



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales

TESIS

“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA PASTELERÍA YESAN S.A.C. EN EL DISTRITO DE LA TINGUIÑA, CIUDAD DE ICA, 2017”.

Para optar el Título Profesional de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Presentada por:

Bach. Aranibar Apaza, Karina Merly

Asesora:

Mag. Diana Rosa Meneses Chacaltana

ICA - PERÚ

2018

**“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON LA VENTAJA
COMPETITIVA DE LA “PASTELERÍA YESAN S.A.C.”, EN EL DISTRITO
DE LA TINGUIÑA, CIUDAD DE ICA, 2017.”**

DEDICATORIA

A mi esposo, hijo y familia, por ser la principal fuente de inspiración para lograr mis metas.

.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Alas Peruanas, por brindarme la posibilidad de formarme como profesional. A nuestro creador por ser mi fortaleza. A mis maestros que supieron guiarme en este camino y en la realización de este trabajo de investigación.

RESUMEN

La presente tesis titulada: **“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA “PASTELERÍA YESAN S.A.C.” EN EL DISTRITO DE LA TINGUIÑA, CIUDAD DE ICA, 2017”**. Propone como objetivo general: Analizar en qué medida la Gestión Estratégica se relaciona con la Ventaja Competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.” en el distrito de la Tinguña, ciudad de Ica, 2017. El tipo de investigación que se utilizó fue la sustantiva básica, porque intenta responder un problema teórico de las variaciones de un modelo. El estudio comprendió a los empleados de la Pastelería “YESAN S.A.C.”, que en total son 10. Se utilizó el muestreo por conveniencia y se encuestaron a todos los trabajadores de esta empresa.

- Se concluye que existe relación significativa entre la gestión estratégica y la ventaja competitiva, de la “Pastelería YESAN S.A.C.”; y que la gestión estratégica que realiza la empresa es deficiente. Entre los puntos fuertes se cuenta con un plan estratégico y un plan de marketing. Los niveles de eficiencia son óptimos orientados a la innovación y la mejora constante. Pero se encontraron deficiencias que merecen ser tomados en cuenta: como el que los empleados en un porcentaje considerable desconocen la existencia del un reglamento interno de la empresa, no se refuerza el conocimiento del plan estratégico y por ende se desconoce la misión, la visión de la empresa; también se observó que no se cuenta con la infraestructura requerida para el crecimiento y desarrollo empresarial, además se determinó que no se realizan constantemente encuestas a los empleados para medir su satisfacción y saber cuáles son sus necesidades.

La gestión estratégica, es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones, que permite a las organizaciones afrontar los desafíos del entorno y adecuarse a los cambios con un esfuerzo sistemático orientado a lograr mayor eficiencia y calidad.

Palabras claves: Gestión Estratégica, Ventaja Competitiva, Competitividad.

ABSTRACT

This thesis entitled: "THE STRATEGIC MANAGEMENT AND THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE" PASTELERÍA YESAN S.A.C. "IN THE DISTRICT OF LA TINGUIÑA, CITY OF ICA, 2017". And it was proposed as a general objective: To analyze to what extent the Strategic Management is related to the Competitive Advantage of the "Pastelería YESAN SAC" in the district of La Tinguiña, city of Ica, 2017. The type of research that was used was the substantive basic, because it tries to answer a theoretical problem of the variations of a model. The study included the employees of the Pastry "YESAN S.A.C.", which in total are 10. Sampling was used for convenience and all workers of this company were surveyed.

It is concluded that there is a significant impact between the strategic management and the competitive advantage of the "Pastelería YESAN S.A.C.". That the strategic management carried out by the company is deficient. Among the strong points you have to have a strategic plan, a marketing plan, the efficiency levels are optimal oriented to innovation and constant improvement. But deficiencies were found that deserve to be taken into account: as the employees in a considerable percentage are unaware of the existence of an internal regulation of the company, the knowledge of the strategic plan is not reinforced and therefore the mission of the company is unknown , it was also observed that the infrastructure required for business growth and development is not available, and surveys are not constantly done to know the perception of internal and external customers, to measure their satisfaction and to be able to know what their needs are.

Strategic management is a powerful tool for diagnosis, analysis and decision making, which allows organizations to face the challenges of the environment and adapt to changes with a systematic effort aimed at achieving greater efficiency and quality.

Key words: Strategic Management, Competitive Advantage, Competitiveness.

ÍNDICE

	Pág.	
Titulo	ii	
Dedicatoria.....	iii	
Agradecimiento.	iv	
Resumen.....	v	
Abstract.	vi	
Índice.....	vii	
Índice de Tablas y Gráficos.....	ix	
Introducción.....	xi	
 CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN		
1.1. Planteamiento del Problema	1	
1.2. Formulación del Problema	6	
1.2.1. Problema Principal	6	
1.2.2. Problemas Específicos.....	6	
1.3. Objetivos de la Investigación	7	
1.3.1. Objetivo General	7	
1.3.2. Objetivos Específicos	7	
1.4. Justificación de la Investigación	7	
1.5. Limitaciones de la Investigación.	8	
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO		
2.1. Antecedentes de la Investigación	9	
2.2. Bases Teóricas	21	
2.3. Definición de Términos	71	
2.4. Hipótesis	75	
2.4.1. Hipótesis General.....	75	
2.4.2. Hipótesis Específicas	75	
2.5. Variables.....	76	
2.5.1. Definición Conceptual de la Variable.....	76	
2.5.2. Definición Operacional de la Variable.....	78	
2.5.3. Operacionalización de las variables.	79	
 CAPÍTULO III: METODOLOGÍA		
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación	80	
3.2. Descripción del Ámbito de la Investigación	80	
3.3. Población y Muestra de la Investigación	81	
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.	82	
3.5. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.	82	
3.6. Plan para la Recolección y Procesamiento de Datos.	83	
 CAPÍTULO IV: RESULTADOS		84

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	104
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
- Bibliográficas.....	110
- Páginas Web.....	114
ANEXOS	115
Matriz de Consistencia	116
Cuestionario	117
Análisis de Confiabilidad Alfa de Cronbach.....	118
Prueba grafica	122

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1. Evaluación gestión empresarial	85
TABLA N° 2. Planeación empresarial.....	86
TABLA N° 3. Organización empresarial	88
TABLA N° 4. Nivel de eficiencia	90
TABLA N° 5. Condición de los factores de producción	91
TABLA N° 6. Conocimiento y predicción de la demanda	93
TABLA N° 7. Evaluación de la gestión empresarial según ventaja competitiva	96
TABLA N°8. Prueba de Hipótesis N°1 evaluación de la gestión empresarial y ventaja competitiva.	96
TABLA N°9. Planeación empresarial según ventaja competitiva	98
TABLA N°10. Prueba de Hipótesis N°2 planeación empresarial y ventaja competitiva.....	99
TABLA N°11. Organización empresarial según ventaja competitiva	100
TABLA N°12. Prueba de Hipótesis N°3 organización empresarial y ventaja competitiva.....	101
TABLA N°13. Ventaja competitiva según gestión estratégica	102
TABLA N°14. Prueba de hipótesis gestión estratégica y ventaja competitiva	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1: Evaluación gestión empresarial	85
GRÁFICO N°2: Planeación empresarial.....	87
GRÁFICO N°3: Organización empresarial	89
GRÁFICO N°4: Nivel de eficiencia	91
GRÁFICO N°5: Condición de los factores de producción	92
GRÁFICO N°6: Conocimiento y predicción de la demanda	93
GRÁFICO N°7: Chi cuadrado-hipótesis específica N°1	97
GRÁFICO N°8: Chi cuadrado-hipótesis específica N°2	99
GRÁFICO N°9: Chi cuadrado-hipótesis específica N°3	101
GRÁFICO N°10: Chi cuadrado-hipótesis general	103

INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica es un asunto que no debe tratarse a la ligera si se aspira, como es de sentido común, a obtener resultados tangibles de ella. Los líderes de la estrategia o la gerencia de gestión estratégica.

La gestión estratégica tiene como finalidad conducir a la empresa para lograr sus objetivos y el futuro deseado, esta gestión debe contar con toda la información requerida para tomar las decisiones adecuadas, en el momento que se requiera.

Hay que tener en cuenta que el término gestión se considera que es una inducción continua al logro de los resultados, que se basan en las relaciones de dependencia que suelen haber entre los diferentes factores de éxito de la organización.

En tiempos de alta competitividad una empresa u organización debe siempre contar con un plan que se encuentre muy bien elaborado, lo que implica que se debe realizar un análisis previo de todas las situaciones en las que la empresa se pueda llegar a encontrar y es fundamental que toda empresa cuente con todas las herramientas necesarias para poder traducir su estrategia con hechos concretos. La gestión estratégica se especializa en impulsar el desarrollo de los elementos de causa y efecto de la empresa.

La tesis estuvo estructurada en cinco capítulos los cuales se van a detallar a continuación:

- El capítulo I, se estableció el problema de investigación donde se comentó la problemática en estudio, se formuló los problemas generales y específicos, también los objetivos, además la justificación y limitación de la investigación.
- En el capítulo II, se tomó en cuenta: los antecedentes de la investigación, detallando antecedentes internacionales, nacionales y regionales, se fundamentó las bases teóricas, teniendo en cuenta las variables de investigación: Gestión estratégica y Ventaja competitiva. Además se determinaron los términos básicos, se formuló las hipótesis general y

específicas, las variables y con ello la definición conceptual y operativa, además de la operacionalización de las mismas.

- En el capítulo III, se estableció la metodología que se utilizó en la investigación y se definió: el tipo y nivel de la investigación, la descripción del ámbito de la investigación, también se estableció la población y muestra, la técnica y el instrumento para la recolección de datos, y a su vez se determinó la validez y confiabilidad de los instrumentos, así mismo el plan de recolección y procesamiento de datos.
- En el capítulo IV, se muestran los resultados de la investigación, además de las contrastaciones de hipótesis.
- En el capítulo V: se procedió a la discusión de los resultados, buscando para ello los resultados de otras investigaciones que tienen las mismas variables de nuestra investigación.
- Y finalmente se determinaron las conclusiones y recomendaciones del estudio, así como los anexos, donde se consideró: la matriz de consistencia, los cuestionarios, y el análisis de confiabilidad.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Gestión & Administración (s/f). La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

Debemos tener en cuenta que el término gestión implica una inducción continua de los resultados, que se basan en las relaciones de dependencia que suelen haber entre los diferentes factores de éxito de la organización. Cuando una empresa u organización viaja a ciegas hacia su futuro debe siempre contar con un plan que se encuentre muy bien concebido, lo que implica que se debe realizar un análisis previo de todas las situaciones en las que la empresa se pueda llegar a encontrar y es fundamental que toda empresa cuente con todas las herramientas necesarias para poder traducir su estrategia con hechos concretos.

Es por ello que en muchas ocasiones, las empresas sostienen que los cuadros de mando integral, representan todo un sistema de gestión estratégica en una empresa, y no solo se limita a ser un instrumento de control. La gestión estratégica se especializa en impulsar el desarrollo de los elementos de causa y efecto de la empresa.

Es importante que se tenga en consideración que la gestión estratégica en una empresa es la clave para que la misma pueda lograr un nivel de éxito en su entorno competitivo, lo que nos lleva a deducir que la misma es una herramienta fundamental en la gestión y administración de empresas. Cada estrategia que se presente deberá ser aprobada por los ejecutivos correspondientes, y una vez que se ponga en marcha es importante que se alcancen los objetivos que la misma plantea.

En este sentido también debemos remarcar que la gestión estratégica no se limite al alcance de los objetivos de la empresa ya que una vez que estas metas se hayan alcanzado, la gestión estratégica pasara a tener la responsabilidad de mantener el éxito alcanzado.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA EN LA “PASTELERIA YESAN”.

Es una mediana empresa de familia constituida por tres socios (del cual en la actualidad solo permanece un solo socio), que no tenían la experiencia y conocimientos administrativos suficientes, dado que solo conocían el proceso productivo y desconocían la importancia de implementar un plan estratégico, esto originó desorganización y falta de comunicación entre la parte directiva y los empleados, obstaculizando así la capacidad de toma de decisiones, desarrollo del mercado y motivación en el ambiente laboral, ya que todos estos aspectos han sido su enfoque primordial desde su creación en 2004.

OBJETIVOS.

Campo Administrativo: Esperamos que todos los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas sean puestos en práctica por medio de este proyecto.

Campo Empresarial: Desarrollar la Planeación Estratégica de manera integral para lograr los objetivos de la empresa.

Campo Financiero: Que se satisfagan las necesidades de la empresa logrando utilidades para los socios.

Campo Académico: Por medio de los conocimientos administrativos y académicos, alcanzar las metas propuestas que buscan mejorar los procesos de los internos de la empresa “PASTELERIA YESAN”

Misión

Llevar al consumidor productos de calidad a un precio asequible, con un servicio de excelencia, estableciéndonos como la mejor opción en la adquisición de productos de panadería y pastelería

Visión

Para el año 2020 tendremos la oportunidad de que todos nuestros consumidores puedan obtener productos de excelente calidad, producido con un sistema de alta tecnología al 80% siendo fuente generadora de un óptimo servicio e importancia para nuestros interesados CLIENTES,

Gerencia financiera

- Recaudación y verificación de ingresos y egresos de la “PASTELERIA YESAN”
- Presentación del balance mensual.

- Verificar oportunidades de inversión Y/o expansión de la pastelería en otros distritos financiar e invertir en activos referente a la expansión.
- Aprobar planes de inversión y/o expansión en la pastelería.
- Presentación del balance mensual GERENCIA ADMINISTRATIVA: Presentar información completa sobre los requisitos y requerimientos para el funcionamiento lícito de la empresa.
- Procedimiento y requisitos para la obtención de la licencia de funcionamiento.
- Requisitos y procedimiento para realizar la inspección técnica de defensa civil y obtener el certificado de seguridad.
- Requisitos y procedimiento para inscribir la empresa en la SUNART Y/O AFINES

Gerencia comercial.

- Definir el plan de marketing y publicidad del mes.
- Elaborar y proponer el plan de ventas
- Actualizar el plan de mercado

Diagnóstico interno

El diagnostico interno se refiere aquellos aspectos que tiene la organización internamente, que se deben maximizar fortalezas o minimizar debilidades para hacer frente a los retos del entorno.

Fortalezas. Entre las principales fortalezas tenemos las siguientes.

- La mayor parte de las personas que habitan en el distrito conocen la empresa.
- Preferencias del consumidor por su excelente calidad e higiene.
- Aceptación de los productos en el mercado
- Distribución de productos de frescos

- Variedad de productos para la satisfacción diferentes segmentos de mercado.
- Empresa legalmente constituida

Debilidades

- Algunas deficiencias con la atención del cliente
- Dificultad para atender quejas, reclamos y sugerencias en cuanto al producto y servicio de la empresa.
- Deficiencias en capacitaciones a sus empleados.
- Los empleados no cuentan con una dotación alta tecnología adecuada para realizar sus labores.
- No hacer investigación de mercado
- Inasistencias e imprevistos de los trabajadores

Diagnóstico externo

El proceso para realizar una diagnostico externa debe contar con la participación total o mayoritaria de la alta dirección y de personas clave en la organización.

Amenazas

Identificamos las siguientes amenazas:

- Altos costos de materia prima.
- Llegada de competidores.
- Perdida del mercado
- Cambios en los gustos y preferencias de los consumidores
- Restricciones gubernamentales

Oportunidades

- Adquirir maquinarias y equipos para lograr una mayor producción de calidad

- Incursionar en nuevos mercados regionales
- Aplicar estrategias de nicho de mercado
- Atender a nuevos segmentos de mercado
- Firmar algunas alianzas con otras empresas.
- Contar con nuevas tecnologías

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿En qué medida la gestión estratégica se relaciona con la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.” en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- Problema Específico 1

¿De qué manera la evaluación de la gestión empresarial se relaciona con la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017?

- Problema Específico 2

¿En qué medida la planeación empresarial se relaciona con la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017?

- Problema Específico 3

¿En qué medida la organización empresarial se relaciona con la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar en qué medida la gestión estratégica se relaciona con la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.” en el distrito de La Tinguña, ciudad de Ica, 2017.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **Objetivo Específico 1**

Establecer la relación entre la evaluación de la gestión empresarial y la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.”, en el distrito de La Tinguña, ciudad de Ica, 2017

- **Objetivo Específico 2**

Determinar la relación entre la planeación empresarial y la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.”, en el distrito de La Tinguña, ciudad de Ica, 2017.

- **Objetivo Específico 3**

Determinar la relación entre la organización empresarial y la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.”, en el distrito de La Tinguña, ciudad de Ica, 2017.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Esta investigación se justifica porque esta pastelería tiene que conocer el entorno y adaptarse a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias de la gerencia son antiguas su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios.

Para esta empresa es de gran importancia conocer diferentes aspectos de la gestión estratégica, como la perciben sus colaboradores para poder decidir y plantear sus estrategias ya que éstas al estar claras les permite:

- Proporcionar una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrá enfocado en una dirección adecuada.
- Le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a errar en el camino.
- Refuerza la misión y la visión.
- Lleva al acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en su empresa.
- Ahorra tiempo y esfuerzo.
- Incrementa el ingreso sobre la inversión.
- Proporciona un sentido claro de la dirección a todos los accionistas trabajadores de la esta empresa.

1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Se establecieron algunos inconvenientes tales como:

- Realizar el análisis interno y externo de la Pastelería Yesan, lo que demoró tiempo al consolidar la información expuesta en líneas anteriores.
- El tiempo transcurrido en la realización de la investigación.
- La búsqueda de la información actualizada, además de los indicadores de la las variables de investigación.
- Diseñar el instrumento de investigación.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

- Celada, J (2014). En la tesis titulada: ***“Servicio al cliente como ventaja competitiva en empresas comercializadoras de abarrotos en el Municipio de Retalhuleu”***. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Guatemala.

Su objetivo es determinar si el servicio al cliente se puede convertir en una ventaja competitiva en una empresa comercializadora de abarrotos. La investigación es de tipo experimental. La muestra fue 384 personas. Se llegó a las siguientes conclusiones: Luego de realizar estudios y análisis respecto a la opinión de los distintos clientes de supermercados y consumidores de abarrotos, se ha determinado que el servicio al cliente, si puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva, dentro de una empresa comercializadora de abarrotos, ya que los resultados de la investigación demostraron una mejoría en la satisfacción de los clientes de la empresa Comicen S.A. por medio de una

capacitación impartida al personal y un seguimiento para mejorar el servicio ofrecido a los usuarios del supermercado. Las empresas en el medio, no se preocupan por la satisfacción total del cliente, ni lo ven como un valor agregado, el cual podría convertirse en una ventaja competitiva, solamente se ve como una herramienta poco necesaria y muy costosa, por eso solamente se enfocan en vender por medio de otras promociones y ofertas, principalmente por precio, lo cual no es un factor decisivo para fidelizar a los clientes de la empresa. Se determinó que las empresa Comicen S.A., no cuenta con ninguna ventaja competitiva sobre sus competidores directos, ya que el factor mejor calificado por los clientes en distintas empresas fueron los precios bajos, pero este factor lo posee más de una empresa en el medio, por lo que no es una ventaja competitiva porque es fácil de imitar, y no se logra retener clientes con esta estrategia.

La capacitación otorgada al personal de la empresa COMICEN S.A. sobre servicio y atención al cliente si elevo el grado de satisfacción percibido por los clientes respecto a la atención, lo cual es un indicador que si se puede obtener una ventaja competitiva a largo plazo realizando capacitaciones constantes e integrando el servicio a la cultura organizacional de la empresa.

- Guerrero, H y Vélez, W (2013). En la tesis titulada: ***“Propuesta de un modelo de gestión estratégica indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. Caso OMACONSA S.A.”*** (Tesis de Maestría). Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador.

La investigación es tipo Cuantitativa. La muestra fue 20 empresas. Para la recolección de datos fue la entrevista a ejecutivos empresarios de medianas empresas de la ciudad de

Guayaquil. Los investigadores llegaron a la siguiente conclusión: El estudio realizado nos permitió conocer la realidad de varias de las medianas empresas del medio y a su vez constatar que el modelo de administración mayoritariamente carece de una planificación, reduciendo la gestión gerencial a un ejercicio reactivo ante las contingencias que se presentan en el día a día. En este contexto el éxito empresarial está más relacionado con la buena fortuna que con una administración estratégica y sistemática. El carácter reactivo de la administración en la mediana empresa trae como principal desventaja la pérdida de la oportunidad de aprendizaje y de gestión del conocimiento. La empresa no llega a conocer si sus decisiones fueron realmente estratégicas, desconoce las acciones que la acercan o la alejan de su visión, no puede dar justo valor al trabajo que más aporta al crecimiento institucional y no puede prepararse ante los efectos generados por los cambios del entorno. La mayoría de los ejecutivos entrevistados habían escuchado respecto de la Gestión Estratégica e incluso habían iniciado varios procesos de implementación, pero ninguno llegó a ejecutar su estrategia, solo llegaron a establecer la Misión, Visión y Valores institucionales. Al mismo tiempo todos estos ejecutivos manifestaron estar conscientes de la importancia de la herramienta y su deseo de implementarla.

- Barreiros, A (2012). En la tesis titulada: ***“Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa KAWA MOTORS”***. (Tesis de Licenciatura). Universidad Central del Ecuador. Ecuador. Metodología cuantitativa. Los instrumentos que aplicaron fueron el cuestionario y las entrevistas. La muestra fue de 21 personas. Se llegaron a las siguientes conclusiones: En la empresa es necesario

implementar el plan estratégico porque contribuirá para lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizado, de esta manera lograr una mejor atención a los clientes. A través de este esfuerzo de cambio que se va presentando se podrá ofrecer un mejor servicio al cliente de tal manera que estos se encuentren satisfechos y de esta manera se lograra la fidelidad del cliente “KAWA MOTORS S.A.”, no posee detalladamente sus procesos, funciones y tareas; lo cual ha causado que los integrantes de la empresa realicen actividades que no corresponden a sus cargos, y muchos de ellos se recarguen de trabajo. No posee claramente detallada la visión y misión de la organización, los cuales son los puntales para un desarrollo organizacional. La empresa cuenta con prestigio adquirido a lo largo del tiempo, que ha hecho que muchos clientes la prefieran por la calidad en el servicio que presta, esto es la mayor fortaleza con la que cuenta la empresa en un mercado competitivo.

- Vicente, G (2010). En la tesis titulada: ***“La influencia de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y su repercusión en las estrategias empresariales: La Banca Online y su aplicación en las Cooperativas de Crédito.”*** (Tesis de Doctoral). Universidad de Valencia. España.

La investigación metodológica es mixta. El investigador llegó a las siguientes conclusiones: Se ha evidenciado la interrelación existente entre las ventajas estratégicas competitivas relacionadas con la utilización de las TIC, produciéndose la creación de valor con la adopción de tecnologías, tanto por el uso exclusivo para mejorar la eficiencia, como por la búsqueda del aprovechamiento para fidelizar clientes, así como para atraer a nuevos clientes y explotar nuevas oportunidades de negocio,

pudiendo contribuir también al liderazgo en costes y la diferenciación de forma simultánea. Por lo que hace a la segmentación, el uso de las TIC mediante el micromarketing y el desarrollo y gestión de las bases de datos supone identificar necesidades y demandas de los clientes, lo que permite segmentarlos de forma individualizada buscando el perfil adecuado a los productos y servicios, agrupándolos adecuadamente. La estrategia deberá definir el segmento de mercado al que dirigirse, determinando envase a la rentabilidad, en qué segmento o nicho habrá que crecer, así como qué segmento habrá que reducir o eliminar.

- Torres De la Maza, D y Vega, D. (2007). En la tesis titulada: **“Ventajas competitivas en empresas Multilatinas de origen Chileno”**. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Chile. Chile.
La metodología es cuantitativa. Objetivo es analizar con detención el cómo se lleva a cabo la toma de decisiones, considerando una muestra de 10 empresas chilenas que cumplen con las características de una multilatina, buscando en éstas la existencia de patrones comunes en las gestiones realizadas por cada una, tanto a nivel nacional como internacional. Las tesis llegaron a las siguientes conclusiones: Sin duda un factor que está afectando cada vez más en la actualidad a las empresas del mundo, es la globalización. Ya sea por razones de costos, activadores del gobierno o simplemente por impulsores competitivos, es un factor que las empresas no pueden dejar pasar. Por esto, muchas de las grandes empresas del mundo están tomando un rol de empresa multinacional, están dirigidos a mercados internacionales y se destacan por su participación en varios países. Dado lo anterior es que globalización, ligada principalmente a la internalización de las compañías en conjunto con sus productos y servicios, no es menor

a la hora de pensar en la sobrevivencia de las grandes empresas... La tendencia de buscar nuevos mercados, contar con alianzas estratégicas o pertenecer a algún bloque comercial, son factores que van tomando peso cuando pensamos en crecer como compañía. Sin embargo, aunque las empresas que conocemos como “grandes y exitosas” son comúnmente empresas norteamericanas o europeas, existe también una nueva tendencia de empresas latinoamericanas que están adquiriendo este rol, estas empresas llamadas Multilatinas o Translatinas (Multinacionales latinas) están dando que hablar. ¿Qué tienen de especial estas Multilatinas? ¿Qué características tienen? ¿Qué papel tienen las empresas chilenas dentro de este concepto?

2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES

- Lozano, P (2013). En la tesis titulada: ***“Gestión estratégica universitaria para mejorar el posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú”***. (Tesis de Licenciatura). Universidad San Martín de Porres- Lima. Lima.

La investigación es aplicada siendo el diseño experimental. La muestra fue de 300 estudiantes de la universidad. El investigador llegó a las siguientes conclusiones: La investigación ha logrado determinar que la aplicación de políticas y estrategias a través del análisis del medio ambiente interno y externo, se logran los objetivos y metas; basadas en la planificación estratégica, donde primero es la misión. En el trabajo de campo las autoridades, los docentes, los trabajadores administrativos y los Contadores Públicos están de acuerdo 73.7% para que se mejore la planificación estratégica de su universidad que tienen características tradicionales con fines de cumplimiento reglamentarista; documento decorativo que se guarda en el

archivo sin los resultados esperados, por la participación inactiva de los estamentos universitarios 29.3%. Por lo tanto aceptamos la hipótesis que la planificación estratégica universitaria mejora el posicionamiento actual del Contador Público del Centro del Perú. De la información recopilada se ha logrado establecer que la organización estratégica universitaria responde a la planificación estratégica integral; con un trabajo descentralizado, participativo en equipo multidisciplinar y transdisciplinar de la comunidad universitaria. Su efectividad en el profesional depende de la implementación de una infraestructura operativa con sistemas estructurales de administración académica, administrativa e investigativa de tecnología moderna. Los resultados demuestran que el 82.7% consideran que es necesario la organización estratégica de las universidades con enfoque intensivo – extensivo con acciones dinámicas y activas de la comunidad universitaria (14.3%) que les permita adecuarse a los cambios del entorno para acceder al futuro con eco eficiencia, responsabilidad social y valores ecológicos. Por consiguiente aceptamos la hipótesis que la organización estratégica influye en el perfil de posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú.

- Trefogli, G. (2013). En la tesis titulada: ***“Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el Servicio Civil Peruano (2008-2012)”***. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

La investigación es de tipo descriptivo. Los instrumentos que aplicaron fueron los cuestionarios. Se llegó a las siguientes conclusiones: En primer lugar, debemos señalar, para enmarcar las conclusiones, que el presente estudio se ha concentrado en una intervención pública que ha sido reconocida, en los escasos

espacios de reconocimientos para las prácticas de gestión pública peruana, como buena práctica de gestión. Es decir, una intervención de rendimiento positivo para la administración pública peruana, perteneciente a una de las principales reformas del Estado peruano, que es la implementación de la política de gestión de recursos humanos, o creación de un servicio civil profesional, en los términos señalados por Longo (2006). Segundo, que el valor público creado fue parcial, visto desde distintas perspectivas. Considerando la efectividad de la intervención, encontramos que esta no fue exitosa, pues no logró productos sustantivos, y, por ende, tampoco resultados, Sin embargo, considerando una perspectiva mayor, encontramos que la intervención sí logró crear valor público, en el sentido de que logró poner en marcha una organización, generar capacidades a través del diseño de una solución técnica al problema público en cuestión y su aplicación en dos experiencias (SNIP y sistema nacional de abastecimiento), y realizar una evaluación sobre dichas experiencias. El conocimiento acumulado por la organización pública, SERVIR, es una contribución valiosa para la resolución del problema público de las capacidades de los trabajadores de la administración pública a futuro; es decir, la capacidad de creación de valor público a largo plazo.

- Espinoza, M (2013). En la tesis titulada: ***“Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana”***. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. La metodología es cuantitativa. La investigación es de tipo descriptivo – correlacionar. La muestra fue 83 agencias bancarias. Los instrumentos de recolección de datos fueron la entrevista y la encuesta. Se llegó a la siguiente

conclusión: El uso como instrumento del plan estratégico basado en un modelo de excelencia en la gestión del Premio Nacional de la calidad del Perú los resultados fueron: G4S 58, PROSEGUR 53 y SECURITAS 51 puntos respectivamente. Que representan el 68%, 62% y 60% respecto a máximo que es de 85 puntos. Lo que significa que hay una participación moderada de los directivos en el Perú al cumplimiento del Plan Estratégico elaborado por las Casas Matrices que se encuentra en Europa. Según el resultado de la encuesta en cuanto al grado de satisfacción general con el servicio de seguridad y vigilancia privada en las agencias bancarias, el 3% están completamente satisfecho, 66% satisfechos y el 31% insatisfecho, lo que es comprobado con la fundamentación estadística. Los resultados de la encuesta nos revelan en cuanto al grado de satisfacción en la calidad del servicio de seguridad y vigilancia privada de las agencias bancarias el 51% dejo estar satisfecho mientras un 49% no están de acuerdo, con lo que conlleva a una percepción de la falta de una política de servicios de seguridad de calidad hacia los clientes. Así mismo, la encuesta nos revela que existe una percepción de 60% de los encuestados de que las empresas de seguridad y vigilancia, muestra un mejoramiento continuo y 40% no percibe dicha mejora.

- Arrincon, J (2005). En la tesis titulada: ***“Estrategias y ventaja competitivas para el desarrollo de las PYMES Agroindustriales del Perú.”*** (Tesis de Maestría).Universidad Nacional Mayor de San Marcos”. Lima.

La investigación es cuantitativa. Su tipo de investigación es descriptivo. La muestra fue de 192 directivos de PYMES. Se utilizaron el cuestionario y la entrevista como recolección de datos. El investigador llegó a la siguiente conclusión: es conocida las

deficiencias estructurales que rodean al desarrollo de la Pymes agroindustriales como son: la informalidad y la improvisación del personal que labora en el establecimiento, carencias de programas de capacitación y adiestramiento, ausencia de cuadros técnicos, gestión deficiente entre otros.

Las Pymes agroindustriales para desarrollarse en un escenario de competitividad global, que les permita distinguirse en el desempeño con sus competidores, deben innovar las áreas centrales de la empresa: Mercadeo-costos-gestión. Esta aplicación de estrategias de las Pymes debe operativizar para tener un buen nivel de competencia frente a sus homólogos.

2.1.3. ANTECEDENTES REGIONALES

- Guillen, C. (2016). En la tesis titulada: “***Gestión estratégica y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica – 2015***”.

La investigación es de tipo No experimental con diseño descriptivo correlacional, con una población de 38 trabajadores de la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica - 2015. Se consideró para la muestra la misma cantidad de la población, siguiendo el tipo de muestreo por conveniencia. Para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario para evaluar la gestión directiva y el cuestionario sobre el clima institucional.

Los resultados demuestran que entre las variables gestión directiva y clima institucional existe una correlación de $r = 0,787$. Es decir a un buen nivel de gestión directiva le corresponde un buen nivel de clima institucional; a un deficiente nivel de gestión

directiva le corresponde un deficiente nivel de clima institucional. Se concluye señalando que existe relación directa entre gestión estratégica y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica – 2015.

- Sablich, A. (2010). En la tesis titulada: **“Aplicación de un modelo de dirección estratégica en épocas de crisis, estudio de caso: Agroexportadora de Perú”**. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional San Luis Gonzaga”. Ica. Ica.

El presente estudio de investigación expone en forma singular la aplicación del proceso de Dirección Estratégica en una empresa privada de la Región de Ica, Perú, por lo que a través de las líneas siguientes de investigación, tratamos de introducirnos al problema que ha generado graves perjuicios e inclemencias en las empresas a nivel nacional e internacional. Es decir, que abordamos la crisis económica y financiera internacional desde el punto de vista de la empresa privada. Así, luego de un repaso de los conceptos de estrategia, estructura, cultura organizacional, liderazgo, entre otros; que conforman el entramado del proceso de dirección estratégica, y después de revisar los antecedentes de la empresa agroexportadora, se efectúa el análisis de las causas que han generado los problemas, y señalamos el planteamiento de metas y objetivos, con los que la empresa afrontará la crisis.

Entonces desplegamos la aplicación de estrategias bajo un modelo combinado, de formulación e implantación de métodos de dirección empresarial, integrando en este proceso los niveles estratégico, táctico y operativo que interactúan entre ellas; utilizando entre otros los instrumentos del “benchmarking”, comparando indicadores con otras empresas del sector de similar

magnitud y el “Empowerment” de los trabajadores, para revertir la situación de retroceso temporal de la empresa agroexportadora más importante de la zona sur del país. Nos ceñimos precisamente, en un caso concreto y real, determinado por la Sociedad Agrícola DROKASA S.A., puesto que es una de las empresas más importantes, grandes y complejas en el Perú, sobre todo, en la ciudad de Ica, por lo que su diagnóstico problemático y su solución, podría ayudar a otras empresas del mismo sector, a aplicar sus fórmulas utilizadas gerencialmente, enfocadas en la investigación.

- Tasayco, A. (2010), Tesis titulada: **“Desarrollo de ventajas competitivas en la ciudad de Ica, a partir de la correcta identificación de sus fortalezas y del potencial de la organización, en la ciudad de Ica.** (Tesis de Licenciatura). Universidad Autónoma de Ica. Chincha.

El objetivo es desarrollar ventajas competitivas en esta provincia, a partir de la correcta identificación de sus fortalezas y del potencial de la organización, para lo cual se definió la visión, que se basa en mejoras en el Índice de Desarrollo Humano y en el Índice de Progreso Social. Para esto habrá que incrementar la producción en distintos sectores económicos; principalmente, en la agroindustria, la pesca y el turismo. A nivel interno, la provincia de Ica tiene diversas fortalezas, entre las que destaca el potencial de desarrollo comercial y la presencia de centros turísticos y culturales.

En cambio, entre las debilidades se tiene el bajo grado de inversión para la actividad comercial y empresarial, y el crecimiento desorganizado. A partir de las fortalezas que

actualmente se tienen, se identificó el potencial de la organización y su capacidad de generar ventajas competitivas, que se complementan con la conformación de un clúster agroindustrial y otro turístico. Del lado de las oportunidades, se identificaron el crecimiento económico nacional, que estimula el consumo privado, junto con el incremento en las inversiones, a lo cual se le suma la promoción internacional del turismo cultural y gastronómico.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA

2.2.1.1. CONCEPTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado, señalan que, la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

En otra concepción, gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. A su vez, la definición de gestión también comprende a la gestión financiera y contable, ya que las mismas serán las encargadas de que dichos proyectos puedan concretarse. Ahora bien, la gestión en este sentido debe ser quien se ocupe de analizar todos los recursos que a la compañía le resultan más convenientes económicamente, es decir, que, entre todos los que se

presentan, la gestión seleccionara aquel que le otorgue más seguridad de utilidades. Otro de los factores que de los factores que se relacionan con la definición de gestión cuando ésta es aplicada a la planificación empresarial, es sin duda el hecho de riesgo que se toma. Cuando una empresa une la financiación a la planificación y posterior gestión de un proyecto, la misma está asumiendo un riesgo que se divide en un 50% de éxito y un 50% de fracaso, lo que nos indica que, en un principio, todo proyecto tiene tantas posibilidades de éxito como de fracaso.

La gestión son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Mora (2003 citado en Ecured, 2017), define la gestión como el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado. Se asume como la dirección y el gobierno de las actividades necesarias para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.

2.2.1.2. TIPOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Según Benavides (2011), señala lo siguiente:

a) La Gestión Tecnológica (GT):

Se concibe como el proceso de administrar el desarrollo de la tecnología, su implementación y difusión en los sectores industrial, público y privado y en la sociedad en general. Además, implica el manejo del proceso de innovación a través de la Investigación y Desarrollo (I+D), lo cual incluye la introducción y uso de tecnología en productos, en procesos industriales, y en otras áreas estructurales y funcionales de la empresa, así como también la utilización de este conocimiento en la solución de los diferentes problemas de la sociedad, del ser humano y del medio ambiente.

Pero la gestión tecnológica no es un campo del saber meramente especulativo sobre la tecnología y su desarrollo; es también una práctica soportada en un conocimiento derivado del análisis y la interpretación de las observaciones del comportamiento del desarrollo tecnológico, como proceso social, y resultado de las observaciones de este proceso en organizaciones y países y de su relación con el proceso de desarrollo global de las sociedades modernas. (Villavicencio, 1998).

Su objeto fundamental de la gestión tecnológica surge y se desarrolla en el seno de las empresas y su objetivo fundamental es el logro de una mejor vinculación investigación-industria-sociedad, que debe entenderse como una relación de mercado. Esto implica comprender que este se rige fundamentalmente por leyes de oferta y demanda. La gestión tecnológica busca integrar el

proceso de cambio tecnológico con los aspectos estratégicos y operativos del control y la toma de decisiones de la empresa. Así, se concibe la tecnología como un arma competitiva y como tal, debe constituir un punto esencial del planteamiento estratégico a largo plazo (Muñiz, et al. 2007).

La gestión tecnológica es el instrumento que vincula el sector productivo y de la investigación-desarrollo en el proceso de innovación tecnológica. Requiere de una preparación conceptual y ejecutiva y se realiza para apoyar los procesos de innovación tecnológica que permiten identificar las necesidades y oportunidades tecnológicas e implica una capacidad de manejo del cambio técnico. Por otra parte, garantiza las actividades de investigación y la transferencia de sus resultados a las entidades productivas.

Los procesos objeto de estudio de la gestión tecnológica, en tantos procesos sociales, son procesos complejos, multidimensionales, inseparables de su contexto y de la globalidad de los procesos sociales y, por tanto, sus estados y características involucran dimensiones históricas, económicas y sociológicas. Si bien ellos se han considerado bajo ángulos y perspectivas distintas por disciplinas como la historia, la economía, la sociología y la psicología, cada una con su enfoque particular, y sin pretensión alguna de una explicación total, es la gestión tecnológica como región de saberes y un campo de conocimiento

transdisciplinario la que conjuga y relaciona estos saberes parcelados, mediante su recomposición y recontextualización, para construir una mejor visión que incorpora la totalidad de características del proceso.

Las fases de la gestión tecnológica en la empresa es la aplicación de un conjunto de prácticas que le permiten establecer una estrategia en materia de tecnología congruente con sus planes de negocio. En el ambiente empresarial, la gestión tecnológica se revela en sus planes, políticas y estrategias tecnológicas para la adquisición, uso y creación de tecnología, así como cuando se asume la innovación como eje de las estrategias de desarrollo de los negocios. También es evidente cuando en la cultura de las empresas se logran "crear una mentalidad innovadora, enfocada hacia el aprendizaje permanente que sirva de sustento al crecimiento de la competitividad a largo plazo".

La iniciación de un plan tecnológico conlleva las siguientes acciones o pasos:

- Inventariar. Consiste en recopilar tecnologías disponibles a nivel mundial lo cual implica conocer las tecnologías utilizadas y dominadas por la empresa que constituyen su patrimonio tecnológico.
- Vigilar. Significa estar alerta sobre la evolución de las nuevas tecnologías, sistematizar las fuentes de información de la empresa, vigilar la tecnología de los competidores, así como identificar el impacto posible

de la evolución tecnológica sobre las actividades de la empresa.

- Evaluar. Determinar la competitividad y el potencial tecnológico propio, estudiar posibles estrategias de innovación e identificar posibilidades de alianzas tecnológicas.
- Enriquecer. En esta etapa se trata de diseñar estrategias de investigación y desarrollo.
- Priorizar tecnologías emergentes, clave y periféricas.
- Definir una estrategia de adquisición de equipo y tecnologías externas.
- Definir proyectos conjuntos o alianzas.
- Determinar estrategia de financiamiento a proyectos.
- Asimilar. Una vez realizados los pasos anteriores, es posible asimilar y actuar en la explotación sistemática del potencial tecnológico mediante:
- Proteger. Por último, queda proteger la tecnología de la empresa mediante el establecimiento de una política de propiedad intelectual que incluya: patentes, derechos de autor, marcas, diseños industriales y secretos.

En una empresa que ha incorporado la gestión tecnológica en su cultura, las actividades propias de ella están incorporadas en su cadena de valor y se realizan en forma sistemática mediante procesos básicos que desarrollan funciones de gestión tecnológica, procesos que integran competencias tecnológicas, competencias de gestión y recursos disponibles en la empresa para cumplir sus propósitos, objetivos, estrategias y

operaciones. Estos procesos involucran también el uso de datos, información y conocimientos, así como la interacción social de personas en la creación de conocimiento y el desarrollo de innovaciones para la creación de valor y de ventajas competitivas

Según Gaynor, entre estos procesos pueden mencionarse: la gestión del conocimiento, el seguimiento y la inteligencia tecno económica, la evaluación de alternativas tecnológicas, la negociación de tecnología, la transferencia de tecnología, así como la asimilación y adaptación, mejoramiento, investigación y el desarrollo.

b) Gestión Social:

Es un proceso completo de acción y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

La UNESCO señala que la gestión social, es el proceso completo de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas en la realidad. Proceso que implica un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales.

c) Gestión de Proyecto:

Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto

dentro del tiempo y del presupuesto definido. La Gestión de Proyectos tiene como finalidad principal la planificación, el seguimiento y control de las actividades y de los recursos humanos y materiales que intervienen en el desarrollo de un Sistema de Información. Ministerio de Administraciones Públicas (s.f).

d) Gestión de Conocimiento:

Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

e) Gestión Ambiental:

Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

f) Gestión Administrativa:

La administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados.

g) Gestión Gerencial:

Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

h) Gestión Financiera:

Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

i) Gestión Pública:

Para acercar los conceptos de gestión pública y Estado, decimos que este es la organización política soberana de una sociedad humana establecida en un territorio determinado, bajo un régimen jurídico, con independencia y autodeterminación, con órganos de gobierno y sistemas de gestión que persiguen determinados fines mediante actividades concretas la relación entre poder y función marca la esencia de la administración pública, donde a través de ésta se pone en práctica el ejercicio del poder.

2.2.1.3. GESTIÓN ESTRATÉGICA A LARGO PLAZO

La relación que los gerentes establecen hoy entre los negocios y la estrategia es relativamente nueva. No fue hasta la segunda guerra mundial que surgió la idea de que la gestión estratégica constituye un proceso administrativo independiente; el proceso que llamamos administración estratégica. Este enfoque amplio para desarrollar la

estrategia no se presentó de un día para otro, fue evolucionando con el tiempo.

En 1962, Alfred D. Chandler, el historiador del mundo de los negocios, propuso que estrategia se definiera como: la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adaptación de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas.

Chandler subrayó tres elementos fundamentales: (a) los cursos de acción para alcanzar los objetivos; (b) el proceso de búsqueda de ideas clave (en lugar de aplicar la política existente en forma rutinaria), y (c) como se formula la estrategia. Chandler abandonó el concepto convencional de que la relación entre un negocio y su ambiente era, más o menos, estable y pronosticable. Desarrolló sus ideas usando métodos de la historia y analizando el crecimiento y el desarrollo de compañías.

Conforme evolucionó el concepto de Chandler, dos factores salieron a la luz de inmediato: (1) la planificación estratégica valía en el mundo de las actividades mercantiles reales, pero (2) el papel del gerente para implantar los planes estratégicos contenía una explicación más completa de la aplicación de estrategias). Todavía estaba por definir la forma en que la alta dirección podría atacar los problemas centrales que enfrentaban las organizaciones modernas: los veloces cambios de la interrelación entre la organización, su ambiente y el rápido crecimiento del

tamaño y la complejidad de las organizaciones modernas de negocios; Competir es un asunto donde solo entran los excelentes.

La gestión estrategia es el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente en el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio (Betancourt, 2006). A esto debemos agregar que sus elementos relevantes son: La planificación, la organización, la dirección y la ejecución; así también la estrategia se logra en base a tácticas y las tácticas se logran con procedimientos. A continuación, proponemos un collage, conceptual de Gestión Estratégica (GE) es un despliegue de actividades, que realiza una organización para enfrentar circunstancias en correlación a la competencia; combinando adecuadamente sus fortalezas con las necesidades de los clientes y alcanzando un excelente desarrollo del capital humano para hacer factible la GE. y por lo tanto garantice el posicionamiento y la supervivencia de las organizaciones.

Es un proceso de gestión global de decisión sistemática y continua que modela la eficacia y el futuro de la organización con la implementación estratégica de políticas y objetivos institucionales que apoyan al cumplimiento de la visión y misión estratégica de las organizaciones.

2.2.1.4. PROCESO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

La gestión estratégica se da inicio, con un proceso de planificación corporativa, que posteriormente se enmarca

dentro de las áreas específicas de la organización en un proceso funcional que comienza a dividir la responsabilidad de los líderes de la organización; este proceso es continuo, presenta las características siguientes:

En las organizaciones proactivas, las estrategias adaptativas nos permiten sobrevivir, respondiendo a los cambios del entorno. Las estrategias anticipativas son promotoras del cambio para que la competencia pueda cambiar el ritmo de nuestra organización; esto nos permite ser competitivos. En la gestión estratégica podemos determinar que cada nuevo paradigma no sustituye al anterior, sino que se agrega o incluye al anterior.

Primer proceso: De las organizaciones familiares micro o pequeñas empresas, la gestión invoca al “gran poder de Dios” con frases que “¡Dios quiera que...! Y otras más.”

Segundo proceso: Basado en el poder del dinero, las empresas iniciaron la gestión presupuestaria teniendo como elemento la planificación financiera con el enfoque de pensar que “Controlando los recursos podemos controlar el desarrollo de la gestión” aquí no se gasta en lo que hay que gastarlos, solo se ordena los gastos, pero no garantiza el cumplimiento de los objetivos y metas.

Tercer proceso: Conceptos de la Planificación Estratégica es el poder central, permite establecer estrategias adecuadas para enfrentar retos y dificultades del entorno con conceptos de Corto, Mediano y Largo plazo y

estrategias; considera el análisis del entorno y el interés en áreas determinadas de la organización para crear estrategias funcionales. Tuvo buenos resultados en las corporaciones funcionales los últimos 25 años, pero los tiempos cambian y las necesidades también.

Aquí la responsabilidad alude a los planificadores del centro del poder, se tiene bellísimas frases que nadie cumple en sus funciones y que solo decoran las bibliotecas de los ejecutivos.

Cuarto proceso: Basado en el Poder de la Gente, trabajo en equipo. El gerente es el responsable de la difusión, de diseñar los trabajos; ya no es un centro de poder el que establece los planes corporativos, sino que existen lineamientos corporativos por equipos. Los elementos claves de la gerencia son la anticipación, innovación y excelencia.

2.2.1.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El planeamiento estratégico es aquel que nos permite evaluar las perspectivas o tendencias organizacionales mediante un auto evaluación continua, identificando exactamente donde se quiere llegar, cómo y cuándo y según ello, seleccionar los programas o proyectos a implementar en la organización. Por ello el contador estratégico debe conocerse a sí mismo y saber el ambiente en el cual va a actuar.

La importancia, según Milla (2007), señala que la planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, la cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos llevan hacia los objetivos organizacionales. Además, el planeamiento es importante porque permite desarrollar diferencias competitivas, anticipar sucesos desfavorables, desarrollar servicios y productos adecuados al mercado.

La planeación estratégica es a largo plazo que enfoca a la organización como un todo, el largo plazo se define como un periodo que se extiende aproximadamente de cinco años hacia el futuro. Además, la planeación trata con las perspectivas de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos, durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que hubiera tomado el gerente general.

La esencia de la planeación estratégica, consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas (que surgirán en el futuro); las cuales se combinan con otros datos importantes, para proporcionar la base para que la empresa tome las mejores decisiones en el presente para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas (Toso, 2003).

Las características de la planificación estratégica según Milla (2007):

- Es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define las estrategias y

políticas para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener esfuerzos de planeación. Dónde debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

- El proceso de planificación estratégica que se realiza para la gestión estratégica, implica que los responsables de un programa hayan formulado la misión, la visión, los objetivos y las estrategias del programa, a partir de un análisis de los recursos disponibles (humanos o materiales), la identificación de sus fortalezas y debilidades, el estudio del entorno, detectando las oportunidades y las amenazas, formulando estrategias que permitan el logro de los objetivos.
- Este proceso estratégico se concreta en la formulación de un plan de desarrollo participativo, ligado a la asignación de los recursos y flexible a los cambios que puedan presentarse.

La planificación tiene como propósito disminuir la incertidumbre y el impacto del cambio, estableciendo unos objetivos y la manera de alcanzarlos. Su importancia radica en que ofrece dirección a las acciones que se llevan a cabo, mediante el diagnóstico de los factores externos e internos relevantes para establecer el rumbo que se debe seguir.

2.2.1.6. ENFOQUE DE ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA

La eficiencia en la organización estratégica puede adoptar varios significados; no existe ningún patrón que pueda adaptarse a todas las empresas (Steiner, 1998).

Organización estratégica como entidad social, orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurados deliberadamente. La organización es una entidad social porque la conforman personas; está orientada a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados: Generar utilidades (empresas en general) o proporcionar satisfacción social (clubes), etcétera. Está estructurada deliberadamente porque propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros. En este sentido, la palabra organización estratégica significa cualquier cometido humano orientado a conseguir objetivos estratégicos.

Esta definición cobija todos los tipos de organizaciones (tengan o no ánimo de lucro), como bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, iglesias, entre otros. Desde este punto de vista, la organización estratégica presenta dos aspectos diferentes: La organización formal, Organización basada en la división racional del trabajo; especializa órganos y personas en determinadas actividades. Por tanto, es la organización planeada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales de organización.

La organización informal, emerge espontánea y naturalmente entre personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos. Se configura a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismo) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

Nuestra organización estratégica universitaria abarca como la segunda función administrativa, que depende de la planeación estratégica, la dirección estratégica y el control estratégico para formar el proceso administrativo, cabe aclarar que organizarse estratégicamente consiste en, determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos estratégicos planeados (especialización), agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización) y asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargas y tareas).

La organización estratégica puede estructurarse en tres niveles diferentes: Organización global, implica la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: Lineal, funcional, y línea staff, organización departamental, abarca cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamentos, o simplemente departamentalización. Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos o tareas.

Abascal nos manifiesta que, Después de formular las estrategias de una compañía, la gerencia debe hacer de la estructura de diseño organizacional su siguiente prioridad, ya que la estrategia se implementa a través de la estructura organizacional. Las actividades de creación de valor del personal de la organización son poco significativas a menos que se utilice cierto tipo de estructura para asignar a los empleados las tareas y vincular las actividades de distintas personas o funciones. Cada función organizacional requiere desarrollar una habilidad distintiva en una actividad de creación de valor con el fin de incrementar la eficiencia, calidad, innovación capacidad de satisfacer al cliente.

2.2.1.7. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA MODERNA

La dirección estratégica, sigue a la planeación estratégica y a la organización estratégica. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas estratégicamente. Este es el papel de la dirección estratégica, poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha de la gestión estratégica y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa. (Abascal, 2001).

Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función

de la dirección estratégica se relaciona directamente con la manera de orientar a las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos estratégicos. La dirección estratégica es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación.

2.2.1.8. CONTROL ESTRATÉGICO

Según Abascal (2001) nos manifiesta que el control estratégico es pretender conocer y seguir la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficiencia de la organización de la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas. Para lograrse el control estratégico se necesita conocer los siguientes aspectos: Evaluación de la eficiencia del plan estratégico, identificar los resultados alcanzados y relacionarlos con las unidades de responsabilidad de la empresa.

Para Charles (2001) precisa que la función básica de los sistemas de control estratégico consiste en suministrar a la gerencia de la información que necesita para controlar su estrategia y su estructura.

Una organización debe recoger información que le permita evaluar su desempeño y aplicar el correctivo. De igual manera, debe compilar información para evaluar la manera cómo funciona su estructura. Supóngase que una empresa que opera con una estructura funcional halla un incremento en sus costos y una disminución en su calidad, además que los gerentes justifican estos problemas por una falta de cooperación entre las áreas. Con esta información disponible, los gerentes pueden decidir que la compañía de cambiarse a una estructura de productos y utilizar equipos interdisciplinarios con el fin de incrementar la cooperación y acelerar el desarrollo de productos.

De nuevo, la información generada por los sistemas de control de la organización les ha suministrado retroalimentación sobre el funcionamiento de sus estructuras de tal manera que los gerentes pueden aplicar la medida correctiva.

Los sistemas de control estratégico constituyen los sistemas formales de formulación de objetivos, monitoreo, evaluación y retroalimentación que proporcionan información a la gerencia sobre si la estrategia y la estructura de la organización satisfacen los objetivos de desempeño estratégico. Un sistema de control estratégico efectivo debe tener tres características: Debe ser suficientemente flexible para permitir que los gerentes respondan cuando sea necesario a sucesos inesperados; debe suministrar información exacta, que proporcione la imagen real del desempeño organizacional; y debe

suministrar a los gerentes la información en una forma oportuna ya que tomar decisiones con base en información desactualizada constituye un ingrediente para el fracaso.

También Charles nos precisa que las funciones para la eficiencia en el control estratégico son:

- Establecer los estándares u objetivos en los cuales se evalúa el desempeño.
- Crear los sistemas de medición y monitoreo que indiquen si se han logrado los objetivos.
- Comparar el desempeño real frente a los objetivos.
- Iniciar las acciones correctivas cuando se determine que el objetivo no se está logrando.

Según Andía (2007) precisa que para asegurar el logro de los objetivos correspondientes a su esfera de preocupación con cada ámbito gerencial debe establecer sus correspondientes mecanismos de control, de manera que faciliten detectar a tiempo las posibles desviaciones e introducir las medidas correctivas pertinentes.

Se integra así un cuadro de control gerencial estratégico, con tres subsistemas básicos de control estratégico:

- 1) Evaluación de resultados.
- 2) Control de procesos.
- 3) Control de proyectos.

Hay dos instancias adicionales de control y evaluación que refuerzan y complementan de manera importante el

control gerencial, y por ello también se incorporan al documento: la evaluación ex post y la evaluación estratégica global. La evaluación estratégica global se realiza mediante una auditoría de gestión estratégica o auditoría administrativa.

2.2.1.9. TECNOLOGÍA Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

A finales del siglo XX, los sistemas informáticos se han constituido en las herramientas más poderosas para materializar uno de los conceptos más vitales y necesarios para cualquier organización empresarial, la tendencia es la automatización de las actividades del ser humano. La informática hoy, está integrada en la gestión estratégica de la empresa, y por eso las normas y estándares propiamente informáticos deben estar sometidos a los generales de la misma. En consecuencia, las organizaciones informáticas forman parte de lo que se ha denominado el "Strategic Management" o gestión estratégica de la empresa.

Cabe aclarar, que la informática no gestiona propiamente la empresa, ayuda a la toma de decisiones, pero no decide por sí misma. Por ende, debido a su importancia en el funcionamiento de una empresa, existe la administración informática, en un futuro cercano se utilizará los Softwares Libres de Gestión Estratégica que en uno solo contiene diversos paquetes de gestión empresarial.

Los principales objetivos que constituyen la administración informática son la gestión de la función

informática, el análisis de la eficiencia de los sistemas informáticos que comporta, la verificación del cumplimiento de la normativa general de la empresa en este ámbito y la revisión de la eficaz gestión de los recursos materiales, humanos e informáticos. El gestor informático ha de velar por la correcta utilización de los amplios recursos que la empresa pone en juego para disponer de un eficiente y eficaz sistema de información. Claro está, que, para la realización de una administración informática eficaz, se debe entender a la empresa en su más amplio sentido, ya que una Universidad, un Ministerio, o una institución son tan empresas como una Sociedad Anónima o Empresa Pública. Todos utilizan la informática para gestionar sus "Negocios" de forma rápida y eficiente con el fin de obtener beneficios económicos y de costos. (Betancourt, 2006).

2.2.1.10. DESAFÍOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Según Ramos (2009). Señala los siguientes desafíos:

- Dar mayor énfasis a la planificación, técnicas y herramientas que al involucramiento de los agentes y la coparticipación del pensamiento creativo sobre los objetivos, posicionamiento y estrategia del sistema.
- Gran demanda por informaciones y discusiones y poco énfasis en la toma de decisiones.
- Desarrollar una gestión simplista sobre lo que ya se realiza, en vez de algo que levanta cuestiones fundamentales sobre la capacidad del sistema, objetivos y mercados.
- Intereses de grupos, en el mantenimiento del status quo y poder, en perjuicio de los intereses de la organización.

- Comisión de gestores conservadores que se rehúsan a reemplazar propuestas bien aceptadas del pasado, con dificultad de romper vicios de gestión.
- Ubicación inadecuada de recursos, sin la debida definición de prioridades para el sistema.
- Elevado foco en la estructuración de las acciones relacionadas a las actividades operativas de los agentes en vez del foco en la coordinación de las actividades y en los consumidores finales.

2.2.2. VENTAJA COMPETITIVA.

2.2.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD

Según Wagner (2004), Conceptualiza la competitividad como la capacidad de una organización pública o privada, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está

provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

Según Oltra (1993), dice que la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica".

Según Wagner (2004), afirma que una empresa alcanza su competitividad estratégica cuando formula una estrategia que crea valor y la aplica con éxito en su rutina diaria.

Una ventaja competitiva sostenida o sustentable se logra cuando una empresa aplica una estrategia que crea valor que otras no son capaces de imitar o consideran que es demasiado costoso hacerlo.

Los puntos fuertes de la competitividad de una empresa pueden ser los siguientes:

- Calidad de los productos.
- Rapidez de los plazos de ejecución de tareas.
- Precios competitivos.
- Flexibilidad de su sistema productivo.
- Asistencia a los clientes.
- Originalidad de los procesos de creatividad, diseño y fabricación.
- Capacidad de asimilar rápidamente la innovación tecnológica.

2.2.2.2. DEFINICIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA

Según Hitt (2004), señala que la definición de ventaja competitiva sostenida varía según los sectores. Sin embargo, genéricamente, tiene que ver con la posibilidad a largo plazo, de afectar un mercado de manera que los competidores no puedan reproducir con facilidad.

De la forma en que se utiliza en el contexto general del proceso de pensamiento estratégico, conclusión estratégica es la actividad que ayuda a la dirección de una empresa a identificar lo que debe hacerse para lograr una ventaja competitiva duradera.

En términos generales, el éxito competitivo de numerosas empresas depende de la capacidad de producir algún producto o servicio considerado valioso por un determinado grupo de consumidores, y de realizarlo de

forma tal que nadie pueda copiarlo. A primera vista, parece que hay muchas formas de conseguir esta hazaña. Sin embargo, la mayoría de los expertos se muestran de acuerdo en considerar a los empleados de una compañía como su principal fuente de ventaja competitiva. Si las compañías contrataran a las personas más calificadas y fueran capaces de conservarlas, disfrutarían de una ventaja competitiva que las otras empresas no podrán copiar fácilmente. Si las compañías contaran con el “saber qué hacer” en el trato con sus empleados dispondrían de una ventaja que puede mantenerse, e incluso reforzarse a lo largo del tiempo.

Según Wagner (2004), dice que las empresas consiguen superar a sus rivales nacionales e internacionales porque perciben una nueva base para la competencia, o encuentran unos nuevos y mejores medios para competir. La innovación, en términos estratégicos, se define en su sentido más general.

Incluye no únicamente nuevas tecnologías, sino también a veces, nuevos métodos o formas de hacer las cosas que, algunas ocasiones, pueden parecer bastante corrientes a las personas poco preparadas. La innovación se manifiesta en el diseño de un nuevo producto, en un nuevo proceso de producción, en una nueva orientación del marketing o en una nueva manera de formar y usar los recursos humanos u organizar las cosas.

Uno de los retos esenciales para cualquier empresa es situarse de tal manera que pueda mejorar e innovar. Parte

de la tarea consiste en sacar el mayor provecho del entorno y superar la iniciativa empresarial para alcanzar las nuevas ideas. Lograr una ventaja competitiva sostenible a través de estrategias de marketing depende en parte de la empatía, que no es más que una sincera y ampliamente probada preocupación por otras personas.

Para Ceballos (2000), Afirma que todo negocio debe tener una ventaja competitiva, un contraste respecto a la competencia que le facilite el ingreso al mercado. En realidad, las posibilidades de ingreso y crecimiento de una empresa en el mercado dependen, en primer lugar, de la ventaja competitiva que logre construir. La fuerza de la ventaja competitiva es la base para la efectividad de cualquier estrategia de mercadeo. La inteligencia, realismo y claridad con que esté redactada la ventaja competitiva serán factores críticos para la decisión de todos los posibles inversionistas.

Según Ghemawat y Rivkin (1999) definen una ventaja competitiva como la obtención de un resultado financiero superior dentro de su industria o grupo estratégico.

Según Porter (1985), la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios

únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados.

Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresas es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva.

2.2.2.3. ANÁLISIS COMPETITIVO Y VENTAJA COMPETITIVA

Según Hitt (2004), afirma que un análisis competitivo tiene por objeto identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa o una marca puede prevalecer en el mercado y evaluar la medida en la que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores. Por ventaja competitiva se entienden las características o atributos de un producto o marca que le dan una superioridad sobre sus competidores. La superioridad relativa de un competidor puede resultar de una multiplicidad de factores.

Una ventaja competitiva es externa cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, bien disminuyendo sus costos de

uso, bien aumentando su rendimiento de uso; y 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 que aporta un valor al productor dándole un costo unitario inferior al del competidor prioritario.

- **La ventaja competitiva externa;** Da a la empresa un poder de mercado amplificado, pudiendo dar al mercado un precio de venta superior al del competidor prioritario. La estrategia de diferenciación será la que fundamente esta ventaja competitiva.
- **La ventaja competitiva interna;** Es el resultado de una mejor productividad, dando a la empresa una mayor rentabilidad y resistencia a disminuciones forzadas de precios por el mercado o competencia. Una estrategia de dominación a través de los costos será la que se base en esta ventaja competitiva.

La planificación comercial comprende el análisis de la situación interna y externa, la determinación de objetivos comerciales y la formulación de estrategias conducentes a ellos, así como la implementación y control. El análisis externo consiste en la identificación de las amenazas y oportunidades derivadas del producto-mercado en el que se desarrolla una empresa y el análisis interno consiste en la evaluación de los aspectos de marketing, producción, finanzas, organización, personal e investigación y desarrollo de la empresa con el fin de detectar los puntos

fuerzas fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas.

El análisis de la competencia incluye la identificación de los competidores actuales y potenciales y su evaluación. Incluye el análisis de los objetivos, precios, publicidad, y en general todo lo que sea relevante para determinar la situación competitiva y para conocer las ventajas y debilidades con respecto a la competencia.

En un mercado en competencia no basta con "hacer las cosas bien", hay que "hacerlas mejor que" los competidores actuales o posibles. Esta noción de rivalidad amplificada, consiste en añadir y subrayar la importancia de:

- La amenaza de nuevos competidores (nuevos entrantes)
En competencia perfecta (C.P), la entrada es libre.
Con escasa competencia (E.C), existen fuertes barreras que bloquean la entrada.
- La amenaza de los productos sustitutos
En C.P, los sustitutos son numerosos.
En E.C, los compradores no pueden recurrir a productos sustitutos.
- El poder de negociación de los clientes
En C.P, las empresas no tienen ningún poder de negociación frente a los clientes.
En E.C, los clientes no tienen poder suficiente para hacer bajar los precios.
- El poder de negociación de los proveedores

En C.P, las empresas no tienen ningún poder de negociación frente a los proveedores.

En E.C, los proveedores no tienen ningún poder para hacer aceptar subidas de costos.

2.2.2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA Y VENTAJA COMPETITIVA.

Para Hitt (2004), establece la diferencia entre estrategia competitiva y ventaja competitiva. La estrategia competitiva, consiste en todas las acciones (ofensivas y defensivas) que lleva a cabo la empresa para crear una posición aceptable en su sector, a fin de enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

Por ventaja competitiva se entiende cualquier característica de la empresa que la diferencia de las demás, y la coloca en una posición de relativa superioridad para competir. Las ventajas competitivas, bien por el coste o por la diferenciación, son función de la cadena de valor y del ámbito competitivo en que actúa, aparecen como elementos fundamentales para generar dichas ventajas. La cadena de valor básicamente relaciona varios aspectos internos de la empresa, los cuales tiene que combinar de la mejor manera para darle un mejor servicio al cliente, lo que se ve reflejado en el margen de utilidad de una empresa. La combinación adecuada de los elementos de la cadena de valor ayuda determinar las actividades que permiten generar una ventaja competitiva

2.2.2.5. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Para Hitt (2004), señala las siguientes estrategias para alcanzar ventajas competitivas en el mercado.

Liderazgo de bajo costo:

- Una amplia muestra representativa del mercado.
- Costos más bajos que los competidores.
- Un buen producto básico con pocos elementos superfluos.
- Reducción de costos sin sacrificar calidad aceptable.
- Transformar las características del producto para su bajo costo.
- Precios económicos/ buen valor

Diferenciación:

- Una amplia muestra representativa del mercado.
- Capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores.
- Muchas variaciones en los productos.
- Inventar formas de crear valor para los compradores.
- Integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes.
- Usar características para crear una reputación e imagen de la marca

Enfoque:

- Nicho de mercado limitado.
- Costo bajo al atender el nicho.
- Adapta las necesidades especializadas del segmento objetivo.

- Adaptada al nicho de mercado.
- Comunica la capacidad a satisfacer requerimientos de comprador.
- Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho.

2.2.2.6. ESTRATEGIAS DE ENFOQUE Y ESPECIALIZACIÓN

Consisten en la selección de un nicho de mercado donde los cobradores tienen preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho. Por ejemplo: Rolls Royce (Automóviles de gran lujo).

El poder competitivo de una estrategia de enfoque es mayor cuando:

- Los segmentos con un gran crecimiento rápido son suficientemente grandes para ser rentable, pero lo suficientemente pequeños para no interesar a los grandes competidores.
- Ningún otro rival se está concentrando en el segmento, y los compradores del segmento requieren productos especiales de experiencia o uso.
- La capacidad de la compañía con enfoque impone barreras de entrada, por lo que otras compañías que no pertenecen al nicho, encuentran muy difícil ingresar a él.
- La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que

carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

a) Estrategias Ofensivas:

Según Cyr y Agray (2004), describen las 6 maneras básicas para montar ofensivas estratégicas son:

- Ataque a los puntos fuertes de los competidores: Para tener éxito, el iniciador necesita contar con las suficientes fuerzas y recursos para adquirir por lo menos una participación en el mercado de los rivales objetivo.
- Ataque a los puntos débiles de los competidores: Tiene mayores probabilidades de éxito retar a los rivales donde son más vulnerables que retarlos donde son más fuertes, en especial si el retador tiene ventajas en las áreas donde los rivales son débiles.
- Ataque simultaneo en muchos frentes. Es lanzar una gran ofensiva competitiva que incluye varias iniciativas importantes, para tratar de desequilibrar al rival,

- distraer su atención y forzarlo a canalizar sus recursos a fin de proteger todos sus frentes simultáneamente.
- Ofensivas laterales. Evitan las confrontaciones directas y en lugar de ello se concentra en los atributos innovadores de los productos, los avances tecnológicos y la entrada temprana en los mercados geográficos menos competidos.
 - Ofensivas tipo guerrilla. Están adaptadas para los pequeños retadores que no cuentan ni con los recursos ni con la visibilidad en el mercado para montar un ataque a toda escala contra las compañías.
 - Golpes de apropiación. Crean una ventaja competitiva al colocar al agresor en una posición competitiva primordial a la cual no tienen acceso los rivales o frente a la cual se sienten desalentados y no la tratan de igualar.

b) Estrategias Defensivas

Para Cyr y Agray(2004), señalan las siguientes estrategias defensivas para mantener una ventaja competitiva:

En los mercados competitivos y globalizados, todas las compañías están sujetas de sufrir ataques de sus competidores. Los ataques suelen ser de dos tipos por empresas nuevas o por empresas que buscan reponerse en el mercado. El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles. Aunque por lo regular la estrategia defensiva no aumenta la ventaja competitiva de una compañía.

Para Jiménez (2002), señala que existen varias formas de proteger la posición competitiva de una compañía tales como:

- Ampliar líneas de productos de la compañía para ocupar los nichos y las brechas vacantes que podrían tomar los retadores.
- Introducir modelos o marcas que concuerden con los módulos de la competencia.
- Mantener precios bajos en dichos modelos.
- Firma de acuerdos exclusivos con proveedores y distribuidores.
- Capacitación barata o libre de costo.
- Promociones en ofertas, cupones y descuentos oportunos.
- Reducir los tiempos de entrega.
- Aumentar las coberturas de garantías.
- Patentar tecnologías alternativas.
- Firmar contratos exclusivos con todos los proveedores.
- Evitar a los proveedores que dan servicios a los competidores.
- Desafiar a los productos y prácticas de los rivales en los procedimientos legales.

Los movimientos de este tipo no solo refuerzan la posición actual de una compañía, sino que también presentan a los competidores un objetivo móvil. Una buena defensa implica ajustarse con rapidez a las cambiantes condiciones de la industria y, a veces, dar el

primer paso para obstruir o dificultar los movimientos de los posibles agresores.

Siempre es preferible una defensa móvil a una estacionaria. Un segundo enfoque de la estrategia defensiva incluye el envío de señales defensivas fuertes en caso de que el retador ataque. Se pueden enviar señales a los posibles retadores por medio de:

- Anunciar públicamente el compromiso de mantener la participación actual del mercado.
- Anunciar públicamente los planes de aumentar la capacidad de producción a fin de satisfacer el crecimiento de la demanda.
- Proporcionar por adelantado información acerca de un nuevo producto o nueva tecnología o los planes de introducir nuevas marcas, esperando que los retadores retrasen sus movimientos hasta que confirmen las acciones anunciadas.
- Comprometer públicamente a la compañía con una política de igualar los precios o términos ofrecidos por los competidores.
- Dar una sólida respuesta a los movimientos de los competidores débiles para aumentar la imagen de la compañía de ser un defensor duro.

Según Pérez (2001), indica que el factor Humano es la única ventaja competitiva duradera. En general a las personas no se las puede copiar ni comprar en toda su potencialidad, pero se las puede gestionar a través de Integrarlas, motivarlas, redescubrirlas formarlas, Orientarlas al cliente (interno o externo). La empresa es

el entorno donde las personas desarrollan estima personal y manifiestan valores compartidos. La sensibilidad hacia las personas debe formar parte de los valores más representativos de la empresa con éxito, ya que dentro de esta cultura organizacional se incrementa la aportación y el compromiso personal. Un ejercicio permanente y sin restricciones de la comunicación interna. Hay que comunicar la visión, estrategias, objetivos y lo que se espera de cada uno, etc.

- Ofrecer permanentemente posibilidades de participación a cada individuo.
- Fomentar la igualdad de oportunidades.
- Mantener, en definitiva, una clara actitud abierta hacia todas las personas que forman parte de la empresa.
- La estrategia es el conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo.

2.2.2.7. LA GESTIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA

El Barclay (2003). Se propusieron el análisis de estas estrategias de competitividad que nos ayudan a encontrar ventajas competitivas bajo cinco perspectivas:

- Creación de Valor: Desde ventajas comparativas, procesos de especialización y tecnología que ayude a la competitividad basada en la innovación.
- Captación de Valor: Basado en la cadena de valor aplicada a la estrategia nacional de exportación. Mientras más eficiente sea este proceso y más se

aprovechen los factores de éxito el grado de competitividad aumentará.

- Agregación de valor: Para aumentar la capacidad exportadora se refiere a agregar valor mediante la formación de alianzas entre las empresas nacionales para dar lemas fuerza al sector. Proyección de Valor: Crear una imagen de marca nacional, la cual aporte competitividad.
- Confirmación del Valor: Considerar la importancia de la evaluación y del control de los resultados de la estrategia.

2.2.2.8. LA COMPETITIVIDAD Y SU RELACIÓN CON LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Dentro del ámbito de la globalización y la competitividad existen ciertas medidas integradas las cuales al tomarse en cuenta ayudan a los países individuales a formar ventajas competitivas y favorece la posición global.

Las medidas competitivas globales tienen varios aspectos:

- Subsidio cruzado de países dentro del mismo negocio: es decir utilizar beneficios obtenidos en ciertos países para subsidiar acciones competitivas en otras economías.
- Contraataque: enfrentar a un competidor que ataca un cierto país atacándolo en otro para defenderse.
- Sucesión de medidas coordinadas globalmente: medidas que se toman en forma simultánea o coordinada que el negocio toma en distintos países para aprovechar de forma máxima los recursos. Cuando estas medidas se

- realizan en el orden apropiado refuerza las ventajas competitivas que se van adquiriendo con la experiencia.
- Apuntar a competidores globales: Identificar competidores actuales y potenciales y crear una estrategia para enfrentarlos.
 - Desarrollar planes para país-competidor: Estudiar fortalezas y debilidades de los competidores y desarrollar un plan de acción para cada uno de ellos en cada país.
 - Uso preventivo de estrategia global: fortalecen y refuerzan las posibles ventajas.

Si bien estas medidas nos ayudan a competir cuando se mira en la actualidad el proceso de la competencia, la CEPAL ha realizado estudios donde destaca que ya no existe solamente la competencia por precios bajos, hoy el tema va mucho más lejos.

La nueva competencia atribuye también a los esfuerzos por innovar y ofrecer nuevos productos y servicios, introducir nuevas tecnologías que hagan los procesos más eficientes, la preocupación por el tema ambiental que cada vez toma más fuerza, identificar las fuentes de suministro más eficientes, nuevas estructuras organizacionales más flexibles y con manejo complementario del área de recursos humanos, establecer alianzas estratégicas y formas de cooperación.

Es por esto que las ventajas competitivas se basarán no sólo en las capacidades internas de las organizaciones sino también en las capacidades para establecer contactos y

alianzas con otras empresas. Para que se den las ventajas competitivas, es importante la flexibilidad en la gerencia, el aprendizaje permanente y constante, la organización “just in time” de la producción, tecnologías globales para la innovación (reingeniería), esfuerzos de colaboración con proveedores y clientes. (George, 1993).

2.2.2.9. DIMENSIONES DE LA VENTAJA COMPETITIVA

El Análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es preciso primero tener en cuenta que existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector, (Baena, et al. 2003).

Las cinco fuerzas de Porter (1979) componen un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado Modelo de Competitividad Ampliada de Porter, ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Propuesto por Michael Porter en el año 1979, este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial. El análisis del sector abarca el entorno más cercano a la empresa, permitiendo obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento de la misma. El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria, las cuales se mencionan a continuación:

a) Poder de Negociación de los Compradores o Clientes.

- Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria.
- Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable.
- El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias.
- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.

- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.

b) Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores.

- El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.
- El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.

- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

c) Amenaza de Nuevos Entrantes.

- Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen esta fuerza son:
 - Existencia de barreras de entrada.
 - Economías de escala.
 - Diferencias de producto en propiedad.
 - Valor de la marca.
 - Costes de cambio.
 - Requerimientos de capital.
 - Acceso a la distribución.
 - Ventajas absolutas en coste.
 - Ventajas en la curva de aprendizaje.
 - Represalias esperadas
 - Acceso a canales de distribución.

d) Rivalidad entre los Competidores

- Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos sea competido se encuentre en un sector, normalmente será más rentable y viceversa. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normal mente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.
- Las Estrategias que Michael Porter nos ofrece son muy buenas y de cierto modo si son ofensivas y defensivas para la empresa, estas estrategias nos ayudan a ver la rentabilidad de las industrias.
- La primera de las fuerzas nos habla o se refiere al producto y al poder de negociación que tienen los compradores con sus clientes, cuáles son las formas por la cual se puede generar una mejor venta dependiendo siempre de la calidad del producto.
- La segunda estrategia nos habla del poder de Negociación de los Proveedores, que pueden ser de alguna manera la diferencia de productos entre proveedores y la ayuda que estos mismos nos puedan dar de una u otra forma.
- La tercera estrategia es muy interesante porque nos habla acerca de amenazas de un nuevo competidor dentro del mercado, pero nos dice que para las mega industrias encontrar un competidor directo es muy difícil debido a que las demás industrias no pueden ser

capaz de ofrecer un producto de la misma calidad, y si son extranjeras sería muy difícil la distribución de sus productos.

- La cuarta estrategia no habla de cierto modo la competencia que un producto pueda tener con el de otra, pero para esto depende de ciertas formas como por ejemplo la del cliente (comprador) si la toma la decisión de reemplazar su producto por el de la competencia debido a la calidad o precio que esta puede ofrecer, otras de las formas sería la de la semejanza que este puede tener o también por la forma más fácil de adquirirlo.
- Y la última estrategia habla de la rivalidad directa de empresas que están ubicadas de cierto modo en el mismo lugar, (municipio, departamento, aldea etc.) esto se refiere a que si dos empresas que se dedican a lo mismo se encuentran ubicadas en el mismo lugar su rentabilidad será poca.

e) Amenaza de Productos Sustitutivos.

- Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar entre otros, los siguientes factores: Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.

- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

2.2.2.10. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

Como consecuencia directa de estos dos tipos de ventajas competitivas, Porter habla de tres estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial; las estrategias que se pueden poner en acto, generalmente por separado, pero en algunas circunstancias también en conjunto, según los casos, para asegurarnos el crecimiento del valor de nuestra empresa, son las siguientes:

a) El liderazgo en costos: Que es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios, por ejemplo: acceso privilegiado a las materias primas oferta de un número mayor de productos en el mercado, ya que a mayor producción corresponde un menor costo per cápita- mayor eficiencia en las faenas que conlleva la producción, como puede ser un sistema de piezas obtenidas con máquinas en comparación con la producción manual un diseño del producto capacitado para facilitar su producción.

b) La diferenciación: Que constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes. Algunas buenas actuaciones de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser:

- Materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado.
- Un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores en el tiempo.
- Ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes. Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma, en el caso se recaee en una estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo, mientras éste último no permite a dos empresas oponentes de afirmarse con igual fuerza en el mercado, con la diferenciación dos empresas del mismo rubro que apuestan en características distintas para sus productos podrían lograr ambas un buen resultado en el mercado.

c) El enfoque: Qué consiste en especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos

de nuestro segmento. Ejemplos concretos de enfoque pueden ser:

- Una categoría especial de potenciales compradores.
- Un área geográfica específica.
- Un segmento particular de la línea de productos.

Queda claro que cada estrategia puede asegurar una ventaja competitiva sostenible solamente hasta cuando el mercado reaccione de forma eficaz a nuestra estrategia. En cuanto se presente una empresa capaz de ganar terreno y cambiar nuestra posición de supremacía deberemos forzosamente recurrir a otra estrategia o bien cambiar los términos de la que hemos elegido para asegurarnos de no dejarnos derrotar por nuestros competidores.

Aplicar las tres estrategias al mismo tiempo en términos absolutos resulta imposible para cualquier empresa, y como regla general es importante que el plan empresarial considere cuál estrategia quiere poner en acto como prioritaria. Pero pueden darse casos específicos en los cuales podremos beneficiar de más de una estrategia. Porter nos habla de tres circunstancias en las cuales podremos aplicar en conjunto la diferenciación y el liderazgo en costos:

- En el caso que los competidores resulten muy ineficientes en sus planes de empresa.

- En el caso que nuestra empresa pueda contar con alguna tecnología exclusiva que no esté al alcance de nuestros competidores.
- En el caso que exista una fuerte posibilidad de coordinar estrategias comunes entre distintas empresas del mismo rubro, como cuando hay una participación societaria similar en empresas distintas que de hecho ya no se pueden considerar oponentes.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Amenazas.** Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- **Análisis DAFO.** Su objetivo consiste en ayudar a una empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, una vez identificados, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.
- **Análisis de los grupos de interés (*stakeholders*).** El análisis del grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización.
- **Análisis del entorno de la empresa.** El análisis que incluye la exploración de los factores, que forman el entorno en el cual actúa la empresa.

- **Análisis externo de la empresa.** Se trata de ir indicando los diferentes elementos del ENTORNO (macro y micro entorno) que influyen a la empresa.
- **Análisis interno de la empresa.** Es el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa.
- **Análisis ETOP.** El análisis que constituye un perfil de amenazas y oportunidades provenientes del entorno externo de la empresa.
- **Benchmarking.** Es el proceso que consiste en la medición y comparación de las operaciones o los procesos internos de la organización con los del mejor representante de su clase.
- **Capacidad gerencial.** Es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia) que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para lograr objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.
- **Capacidad productiva.** Estimación de cuánto podrá producir una empresa para determinar así sus condiciones para atender el mercado.
- **Competitividad.** La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.
- **Control estratégico.** Es un sistema que establece puntos de referencia, reglas, métodos y dispositivos para medir la congruencia, el avance, la

eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de las metas estratégicas y permite además una mejor comprensión de las crisis.

- **Control estratégico.** Tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan estratégico y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo.
- **Control.** Proceso de observación y medida, consistente en comparar los resultados que se han obtenido con los objetivos que se querían alcanzar.
- **Cultura estratégica.** Es un conjunto de normas, valores, actitudes y tipos de conocimientos relacionados con la comprensión de las actividades estratégicas, sobre todo, los objetivos estratégicos y maneras de alcanzarlos, compartidos por todos los miembros de una organización.
- **Cultura organizacional.** La cultura organizacional está relacionada con una serie de valores, actitudes, experiencias y hábitos entre los grupos que interactúan dentro de una organización.
- **Curva de experiencia.** Es la expresión gráfica del efecto de la experiencia como resultado de la economía de escala, los efectos de especialización, el aprendizaje y la innovación.
- **Dirección estratégica.** Es la fuente de éxito de toda empresa para alcanzar sus metas y propósitos, adaptándose al medio y transformando los obstáculos en oportunidades.
- **Efectividad:** es la relación entre los resultados logrados y los que se propusieron previamente, y da cuenta del grado de logro de los objetivos planificados.

- **Eficacia.** Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.
- **Eficiencia.** Habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado.
- **Estrategia.** Una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.
- **Estrategias defensivas.** Es la política que la empresa sigue o al conjunto de acciones que emprende para reducir la probabilidad de ataque de sus competidores.
- **Estrategias ofensivas.** Son un tipo de estrategias diseñadas para obtener un objetivo en concreto: cuota de mercado, clientes clave, segmentos de mercado de alto margen, etc.
- **Gestión.** El término gestión es utilizado para referirse al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad.
- **Mercado.** El mercado es el contexto en donde tienen lugar los intercambios de productos y servicios. Es decir que en ese contexto es en dónde se llevan a cabo las ofertas, las demandas, las compras y las ventas.
- **Negociación.** Es un proceso de comunicación dinámico en el cual dos o más partes intentan resolver diferencias y defender intereses en forma directa a través del diálogo.
-

- **Nicho de mercado.** Un nicho de mercado es un término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.

- **Organización estratégica.** Son aquellas que facilitan, a través de financiamiento y/o de apoyo político, que el impulso generado desde el núcleo con la participación de las organizaciones.

- **Planeación estratégica.** Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas establecidas.

2.4. HIPÓTESIS

2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

Existe relación significativa entre la gestión estratégica y la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, periodo 2017.

2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

- Hipótesis Especifica 1

Existe relación significativa entre la evaluación de la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017.

- **Hipótesis Específica 2**

Existe relación significativa entre la planeación empresarial y la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.”, en el distrito de La Tinguña, ciudad de Ica, 2017.

- **Hipótesis Específica 3**

Existe relación significativa entre la organización empresarial y la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.”, en el distrito de La Tinguña, ciudad de Ica, 2017.

2.5. VARIABLES.

2.5.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

1. VARIABLE INDEPENDIENTE:

a) GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos. Lana, R. (2008).

b) DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

- EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL:

Es una herramienta que permite determinar el grado de madurez o evolución de proyecto empresarial, empresa o negocio. Cada respuesta tiene una valoración que da un puntaje el cual permite identificar las fortalezas y necesidades de su empresa. Rey, A. (2017).

- **PLANEACIÓN EMPRESARIAL:**

Es un tipo de tipo planeación general orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa, permitiendo decidir sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que permitirán un excelente desarrollo de la empresa. Romero, J. (2014).

- **ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL:**

Es el diseño y mantenimiento de un sistema de funcionamiento basado en la determinación de los roles que debe cumplir cada persona que integra la empresa, así como de las relaciones que se establecen entre ellas. Ecured (2108).

2. VARIABLE DEPENDIENTE:

a) VENTAJA COMPETITIVA.

Es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otra u otras de la misma industria o sector mediante técnicas no necesariamente definidas. Ratto. R. (2015).

b) DIMENSIONES DE LA VENTAJA COMPETITIVA

- **NIVEL DE EFICIENCIA**

Es una relación positiva entre el uso de los recursos del proyecto y los resultados conseguidos, la eficacia se refiere al nivel de objetivos conseguidos en un determinado plazo, es decir a la capacidad para conseguir aquello que un grupo se propone. Mokate, K. (2006).

- **CONDICIÓN DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN**
Es el estado de los factores de producción o insumos y de los bienes o servicios que se utilizan para producir otros bienes o servicios. En la teoría económica se considera que existen tres factores principales de producción: el capital, el trabajo y la tierra. Banrepcultural (2015).

- **CONOCIMIENTO Y PREDICCIÓN DE LA DEMANDA**
Es la información que está disponible al instante y en igualdad de condiciones para todos con un único requisito previo: hay que saber cómo encontrarla. E-volucion.es (2012).

2.5.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

1. VARIABLE INDEPENDIENTE:

GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. Porto, I. (2016).

2. VARIABLE DEPENDIENTE:

VENTAJA COMPETITIVA.

Es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás. Economipedia (2017).

2.5.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

Variables	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores
VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión estratégica	<p>Es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos. Lana, R. (2008).</p>	<p>Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. Porto, I. (2016).</p>	Evaluación de la gestión empresarial Planeación empresarial Organización empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un plan estratégico - Se cuenta con un plan de negocios - Se cuenta con un reglamento interno de trabajo - Se definen objetivos concretos - Reparto de responsabilidad adecuado - Realizar control interna - Conocimiento del plan estratégico - Identificación con la empresa - Conocimiento de la misión de la empresa - Cumplimiento de los objetivos - Ser considerado en la toma de decisiones - Adaptación a los cambios - Aplicación de estrategias para grupos específicos de clientes - Conocimiento del organigrama - Conocimientos de los niveles jerárquicos de la empresa - Adecuada asignación de funciones - Relación de los objetivos y el trabajo que realiza - Comunicación abierta y fluida - Procesos internos adecuados
VARIABLE DEPENDIENTE: Ventaja competitiva	<p>Es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otra u otras de la misma industria o sector mediante técnicas no necesariamente definidas. Ratto, R. (2015).</p>	<p>Es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás. Economipedia (2017).</p>	Nivel de eficiencia Condición de los factores de producción Conocimiento y predicción de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora continua - Desarrollo del producto - Mejora de los procesos - Disponibilidad y calidad de la materia prima e insumos - Disponibilidad y calidad de la mano de obra - Infraestructura adecuada para la producción - Procesos productivos adecuados - Utilización de la diferenciación del producto - Utilización de estándares de calidad - Cumplimiento de los requerimientos de los clientes - Evaluación de los precios - Innovación del producto - Realización de encuestas

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de Investigación utilizado fue sustantiva, porque intenta responder un problema teórico de las variaciones de un modelo y se orienta a describir y explicar. Sánchez. C. y Reyes, F. (2002).

3.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.

Se aplicó el nivel Descriptivo, es un método que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto. Shuttleworth, M. (2004).

3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación que lleva por título: “La Gestión Estratégica y relación con la Ventaja Competitiva de la “Pastelería Yesan S.A.C.” en el Distrito de la Tinguña, Ica, 2017.”

- **Ámbito Social:** La investigación tomó en cuenta a los empleados de la parte.

- **Ámbito Espacial:** El estudio se realizó en el Distrito de la Tinguíña, Ica.
- **Ámbito Temporal:** La investigación se llevó a cabo entre los meses de agosto a noviembre del año 2017.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. POBLACIÓN.

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Wigodski, J. (2010).

El estudio comprendió a los empleados de la Pastelería “YESAN S.A.C.”, que en total son 10.

3.3.2. MUESTRA.

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. En diversas aplicaciones interesa que una muestra sea una muestra representativa y para ello debe escogerse una técnica de muestra adecuada que produzca una muestra aleatoria adecuada Wigodski, J. (2010).

En esta investigación se utilizó el muestreo por conveniencia y se encuestaran a todos los trabajadores de esta empresa, que son en total 10, según datos del administrador de la Pastelería “YESAN S.A.C.”

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

3.4.1. TÉCNICAS.

La técnica específica para recolectar información primaria fue la encuesta. Es la investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un grupo social, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas. García, F. (1993).

3.4.2. INSTRUMENTOS.

Se utilizó el cuestionario, que es un conjunto de preguntas que se confeccionan para obtener información con algún objetivo en concreto. Definicion.de. (2012).

El cuestionario estuvo estructurado con preguntas con alternativas de respuesta cerrada de tipo dicotómicas: Si, No.

3.5. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1998), "la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (pág.243). La validez del instrumento de investigación estuvo dada por el juicio de expertos basado en el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, que según Hernández (2008), establece que esta prueba requiere sólo una aplicación, produciendo valores que tienen un rango entre cero y uno. Donde su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales.

3.6. PLAN PARA LA RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.

Los datos fueron obtenidos a través del trabajo de campo en el que se aplicó una encuesta a los trabajadores de la Pastelería "YESAN S.A.C."

Donde los datos obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos seguirán el siguiente proceso:

- Estructurados, teniendo la variable de investigación y sus dimensiones de las cuales se utilizaron los indicadores que luego se convirtieron en preguntas de investigación.
- Luego, ser codificados para un fácil ingreso al sistema operativo de datos.
- Elaboración de una base de datos en Excel y en SPSS versión 22.
- Construcción de cuadros estadísticos e interpretación de los resultados.
- Análisis estadístico.
- Aplicación de la prueba del Chi Cuadrado
- Interpretación de la información
- Establecer conclusiones y recomendaciones.
- Presentación de la tesis para su evaluación y aprobación.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

		N	%
Casos	Válido	10	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	10	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

TABLA N° 02. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.831	31

En conclusión se encontró una confiabilidad de un 83.1%

4.2. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

TABLA N° 01

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

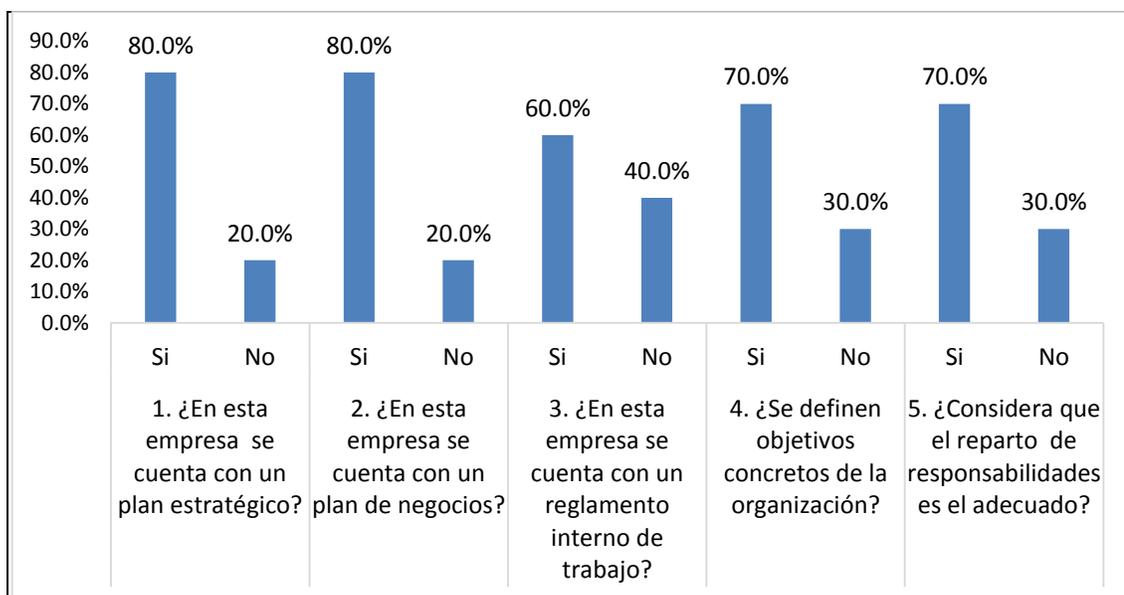
		Recuento	% del N de columna
1. ¿En esta empresa se cuenta con un plan estratégico?	Si	8	80.0%
	No	2	20.0%
2. ¿En esta empresa se cuenta con un plan de negocios?	Si	8	80.0%
	No	2	20.0%
3. ¿En esta empresa se cuenta con un reglamento interno de trabajo?	Si	6	60.0%
	No	4	40.0%
4. ¿Se definen objetivos concretos de la organización?	Si	7	70.0%
	No	3	30.0%
5. ¿Considera que el reparto de responsabilidades es el adecuado?	Si	7	70.0%
	No	3	30.0%

Fuente: Encuesta realizada

Autor: Elaboración propia

GRÁFICO N° 01

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL



Fuente: Tabla N°1

Autor: Elaboración propia

Interpretación

- En relación a si en esta empresa se cuenta con un plan estratégico el 80% de los encuestados manifestó que sí y un 20% dijo que no.
- En relación a si en esta empresa se cuenta con un plan de negocios el 80% de los encuestados manifestó que sí y un 20% dijo que no.
- En relación a si en esta empresa se cuenta con un reglamento interno de trabajo: el 60% de los encuestados manifestó que sí y un 20% dijo que no.
- En relación a sí en esta empresa se definen objetivos concretos de la organización: el 70% de los encuestados manifestó que sí y un 30% dijo que no.
- En relación a, si considera que el reparto de responsabilidades es el adecuado: el 70% de los encuestados manifestó que sí y un 30% dijo que no.

TABLA N° 02

PLANEACIÓN EMPRESARIAL

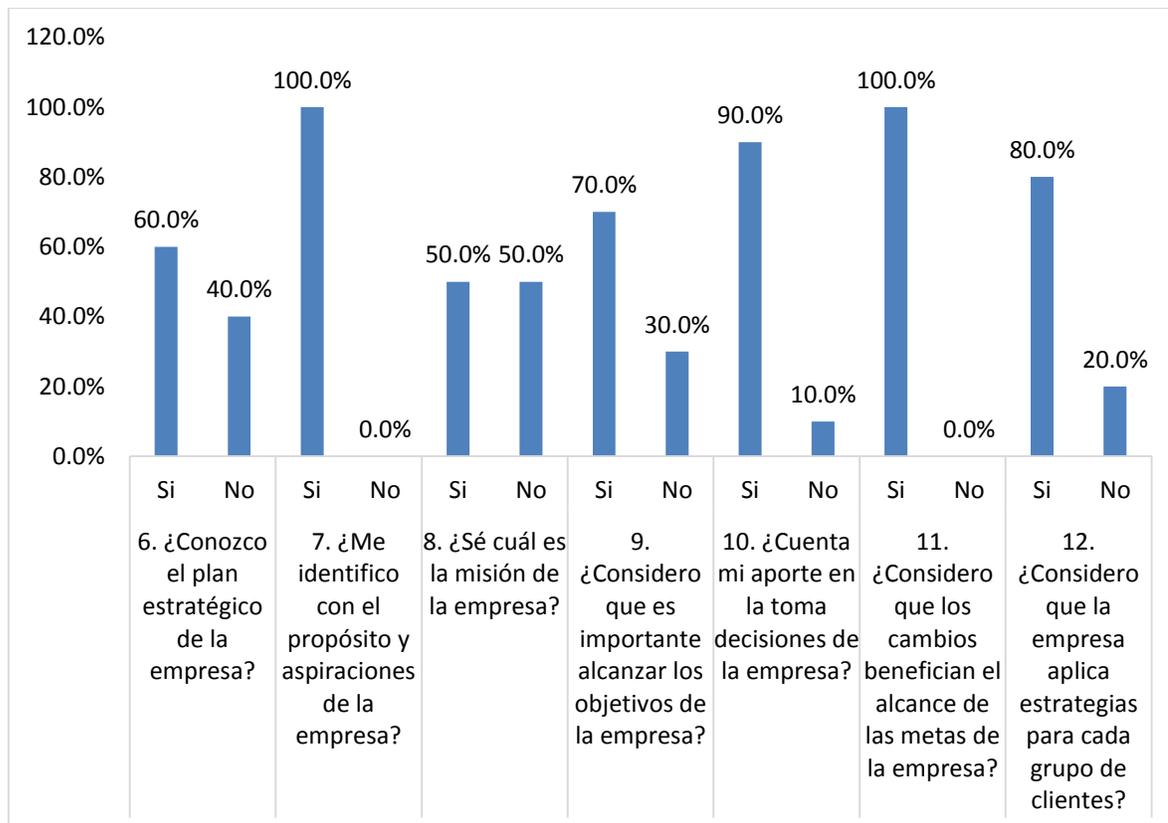
		Recuento	% del N de columna
6. ¿Conozco el plan estratégico de la empresa?	Si	6	60.0%
	No	4	40.0%
7. ¿Me identifico con el propósito y aspiraciones de la empresa?	Si	10	100.0%
	No	0	0.0%
8. ¿Sé cuál es la misión de la empresa?	Si	5	50.0%
	No	5	50.0%
9. ¿Considero que es importante alcanzar los objetivos de la empresa?	Si	7	70.0%
	No	3	30.0%
10. ¿Cuenta mi aporte en la toma decisiones de la empresa?	Si	9	90.0%
	No	1	10.0%
11. ¿Considero que los cambios benefician el alcance de las metas de la empresa?	Si	10	100.0%
	No	0	0.0%
12. ¿Considero que la empresa aplica estrategias para cada grupo de clientes?	Si	8	80.0%
	No	2	20.0%

Fuente: Encuesta realizada

Autor: Elaboración propia

GRÁFICO N° 02

PLANEACIÓN EMPRESARIAL



Fuente: Tabla N°2

Autor; Elaboración propia

Interpretación

- En relación a si conozco el plan estratégico de la empresa: el 60% de los encuestados manifestó que sí y un 40% dijo que no.
- En relación a si me identifico con el propósito y aspiraciones de la empresa: el 100% de los encuestados manifestó que sí.
- En relación a si sé cuál es la misión de la empresa: el 50% de los encuestados manifestó que sí y un 50% dijo que no.
- En relación a si considero que es importante alcanzar los objetivos de la empresa: el 70% de los encuestados manifestó que sí y un 30% dijo que no.

- En relación a si se cuenta con mi aporte en la toma de decisiones de la empresa: el 90% de los encuestados manifestó que sí y un 10% dijo que no.
- En relación a si considero que los cambios benefician el alcance de las metas de la empresa: el 100% de los encuestados manifestó que sí.
- En relación a si considero que la empresa aplica estrategias para cada grupo de clientes: el 80% de los encuestados manifestó que sí y un 20% estableció que no.

TABLA N° 03

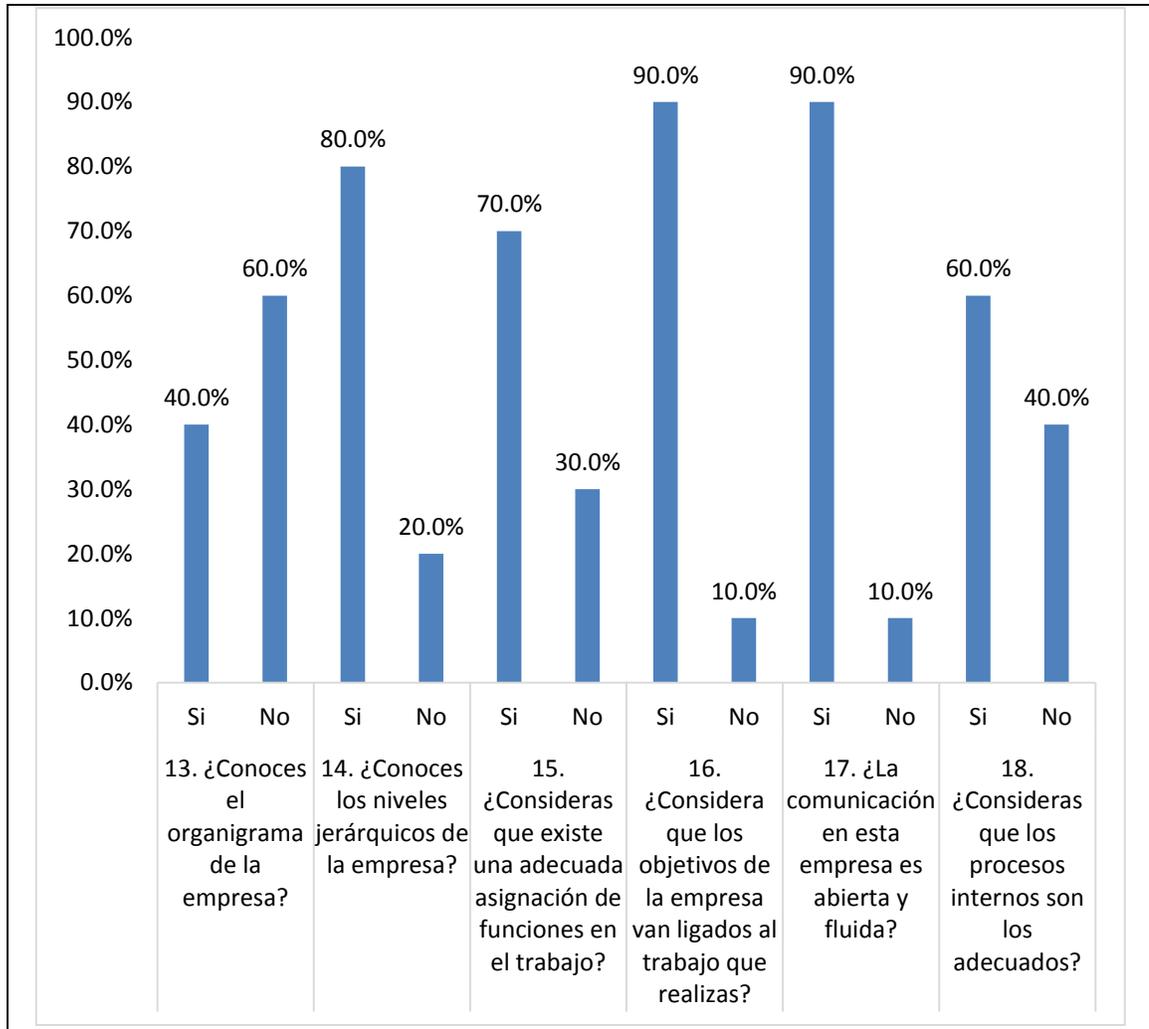
ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.

		Recuento	% del N de columna
13. ¿Conoces el organigrama de la empresa?	Si	4	40.0%
	No	6	60.0%
14. ¿Conoces los niveles jerárquicos de la empresa?	Si	8	80.0%
	No	2	20.0%
15. ¿Consideras que existe una adecuada asignación de funciones en el trabajo?	Si	7	70.0%
	No	3	30.0%
16. ¿Considera que los objetivos de la empresa van ligados al trabajo que realizas?	Si	9	90.0%
	No	1	10.0%
17. ¿La comunicación en esta empresa es abierta y fluida?	Si	9	90.0%
	No	1	10.0%
18. ¿Consideras que los procesos internos son los adecuados?	Si	6	60.0%
	No	4	40.0%

Fuente: Encuesta realizada
 Autor: Elaboración propia

GRÁFICO N° 03

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL



Fuente: Tabla N°3

Autor; Elaboración propia

Interpretación

- En relación a si conoces el organigrama de la empresa: un 60% dijo que no y el 40% de los encuestados manifestó que sí.
- En relación a si conoces los niveles jerárquicos de la empresa: el 80% de los encuestados manifestó que sí y un 20% dijo que no.

- En relación a si consideras que existe una adecuada asignación de funciones en el trabajo: el 70% de los encuestados manifestó que sí y un 30% dijo que no.
- En relación a si consideras que los objetivos de la empresa van ligados al trabajo que realizas: el 90% de los encuestados manifestó que sí y un 10% dijo que no.
- En relación a si consideras que la comunicación en esta empresa es abierta y fluida: el 90% de los encuestados manifestó que sí y un 10% dijo que no.
- En relación a si consideras que los procesos internos son los adecuados: el 60% de los encuestados manifestó que sí y un 40% dijo que no.

TABLA N° 04

NIVEL DE EFICIENCIA.

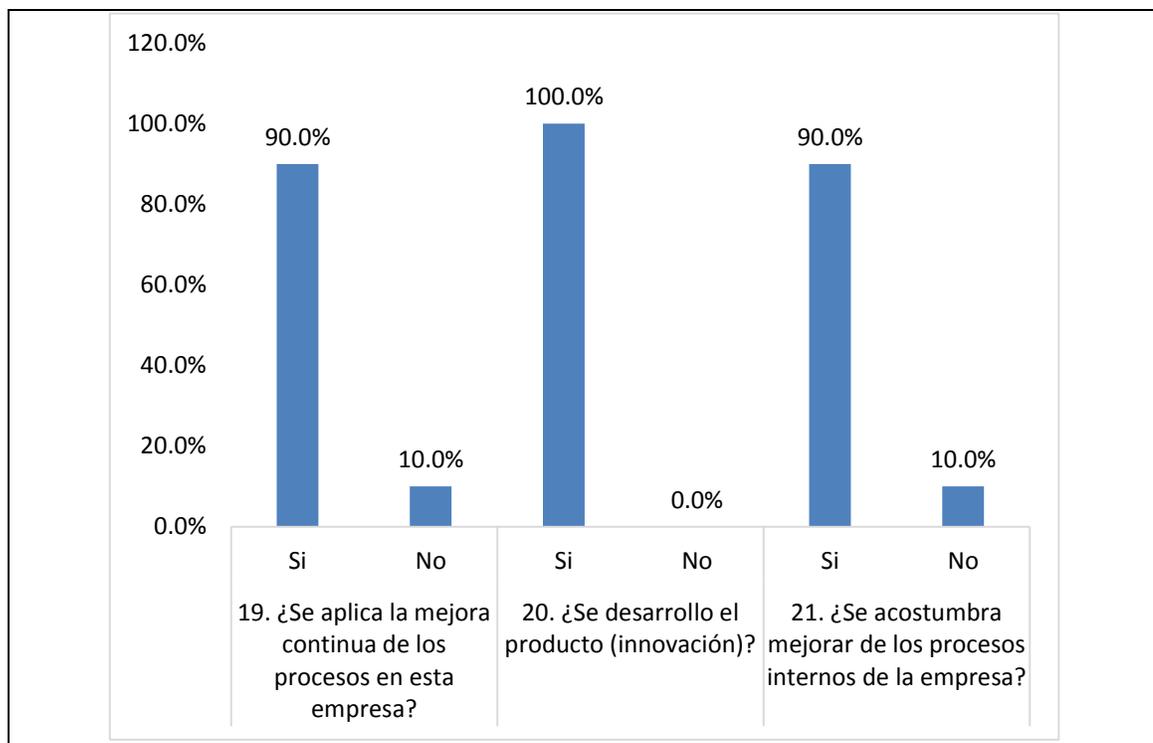
		Recuento	% del N de columna
19. ¿Se aplica la mejora continua de los procesos en esta empresa?	Si	9	90.0%
	No	1	10.0%
20. ¿Se desarrolló el producto (innovación)?	Si	10	100.0%
	No	0	0.0%
21. ¿Se acostumbra mejorar de los procesos internos de la empresa?	Si	9	90.0%
	No	1	10.0%

Fuente: Encuesta realizada

Autor: Elaboración propia

GRÁFICO N° 04

NIVEL DE EFICIENCIA



Fuente: Tabla N°4

Autor; Elaboración propia

TABLA N° 05

CONDICIÓN DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN.

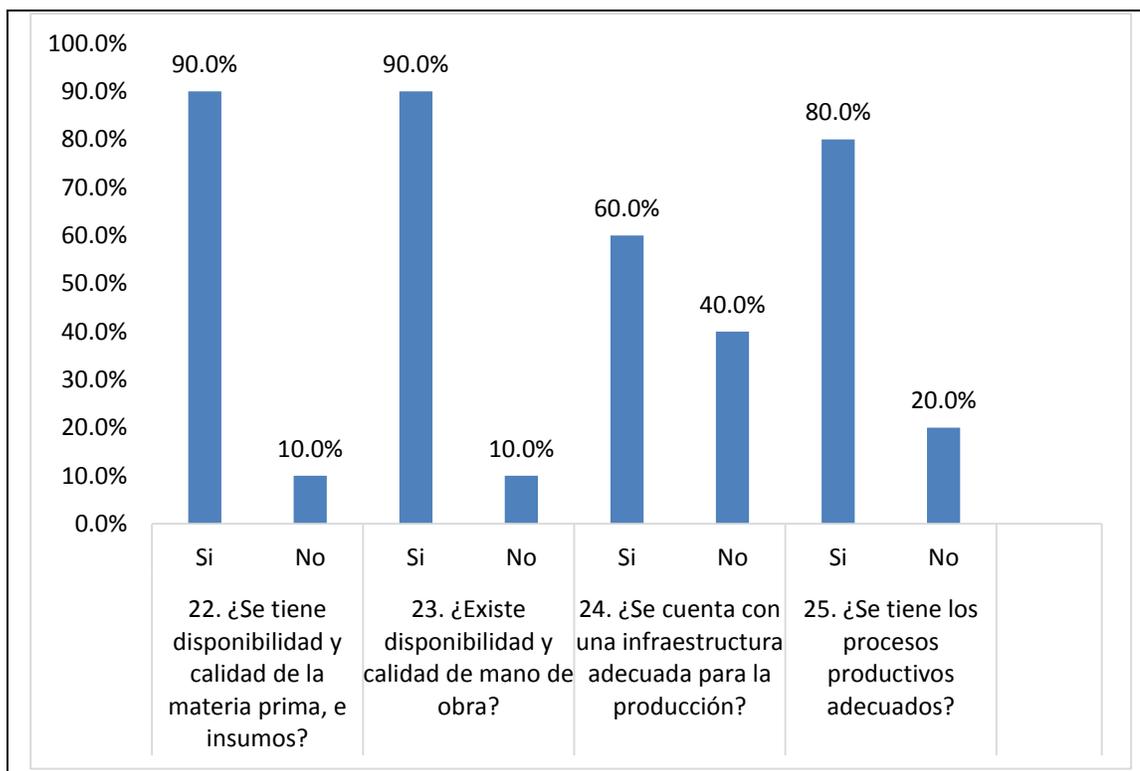
Pregunta	Respuesta	Recuento	% del N de columna
22. ¿Se tiene disponibilidad y calidad de la materia prima, e insumos?	Si	9	90.0%
	No	1	10.0%
23. ¿Existe disponibilidad y calidad de mano de obra?	Si	9	90.0%
	No	1	10.0%
24. ¿Se cuenta con una infraestructura adecuada para la producción?	Si	6	60.0%
	No	4	40.0%
25. ¿Se tiene los procesos productivos adecuados?	Si	8	80.0%
	No	2	20.0%

Fuente: Encuesta realizada

Autor: Elaboración propia

GRÁFICO N° 05

CONDICIÓN DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN



Fuente: Tabla N°5
Autor; Elaboración propia

Interpretación

- En relación a si se tiene disponibilidad y calidad de la materia prima, e insumos: un 90% dijo que sí y el 10% de los encuestados manifestó que no.
- En relación a si existe disponibilidad y calidad de mano de obra: un 90% dijo que sí y el 10% de los encuestados manifestó que no.
- En relación a si se cuenta con una infraestructura adecuada para la producción: un 60% dijo que sí y el 40% de los encuestados manifestó que no.
- En relación a si se tiene los procesos productivos adecuados: un 80% dijo que sí y el 20% de los encuestados manifestó que no.

TABLA N° 06

CONOCIMIENTO Y PREDICCIÓN DE LA DEMANDA.

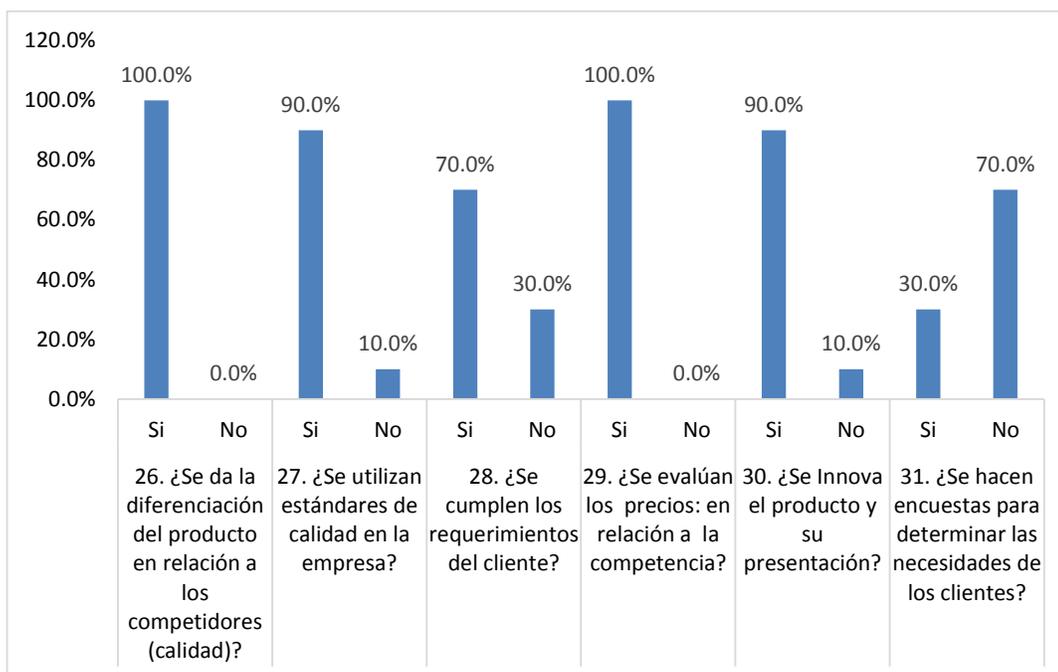
		Recuento	% del N de columna
26. ¿Se da la diferenciación del producto en relación a los competidores (calidad)?	Si	10	100.0%
	No	0	0.0%
27. ¿Se utilizan estándares de calidad en la empresa?	Si	9	90.0%
	No	1	10.0%
28. ¿Se cumplen los requerimientos del cliente?	Si	7	70.0%
	No	3	30.0%
29. ¿Se evalúan los precios: en relación a la competencia?	Si	10	100.0%
	No	0	0.0%
30. ¿Se Innova el producto y su presentación?	Si	9	90.0%
	No	1	10.0%
31. ¿Se hacen encuestas para determinar las necesidades de los clientes?	Si	3	30.0%
	No	7	70.0%

Fuente: Encuesta realizada

Autor: Elaboración propia

GRÁFICO N° 06

CONOCIMIENTO Y PREDICCIÓN DE LA DEMANDA.



Fuente: Tabla N°6

Autor; Elaboración propia

Interpretación

- En relación a si se da la diferenciación del producto en relación a los competidores (calidad): un 100% dijo que sí.
- En relación a si se utilizan estándares de calidad en la empresa: un 90% dijo que sí y un 10% manifestó que no.
- En relación a si se cumplen los requerimientos del cliente: un 70% dijo que sí y un 30% manifestó que no.
- En relación a si se evalúan los precios: en relación a la competencia: el 100% dijo que sí.
- En relación a si se innova el producto y su presentación: un 90% dijo que sí y un 10% manifestó que no.
- En relación a si se hacen encuestas para determinar las necesidades de los clientes: un 70% dijo que no y un 30% manifestó que sí.

4.3. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.3.1. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En la determinación de las pruebas de hipótesis, se utiliza el criterio aceptado por los estadísticos y las personas que hacen investigación, utilizando un nivel de significancia α del 5 % (0,05), y además se ha fijado un nivel de confianza del 95 %.

Entonces los resultados hallados en el Software SPSS, denominado el p estadístico (dado como valor sig), se compara con el nivel de significancia α 5 % (0,05). Si el p estadístico es mayor que α , entonces se acepta la hipótesis nula. Si el p estadístico es menor que α , entonces se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alternativa.

4.3.2. CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

El nivel de significación utilizado fue de 0.05 es decir $\alpha=0.05$. Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta H_a y se rechaza H_o . Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0.05, se acepta H_o y se rechaza H_a .

En la comprobación de la hipótesis general y las específicas se utilizó las pruebas chi cuadrado con cada indicador de la variable gestión estratégica y cada indicador de la variable ventaja competitiva, de la “Pastelería YESAN S.A.C”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017.

- COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

HIPÓTESIS ALTERNA (HA).

Existe relación significativa entre la evaluación de la gestión empresarial y la ventaja competitiva, de la “Pastelería YESAN S.A.C”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017.

HIPÓTESIS NULA (HO).

No existe relación significativa entre la evaluación de la gestión empresarial y la ventaja competitiva, de la Pastelería YESAN S.A.C”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017.

La hipótesis estableció que existe relación significativa entre la evaluación de la gestión empresarial y la ventaja competitiva de la Pastelería YESAN S.A.C”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017, en la tabla N° 8 la relación encontrada entre ambas variables

fue de 0,010, lo que hace significativa la relación, al ser menor que $p=0.05$, se acepta hipótesis de Investigación, es decir la hipótesis alterna. Entonces se comprueba la hipótesis. Es decir existe relación significativa entre la evaluación de la gestión empresarial y la ventaja competitiva.

TABLA N° 07

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y VENTAJA COMPETITIVA

		Ventaja competitiva		Total	
		Si	No		
Evaluación de la gestión empresarial	Si	Recuento	5	0	5
		% del total	50.0%	0.0%	50.0%
	No	Recuento	1	4	5
		% del total	10.0%	40.0%	50.0%
Total		Recuento	6	4	10
		% del total	60.0%	40.0%	100.0%

Tabla N° 8

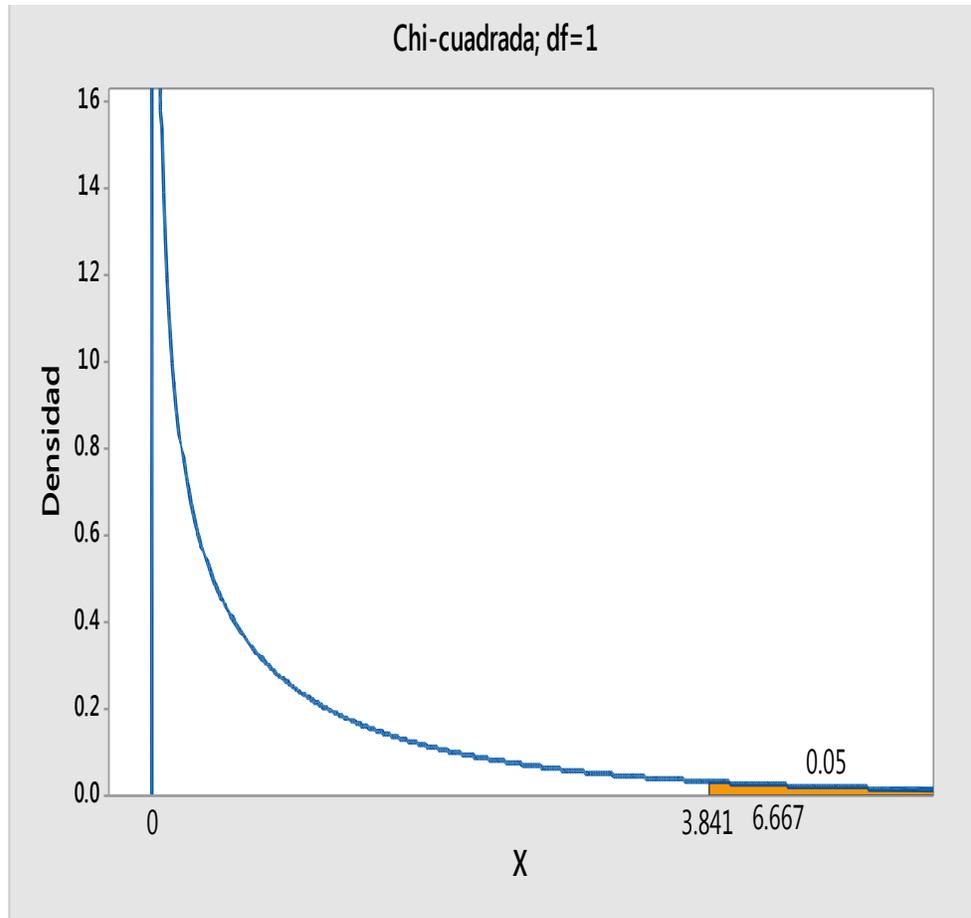
PRUEBA DE HIPÓTESIS: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL SEGÚN VENTAJA COMPETITIVA.

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	6,667	1	.010
N de casos válidos	10		

GRÁFICO N°7

GRÁFICO DEL CHI CUADRADO



Fuente: Tabla N°10
Autor; Elaboración propia

Interpretación:

Al usar un nivel de significancia $\alpha=0.05$, el valor crítico de la cola superior de la distribución chi-cuadrada con $(2-1) (2-1)= 1$ grados de libertad según tabla es de 3.841, y que el estadístico de prueba $\chi^2 =6.667 > 3.841$, se rechaza hipótesis nula, lo mismo nos dice el enfoque del valor-p.

- COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

HIPÓTESIS ALTERNA (HA).

Existe relación significativa entre la planeación empresarial y la ventaja competitiva, de la “Pastelería YESAN S.A.C”, en el distrito de La Tinguiña, Ciudad de Ica, 2017.

HIPÓTESIS NULA (HO).

No existe relación significativa entre la planeación empresarial y la ventaja competitiva, de la “Pastelería YESAN S.A.C”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017.

La hipótesis estableció que existe relación significativa entre la planeación empresarial y la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017, en la tabla N° 10, la relación encontrada entre ambas variables fue de 0,002 lo que hace significativa la relación, al ser menor que $p=0.05$ se acepta hipótesis de Investigación, es decir la hipótesis alterna. Por tanto se comprueba la hipótesis. Es decir, existe relación significativa entre la planeación empresarial y la ventaja competitiva.

TABLA N° 9

PLANEACIÓN EMPRESARIAL Y VENTAJA COMPETITIVA

		Ventaja competitiva		Total	
		Si	No		
Planeación empresarial	Si	Recuento	6	0	6
		% del total	60.0%	0.0%	60.0%
	No	Recuento	0	4	4
		% del total	0.0%	40.0%	40.0%
Total		Recuento	6	4	10
		% del total	60.0%	40.0%	100.0%

Tabla N° 10

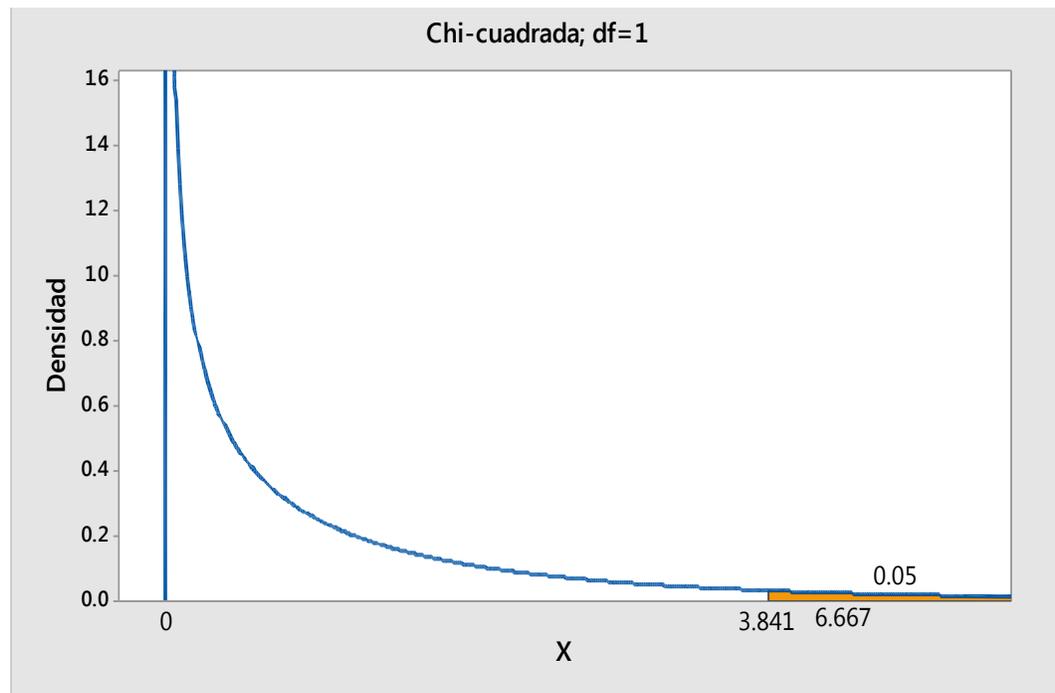
PRUEBA DE HIPÓTESIS PLANEACIÓN EMPRESARIAL Y VENTAJA COMPETITIVA.

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	10,000	1	.002
N de casos válidos	10		

GRÁFICO N°8

GRÁFICO DEL CHI CUADRADO



Fuente: Tabla N°12
Autor; Elaboración propia

Interpretación:

Al usar un nivel de significancia $\alpha=0.05$, el valor crítico de la cola superior de la distribución chi-cuadrada con $(2-1) (2-1)= 1$ grados de libertad según tabla es de 3.841, y que el estadístico de prueba $\chi^2 =10 > 6.67$, se rechaza hipótesis nula, lo mismo nos dice el enfoque del valor-p.

- COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

HIPÓTESIS ALTERNA (HA).

Existe relación significativa entre las observaciones de la organización empresarial y la ventaja competitiva, de la “Pastelería YESAN S.A.C”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017.

HIPÓTESIS NULA (HO).

No existe relación significativa entre la organización empresarial y la ventaja competitiva, de la “Pastelería YESAN S.A.C”, en el distrito La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017

La hipótesis estableció que existe relación significativa entre la organización empresarial en la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C”, en el distrito La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017, en la tabla N° 12 la asociación encontrada entre ambas variables fue de 0,011 lo que hace significativa la relación, al ser menor que $p=0.05$ se acepta hipótesis de Investigación, es decir la hipótesis alterna. Por tanto se comprueba la hipótesis. Es decir, existe relación significativa entre la organización empresarial y la ventaja competitiva.

TABLA N° 11

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y VENTAJA COMPETITIVA.

			Ventaja competitiva		Total
			Si	No	
Organización empresarial	Si	Recuento	6	1	7
		% del total	60.0%	10.0%	70.0%
	No	Recuento	0	3	3
		% del total	0.0%	30.0%	30.0%
Total		Recuento	6	4	10

% del total 60.0% 40.0% 100.0%

TABLA N° 12

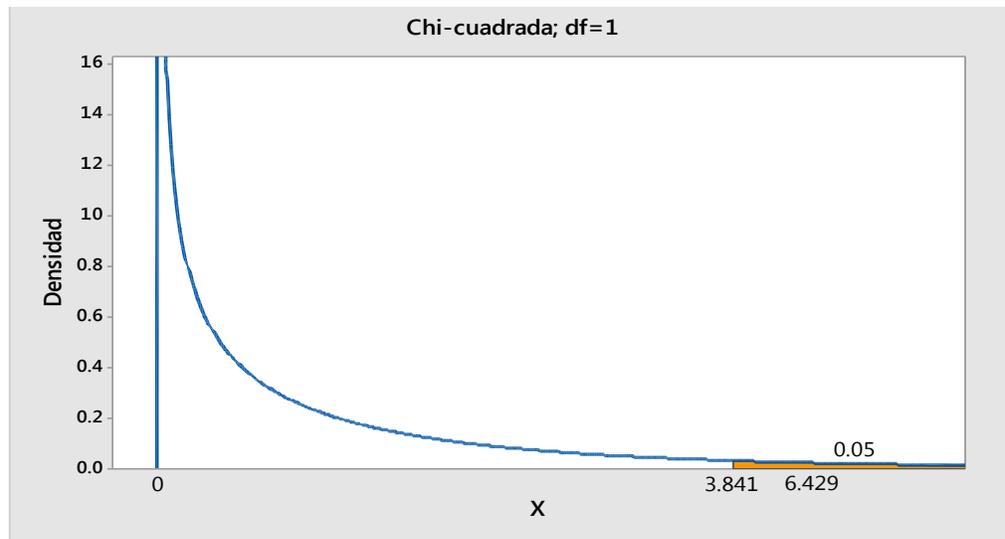
PRUEBA DE HIPÓTESIS ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y VENTAJA COMPETITIVA.

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	6,429	1	.011
N de casos válidos	10		

GRÁFICO N°10

GRÁFICO DEL CHI CUADRADO



Fuente: Tabla N°14
Autor; Elaboración propia

Interpretación:

Al usar un nivel de significancia $\alpha=0.05$, el valor crítico de la cola superior de la distribución chi-cuadrada con $(2-1) (2-1)= 1$ grados de libertad según tabla es de 3.841, y que el estadístico de prueba $\chi^2 =6.429 > 3.841$, se rechaza hipótesis nula, lo mismo nos dice el enfoque del valor-p.

4.3.3. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

HIPÓTESIS ALTERNA (HA).

Existe relación significativa entre la gestión estratégica y la ventaja competitiva, de la “Pastelería YESAN S.A.C”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017.

HIPÓTESIS NULA (HO).

No existe relación significativa entre la gestión estratégica y la ventaja competitiva, de la “Pastelería YESAN S.A.C”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017

La hipótesis estableció que existe relación significativa entre la gestión estratégica en la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C”, y en la tabla N° 08, la relación encontrada entre ambas variables fue de 0,010 lo que hace significativa la relación, al ser menor que $p=0.05$ se acepta hipótesis de Investigación, es decir la hipótesis alterna. Por tanto se establece que existe relación significativa entre la gestión estratégica y la ventaja competitiva.

TABLA N° 13

VENTAJA COMPETITIVA SEGÚN GESTIÓN ESTRATÉGICA.

			Ventaja competitiva		Total
			Si	No	
Gestión estratégica	Si	Recuento	5	0	5
		% del total	50.0%	0.0%	50.0%
	No	Recuento	1	4	5
		% del total	10.0%	40.0%	50.0%
Total	Recuento	6	4	10	
	% del total	60.0%	40.0%	100.0%	

TABLA N° 14

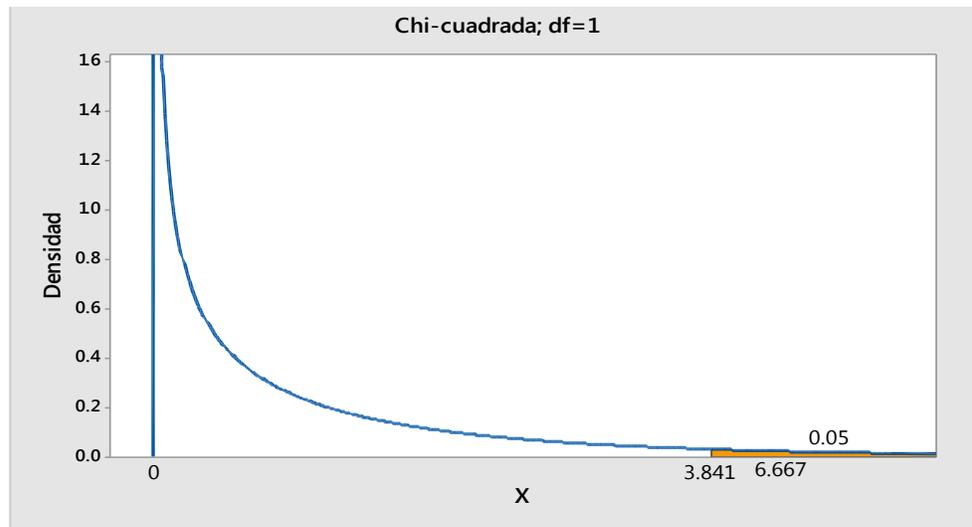
PRUEBA DE HIPÓTESIS GESTIÓN ESTRATÉGICA Y VENTAJA COMPETITIVA.

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	6,667	1	.010
N de casos válidos	10		

Gráfico N°7

Gráfico del Chi Cuadrado



Fuente: Tabla N°8
Autor; Elaboración propia

Interpretación:

Al usar un nivel de significancia $\alpha=0.05$, el valor crítico de la cola superior de la distribución chi-cuadrada con $(2-1) (2-1)= 1$ grados de libertad según tabla es de 3.841, y que el estadístico de prueba $\chi^2 =6.667 > 3.841$, se rechaza hipótesis nula, lo mismo nos dice el enfoque del valor-p.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo de nuestra investigación fue: Analizar en qué medida la gestión estratégica se relaciona con la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.” en el distrito de La Tinguña, ciudad de Ica, 2017. El estudio nos mostró que esta empresa cuenta con algunas herramientas de gestión, para llevar a cabo una gestión estratégica rápida, flexible, y confiable, ellos cuentan con un: plan estratégico, un plan de marketing, innovan y mejoran constantemente, además el análisis identificó algunas deficiencias que merecen especial atención tales como: que los empleados en un porcentaje considerable desconocen la existencia de un reglamento interno de la empresa, no se conoce la misión, la visión de la empresa, también observo que no se cuenta con la infraestructura requerida para el crecimiento y desarrollo empresarial.

Para Domingo, D. (2017). La gestión estratégica es la encargada de conducir a las empresas a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos; para ello, se debe contar con toda la información necesaria. Las decisiones y

acciones determinarán el rendimiento a largo plazo de una corporación, La gestión estratégica tiene un enfoque continuo, es decir consiste en un proceso estratégico. No solo es cuestión de la generación de una estrategia de objetivos específicos al inicio de una gestión, sino que consiste en el constante manejo, control y evaluación de la estrategia.

Lozano, P (2013). Estableció que el uso de políticas y estrategias a través del análisis del medio ambiente interno y externo, se logran los objetivos y metas; basadas en la planificación estratégica, donde primero es la misión. En el trabajo de campo las autoridades, los docentes, los trabajadores administrativos y los Contadores Públicos están de acuerdo 73.7% para que se mejore la planificación estratégica de su universidad que tienen características tradicionales con fines de cumplimiento reglamentarista; documento decorativo que se guarda en el archivo sin los resultados esperados, por la participación inactiva de los estudiantes universitarios 29.3%. Por lo tanto aceptamos la hipótesis que la planificación estratégica universitaria mejora el posicionamiento actual del Contador Público del Centro del Perú.

Para Celada, J (2014). En un estudio realizado en distintos clientes de supermercados y consumidores de abarrotes, estableció que el servicio al cliente, podría convertirse en una ventaja competitiva, por medio de una capacitación impartida al personal y un seguimiento para mejorar el servicio ofrecido a los usuarios del supermercado ya que los resultados de la investigación demostraron una mejoría en la satisfacción de los clientes de la empresa Comicen S.A. y se estableció que no ventaja competitiva alguna sobre sus competidores directos, ya que el factor mejor calificado por los clientes en distintas empresas fueron los precios bajos.

Según Wagner, F. (2004). Afirma que una empresa alcanza su competitividad estratégica cuando formula una estrategia que crea valor y la aplica con éxito

en su rutina diaria. Una ventaja competitiva sostenida o sustentable se logra cuando una empresa aplica una estrategia que crea valor que otras no son capaces de imitar o consideran que es demasiado costoso hacerlo. Entonces los procesos de capacitación son fundamentales para generar ventajas competitivas y mejorar los servicios y/o productos que se brindan, teniendo como propósito la satisfacción de los clientes.

CONCLUSIONES

1. Se concluye que existe relación significativa entre la gestión estratégica y la ventaja competitiva, de la “Pastelería YESAN S.A.C”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017. Que la gestión estratégica que realiza la empresa es deficiente. Entre los puntos fuertes tiene que se cuenta con un plan estratégico un plan de marketing, los niveles de eficiencia son óptimos orientados a la innovación y la mejora constante. Pero se encontraron algunas deficiencias que merecen ser tomadas en cuenta: como que los empleados en un porcentaje considerable desconocen la existencia de un reglamento interno de la empresa, no se refuerza el conocimiento del plan estratégico y por ende se desconoce la misión y la visión de la empresa, también no se cuenta con la infraestructura requerida para el crecimiento y desarrollo empresarial, no se hacen encuestas para conocer la percepción de los clientes internos en relación a sus necesidades y requerimientos.
2. Existe relación significativa entre la evaluación de la gestión empresarial y la ventaja competitiva, de la “Pastelería YESAN S.A.C”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017. y establece que si bien se cuenta con una estructura de papeles adecuada, hay un porcentaje del 20% de empleados que no las conoce, por lo tanto no las cumple, un 40% de los empleados desconoce que existe un reglamento interno y un 30%, dijo que no conoce los objetivos de la organización. Estos aspectos son importantes en una empresa, si no sé qué alcanzar y que se espera de mí, no sabré a donde direccionar mis esfuerzos y no sabré que capacidades debo desarrollar para lograr los objetivos propuestos.
3. Existe relación significativa entre la planeación empresarial y la ventaja competitiva, de la “Pastelería YESAN S.A.C”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017. se estableció que el 40% de los empleados no conoce

el plan estratégico de la empresa, un 50% no conoce la visión y la misión, un 30% considera que no es importante lograr objetivos. lo que se aprecia es una total desinformación de la filosofía empresarial y de los aspectos estratégicos a desarrollar.

4. Existe relación significativa entre la organización empresarial y la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017. Se estableció que el 60% no conoce el organigrama de la empresa, un 30% percibe que existe una inadecuada asignación de funciones, y un 40% considera que los procesos internos no son los adecuados, por lo que no hay un buen proceso de inducción de personal, no se conoce la posición que el empleado ocupa en el organigrama, y también las acciones que deben desarrollar en el ejercicio de sus funciones.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda evaluar la gestión estratégica de la “Pastelería YESAN S.A.C”, también es necesario que se dé a conocer y explique constantemente aspectos fundamentales de los planes estratégicos de la empresa, para ello se debe implementar un proceso de inducción al trabajo donde no solo se establezcan algunas competencia y experiencia en el trabajo sino un proceso educativo para que el nuevo empleado conozca diversos aspectos de la vida empresarial de la pastelería. También estos planes deben ser mejorados constantemente, teniendo en cuenta los cambios rápidos del entorno empresarial.
2. Evaluar constantemente la gestión empresarial de la empresa mediante el conocimiento y cumplimiento de las pautas establecidas en el plan estratégico, el plan de negocios, el reglamento interno, además de propiciar un reparto equitativo de responsabilidades.
3. Recordar y hacer conocer constantemente los aspectos centrales de la filosofía empresarial como son: la misión, visión, los objetivos, estrategias, políticas empresariales, conociendo el curso de acción los empleados sabrán que se espera lograr como deberán trabajar y sobre todo es un punto de partida para lograr el compromiso con la organización.
4. Mejorar el conocimiento de la estructura organizacional, para ello se debe dar a conocer la posición que cada empleado ocupa dentro del organigrama, donde se establezca además la adecuada asignación de funciones, y se propicie mediante la participación de todos los empleados una mejora en los procesos internos lo que traería como consecuencia incrementar las posibilidades de alcanzar una mayor competitividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRÁFICAS

- Abascal, F (2001). “Cómo se hace un Plan Estratégico: La Teoría del Marketing”. 3era Ed. Madrid – España: ESIC.
- Andía, W (2007). “Planeamiento Estratégico en el Sector Público”. Lima –Perú:El Saber.
- Baena, E.; Sánchez, J.; Montoya, O. (2003). “El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas”. Revista Scientia Et Technica, No 23/ Diciembre. Universidad Tecnológica De Pereira, Pereira (Colombia). 2003.
- Barclay, B. (2003). “Centro de Comercio Internacional, Forum de Comercio Internaciona”. No. 1/2003.
- Benavides, L (2011). “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa “San Juan de Bucay” del Cantón general Antonio Elizalde (bucay). Durante periodo 2010-201. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Betancourt, J (2006). “Gestión Estratégica”. 3era Ed. Editorial: PORLAMAR.
- Celada, J (2014). “Servicio al cliente como ventaja competitiva en empresas comercializadoras de abarrotes en el municipio de Retalhuleu”. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango”. Guatemala.
- Ceballos, R. (2000). “Método Pre Empresa”. 1ª Ed. Chile: Sinapsis.

- Charles, W (2001). "Administración Estratégica un Enfoque Integrado". 3era Ed. Santa Fe de Bogotá-Colombia: Mc Graw Hill.
- Cyr, D y Gray, D. (2004). "Marketing en la pequeña y mediana empresa". 3ª Ed. Bogotá-Colombia: Norma.
- George, S. (1993). "Globalización". Editorial: Norma.
- Ghemawat, P y Pisano, G (1999). "Crear y sostener el éxito. Estrategia en el panorama de los negocios". Editorial: Prentice Hall.
- Hitt, I (2004). "Administración Estratégica". 3ª. Ed. México: Internacional Thompson S.A.
- Jiménez, A. (2002), "Mercado laboral: proyecciones e implicaciones empresariales". Madrid- España: Díaz de Santos.
- Milla, L (2007). "El Poder del Planeamiento Estratégico". 1era Ed. Lima – Perú: San Marcos.
- Oltra V. (1993). "Sociedad y economía competitiva". 2ª. Ed. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Pérez, J. (2001). "Estrategia gestión y habilidades". 7ª Ed. Madrid-España: Díaz de Santos.
- Steiner, G (1998). "Planeación Estratégica". México: Continental.

- Sablich, A. (2010), Tesis titulada: Aplicación de un Modelo de Dirección Estratégica en épocas de crisis, Estudio de Caso: Agroexportadora De Perú. Universidad Nacional San Luis Gonzaga. Perú.
- Toso, K (2003). "Planeamiento Estratégico". 1era Ed. Lima – Perú: Bussines E.I.R.L.
- Villavicencio, D. (1998). "Transferencia de tecnología y aprendizaje tecnológico: Reflexiones basadas en trabajos empíricos". El Trimestre Económico.
- Wagner J. (2004). "Comportamiento organizativo". 3ª Ed. Madrid-España: Thompson.
- Meza, V. (2013). "La gestión estratégica de costos en la rentabilidad en las empresas de ensamblaje e instalación de ascensores en lima metropolitana, año 2012". Universidad san Martin de Porras.
- Lozano, P. (2013). "Gestión estratégica universitaria para mejorar el posicionamiento del contador público del centro del Perú". Universidad San Martin de Porras.
- Mendoza, A. y Lujan, M. (2017). "Las cadenas productivas y su influencia en la ventaja competitiva de los pequeños productores de espárragos del valle de Ica, año 2016". Universidad san Juan Bautista. Ica.
- Sablich, A. (2010), "Aplicación de un Modelo de Dirección Estratégica en épocas de crisis, Estudio de Caso: Agroexportadoras del Perú". Universidad Nacional San Luis Gonzaga. Ica.

- Arrincon, J (2005). “Estrategias y ventaja competitivas para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos”. Lima.
- Espinoza, M (2013). “Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- (Trefogli, G. (2013). “Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008-2012)”. (. Pontifica Universidad Católica del Perú. Lima.
- Celada, J (2014). “Servicio al cliente como ventaja competitiva en empresas comercializadoras de abarrotes en el municipio de Retalhuleu”. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Guatemala.
- Guerrero, H y Vélez, W (2013). “Propuesta de un modelo de gestión estratégica indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. Caso OMACONSA S.A.”. Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador.
- Barreiros, A (2012). “Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa KAWA MOTORS”. Universidad Central del Ecuador. Ecuador.
- Vicente, G (2010). “La influencia de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y su repercusión en las estrategias empresariales: la banca online y su aplicación en las cooperativas de crédito”. Universidad de Valencia. España.

- Torres, D y Vega, D (2007). “*Ventajas competitivas en empresas multilatinas de origen chileno*”. Universidad de Chile. Chile.

PÁGINAS WEB

- Ecured (2017). “Gestión Tecnológica”. Extraído el 26/04/2017 en:https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n_Tecnol%C3%B3gica.
- Ministerio de Administraciones Públicas (s.f). “Gestión de proyectos”. Extraído el 26/04/2017 en:file:///D:/DOCUMENTOS/Downloads/METRICA_V3_Gestion_de_Proyectos.pdf
- Muñiz, M. Valdivia, M, Heredia, J., et al. (2007). “Gestión tecnológica en la producción porcina cubana”. Extraído el 26/04/2017 en: https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n_Tecnol%C3%B3gica.
- Porter, M (1985). “Ventaja competitiva”. Nueva York: Prensa libre.
- Ramos, A. (2009). “Ventajas y desafíos de la Gestión Estratégica de los Sistemas Productivos”. Extraído el 28/04/2009 en: <https://clusterizando.com/2009/12/13/ventajas-y-desafios-de-la-gestion-estrategica-de-los-sistemas-productivos/>

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA “PASTELERÍA YESAN S.A.C.” EN EL DISTRITO DE LA TINGUIÑA, CIUDAD DE ICA, 2017.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema General ¿En qué medida la gestión estratégica se relaciona con la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.” en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017?</p> <p>Problemas Específicos Problema Específico 1 ¿De qué manera la evaluación de gestión empresarial se relaciona con la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017?</p> <p>Problema Específico 2 ¿En qué medida la planeación empresarial se relaciona con la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017?</p> <p>Problema Específico 3 ¿En qué medida la organización empresarial se relaciona con la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017?</p>	<p>Objetivo General Analizar en qué medida la gestión estratégica se relaciona con la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.” en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017.</p> <p>Objetivos Específicos Objetivo Específico 1 Establecer la relación entre la evaluación de la gestión empresarial y la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017.</p> <p>Objetivo Específico 2 Determinar la relación entre la planeación empresarial y la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017.</p> <p>Objetivo Específico 3 Determinar la relación entre la organización empresarial y la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017.</p>	<p>Hipótesis General Existe relación significativa entre la gestión estratégica y la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017.</p> <p>Hipótesis Específicas Hipótesis Específica 1. Existe relación significativa entre la evaluación empresarial y la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017.</p> <p>Hipótesis Específica 2 Existe relación significativa entre la planeación empresarial y la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017.</p> <p>Hipótesis Específica 3 Existe relación significativa entre la organización empresarial y la ventaja competitiva de la “Pastelería YESAN S.A.C.”, en el distrito de La Tinguiña, ciudad de Ica, 2017.</p>	<p>V.I. Gestión estratégica</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de la gestión empresarial - Planeación empresarial - Organización Empresarial <p>V.D. Ventaja competitiva</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de eficiencia - Condición de los factores de producción - Conocimiento y predicción de la demanda 	<p>Tipo de investigación: Aplicada.</p> <p>Nivel de investigación: Descriptiva.</p> <p>Población: 10 empleados</p> <p>Muestra: 10 empleados</p> <p>Instrumentos: Encuesta cuestionario.</p>

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FILIAL ICA

CUESTIONARIO SOBRE: “LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RELACIÓN CON LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA “PASTELERÍA YESAN S.A.C.” EN EL DISTRITO DE LA TINGUIÑA, CUIDAD DE ICA, 2017”.

Estimado Sr. (a). Se le solicita su colaboración, contestando las siguientes preguntas. La información sólo tiene validez para sustentar un trabajo de investigación y se le pide dar su respuesta con la mayor objetividad, marcando con una X o subrayando su respuesta. Agradeciéndole por anticipado su colaboración.

GESTIÓN ESTRATÉGICA

Evaluación de la gestión empresarial	Si	No
¿En esta empresa se cuenta con un plan estratégico?		
¿En esta empresa se cuenta con un plan de negocios?		
¿En esta empresa se cuenta con un reglamento interno de trabajo?		
¿Se definen objetivos concretos de la organización?		
¿Considera que el reparto de responsabilidades es el adecuado?		

Planeación empresarial	Si	No
¿Conozco el plan estratégico de la empresa?		
¿Me identifico con el propósito y aspiraciones de la empresa?		
¿Sé cuál es la misión de la empresa?		
¿Considero que es importante alcanzar los objetivos de la empresa?		
¿Cuenta mi aporte en la toma de decisiones de la empresa?		
¿Considero que los cambios benefician el alcance de las metas de la empresa?		
¿Considero que la empresa aplica estrategias para cada grupo de clientes?		

Organización empresarial	Si	No
¿Conoces el organigrama de la empresa?		
¿Conoces los niveles jerárquicos de la empresa?		
¿Consideras que existe una adecuada asignación de funciones en el trabajo?		

¿Considera que los objetivos de la empresa van ligados al trabajo que realizas?		
¿La comunicación en esta empresa es abierta y fluida?		
¿Consideras que los procesos internos son los adecuados?		

VENTAJA COMPETITIVA

Nivel de eficiencia

Ítems	Si	No
¿Se aplica la mejora continua de los procesos en esta empresa?		
¿Se desarrolló el producto (innovación)?		
¿Se acostumbra mejorar de los procesos internos de la empresa?		

Condición de los factores de producción

Ítems	Si	No
¿Se tiene disponibilidad y calidad de la materia prima, e insumos?		
¿Existe disponibilidad y calidad de mano de obra?		
¿Se cuenta con una infraestructura adecuada para la producción?		
¿Se tiene los procesos productivos adecuados?		

Conocimiento y predicción de la demanda

Ítems	Si	No
¿Se da la diferenciación del producto en relación a los competidores (calidad)?		
¿Se utilizan estándares de calidad en la empresa?		
¿Se cumplen los requerimientos del cliente?		
¿Se evalúan los precios: en relación a la competencia?		
¿Se Innova el producto y su presentación?		
¿Se hacen encuestas para determinar las necesidades de los clientes?		

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

ESTADÍSTICAS DEL TOTAL DE ELEMENTOS

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. ¿En esta empresa se cuenta con un plan estratégico?	36.60	10.489	-.504	.879
2. ¿En esta empresa se cuenta con un plan de negocios?	36.60	9.378	-.103	.825
3. ¿En esta empresa se cuenta con un reglamento interno de trabajo?	36.40	6.711	.864	.636
4. ¿Se definen objetivos concretos de la organización?	36.50	9.389	-.113	.831
5. ¿Considera que el reparto de responsabilidades es el adecuado?	36.50	7.833	.452	.731
6. ¿Conozco el plan estratégico de la empresa?	36.40	9.378	-.112	.834
7. ¿Me identifico con el propósito y aspiraciones de la empresa?	36.80	9.289	0.000	.800
8. ¿Sé cuál es la misión de la empresa?	36.30	10.233	-.362	.877
9. ¿Considero que es importante alcanzar los objetivos de la empresa?	36.50	7.833	.452	.731
10. ¿Cuenta mi aporte en la toma de decisiones de la empresa?	36.70	8.233	.527	.744

11. ¿Considero que los cambios benefician el alcance de las metas de la empresa?	36.80	9.289	0.000	.800
12. ¿Considero que la empresa aplica estrategias para cada grupo de clientes?	36.60	8.044	.446	.740
13. ¿Conoces el organigrama de la empresa?	36.20	8.178	.286	.761
14. ¿Conoces los niveles jerárquicos de la empresa?	36.60	8.044	.446	.740
15. ¿Consideras que existe una adecuada asignación de funciones en el trabajo?	36.50	8.278	.280	.764
16. ¿Considera que los objetivos de la empresa van ligados al trabajo que realizas?	36.70	9.122	.035	.801
17. ¿La comunicación en esta empresa es abierta y fluida?	36.70	8.233	.527	.744
18. ¿Consideras que los procesos internos son los adecuados?	36.40	7.600	.500	.717
19. ¿Se aplica la mejora continua de los procesos en esta empresa?	36.70	9.789	-.303	.838
20. ¿Se desarrolló el producto (innovación)?	36.80	9.289	0.000	.800
21. ¿Se acostumbra mejorar de los procesos internos de la empresa?	36.70	10.233	-.516	.859

22. ¿Se tiene disponibilidad y calidad de la materia prima, e insumos?	36.70	9.567	-.193	.826
23. ¿Existe disponibilidad y calidad de mano de obra?	36.70	9.567	-.193	.826
24. ¿Se cuenta con una infraestructura adecuada para la producción?	36.40	8.933	.029	.810
25. ¿Se tiene los procesos productivos adecuados?	36.60	8.044	.446	.740
26. ¿Se da la diferenciación del producto en relación a los competidores (calidad)?	36.80	9.289	0.000	.800
27. ¿Se utilizan estándares de calidad en la empresa?	36.70	8.233	.527	.744
28. ¿Se cumplen los requerimientos del cliente?	36.50	8.944	.038	.806
29. ¿Se evalúan los precios: en relación a la competencia?	36.80	9.289	0.000	.800
30. ¿Se Innova el producto y su presentación?	36.70	9.122	.035	.801
31. ¿Se hacen encuestas para determinar las necesidades de los clientes?	36.10	8.322	.263	.767

**PRUEBA GRAFICA DE HABER REALIZADO LA INVESTIGACIÓN EN LA
“PASTELERÍA YESAN S.A.C.” EN EL DISTRITO DE LA TINGUIÑA, CIUDAD
DE ICA.**

