

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Profesional de Ciencias Administrativas

**“LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO,
DEL DISTRITO DE TACNA, AÑO 2017”**

TESIS

Presentada por:

Bach. GARY FREYSER NARVAEZ NAVEZ

Para optar el Título Profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

TACNA - PERÚ

2019


UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA
Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales
Escuela Profesional de Ciencias Administrativas

TESIS

**“LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO,
DEL DISTRITO DE TACNA, AÑO 2017”**

TESIS SUSTENTADA Y APROBADA EL 28 DE DICIEMBRE DEL 2018,
SIENDO EL JURADO CALIFICADOR:

PRESIDENTE:


Dr. OSCAR ALFREDO BÉGAZO PORTUGAL

SECRETARIO:


Dra. DORIS ISABEL GOICOCHEA PARKS

VOCAL:


Dr. SAÚL DANTE RIVERA BORJAS

ASESOR:


Dr. SANTOS LUCIO GUANILO GÓMEZ

DEDICATORIA

A mi familia por el amor excepcional que me brinda.

A la comunidad empresarial del sector Gastronómico, por el apoyo brindado y el deseo vehemente de hacer competitivo el sector.

A mi profesora, Dra. Doris Isabel Goicochea Parks por su excelencia como persona y su deseo sincero de servir a sus alumnos.

AGRADECIMIENTO

A nuestro señor Jesucristo por los dones recibidos, de conocimiento y sentimientos.

A mi segundo hogar, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales, Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, por estos 5 años de formación profesional.

A mi profesor y asesor de Tesis, Doctor Santos Lucio Guanilo Gómez, por su apoyo y contribución para la culminación del presente trabajo de investigación.

CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
CONTENIDO	v
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Formulación del problema	7
1.2.1 Problema general.....	7
1.2.2 Problemas específicos	7
1.3 Objetivos de investigación.....	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 Hipótesis de investigación	8

1.4.1	Hipótesis general	8
1.4.2	Hipótesis específicas	8
1.5	Variables de investigación.....	9
1.5.1	Identificación de las variables	9
1.5.2	Caracterización de las variables	10
1.5.3	Conceptualización y operacionalización de las variables	11
1.6	Delimitación, importación y justificación de la investigación	12
1.6.1	Justificación teórico – científico.....	12
1.6.2	Justificación metodológica	12
1.6.3	Justificación práctica.....	13
1.7	Importancia de la investigación	14
1.7.1	En el aspecto técnico - científico.....	14
1.7.2	En el aspecto económico	14
1.7.3	En el aspecto social	15
1.8	Delimitación de la investigación.....	15
1.9	Descripción de las características de la investigación	16
1.9.1	Tipo de estudio	16
1.9.2	Nivel de investigación	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO		17
2.1	Antecedentes de estudio	17
2.1.1	A nivel internacional.....	17

2.1.2	A nivel nacional.....	18
2.1.3	A nivel local.....	20
2.2	Base teórica	22
2.2.1	Administración estratégica	22
2.2.2	Competitividad empresarial.....	51
2.2.3	Sector servicios – restaurantes	80
2.3	Definición de términos	87
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		92
3.1	Características, tipo y diseño de investigación	92
3.2	Acciones y actividades para la ejecución del proyecto	92
3.3	Materiales y/o instrumentos.....	93
3.4	Población y/o muestra	93
3.4.1	Población.....	93
3.4.2	Muestra.....	94
3.5	Tratamiento de datos	95
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		97
3.6	Validez y confiabilidad de los instrumentos	97
3.6.1	Validez externa de instrumentos	97
3.6.2	Validez interna de los instrumentos	100
3.6.3	Validez de constructo.....	104
3.6.4	Confiabilidad de los instrumentos	115

3.6.5 Datos estadísticos según la naturaleza de la investigación	117
3.7 Resultados sobre la variable administración estratégica	120
3.7.1 Escala de valoración de la variable	120
3.8 Resultados sobre la variable: competitividad empresarial	122
3.8.1 Escala de valoración de la variable	122
3.9 Contraste de hipótesis.....	124
3.9.1 Hipótesis específicas	124
3.9.2 Hipótesis general	128
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	132
CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES.....	137
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	139
WEBGRAFÍA	146
ANEXOS	149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Dimensiones e indicadores de la variable administración estratégica	10
Tabla 2.	Dimensiones e indicadores de la variable competitividad empresarial	10
Tabla 3.	Operacionalización y conceptualización de las variables	11
Tabla 4.	Matriz del Grupo Consultivo de Boston	38
Tabla 5.	Valoración de expertos de la ficha de observación para la variable administración estratégica	97
Tabla 6.	Calificación del instrumento para la variable administración estratégica.....	98
Tabla 7.	Valoración de expertos de la ficha de observación para la variable competitividad empresarial	99
Tabla 8.	Calificación del instrumento para la variable competitividad Empresarial	99

Tabla 9. Análisis de correlación de la variable administración estratégica	100
Tabla 10. Análisis de variabilidad de la variable administración estratégica	101
Tabla 11. Análisis de correlación de la variable competitividad empresarial	102
Tabla 12. Análisis de variabilidad de la variable competitividad empresarial	103
Tabla 13. Prueba de KMO y la Esfericidad de Bartlett	105
Tabla 14. Varianza total explicada, variable administración estratégica	106
Tabla 15. Matriz de componentes rotados para la variable administración estratégica.....	108
Tabla 16. Estructura de la variable administración estratégica	109
Tabla 17. Prueba de KMO y la Esfericidad de Bartlett	110
Tabla 18. Varianza total explicada, variable competitividad empresarial	111

Tabla 19. Matriz de componentes rotado.....	113
Tabla 20. Estructura de la variable competitividad empresarial.....	114
Tabla 21. Escala de Alpha de Cronbach.....	115
Tabla 22. Alpha de Cronbach para la variable administración estratégica	116
Tabla 23. Alpha de Cronbach para la variable competitividad empresarial	116
Tabla 24. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.....	117
Tabla 25. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.....	119
Tabla 26. Escala de valoración para la variable administración estratégica	120
Tabla 27. Frecuencia de la variable administración estratégica	120
Tabla 28. Escala de valoración para la variable competitividad empresarial	122
Tabla 29. Frecuencia de la variable competitividad empresarial	122

Tabla 30. Correlación de Spearman para la primera hipótesis específica.....	125
Tabla 31. Correlación de Spearman para la segunda hipótesis específica.....	127
Tabla 32. Correlación de Spearman para la hipótesis general	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Crecimiento del sector restaurantes, septiembre de 2017.....	6
Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	43
Figura 3. Modelo integral de administración estratégica.....	50
Figura 4. Cadena de Valor de Porter.....	64
Figura 5. Mypes por sector servicio.....	82
Figura 6. Gráfica de Sedimentación de la variable administración estratégica	107
Figura 7. Gráfica de Sedimentación de la variable competitividad empresarial	112
Figura 8. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración de la variable administración estratégica.	121

Figura 9. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración de la variable competitividad empresarial.....	123
--	-----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia.....	150
Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos	151
Anexo 3. Calificación de expertos	153

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es determinar la relación entre la variable administración estratégica con la variable competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna, en el Año 2017. El tipo de investigación es transversal o transaccional de nivel relacional. Se tomó como población a todos los gerentes o dueños de las empresas pertenecientes al sector gastronómico, utilizándose una muestra de 136 gerentes.

Para poder medir la primera variable denominada administración estratégica se abordó el plan estratégico como única dimensión; la que fue desglosada en un cuestionario de 24 ítems para la obtención de la información requerida. En la medición de la segunda variable denominada competitividad empresarial se abordó cuatro dimensiones: Financiera, producto, recurso humano e innovación, utilizándose un cuestionario de 25 ítems. Cuestionarios que fueron presentados a los gerentes seleccionados como muestra, los cuales resolvieron de la manera más satisfactoria.

De manera general, los resultados muestran que la variable administración estratégica es de un nivel regular, con una calificación de

72,10 %; en el caso de la variable competitividad empresarial es de un nivel alto, con una calificación de 71,30 %. Con un nivel de confianza del 95 % y con una significancia asintótica de 0,00; se determinó que, existe relación directa y significativa entre la administración estratégica y la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.

Palabras clave: Competitividad empresarial, administración estratégica.

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the relationship between the variable Strategic Management Business Competitiveness variable in companies in the food industry district of Tacna, in 2017. The research is transverse or transactional relational level. All the managers or owners of the companies belonging to the gastronomic sector were taken as a population, using a sample of 136 managers.

In order to measure the first variable called strategic management, the strategic plan was addressed as the only dimension; which was broken down into a questionnaire of 24 items to obtain the required information. In the measurement of the second variable called Business Competitiveness four dimensions were addressed: Financial, product, human resource and innovation, using a questionnaire of 25 items. Questionnaires that were presented to the selected managers as a sample, which they resolved in the most satisfactory way.

In general, the results show that the Strategic Administration variable is of a regular level, with a score of 72.10%; in the case of the variable Business Competitiveness it is of a high level, with a score of

71.30%. With a confidence level of 95% and with an asymptotic significance of 0.00; It was determined that, there is a direct and significant relationship between strategic management and business competitiveness in the companies of the gastronomic sector, in the district of Tacna in the year 2017.

Keywords: Business competitiveness, strategic management.

INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía y de los mercados ha hecho difícil entender el entorno empresarial, esto conlleva a pensar en la competitividad de las empresas. De este modo, la competitividad se establece como el principal concepto manejado por los empresarios en un ambiente de mercados cada vez más integrados y en los que la competencia se globaliza a ritmos acelerados.

La administración estratégica es el enfoque mejor adaptado a estas épocas de rápidos cambios en el mundo empresarial, una eficiente gestión mejorará la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Así mismo, la competitividad se refiere a la habilidad de una economía nacional para producir bienes y servicios que superen las pruebas de los mercados internacionales, al mismo tiempo que los ciudadanos pueden alcanzar un estándar de vida creciente y sustentable". Sin embargo, Porter y Krugman (1990), citados por Saldañas y Sagástegui (2016) explican que, "las que compiten no son las naciones sino las empresas. A un país lo hace competitivo las empresas competitivas que hay en este. Por lo tanto, la base de la competitividad se encuentra en la empresa".

Entendiendo que las que compiten son las empresas, esta investigación centra su atención en las empresas que pertenecen al sector gastronómico del distrito de Tacna, sector que influye significativamente en el desarrollo del turismo de esta ciudad. En los últimos 4 años Perú ha sido reconocido por el World Travel Awards (WTA) como el mejor destino culinario de Sudamérica en el 2012 y del mundo en el 2013 y 2014.

La actividad turística es la tercera industria más grande del Perú, esto se debe a la diversidad de ofertas de atractivos turísticos en la nación, el país cuenta con varias rutas o destinos que ofrecen turismo histórico, arqueológico, ecoturismo, turismo cultural, pero sobre todo turismo gastronómico, ya que una de las necesidades y placeres más comunes de los turistas es comer. 209 restaurantes tienen sus establecimientos dentro del distrito de Tacna y solo 9 de ellos están categorizados en una escala que va desde la categoría de dos tenedores hasta la categoría de cuatro tenedores; lo cual, es un indicador muy bajo considerando que Tacna recibe más de medio millón de turistas cada año. Es por ello, que el presente trabajo tiene como propósito determinar la relación que existe entre la administración estratégica y la competitividad empresarial de las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Según el último análisis del índice de competitividad regional – INCORE 2017, Tacna se ubica en el puesto 4 dentro del ranking de competitividad que incluye a los 24 departamentos del país (Instituto Peruano de Economía, 2017). Este mismo puesto lo confirma el índice de competitividad regional del Perú ICRP 2017 publicado por el centro de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM, 2017).

La presente investigación ha centrado su enfoque en el sector restaurantes, sector con un gran potencial para contribuir al desarrollo de la economía regional y a nivel país. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2017) desde el año 2009, la gastronomía peruana ha logrado representar el 6 % del PBI anual, lo que ha impulsado en los últimos años el crecimiento en el número de restaurantes a nivel nacional bordeando el 45 %. Prueba de ello, es que el 68 % de las franquicias nacionales en Perú corresponden al rubro gastronómico.

Sin embargo, en marzo de 2017 tuvo un decrecimiento en -0,79 %, en los rubros de cevicherías, restaurantes turísticos, chifas, pollerías, carnes y parrillas. La menor afluencia de comensales y los cambios en las preferencias del consumidor afectaron así como los factores climáticos como el fenómeno del niño, otros negocios como los establecimientos de sandwicherías, comida criolla, café restaurantes y dulcerías registraron menores ingresos y en algunos casos el cierre temporal ante los efectos negativos (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

Según la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Tacna - DIRCETUR (2017) 209 restaurantes brindan servicios en el distrito de Tacna y solo 9 de ellos están categorizados. Ostentando la categoría de dos tenedores existen 3 restaurantes, 5 restaurantes de tres tenedores y solo 1 restaurante ostenta la categoría de cuatro tenedores siendo este, Casa Andina Select. Existe la ausencia total de restaurantes de cinco tenedores, agregando a esto, solo dos de ellos cuentan con página web.

Ante esta negativa nacen las siguientes interrogantes ¿Los restaurantes de este sector, están dentro de una administración estratégica que les permita mantener su crecimiento constante? ¿Tienen la suficiente competitividad para crecer y hacerle frente a los retos futuros? Tacna, al ser una ciudad fronteriza basa gran parte de su

economía en el sector comercio y de servicios, dentro de ello el subsector restaurantes tiene la gran responsabilidad de desarrollar competitividad y fortalecer este sector.

Revisando la estadística, para mayo el sector restaurantes (servicios de comidas y bebidas) empezó a tener una recuperación lenta, empezando por crecer en 0,87 %.

Para noviembre de 2017, este sector cerró con un crecimiento 1,53 % siendo una tasa muy baja en comparación a otros años anteriores. A este resultado contribuyó el dinamismo del rubro restaurantes (1,57 %), otras actividades de servicio de comidas (1,53 %), servicio de bebidas (0,78 %) y suministro de comidas por encargo o catering (5,74 %). Así mismo, la mayor actividad en establecimientos de comidas rápidas, pollerías, café restaurantes y restaurantes, en especial de comida criolla, la atención de eventos para empresas y colegios, convenio con empresas de transporte para el servicio de alimentación y la apertura de locales en centros comerciales. Asimismo, hubo mayor actividad en sandwicherías, restaurantes turísticos, dulcerías, comida japonesa y parrillas, todo esto debido a la respuesta del público ante promociones en redes sociales de almuerzos o cenas corporativas, programas full day e incorporación de juegos para niños.

Coadyuvaron a la actividad, la realización de eventos como el festival gastronómico “Entel Tiene Filo” llevado a cabo en Chiclayo, “**El plato de ensalada de aceituna más grande del mundo**” cuya sede fue la ciudad de Tacna y con ello el Perú logró otro **Récord Guinness** (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

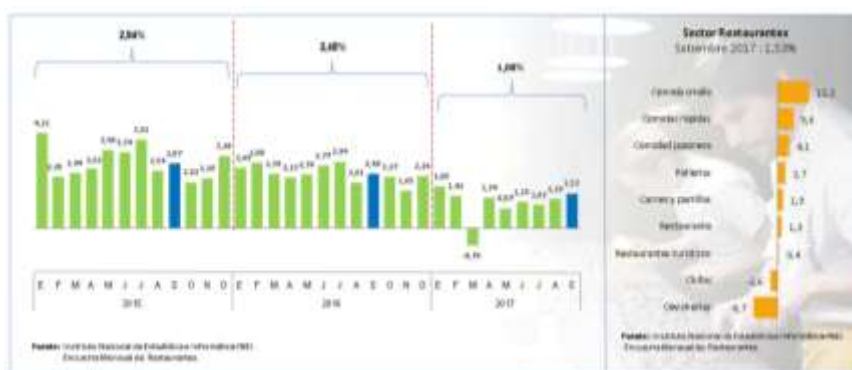


Figura 1. Crecimiento del sector restaurantes, septiembre de 2017.
Fuente: Encuesta mensual de restaurantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

Ante esta problemática, esta investigación busca determinar cómo se relaciona la administración estratégica y la competitividad empresarial en las empresas de este sector, en el año 2017 dentro del distrito de Tacna.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Existe relación entre la administración estratégica y la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Existe relación entre la administración estratégica en su análisis filosófico y la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017?
- b) ¿Existe relación entre la administración estratégica y la innovación en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Diagnosticar la relación entre la administración estratégica y la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Diagnosticar la relación entre la administración estratégica en su análisis filosófico y la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.
- b) Diagnosticar la relación entre la administración estratégica y la innovación en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.

1.4 Hipótesis de investigación

1.4.1 Hipótesis general

Ho: La administración estratégica no se relaciona con la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.

Hi: La administración estratégica se relaciona con la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.

1.4.2 Hipótesis específicas

Ho: La administración estratégica en su análisis filosófico no se relaciona con la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.

H₁: La administración estratégica en su análisis filosófico se relaciona con la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.

Ho: La administración estratégica no se relaciona con la innovación en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.

H₂: La administración estratégica se relaciona con la innovación en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.

1.5 Variables de investigación

1.5.1 Identificación de las variables

Variable 1: Administración estratégica.

Variable 2: Competitividad empresarial.

1.5.2 Caracterización de las variables

1.5.2.1 Variable 1

Tabla 1.

Dimensiones e indicadores de la variable administración estratégica

Variable	Dimensiones	Indicadores
Administración estratégica	Análisis filosófico	Visión
		Misión
		Valores
	Análisis del entorno	Entorno interno
		Entorno externo
	Análisis estratégico	Objetivos
		Estrategias
		Políticas

Fuente: Elaboración propia.

1.5.2.2 Variable 2

Tabla 2.

Dimensiones e indicadores de la variable competitividad empresarial

Variable	Dimensiones	Indicadores
Competitividad empresarial	Financiera	Rentabilidad
		Endeudamiento
	Producto	Precio del producto
		Calidad de producto
		Calidad de servicio
	Recurso humano	Calidad del recurso humano
		Productividad
	Innovación	Innovación de procesos
		Innovación de producto

Fuente: Elaboración propia.

1.5.3 Conceptualización y operacionalización de las variables

Tabla 3.

Operacionalización y conceptualización de las variables

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Variable 1: Administración estratégica	“La administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución que parezca inadecuada” (Thompson & Strickland, 2004)	Análisis filosófico	Visión	Ordinal
			Misión	
			Valores	
		Análisis del entorno	Entorno interno	
			Entorno externo	
		Análisis estratégico	Objetivos	
Políticas				
Variable 2: Competitividad empresarial	“La capacidad de una industria o empresa de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles igual o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo” (Haguenauer, 1989).	Financiera	Rentabilidad	Ordinal
			Endeudamiento	
		Producto	Precio del producto	
			Calidad de producto	
			Calidad de servicio	
		Recurso humano	Calidad del recurso humano	
			Productividad	
		Innovación	Innovación de procesos	
Innovación de producto				

Fuente: Elaboración propia.

1.6 Delimitación, importación y justificación de la investigación

La investigación se desarrolló en un contexto científico, bajo el siguiente marco:

1.6.1 Justificación teórico – científico

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y de estudios científicos realizados sobre la administración estratégica de las empresas del sector gastronómico, encontrar explicaciones a ciertos comportamientos organizacionales, técnicos, financieros y de supervivencia que muestran estas empresas y en su totalidad como sector, resultados de una eficiente o ineficiente administración estratégica y la forma cómo se relaciona con su competitividad empresarial.

Por tanto es importante saber qué rol desempeña la administración estratégica en mejorar su gestión competitiva empresarial de estas empresas, cuyos resultados se reflejan en índices positivos o negativos de rentabilidad y supervivencia.

1.6.2 Justificación metodológica

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación; como revisión bibliográfica

especializada en materia de administración estratégica y competitividad empresarial con el apoyo de instrumentos de recolección de datos para medir el nivel de competitividad empresarial que tienen las empresas de este sector. Los datos se procesaron con el software SPSS versión 22, y se determinó científicamente la relación existente entre la administración estratégica y la competitividad empresarial de las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna, en el año 2017.

1.6.3 Justificación práctica

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permite identificar problemas y soluciones concretas a dificultades referidas al nivel de competitividad empresarial. Problemas sobre productividad, eficiencia empresarial, rentabilidad, supervivencia empresarial e innovación.

La gestión de la administración estratégica busca promover el desarrollo de las empresas de este sector; cuyo fin ulterior es elevar los niveles de competitividad, convirtiéndose así en el ingrediente clave para crear el ambiente propicio que facilite su participación en los mercados locales y nacionales.

Es indudable que cualquier recomendación de medidas a tomar para apoyar a las empresas de este sector, debe priorizar directamente el

enfrentamiento de los problemas vinculados a su gestión estratégica, al mejoramiento de la calidad y competitividad de los productos y servicios que ofertan, a fortalecer los procesos de innovación, a instituir estrategias mejor estructuradas de mercadeo y comercialización, a mejorar el desempeño gerencial y a estimular el uso de herramientas modernas que apoyen el desempeño de estas empresas, cuyo fin sea fortalecer este sector en nuestra región.

1.7 Importancia de la investigación

1.7.1 En el aspecto técnico - científico

Dado que se utilizó el método científico, la investigación reportó información relevante para la toma de decisiones de estas empresas con el propósito principal de mejorar su competitividad empresarial.

1.7.2 En el aspecto económico

Del análisis de su administración estratégica se emiten juicios de valor, ya que se comprobó que se relaciona con su competitividad empresarial, en tal sentido, estas empresas tendrán que trabajar en mejorar su administración estrategia logrando crear valor para sus clientes y para sí mismas, reflejado en el aumento de su índice de rentabilidad.

1.7.3 En el aspecto social

Con la información captada en esta investigación, se realizarán estrategias que ayuden a mejorar la efectividad en la gestión de su administración estratégica de las empresas afines a este sector. Mejorando su competitividad empresarial y así contribuir al desarrollo competitivo de la economía regional.

1.8 Delimitación de la investigación

La investigación se desarrolló en el distrito de Tacna, provincia Tacna, región Tacna. Se trabajó con una base de datos actualizada al presente año de todas las empresas pertenecientes al sector gastronómico, información facilitada por la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo -Tacna en coordinación con las empresas del referido sector.

Respecto a la variable administración estratégica, la investigación se delimitó a trabajar con la planeación estratégica y se excluyó la gestión estratégica.

En general, toda la investigación se delimitó a trabajar con temas de estrategia y competitividad empresarial, se excluyeron los temas referidos a: Salubridad y manipulación de alimentos ya que todos los

restaurantes en estudio son formales, están legalmente constituidos y tienen todos los permisos y autorizaciones de las autoridades pertinentes para operar y trabajar con alimentos.

1.9 Descripción de las características de la investigación

1.9.1 Tipo de estudio

Según Bunge (1989), el tipo de estudio es básico.

Según la intervención del investigador es observacional.

Según la planificación de la toma de datos es prospectivo.

Según el número de ocasiones en que se mide la variable es transversal.

Según el número de variables de interés es analítico (Supo, 2012).

1.9.2 Nivel de investigación

Según Supo (2012) , La investigación se sitúa en un nivel relacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de estudio

Se han encontrado investigaciones que hacen referencia a las variables involucradas así como al sector en estudio, investigaciones a nivel local, nacional e internacional, por tanto; los antecedentes bibliográficos de la investigación están dados por las siguientes referencias:

2.1.1 A nivel internacional

Franco, A. F (2014) **Planificación estratégica y desarrollo empresarial para el restaurante término medio en la ciudad Ambato, Ecuador**. En su tesis, respecto a una de las variables involucradas concluye:

- Sobre el desarrollo empresarial el 90 % dice que no existe una adecuada planificación estratégica.
- La importancia de aplicar una planificación estratégica en la empresa es fundamental para una gestión efectiva de la misma.

- Los diferentes tipos de estrategias propuestas en la planificación estratégica ayudarán de mejor manera a la gestión de la empresa logrando así una evolución significativa en la misma.

2.1.2 A nivel nacional

Sagástegui, C. & Saldaña, J. (2016) **Diagnóstico de la gestión empresarial durante el año 2016, del restaurante Sal y Pimienta, de Trujillo, basado en el modelo nacional para la competitividad.** En su tesis, respecto a las variables involucradas, concluyen:

- El estado de la gestión empresarial, es regular; el gerente no tiene establecidas sus metas a largo plazo, no hay claridad en su misión y visión; no incursiona adecuadamente con promociones en redes sociales.
- El comportamiento del entorno influye directamente en la gestión empresarial del restaurante, la competencia está afectando porque el crecimiento de los restaurantes bordea el 45 %.

Castañeda, G. & Gonzales, F. (2016). **Nivel de competitividad de los restaurantes 3 tenedores de la ciudad de Trujillo.** En su tesis, respecto a las variables involucradas, concluyen:

- La competitividad de los restaurantes 3 tenedores es de nivel medio (regular) y aún existen factores por trabajar para el surgimiento de este sector en la región.
- Un 60 % de los restaurantes planifica sus actividades medianamente, por lo tanto no puede disponer de una planeación estratégica óptima que permita una visión futurista del negocio.

Quispe, D. (2015) **Planificación estratégica y competitividad empresarial en el complejo recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas**. En su tesis, respecto a las variables involucradas concluye:

- Existe relación significativa entre planificación estratégica y competitividad empresarial en el complejo recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015.
- EL análisis filosófico se relaciona significativamente con la competitividad empresarial en el complejo recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015.
- El análisis ambiental se relaciona significativamente con la competitividad empresarial en el complejo recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015.

Portocarrero, N. (2010) **Planeamiento estratégico para incrementar el nivel de competitividad del restaurante Big Ben de Trujillo**. En su tesis, respecto a las variables involucradas concluye:

- Es posible incrementar la competitividad de una empresa a través de la implantación del planeamiento estratégico.
- Este restaurante no cuenta con la planificación adecuada que le permita alcanzar los resultados requeridos.
- Para lograr una posición competitiva, se debe implantar las estrategias de diferenciación, desarrollo de mercado, desarrollo de producto.

2.1.3 A nivel local

Mendoza, A. (2016, págs. 100-103). **Uso del social network y el posicionamiento en los clientes de restaurantes del sector pollerías del distrito de Tacna, año 2016**. En su tesis, respecto a las variables involucradas concluye:

- Los restaurantes del distrito de Tacna en su gran mayoría no desarrollan de manera adecuada el uso de las redes sociales para captar y fidelizar a sus clientes.

- El nivel de posicionamiento en los clientes de los restaurantes del sector pollería del distrito de Tacna es alto con un 54,3 %.
- Existe relación directa entre el uso del social network con el posicionamiento en los clientes de los restaurantes del sector pollería del distrito de Tacna.
- Existe un nivel de percepción alto del uso del social network en los clientes de los restaurantes del sector pollería del distrito de Tacna.

Ruiz, S. (2017, págs. 125-126). **La capacitación de personal y el desempeño laboral de los colaboradores del restaurante La Glorieta Tacneña, periodo 2017.** En su tesis, respecto a las variables involucradas concluye:

- La capacitación que ejecuta el restaurante La Glorieta Tacneña tienden a generar resultados directos en el desempeño de sus colaboradores.
- Los colaboradores del restaurante La Glorieta Tacneña poseen un desempeño adecuado de sus funciones desde la perspectiva de las propias jefaturas que las dirigen.
- Los colaboradores tiene un alto nivel de aceptación al proceso de capacitación del restaurante La Glorieta Tacneña.

2.2 Base teórica

2.2.1 Administración estratégica

La administración estratégica estuvo marcada más por una necesidad práctica que por el desarrollo teórico, apareciendo en la mente de los directivos en los años cincuenta y sesenta para poder coordinar decisiones de inversión de capital cuyo horizonte de planificación era más largo que el presupuesto anual, el tema central de la planificación corporativa de los años sesenta fueron las estrategias de diversificación, buscando crecimiento y seguridad. No obstante, las crisis petroleras y la inestabilidad macroeconómica generaron su entorno cada vez más turbulento en la que las empresas no tenían capacidad para planificar sus negocios. La consecuencia de ello fue un cambio de énfasis: De planificar a llevar a cabo la estrategia, centrando la atención en como ubicar a la empresa respecto de los competidores con el fin de maximizar los beneficios. A finales de los ochenta y principios de los noventa el interés por crear ventaja competitiva se desplazó hacia los aspectos internos de la empresa, centrando el énfasis en los recursos y capacidades de la empresa y representando un cambio sustancial en la concepción de la estrategia. Ya en la nueva década el cambio de estudio continúa su evolución focalizándose en las dinámicas de competencia, las

características de la nueva economía, la gestión del conocimiento y el aprendizaje (Chiavenato & Sapiro, 2011)

En la actualidad, la planeación estratégica ha adoptado un enfoque prospectivo, situando a la organización en posibles escenarios futuros. Por ello y para un mejor entendimiento de esta variable de investigación denominada administración estratégica, es preciso definir claramente lo que es planeación estratégica y gestión estratégica.

En tal sentido, Torres (2014) dice que la planeación estratégica es el proceso que sirve a la empresa para determinar qué quiere lograr y las acciones necesarias para obtener los resultados deseados.

En este concepto el autor quiere responder a las interrogantes de qué (los resultados que se quiere lograr) y cómo, (las medidas y acciones que se tomaran) esto implica que de manera sistemática se analice el entorno, se evalúe las fortalezas y debilidades de la empresa, así identificar su ventaja competitiva, definir una misión y visión, establecer objetivos y luego escoger las estrategias, es decir el mejor medio de acción para lograr los objetivos.

En el mismo contexto, Morales (2013) se refiere sobre gestión estratégica a la utilización de herramientas y modelos de despliegue de la estrategia para proyectarla en las operaciones de la organización, en las

funciones y procesos de manera alineada e interrelacionada con planes, presupuestos, reglas de control y elementos de monitoreo como indicadores. Es decir, ejecutar la estrategia en toda la organización, que sea transmitida desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo de la organización.

Entonces, sobre la administración estratégica Torres (2014) dice: La administración estratégica es un proceso que crea y explora oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basándose en la planeación, en la implementación y ejecución de lo planeado y, en evaluación de resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación o desaparición.

Después de este análisis, se entiende que estos términos no son conceptos muy diferentes sino más bien complementarios, la planeación y gestión estratégica ayudan a lograr una eficiente y eficaz administración estratégica.

Por otro lado, se puede decir que esta variable de investigación recibe diferentes denominaciones; en el ámbito empresarial se denomina planeación estratégica y en el ámbito académico se denomina administración estratégica.

2.2.1.1 Conceptos y definiciones

Al respecto de esta materia, existen muchos tratadistas, a continuación se citará algunos:

“La administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución que parezca inadecuada” (Thompson & Strickland, 2004).

Michael A. Hill y colaboradores utilizan también el concepto de administración estratégica en un contexto de competitividad y globalización, y dicen: “El proceso de administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio” (Scribd, 2014).

David (2005) “La administración estratégica es el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”.

Rowe, Mason, Dickel, Mann, y Mockler (1994) Plantearon que “La administración estratégica es el proceso de alinear las capacidades internas de una organización con las demandas externas de su entorno, es necesaria para asignar recursos humanos y materiales, y constituye la base para formular e implementar las estrategias que permitan a la organización alcanzar sus objetivos y metas”.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores y para efectos de esta investigación, se puede decir: **La administración estratégica es un proceso sinérgico mediante el cual una organización determina la dirección que debe seguir en el largo plazo, formulando, implementando y evaluando sus estrategias.**

2.2.1.2 Precursores de la administración estratégica

En los últimos 50 años han surgido muchos estudiosos sobre planeación, dirección o administración estratégica. Entre los que han contribuido se tiene a ejecutivos de grandes empresas, académicos, consultores, investigadores o profesionales; que basándose en su actitud y aptitud lograron aportar y aplicar en las organizaciones diferentes modelos estratégicos que tienen similitud en fondo y forma; dado que el objetivo es el bienestar y desarrollo de la empresa. Se citarán algunos de ellos: H. Igor Ansoff, profesor de la Justin Potter Graduate School of

Management, Vanderbilt University, Nashville y profesor en el European Institute for Advanced Studies in Management, en Bruselas, Bélgica, Peter Ferdinand Drucker fue un abogado y tratadista austriaco, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX (Chiavenato & Sapiro, 2011).

2.2.1.3 Planeación estratégica

Al respecto, Chiavenato & Sapiro (2011) en su libro “Planeación estratégica fundamentos y aplicación” exponen: La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarlas, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.

En el mismo contexto, Serna (1994) en su libro “Planeación y gestión estratégica” define a la planeación estratégica como: “El proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio”.

Entonces, según los autores referidos, la planeación estratégica concibe **cómo decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la integración y coordinación de éstos**, considerando la empresa como una entidad total, en un mediano y largo plazo.

Fases de la planeación estratégica

a) Análisis filosófico

Para empezar el proceso de hacer un plan estratégico de toda organización, ya sea que su propósito sea social o con fines de lucro. Lo primero que se debe hacer es determinar el giro o naturaleza de la organización, luego continuar con las siguientes fases que le siguen a esta extraordinaria herramienta llamada plan estratégico; a continuación se describirán cada una de ellas:

- **Naturaleza de la empresa:** Para definir la naturaleza y comprensión de la empresa, se debe responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué se satisface? ¿A quién se satisface? ¿Cómo se satisface esa necesidad? ésta es la etapa donde empezará el viaje estratégico cuyo destino será el cumplimiento de una visión

que en algún momento puede parecer de ensueño; es aquí donde se define el giro de negocio en el que operará la empresa.

El giro de negocio de una empresa se define conforme a las necesidades que está tratando de satisfacer, los grupos de consumidores que tiene como objetivo, así como las tecnologías, aptitudes y actitudes de su personal, por las capacidades que despliega y por las actividades que lleva a cabo mejor que sus competidores.

Existen diversas propuestas para definir el giro de negocio de una empresa, entre las que sobresalen las siguientes: Según el producto que vende, por ejemplo se puede mencionar a Ford- automóviles, Bimbo- pan; según la función se tiene a Ford- transporte, Bimbo- alimentos; y según la cartera de capacidades (Hernández, 2014, pp. 72,73).

- **Visión:** Una visión es la imagen compartida sobre lo que se quiere que la empresa llegue a ser, responde a la pregunta ¿Cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos? esta declaración de la visión incluye un elemento de propósito noble y valoración elevada, de algo considerado especialmente valioso (Karl, 1994).

La visión es un elemento importante que debe considerar los siguientes puntos y donde el responsable de su creación, por lo general,

es el dueño apoyado de las personas que conforman la alta dirección de la organización, así lo señalan (Joseph & Jimmie, 1999, p. 22).

- Evoca una imagen mental clara y positiva de un estado futuro.
 - Es la luz que indica el camino y le da un sentido estratégico.
 - Crea orgullo, energía y sentido de cumplimiento.
 - Es memorable, motivante e idealista.
 - Encaja en la historia, cultura y valores de la organización.
 - Crea un puente entre el presente y futuro de la organización.
 - Inspira entusiasmo.
- **Misión:** La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos, estrategias y valores que deberán ser conocidos, comprendidos, así como compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio, es esencial para determinar objetivos y formular estrategias; además de exponer a la organización el porqué de la existencia y su deber. Donde existe una creación física (misión) existe una creación mental previa (visión), las organizaciones por lo común revisan su misión después de un periodo largo aproximadamente después de 10 años, aunque se puede revisar cuando se considere necesario hacerlo.

Existe una relación proporcional entre la declaración de la misión y el rendimiento de las empresas; es decir, que al tener una declaración de misión las ganancias aumentan, su declaración responde a las interrogantes ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quiénes somos y qué hacemos? Y puede ser orientada al producto que se ofrece o la necesidad que se satisface. Entre los componentes claves que debe tener una misión, diferentes autores han coincidido que se debe considerar: Al cliente a quien se sirve, el producto o servicio que se ofrece y la tecnología que se emplea para ofrecer ese bien (Hernández, 2014, págs. 79,80).

- **Valores organizacionales:** Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: Norman y encausan el desempeño de sus funcionarios, 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. Los valores son indispensables para moldear los objetivos y propósitos, producir las políticas y definir las intenciones estratégicas (D'Alessio, 2008).

Lo anterior guía las acciones o conducta de las personas en el actuar diario en el desempeño de sus funciones dentro de la empresa, son los valores los que refuerzan el compromiso con la visión de la organización.

b) Análisis del entorno

➤ **Análisis FODA**

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas (Ponce Talancón, 2006).

Al respecto, sobre las fortalezas: Se denominan fortalezas o puntos fuertes aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos (Bravo, 1994).

Se consideran fortalezas a aspectos como:

- Capacidades fundamentales en áreas claves.
- Recursos financieros adecuados.
- Acceso a economías de escala.
- Ventajas en costos.
- Posición ventajosa en la curva de experiencia.
- Mejor capacidad de fabricación.

Al respecto, sobre las oportunidades: Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos (Bravo, 1994).

Se consideran oportunidades a aspectos como:

- Atender a grupos adicionales de clientes.
- Ingresar en nuevos mercados o segmentos.
- Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).
- Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.

- Crecimiento en el mercado más rápido.

Al respecto, sobre las debilidades: Se denominan debilidades o puntos débiles aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos (Bravo, 1994).

Se consideran debilidades a aspectos como:

- No hay una dirección estratégica clara.
- Instalaciones obsoletas.
- Rentabilidad inferior al promedio.
- Atraso en investigación y desarrollo.
- Línea de productos demasiado limitada.
- Débil imagen en el mercado.
- Débil red de distribución.
- Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.

Al respecto, sobre las amenazas: Se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos (Bravo, 1994).

Se consideran amenazas a aspectos como:

- Entrada de competidores foráneos con costos menores.
- Incremento en las ventas y productos sustitutos.
- Crecimiento más lento en el mercado.
- Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros.
- Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.
- Cambios demográficos adversos.

Estrategias combinadas:

Para construir la Matriz FODA se copia directamente en ésta las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades; con esto se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, DO, FA, DA) y se generan estrategias externas principalmente, y eventualmente internas; explotando, buscando, confrontando y evitando la combinación de los factores críticos de éxito, respectivamente.

El proceso que se realiza en esos cuatro cuadrantes es el de emparejamiento para generar y registrar las estrategias en la matriz; para lo cual se requiere realizar los siguientes pasos (D'Alessio, 2008).

Al respecto, sobre las estrategias FO-explotar: Se emparejan las fortalezas internas con las oportunidades externas, se generan las estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas (explotar).

Al respecto, sobre las estrategias DO-buscar: Se empareja las debilidades internas con las oportunidades externas se generan las estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas (buscar).

Al respecto, sobre las estrategias FA-confrontar: Se emparejan las fortalezas internas con las amenazas externas, se generan las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (confrontar).

Al respecto, sobre las estrategias DA-evitar: Se emparejan las fortalezas internas con las amenazas externas, se generan las estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (evitar).

– **Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)**

Cuando las carteras de negocios compiten en diferentes industrias, esta matriz es particularmente útil. Se basa en dos variables para ubicar

cada negocio, la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria en cada una de las divisiones. La Matriz del Grupo Consultivo de Boston se divide en cuatro cuadrantes, los cuales se describen a continuación (Fred R, 1997).

Cuadrante 1. Interrogante. Ocupan una posición en el mercado que abarcan una parte pequeña, pero compiten en un mercado de gran crecimiento, se les llama así porque la organización debe decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto o si se vende.

Cuadrante 2. Estrella. Representan las mejores oportunidades para crecer, así como para lograr una mejor rentabilidad de la empresa. La integración directa, hacia atrás y horizontal, así como la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos son estrategias que estas divisiones deberían tomar en cuenta.

Cuadrante 3. Vaca lechera. Cuentan con una parte relativamente grande del mercado, pero se desarrollan en un mercado de crecimiento escaso. Se les llama vacas lecheras porque generan efectivo superior a sus necesidades, pero también porque se les “ordeña” a menudo, muchas de las vacas lecheras de hoy eran estrellas ayer. Las divisiones del cuadrante de las vacas lecheras se deben administrar para que

mantengan su sólida posición tanto como sea posible. El desarrollo de productos o la diversificación concéntrica son estrategias atractivas para las vacas lecheras fuertes. Sin embargo, conforme una de estas divisiones se vuelve débil, la reducción o la desinversión resultan más apropiadas.

Cuadrante 4. Perro o hueso. Cuenta con escasa participación en el mercado, compitiendo en un mercado con escaso o nulo crecimiento. Son perros en la cartera de la empresa por su débil posición interna y externa, estos negocios a menudo se liquidan, se venden o se reducen. Cuando una división se convierte inicialmente en un perro, la reducción puede ser la mejor estrategia a seguir, puesto que muchas divisiones en este caso han recobrado fuerzas (después de una vigorosa reducción de activos y gastos) para convertirse en divisiones viables y rentables.

Tabla 4.

Matriz del Grupo Consultivo de Boston

		Posición de la participación relativa del mercado en la industria	
		Alta	Baja
Tasa de crecimiento de las ventas	Alta	Cuadrante II producto estrella	Cuadrante I producto interrogante
	Baja	Cuadrante III producto vaca lechera	Cuadrante IV producto perro

Fuente: Conceptos de administración estratégica (Fred R, 1997).

– **Modelo de las cinco fuerzas competitivas**

El profesor Michael E. Porter, de Harvard Business School, investigó y demostró que el estado de la competencia del ámbito empresarial es una mezcla de cinco fuerzas competitivas (Porter, 1979).

El modelo de las cinco fuerzas creadas por Porter es un valioso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar las oportunidades de cada una. La técnica de análisis de la competencia no sólo es la que se utiliza con más frecuencia, también es la más fácil de entender y aplicar. Según Porter la competencia tiene sus raíces en la estructura económica fundamental del sector industrial que se trate y la naturaleza de la competitividad en una empresa determinada, es vista como el conjunto de fuerzas:

Rivalidad entre empresas competidoras: La más poderosa de las cinco fuerzas competitivas es la que trata de alcanzar y lograr una posición, además de la preferencia del comprador por el producto o servicio en lugar de los vendedores rivales. En el ámbito empresarial, la rivalidad se encuentra centrada en la competencia de precios, productos innovadores, artículos de mayor calidad y duración, garantías más prolongadas, servicios superiores, imagen sólida de la marca, etcétera.

Existen varios factores comunes que influyen en el movimiento de la rivalidad entre las empresas en competencia; estos pueden ser los siguientes: La rivalidad se hace más intensa a medida que se incrementa el número de competidores; la rivalidad a menudo es más poderosa cuando la demanda del producto se incrementa lentamente, la rivalidad es más poderosa cuando al cliente no le resulta costoso cambiar de marca; la rivalidad tiende a ser más intensa cuando es más peligroso salir de un negocio que permanecer y competir. La rivalidad se incrementa cuando empresas poderosas, ajenas al ámbito empresarial, adquieren compañías débiles de tal ámbito e inician medidas agresivas o bien fundamentadas con el fin de transformar a las recién compradas en importantes competidores en el mercado (Porter, 1979).

Ingreso potencial de nuevos competidores: Cuando hay nuevos competidores que ingresan en el mercado con una nueva y mayor capacidad de producción, mayores recursos para competir y capacidad en todos los aspectos, existe una amenaza competitiva preocupante que depende de dos clases de factores; las variables para el ingreso y la reacción esperada de las empresa afectadas por el nuevo ingreso. Ante esta amenaza preocupante las empresas afectadas pueden establecer barreras de entrada como: Economías de escala; reforzar sus ventajas, costos y recursos que no están accesibles para los nuevos protagonistas

potenciales. Reforzar sus logros en preferencias de marcas y lealtad del cliente; exclusividad a los canales de distribución y negociar políticas reguladoras con la administración pública que puede limitar o impedir el ingreso, requiriendo licencias o permisos (Porter, 1979).

Desarrollo potencial de productos sustitutos: La magnitud de las presiones competitivas de los productos o servicios sustitutos depende de si existen sustitutos con un precio atractivo, que los consumidores consideran satisfactorios en términos de calidad, desempeño y otros atributos particulares, así como la facilidad con que los compradores pueden preferir los sustitutos. Cuando los productos o servicios sustitutos son más económicos que el producto del ámbito empresarial, los integrantes de ésta se encuentran bajo una gran presión competitiva para reducir sus precios y encontrar formas de absorber las disminuciones del precio mediante reducciones del costo. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos declina, y conforme el costo por el cambio de cliente se reduce (Porter, 1979).

El poder de negociación de los proveedores: Los proveedores de mercancías tienen poder de mercado sólo cuando las materias primas y suministros diversos se vuelven escasos y los consumidores necesitan

asegurar lo que requieren de modo que aceptan los términos que favorecen más a los proveedores. Los proveedores se encuentran relegados a una posición de negociación más débil siempre que haya buenos sustitutos para sus artículos y cuando los compradores consideran que no es costoso ni complicado comprar a los proveedores de los artículos alternativos. Entonces esta fuerza afecta cuando: Existen pocos proveedores, solo hay algunas materias sustitutas adecuadas, el costo de cambiar de materia prima es muy alto (Porter, 1979).

Poder de negociación de los consumidores o compradores:

Los compradores son una fuerza competitiva poderosa cuando ejercen un poder de negociación en lo referente a precio, calidad, servicio y otras condiciones de venta. Los compradores pueden tener cierto grado de poder para negociar bajo las siguientes condiciones: Los costos de los compradores de cambiar a marcas o sustitutos competitivos son relativamente bajos; si el número de compradores es reducido o si un cliente es importante para un vendedor; si los compradores están bien informados sobre los productos, precios y costos del vendedor; si los compradores plantean una amenaza creíble de una integración hacia atrás que afecte el negocio de los vendedores. Esta fuerza es importante cuando; los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen. También será mayor el poder que ejercen cuando

los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados (Porter, 1979).

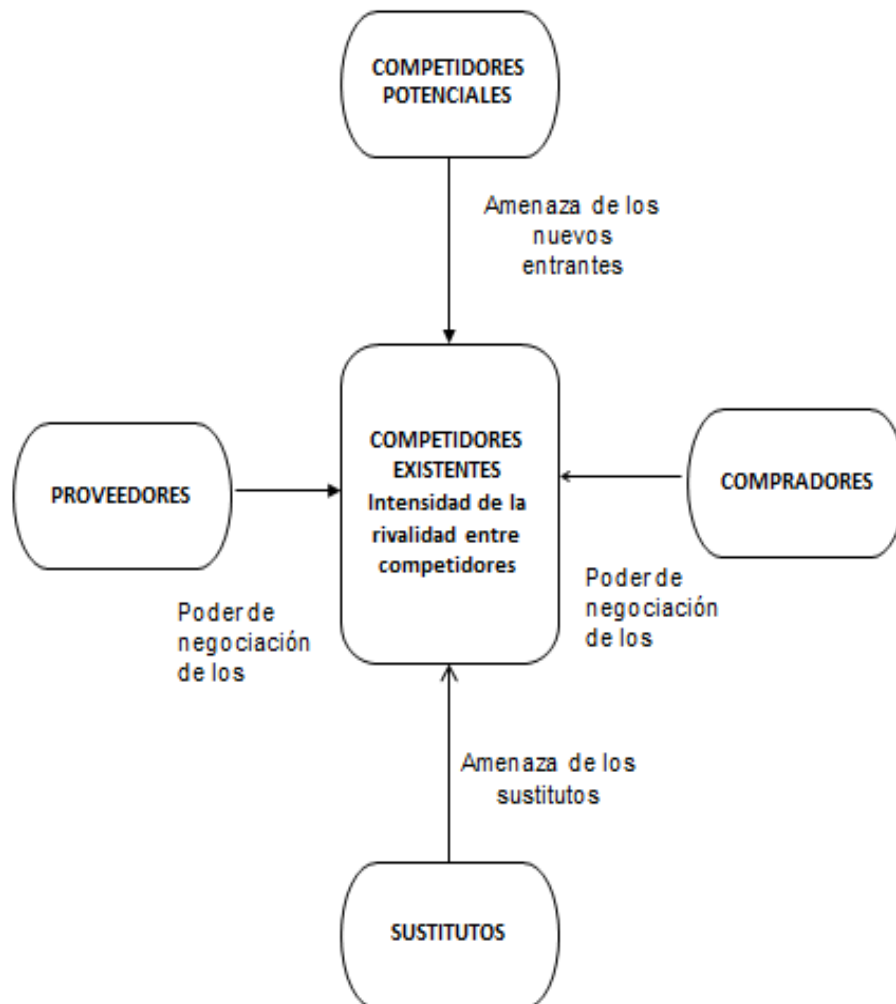


Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Fuente: Adaptado de Harvard Business Review (Porter, 1979).

c) Análisis estratégico

- **Objetivos estratégicos:** Son los logros que las organizaciones desean alcanzar. Concretan la visión y la misión, son la expresión que delimita el horizonte de la visión y dimensiona la misión, estos mantienen a la organización enfocada en cumplir con su visión, ya que es posible que con el correr del tiempo se lleguen a perder los contenidos de la visión y misión para atender solo emergencias del mercado o propósitos de rentabilidad y supervivencia. Se enfocan en las siguientes preguntas: ¿Qué queremos? ¿Qué deseamos? ¿Qué vamos a hacer? (Hernández, 2014, págs. 159, 160).

Los objetivos ya sean a corto, mediano o largo plazo deben ser medibles y con posibilidades de evaluación, esto no excluye que se puedan plantear objetivos corporativos cualitativos para los cuales deben establecerse estándares de gestión y monitoria.

Los objetivos globales se deben incluir formulaciones relacionadas con:

- Rentabilidad y utilidades.
- Participación en el mercado.
- Ventas en dinero o en unidades.
- Tecnología e innovación.

- Responsabilidad social.
- Imagen corporativa en la comunidad, sector y país.
- Desarrollo del talento humano, clima laboral, desarrollo empresarial.

La formulación de objetivos permitirá identificar los proyectos o áreas en las cuales se va a centrar el esfuerzo de la organización (Gomez, 1996).

- **Estrategias:** Son los medios por los cuales se alcanzarán los objetivos de la organización; las estrategias se reflejan en el patrón de movimientos y enfoques ideados por la gerencia para producir los resultados planeados. Las estrategias son el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados. Consiste en combinar las acciones que emprende la dirección para lograr los objetivos financieros y estratégicos, además de luchar por la misión de la organización (Hernández, 2014).

Según Michael Porter (1979) se dispone de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los demás contrincantes en una industria:

- Liderazgo global en costos.

- Diferenciación.
- Enfoque en concentración.

Las estrategias genéricas tienen por objeto superar a los rivales en la industria, y solo se logrará eficazmente si se tienen un compromiso total por parte de los miembros de la organización, así como una estructura organizacional bien definida. Si la organización tiene una posición de costos bajos, se espera que esto lo conduzca a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la proteja de las cinco fuerzas competitivas. En la lucha de rebajas de precio, los competidores menos eficientes son los primeros en sufrir las presiones competitivas (Gallardo, 2012).

➤ **El cuadro de Mando Integral**

Con el nacimiento del Balanced Scorecard se genera la metodología para vincular la estrategia con su ejecución, al respecto; la Universidad Esan (2016) en su informe mensual titulado: **Balanced Scorecard como elemento para la medición de la empresa**, dice, El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral (CMI) permite ver la organización desde cuatro perspectivas: La del cliente, la interna, la de innovación y aprendizaje y la perspectiva financiera.

En palabras de Kaplan y Norton (1997, p. 14) "el cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de acción que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, es primordialmente un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma".

Una buena analogía para entender el Balanced Scorecard es la de los instrumentos e indicadores en la cabina de un avión. Gracias a ellos, los pilotos obtienen información acerca de diversos indicadores relacionados con el vuelo: Cantidad de combustible, velocidad del aire, altitud, curso, destino y otros. Si los pilotos dependieran solamente de un instrumento, el resultado sería catastrófico.

Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard:

Perspectiva del cliente: Aquí la pregunta clave es: ¿Cómo nos ven los clientes? se busca responder a las expectativas de los clientes en lo que se refiere a calidad, precio, relaciones e imagen. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos (Córdova, 2011, p. 91).

Algunos de sus indicadores son:

- Satisfacción de los clientes.
- Reclamos resueltos del total de reclamos.
- Incorporación y retención de clientes.
- Participación del mercado.

Perspectiva interna de la organización: Se trata de responder a la interrogante: ¿En qué debemos ser los mejores? el enfoque de los ejecutivos debe ir por el lado de las operaciones internas claves que permitan satisfacer las necesidades de los clientes. Las mediciones internas deben provenir de los procesos que impactan más en la satisfacción del cliente: Los factores que afectan los tiempos de ciclo, la calidad, las habilidades de los trabajadores y la productividad (Córdova, 2011, p. 91).

Algunos indicadores son:

- Tiempo de ciclo del proceso.
- Costo unitario por actividad.
- Niveles de producción.

Perspectiva de innovación y aprendizaje: Esto implica responder a la interrogante: ¿Se puede seguir mejorando y creando valor? se refiere

a los objetivos y los indicadores que sirven como motor de desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias de su gente, el uso de la tecnología, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio. Esta perspectiva refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro (Córdova, 2011, p. 90).

Algunos indicadores son:

- Desarrollo de competencias clave.
- Retención de personal clave.
- Captura y aplicación de tecnologías y valor generado.
- Disponibilidad y uso de información estratégica.
- Satisfacción del personal.
- Clima organizacional.

Perspectiva financiera: Esto implica responder a la interrogante: ¿Cómo nos ven los accionistas? en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, beneficios, retorno de capital y uso del capital, para lo cual hay que definir objetivos e indicadores (Córdova, 2011, p. 90).

Algunos indicadores son:

- Maximización del valor agregado.
- Incremento de los ingresos y diversificación.
- Mejora de la eficiencia en las operaciones.

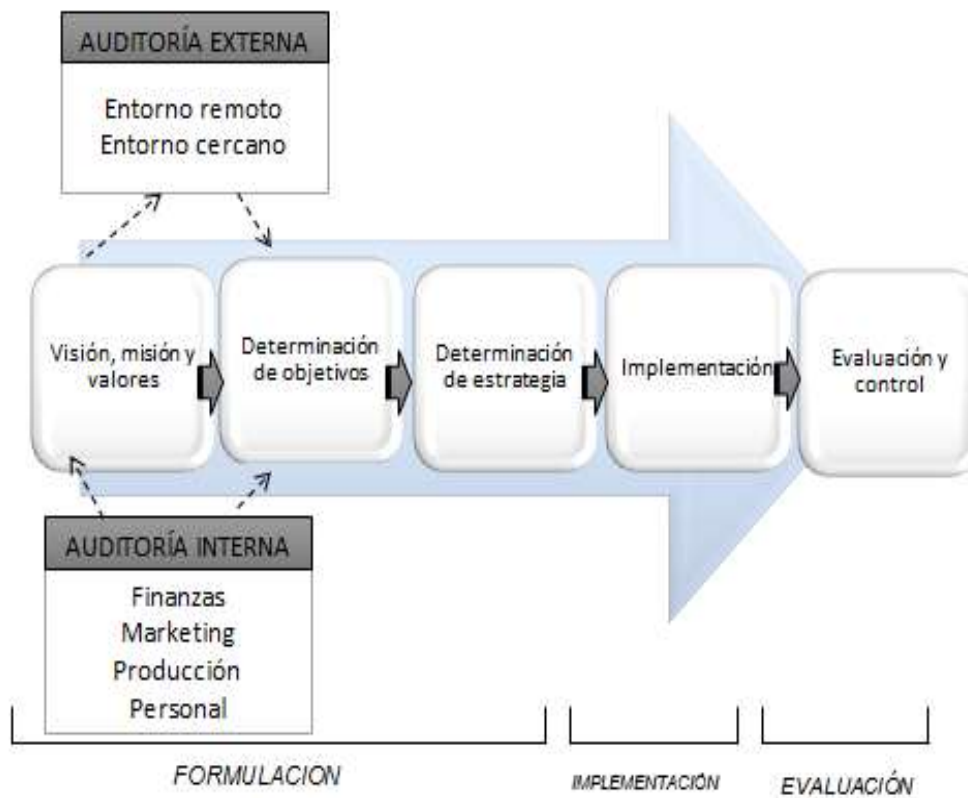


Figura 3. Modelo integral de administración estratégica

Fuente: Concepto de administración estratégica (Fred, 2003).

2.2.2 Competitividad empresarial

A partir de 1979, se empieza a introducir en el mundo el tema de la competitividad. Hasta ese instante la comprensión que se tenía de la palabra misma no era completa. En inglés, el término que se empezó a utilizar fue el de “competitiveness” tratando de encontrar un significado que trascendiera la competencia entre empresas dentro de un mercado local.

En 1983, se definía a la competitividad como “el grado en que una nación, en condiciones de mercado libre y justo, produce bienes y servicios que satisfacen la prueba de los mercados internacionales en tanto que, simultáneamente, mantiene y expande el ingreso real de sus ciudadanos”. Esta definición ya habla de un tipo de mercado libre y justo (Guanilo, 2009).

Durante la década de los noventa, el profesor Michael Porter en su obra “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Planteó algunas interrogantes como: ¿Cuál es la razón o las razones por las que algunos países triunfan y otros fracasan en la competencia internacional? ¿Por qué un país se convierte en un centro en el que convergen competidores que triunfan internacionalmente en una industria y en otra? ¿Por qué algunos países son competitivos y otros no? (Porter, 1991).

En 1999, el Foro Económico Mundial presentó el índice de competitividad global que media la competitividad en función de ocho factores: Apertura, finanzas, gobierno, instituciones, laboral gerencia, tecnología e infraestructura; y para el año 2000 introduce dos dimensiones de la competitividad y presenta por primera vez dos índices: El índice de crecimiento de la competitividad y el índice de la competitividad corriente. El primero, mide la capacidad que tiene una economía para alcanzar crecimiento en el mediano plazo. Este índice muestra un ranking de países clasificados en función a su capacidad para generar crecimiento. Mientras que el índice de competitividad corriente, explica los factores determinantes del nivel de ingreso. Ambos índices enfocados en los factores que determinan la productividad.

En la actualidad, El Foro Económico Mundial (World Economic Forum - WEF) publica cada año el Informe Global de Competitividad; para el periodo 2016-2017 evaluó a 138 países sobre factores que impulsan la productividad y crecimiento. Los resultados muestran en un ranking de clasificación a los países más competitivos, Suiza (1) se ubica como la economía más competitiva seguida por Singapur (2) y Estados Unidos (3). Perú, se ubica en el puesto 67 subiendo dos posiciones respecto al informe anterior; mantiene la tercera posición a nivel de países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia y continúa en la sexta posición

entre los países de Latinoamérica y el Caribe (Foro Economico Mundial, 2017, pág. 12).

El análisis apunta a las diferentes prioridades de política para las economías de América Latina y el Caribe. Por ejemplo, **en Colombia y Perú, los retos están vinculados a las capacidades productivas, el tamaño del sector de la fabricación, los ingresos públicos y el estado de derecho.**

El informe ofrece una idea de cómo pueden estar cambiando las prioridades para las naciones en las primeras etapas de desarrollo. Mientras que los pilares básicos de la competitividad, tales como infraestructura, salud, educación y mercados que funcionan bien y siempre serán importantes, el desempeño de un país en términos de preparación tecnológica, sofisticación empresarial e innovación es ahora también importante en el impulso de la competitividad y el crecimiento (Foro Economico Mundial, 2017, p. 15).

2.2.2.1 Definiciones de competitividad

Según el Diccionario de Oxfor (2008), en su informe sobre la competitividad empresarial, define a la competitividad como: “La capacidad para competir en los mercados de bienes o servicios”.

Esta definición, engañosamente sencilla y de apariencia inocua ha incitado una controversia durante los últimos dos decenios con respecto a su significado en diversos ámbitos de análisis, los métodos disponibles para medirla, así como las políticas públicas que se pueden establecer para mejorarla. Incluso antes de la aparición en 1994 del ensayo del economista Paul Krugman en el que critica el término y lo califica de obsesión peligrosa cuando se aplica a las naciones, la literatura sobre el tema era ya abundante (Murillo, 2005).

Según Haguenuer (1989) al referirse a competitividad empresarial, lo define como: “La capacidad de una industria (o empresa) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles igual a esos o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo”.

En la tesis, **“La creación de valor y la competitividad empresarial en la sociedad de beneficencia pública de Tacna”** el autor define a la competitividad como: “La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventaja comparativa que le permite alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” donde, la ventaja comparativa de

una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o los tienen en menor medida (Guanilo, 2009).

2.2.2.2 Competitividad sistémica

Con las referencias de Porter sobre competitividad, el instituto alemán de desarrollo (IAD) creó el concepto de competitividad sistémica y lo define como: Medidas dirigidas a objetivos y entrelazadas en cuatro niveles sistémicos (meta, micro, macro y meso) que contribuyen a fortalecer la competitividad de las empresas (Barajas, 2009).

La competitividad empresarial es un concepto integral, producto de un patrón de complejas y dinámicas interacciones entre acciones coordinadas de gobiernos, instituciones, empresas y de toda la sociedad como un conjunto. Desde este punto, la competitividad es producto de la interacción de cuatro dimensiones o niveles determinantes (micro, macro, meso y meta) (Roca F. A., 2009, pág. 5).

El nivel micro que corresponde a las empresas, quienes buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, es en este nivel donde se está desarrollando la investigación. El nivel meso, correspondiente al estado y los actores sociales, que desarrollan políticas de apoyo específico, fomenta la formación de estructuras y articulan los

procesos de aprendizaje a nivel de sociedad, el nivel macro que ejerce presión sobre las empresas mediante exigencias de desempeño, y por último el nivel meta que se estructura con sólidos patrones básicos de organización jurídica, política y económica. Niveles que a continuación se abordarán (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 1996, págs. 138 - 139).

➤ A nivel meta:

- Factores socioculturales.
- Patrones básicos de organización política, jurídica y económica.
- Capacidad estratégica y política.
- Escala de valores.

➤ A nivel meso:

- Políticas de infraestructura física.
- Política educacional.
- Política tecnológica.
- Política de infraestructura industrial.
- Política ambiental.
- Política regional.
- Política selectiva de importación.
- Política selectiva de exportación.

- A nivel micro:
 - Capacidad de gestión.
 - Estrategias empresariales.
 - Gestión de la innovación.
 - Mejores prácticas en el ciclo completo de producción (desarrollo, producción y comercialización).
 - Integración en redes de cooperación tecnológica.
 - Logística empresarial.
 - Interacción de proveedores, productores y usuarios.

- A nivel macro:
 - Políticas presupuestarias.
 - Política monetaria.
 - Política fiscal.
 - Política de competencia.
 - Política cambiaria.
 - Política comercial.

2.2.2.3 Ventaja comparativa y competitiva

Karen Weinberger, en su libro “Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa” sobre estos términos, dice:

La ventaja comparativa, se refiere a aquella ventaja que tiene la empresa, pero podría ser imitada por el competidor. Por lo tanto, es una ventaja momentánea que podría permitir beneficios temporales, pero que en el corto o mediano plazo será imitada por los competidores (Weinberger, 2009, p. 40).

La ventaja competitiva, se refiere aquella fortaleza que la empresa tiene para generar más valor para sus clientes y que no se puede imitar, resulta muy caro hacerlo y es perdurable en el tiempo (Weinberger, 2009, p. 40).

Al respecto, Porter (1979) dice: “La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes”.

La ventaja competitiva puede ser externa o interna; se denomina externa cuando se apoya en una de las cualidades distintas del producto que constituye un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de rendimiento de su uso, esta ventaja competitiva le da a la empresa el poder de hacer aceptar al mercado un precio de venta superior al de su competidor más cercano y puede generar el ambiente adecuado para adoptar una estrategia de diferenciación.

Una ventaja competitiva es interna cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, de administración o de gestión del producto o servicio, de esa forma aporta un valor al productor, proporcionando así un costo unitario inferior al de su competidor más cercano; esta ventaja, es el resultado de una mejor productividad, generando el ambiente adecuado para adoptar una estrategia de liderazgo en costos.

Aunque no hay un consenso pleno alrededor de todas las reflexiones del profesor Michael Porter, los teóricos coinciden en algo básico: Competitividad, calidad total, reingeniería, desarrollo organizacional, planeación y administración estratégica se orientan a gestar una ventaja competitiva, a conquistar un mercado meta y a generar la convicción que la empresa ofrece la mejor relación valor precio.

2.2.2.4 Cadena de valor

Se trata de una herramienta de gestión que permite visualizar el desarrollo de las actividades de una empresa. El proceso inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto final, estudiando cuáles son las actividades que generan valor.

En términos generales se define al valor, como la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les

proporciona, así el valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y las unidades que puede vender. La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y el margen. Entendiéndose al margen como la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor (Porter, 1979).

Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, en sus libros “Estrategia Competitiva” y “Ventaja Competitiva”, dice: La cadena de valor comienza con la identificación de dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: El liderazgo en costes y en diferenciación (Porter, 1979).

La ventaja competitiva implica la existencia de una actividad que la empresa realiza de forma exclusiva o más eficiente que la competencia y es percibida como importante por los clientes. Según Porter, el liderazgo en costes bajos o la diferenciación dependen de todas aquellas actividades que desarrolle una empresa y que separándolas en grupos con una importancia estratégica ofrecerían información para comprender el comportamiento de los costes, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación. Todas las demás tareas deben reducir su coste lo máximo posible sin perder la calidad intrínseca del

producto. Para estas actividades, se debería optar por la externalización. Una cadena de valor genérica está conformada por tres elementos básicos, que son las actividades primarias o principales, las actividades de apoyo o auxiliares, y el margen (Consejería de Economía y Conocimiento, Fundación Pública Andalucía, 2015).

➤ **Actividades primarias o principales**

Se trata de aquellas actividades implicadas directamente en la elaboración del producto (diseño, fabricación, venta o entrega al comprador y la asistencia posterior a la venta (Consejería de Economía y Conocimiento, Fundación Pública Andalucía, 2015).

Las actividades primarias o principales son las siguientes:

- **Logística interna:** Comprende las actividades de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- **Operaciones-producción:** Se trata de actividades relacionadas con la transformación de las materias primas en el producto final (fabricación, mantenimiento de equipo, pruebas, operaciones de instalación).
- **Logística externa:** Actividades asociadas con recopilación, almacenamiento y distribución física del producto al comprador.

- **Ventas y marketing:** Actividades encaminadas a proporcionar un medio por el cual los clientes pueden comprar el producto o servicio e inducirlos a hacerlo, ejemplo: Publicidad, promoción, selección de canal, relación del canal con el precio.
 - **Servicio posventa y mantenimiento:** Actividades relacionadas con la prestación de servicios para mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto.
- **Actividades de apoyo o auxiliares**

Las actividades de apoyo o auxiliares son aquellas actividades que dan soporte a las actividades primarias, y también se apoyan entre sí. Su principal objetivo es incrementar la eficiencia de las actividades principales y del proceso de creación de valor (Consejería de Economía y Conocimiento, Fundación Pública Andalucía, 2015).

- **Infraestructura:** Actividades de apoyo a toda la empresa, son varias actividades que incluyen la administración general, planeación, aspectos legales, contabilidad, finanzas. La

infraestructura apoya a la cadena completa y no a actividades individuales.

- **Investigación, desarrollo y diseño:** Cada actividad generadora de valor representa tecnología, ya sea a través de conocimientos, procedimientos o a través de la tecnología dentro del equipo de proceso.
- **Recursos humanos:** Son actividades implicadas en la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal. Respalda a las actividades primarias como a las de apoyo.
- **Abastecimiento:** Se refiere a la función de compra de materias primas utilizadas en la cadena de valor, no a materias primas compradas en sí.

➤ **El margen**

Según Porter (1979) "El margen es la diferencia entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor".

Generalmente, la cadena de valor de Porter presenta la siguiente forma, donde las actividades principales siguen una secuencia. Es decir,

desde que se reciben los "inputs" o materias primas hasta que sufren el proceso de transformación, pasando a ser "outputs" o productos terminados.



Figura 4. Cadena de Valor de Porter

Fuente: Adaptado Harvard Business Review (Porter, 1979).

2.2.2.5 Innovación

De la tesis, **“Metodología para implantar sistemas de gestión de la innovación en el sector público chileno”** se extrae la siguiente definición: “Innovación es todo cambio que genera valor, es decir, todo cambio basado en conocimientos que genera valor para la empresa u organización” (Salinas, 2012, pág. 14).

En el Manual de Oslo, documento elaborado por el OCDE define los siguientes tipos de innovación:

- **Innovación de producto**, es la introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora, respecto a sus características o su uso deseado.
- **Innovación de procesos**, es la implementación de un método de producción o distribución nuevo o con un alto grado de mejora.
- **Innovación en marketing**, es la implementación de un nuevo método de comercialización que entraña importantes mejoras en el diseño del producto o su presentación, o en su posicionamiento, promoción o precio.
- **Innovación organizacional**, es la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o las relaciones externas de la empresa.

Por su grado de originalidad, se puede clasificar como incremental o radical:

- **Innovación incremental**, es aquellas innovación que alimenta de manera constante el proceso de cambio. Se vincula a la innovación de procesos, los cuales pueden mejorar la gestión y eficiencia desde la perspectiva organizacional.

- **Innovación radical**, se refiere a nuevos productos o procesos que no pueden entenderse como una evolución natural. Origina grandes cambios, con un alto riesgo de fracaso.

Otra clasificación de innovación lo establece Rothwell (1994) citado en la tesis **“Metodología para implantar sistemas de gestión de la innovación en el sector público chileno”** así tenemos:

- **Innovación de mercados**, es aquella que surge como consecuencia de la identificación de una necesidad en la demanda, normalmente implica innovación de carácter incremental con un riesgo reducido, no contribuye a mejorar la competitividad de la empresa.
- **Innovación tecnológica**, surge del progreso acontecido en la ciencia o en la tecnología, implica innovaciones de carácter radical con mayor riesgo y contribuye a la competitividad de la empresa.

2.2.2.6 Rentabilidad

En su publicación sobre la rentabilidad y cómo medirla, la revista de Economía financiera y contabilidad de la empresa dice: “La rentabilidad mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros”.

Claro está que toda empresa utiliza recursos financieros para obtener beneficios, siendo estos por un lado, el **capital** (que aportan los accionistas) y por otro, la **deuda** (que aportan los acreedores). A esto hay que añadir las **reservas** que son los beneficios que ha retenido la empresa en ejercicios anteriores con el fin de autofinanciarse (estas reservas, junto con el capital, constituyen los “Fondos Propios”) (Economía financiera y contabilidad de la empresa, 2014, pág. 2).

Así, la rentabilidad de una empresa se puede medir usando la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Beneficio} / \text{Recursos financiero}$$

Las medidas más utilizadas para medir la rentabilidad son: La rentabilidad económica y la rentabilidad financiera, las cuales se describen a continuación:

➤ Rentabilidad económica

Para su cálculo se utiliza el beneficio económico como medida de beneficios y el activo total (o Pasivo Total) como medida de recursos utilizado; como se expresa en la siguiente fórmula (Economía financiera y contabilidad de la empresa, 2014, pág. 2).

$$RE = BE / AT$$

Donde:

BE = Beneficio Económico

AT = Activo Total

En términos ingleses, la rentabilidad económica se denomina como: Return on Assets (ROA) o Return on Investments (ROI).

Entendiendo mejor la fórmula, el beneficio económico es igual a los ingresos de la empresa menos todos los costes no financieros. Es decir, para calcular esta medida de beneficios, se toman los ingresos totales de la empresa y se restan todos los costes excepto los intereses de la deuda y otros costes financieros. Tampoco se restan los impuestos. Por eso, el beneficio económico también se conoce como “beneficio antes de intereses e impuestos”. Otros términos bastante comunes son “beneficio operativo”, “beneficio de explotación” o “beneficio bruto”.

➤ Rentabilidad financiera

Se calcula utilizando el beneficio neto como medida de beneficios y los fondos propios como medida de los recursos financieros utilizados (Economía financiera y contabilidad de la empresa, 2014, pág. 2).

$$RF = BN / K$$

Donde:

BN = Beneficio Neto

K = Fondos Propios = Capital + Reservas

También se le llama rentabilidad neta o rentabilidad de los fondos propios. El beneficio neto (BN) es beneficio que ganan los propietarios de la empresa, una vez pagados los intereses y otros gastos financieros y los impuestos, para su cálculo se usa la siguiente fórmula:

$$BN = BE - \text{Impuestos} - \text{Intereses}$$

En efecto, la primera obligación de una empresa es pagar los intereses de la deuda y, a continuación los impuestos. Si sobra dinero, ese remanente (que es el beneficio neto) se utilizará para repartir dividendos.

2.2.2.7 Productividad

En el libro titulado “**La Gestión de la Productividad**” de Joseph Prokopenko publicado por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), el autor dice sobre productividad: “La productividad es la relación entre la

producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así, la productividad se define como el uso eficiente de recursos como: Trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios”.

Esto se suele representar a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Producto/insumo} = \text{Productividad}$$

La productividad también se puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo, es a menudo un buen denominador y 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 (Prokopenko, 1997, p. 3).

En el mismo contexto, otro autor dice: La productividad implica la mejora del proceso productivo, lo que significa una comparación favorable entre la cantidad de recurso utilizado y la cantidad de bienes y servicios producidos. La productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o productos) y los recursos utilizados para generarlos (entradas o insumos) (Gonzales, 2015).

➤ **Factores externos que influyen en la productividad de la empresa**

Entre los factores externos cabe mencionar las políticas estatales y los mecanismos institucionales, la situación política, social, económica, la disponibilidad de recursos financieros, energía, agua, medios de transporte, comunicaciones y materias primas. Esos factores, afectan a la productividad de la empresa individual sin que ella puedan controlarlos (Prokopenko, 1997, p. 16).

- **Ajustes estructurales**

Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa, independientemente de la dirección de las compañías. Los cambios estructurales más importantes son de carácter económico, social y demográfico (Prokopenko, 1997, p. 17).

- **Recursos naturales**

Los recursos naturales más importantes son la mano de obra, la tierra, la energía y las materias primas. La capacidad de una nación para generar, movilizar y utilizar los recursos es trascendental para mejorar la productividad (Prokopenko, 1997, p. 21).

- Administración pública e infraestructura

Las políticas, estrategias y programas estatales repercuten fuertemente en la productividad por intermedio de: Las prácticas de los organismos estatales, los reglamentos, las comunicaciones y el transporte, la energía y las medidas e incentivos fiscales (Prokopenko, 1997, p. 23).

➤ **Factores internos de la productividad de la empresa**

De acuerdo a la facilidad con la que se pueden modificar, se clasifican en dos grupos: Duros (no fácilmente de cambiar) y blandos (fáciles de cambiar). Los factores duros incluyen al producto, la tecnología, el equipo y la materia prima; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, sistema y procedimiento de organización, el estilo de dirección y el método de trabajo (Prokopenko, 1997, p. 11).

- Factores duros

Producto: La productividad del factor producto se refiere al grado en que el producto satisface las exigencias de la producción, es decir; el valor de uso, el valor del tiempo, el valor del precio, el valor del lugar (Prokopenko, 1997, p. 11).

Planta y equipo: La productividad de la planta y el equipo se puede mejorar prestando atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y el control de la producción (Prokopenko, 1997, p. 11).

Tecnología: La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad. Se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización; todo mediante una mayor automatización y tecnología de la información (Prokopenko, 1997, p. 11).

Materiales y energía: Estas fuentes vitales de la productividad incluyen las materias primas y los materiales indirectos (productos químicos, lubricantes, combustibles, piezas de repuesto, materiales técnicos y materiales de embalaje de proceso) (Prokopenko, 1997, p. 12).

- **Factores blandos**

Entre estos factores están a las personas, organización y sistemas, métodos de trabajo y estilos de dirección.

Personas: Como principal recurso y factor central en todo intento de mejoramiento de la productividad, todas las personas que trabajan en una organización tienen una función que desempeñar ya sea como trabajadores, ingenieros, gerentes, empresarios o miembros de los sindicatos (Prokopenko, 1997, p. 13).

Organización y sistemas: La unidad de mando, la delegación y el área de control, tienen por objeto prever la especialización, la división del trabajo y la coordinación dentro de la empresa. Una organización necesita funcionar con dinamismo y estar orientada hacia objetivos y debe ser objeto de mantenimiento, reparación y reorganización de cuando en cuando para alcanzar nuevos objetivos (Prokopenko, 1997, p. 14).

Métodos de trabajo: El mejoramiento de los métodos de trabajo será factor determinante del aumento de la productividad, los instrumentos utilizados, la disposición del lugar de trabajo, los materiales manipulados y las máquinas empleadas, además de la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia y menos esfuerzo, tiempo y costo (Prokopenko, 1997, p. 15).

Estilos de dirección: La eficacia depende de cuándo, dónde, cómo y quién aplica un estilo de gerencia. Los estilos y las prácticas de dirección influyen en el diseño organizativo, las políticas de personal, la

descripción del puesto de trabajo, la planificación y el control operativo, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital (capital de explotación y fijo), las fuentes del capital, los sistemas de elaboración del presupuesto y las técnicas de control de los costos (Prokopenko, 1997, p. 15).

2.2.2.8 Producto

Respecto a esta materia, se cita algunos Autores:

"Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea" (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

"Un producto es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad" (Kotler & Keller, 2006).

Desde la perspectiva del comprador o usuario, el producto presenta cuatro niveles de profundidad:

- **La esencia del producto:** Es el núcleo, el beneficio último que el comprador espera obtener con la compra.

- **El producto formal:** Aquello que envuelve o reviste la esencia del producto, es decir, el producto físico (incluyendo sus características físicas, su diseño y su embalaje).
- **El producto ampliado:** Otras ventajas que la empresa ofrece asociadas al producto bajo la forma de otros servicios (instalación, envío) otros productos (accesorios o gamas compatibles) o facilidades (financiación, posventa, cursos de aprendizaje).
- **El producto añadido:** Otras ventajas que la empresa ofrece ajenas al producto o a la satisfacción de la necesidad principal, las cuales se añaden como elemento de diferenciación.

El producto en conjunto considerando sus cuatro niveles de profundidad, debe ser la base sobre la que se construya la ventaja competitiva.

➤ **Ciclo de vida del producto**

Se llama ciclo de vida del producto (CVP) a la evolución de las ventas a lo largo del tiempo. La forma concreta del ciclo de vida del producto varía enormemente de un producto a otro pero se puede adoptar un modelo teórico formado por cinco fases (Kotler & Armstrong, 2008).

- **Desarrollo del producto:** Inicia cuando la empresa encuentra y desarrolla una idea de producto nuevo. Durante esta fase, las ventas son nulas y los costos de inversión aumentan.
- **Introducción:** Es un periodo de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. Las utilidades son nulas en esta etapa debido a los considerables gastos en los que se incurre.
- **Crecimiento:** Es un periodo de aceptación rápida en el mercado y de aumento de las utilidades.
- **Madurez:** Es un periodo en el que se frena las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se nivelan o bajan a causa del incremento en los gastos de marketing para defender el producto de los ataques de la competencia.
- **Decadencia:** Es el periodo donde las ventas bajan y las utilidades se desploman.

No todos los productos siguen este ciclo de vida. Algunos, se introducen y rápidamente decaen, otros permanecen en la etapa madura durante largos periodos de tiempo; algunos entran en la etapa de decadencia y luego se impulsan otra vez hacia la etapa de crecimiento mediante una promoción intensa o un reposicionamiento. Así mismo, al

mencionar el producto también se tiene que mencionar el precio y al respecto, Kotler & Armstrong (2008) dicen: “El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”.

2.2.2.9 Recurso humano

Se denomina recurso humano al conjunto de personas que constituyen el capital humano de la organización. Convirtiéndose en el recurso más importante; este capital, puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización. Para ello, Idalberto Chiavenato propone que en la organización se debe utilizar intensamente cuatro detonadores indispensables para tener el recurso humano idóneo (Chiavenato I. , 2007).

- **Autoridad:** Conferir poder a las personas para que puedan tomar decisiones independientes sobre acciones y recursos. En este sentido, cada líder reparte y delega autoridad a las personas para que puedan trabajar de acuerdo con lo que aprenden y dominan.

Esto es, dar autonomía a las personas es lo que se conoce como delegación de autoridad (empowerment).

- **Información:** Fomentar el acceso a la información a lo largo de todas las fronteras. Crear condiciones para difundir la información, además de hacerla útil y productiva para las personas en el sentido de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y diferentes.
- **Recompensas:** Proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho, la recompensa funciona como un refuerzo positivo y como un indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.
- **Competencias:** Ayudar a las personas a desarrollar habilidades y competencias para utilizar ampliamente la información y ejercer su autonomía, así es como se crean talentos en la organización. Al definir las competencias que ella necesita para alcanzar sus objetivos y creando las condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias se aseguran mejores resultados para la organización.

2.2.3 Sector servicios – restaurantes

El sector servicios representa el 33,85 % de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) (9 327 empresas) sector que agrupa a las empresas que brindan servicios orientados tanto a las personas como a las empresas. Las MYPES dedicadas al rubro hoteles y restaurantes representan el 3,96 % y 19,93 % del sector respectivamente en toda la región Tacna (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

Según la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (2017) 209 restaurantes brindan servicios en el distrito de Tacna y solo 9 de ellos están categorizados. Ostentando así la categoría de dos tenedores se encuentran 3 restaurantes, otros 5 restaurantes ostentan la categoría de tres tenedores y solo 1 restaurante ostenta la categoría de cuatro tenedores, siendo este Casa Andina Select. Existe la ausencia total de restaurantes de cinco tenedores, agregando a esto, solo dos de ellos cuentan con página web. Lo cual es un indicador muy bajo considerando que Tacna recibe más de medio millón de turistas cada año.

Por el tipo de comida, 94 restaurantes ofrecen comida criolla, 36 son pollerías, 11 ofrecen carnes y parrillas, 46 ofrecen comida marina y ceviches, 12 ofrecen comida internacional, dentro de esta se tiene a la japonesa y oriental; 8 ofrecen pastas y 2 ofrecen comida vegetariana.

Otros dato importante a considerar en miras de generar competitividad es que muy pocos tienen presencia en redes sociales.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a través del Decreto Supremo N° 025-2004 - Mincetur establece el reglamento de restaurantes, donde enfatiza en los tipos y definición de restaurantes y dice: “El restaurante es aquel establecimiento o comercio en el cual se ofrece a los clientes comidas y bebidas de diverso tipo para su consumo in situ, es decir, las personas que asisten a un restaurante se sientan en las mesas que este tiene dispuestas, eligen aquello que quieren comer y beber de una carta o menú que se les facilita, lo ordenan a un mozo o camarero, y una vez listos los alimentos y bebidas se los sirve en a la mesa para que consuman el pedido allí mismo de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2004).

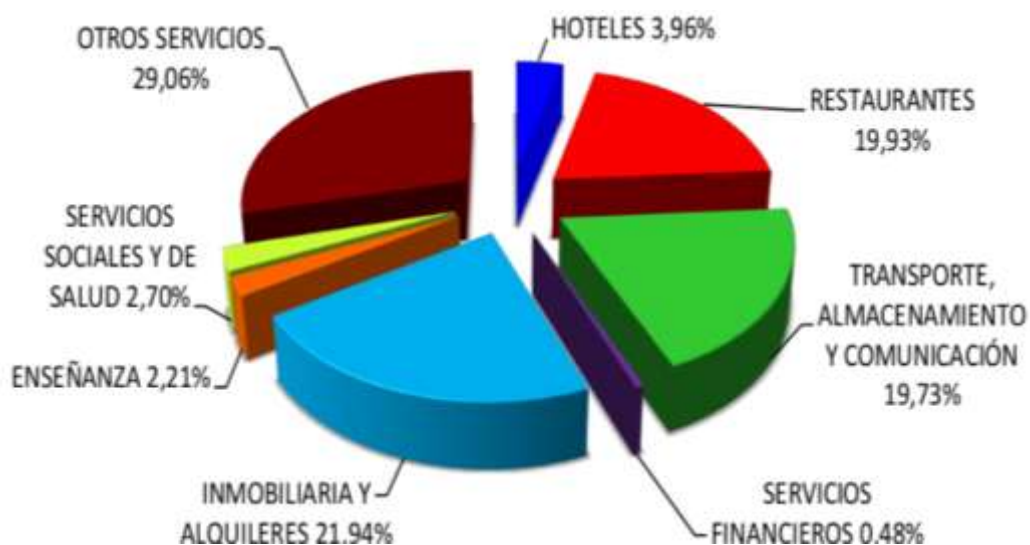


Figura 5. Mypes por sector servicio

Fuente: Reporte anual (Super Intendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2016).

- Tipos de restaurantes
 - **Restaurantes gourmet.** Aquí, los alimentos son de alta calidad y servidos a la mesa, el servicio y menú es muy parecido al de primera clase, en general, se especializa en platillos poco comunes y muy bien elaborados.
 - **Restaurante de especialidad.** Ofrece una variedad limitada de estilos de cocina, su menú, cuenta con diferentes platillos de acuerdo a su especialidad. En ocasiones se confunde con el restaurante étnico que acostumbra ofrecer los platillos más representativos de una región.

- **Restaurante familiar.** Se sirven alimentos sencillos a precios accesibles, se caracteriza por el tipo de servicio que es bastante confiable, generalmente, este tipo de restaurantes son franquicias.
- **Restaurante buffet.** Los comensales pueden elegir entre una gran variedad de platillos cocinados y dispuestos para servirse. Generalmente, el precio es una cantidad fija por persona aunque en ocasiones el precio va de acuerdo a la cantidad de platos.
- **Restaurante de comida rápida.** Este tipo de restaurantes son informales y ofrecen productos simples y de rápida preparación como hamburguesas, papas fritas, pizzas o pollo frito.
- **Restaurantes temáticos.** Se clasifican de acuerdo al tipo de comida que ofrecen, aquí se encuentran los que ofrecen alimentos de acuerdo a su origen (cocina italiana, cocina francesa, argentina, entre otros) También se encuentran los restaurantes de espectáculos, que son los que generalmente están asociados con algún tipo de personaje o tipo de música. En este tipo de negocios, se puede encontrar una gran afluencia de turistas, debido a las actividades del turismo gastronómico.
- **Comida para llevar.** En estos establecimientos se ofrece una gran variedad de primeros platos, segundos y aperitivos expuestos en vitrinas frías o calientes dependiendo del tipo de alimentos. Los

clientes confeccionan un menú de acuerdo a la oferta de alimentos que tiene, se usan recipientes desechables.

Así mismo, el Decreto Supremo también hace referencia a otros términos en este mismo contexto y dice:

- **Restaurante**, establecimiento que expende comidas y bebidas al público preparadas en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones que señala el presente reglamento y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes.
- **Categoría**, rango definido por este reglamento a fin de diferenciar las condiciones de infraestructura, equipamiento y servicios que deben ofrecer los restaurantes de acuerdo a los requisitos mínimos establecidos. Puede ser de cinco, cuatro, tres, dos o un tenedor.
- **Bar**, recinto del restaurante, caracterizado por contar con una barra o mostrador destinado al servicio de bebidas de diversa índole y otros.
- **Chef**, persona que desempeña la función de jefe de cocina del restaurante.
- **Sub chef**, persona que en ausencia del chef, desempeña la función de jefe de cocina.

- **Maitre**, persona encargada de supervisar el servicio y funcionamiento del comedor, de recibir y atender a los clientes, así como de cuidar la buena presentación de los platos.
- **Jefe de comedor**, persona que asume las funciones del maitre en su ausencia.
- **Capitán de mozos**, persona encargada de apoyar al maitre o al jefe de comedor, así como de supervisar las labores de los mozos.
- **Mozo**, persona que se encarga de atender a los clientes en el comedor.
- **Barman**, persona encargada de la preparación y presentación de bebidas de diversa índole en el bar.
- **Personal de recepción**, encargado de la atención inicial de los clientes del restaurante.
- **Personal subalterno**, personal encargado de la preparación de los alimentos y de seguir todas las instrucciones del chef o del jefe de cocina.
- **Personal de servicio**, personal de limpieza, mantenimiento y seguridad.

Otro punto importante del que habla el decreto es sobre la categorización y/o calificación de los restaurantes, al respecto dice: Un restaurante que requiere ostentar categoría y/o calificación, podrá solicitar

al órgano regional competente un certificado de categorización y/o calificación cumpliendo con los requisitos conforme al presente reglamento (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2004).

Calificación de restaurante como turístico; Se podrá solicitar la calificación especial de restaurante turístico, para los restaurantes de tres, cuatro o cinco tenedores que cumplan con alguna de las condiciones siguientes:

- Se ubiquen en inmuebles declarados patrimonio cultural de la nación.
- Se dediquen principalmente a la explotación de recursos gastronómicos de alguna o varias regiones del país o de la gastronomía peruana.
- Cuenten con salas que difundan muestras culturales del Perú (pictóricas, artesanales y afines) en forma permanente.
- Ofrezcan espectáculos de folklore nacional.

2.3 Definición de términos

- Administración estratégica

“La administración estratégica es el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”(David, 2005).

- Ciclo de vida del producto

Se llama ciclo de vida del producto a la evolución de las ventas a lo largo del tiempo. La forma concreta del ciclo de vida del producto varía enormemente de un producto a otro pero se puede adoptar un modelo teórico formado por cinco fases (Desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declinación) (Kotler & Armstrong, 2008).

- Competitividad empresarial

La capacidad de una industria o empresa de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles igual a esos o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo (Haguenauer, 1989).

- Estrategia

Estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado.

Estrategia, es huir de la competencia para defender nuestra rentabilidad y nuestro crecimiento como empresa. Estrategia es “explorar” nuevas formas de competir que aporten a nuestra oferta mayor valor en los ojos de los clientes que el que perciben en nuestros competidores. En una palabra, estrategia es diferenciación (Porter, 1979).

- Gestion estratégica

Es la utilización de herramientas y modelos de despliegue de la estrategia para proyectarla y ejecutarla en las operaciones de la organización, en las funciones y procesos de manera alineada e interrelacionada con planes, presupuestos, reglas de control y elementos de monitoreo como indicadores (Morales, 2013).

- Innovación

Innovación es todo cambio que genera valor, es decir, todo cambio basado en conocimientos que genera valor para la empresa u organización (Salinas, 2012, pág. 14).

- Planeación estratégica

El proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio (serna, 1994).

- Productividad

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así, la productividad se define como el uso eficiente de recursos como: Trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios (Prokopenko, 1997, p. 3).

- Producto

Todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad (Kotler & Keller, 2006).

- Precio

Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2008).

- Restaurante

Es aquel establecimiento o comercio en el cual se ofrece a los clientes comidas y bebidas de diverso tipo para su consumo in situ, es decir, las personas que asisten a un restaurante se sientan en las mesas que este tiene dispuestas, eligen aquello que quieren comer y beber de una carta o menú que se les facilita, lo ordenan a un mozo o camarero, y una vez listos los alimentos y bebidas se los sirve a la mesa para que consuman el pedido allí mismo. Dicho consumo debe ser pagado por el cliente, que suele ser conocido como comensal (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2004).

- Ventaja comparativa

Se refiere a aquella ventaja que tiene la empresa pero podría ser imitada por el competidor. Por lo tanto, es una ventaja momentánea que podría permitir beneficios temporales, pero que en el corto o mediano plazo será imitada por los competidores (Weinberger, 2009, p. 40).

- Ventaja competitiva

Se refiere aquella fortaleza que la empresa tiene para generar más valor para sus clientes y que no se puede imitar, resulta muy caro hacerlo y es perdurable en el tiempo (Weinberger, 2009, p. 40).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Características, tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación es básica de diseño no experimental u observacional, por el tiempo de medición de las variables es transversal o transeccional, pues los datos se recolectaron en un solo momento. Por el tipo de número de variables comprendidas en la investigación, es un estudio bivariado debido a que se estudia la relación de dos variables (Supo, 2012).

3.2 Acciones y actividades para la ejecución del proyecto

Para el desarrollo de esta investigación, así como para la obtención de información del desarrollo de las empresas de este sector en el periodo 2016 – 2017 y otra documentación pertinente. Se efectuaron coordinaciones con personal directivo de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Tacna y con los gerentes de las empresas tomadas como muestra.

3.3 Materiales y/o instrumentos

Se aplicó el método de la encuesta, el instrumento que se utilizó para la recolección de datos primarios fue diseñado por el investigador, se hizo la validación con una prueba de normalidad de datos en el software SPSS versión 22 a los efectos de establecer la asociación de indicadores con la variable y conocer si los resultados pueden modelarse e inferirse a la población.

3.4 Población y/o muestra

3.4.1 Población

El universo de estudio en esta investigación estuvo constituido por las 209 empresas del sector gastronómico. Y una muestra de 139 representantes de empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

3.4.2 Muestra

3.4.2.1 Criterios de inclusión

Todas las empresas que pertenecen al sector gastronómico del distrito de Tacna, que estén legalmente constituidas y tengan operaciones activas en el año 2017.

3.4.2.2 Criterios de exclusión

Todas las empresas que pertenecen al sector gastronómico del distrito de Tacna, que no estén legalmente constituidas y no tengan operaciones activas en el año 2017.

3.4.2.3 Tipo de muestra

Muestra probabilística

3.4.2.4 Tamaño muestral

Dado que se conoce el tamaño del marco muestral se aplicó la fórmula estadística para población finita.

$$\text{Tamaño de Muestra} = \frac{p(1-p) \cdot Z^2 \cdot N}{D^2 \cdot (N-1) + p(1-p)Z^2}$$

Donde:

N	Población en estudio	209	
p	Proporción de éxito	0,5	
Z	Nivel de confianza	1,96	(95 % de confianza)
D	Nivel de precisión	0,1	(5 %)
	MUESTRA	136	

De acuerdo a los resultados que arrojó la fórmula estadística para población finita, se trabajó con una muestra de 136 gerentes representantes de empresa.

3.5 Tratamiento de datos

El procesamiento de los datos se efectuó en base al software estadístico SPSS versión 22 en español.

En el análisis de datos se recurrió a las siguientes técnicas estadísticas:

- Cuadro de resultados tabulados en escala ordinal.
- Tablas de frecuencias, gráfico de barras.
- Estadígrafos descriptivos (media aritmética y desviación estándar).
- Coeficiente de correlación de Spearman.

- Análisis univariado.
- Análisis bivariado.
- Prueba de hipótesis para la diferencia de medias, expuesto a p – *value* y cálculo del z .

Contraste de hipótesis

Las técnicas de contraste de hipótesis estuvieron muy vinculadas a los cálculos de intervalos de confianza.

Al hacer un intervalo de confianza se establece una región donde se espera que esté el valor esperado.

Al hacer un contraste de hipótesis se establece posibles valores para unos parámetros y se calcula la probabilidad de que se obtengan muestras tan discrepantes o más que la obtenida bajo la suposición que la hipótesis es cierta, si dicha probabilidad es muy baja (por debajo de una cantidad denominada nivel de significación) la hipótesis es rechazada.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.6 Validez y confiabilidad de los instrumentos

3.6.1 Validez externa de instrumentos

3.6.1.1 Validez de contenido de los jueces

A. Variable administración estratégica

Tabla 5.

Valoración de expertos de la ficha de observación para la variable administración estratégica

INDICADORES	CRITERIOS	Experto 1	Experto 2	Experto 3
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.	3	3	3
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	3	4	4
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.	3	3	4
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.	2	4	3
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.	3	4	3
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.	3	4	4
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.	3	3	4
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.	3	3	4
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.	3	4	3
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.	4	3	4

Fuente: Validación de expertos

Elaboración: propia

Tabla 6.

Calificación del instrumento para la variable administración estratégica

NUEVA ESCALA	INTERVALO	SIGNIFICADO
0,000 -1,456	A	Adecuación total
1,457-2,913	B	Adecuación en gran medida
2,914 -4,370	C	Adecuación promedio
4,380 – 5,836	D	Adecuación escasa
5,837 - 7,291	E	Inadecuación

Fuente: Validación de expertos

Elaboración: propia

Interpretación:

Según las Tablas 5 y 6 y los procesos que figuran en el anexo 3, la distancia de puntos múltiples es 1,549 y cae dentro del intervalo B. Por tanto, el instrumento supera la prueba de validez de contenido.

A. Variable: Competitividad empresarial

Tabla 7.

Valoración de expertos de la ficha de observación para la variable competitividad empresarial

INDICADORES	CRITERIOS	Experto 1	Experto 2	Experto 3
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.	3	4	3
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	3	3	3
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.	3	4	4
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.	2	3	3
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.	3	4	4
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.	3	4	4
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.	3	3	4
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.	3	4	4
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.	3	4	3
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.	3	3	4

Fuente: Validación de expertos

Elaboración: propia

Tabla 8.

Calificación del instrumento para la variable competitividad empresarial

NUEVA ESCALA	INTERVALO	SIGNIFICADO
0,000 -1,456	A	Adecuación total
1,457-2,913	B	Adecuación en gran medida
2,914 -4,370	C	Adecuación promedio
4,380 – 5,836	D	Adecuación escasa
5,837 - 7,291	E	Inadecuación

Fuente: Validación de expertos

Elaboración: propia

Interpretación:

Según las Tablas 7 y 8 y los procesos que figuran en el anexo 3 la distancia de puntos múltiples es 1,549 y cae dentro del intervalo B. Por tanto, el instrumento supera la prueba de validez de contenido.

3.6.2 Validez interna de los instrumentos

3.6.2.1 Análisis de correlación de los ítems

Tabla 9.

Análisis de correlaciones de la variable: Administración estratégica

Nº	VARIABLE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	Correlación de Pearson
1	Ítem 1: Conozco la visión, misión y valores de la empresa	,468**
2	Ítem 2: La visión, misión y valores de la empresa han sido puestos en conocimiento de todo el personal	,570**
3	Ítem 3: La visión de la empresa es realista, ambiciosa e inspiradora	,460**
4	Ítem 4: La visión y misión de la empresa están claras y sencillas de entender	,258**
5	Ítem 5: La visión, misión y valores de la empresa están expresados físicamente en un mural	,746**
6	Ítem 6: La visión de la empresa se está cumpliendo	,520**
7	Ítem 7: Los valores de la empresa se reflejan en las actividades diarias	,638**
8	Ítem 8: Los valores empresariales promueven mi crecimiento profesional	,242**
9	Ítem 9: Se brinda solución inmediata a los problemas que se presentan en la empresa	,358**
10	Ítem 10: Se valora y reconoce los aspectos positivos que demuestra el personal	,230**
11	Ítem 11: Existe buena relación y comunicación en la empresa	,367**
12	Ítem 12: La empresa está preparada para competir en el mercado local	,564**
13	Ítem 13: La empresa tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado	,348**
14	Ítem 14: La empresa se adapta constantemente al impulso de la tecnología	,529**
15	Ítem 15: Tanto los objetivos empresariales como las estrategias para lograrlos están expresados con claridad	,762**
16	Ítem 16: Los objetivos empresariales están expresados en metas claras de lograr	,736**
17	Ítem 17: Los objetivos empresariales se han puesto de conocimiento para todo el personal	,812**
18	Ítem 18: Los objetivos empresariales se están cumpliendo	,740**
19	Ítem 19: Las estrategias empresariales se han puesto de conocimiento para todo el personal	,881**
20	Ítem 20: Existe coherencia entre las estrategias empresariales y los objetivos planteados	,823**
21	Ítem 21: Existe un plan financiero que respalde la ejecución de las estrategias empresariales	,871**
22	Ítem 22: Existe un plan de acción para ejecutar las estrategias	,883**
23	Ítem 23: Se mide constantemente el cumplimiento de los objetivos y estrategias empresariales	,866**
24	Ítem 24: Se están ejecutando las estrategias empresariales	,831**

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22.

Interpretación:

En la Tabla 9, se muestra la magnitud de la correlación; es decir cuál es el aporte de cada uno de los ítems con el resultado de la variable administración estratégica y como se puede apreciar, el grado de correlación es demasiado alto, tal como lo corroboró el alfa de Crombach.

Tabla 10.

Análisis de variabilidad de la variable administración estratégica

Nº	VARIABLE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	Media	Varianza
1	Ítem 9: Se brinda solución inmediata a los problemas que se presentan en la empresa	4,65	,230
2	Ítem 10: Se valora y reconoce los aspectos positivos que demuestra el personal	4,54	,339
3	Ítem 8: Los valores empresariales promueven mi crecimiento profesional	4,47	,384
4	Ítem 1: Conozco la visión, misión y valores de la empresa	4,38	,340
5	Ítem 11: Existe buena relación y comunicación en la empresa	4,35	,628
6	Ítem 13: La empresa tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado	4,34	,625
7	Ítem 4: La visión y misión de la empresa están claras y sencillas de entender	4,07	,854
8	Ítem 12: La empresa está preparada para competir en el mercado local	4,07	,862
9	Ítem 14: La empresa se adapta constantemente al impulso de la tecnología	3,96	,717
10	Ítem 3: La visión de la empresa es realista, ambiciosa e inspiradora	3,83	,956
11	Ítem 6: La visión de la empresa se está cumpliendo	3,74	,878
12	Ítem 7: Los valores de la empresa se reflejan en las actividades diarias	3,60	1,087
13	Ítem 15: Tanto los objetivos empresariales como las estrategias para lograrlos están expresados con claridad	3,54	1,420
14	Ítem 16: Los objetivos empresariales están expresados en metas claras de lograr	3,54	1,391
15	Ítem 18: Los objetivos empresariales se están cumpliendo	3,42	1,208
16	Ítem 17: Los objetivos empresariales se han puesto de conocimiento para todo el personal	3,24	1,500
17	Ítem 20: Existe coherencia entre las estrategias empresariales y los objetivos planteados	3,12	1,334
18	Ítem 21: Existe un plan financiero que respalde la ejecución de las estrategias empresariales	2,99	1,474
19	Ítem 19: Las estrategias empresariales se han puesto de conocimiento para todo el personal	2,90	1,367
20	Ítem 24: Se están ejecutando las estrategias empresariales	2,83	1,830
21	Ítem 23: Se mide contantemente el cumplimiento de los objetivos y estrategias empresariales	2,71	1,972
22	Ítem 2: La visión, misión y valores de la empresa han sido puestos en conocimiento de todo el personal	2,58	1,608
23	Ítem 22: Existe un plan de acción para ejecutar las estrategias	2,57	1,818
24	Ítem 5: La visión, misión y valores de la empresa están expresados físicamente en un mural	2,00	2,044

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna

Elaboración: Propia/ SPSS V22

Interpretación:

En la Tabla 10, se aprecia el nivel de variabilidad de cada uno de los ítems que conforman el cuestionario de la variable administración estratégica, el ítem 5 con una media 2,00 y una varianza de 2,044 que sería la mayor, sin embargo, muestran todos los ítems alto nivel discriminante, el cual le da validez interna a la variable.

Tabla 11.

Análisis de correlación de la variable competitividad empresarial

Nº	VARIABLE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	Correlación de Pearson
1	Ítem 1 : La rentabilidad de la empresa es alta	,533**
2	Ítem 2: La empresa tiene estabilidad económica y capacidad para autofinanciarse	,497**
3	Ítem 3: El endeudamiento en el que ha incurrido la empresa es bajo	,223**
4	Ítem 4: Se han logrado las metas propuestas en ventas	,484**
5	Ítem 5: Es atractivo el valor que se le entrega a los accionistas	,374**
6	Ítem 6: La empresa realiza inversiones en equipos, tecnologías e infraestructura para mejorar la experiencia de consumo de los clientes	,604**
7	Ítem 7: Los precios están de acorde a los productos que se ofrecen	,168
8	Ítem 8: Los productos son de calidad, la empresa cuenta con alguna certificación	,312**
9	Ítem 9: Tanto el producto como el servicio satisface las necesidades de los clientes	,178*
10	Ítem 10: Los productos son diferenciados o exclusivos	,652**
11	Ítem 11: Los productos están debidamente detallados en la carta de pedido	,147
12	Ítem 12: El ambiente físico es apropiado y acogedor	,643**
13	Ítem 13: El personal dispone de los recursos necesarios y las condiciones físicas del lugar le permiten	,537**
14	Ítem 14: Se realizan capacitaciones periódicas	,546**
15	Ítem 15: Se respeta las 8 Horas de trabajo diarias y se consideran las horas extras	,697**
16	Ítem 16: Se incentiva constantemente al personal para que logre cumplir las metas establecidas	,334**
17	Ítem 17: El personal es el más calificado del sector	,600**
18	Ítem 18: Es atractiva la política salarial	,242**
19	Ítem 19: Es positiva la relación producto terminado/insumo utilizado	,457**
20	Ítem 20: Es breve el tiempo de demora en atender a un cliente	,424**
21	Ítem 21: La empresa está innovando constantemente para atraer nuevos clientes	,682**
22	Ítem 22 :Las actividades siempre están enfocadas en un mejoramiento continuo	,524**
23	Ítem 23: La empresa se preocupa constantemente por entregar valor a sus clientes	,624**
24	Ítem 24: La empresa trabaja con la mejor tecnología del sector	,694**
25	Ítem 25: El acceso a internet y conexión a plataformas virtuales como (Facebook, correos electrónicos, páginas web, entre otros) es elevado	,519**

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22.

Interpretación:

En la Tabla 11, se muestra la magnitud de la correlación; es decir cuál es el aporte de cada uno de los ítems con el resultado de la variable competitividad empresarial y como se puede apreciar, el grado de correlación es demasiado alto, tal como lo corroboró el alfa de Crombach.

Tabla 12.

Análisis de variabilidad de la variable competitividad empresarial

Nº	VARIABLE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	Media	Varianza
1	Ítem 11: Los productos están debidamente detallados en la carta de pedido	4,79	,228
2	Ítem 7: Los precios están de acorde a los productos que se ofrecen	4,76	,211
3	Ítem 9: Tanto el producto como el servicio satisface las necesidades de los clientes	4,57	,291
4	Ítem 8: Los productos son de calidad, la empresa cuenta con alguna certificación	4,40	,287
5	Ítem 22: Las actividades siempre están enfocadas en un mejoramiento continuo	4,40	,330
6	Ítem 12: El ambiente físico es apropiado y acogedor	4,36	,277
7	Ítem 19 : Es positiva la relación producto terminado/insumo utilizado	4,34	,285
8	Ítem 23: La empresa se preocupa constantemente por entregar valor a sus clientes	4,31	,289
9	Ítem 16: Se Incentiva constantemente al personal para que logre cumplir las metas establecidas	4,26	,326
10	Ítem 13: El personal dispone de los recursos necesarios y las condiciones físicas del lugar le permiten desarrollar bien su trabajo	4,25	,367
11	Ítem 5: Es atractivo el valor que se le entrega a los accionistas	4,18	,596
12	Ítem 18: Es atractiva la política salarial	4,01	,422
13	Ítem 25: El acceso a internet y conexión a plataformas virtuales como (Facebook, correos electrónicos, páginas web, entre otros) es elevado	4,00	,830
14	Ítem 4: Se han logrado las metas propuestas en ventas	3,99	,726
15	Ítem 3: El endeudamiento en el que ha incurrido la empresa es bajo	3,93	1,084
16	Ítem 2: La empresa tiene estabilidad económica y capacidad para autofinanciarse	3,86	,832
17	Ítem 20: Es breve el tiempo de demora en atender a un cliente	3,79	,747
18	Ítem 1: La rentabilidad de la empresa es alta	3,64	,928
19	Ítem 21: La empresa está innovando contantemente para atraer nuevos clientes	3,64	,914
20	Ítem 6: La empresa realiza inversiones en equipos, tecnologías e infraestructura para mejorar la experiencia de consumo de los clientes	3,50	1,407
21	Ítem 17: El personal es el más calificado del sector	3,35	1,369
22	Ítem 15: Se respetan las 8 Horas de trabajo diarias y se consideran las horas extras	3,27	1,725
23	Ítem 24: La empresa trabaja con la mejor tecnología del sector	3,18	1,495
24	Ítem 10: Los productos son diferenciados o exclusivos	3,12	1,542
25	Ítem 14: Se realizan capacitaciones periódicas	2,95	1,412

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22.

Interpretación:

En la Tabla 12, se aprecia el nivel de variabilidad o carácter discriminante de cada uno de los ítems que conforman el cuestionario de la variable competitividad empresarial, el ítem 15 con una media de 3,27 y una varianza de 1,725 que sería la mayor, sin embargo, muestran todos los ítems alto nivel discriminante, el cual le da validez interna a la variable.

3.6.3 Validez de constructo

3.6.3.1 Análisis Factorial Exploratorio (AFE)

3.6.3.1.1 Variable administración estratégica

Determinante = 1,119E-008

Decisión estadística:

El valor determinante de la matriz de correlaciones es igual a $1,119E-008 = 0,000000001119 < 0,05$ por tanto se dice que existe correlación entre la serie de ítem del cuestionario.

Tabla 13.

Prueba de KMO y la Esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,909
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2309,918
	Gl	276
	Sig.	,000

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22.

Interpretación:

Según la Tabla 13, la medida de Káiser Meyer Olkin su valor es de 0,909 cantidad que está por encima del 0,500 es decir, existe correlación entre sus ítems; asimismo, de acuerdo al resultado de la Esfericidad de Bartlett su p-valor o sig es 0,00 menor que 0,05 por lo que se comprueba que existe relación entre sus variables (ítems) y por tanto, es factible realizar el análisis factorial.

Tabla 14.

Varianza total explicada, variable administración estratégica

Componente	Auto valores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	9,961	41,505	41,505	9,961	41,505	41,505
2	2,629	10,955	52,460	2,629	10,955	52,460
3	1,387	5,778	58,238	1,387	5,778	58,238
4	1,232	5,135	63,373	1,232	5,135	63,373
5	1,070	4,458	67,831	1,070	4,458	67,831
6	,943	3,930	71,761			
7	,787	3,279	75,040			
8	,759	3,163	78,204			
9	,702	2,926	81,130			
10	,621	2,586	83,716			
11	,569	2,370	86,087			
12	,525	2,186	88,273			
13	,494	2,057	90,330			
14	,404	1,685	92,015			
15	,348	1,451	93,466			
16	,320	1,332	94,798			
17	,308	1,282	96,079			
18	,238	,993	97,072			
19	,190	,792	97,864			
20	,128	,534	98,398			
21	,116	,484	98,881			
22	,104	,432	99,313			
23	,093	,388	99,701			
24	,072	,299	100,000			

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22.

Interpretación:

Según la Tabla 14, son cinco los componentes que superan la unidad, por lo que el instrumento para la variable administración estratégica debería tener 5 dimensiones. El componente 1 explica la mayor parte de la varianza con el 41,505 % de la varianza total explicada y hasta el componente 5 se logra cubrir el 67,831 %.

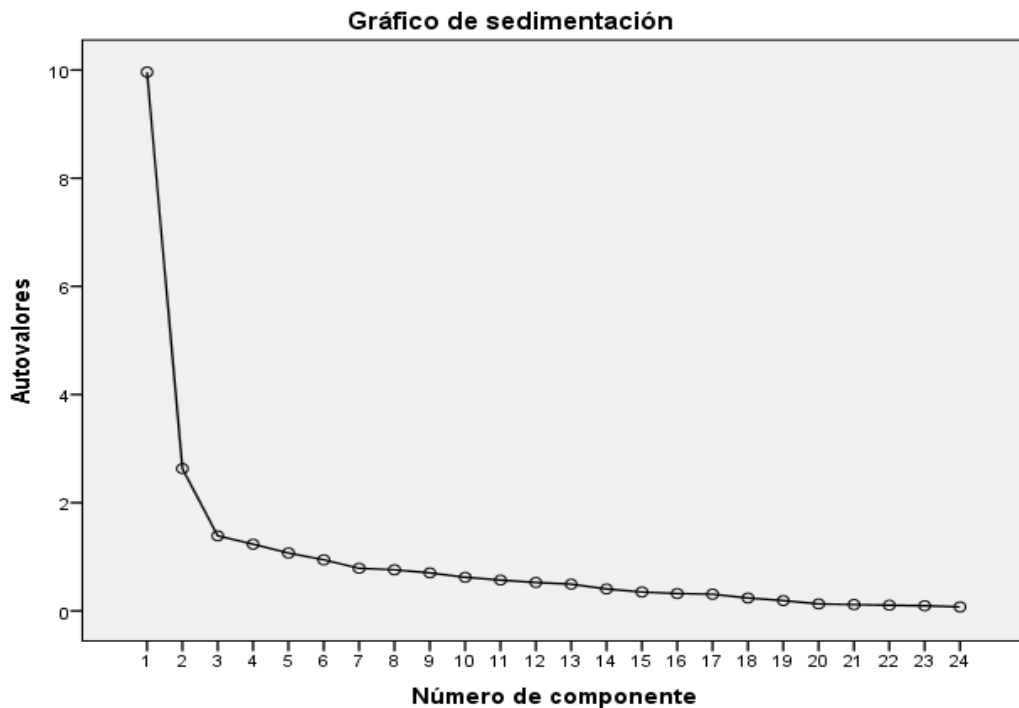


Figura 6. Gráfica de Sedimentación de la variable administración estratégica

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22

Interpretación:

Según se aprecia en la Figura 6, herramienta grafica de decisión de número de componente que hay que seleccionar, se aprecia que la selección de 5 componentes parece ser la adecuada pues a partir del 6 ya no es muy acusada la pendiente de la presentación gráfica de los autovalores.

Tabla 15.

Matriz de componentes rotados para la variable administración estratégica

VARIABLE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	Componentes		
	1	2	3
ítem 22: Existe un plan de acción para ejecutar las estrategias	,881	,216	,203
ítem 24: Se están ejecutando las estrategias empresariales	,858	,087	,258
ítem 23: Se mide constantemente el cumplimiento de los objetivos y estrategias empresariales	,857	,123	,314
ítem 20: Existe coherencia entre las estrategias empresariales y los objetivos planteados	,820	,272	,141
ítem 21: Existe un plan financiero que respalde la ejecución de las estrategias empresariales	,816	,296	,201
ítem 19: Las estrategias empresariales se han puesto de conocimiento para todo el personal	,717	,492	,240
ítem 17: Los objetivos empresariales se han puesto de conocimiento para todo el personal	,658	,166	,563
ítem 18: Los objetivos empresariales se están cumpliendo	,636	,045	,539
ítem 2: La visión, misión y valores de la empresa han sido puestos en conocimiento de todo el personal	,595	-,007	,110
ítem 5: La visión, misión y valores de la empresa están expresados físicamente en un mural	,571	,439	,177
ítem 14: La empresa se adapta constantemente al impulso de la tecnología	,423	,129	,256
ítem 12: La empresa está preparada para competir en el mercado local	,361	,264	,280
ítem 9: Se brinda solución inmediata a los problemas que se presentan en la empresa	,329	,068	,052
ítem 3: La visión de la empresa es realista, ambiciosa e inspiradora	,159	,663	,031
ítem 6: La visión de la empresa se está cumpliendo	,311	,569	-,038
ítem 7: Los valores de la empresa se reflejan en las actividades diarias	,418	,569	,056
ítem 1: Conozco la visión, misión y valores de la empresa	,217	,512	,113
ítem 13: La empresa tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado	,057	,504	,126
ítem 4: La visión y misión de la empresa están claras y sencillas de entender	-,009	,483	,013
ítem 11: Existe buena relación y comunicación en la empresa	,231	,443	-,102
ítem 10: Se valora y reconoce los aspectos positivos que demuestra el personal	,012	,403	,023
ítem 8: Los valores empresariales promueven mi crecimiento profesional	-,012	,349	,150
ítem 16: Los objetivos empresariales están expresados en metas claras de lograr	,496	,070	,806
ítem 15: Tanto los objetivos empresariales como las estrategias para lograrlos están expresados con claridad	,505	,124	,789

Método de extracción: Máxima verosimilitud. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22

Tabla 16.

Estructura de la variable administración estratégica

DIMENSIÓN 1	DIMENSIÓN 2	DIMENSIÓN 3
Ítem 22	Ítem 3	Ítem 16
Ítem 24	Ítem 6	Ítem 15
Ítem 23	Ítem 7	
Ítem 20	Ítem 1	
Ítem 21	Ítem 13	
Ítem 19	Ítem 4	
Ítem 17	Ítem 11	
Ítem 18	Ítem 10	
Ítem 2	Ítem 8	
Ítem 5		
Ítem 14		
Ítem 12		
Ítem 9		

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22.

Interpretación:

Según la Tabla 15, la matriz rotada por 3 componentes, esta se agrupa en la estructura que aparece en la Tabla 16, donde aparecen agrupados los ítems, los que han sido considerados en el presente estudio. Si bien la rotación difiere de la propuesta inicial, se decide seguir con la propuesta planteada por el investigador.

3.6.3.1.2 Variable competitividad empresarial

Determinante = 4,009E-005

Decisión estadística:

El valor del determinante de la Matriz de Correlaciones es **4,009E-005=0,000004009**, el cual es menor al nivel de significancia 0,05. Por tanto, se dice que existe correlación entre la serie de ítem del cuestionario de la variable competitividad empresarial.

Tabla 17.

Prueba de KMO y la Esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,776
	Chi-cuadrado aproximado	1273,990
Prueba de esfericidad de Bartlett	GI	300
	Sig.	,000

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22.

Interpretación:

Según la Tabla 17, la medida de Káiser Meyer Olkin, su valor es de 0,776 que está por encima del 0,500 es decir, existe correlación entre sus ítems. De acuerdo al resultado de la esfericidad de Bartlett su p-valor o sig es 0,00 menor que 0,05 por lo que se comprueba que existe relación entre sus ítems de la variable y por tanto, es factible realizar el análisis factorial.

Tabla 18.

Varianza total explicada, variable competitividad empresarial

Componente	Auto valores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6,311	25,244	25,244	6,311	25,244	25,244
2	2,823	11,292	36,535	2,823	11,292	36,535
3	1,751	7,004	43,540	1,751	7,004	43,540
4	1,538	6,153	49,693	1,538	6,153	49,693
5	1,364	5,457	55,150	1,364	5,457	55,150
6	1,213	4,853	60,002	1,213	4,853	60,002
7	1,047	4,188	64,190	1,047	4,188	64,190
8	,976	3,902	68,092			
9	,940	3,762	71,854			
10	,715	2,862	74,716			
11	,705	2,821	77,536			
12	,668	2,673	80,209			
13	,622	2,490	82,699			
14	,527	2,109	84,808			
15	,522	2,087	86,895			
16	,517	2,067	88,962			
17	,431	1,724	90,686			
18	,397	1,590	92,276			
19	,381	1,524	93,800			
20	,308	1,232	95,032			
21	,302	1,206	96,238			
22	,283	1,132	97,370			
23	,246	,984	98,354			
24	,230	,921	99,274			
25	,181	,726	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22.

Interpretación:

Según la Tabla 18, son siete los componentes que superan la unidad, por lo que el instrumento de la variable competitividad empresarial debería tener 7 dimensiones, con el componente 1 se explica la mayor parte de la varianza con el 25,244 % de la varianza total explicada y hasta el componente 7 se logra cubrir el 64,190 %.

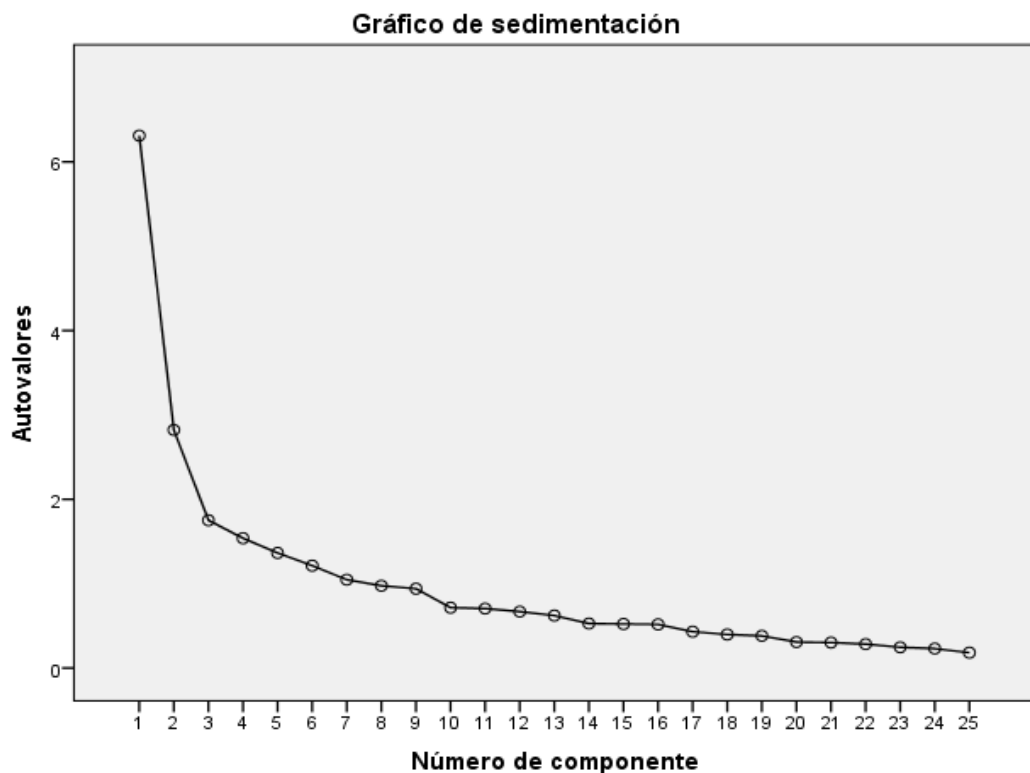


Figura 7. Gráfica de Sedimentación de la variable Competitividad Empresarial

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22

Interpretación:

Según la Figura 7, herramienta gráfica de decisión de número de componente que hay que seleccionar, se aprecia que la selección de 7 componentes parece ser la adecuada pues a partir del 8 ya no es muy acusada la pendiente de la presentación gráfica de los autovalores.

Tabla 19.

Matriz de componentes rotado

VARIABLE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	Componente			
	1	2	3	4
Ítem 10 :Los productos son diferenciados o exclusivos	,727	,245	,036	-,063
Ítem 20: Es breve el tiempo de demora en atender a un cliente	,685	-,073	-,012	,073
Ítem 15: Se respetan las 8 Horas de trabajo diarias y se consideran las horas extras	,684	,165	,322	-,279
ítem 12: El ambiente físico es apropiado y acogedor	,673	,169	,243	,273
ítem 13: El personal dispone de los recursos necesarios y las condiciones físicas del lugar le permiten desarrollar bien su trabajo	,665	,206	-,038	-,267
ítem 17: El personal es el más calificado del sector	,558	,342	,074	-,322
ítem 8: Los productos son de calidad, la empresa cuenta con alguna certificación	,501	-,046	-,038	,264
ítem 23 :La empresa se preocupa constantemente por entregar valor a sus clientes	,490	,436	,135	,123
ítem 19: Es positiva la relación producto terminado/insumo utilizado	,378	,341	,059	,123
ítem 5: Es atractivo el valor que se le entrega a los accionistas	-,211	,691	,214	,155
ítem 14 : Se realizan capacitaciones periódicas	,354	,680	-,172	-,252
ítem 25 :El acceso a internet y conexión a plataformas virtuales como (Facebook, correos electrónicos, páginas web, entre otros) es elevado	,130	,622	,101	,274
ítem 24: La empresa trabaja con la mejor tecnología del sector	,408	,537	,261	-,055
ítem 22: Las actividades siempre están enfocadas en un mejoramiento continuo	,324	,489	,097	,327
ítem 6: La empresa realiza inversiones en equipos, tecnologías e infraestructura para mejorar la experiencia de consumo de los clientes	,408	,409	,210	-,140
ítem 16: Se Incentiva constantemente al personal para que logre cumplir las metas establecidas	,074	,305	,233	-,223
Ítem 18: Es atractiva la política salarial	,077	,192	,095	-,082
Ítem 3: El endeudamiento en el que ha incurrido la empresa es bajo	-,051	-,208	,747	,213
Ítem 4: Se han logrado las metas propuestas en ventas	-,013	,292	,711	,023
Ítem 1: La rentabilidad de la empresa es alta	,096	,288	,645	,188
Ítem 21 :La empresa está innovando contantemente para atraer nuevos clientes	,416	,291	,550	,067
Ítem 2: La empresa tiene estabilidad económica y capacidad para autofinanciarse	,272	,179	,496	-,287
Ítem 11: Los productos están debidamente detallados en la carta de pedido	-,105	,279	-,013	,735
Ítem 9: Tanto el producto como el servicio satisface las necesidades de los clientes	,192	-,056	,032	,676
Ítem 7 : Los precios están de acorde a los productos que se ofrecen	-,066	-,012	,379	,658

Método de extracción: Análisis de Componentes principales. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22.

Tabla 20.

Estructura de la variable competitividad empresarial

DIMENSIÓN 1	DIMENSIÓN 2	DIMENSIÓN 3	DIMENSIÓN 4
Ítem 10	Ítem 5	Ítem 3	Ítem 11
Ítem 20	Ítem 14	Ítem 4	Ítem 9
Ítem 15	Ítem 25	Ítem 1	Ítem 7
Ítem 12	Ítem 24	Ítem 21	
Ítem 3	Ítem 22	Ítem 21	
Ítem 17	Ítem 6		
Ítem 8	Ítem 16		
Ítem 23	Ítem 18		
Ítem 19			

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22.

Interpretación:

Según la Tabla 19 de la matriz rotada por 4 componentes, esta se agrupa en la estructura que aparece en la tabla 20, donde aparecen agrupados los ítems que han sido considerados en el presente estudio. Si bien, la rotación difiere de la propuesta inicial, se decide seguir con la propuesta planteada por el investigador.

3.6.4 Confiabilidad de los instrumentos

Para la confiabilidad o fiabilidad de los instrumentos aplicados, se ha hecho uso de una de las herramientas usadas para estos fines, denominada Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre - 1 y 1 como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 21.

Escala de Alpha de Cronbach

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0,01 – 0,49	Baja confiabilidad
0,50 – 0,69	Moderada confiabilidad
0,70 – 0,89	Fuerte confiabilidad
0,90 – 1,00	Alta confiabilidad

Fuente: Cronbach, L.J. (1951)

Elaboración: Propia.

3.6.4.1 Análisis de fiabilidad de los instrumentos para las variables estudiadas

Para dicho cálculo se ha hecho uso del SPSS versión 22, sin reducir ningún elemento; es decir, de una sola medida.

Tabla 22.

Alpha de Cronbach para la variable administración estratégica

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,935	24

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna

Elaboración: Propia/ SPSS V22

Interpretación:

En la Tabla 22, se muestra el Coeficiente obtenido para la variable administración estratégica es de 0,935 lo que significa que el instrumento aplicado, es de alta confiabilidad.

Tabla 23.

Alpha de Cronbach para la variable competitividad empresarial

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,857	25

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22.

Interpretación:

En la Tabla 23, se muestra el coeficiente obtenido para la variable competitividad empresarial es de 0,857 lo que significa que el instrumento aplicado, es de fuerte confiabilidad.

3.6.5 Datos estadísticos según la naturaleza de la investigación

3.6.5.1 Prueba de normalidad:

- a) Prueba de normalidad para la variable administración estratégica

Planteamiento de hipótesis:

Ho: La distribución de la variable administración estratégica no difiere de la distribución normal.

Hi: La distribución de la variable administración estratégica difiere de la distribución normal.

- Nivel de significancia: 0,05.
- Estadístico de prueba: Kolmogorov-Smirnov.

Tabla 24.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Suma
N		136
Parámetros normales ^{a,b}	Media	85,41
	Desviación típica	16,049
Diferencias más extremas	Absoluta	,221
	Positiva	,221
	Negativa	-,135
Z de Kolmogorov-Smirnov		2,583
Sig. Asintót. (bilateral)		,000

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22.

- Regla de decisión

$P(\text{sig asintot}) < 0,05$: se rechaza la H_0 .

$P(\text{sig asintot}) > 0,05$: no se rechaza la H_0 .

- SIG o P-valor: 0,000.

- Decisión estadística:

$0,000 < 0,05$ por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, la distribución de los datos de la variable administración estratégica difiere de la distribución normal.

Interpretación:

Según la Tabla 24, la distribución de los datos de la variable administración estratégica, difiere de la distribución normal.

- b) Prueba de normalidad para la variable competitividad empresarial

Planteamiento de hipótesis:

H_0 : La distribución de la variable competitividad empresarial no difiere de la distribución normal.

Hi: La distribución de la variable competitividad empresarial difiere de la distribución normal.

- Nivel de significancia: 0,05.
- Estadístico de prueba: Kolmogorov-Smirnov.

Tabla 25.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Suma2
N		136
Parámetros normales ^{a,b}	Media	98,84
	Desviación típica	10,335
Diferencias más extremas	Absoluta	,216
	Positiva	,216
	Negativa	-,103
Z de Kolmogorov-Smirnov		2,521
Sig. asintót. (bilateral)		,000

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22.

- Regla de decisión

$P(\text{sig asintot}) < 0,05$: se rechaza la H_0 .

$P(\text{sig asintot}) > 0,05$: no se rechaza la H_0 .

- SIG o P-valor: 0,000.
- Decisión estadística:

0,000 < 0,05 por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, la distribución de los datos de la variable competitividad empresarial difiere de la distribución normal.

Interpretación:

Según la Tabla 25, la distribución de los datos de la variable competitividad empresarial, difiere de la distribución normal.

3.7 Resultados sobre la variable administración estratégica

3.7.1 Escala de valoración de la variable

Tabla 26.

Escala de valoración para la variable administración estratégica

Escala de valoración	Puntaje
Alto nivel de administración estratégica	90-122
Regular nivel de administración estratégica	57-89
Bajo nivel de administración estratégica	24-56

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22.

Tabla 27.

Frecuencia de la variable administración estratégica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Alto	38	27,9	27,9	27,9
Válidos	Regular	98	72,1	72,1	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22.

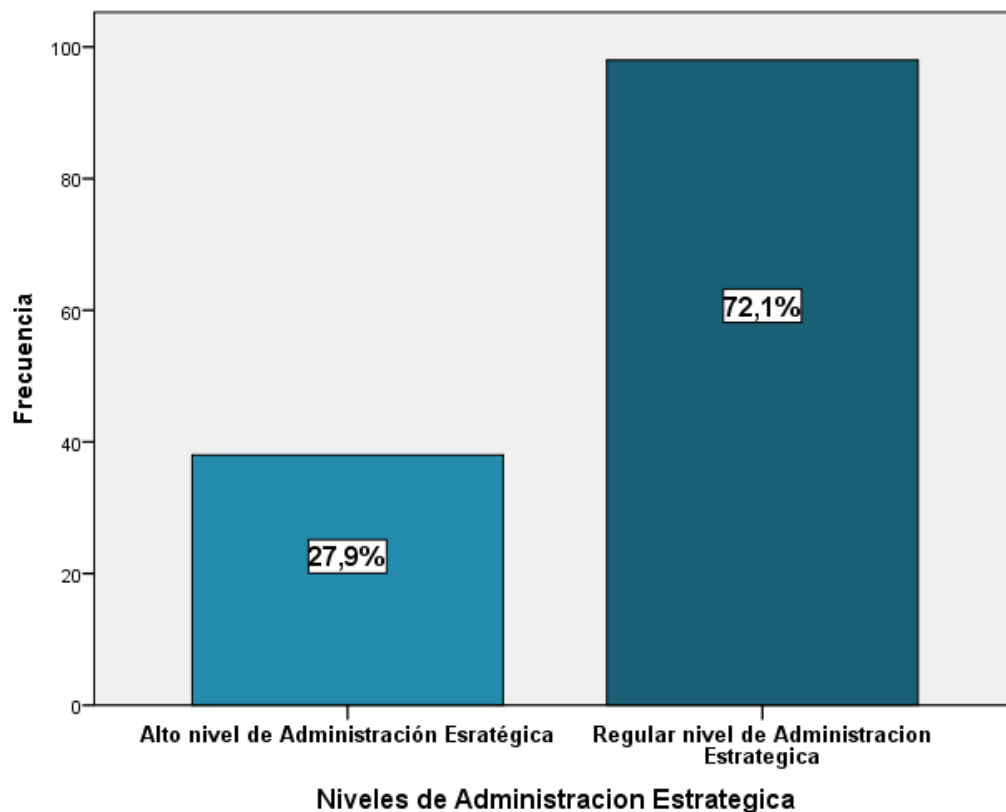


Figura 8. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración de la variable administración estratégica.

Fuente: Tabla 27 Frecuencia de la variable administración estratégica

Interpretación:

Los resultados de la Tabla 27, Figura 8, representan el comportamiento de la variable administración estratégica, donde 98 de las empresas encuestadas muestran que el nivel de administración estratégica del sector Gastronómico, Tacna 2017 **es de nivel regular**, con un 72,10 %.

3.8 Resultados sobre la variable competitividad empresarial

3.8.1 Escala de valoración de la variable

Tabla 28.

Escala de valoración para la variable competitividad empresarial

Escala de valoración	Puntaje
Alto nivel de competitividad empresarial	93-126
Regular nivel de competitividad empresarial	59-92
Bajo nivel de competitividad empresarial	25-58

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22.

Tabla 29.

Frecuencia de la variable competitividad empresarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	97	71,3	71,3	71,3
Válidos Regular	39	28,7	28,7	100,0
Total	136	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22.

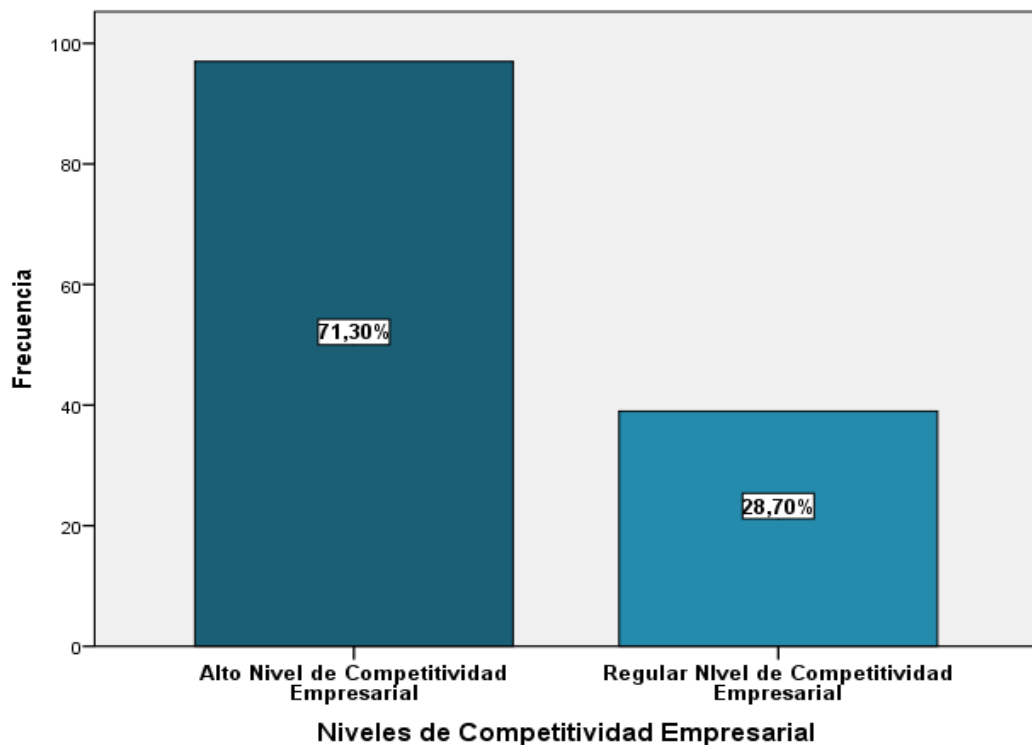


Figura 9. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración de la variable competitividad empresarial.

Fuente: Tabla 29, Frecuencia de la variable competitividad empresarial.

Interpretación:

Los resultados de la Tabla 29, Figura 9, representan el comportamiento de la variable competitividad empresarial, donde 97 de las empresas encuestadas muestran que el nivel de competitividad del sector gastronómico, Tacna 2017 es de un nivel alto, con un 71,30 %.

3.9 Contraste de hipótesis

3.9.1 Hipótesis específicas

3.9.1.1 Verificación de la primera hipótesis específica

Ho: La administración estratégica en su análisis filosófico no se relaciona con la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.

H₁: La administración estratégica en su análisis filosófico se relaciona con la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.

- Nivel de significancia: Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05 se acepta H₁ y se rechaza H₀.
- Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05 se acepta H₀ y se rechaza H₁.
- Estadístico de prueba: Correlación de SPEARMAN.

Tabla 30.

Correlación de Spearman para la primera hipótesis específica

		Administración E - Análisis filosófico	Competitividad empresarial
Rho de Spearman	Administración E - Análisis filosófico	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,529**
		N	,000
			136
	Competitividad Empresarial	Coeficiente de correlación	136
		Sig. (bilateral)	,529**
		N	,000
			136

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

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22.

Valores de “Rho”

- a) De 0,00 a 0,19 muy baja correlación.
- b) De 0,20 a 0,39 baja correlación.
- c) De 0,40 a 0,59 moderada correlación.
- d) De 0,60 a 0,79 buena correlación.
- e) De 0,80 a 1,00 muy buena correlación.

Regla de decisión:

Rechazar H_0 si la significancia asintótica es menor a 0,05.

No rechazar H_0 si la significancia asintótica es mayor a 0,05.

Interpretación:

Los resultados de la Tabla 30 presentan un P-valor o Sig. (Significancia asintótica) de 0,000 menor al nivel de significancia de 0,05. En consecuencia, se acepta la hipótesis alterna (H_1) y se concluye con un nivel de confianza del 95 % que: Existe relación directa y significativa entre la administración estratégica en su análisis filosófico con la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna en el año 2017.

Del mismo modo, al interpretar el coeficiente de correlación de Spearman se tiene como resultado un Rho de 0,529 el cual indica una correlación moderada y significativa.

3.9.1.2 Verificación de la segunda hipótesis específica

Ho: La administración estratégica no se relaciona con la innovación en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.

H₂: La administración estratégica se relaciona con la innovación en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.

- Nivel de significancia: Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05 se acepta H_1 y se rechaza H_0 .
- Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05 se acepta H_0 y se rechaza H_1 .
- Estadístico de prueba: Correlación de SPEARMAN.

Tabla 31.

Correlación de Spearman para la segunda hipótesis específica

			Administración estratégica	Competitividad E - Innovación
Rho de Spearman	Administración estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	,464**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	136	136
	Competitividad E - Innovación	Coefficiente de correlación	,464**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	136	136

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

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22.

Valores de “Rho”

- a) De 0,00 a 0,19 muy baja correlación.
- b) De 0,20 a 0,39 baja correlación.
- c) De 0,40 a 0,59 moderada correlación.
- d) De 0,60 a 0,79 buena correlación.
- e) De 0,80 a 1,00 muy buena correlación.

Regla de decisión:

Rechazar H_0 si la significancia asintótica es menor a 0,05.

No rechazar H_0 si la significancia asintótica es mayor a 0,05.

Interpretación:

Los resultados de la Tabla 31 presentan un P-valor o Sig. (Significancia asintótica) de 0,000 menor al nivel de significancia de 0,05. En consecuencia, se acepta la hipótesis alterna (H_1) y se concluye con un nivel de confianza del 95 % que: Existe relación directa entre la administración estratégica y la innovación en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna en el año 2017.

Del mismo modo, al interpretar el coeficiente de correlación de Spearman se tiene como resultado un Rho de 0,464 el cual indica una correlación moderada y significativa.

3.9.2 Hipótesis general

Ho: La administración estratégica no se relaciona con la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.

Hi: La administración estratégica se relaciona con la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.

- Nivel de significancia: Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05 se acepta H_1 y se rechaza H_0 .
- Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05 se acepta H_0 y se rechaza H_1 .
- Estadístico de prueba: Correlación de SPEARMAN.

Tabla 32.

Correlación de Spearman para la hipótesis general

			Administración estratégica	Competitividad empresarial
Rho de Spearman	Administración estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	,622**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	136	136
	Competitividad empresarial	Coefficiente de correlación	,622**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	136	136

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

Fuente: Cuestionario aplicado a las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna.

Elaboración: Propia/ SPSS V22.

Valores de “Rho”

- a) De 0,00 a 0,19 muy baja correlación.
- b) De 0,20 a 0,39 baja correlación.
- c) De 0,40 a 0,59 moderada correlación.
- d) De 0,60 a 0,79 buena correlación.
- e) De 0,80 a 1,00 muy buena correlación.

Regla de decisión:

Rechazar H_0 si la significancia asintótica es menor a 0,05.

No rechazar H_0 si la significancia asintótica es mayor a 0,05.

Interpretación:

Los resultados de la Tabla 32, presentan un P-valor o Sig. (Significancia asintótica) de 0,000 menor al nivel de significancia de 0,05. En consecuencia, se acepta la hipótesis alterna (H_1) y se concluye con un nivel de confianza del 95% que: Existe relación directa y significativa entre la administración estratégica y la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna en el año 2017.

Del mismo modo, al interpretar el coeficiente de correlación de Spearman se tiene como resultado un Rho de 0,622 el cual indica una correlación buena y significativa.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El sector restaurantes representa el 19,93 % del sector servicios en la región Tacna (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

Según la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (2017) 209 restaurantes brindan servicios en el distrito de Tacna y solo 9 de ellos están categorizados. Ostentando la categoría de dos tenedores se tiene a 3 restaurantes, otros 5 restaurantes ostentan la categoría de tres tenedores y solo un restaurante ostenta la categoría de cuatro tenedores, siendo este, Casa Andina Select. Existe la ausencia total de restaurantes de cinco tenedores, agregando a esto, solo dos de ellos cuentan con página web, lo cual es un indicador muy bajo, considerando que Tacna recibe más de medio millón de turistas cada año.

Juzgando estos resultados, se puede inferir que este sector aun no desarrolla el potencial que le permita aprovechar al máximo el buen momento que atraviesa la gastronomía peruana a nivel nacional e internacional. Entonces, pensando en el desarrollo de este sector se ha logrado medir variables claves de éxito, siendo específicos, variables referidas a su administración estratégica y su competitividad empresarial. El análisis de sus resultados ha sido contemplado en forma sistémica u

holística. La importancia de la unidad de estudio y sus resultados están respaldados no solo por haber observado estrictamente la metodología de la investigación científica, sino, con el apoyo de la estadística descriptiva e inferencial se ha respaldado la validez de los resultados.

EL análisis de fiabilidad o confiabilidad de cada instrumento que corresponde a las variables administración estratégica y competitividad empresarial se logra visualizar en las Tablas 22 y 23 con 0,935 y 0,857 respectivamente, los cuales se califican de fuerte confiabilidad.

Del análisis de contenido de los ítems y de cada instrumento mediante el análisis de variabilidad y de correlación, en las Tablas 9, 10, 11 y 12 indican que los ítems tiene capacidad discriminante y la correlación de los ítems indican la fuerza y direccionalidad directa de los mismos para cada una de las variables en estudio; administración estratégica y competitividad empresarial.

Los resultados de la Tabla 13 hasta la Tabla 20 muestra el análisis factorial exploratorio (AFE) de los componentes determinantes, medida de Kaiser_Meyer_Olkin, la prueba de Esfericidad de Bartlett, la varianza total explicada, la matriz de componentes y el gráfico de sedimentación de cada una de las variables en estudio. Se muestra que la selección de sus componentes son los adecuados, se concluye de tal

manera que se cumple los requisitos mínimos para desarrollar el análisis factorial tanto exploratorio como confirmatorio.

Luego del diagnóstico de los elementos principales (AFE), siendo el diagnóstico positivo, se continuo con el Análisis Factorial, efectuándose la rotación de factores, escogiéndose la Rotación Oblicua que corresponde cuando sus factores están correlacionados, Así se determinó una estructura con 3 dimensiones para la variable administración estratégica y 4 dimensiones para la variable competitividad empresarial, los resultados, difieren de la propuesta planteada por el investigador cuyas dimensiones fueron propuestas junto con el diseño de los instrumentos, Sin embargo, después de un minucioso análisis se optó por quedarse con la estructura inicial que ha sido avalada por especialistas en el tema.

Para determinar la naturaleza de los datos si son cuantitativos o cualitativos se efectuó la prueba de normalidad que aparece en las Tablas 24 y 25, cuyos resultados indican que los datos de las variables, administración estratégica y competitividad empresarial difieren de la distribución normal.

Del análisis individual de cada variable, Tabla 26 a la Tabla 29 los resultados muestran la opinión de los encuestados, esto es, 71,3 % que

equivale a 97 encuestados califican de alto el nivel de competitividad empresarial del sector gastronómico del distrito de Tacna en el año 2017 y el 72,1 % equivalente a 98 encuestados opinan que su administración estratégica es de un nivel regular.

En las Tablas 30 y 31 se logra probar las hipótesis específicas, es decir: Existe relación directa entre la variable administración estratégica y la variable competitividad empresarial en sus dimensiones que se les ha medido. En la Tabla 32 se logra probar la hipótesis general, es decir: Existe una relación directa y significativa entre la administración estratégica y la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna, en el año 2017.

Finalmente, esta investigación es un aporte que permitirá contribuir a futuras investigaciones de mayor nivel y nuevos métodos de abordaje para el desarrollo y crecimiento de empresas dentro del sector estudiado.

CONCLUSIONES

- Existe relación directa y significativa entre la administración estratégica y la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.
- Existe relación directa y significativa entre la administración estratégica en su análisis filosófico y la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.
- Existe relación directa entre la administración estratégica y la innovación en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.

RECOMENDACIONES

- **Mejorar la administración estratégica en las empresas del sector gastronómico:**

Planeación estratégica, aquí las empresas deberán definir su futuro, empezando por el análisis filosófico, definir con claridad su visión de futuro y misión que cumplirán todos los días, tener claro a dónde quieren ir, del tal modo que cada actividad diaria coadyuve al logro de su visión. Teniendo claro esto, podrán definir los valores empresariales que les servirán de lineamientos para desarrollar sus actividades diarias. Con un análisis actual de su entorno interno y externo deberán definir dentro de un marco estratégico y prospectivo, cuáles son sus objetivos estratégicos y cuáles son las estrategias que se emplearán para lograrlos en el marco de sus políticas empresariales.

- **Sobre competitividad empresarial del sector:**

Centrarse en la innovación, su valor empresarial mejorará con el incremento de su capacidad para innovar, mejorar y aprender. Solo a través de su capacidad para lanzar nuevos productos, crear más valor para los clientes y mejorar las ineficiencias operacionales estas empresas podrán mejorar y mantener su competitividad a través del tiempo.

Aumentar el uso de plataformas virtuales, página web, Facebook, Outlook, Twitter, correo electrónico. Adquirir tecnología para el manejo de información y hacer publicidad por estos medios.

Crear intangibles, por ejemplo, imagen empresarial, lograr una categoría entre las más altas de 4 y 5 tenedores. Por otro lado, los factores claves de su competitividad son sus colaboradores y las habilidades que ellos desarrollen, invertir más en capacitación del personal, dar incentivos que premien el buen desempeño, establecer una política de sueldos que apoye la satisfacción de sus colaboradores.

➤ **Continuar con la línea de investigación:**

Finalmente, se recomienda se siga investigando en la misma línea de investigación, a nivel explicativo y a un nivel predictivo, siendo lo ideal llegar a un nivel aplicativo. A nivel explicativo, se identifique cuáles son esos factores de riesgos y de qué manera afectan a la competitividad empresarial, a nivel predictivo se hagan las proyecciones que pasaría en el mediano y largo plazo de persistir la problemática que actualmente le aqueja y proponer soluciones a nivel aplicativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Arthur A. Thompson, A. J. (2004). *Administración estratégica*. Mexico: McGraw-Hill.

Barajas, G. S. (2009). *Las micro y pequeñas empresas mexicanas ante la crisis del paradigma económico*. Mexico.

Boyet, J. y. (1999). *Hablan los Gurus*. Colombia: Norma.

Bravo, J. (1994). *El plan de negocios*. España: Editorial Días De Santos S.A.

Bunge, M. (1989).

Carmen, G. C. (2008). *La gerencia estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), de la zona industrial san Luis de Cumana, estado Sucre*. Cumana- Sucre.

Carmen, M. F. (2016). *Uso del Social Network y el Posicionamiento en los clientes de restaurantes del sector polleri del Distrito de Tacna*. Tacna.

Caro Castañeda, G. &. (2016). *Nivel de Competitividad de los restaurantes 3 tenedores de la ciudad de Trujillo*. Trujillo.

Córdova Aguirre, L. J. (2011). Aplicación del Balanced Scorecard como metodología de gestión en las mypes y pymes peruanas. *Ingeniería de negocios*, 85-97.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V. .

Chiavenato, S. &. (2011). *“Planeación estratégica fundamentos y aplicación”*.

D’Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico, Un enfoque de gerencia*. México DF: Pearson Educación Prentice Hall.

Dario, C. (2010). *Modelos de conductas tecnológicas y su impacto en la competitividad empresarial. El caso de las pymes industriales Argentinas*.

David, F. R. (2005). *Conceptos de Administración Estratégica* (5ta ed.).

Dearden, A. (1980). Estrategia. En A. Dearden, *Estrategia*.

Diccionario de Oxford de Economía. (2008). *Competitividad empresarial*.

Drucke, P. F. (1990). *Managing the Non-Profit Organization*.

Druker, P. (1980). *Administración Estratégica*.

Esparza Aguilar, J. L. (2010). *La gestión integral de las empresas familiares turísticas mexicanas como factor estratégico y sostenible de competitividad empresarial*.

Fajardo, o. (2008). Posicionamiento de las empresas y estrategias para sus desarrollo. *Fiendy Bussines*.

Foro Económico Mundial. (2017). *Reporte de Competitividad Global*. Columbia.

Fred R, D. (1997). *Conceptos de administración estratégica* (Quinta Edición ed.). México: Editorial Prentice Hall.

Fred, R. D. (2003). *Concepto de Administración estratégica*.

Gomez, H. S. (1996). *"Planeación y Gestión Estratégica"* . Bogota: Ram Editores.

Guanilo, S. L. (2009). *La Creacion de Valor y la Competitividad Empresarial en la Sociedad de Beneficiencia Pública de Tacna*. Tacna.

Haguenauer, R. (1989). Competividad. En R. Haguenauer, *Competividad global* (pág. 905). Buenos aires: Pearson.

Instituto Peruano de Economía. (2017). *Índice de competitividad regional*. Lima.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Estadística trimestral*. Lima.

KAPLAN, R. y. (1997). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)* (2000 ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Karl, A. (1994). *Haciendo negocios en la nueva economía*. E.A.U.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima Edición ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educacion.

Kotlers, P. (2008). *Principes of Marketing*. México.

Krugman, P. (1994). *Competividad*.

Luna Gonzales, A. C. (2014). *Administración estratégica*. México: Patria.

Salinas, A. (2012). *Metodología para implementar sistemas de gestión de la innovación en el sector público chileno*. Santiago de Chile .

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2004). Decreto Supremo N° 025-2004- Mincetur - Reglamento de Restaurantes . *Reglamento de Restaurantes* . Lima, Lima, Peru.

Ministerio de Economía, Buenos Aires. (2006). Competitividad. En *Competitividad, marco conceptual y análisis sectorial de la provincia de Buenos Aires* (pág. 95). La Plata.

Morales, G. R. (2013). *Gestión estratégica vs. Análisis estratégico*. México.

Murillo, D. R. (2005). Conceptos sobre competitividad. En D. R. Murillo, *comercio exterior* (pág. 978). México: Santa Villa.

Ponce Talancón, H. (2006). "La matriz FODA: Una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía.*, 16. Obtenido de <http://www.eumed.net>

Porter, M. (1979). *Estrategia Competitiva y Ventaja Competitiva*.

Porter, M. (1979). *Las Fuerzas Competitivas que le dan forma a la Estrategia*.

Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*.

Portocarrero, N. I. (2010). *Planeamiento Estratégico para incrementar el nivel de Competitividad del Restaurante Big Ben de Trujillo*. Trujillo.

Quispe Condori, D. (2015). *Planificación Estratégica y Competitividad Empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas*. Andahuaylas.

Reddin, W. (2004). *Gestión del clima organizacional y la mejora de la efectividad*. *Managment*.

Roca, E. (2004). *las TIC en las Mypes*. *Gestión*.

Roca, F. A. (2009). *Factores determinantes de la competitividad empresarial*. Lima.

Rout & Rivkin. (1996.). *El nuevo posicionamiento*. México: Ed. Limusa.

Sagástegui Sánchez, C. &. (2016). *Diagnóstico de la gestión empresarial durante el año 2016, del restaurante Sal y Pimienta, de Trujillo, basado en el modelo nacional para la competitividad*. Trujillo.

- Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Colombia.
- Sociedad Peruana de Gastronomía. (2017). *Crecimiento de la Gastronomía*.
- Super Intendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2016). *Registro Único de Contribuyente*. Tacna.
- Supo, J. (2012). *Seminario de Investigación Científica*.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Torres, S. S. (2017). *La Capacitación de personal y el desempeño laboral de los colaboradores del restaurante La Glorieta Tacneña*. Tacna.
- Velásquez, V. H. (2015). *Elaboración del proceso prospectivo estratégico de la empresa Thermobus en Trujillo para la mejora de su nivel competitivo: 2014 - 2025*. Trujillo.
- Weinberger, K. V. (2009). *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Lima: Eduardo Lastra.
- William, S., Etzel, M., & Walker, B. (2007). Del libro: «Fundamentos de Marketing», (Decimocuarta Edición ed.). McGraw-Hill Interamericana.

WEBGRAFÍA

BCR. (2017). *Síntesis/ Tacna*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/tacna/ies-Tacna-2013.pdf>

Clemente, N. C. (25 de Junio de 2002). *Tecnologías de información y su utilidad en la empresa*. Obtenido de *Tecnologías de información y su utilidad en la empresa*: <http://www.gestiopolis.com/tecnologias-de-informacion-y-su-utilidad-en-la-empresa/>

COFIDE. (s.f.). *2014*. Obtenido de <http://www.cofide.com.pe/cofideportal/main/>

COFIDE. (2015). *Clínica de negocios Pyme*. Obtenido de <http://www.cofide.com.pe/cofideportal/main/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (1996). *Cepal 59, 59*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37977/RVE59_es.pdf

Consejería de Economía y Conocimiento, Fundación Pública Andalucía.
(2015). Cadena de Valor. *Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza*, 5-8. Obtenido de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2015/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>

Dirección de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Análisis de las MYPES Tacna*. Obtenido de Análisis de las MYPES Tacna: http://www.regiontacna.gob.pe/dircetur_tacna/grtDircetur/grt1/come_x_analisis.php

Economía financiera y contabilidad de la empresa. (2014). *Economía financiera y contabilidad de la empresa*. Obtenido de <http://ocw.uc3m.es/economía-financiera-y-contabilidad/economía-de-la-empresa/material-de-clase-1/Rentabilidad.pdf>

Esan. (2016). *El Balanced Scorecard como elemento para la medición de Empresas*. Lima. Obtenido de – <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/el-balanced-scorecard-como-elemento-para-la-medición-en-las-empresas/>

Estrada Salazar, J. G. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes*. Obtenido de <http://www.medigraphic.com/pdfs/acimed/aci-2009/aci094d.pdf>

Gonzales, C. P. (2015). *Productividad y Competitividad*. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf

Pellegrini, G. R. (2012). *Dirección Estratégica en el sector seguros: Aplicación en una agencia local Argentina*. Andalucía: Universidad Internacional de Andalucía. Recuperado el 2017, de <http://dspace.unia.es/handle/10334/1738>

Prokopenko, J. (1997). *La gestión de la productividad*. Ginebra, Suiza. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/244112343/Libro-Productividad-Prokopenko-pdf>

Scribd. (2014). Obtenido de *Scribd:* <http://es.scribd.com/doc/50134193/Administración-Estratégica#>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO, DEL DISTRITO DE TACNA, AÑO 2017							
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología	
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable 1: Administración estratégica	Análisis filosófico	Visión	Tipo de investigación	
¿Qué relación existe entre la administración estratégica y la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, año 2017?	Diagnosticar la relación entre la administración estratégica y la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, año 2017.	H0: La administración estratégica no se relaciona con la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, año 2017. Hi: La administración estratégica se relaciona con la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, año 2017.			Análisis del entorno		Misión
				Valores			
				Análisis estratégico	Entorno interno	Diseño	
Entorno externo	No experimental u observacional						
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis Específicas:	Variable 2: Competitividad empresarial	Financiera	Objetivos	Nivel	
a) ¿Existe relación entre la administración estratégica en su análisis filosófico y la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017?	a) Diagnosticar la relación entre la administración estratégica en su análisis filosófico y la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, año 2017.	H0: La administración estratégica en su análisis filosófico no se relaciona con la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, año 2017. H1: La administración estratégica en su análisis filosófico se relaciona con la competitividad empresarial en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, año 2017.			Producto	Estrategias	Relacional
				Políticas		Población	
b) ¿Existe relación entre la administración estratégica y la innovación en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017?	b) Diagnosticar la relación entre la administración estratégica y la innovación en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.	H0: La administración estratégica no se relaciona con la innovación en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017. H2: La administración estratégica se relaciona con la innovación en las empresas del sector gastronómico, del distrito de Tacna, en el año 2017.		Recurso humano	Rentabilidad	209 restaurantes	
					Endeudamiento	Muestra	
Innovación	Innovación de procesos	Cuestionario		Innovación de producto	Precio del producto	136 gerentes	
					Calidad de producto	Técnica de recolección de datos	
Calidad de servicio	Encuesta						
Calidad del recurso humano	Instrumentos						
Productividad							

Elaboración: Propia

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

Variable 1: Administración estratégica

ÍTEMS	Totalmente de Acuerdo 5	De Acuerdo 4	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en Desacuerdo 1
Dimensión 1: Análisis Filosófico					
Conozco la visión, misión y valores de la empresa					
La visión, misión y valores de la empresa han sido puestos en conocimiento de todo el personal					
La visión de la empresa es realista, ambiciosa e inspiradora					
La visión y misión de la empresa están claras y sencillas de entender					
La visión, misión y valores de la empresa están expresados físicamente en un mural					
La visión de la empresa se está cumpliendo					
Los valores de la empresa se reflejan en las actividades diarias					
Los valores empresariales promueven mi crecimiento profesional					
Dimensión 2: Análisis del Entorno					
Se brinda solución inmediata a los problemas que se presentan en la empresa					
Se valora y reconoce los aspectos positivos que demuestra el personal de la empresa					
Existe buena relación y comunicación en la empresa					
La empresa está preparada para competir en el mercado local					
La empresa tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado					
La empresa se adapta constantemente al impulso de la tecnología					
Dimensión 3: Análisis Estratégico					
Tanto los objetivos empresariales como las estrategias para lograrlos están expresados con claridad					
Los objetivos empresariales están expresados en metas claras de lograr					
Los objetivos empresariales se han puesto de conocimiento para todo el personal					
Los objetivos empresariales se están cumpliendo					
Las estrategias empresariales se han puesto de conocimiento para todo el personal					
Existe coherencia entre las estrategias empresariales y los objetivos planteados					
Existe un plan financiero que respalde la ejecución de las estrategias empresariales					
Existe un plan de acción para ejecutar las estrategias					
Se mide constantemente el cumplimiento de los objetivos y estrategias empresariales					
Se están ejecutando las estrategias empresariales					

Fuente: Adaptado del cuestionario de la tesis: Planificación estratégica y competitividad empresarial en el complejo recreacional Ponca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015 Quispe (2015)

Variable 2: Competitividad empresarial

ÍTEMS	Totalmente de Acuerdo 5	De Acuerdo 4	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en Desacuerdo 1
Dimensión 1: Financiera					
La rentabilidad de la empresa es alta					
La empresa tiene estabilidad económica y capacidad para autofinanciarse					
El endeudamiento en el que ha incurrido la empresa es bajo					
Se han logrado las metas propuestas en ventas					
Es atractivo el valor que se le entrega a los accionistas					
La empresa realiza inversiones en equipos, tecnologías e infraestructura para mejorar la experiencia de consumo de los clientes					
Dimensión 2: Producto					
Los precios están de acuerdo a los productos que se ofrecen					
Los productos son de calidad, la empresa cuenta con alguna certificación					
Tanto el producto como el servicio satisface las necesidades de los clientes					
Los productos son diferenciados o exclusivos					
Los productos están debidamente detallados en la carta de pedido					
El ambiente físico es apropiado y acogedor					
Dimensión 3: Recurso Humano					
El personal dispone de los recursos necesarios y las condiciones físicas del lugar le permiten realizar un buen trabajo					
Se realizan capacitaciones periódicas					
Se respeta las 8 horas de trabajo diarias y se considera las horas extras					
Se incentiva constantemente al personal para que logren cumplir las metas establecidas					
El personal es el más calificado del sector					
Es atractiva la política salarial					
Es positiva la relación producto terminado/insumo utilizado					
Es breve el tiempo de demora en atender a un cliente					
Dimensión 4: Innovación					
La empresa está innovando constantemente para atraer nuevos clientes					
Las actividades siempre están enfocadas en un mejoramiento continuo					
La empresa se preocupa constantemente por entregar valor a los clientes					
La empresa trabaja con la mejor tecnología del sector					
El acceso a internet y conexión a plataformas virtuales como (facebook, correos electrónicos, páginas web, entre otros) es elevado					

Fuente: Adaptado del cuestionario de la tesis: Planificación estratégica y competitividad empresarial en el complejo recreacional Ponca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015 Quispe (2015)

Anexo 3. Calificación de expertos
Experto 1



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES
 ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

"LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD
 EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO, DEL
 DISTRITO DE TACNA, AÑO 2017"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: Cajahuana Grialdoz, David
 1.2. Cargo e institución donde labora: Profesor Asociado UNSB
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: Curso de Administración Estratégica
 1.4. Autor (es) del instrumento: Gary Freyzer Narvaez Navez

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			✓		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.			✓		
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.			✓		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.		✓			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.			✓		
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			✓		
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.			✓		
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.			✓		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.			✓		
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				✓	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Si

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:
 Lugar y fecha: Tacna, 08-11-17
 Teléfono Nº: 424013

[Firma]
 Firma del Experto Informante
 DNI: 82126181



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES
 ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

"LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD
 EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO, DEL
 DISTRITO DE TACNA, AÑO 2017"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: Cajahuana Gisoldo, David
 1.2. Cargo e institución donde labora: Profesor Principal UNHBE
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: Encuesta competitividad empresarial
 1.4. Autor (es) del instrumento: Gary Freyzer Narvaez Navoz

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			✓		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.			✓		
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.			✓		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.			✓		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.		✓			
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			✓		
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.			✓		
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.			✓		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.			✓		
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.			✓		

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: SI

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Lugar y fecha: Tacna, 08-11-17

Teléfono N°: 4244053

Firma del Experto Informante

DNI: 007001501

Experto 2



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

"LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD
EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO, DEL
DISTRITO DE TACNA, AÑO 2017"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: Anyosa Gutierrez, Bartolomé Jorge
 1.2. Cargo e institución donde labora: Magister principal UNJBB
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: Exposición Administración Estratégica
 1.4. Autor (es) del Instrumento: Gary Freyzer Narvaez Mavez

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			X		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.			X		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.			X		
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.			X		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.			X		

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:
 Lugar y fecha: Tacna 02 noviembre 2017
 Teléfono N°:

Firma del Experto Informante
 DNI: 00400398



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES
 ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

"LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD
 EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO, DEL
 DISTRITO DE TACNA, AÑO 2017"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: Bartolomé Jorge Araya Gutierrez
 1.2. Cargo e institución donde labora: Profesor principal UNJBG
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario Competitividad Empresarial
 1.4. Autor (es) del instrumento: Gery Freyzer Narvaez Navar

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

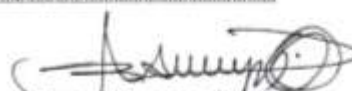
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.			X		
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.			X		
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.			X		
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.			X		

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Lugar y fecha: Tacna 02 Noviembre 2017

Teléfono N°:


 Firma del Experto Informante
 DNI: 00490398

Experto3



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

"LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD
EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO, DEL
DISTRITO DE TACNA, AÑO 2017"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: BELAJO PORTUGAL, OLIVER ALFREDO
 1.2. Cargo e institución donde labora: DOCENTE - UNJBG - TACNA
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
 1.4. Autor (es) del instrumento: GARY FAYJER, MARA VERA

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			✓		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				✓	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.			✓		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.			✓		
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				✓	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				✓	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				✓	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.			✓		
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				✓	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: POSITIVO

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Lugar y fecha: TACNA, 21 MAR 2017

Teléfono N°: 512 480910

Firma del Experto Informante

DNI: 00499936



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES
 ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

"LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD
 EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO, DEL
 DISTRITO DE TACNA, AÑO 2017"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: BECADO PORTUVAL, OSCAR ALFARO
 1.2. Cargo e institución donde labora: DOCENTE UNOSG - TACNA
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: CON PETITIVIDAD EMPRESARIAL
 1.4. Autor (es) del instrumento: GARY FESYOR, ANAYAZ KAVEZ

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			✓		
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.			✓		
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				✓	
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.			✓		
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.			✓		
6.PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				✓	
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				✓	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				✓	
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.			✓		
10.APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				✓	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: PROLIGU

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Lugar y fecha: TACNA 21 NOV 2012
 Teléfono Nº: 052 60910

Firma del Experto Informante
 DNI: 00499986