina al wok de comida peruana y sabores orientales preparados al instante, invocando a comer saludable, en un ambiente único y divertido, que es acompañada de una experiencia única del salteado de los insumos en vivo,. Vivawok inició sus operaciones el 18 de noviembre del 2011.

### 1.8 Organigrama



## **2. ETAPA II: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **CONCEPTO DE VIVAWOK**

Vivawok es una experiencia de sabores frescos salteados al momento. Combina el formato de la comida rápida en un ambiente vanguardista, ofreciendo productos balanceados y saludables preparados con ingredientes de buena calidad. Este concepto busca rendir un homenaje al wok, técnica culinaria que permite conservar los nutrientes de los alimentos en platos que puedes personalizar tú mismo.

#### **2.1 Misión**

Brindar un servicio de alimentos y bebidas con calidad, confiabilidad, eficiencia y saludable utilizando personal altamente calificado e insumos de primerísimo nivel apoyando al mercado interno de productores.

#### **2.2 Visión**

Ser la empresa líder del mercado, brindando servicio de calidad, usando alimentos con integridad, cuidando el medio ambiente incrementando el valor de la empresa, el desarrollo de sus trabajadores y el bienestar de la sociedad.

#### **2.3 Nombre de la marca:**

VivaWok es la combinación de dos palabras que revelan el concepto de la marca:

- Viva: Por el espectáculo en vivo de chef haciendo el plato frente a los consumidores.
- Wok: La herramienta que se utiliza para realizar esta técnica de comida, que deja los ingredientes con un sabor único, ahumado y delicioso.

En consecuencia, los principales adjetivos que se derivan al escuchar “VivaWok” son: fresca, saludable, show, original.

#### **2.4 Valor agregado y ventaja competitiva:**

- **Wok en vivo:** Es un espectáculo. Los consumidores podrán apreciar cómo se “saltea” su comida, ya que esta técnica de cocina es todo un arte. Es una experiencia dinámica, divertida, original y al instante.
  
- **Alimentos con integridad**
  - ✓ Buena manipulación de alimentos frescos y sanos.
  - ✓ Alianza con los mejores proveedores.
  - ✓ Insumos de calidad.
  - ✓ Programa de ayuda social: Viva Incentiva
  
- **Las ventajas del wok**
  - ✓ Preparación rápida y al momento.
  - ✓ Cocción homogénea.
  - ✓ Conservación de nutrientes.
  - ✓ Menos calorías.

#### **2.5 Nuestro público objetivo**

Personas que pertenecen al NSE B y C entre 25 y 40 años, jóvenes y ejecutivos que prefieren lugares que brinden un valor agregado a sus productos y un servicio de calidad

#### **2.6 Filosofía de Vivawok**

El éxito resulta cuando los trabajadores conocen los objetivos organizacionales y son parte de ellos y sobretodo comprenden las necesidades de los clientes y el producto final cumple con las expectativas de los mismos.

## **2.7 Programa viva incentiva**

Es un programa de ayuda social desarrollado por Vivawok. Se trata de poner en práctica la responsabilidad social en nuestro país, brindándoles a los niños de colegios humildes materiales didácticos útiles para mejorar la calidad de su educación. Lo que se busca es darles la oportunidad a los niños de tener mejores herramientas de aprendizaje.

A lo largo del año, los clientes que asisten a Vivawok pueden colaborar a través del Wok Solidario del cual se recaudan 2 soles de la venta de cada plato. También a fin de año se realiza una actividad en el colegio “San Francisco de Asis” de Huaycán donde se hace entrega de todas las donaciones dadas por nuestros clientes y colaboradores.

## **3. ETAPA III. ANALISIS SITUACIONAL**

### **3.1 Análisis FODA**

#### **3.1.1 Elementos Internos**

##### **Fortalezas**

- La empresa cuenta con activos fijos necesarios para producir y atender a los clientes.
- El personal de cocina tiene los conocimientos necesarios para la elaboración de la carta.
- El área de cocina tiene suficiente espacio.
- El trato a los clientes es cordial.
- El restaurante cuida mucho el aseo del local y la higiene en la preparación de sus platos.
- El restaurante cuida la salud de sus clientes evitando que los alimentos sean calentados o que estén en mal estado.

##### **Debilidades**

- La empresa no cuenta con garaje adecuado para el estacionamiento de los clientes.

- No es muy conocida la empresa a nivel local.
- La carta es muy restringida solo para almuerzo o cena.
- El restaurante no cuenta con variedad de platos.
- Falta de personal para atender más rápido a los clientes.

### **3.1.2. Elementos Externos**

#### **Oportunidades**

- Boom gastronómico peruano
- Crecimiento de empresas alrededor
- Calidad de alimentos todo el año

#### **Amenazas**

- Competencia en alrededores del distrito similares al concepto y a menor precio.
- Costos elevados de la materia prima.
- Gustos y preferencias de los consumidores.

### 3.2 Estrategias combinadas

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>OPORTUNIDADES</b>	1. Apertura de nuevas sucursales, ya que los encargados de cada área están muy bien capacitados en la preparación de alimentos, tratando a nuestros clientes de manera cordial y amable.	2. La variedad de alimentos que existe en el país y el privilegio de tener todos los productos en el año, nos va a permitir aumentar los platos a la carta.
<b>AMENAZAS</b>	3. Debido a la competencia que existe en Lima, el restaurante Vivawok fortalece su virtud de ser un restaurante saludable según la Municipalidad de San isidro. 4. Los gustos y preferencias de los consumidores podrían verse afectados a causa de la forma de preparar los alimentos, por lo que el restaurante toma en cuenta estos factores, y <u>variar</u> la carta para aportar más sabores peruanos.	5. Se tiene que implementar el horario de desayunos y ofrecer más variedad de platos para poder competir con restos de restaurantes y cubrir la falta de desayunos de parte de los demás restaurantes de la zona. 6. Debido que la empresa no es muy conocida en la lima, la publicidad y marketing es esencial.

### 3.3 Matriz BCG

**Producto estrella:** El producto estrella es el Wok del día a que es el plato con más participación relativa en el mercado, Pero consumen grandes cantidades de efectivo para la elaboración de los mismos.

**Producto vaca lechera:** Los productos vacas lecheras son: Chaufa claro, tallarín capón ya que tienen una alta participación en el mercado, genera más efectivo del que necesita para su crecimiento en el mercado y da márgenes de utilidades altos.



**Producto perro:** El producto perro son los postres y el thai marinero que tiene baja participación en el mercado, genera pocas utilidades y en ocasiones perdidas.

**Producto interrogante:** Los productos interrogantes son el lomo saltado y los tés, ya que tienen baja participación en el mercado.

### **3.4 cadena de valor**

#### **Logística interna:**

Según programación semanal, los proveedores llegan al restaurante, debiendo mantener la cadena de frio y todas las normas de buena manipulación, pasan a procesos de desinfección y guardado en cámaras y espacios secos (según manual de conducta y entrenamiento)

#### **Operaciones:**

En el área de cocina se realizan las preparaciones según cronogramas ya establecidos. Todas las mañanas se debe pedir el reporte de ventas y stock para hacer la producción diaria, así evitando mermas.

En el área de salón se trabaja con check list de limpieza y puesta en marcha en armado de mesas y demás detalles previos a la apertura.

#### **Logística externa:**

Los meseros siguen el manual estándar de atención ya reglamentado por la administración del restaurante Vivawok. En todo momento teniendo como prioridad al cliente.

Los cocineros tiene procesos establecidos: sale comanda, se procede a la preparación de entradas, platos de fondo y postres, según el orden respectivo, respetando en todo momento las buenas prácticas de manipulación.

#### **Actividades de apoyo**

**Capacitación de desarrollo tecnológico:** Por parte del jefe de cocina, jefe de salón y bartender, se establece capacitaciones de uso de equipos mensualmente.

**Recursos humanos:** En el restaurante hay mucha rotación de personal por lo que es una desventaja para la empresa, por la cual el departamento de recursos debe realizar planes de reclutamiento y mejoras en beneficios que haga que Vivawok sea un buen lugar para trabajar.

**Infraestructura de la empresa:** El restaurante al no ser un negocio grande, no cuenta con cámara de fríos y congelados y no se puede dividir el área de producción y servicio, debiéndose tomar estas observaciones para la apertura de nuevas sucursales.

## **4. ETAPA IV. OPERATIVA**

### **4.1 objetivos estratégicos**

#### **Objetivo 1**

Mejorar la competitividad del restaurante

#### **Actividades**

Buscar un nuevo local con un alquiler más bajo

Adquisición de cámara de congelamiento

Contratación del personal capacitado

Capacitación urgente para el personal de servicio sobre el giro del negocio, filosofía y objetivos del restaurante.

El área administrativa junto I+D deben encontrar el punto de equilibrio entre precio, cantidad y calidad para ser una opción más accesible al cliente

Mejorar el servicio de Delivery a través de constante capacitaciones al personal

#### **Objetivo 2**

Aumentar las ventas.

## **Actividades**

Hacer publicidad del local.

Incrementar los platos a la carta.

Reclutamiento de personal urgente por parte de recursos humanos

## **Objetivos 3**

Fomentar el consumo de comida al wok

## **Actividades**

Pegar afiches en el local sobre los beneficios de la comida al wok

Preparar platos a la carta con sazones que sean aceptados por el público objetivo.



## **4.2 Estrategias genéricas**



**Diferenciación:** Esta estrategia es la adecuada al restaurante pues ofrece una un tipo de comida diferente en concepto a los demás que existe en san isidro, esto se debe a que la comida que se prepara aquí es fresca y más sana; pues las buenas prácticas de manipulación son óptimas.

## **4.3 Normas de conducta y formatos de capacitación**









Mediante estos instrumentos se mantendrá al personal muy bien capacitado y al tener un manual de conducta operativa inculcará en los trabajadores una adhesión al restaurante y a su filosofía.

## 4.3.1 Manual de conducta

 <h3 style="text-align: center;">NORMAS DE CONDUCTA OPERATIVA</h3> <h4 style="text-align: center;">VIVAWOK</h4> <ol style="list-style-type: none"> <li>Todos nos saludamos, el saludo es lo principal para empezar un buen servicio, no necesariamente tiene que ser con un beso o un apretón de manos; pero si con un Buenos días, Buenas tardes, Buenas noches, con todos en voz alta. Y todos cuando saludamos nos miramos a los ojos en muestra de respeto. Las cosas personales quedan de la puerta para afuera, desde su ingreso estas normas se deben cumplir y respetar.</li> <li>La entrada al Restaurante, deberá ser siempre, bien aseados, afeitados, cabello recogido y correctamente uniformado; cocina (chaqueta, mandil, pantalón, Garibaldi, secador-zapatos de cocina); Servicio (polo, negro, pantalón, mandil, <del>garibaldi</del>); Supervisoras (Pantalón negro, blusa negra o blanca); <del>Dish</del> (polo negro, pantalón, mandil, <del>garibaldi</del>) propio del restaurante y en todos los casos zapatos negros. Este se revisará todos los días. En servicio lapicero y plumón indeleble. En cocina lapicero, plumón indeleble y una espatulina.</li> <li>Cuando se ingresa al área de trabajo (Supervisoras, Cocina, Servicio, <del>Dish</del>). Primero se realiza el <del>check list</del>, se toma temperaturas de fríos, se desinfecta con alcohol las áreas de trabajo y después se procede a lavarse las manos y barrer todas las áreas cada 30 minutos.</li> <li>Cada área del restaurante, debe contar con aspersores de agua y alcohol (rotulados), así como sus utensilios para rotular: tijeras, cintas <del>masking tape</del>.</li> <li>Al momento de que se dé una orden, se transmite una información, se de indicaciones y comience el servicio, todos deberán contestar: <b>OK</b>, en símbolo de que la información llegó de manera correcta y de haber sido comprendida; de igual manera cuando vayamos a cruzar o pasar ya sea con objetos calientes o no y el área tenga poco espacio se deberá decir <b>VOY ATRÁS</b>, si es con algún objeto caliente se dirá <b>CALIENTE, VOY ATRÁS</b>; cuando llegamos a una esquina <b>VOY</b>. Esto para estar alertas, despiertos y evitar accidentes.</li> </ol>	 <ol style="list-style-type: none"> <li>El papel <del>film</del>, solo se cortará con tijera, <del>cutter</del>, cuchillo oficio, queda prohibido realizar esta operación con la mano. Cuando queramos rotular, estirar la cinta masking tape sobre una placa y cortar ayudándose de una espatulina, cuchillo o tijera. <b>NO SE CORTA SOBRE LA MESA DE TRABAJO.</b></li> <li>Limpieza a cada momento, mantener nuestra estación limpia, <del>ordenada</del>, con un <del>swayall</del> amarillo (o <del>wetex</del>) en cada mesa de trabajo. En caso de cocina y <del>dish</del>, el secador siempre debe estar en el mandil, El uso del secador para cocina <b>SOLO</b> será para agarrar cosas calientes, nada más. Y en el caso de <del>dish</del> para secar los utensilios de cocina.</li> <li>Si el piso necesita ser barrido, se barre. Si el tacho está lleno de basura, se cambia. No esperar que el supervisor nos ordene hacerlo.</li> <li>Tu sección de trabajo siempre debe estar con lo justo y necesario. Tú debes tener solo los utensilios que necesitas en ese momento. En pleno servicio, no se desordena nada, en las mesas solo debe haber productos por <del>wok</del>, platos terminados, no <del>bowls</del> en la mesa o <del>trays</del>, etc. Cuando el <del>dish</del> lleve los servicios limpios debe dejarlos en su zona o pedir que de inmediato lo pongan en su lugar. Mantener el pensamiento de "Cada cosa en su lugar".</li> <li>Al ir a comer o querer hacer uso de los servicios higiénicos, se deja el mandil y secador doblado perfectamente en tu área de trabajo. Recordar el tiempo establecido para almorzar o cenar es de 20 minutos como máximo.</li> <li>El uso de celulares queda <b>rotundamente prohibido</b> durante el horario de mise en place y servicio.</li> <li>Queda terminantemente prohibido la copia, toma de fotos y divulgación de las recetas y formatos propios de Vivawok. De ocurrir esto se tomaran las medidas correspondientes para sancionar a la persona que infrinja esta norma.</li> <li>Cada área de trabajo en general, tendrá <del>swayall</del> amarillo perfectamente doblado; en el caso de servicio y <del>dish</del> <del>wetex</del> con el fin de mantener limpio y ordenado el área de trabajo en todo momento.</li> </ol>
--	--

 <h4>COCINA:</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>Toda manipulación de alimentos preparados, proteínas crudas o cocidas y vajillas, deberá ser siempre con guantes quirúrgicos.</li> <li>La recepción de mercadería, se hace mediante el llenado de todos los formatos de trazabilidad y control de temperaturas.</li> <li>Las mesas de trabajo debe estar siempre limpias y con <del>swayall</del> amarillo en cada mesa.</li> <li>Todo transporte de materia prima, sean comestibles o empacados, verduras, insumos en general; se realizaran en bandejas o <del>tray</del>. En caso de transportar líquidos, salsas, etc. debe estar cubierto con papel film o tapa, así evitaremos algún tipo de contaminación o entrada de cualquier objeto o partícula a nuestro producto.</li> <li>La forma correcta de rotular cualquier producto en cualquier envase, deberá hacerse de la siguiente manera: Nombre del producto, fecha, nombre de la persona encargada y alguna especificación extra, si el caso lo requiere. Ej: <b>Nombre del producto:</b> Fondo de ave; <b>fecha de producción:</b> 29 de marzo; Hora: 2:30 pm.</li> <li>En <del>cash</del>, no se hace mise en place de nada (En caso de emergencia, se realiza en la mesa de trabajo del área de lavado), al igual que los cortes de carnes.</li> <li>La limpieza de cocinas, freidoras, paredes, refrigeradoras, es todos los días; solo al cierre se agrega abrillantador 3M y el removedor.</li> </ul> <h4>LAVADO</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando laves utensilios sucios para lavar, primero deberás revisar que no contengan restos sólidos o grasas, de ser así, primero tendrás que desechar el contenido en el tacho de basura, nunca en el lavadero.</li> <li>Siempre recuerda QUITAR LAS ETIQUETAS de rotulado a los utensilios antes de dejarlos en el lavadero. No dejes los utensilios sucios de manera desordenada, colócalos adecuadamente en el lavadero y procede con su lavado y secado. Siempre revisa que lo que se lavó este limpio de verdad y seco.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>No debe acumularse vajilla ni ollas, se debe mantener el piso y el área de lavado completamente seco y ordenado.</li> <li>La máquina lavavajilla debe estar limpia por dentro y fuera, sin sarro.</li> </ul> <h4>BALON:</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tener todo el mise en place antes del servicio, para evitar correr por algún faltante.</li> <li>Estar muy atento al cliente, siempre con una sonrisa; Estar atento a las comandas; al orden de los pedidos y a la fluidez.</li> <li>Cada uno debe estar pendiente de la salida de platos, decorar rápidamente y entregar el pedido. Recuerden que esto es vital.</li> </ul> <h4>SUPERVISORAS</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estar atentos a los <del>check list</del>, a que se mantenga el orden y limpieza de Vivawok, desde el baño de la Familia, hasta el último detalle.</li> <li>Estar al tanto de dar soporte a todos los compañeros.</li> <li>Velar por que se mantenga la organización, silencio y fluidez en pleno Rush.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Recuerden que somos un gran equipo y todos nos damos la mano para cumplir el mismo objetivo: SER MEJORES CADA DIA</b></p>
--	--

## 4.3.2 Formatos de Capacitacion area de produccion

 	 
<p align="center"><b>MANUAL DE ENTRENAMIENTO DEL AREA DE PRODUCCION</b></p> <p>En el área de producción se tratara los temas de recepción, manejo, manipulación, post producción y producción de los insumos que se utilizaran para los platos.</p> <p><b>1- Recepción de pedidos:</b> En este punto se tratara la forma en la que debemos manipular los insumos en general desde vegetales hasta mariscos. Cada producto tiene una forma independiente de recepción que incluye peso, temperatura (si es el caso), formato, conformidad con el producto aceptado (proveedor), lavado, centrifugado, guardado (ya sea en tapers, bolsas o papel film), rotulado (fecha, nombre del producto y inicial de quien lo rotulo) todo esto en una etiqueta pegada al productos.</p> <p><b>2- Listas de vegetales: Todos los productos que no tengan explicación llevan el procedimiento superior.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>AJI AMARILLO:</b> En <b>taper</b>, corte en triángulos para <b>tiakay</b> de 2.5 cm x 2.5 cm, juliana de 6 cm x 0.5 cm para Lomo Saltado, pasta de ají amarillo para salsa.</li> <li>- <b>AJI LIMO:</b> En <b>taper</b>, juliana fina para decoración del pesto thai.</li> <li>- <b>AJI MIRASOL:</b> En bolsa, pasta de ají mirasol.</li> <li>- <b>AJO PELADO:</b> En <b>taper</b>, licuado para preparación de arroz y para aderezo chino. Algunos se guardan enteros para las salsas aderezadas.</li> <li>- <b>ALBAHACA:</b> En <b>taper</b> y se deshoja al momento de guardar cubierta con papel húmedo, para que se mantenga.</li> <li>- <b>APIO:</b> Con papel film. Se corta tallo y hojas al momento de guardar.</li> <li>- <b>BROCOLI:</b> Se troza en tamaño bocado y se guarda en bolsas</li> <li>- <b>CARAMBOLA:</b> En bolsa</li> <li>- <b>CEBADA:</b> No se lava, se guarda en bolsa.</li> <li>- <b>CEBOLLA ROJAS:</b> No se la lava, se pela la cáscara y se guarda en jabas. Se corta en cubos de 2 cm x 2 cm para los estilos <b>chifeco</b>, teriyaki y <b>spice</b>. Se corta en gajos 6 cm x 1 cm para el estilo saltado criollo. Los corazones de las cebollas se usaran para el fondo.</li> <li>- <b>CEBOLLA CHINA:</b> En papel film se corta el tallo. Para el estilo chaula se hacen cortes de 0.3 cm x 0.3 cm.</li> <li>- <b>CEBOLLA BLANCA:</b> No se la lava, se pela la cáscara y se guarda en jabas. se corta en cubos de 2 cm x 2 cm para los estilos <b>curry</b>, <b>pad thai</b> y <b>nikkei</b>. Se corta en gajos 6 cm x 1 cm para el estilo huancaína. Los corazones de las cebollas se usan para el fondo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>CHAMPIGNON:</b> Se guardan en su bandeja original. Se corta en cuartos para el estilo pesto thai.</li> <li>- <b>CHANCACA:</b> Se guarda envuelto en film.</li> <li>- <b>CHOCLO:</b> Retirar las pancas negras. Cocinar en agua con azúcar hasta que este dulce y al final echar gotas de limón para que aclare.</li> <li>- <b>CHOY SUM:</b> Guardar envuelto en film. Abrir y por tallo cortar en juliana diagonal de 0.5 cm de ancho.</li> <li>- <b>COL CHINA:</b> Guardar envuelto en film. Cortar en juliana 0.3 cm de ancho.</li> <li>- <b>CULANTRO:</b> Guardar envuelto en film. No se lava, se rocía con agua ligeramente ya que no dura. Se pica en chifonade.</li> <li>- <b>FREJOL CHINO:</b> Guardar en <b>taper</b>.</li> <li>- <b>HIERBA LUISA:</b> Guardar envuelto en film. Tallos de 0.4 cm de ancho x 4 de largo para el <b>Cricken Broche (Appetizer)</b>.</li> <li>- <b>JOLANTAO:</b> Se <b>recepciona</b> y guarda en bolsas. Se pela por ambos lados y se corta en diagonal de 2.5 cm a 3 cm de largo.</li> <li>- <b>KION:</b> Guardar en <b>taper</b>. Pelar, rallar, exprimir y pasar por una cofia para obtener el jugo que será usado para bases. Se corta en <b>laminas</b> para sopa <b>Siu kao</b>.</li> <li>- <b>LECHUGA LOLO ROSA:</b> En trozos tamaños bocados de 4 cm aprox. de diámetro.</li> <li>- <b>LECHUGA ORGÁNICA:</b> En trozos tamaños bocados de 4 cm aprox. de diámetro.</li> <li>- <b>LIMON:</b> Zumo.</li> <li>- <b>MARACUYÁ:</b> Extraer la pulpa, licuar por 10 segundos 4 veces para que no se licue la pepa, colar y guardar el zumo para el mousse.</li> <li>- <b>MENTA:</b> Guardar envuelto en film. Sacar las hojas más pequeñas y guardar en agua fría para decoración de postres. Deshojar una parte de las hojas grandes para la salsa de pesto.</li> <li>- <b>NABO:</b> Guardar en canasta en el frío. Pelar y cortar en juliana fina para el relleno de primavera roll. Para la salsa <b>Qozu</b>, rallar y exprimir.</li> <li>- <b>PAPA AMARILLA:</b> Lavar y guardar en jaba. Cortar en 6 cm de largo x 1 cm de ancho y freír por 1 minuto, congelar.</li> <li>- <b>PIMIENTO ROJO:</b> Guardar en canastas en el frío. Cortar en triángulos de 3 cm x 3 cm.</li> <li>- <b>PIMIENTO VERDE:</b> Guardar en canastas en el frío. Cortar en triángulos de 3 cm x 3 cm.</li> </ul>
<p> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>PIÑA GOLDEN:</b> Cortarle las hojas, guárdalas hasta que se corte. Pelar de los costados con un machete, cortar en rodajas y cuadrarla, sacar el corazón y cortar en triángulos de 3 cm x 3 cm. Para la piña en <b>ajambar</b>, cocinar en agua con azúcar hasta que este dulce, apenas hierva se apaga. Para el agua de piña, cocinar las cáscaras con agua.</li> <li>- <b>ROMERO:</b> Guardar envuelto en film.</li> <li>- <b>TOMILLO:</b> Guardar envuelto en film.</li> <li>- <b>TAMARINDO:</b> Cocinar con agua que cubra, colar y sacar la pasta. Guardar en <b>tapers</b> de litro.</li> <li>- <b>TOFU:</b> Cortar en cubos de 1.5 cm x 1.5 cm. Sazonar con tres en uno y <b>soccolar</b>.</li> <li>- <b>TOMATE:</b> Para el lomo saltado y wok salad, corta en gajos 6 cm x 1 cm. Sin piel.</li> <li>- <b>ZANAHORIA:</b> Cortar en rodajas para Sui <b>Mai Asian</b> Ravioli, <b>Chicken</b> broche. <b>Brunoise</b> de 0.1 cm x 0.1 cm, juliana fina de 6 cm x 0.1 cm y bastones de 6 cm x 1 cm.</li> <li>- <b>ZAPALLO:</b> Se procesa y se sancocha para pasta.</li> </ul> <p><b>3- LISTAS DE PROTEINAS: Este punto se divide en 3 grupos (CARNES, MARISCOS Y AVES) cada uno de estos productos tienes su propia forma de almacenamiento, temperatura, proceso y rotulado.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>AVES:</b> (FECHO PIERNA) En este grupo de proteína se recepciona de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PESO:</b> verificar con la factura.</li> <li>• <b>CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS:</b> vista, tacto ,olor y gusto</li> <li>• <b>TEMPERATURA:</b> la temperatura adecuada de este producto es de 0 C – 4 C</li> <li>• <b>RECEPCION:</b> se guarda en <b>taper</b> con una etiqueta en la que diga nombre del producto, inicial de quien lo guardo y fecha de recepción</li> </ul> </li> <li>- <b>CARNES:</b> (CUADRIL LOMO FINO) En este grupo de proteína se recepciona de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PESO:</b> verificar con la factura</li> <li>• <b>CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS:</b> vista, tacto ,olor y gusto</li> <li>• <b>TEMPERATURA:</b> la temperatura adecuada de este producto es de 1 C – 3 C</li> </ul> </li> </ul>	<p> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>RECEPCION:</b> se guarda en <b>taper</b> con una etiqueta en la que diga nombre del producto, inicial de quien lo guardo y fecha de recepción.</li> </ul> <p>- <b>MARISCOS:</b> (LANGOSTINOS CALAMAR) En este grupo de proteína se recepciona de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PESO:</b> verificar con la factura</li> <li>• <b>CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS:</b> vista, tacto, olor y gusto.</li> <li>• <b>TEMPERATURA:</b> la temperatura adecuada de este producto es de 2 C – 3 C</li> <li>• <b>LAVADO:</b> Se lava con agua y sal para eliminar la carga toxica</li> <li>• <b>RECEPCION:</b> Se guarda en <b>taper</b> con una etiqueta en la que diga nombre del producto, inicial de quien lo guardo y fecha de recepción.</li> </ul> <p><b>4- PRODUCCION DE PROTEINAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>PECHO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En una tabla <b>AMARILLA</b> se procede a cortar en cubos de 1.5 cm X 1.5 cm descartando los cartilagos, grasa y huesos que podría tener (merma), el pecho llevará un marinado el cual será de 10gr de sal y 4 gr de 3 en 1 por kilo. El pecho en cubos será usado para la preparación de <b>wokstars</b> y <b>wokas</b> tu mismo. Ya que necesitamos cubos perfectos la proteína perderá partes las cuales <b>no serán consideradas como merma</b> y serán picados finamente para la elaboración de rellenos.</li> <li>• Se <b>porcionan</b> los cubos en paquetitos de 100gr y luego se almacena en bolsas grandes de 10 en 10. Y va directamente al congelador.</li> <li>• Filete: El pecho se divide en dos, de los cuales se obtiene dos filetes de pecho y se irá retirando el exceso hasta que cada lado pese 175 gr.</li> <li>• El pecho se utiliza para distintos <b>appetizers</b> como <b>Chicken</b> Boche (picado finamente), <b>Crunch</b> Langostinos (picado finamente), Primavera roll (picado no tan finamente en trozos un poco mas grandes).</li> </ul> </li> <li>- <b>PIERNA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En una tabla <b>AMARILLA</b> se comienza a retirar los excesos de grasa y cartilagos que pueda tener el producto, debido a este proceso el filete tendrá una forma irregular así que procederemos a cortarlo en trozos lo más parejo posible de 2.5 cm x 1.5 cm de ancho aproximadamente.</li> <li>• La pierna llevará un marinado el cual será de 10gr de sal y 4 gr de 3 en 1</li> </ul> </li> </ul>

**Langostinos:**

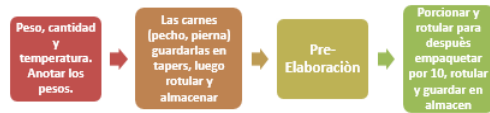
- En una tabla AZUL procedemos a limpiar el langostino, sin romper la cadena de frío, trabajándolo de a pocos con el resto del langostino en el frío y con hielo. Retiramos la carcasa y cola, procedemos a hacerle un corte superior sin abrirlo a su totalidad y retiramos la tripa negra en su totalidad.
- No lleva corte alguno después de estar limpio.
- Esta proteína no lleva marinado y se utiliza en algunos rellenos picados en trozos pequeños (sin moler).
- Se **porcionan** los langostinos en paquetitos de 50gr y luego se almacena en bolsas grandes de 10 en 10. Y va directamente al congelador.

**CUADRO DE RECEPCION DE INSUMOS:**

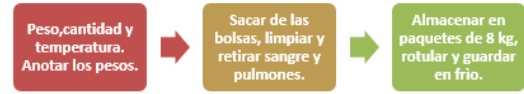
**VERDURAS Y FRUTAS:**



**AVES - CARNES:**



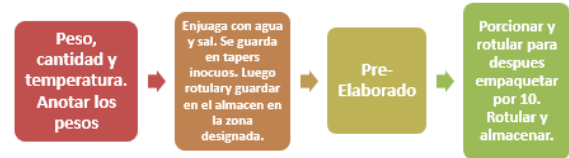
**AVES – HUESOS:**



**CARNES:**



**MARISCOS:**



**HUEVOS:**



**PESOS DE VERDURAS PARA LA ELABORACION DE PLATOS DE LA CARTA:**

ESTANDARIZACIÓN DE VERDURAS:	
Pimiento	50 gr
Cebolla (roja y blanca):	50 gr
Holantao	30 gr
Brócoli	30 gr
F.chino	50 gr
Champiñones	20 gr
Aji amarillo	20 gr
Piña	5-6 unds

Lomo Saltado:		Tipacay:		Curry:	
Cebolla	100 gr.	Pimiento	50 gr	F.Chino	100 gr
Aji amarillo	10 gr.	Holantao	60 gr	Pimiento	50 gr
Tomate	5 unds.	Piña	5-6 und	Cebolla Blanca	50 gr

\*En el caso de Nikkel-Tofu-Arroz es el 50% del peso, es decir, la mitad de la bolsita de cada insumo

**PESOS ESTANDARIZADOS PARA PORCIONAMIENTO DE CARNES, ARROZ Y PASTAS:**

CARNES		ARROZ Y PASTAS	
• PECHUGA	100GR	•ARROZ BLANCO	300 GR
• PIERNA	150 GR	•CHAUFITA	300 GR
• CUADRIL	100 GR	•CHAUFITA	200 GR
• LOMO	100 GR	•SPAGUETTI VIVAKIDS	200 GR
• CALAMAR	100 GR	•SPAGUETTI	250 GR
• LANGOSTINO	50 GR	•TALLARIN CHINO	200 GR
• CHASIU	70/80 GR	•FIDEO DE ARROZ	120GR / 1/2 PQTE
		•PASTA RAMEN	100 GR
		•PAPAS FRITAS	170 GR

**PESOS ESTANDARIZADOS PARA PORCIONAMIENTO DE ENSALADAS**

WOK SALAD		ORIENTAL SALAD	
• LECHUGA	75GR	• LECHUGA	60 GR
• CEBOLLA BLANCA (AROS)	30 GR	• PIMIENTOS	5 UNID
• TOMATE SIN PIEL	35 GR	• ZANAHORIA	15 GR
• CHOCLO	30 GR	• FREJOL CHINO	10 GR
• PALTA	1/2 - 1/3	• PASTA RAMEN	30 GR
		• LYCHEE	3 UNID
		• MANI	30 GR
• VINAGRETA			
		• VINAGRETA	

**PESOS ESTANDARIZADOS PARA LA ELABORACIÓN DE SOPAS**

RAMEN	SUI KAO	DIETA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PECHUGA 100 GR</li> <li>• CHASIU 70 GR</li> <li>• FIDEO RAMEN 100 GR</li> <li>• HUEVO 1/2 UNID</li> <li>• FONDO DE AVE</li> <li>• SHOYU (*)</li> <li>• SAKE (**)</li> <li>• SAL (*)</li> <li>• DECORAC CEBOLLA CHINA (*)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RAVIOLES 1 PQTE UNID</li> <li>• LAMINAS DE KION 3 UNID</li> <li>• COL CHINA 20 GR</li> <li>• CHOYSUN 20 GR</li> <li>• TALLARIN CHINO 100 GR</li> <li>• FONDO DE AVE</li> <li>• ACEBITE DE AJONJOLII (*)</li> <li>• SAL (*)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PECHUGA 100 GR</li> <li>• ZANHORIAS / BASTONES 5 UNID</li> <li>• BROCOLI 5 UNID</li> <li>• JOLANTAO 5 UNID</li> <li>• CABELLO DE ANGEL 40 GR</li> <li>• HUEVO ESCALFADO 1 UNID</li> <li>• FONDO DE AVE</li> <li>• SAL (*)</li> <li>• OREGANO (*)</li> </ul>

**PESOS ESTANDARIZADOS PARA LA ELABORACIÓN DE APPETIZERS**

RELLENOS	CANTIDADES
APPETIZERS	
GYOZA	17 GR X 5 UNID
SUI KAO	17 GR X 5 UNID
CRUNCH LANGOSTINO	19 GR X 5 UNID
ASIAN RAVIOLI	19 GR X 5 UNID
LOMITO ROLL	35 - 40 GR X 5 UNID
PRIMAVERA ROLL	35 - 40 GR X 5 UNID
SIU MAI	29 GR X 3 UNID

**TIEMPOS ESTANDARIZADOS DE FRITURA Y/O COCCION DE APPETIZER**

APPETIZER	TIEMPO
GYOZA	5 MIN A 275°F + 15s A 350 °F (para dorar)
CRUNCH LANGOSTINO	6 MIN A 275°F + 30s A 350 °F (para dorar)
PRIMAVERA ROLL	7 MIN A 350 °F
LOMITO ROLL	7 MIN A 350 °F
SIU MAI (CONGELADO)	10 MIN A VAPOR
ASIAN RAVIOLI	7 MIN A VAPOR
BROCHETAS DE POLLO	1,5 MIN X CADA LADO

**TIEMPO ESTANDARIZADO DE FRITURAS DE PROTEINAS Y OTROS**

PROTEINA	TIEMPO
CHICHARRON DE PECHO	3 MIN
CHICHARRON DE PIERNA VIVAKIOS	3 MIN
TOFU	1 MIN
CUADRIL PESTO	50 SEG
PIERNA HUANCAJINA	2 MIN
FIDEO RAMEN (ORIENTAL)	2 MIN
PAPAS FRITAS (DEPENDE COMO LLEGUE)	3 MIN

**TIEMPO ESTANDARIZADO DE COCCION DE PASTAS Y OTROS**

PASTAS	TIEMPO
FIDEO DE ARROZ	4 MIN
SPAGUETTI	1 MIN (MOVER) + 7 MIN DE COCCION
TALLARIN CHINO	50 SEG
FIDEO RAMEN (SOPA)	1 MIN Y CORTAR COCCION C/ AGUA FRIA
CABELLO DE ANGEL (DIETA)	3 MIN
SUI KAO	7 MIN
HUEVO (RAMEN)	11 MIN EN AGUA HIRVIENDO
HUEVO ESCALFADO (DIETA) + ZANAHORIA	7 MIN

**TIEMPO DE VIDA ESTANDARIZADOS DE VERDURAS PRODUCIDAS**

VERDURAS	TIEMPO DE VIDA
CEBOLLA ROJA	48 HORAS (2 DIAS)
CEBOLLA BLANCA	48 HORAS (2 DIAS)
CEBOLLA EN AROS	48 HORAS (2 DIAS)
CEBOLLA CHINA	12 HORAS (1/2 DIA)
PIMIENTO ROJO Y VERDE	24 HORAS (1 DIA)
JOLANTAO	26 HORAS (1 1/2 DIA)
BROCOLI	24 HORAS (1 DIA)
FREJOL CHINO	72 HORAS (3 DIAS)
AJI AMARILLO	48 HORAS (2 DIAS)
PIÑA EN ALMIBAR	48 HORAS (2 DIAS)
TOMATE C/PIEL	48 HORAS (2 DIAS)
TOMATE S/PIEL	48 HORAS (2 DIAS)
CHOCLO COCIDO	48 HORAS (2 DIAS)
PALTA	24 HORAS (1 DIA)
LYCHEE	48 HORAS (2 DIAS)
PIMIENTO MORRON	36 HORAS (1 1/2 DIA)
ZANAHORIA (4 TIPOS)	48 HORAS (2 DIAS)
CHOY SUM	36 HORAS (1 1/2 DIA)
COL CHINA	36 HORAS (1 1/2 DIA)
CHAMPINON	24 HORAS (1 DIA)
SHITAKE	24 HORAS (1 DIA)
CULANTRO	12 HORAS (1/2 DIA)
ALBAHACA	12 HORAS (1/2 DIA)
AJI LIMO	6 HORAS (1/4 DIA)
HUEVO SANCOCHADO	6 HORAS (1/4 DIA)
LECHUGA	72 HORAS (3 DIAS)

**TIEMPO DE VIDA DE POSTRES**

POSTRE	TIEMPO
MOUSSE	3 DIAS
BAVAROISE	7 DIAS
CHEESECAKE	7 DIAS

**FORMATOS DE CONTROL**

**RECEPCION DE MERCADERIA**

Formato usado para la recepción de verduras, donde se indicará el nombre del producto, fecha y hora de recepción, la cantidad en kilogramos e indicar si hubiera alguna observación como pedido incompleto. Siempre deberá verificarse con la factura emitida.

El proveedor deberá firmar como conformidad de la mercadería.

Ejemplo:

RECEPCION DE MERCADERIA			
Encargado de recepción: CARLOS ARIAS			
Proveedor: COMERCIAL JOHEL		Firma:	
Fecha: 19/5		Hora: 9:00AM	
PRODUCTO	CANT.	VERIFICACION DEL PEDIDO (Peso, características orgánicas)	Observaciones
Aji amarillo	8 KG	NO ESTADO	DEVOLVER CON URGENCIA
Aji limo	3 KG	✓	
Aji mirasol	10 KG	✓	
Aji panca	900 GR	✓	
Ajo pelado	1.5 KG	FALTA 1/2 KG	LEGO MUY VERDE, NO
Albahaca			
Apio			
Brocoli			
Cebolla blanca			
Cebolla china			
Cebolla roja			
Champiñones			
Chanca (bola)			
Choclo			
Choi sun			
Col china			
Culantro			
Frejol chino			
Hierba Luisa			

### TRAZABILIDAD DE PRODUCTOS

Siguiendo el cuadro de temperaturas óptimas, el encargado deberá llenar el formato cuidando que se cumplan los estándares establecidos en cuanto a temperatura, apariencia, olor y tacto. Tomando en cuenta esto, de ser necesario se indicaran las observaciones correspondiente en caso el producto no cumpla con las especificaciones dadas.

FORMATO DE TRAZABILIDAD							
Fecha/ Hora	Insumo	Proveedor	Peso	°F C	Características organolépticas	Firma de Recepción	Firma del Proveedor
19-05 / 10am	PECHUGA DE POLLO	PERU POLLO	16 KG	+4C	✓		
	PIERNAS DE POLLO						
19-05 / 10am	PIES DE POLLO	PERU POLLO	3KG	124C	REJUDO		
19-05 / 9:30am	CUADRIL DE RES	VENGO ZA	3KG	3°C	✓		
	LOMO FINO DE RES						
	PANCETA DE CERDO						
	LOMO FINO DE CERDO						
19-05 / 9am	LAVAGSTRINOS	MAICO	3KG	124C	8.8/10 (8.5) EN LA OJERA		
	CALABAR						

\*Azúcar 84C- 49C  
 \*Carne 14C- 34C  
 \*Pasta 24C- 34C

### CONTROL DE TEMPERATURAS

El encargado deberá llenar el formato con las temperaturas de cada una de las cámaras de frío de esta forma nos aseguraremos de la correcta conservación de los insumos y productos. Es obligación del encargado de turno llevar este control diario.

FORMATO DE CONTROL DE TEMPERATURAS							
Turno	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Refrigerador de 3 puertas (T° mín - 15 °MAX)	Apertura						
	Cierre						
Congeladora pequeña de apertura (15 min - 35 °MAX)	Apertura						
	Cierre						
Congeladora pequeña blanca (T° mín - 25 °MAX)	Apertura						
	Cierre						
Cámara de frío dos puertas (T° mín - 15 °MAX)	Apertura						
	Cierre						
Congeladora grande blanca (T° mín - 25 °MAX)	Apertura						
	Cierre						
Congelador vertical continental (T° mín - 35 °MAX)	Apertura						
	Cierre						
Ojas Lunes							
Ojas Martes							
Ojas Miércoles							
Ojas Jueves							
Ojas Viernes							
Ojas Sábado							
Ojas Domingo							
Firma del encargado	Apertura						
	Cierre						

### 4.3.3 Formatos de capacitación area de salon

SHG		MANUAL DE FUNCIONES		VIVA WOK	
AREA DE SERVICIO					
<b>AREA DE SERVICIO</b>					
El área de servicio tiene como función principal la de brindar atención al cliente cumpliendo con los estándares establecidos.					
Principales tareas:					
Apertura: La principal función del personal que apertura es tener todo listo para el inicio del servicio.					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpieza del salón: barrer, trapear, limpiar mesas, estación del té, sillas.</li> <li>- Limpieza de baños: barrer, trapear, limpiar lavadero, inodoro, dispensadores, cambiador de pañales,  urinario.</li> <li>- Preparación de salsas y bebidas: siguiendo la receta estándar se deberá preparar <u>wagon, pootu</u>, chicha, té de cortesía. De la misma forma tendrá que abastecer los <u>visicoolers</u> de las bebidas correspondiente en el orden establecido.</li> <li>- Abastecimiento de <u>counter</u>: cada mañana deberá proveer de descartables como vasos, cubiertos, sorbetes, palillos chinos, envases para llevar, etc.</li> <li>- Caja: la persona responsable de cubrir turno en caja, tendrá que contar el dinero que se le entrega para corroborar que no haya ningún faltante. Paso seguido tendrá que anotar los billetes recibidos. Tendrá que hacer el mismo procedimiento al momento de cerrar su caja.</li> <li>- Cruce de información: la persona encargada de hacer caja tiene la responsabilidad de informarse si hay absolutamente todo para la venta, para evitar vender productos que no hay en stock.</li> <li>- Tareas del <u>check list</u>: el equipo de servicio tendrá la potestad de distribuirse las tareas correspondientes del día. Esta distribución deberá ser de forma equitativa, especialmente en las tareas más pesadas.</li> <li>- Abastecimiento de salsas, arroz: antes de iniciar el servicio, deberá proveerse de un recipiente con hielo en el cual pondrá sus salsas y aliños (<u>wagon, pootu</u>, aliño wok salad, oriental salad, <u>hoisjin</u>). De la misma manera tendrá que alistar el arroz para el servicio que será preparado por el equipo de cocina.</li> <li>- Antes de la primera venta, tienen la responsabilidad de contar sus gaseosas, <u>aquarius</u>, aguas y cervezas.</li> </ul>					
Cambio de turno:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpieza: Los responsables de la apertura, se encargaran de dejar baños, pisos limpios, tachos de basura vacíos.</li> <li>- Inventario: Se realizará al finalizar el turno de la persona en <u>counter</u>.</li> </ul>					
Cierre:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Check list</u>: es los turnos del cierre, se terminaran de realizar las tareas del <u>check list</u>.</li> <li>- Limpieza: al finalizar el servicio, se deberá dejar baños, pisos, salón, limpios.</li> <li>- No deberá olvidar pantallas prendidas, tachos con basura, termos llenos de té, <u>parante</u> de carta afuera.</li> </ul>					