

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



**“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA
EN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA
TATEPRO E.I.R.L., TACNA, 2018”**

TESIS

Presentado por:

Br. Lizbeth Yolanda Cáceres Álvarez

Asesor:

Mag. Jeymi Arias Hanco

Para Obtener el Grado Académico de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TACNA – PERU

2019

Agradecimientos

A la Empresa Tatepro EIRL por permitirme el acceso a sus instalaciones y a su información a fin de realizar la presente investigación.

Dedicatoria

A mi hijo Javier Salvador.
Mi luz. Mi guía. Mi soporte.

A mi hermano Pepe.
Mi ayuda incondicional.

A mi padre José.
Su nobleza y comprensión.

A mi madre Beatriz.
Por sus palabras de amor.

CONTENIDO

Agradecimientos	ii
Dedicatoria	iii
CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	3
1.1 Formulación del problema.	4
1.1.1 Interrogante principal	4
1.1.2 Interrogantes secundarias.	4
1.2 Justificación de la investigación.	5
1.3 Objetivos de la investigación.	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Conceptos básicos.....	6
1.5 Antecedentes de la investigación.	9
CAPÍTULO II FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO.....	15
2.1 La Competitividad Empresarial.	15
2.2 La Planificación Estratégica.....	48

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	73
3.1 Hipótesis	73
3.1.1 Hipótesis genérica.....	73
3.1.2 Hipótesis específicas:	73
3.2 Variables.	73
3.2.1 Variable dependiente.	73
3.2.2 Variable independiente.	74
3.3 Tipo de investigación.	75
3.4 Diseño de investigación.	76
3.5 Ámbito de estudio.	76
3.6 Población y muestra.	77
3.6.1 Unidad de Estudio	77
3.6.2 Población	77
3.7 Técnicas e instrumentos.	77
3.7.1 Técnicas	77
3.7.2 Instrumentos	77
CAPITULO IV LOS RESULTADOS	78
4.1 Descripción del trabajo de campo.....	78
4.2 Diseño de la presentación de los resultados.....	78
4.3 Presentación de los resultados.....	79
4.3.1 Validación de instrumento de investigación.....	79
4.4 Prueba estadística.....	120
4.5 Comprobación de hipótesis.....	127
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
5.1 Conclusiones.....	132
5.2 Recomendaciones.....	135
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	137
ANEXOS.....	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Indicadores de competitividad empresarial.....	20
Tabla 2 Resumen del procesamiento de los casos	79
Tabla 3 Estadísticos de fiabilidad	80
Tabla 4 ¿Cree usted que la Planificación es importante para la empresa?.....	81
Tabla 5 ¿Cree usted que planificar en la empresa donde labora, propicia mayores utilidades?.....	82
Tabla 6 ¿Considera Ud. que la planificación propicia mayores beneficios para los trabajadores?.....	83
Tabla 7 ¿Establecen metas claras sobre la empresa?	84
Tabla 8 ¿Definen realizar acciones futuras concretas sobre la empresa?	85
Tabla 9 ¿Establecen previsiones de logros de la empresa?.....	87
Tabla 10 ¿Dicta la autoridad algunas políticas específicas para la empresa?	88
Tabla 11 ¿La autoridad establece las acciones generales y los medios para hacerlos?	89
Tabla 12 ¿Establece la autoridad qué hacer y cómo hacer y cómo usar los recursos de la empresa?	90
Tabla 13 ¿Sientan las bases de cómo será la imagen deseada de la empresa para el futuro?.....	92
Tabla 14 ¿Percibe usted que la autoridad de la empresa se preocupa de definir cómo será a empresa en el futuro?.....	93
Tabla 15 ¿Percibe usted durante el desarrollo de sus actividades la necesidad de saber cómo será la empresa en el futuro?	94
Tabla 16 ¿Para el desarrollo de sus actividades percibe la que han definido a que se dedica la empresa?.....	96

Tabla 17 ¿Considera usted que la empresa define por qué se dedica a los servicios que realiza?.....	97
Tabla 18 ¿En el desarrollo sus actividades, percibe la necesidad que la empresa defina claramente su misión?	98
Tabla 19 ¿Cree usted que la competitividad convierte a una empresa en líder en el mercado?	100
Tabla 20 ¿Considera usted que TATEPRO, es competitiva?	101
Tabla 21 ¿La empresa ha implementado alguna capacitación sobre las bondades de la competitividad?.....	102
Tabla 22 ¿Los servicios que ofrecen tienen características diferentes a los anteriores?.....	103
Tabla 23 ¿Durante el proceso de ventas, la atención trata de realizarla de manera mejorada?.....	104
Tabla 24 ¿Los productos que venden son diferentes respecto al anterior?	105
Tabla 25 ¿Capacitan al personal con fines de aumentar las atenciones por jornada de trabajo?.....	107
Tabla 26 ¿Durante su trabajo, se dedica exclusivamente a las tareas específicas de su cargo?	108
Tabla 27 ¿Durante su trabajo, requiere el apoyo de algún trabajador para cumplir con sus labores?.....	110
Tabla 28 ¿Percibe usted en la empresa desperdicios de tiempo en las labores de los trabajadores?	111
Tabla 29 ¿Percibe usted que los trabajadores durante la jornada de trabajo tratan de bajar costos en el cumplimiento de sus funciones?	112
Tabla 30 ¿Percibe usted que la jornada de trabajo es coherente con los horarios establecidos?.....	114
Tabla 31 ¿Los productos que venden presentan mejoras tecnológicas?	115
Tabla 32 ¿Implementan la tecnología de la información en los procesos administrativos de la empresa?.....	116
Tabla 33 ¿Implementan tecnologías nuevas en los procesos de ventas para mayor beneficio del cliente?.....	118

Tabla 34 Regresión de variables de estudio.....	120
Tabla 35 Histograma de la variable Planificación Estratégica.....	123
Tabla 36 Histograma de la variable Competitividad.....	124
Tabla 37 Regresión de múltiple	125
Tabla 38 Correlación múltiple	127
Tabla 39 Prueba de muestras relacionadas (Misión de la empresa y competitividad).....	128
Tabla 40 Prueba de muestras relacionadas (Visión estratégica y competitividad)	129
Tabla 41 Prueba de muestras relacionadas (objetivos estratégicos y competitividad).....	130
Tabla 42 Prueba de muestras relacionadas (estrategia empresarial y competitividad).....	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Cree usted que la Planificación es importante para la empresa?	81
Figura 2. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Cree usted que planificar en la empresa donde labora, propicia mayores utilidades?.....	82
Figura 3. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Considera ud que la planificación propicia mayores beneficios para los trabajadores?.....	83
Figura 4. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Establecen metas claras sobre la empresa?.....	84
Figura 5. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva ¿Definen realizar acciones futuras concretas sobre la empresa?.....	85
Figura 6. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva ¿Establecen previsiones de logros de la empresa?	87
Figura 7. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Dicta la autoridad algunas políticas específicas para la empresa?.....	88
Figura 8. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿La autoridad establece las acciones generales y los medios para hacerlos?.....	89
Figura 9. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Establece la autoridad qué hacer y cómo hacer y cómo usar los recursos de la empresa?	90
Figura 10. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Sientan las bases de cómo será la imagen deseada de la empresa para el futuro?	92

Figura 11. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Percibe usted que la autoridad de la empresa se preocupa de definir cómo será la empresa en el futuro?	93
Figura 12. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Percibe usted durante el desarrollo de sus actividades la necesidad de saber cómo será la empresa en el futuro?.....	94
Figura 13. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Para el desarrollo de sus actividades percibe la que han definido a que se dedica la empresa?	96
Figura 14. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Considera usted que la empresa define por qué se dedica a los servicios que realiza?	97
Figura 15. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿En el desarrollo sus actividades, percibe la necesidad que la empresa defina claramente su misión?.....	98
Figura 16. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Cree usted que la competitividad convierte a una empresa en líder en el mercado?	100
Figura 17. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Considera usted que TATEPRO, es competitiva?	101
Figura 18. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿La empresa ha implementado alguna capacitación sobre las bondades de la competitividad?.....	102
Figura 19. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Los servicios que ofrecen tienen características diferentes a los anteriores?.....	103
Figura 20. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Durante el proceso de ventas, la atención trata de realizarla de manera mejorada?.....	104
Figura 21. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Los productos que venden son diferentes respecto al anterior?	105

Figura 22. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Capacitan al personal con fines de aumentar las atenciones por jornada de trabajo?.....	107
Figura 23. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Durante su trabajo, se dedica exclusivamente a las tareas específicas de su cargo?	108
Figura 24. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Durante su trabajo, requiere el apoyo de algún trabajador para cumplir con sus labores?	110
Figura 25. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Percibe usted en la empresa desperdicios de tiempo en las labores de los trabajadores?	111
Figura 26. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Percibe usted que los trabajadores durante la jornada de trabajo tratan de bajar costos en el cumplimiento de sus funciones?	112
Figura 27. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Percibe usted que la jornada de trabajo es coherente con los horarios establecidos?	114
Figura 28. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Los productos que venden presentan mejoras tecnológicas?	115
Figura 29. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Implementan la tecnología de la información en los procesos administrativos de la empresa?.....	116
Figura 30. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Implementan tecnologías nuevas en los procesos de ventas para mayor beneficio del cliente?	118

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de consistencia lógica - la planificación estratégica y su influencia en la competitividad de la empresa Tatepro E.I.R.L., Tacna 2018.....	144
ANEXO 2: Operacionalización de la variable dependiente.....	145
ANEXO 3: Operacionalización de la variable independiente.....	146
ANEXO 4: Población de estudio	147
ANEXO 5: Escala Likert variables de estudio.....	148
ANEXO 6: Escala Likert para dimensiones de variable independiente	149
ANEXO 7: Escala Likert para dimensiones de variable dependiente.....	150
ANEXO 8: Informe de Opinión de Expertos 1	151
ANEXO 9: Informe de Opinión de Expertos 2.....	153
ANEXO 10: Informe de Opinión de Expertos 3.....	155
ANEXO 11: Encuesta sobre Planificación Estratégica y Competitividad de la Empresa Tatepro	157

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación, está referido a determinar el grado de influencia que existe entre la planificación estratégica y la competitividad de la empresa TATEPRO EIRL, de la ciudad de Tacna para el año 2018, con la finalidad de ofrecer a los directivos resultados reales y acreditados de su situación actual, a fin de que la Empresa a partir de los resultados entregados, tenga la capacidad de tomar decisiones acerca de la gestión de sus recursos y procesos en pro de la mejora de la competitividad de la organización.

El tema de tesis planteado, parte de la necesidad de la organización por descubrir el origen de los problemas administrativos, de recursos humanos y del área comercial, que acontecen a diario en la Empresa. TATEPRO EIRL, no ha tenido un crecimiento considerable o significativo en el transcurso de los últimos 5 años en materia de volumen de ventas anuales, su crecimiento anual no ha superado el 5% y en algunos periodos ha tenido una disminución de hasta el 10%, siendo una casa concesionaria de una marca reconocida a nivel internacional cuyos planes de crecimiento anuales oscilan entre el 10 al 15%, esta cifra es un claro indicador de que se requiere un trabajo de investigación a fin de conocer las causas de este hecho, antes de que las variaciones del mercado, la falta de conocimientos administrativos y/o técnicos, y el incremento de la competencia, se puedan convertir en amenazas ocasionando la crisis o la posible quiebra de la organización.

Se aplicó una encuesta piloto y otra definitiva a la población compuesta por los 30 colaboradores de la empresa, en ese sentido se utilizó la escala de actitudes de Likert, posibilitando de esta manera lograr los objetivos de la investigación que consisten en determinar efectivamente el nivel de influencia de la variable

independiente y sus dimensiones en la dependiente, es decir la planificación estratégica en la competitividad de la empresa antes señalada.

En ese sentido se validó la hipótesis genérica en el sentido que la planificación tienen una importante influencia en la competitividad, demostrado con un r^2 ascendente a 0.9538 equivalente a un 95.38%. De la misma manera se obtuvo que los objetivos estratégicos, la estrategia empresarial, la visión estratégica y la misión influyen significativamente en la competitividad de la empresa TATEPRO EIRL.

La empresa tiene una inadecuada estrategia empresarial que limita la difusión adecuada de la visión estratégica y la misión de la empresa lo que impide la buena planificación estratégica que afecta su competitividad en el futuro.

La presente investigación proporciona información que muestra que el nivel de competitividad en la empresa no es el deseado puesto que no es uno de los principales intereses en la organización; las labores no son totalmente coordinadas de manera que los colaboradores no están encaminados hacia la misión, visión u objetivos que la empresa requiere, además de producir con lineamientos que no maximizan el aprovechamiento de recursos donde la capacidad de colocar bienes y servicios están limitados con bajos niveles de productividad, lo cual no deja lugar al proceso de innovación de manera exitosa, limitando así la competitividad de la empresa.

ABSTRACT

The present work of investigation is referred to determine the degree of influence that exists between the strategic planning and the competitiveness of the company TATEPRO EIRL, of the city of Tacna, for the year of 2018, with a view to offer to the officers of the company real and accredited results of their present time, in order that the company, thanks to the handed results, can be able to make decisions about the resources and processes management, in favour of the improvement of the competitiveness of the organization.

The thesis subject raised, stand up for the company need to discover the origin of the administrative problems, human resources and the commercial department, that afflict every day in the organization. TATEPRO EIRL, has not had a significant nor considerable growth in the past five years in annual sales volume, which has not exceeded a 5% and in some periods has had a decrease down to 10%, being a internationally recognized brand, whose annual sales plan ranges between 10% and 15%, this number is a clear indicator that a work of investigation in needed, in order that the reasons of this fact are discovered, before that the changes in the market, the lack of management and technical knowledge, and the increase of the competition, could become a threat causing a crisis or a possible bankrupt of the organization.

A pilot and a final survey was applied to the population composed of the 30 collaborators of the company, in this sense the Likert attitude scale was used, thus making it possible to achieve the objectives of the research that consist of effectively determining the level of influence of the independent variable and its

dimensions in the dependent one, that is to say the strategic planning in the competitiveness of the aforementioned company.

In this sense, the generic hypothesis was validated in the sense that planning has an important influence on competitiveness, demonstrated with an R^2 up to 0.9538 equivalent to 95.38%.

In the same way, this research achieves the strategic objectives, the strategic planning, the vision and mission, influence significantly in the competitiveness of the company TATEPRO EIRL.

The company has an inappropriate strategic management, which limitates the correct circulation of the strategic vision and mission of the organization, affecting the future competitiveness.

As a result of the analysis carried out in the present investigation, it is concluded that the level of competitiveness in the company is not the desired one since it is not one of the main interests in the organization; the tasks are not totally coordinated so that the collaborators are not directed towards the mission, vision or objectives that the company requires, besides producing guidelines that do not maximize the use of resources where the capacity to elaborate goods are limited with low levels of productivity that does not leave room for the innovation process successfully, thus limiting the competitiveness of the company.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis denominada “La planificación estratégica y su influencia en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., Tacna, 2018”. Es un esfuerzo de investigación a efectos de determinar la relación de dependencia entre variables, de manera que con los resultados obtenidos se pueda marcar el punto de partida para dar solución a los diversos problemas que en este sentido existen en la empresa antes mencionada. Periodo de ejecución del plan es del 2018.

La presente investigación presenta en el capítulo I, el planteamiento del problema, especificando la interrogante genérica que indica; ¿Qué nivel de influencia tiene la planificación estratégica en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna? Igualmente se detallan los problemas específicos. En el mismo sentido se muestran los objetivos y los antecedentes de la investigación.

En el capítulo II, Se desarrolla el marco teórico, donde se puede encontrar los fundamentos teóricos científicos que sustentan las variables e indicadores de la tesis.

El capítulo III, se detalla la metodología de la investigación, el cual incluye las hipótesis de la presente tesis, resaltando la hipótesis genérica que indica; “La planificación estratégica influye significativamente en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna”, también se muestran las hipótesis específicas, el tipo y diseño de investigación, la población de estudio que asciende a 30 colaboradores de la empresa.

En el Capítulo IV, Resultados y discusión, se puede observar los resultados a los que se arribó en la encuesta realizada con un análisis bastante acucioso, y principalmente se detalla la validación de las hipótesis correspondientes, enmarcando la hipótesis genérica que indica que; “La planificación estratégica influye significativamente en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna”. Y finalmente el capítulo V, donde se puede leer las conclusiones a las que arribó la presente investigación, argumentando igualmente las sugerencias pertinentes. Las referencias bibliográficas se pueden observar al final de la presente tesis.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema. La empresa TATEPRO E.I.R.L, que comercializa motos Honda, no realiza de manera adecuada la planificación estratégica, indicado por su Gerente General, así mismo considera que ésta no es una herramienta importante para obtener mejoras en la rentabilidad futura, por tanto esta empresa carece de un diagnóstico eficiente que le permita visualizar los principales problemas que le afectan, o las oportunidades que se presentan (Cáceres Contreras, 2018).

La empresa en estudio posee un inadecuado establecimiento de objetivos puesto que no siempre son alcanzables y en muchas áreas no los tienen, sólo trabajan para “tratar” de cumplir sus obligaciones, siendo constantemente esfuerzos inútiles puesto que realizan diferentes prestaciones fuera del tiempo precisado con los clientes, el cual desfavorece el incremento de los niveles de competitividad en la empresa.

Debido a la falta de una misión y visión compartida, clara y comprensible, los colaboradores se sienten relativamente desorientados respecto al rumbo de la organización, haciendo que el nivel de competitividad de esta empresa sea mínimo. “Los directivos sostienen un conocimiento empírico del mercado, el cual muchos de los intentos de innovación en la empresa han sido fallidos” (Cáceres Contreras, 2018), esto se da por la falta de un adecuado estudio interno y externo, que no les permite crear y aplicar adecuadas estrategias, desperdiciando en algunos casos, recursos valiosos de la organización.

La empresa en estudio implanta inadecuadamente planes estratégicos los cuales en su mayoría no son efectivos ya que no reduce la frecuencia de errores y tampoco los limita; la organización no tiene una visión firme y unos objetivos claros, por ende estos planes estratégicos no funcionan de la manera que se espera, no se encuentran ligados a la misión o visión que los directivos desean, por el cual no eleva el nivel de competitividad de la empresa sino por el contrario esto reduce la capacidad que tiene la empresa para crear valor.

El desinterés por promover planes estratégicos idóneos en la empresa en estudio impide el crecimiento de la competitividad de la misma, no establecen adecuadamente los objetivos que se pretenden, puesto que no son sólidos, claros o alcanzables, por el cual la empresa no se desarrolla de manera exitosa impidiendo adaptarse a los cambios constantes del mercado.

Así mismo, esta empresa al no tener estrategias adecuadas, objetivos claros y efectivos hace que los colaboradores sientan confusión en el desarrollo de sus actividades por tanto no dan lugar al adecuado proceso creativo que da origen a la innovación, limitando una vez más el buen desempeño de la organización.

1.1 Formulación del problema.

1.1.1 Interrogante principal. ¿Cómo influye la planificación estratégica en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna?

1.1.2 Interrogantes secundarias.

- a. ¿Cómo influye la implantación de una misión en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna?
- b. ¿Cómo influye la implantación de una visión estratégica en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna?
- c. ¿Cómo influyen los objetivos estratégicos en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna?

- d. ¿Cómo influye la implantación de una estrategia empresarial en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna?

1.2 Justificación de la investigación.

Corresponde a una justificación teórica; en vista que la investigación propuesta busca aportar, contribuir al conocimiento del área de la dirección de empresas, al aplicar aspectos teóricos y conceptos básicos sobre planificación para explicar cómo incide en la competitividad de la empresa de comercialización de motos Honda, denominada TATEPRO E.I.R.L.

Cuando se comienza a planificar una investigación y se va a realizar su diseño teórico, es conveniente tener una justificación del estudio, donde esté claro la trascendencia, importancia social, magnitud de la problemática que se va a abordar y el fin que se persigue. Para lo que es necesario apoyarse en los planteamientos teóricos y la revisión de la información empírica existente sobre el tema, lo que será de gran ayuda para la definición del problema y guiar este proceso en sentido general. De lo contrario no se sabrá con certeza qué investigar. (Hernández León & Coello Gonzáles, 2011, pág. 32)

1.3 Objetivos de la investigación.

1.3.1 Objetivo General. Determinar la influencia de la planificación estratégica en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.

1.3.2 Objetivos específicos.

- a. Determinar la influencia de la implantación de una misión en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L de la ciudad de Tacna.
- b. Determinar la influencia de la implantación de una visión estratégica en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.

- c. Determinar la influencia de los objetivos estratégicos en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.
- d. Determinar la influencia de la implantación de una estrategia empresarial en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L de la ciudad de Tacna.

1.4 Conceptos básicos.

- Planificación: Es el análisis de cartera de negocios, por el cual la dirección identifica y evalúa negocios y productos que constituyen la empresa. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003, pág. 50)
- Rentabilidad: Captura los beneficios periódicos y los cambios en el valor. (Gitman & Joehnk, 2005, pág. 103)
- Mercado: Es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual se puede satisfacer mediante relaciones de intercambio. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 35)
- Diferenciación: Un aspecto del ambiente interno de una organización creado por la especialización del trabajo y la división del mismo. (Bateman & Snell, 2009, pág. 290)
- Estrategia: Determinación de la misión o propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 109)
- Planes de acción: Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. (Pérez & Merino, 2009)
- Efectividad: Se refiere al desempeño logrado por la organización en el logro de sus metas. (Fernández & Sánchez, 1997, pág. 47)
- Plan estratégico: Es una herramienta de planificación integral para el desarrollo económico y social de un territorio. (Cervera, 2008, pág. 45)

- Productividad: Es una medida de eficiencia que se relaciona con la producción. (Dolly, 2006, pág. 289)
- Calidad: Conjunto de propiedades y características que definen su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas. (Sanchis & Ribeiro, 1999, pág. 247)
- Feedback: Es el proceso mediante el cual se realiza un intercambio de datos, informaciones, hipótesis o teorías entre dos puntas diferentes. (Definición ABC, 2017).
- Público objetivo: Grupo hacia cual va el producto segmentado en función de la clase social, el sexo, la ocupación, etc. (Hernández Mongones, 2006, pág. 291)
- Innovación: Es un proceso que genera nuevo conocimiento, y en ocasiones, genera nuevas tecnologías susceptibles de ser aplicadas a productos, procesos de producción y de gestión. (López, Montes, & Vásquez, 2007)
- Variable: Es un atributo, propiedad o cualidad manifiesta de un objeto o fenómeno que puede adoptar un número, valor o categoría. Cuando la característica o atributo no varía en los sujetos u objetos de observación, se le llama constante o variable moderador. (Navarro Chávez, 2004, pág. 263)
- Variable dependiente: Se refiere al fenómeno que se intenta explicar y que es objeto de estudio a lo largo de la investigación. (Navarro Chávez, 2004, pág. 263)
- Variable independiente: Son todos aquellos factores o elementos que explican un fenómeno o la conducta de éste. (Navarro Chávez, 2004, pág. 263)
- Decisión: “Determinación, resolución que se toma o que se da en una cosa dudosa”. (Rodríguez Estrada, 2015, pág. 62)
- Capital humano: Podríamos decir que son los intangibles que se van a casa cuando termina la jornada. Comprenden competencias de los empleados; capacidades, habilidades y experiencias que permiten que éstos puedan crear activos tangibles e intangibles. No son propiedad de la empresa, la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo. Sin embargo, tiene una importancia vital, ya que constituyen la base

para la generación de otros tipos de conocimiento y la capacidad de aprender e innovar de la empresa. (López Mielgo, Montes Peón, & Vázquez Ordás, 2007, pág. 143)

- Eficiencia: Se define por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos; o, con mayor amplitud, por los servicios prestados (outputs) en relación con los recursos empleados a tal efecto (inputs). Así, una actuación eficiente se define como aquella que con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio. (Valls Figueroa, Nevares Barberán, & Centeno Martínez, 2017, pág. 19)
- Tecnología: Se puede definir como el conjunto de conocimientos propios de un arte industrial, que permite la creación de artefactos o procesos para producirlos. Cada tecnología tiene un lenguaje propio, exclusivo y técnico, de forma que los elementos que la componen queden perfectamente definidos, de acuerdo con el léxico adoptado para la tecnología específica. (Cegarra Sánchez, 2012, pág. 19)
- Programas: Son un complejo de metas, políticas, procedimientos reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 113)
- Productos o servicios: Una empresa existe para proporcionar productos o servicios, y en un sentido muy real las utilidades son simplemente una medida (aunque importante) de lo bien que atiende a sus clientes. Los nuevos productos o servicios, más que cualquier otro factor, determinan lo que es o será una empresa. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 143)
- Diseño de sistemas: Cuando se elabora un producto pueden considerarse varias formas de distribución de la producción; una alternativa es disponerla según la secuencia de producción o ensamble del producto. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 556)

- Simplificación del trabajo: es el proceso mediante el que los trabajadores participan para simplificar su trabajo. Se realizan sesiones de capacitación en las que se enseñan conceptos y principios de técnicas como los estudios de tiempos y movimientos, el análisis de los flujos de trabajo y la estructura de la situación laboral. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 563)
- Necesidad de integración. A medida que las organizaciones se tornan más diferenciadas, con múltiples productos, divisiones, departamentos y puestos dispersos en numerosos países, los fabricantes enfrentan un tremendo desafío de integración. La integración se refiere a la calidad de la colaboración entre las unidades organizacionales. La pregunta es cómo lograr la coordinación y la colaboración necesarias para que una organización global coseche los beneficios de las economías de escala, las economías de alcance y las eficiencias de costo de mano de obra y de producción que ofrece la expansión internacional. (Daft, 2011, pág. 228)
- Competitividad: Implica programas de desarrollo productivo, internacionalización de las empresas, infraestructura de calidad, eficiencia en procesos administrativos, eliminación de trabas burocráticas, capital humano capacitado y que pueda responder a las necesidades del empresariado, un respeto por nuestra diversidad y medio ambiente, entre otros aspectos. (Castilla Rubio, 2012, pág. 5)

1.5 Antecedentes de la investigación.

- El estudio internacional, “Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California” (Ibarra, González, & Demuner, 2017), nos indica:

El objetivo de esta investigación es determinar el nivel de competitividad empresarial de las pymes manufactureras de Baja California e identificar las áreas que dentro de ellas, influyen en dicha competitividad. La metodología es de carácter descriptivo, Correlacional y de corte transversal; se desarrolló el modelo de competitividad sistémica a escala

micro y se aplicó un instrumento de medición de 64 preguntas a 195 empresas del estado; además, se hizo uso de regresiones lineales múltiples de tipo tradicional para la comprobación de hipótesis. Entre los hallazgos tenemos que las pymes en el estado presentan un nivel de competitividad medio-bajo, sin mostrar relación entre el tamaño de las empresas y su competitividad, mientras que el área de producción-operaciones resultó ser más significativa para su nivel de competitividad. Si bien el instrumento de medición que se aplicó no tiene proporcionalidad a nivel de municipios y subsector, sí nos permite acercarnos al funcionamiento interno de las pymes.

- El estudio internacional, “Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio empírico en México” (Estrada Barcenás Roberto, 2009), nos indica:

El objetivo de esta investigación es analizar la relación que existe entre el éxito competitivo y cuatro factores relacionados con el ambiente interno de las pequeñas y medianas empresas (recursos humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad). La metodología utilizada fue la revisión de estudios previos y planteamiento de hipótesis, se realizó trabajo de campo y análisis de datos, tomando como referencia 405 empresas mexicanas. Los hallazgos muestran valores positivos y significativos en las variables de innovación, tecnología y planeación estratégica. Se concluyó que las Pequeñas y Medianas Empresas altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, que tiene un nivel tecnológico superior y que poseen un plan estratégico.

- El estudio nacional, "La planificación estratégica empresarial su influencia en la competitividad en las MYPES y sus efectos en los estados financieros en la provincia de Huamanga - 2014 " (Curo, 2014) , nos indica:

La presenta tesis pertenece a la línea de investigación en finanzas - contabilidad. De la Escuela Profesional Contabilidad de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH - CATOLICA), la investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia de la planificación estratégica empresarial en la competitividad de las Mypes y sus efectos en los estados financieros en la Provincia de Huamanga – 2014.

La modalidad utilizada en la investigación es la revisión bibliográfica - documental, mediante la recolección de información de fuentes como textos, revistas, tesis, artículos periodísticos e información de internet. Dada la naturaleza de la investigación el análisis de los resultados se hizo comparando las informaciones recolectadas y encuestando a una muestra de 30 micro y pequeños empresarios entre gerentes y trabajadores.

Finalmente se concluye "La planificación estratégica empresarial su influencia en la competitividad en las Mypes y sus efectos en los estados financieros en la provincia de Huamanga -2014" tiene la importancia de ayudar a determinar sus objetivos en las empresas para su crecimiento, tomar decisiones y bienestar a largo plazo ya que en la actualidad, en la época que vivimos se habla de la globalización de los mercados, por estas razones las empresas y organizaciones cada vez hacen más uso de todas sus capacidades y recursos que tienen tanto externo y interno que las otras empresas. La globalización nos presenta un nuevo reto en relación muy directa con los cambios en las empresas y en la formación de sus recursos humanos para que sean más competitivos en sus actividades.

Para lograr ser competitivo es necesario, se recomienda a toda las organizaciones la elaboración e implementación de un plan estratégico

adecuado que permita mejorar una buena administración de sus recursos económicos y humanos.

Se sugiere además, adoptar el análisis de FODA que es una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que poseen las organizaciones sobre el mercado.

- El estudio nacional, “Propuesta de implementación de un planeamiento estratégico y su incidencia económica en los estados financieros proyectados para mejorar la competitividad en las empresas del sector hotelero en la ciudad de Arequipa” (Llacho, 2016), nos indica:

En la actualidad uno de los mayores factores de crecimiento económico en el Perú es el turismo, ocupando el cuarto lugar en lo referente a la generación de divisas, mostrando una participación en la generación de riqueza del país (PBI) del 3.75%. El Perú es un país reconocido en todo el mundo por su autenticidad, biodiversidad, legado histórico, sin embargo, enfrenta en la actualidad retos de un mercado cambiante y cada vez más competitivo. El turista actual busca experiencias que marquen un cambio en su vida, contribuyan a su realización personal y, desde luego, que estimulen sus sentidos, todo ello acompañado de servicios e infraestructura de calidad que todo destino turístico debe ofrecer. El Planeamiento Estratégico, constituye una herramienta fundamental para lograr que una empresa logre consolidarse en un mercado de diferentes servicios siendo el presente caso el de servicios hoteleros; esto a la vez permite que las empresas sean competitivas en el mercado y sostenibles económicamente. El proceso del Planeamiento Estratégico es una responsabilidad de todos los miembros de la empresa y una tarea fundamental para llevar a cabo cualquier proceso de decisión, para que llegue a ser importante para la empresa, los directivos deben tener en claro cuál es su razón de ser, a donde quieren llegar y sobre qué bases se sustentan cada una de sus acciones. Hoy en día las empresas deben diseñar e implementar un Planeamiento Estratégico ya que este

permite incrementar las posibilidades de éxito además de elevar notablemente el volumen de ventas en una empresa y mucho más del sector turístico. Por estas razones se propone la implementación de un Planeamiento Estratégico para el Hotel ANTARES S.A.C. ubicado en la ciudad de Arequipa, mediante el cual se puede aprovechar una gran oportunidad por la biodiversidad y cultura que ofrece este sector, con la finalidad de fidelizar la relación con sus clientes actuales y futuros e incrementar la participación en el mercado hotelero.

- El estudio local, “La Competitividad y el desarrollo económico de las empresas exportadoras de orégano seco en la región Tacna” (Dominguez Zevallos Alexis de Jesus, 2017), nos indica:

El objetivo de la tesis es determinar la relación de un modelo de competitividad en el desarrollo económico de empresas exportadoras de orégano seco en la región Tacna, con el propósito de fomentar un modelo de competitividad que genere mayores ingresos a la empresa. La metodología utilizada fue la entrevista al personal directivo de 16 empresas del rubro con un modelo de escala de Likert. El modelo aplicado es el no experimental con un tipo explicativa –correlacional. El hallazgo fue que el Modelo de Competitividad tiene una relación significativa en el desarrollo económico de las empresas Exportadoras de Orégano seco en la región de Tacna, tomando en cuenta que la estrategia más utilizada por los empresarios es la Diferenciación por producto.

- El estudio local, “Formulación de un plan estratégico para el consultorio D&S Dental de Tacna para el periodo 2017-2020” (Díaz Díaz, Gonzales Quispe, & Pinillos Pino de Alca, 2017), nos indica:

El consultorio D & S Dental es una empresa literalmente joven, ubicada en el centro de la ciudad de Tacna, cuyos fundadores son quienes actualmente dirigen la empresa. El consultorio D & S Dental tiene diversas

especialidades como: blanqueamientos dentales, prótesis dentales, profilaxis, endodoncias, ortodoncias, entre otros. Actualmente el consultorio presenta algunos problemas ya que no cuentan con un plan estratégico adecuado generando problemas administrativos lo que impide que el consultorio dental pueda crecer y generar más ingresos. En este trabajo trataremos de buscar una mejora administrativa ya que hasta la fecha no cuenta con un debido control administrativo, esto genera un mal control en ingresos y egresos. Los aspectos puntuales que comprende este proyecto están referidos a los procesos dentro del consultorio, los manejos contables, etc.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO

2.1 La Competitividad Empresarial.

Según Summers, sostiene que la planificación estratégica está inmersa dentro del concepto de cómo una empresa puede ser exitosa o competitiva, puesto que crea de una u otra manera la forma de volverse altamente productivo, haciendo que la organización se desarrolle dentro del ámbito en dónde es más eficiente, es decir, creando una ventaja competitiva que le permita un crecimiento sostenible en el mercado. En donde, una adecuada estrategia con objetivos bien establecidos, hará que la empresa pueda remontar el mercado buscando un buen posicionamiento en él, es decir, que la empresa se vuelva competitiva. Las organizaciones eficaces concentran los esfuerzos de mejoramiento de sistemas y procesos en los procesos de negocios que incrementen su competitividad. El reto para las organizaciones actuales es implementar sistemas que reduzcan la frecuencia de errores humanos e idear formas para limitar las consecuencias derivadas de los errores que ocurran (Summers, 2006, pág. 203).

Gómez, M. (1997) afirma que: “en la práctica se puede entender a una empresa como competitiva cuando está capacitada para generar sistemáticamente alguna clase de ventaja que sea aprovechable comercialmente en comparación con el resto de empresas con las que compite en el mercado” (pág. 193).

Según Munch, para que una empresa pueda ser competitiva en el mercado, debe desarrollar planes estratégicos que le permitan seguir una línea que lo conduzca al lugar dónde desea ir, para ello la empresa debe ser capaz de realizar estudios internos y externos que le permitan construir objetivos alcanzables y

estrategias adecuadas para que la empresa pueda desarrollarse exitosamente en el mercado y sea capaz de enfrentar a la competencia, y así desarrollarse de manera constante a través del valor que le transmita a los bienes o servicios que imparta. “La competitividad es la capacidad de una empresa para generar productos con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, respecto a los de otras empresas de productos similares” (Munch, 2007, pág. 244).

Así mismo, según Munch, para obtener mejores niveles de competitividad, la empresa debe crear y desarrollar condiciones propicias para su desarrollo, el cual se verá reflejado por la forma en que describa la visión que desea impartir en los colaboradores, la capacidad para poder identificar y establecer sus objetivos, la habilidad para poder utilizar sus recursos de manera eficiente y la capacidad de los directivos para poder comunicarse con sus subordinados y realizar un adecuado feed back, que permita a la empresa poder desarrollarse de manera constante en el mercado. “Para lograr una mayor competitividad es necesario establecer las condiciones actuales de la industria y sector al que pertenezca la empresa, así como las condiciones futuras que pueden influir en su desarrollo” (Munch, 2007, pág. 245) .

Munch también menciona que eficiencia difiere de eficacia en el sentido que la eficiencia hace referencia a una mejor utilización de los recursos mientras que la eficacia hace referencia a la capacidad para alcanzar los objetivos planteados. De la misma manera, la competitividad empresarial se asentará en la planificación estratégica que se realice en la organización, puesto que la competitividad dependerá de las estrategias innovadoras que sean adecuadamente aplicadas, y de aquellas que se formulen y desarrollen en el futuro con la finalidad de que la empresa se establezca y crezca de manera continua, dónde éstas deberán ir de acorde al medio en donde la organización compite por porciones mayores de mercado, para poder así asegurar el crecimiento sostenible de la empresa. “En el siglo XXI la clave de la competitividad radica, en gran parte, en la capacidad de construir asociaciones estratégicas y encontrar formas innovadoras para sus productos y servicios” (Munch, 2007, pág. 282) .

Gutiérrez, H. (1999) señala que: “la competitividad de una empresa está determinada por la calidad, el precio y el tiempo de entrega de sus productos o servicios. Se es más competitivo si se puede ofrecer mejor calidad, a bajo precio y en un menor tiempo de entrega” (pág. 403). Como lo precisa el autor, estos tres elementos tendrán que ser atendidos por los directivos de cada organización si desean ofrecer un servicio que sea capaz de competir en el mercado.

Amaru sostiene que, para hacer que las empresas de cualquier tamaño o rubro puedan alcanzar la ansiada competitividad, éstas deben analizar su entorno interno y externo, para que les permita obtener directrices adecuadas para desarrollarse en el mercado, las cuales se verán reflejadas en la manera en la que se optimice los planes estratégicos que puedan tener a futuro, para aprovechar así las mejores oportunidades de posicionamiento en el mercado, las cuales se verán afectadas por el modo en que han desarrollado su misión y visión; dónde tomará importancia la capacidad de los directivos de influenciar a los colaboradores con la finalidad de que se alineen a los objetivos que se necesitan cumplir, todo con la finalidad de mejorar el desempeño de la empresa y obtener mayor rentabilidad en el mercado.

Competitividad es una traducción particular de la idea de eficacia, que se aplica en particular a las empresas. Éstas son de naturaleza competitiva, pues compiten entre sí por la preferencia de los mismos clientes y consumidores. El éxito de una puede significar el fracaso de otra. Hay varias compañías que quieren vender sus automóviles, jabones y computadoras. La más competitiva es aquella que logra que un gran número de personas se conviertan en sus clientes, que consigue obtener utilidades y sobrevivir con eso. (Amaru, 2009, pág. 286).

La Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA) (2011) define competitividad como “la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa” (pp. 31.34).

Cantú, H. (2001) define la competitividad como: “la capacidad de operar con ventajas relativas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados; en donde los consumidores son cada vez más demandantes de la calidad, precio, tiempo de respuesta y respecto a la ecología”.

Vélez sostiene que, con la finalidad de brindarle mayores niveles de competitividad a la organización, los directivos deben estar pendientes de los cambios del mercado e ir rediseñando sus planes estratégicos para que les permita acoplarse al ritmo tan variable del mercado, y así tener la capacidad de prevenir potenciales riesgos para la empresa y poder aprovechar aquellas oportunidades que harán que la empresa sea más sólida; a través de un buen análisis del mercado, la empresa tendrá claro que puntos debe fortalecer o modificar con la finalidad de poder alcanzar adecuadamente los objetivos que se plantean, promoviendo una adecuada cultura de productividad en los colaboradores que permita guiar a la empresa hacia el mejor camino para alcanzar el éxito.

Deming, W. (1993) sostiene que: “Entendemos por competitividad a 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”.

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. 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. (Deming, 1993)

La competitividad empresarial no es un mito, aunque sí una de esas ideas que de tanto darlas por sentadas terminan siendo polisémicas y tienden a perder su sentido. Es una condición que deben alcanzar tanto las organizaciones empresariales como los directores y gerentes. Las organizaciones, cualquiera sea su tipología, se ajustan a una lógica construida a partir de experiencias históricas y

concepciones ideológicas del contexto económico, político, cultural y geográfico. (Vélez, 2007, pág. 18).

Gómez, M. (1997) declara que:

La competitividad y la estrategia empresarial Requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Por lo tanto, 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”.

Hitt, Ireland & Hoskisson sostienen que los niveles de competitividad se verán incrementados para la empresa siempre y cuando se puedan crear y adaptar estrategias que puedan brindar valor a los servicios y productos que ofrece la organización. “Una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, pág. 3).

Por otro lado, los niveles de competitividad se verán incrementados para la empresa siempre y cuando se puedan crear y adaptar estrategias que puedan brindar valor a los servicios y productos que ofrece la organización. “Una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, pág. 3).

En la investigación que también efectuaron Mora-Riapiraa, Vera-ColinabZuray y Melgarejo-Molinab (Mora-Riapiraa, Vera-ColinabZuray, & Melgarejo-Molinab, 2015); lograron encontrar diferentes investigaciones que proponen indicadores representativos de la competitividad empresarial. En la tabla 1 se presenta un resumen de estos indicadores.

Tabla 1

Indicadores de competitividad empresarial

Indicador/autor	Rubio y Aragón, 2006	De la Cruz et al., 2006	Solleiro y Castañón (2005)	OECD (1996)	Quiroga (2003)	Saavedra (2012a)
Indicadores externos			X		X	
Tecnología	X	X	X		X	X
Innovación	X					
Mercadotecnia	X	X	X	X		X
Recursos humanos	X	X	X	X	X	X
Capacidades directivas - Plan estratégico	X				X	X
Recursos financieros	X	X	X		X	X
Cultura	X					
Calidad	X		X		X	X
Producción		X		X	X	X
Logística		X				X
Organización interna			X		X	
Compras			X	X	X	X
Investigación y desarrollo			X	X	X	
Interacción con proveedores y clientes				X		X

Nota: Obtenido de Mora-Riapiraa, Vera-ColinabZuray, & Melgarejo-Molinab (2015), teniendo como base a Saavedra, M. (2012)

Dimensiones de competitividad

Como se ha venido dando cuentas sobre las distintas definiciones de competitividad, distintos autores tienen su propia forma de apreciación; para tal caso, en la presente investigación, se ha logrado tomar en cuenta la investigación de Contreras M. (2018), en la que mejor ha manejado las dimensiones de la competitividad empresarial, siendo estas: la rentabilidad, eficiencia, productividad, calidad y la efectividad.

Siendo así, para la presente investigación, se ha logrado tomar en cuenta las siguientes dimensiones:

a) Diferenciación. Según Render & Heizer sostienen que la diferenciación brinda la capacidad de ser únicos en el mercado, que puedan diferenciar a la empresa debido a alguna cualidad o actividad en particular, por el cual los clientes tienen el sentido de pertenencia; la diferenciación promueve la oportunidad de tener diferencias físicas o atributos de servicio que influye sobre el valor del bien ofertado.

La diferenciación tiene que ver con brindar unicidad. Las oportunidades de una empresa para crear unicidad no se encuentran en una función o actividad particular, sino que pueden surgir de todo lo que hace la empresa. Además, como casi todos los productos incluyen cierto servicio y la mayor parte de los servicios contienen un producto, las oportunidades para crear esa unicidad están limitadas sólo por la imaginación. Sin lugar a dudas, la diferenciación debe pensarse como algo que trasciende las características físicas y los atributos del servicio para comprender todo lo reaccionado con el producto o servicio que influya sobre el valor que los clientes obtienen de él. (Render & Heizer, 2007, pág. 34)

En el caso del sector servicios, la diferenciación se lleva a cabo a través de la experiencia que tiene el cliente desde que ingresa al local donde se ubica la empresa, o desde que realiza algún contacto con algún colaborador de la organización, la cual permite involucrar al cliente con el producto.

En el sector servicios, una opción para ampliar la diferenciación en el producto es a través de la experiencia. La diferenciación por experiencia en los servicios es una manifestación de la creciente “economía de la experiencia”. La idea de diferenciación por experiencia es involucrar al cliente, es decir, emplear los cinco sentidos para que las personas se encuentren inmersas en él y que incluso participen activamente en el producto. (Render & Heizer, 2007, pág. 34)

Según Jones, la diferenciación en las empresas es importante debido a que hace que los bienes o servicios que ofrecen sean distintos a la de los competidores, la cual brinda bondades que los clientes valoran y por tanto prefieren, en dónde la división de trabajo influye, puesto que debe ser la adecuada para desempeñar las

funciones a cabalidad evitando posibles problemas, lo cual permite aumentar el valor del bien que se vende.

Una manera fácil de ilustrar por qué ocurre la diferenciación y por qué plantea un desafío de diseño es examinar una organización y hacer un esbozo de los problemas que enfrenta cuando intenta cumplir sus metas. En una organización simple, la diferenciación es baja porque la división de trabajo es baja. Por lo general, una persona o unas pocas desempeñan las tareas organizacionales; además hay pocos problemas con la coordinación de quién hace qué para quién y cuándo lo hace. Sin embargo, con el crecimiento llega la complejidad. En una organización compleja, tanto la división de trabajo como la diferenciación son altas. (Jones, 2008, pág. 90)

Hablar de diferenciación, también es hablar de la diferenciación organizacional, en donde cada organigrama tiene una función, lo cual permite tener jerarquías y permite distribuir adecuadamente las actividades, generando mejores niveles de competitividad y la eficiencia necesaria en la producción de los bienes.

Un organigrama es un dibujo que muestra el resultado final de la diferenciación organizacional. Cada recuadro del organigrama representa un papel o función en la organización. Cada papel tiene una dimensión vertical y horizontal. La diferenciación vertical se refiere a la manera en que una organización diseña su jerarquía de autoridad y crea relaciones de rendición de informes para vincular las funciones con sus unidades organizacionales. La diferenciación vertical establece la distribución de la autoridad entre los niveles para dar a la organización mayor control sobre sus actividades y aumentar su capacidad de crear valor. (Jones, 2008, págs. 93,94). La diferenciación mencionada, permite tener colaboradores más especializados y productivos el cual permite el aumento de valor en los bienes producidos.

La diferenciación horizontal se refiere a la manera en que una organización agrupa las tareas organizacionales en papeles y los papeles en subunidades (funciones y divisiones). La diferenciación horizontal establece la división de

labores que permite a las personas de una organización ser cada vez más especializadas y productivas y aumentar su capacidad para crear valor. (Jones, 2008, pág. 94).

Según Gareth, el grado de diferenciación de las áreas de trabajo en la organización está dado por la complejidad de las áreas, mientras sean más simples y comunicativas, podrán tener bajos niveles de incertidumbre y diferenciación. Jones Gareth (2008) menciona que: “Lawrence y Lorsch midieron el grado de diferenciación en los departamentos de producción, investigación y desarrollo y ventas de un conjunto de empresas de cada industria; descubrieron que cuando el ambiente era percibido por cada uno de otros departamentos como muy complejo e inestable, sus actitudes y orientación presentaban importantes diferencias, por eso el grado de diferenciación entre departamentos era mayor en las empresas que enfrentaban un ambiente de incertidumbre que en las que estaban en ambientes estables.” (pp. 109,110).

Según Jones, para poder administrar de una manera adecuada las organizaciones, se necesita de un organigrama bien estructurado el cual permitirá tener un mejor control sobre los colaboradores, en dónde es necesario decidir acerca de cuántos serán los responsables de las decisiones que deben descentralizarse y en cuántas subunidades dividirse. Los gerentes recuperan el control de sus organizaciones cuando deciden adoptar una estructura más compleja, la cual resulta de tres opciones de diseño:

1. Un aumento en la diferenciación vertical. Para retomar el control, los gerentes tienen que aumentar la diferenciación vertical. Esto generalmente implica: a) aumentar el número de niveles en la jerarquía; b) decidir cuánta autoridad para la toma de decisiones hay que centralizar en lo más alto de la organización; y c) decidir qué tanto usar reglas, procedimientos estándar de operación (PEO) y normas para estandarizar el comportamiento de los empleados de nivel inferior.

2. Un aumento en la diferenciación horizontal. Para retomar el control, los gerentes tienen que aumentar la diferenciación horizontal. Esto implica revestir una agrupación funcional de actividades con alguna otra clase de agrupación por subunidades.
3. Un aumento en la integración. Para recuperar el control, los gerentes tienen que aumentar la integración entre las subunidades. (Jones, 2008, pág. 149)

Según Kotler & Lane Keller, la diferenciación de producto, es importante puesto que hace que los productos ofertados sean deseables para los clientes, y para eso Kotler y Lane Keller (2006) indican que existe criterios clave, señalan que a la hora de seleccionar los factores de diferenciación, es importante tener en cuenta que éstos deben ser deseables para los consumidores y que la empresa debe ser capaz de cumplir con tales factores. El atractivo de los factores de diferenciación gira en torno a tres criterios clave:

1. **Relevancia.** Los consumidores meta deben considerar que los factores de diferenciación les resultan personalmente relevantes e importantes.
2. **Exclusividad.** El mercado meta debe considerar que los factores de diferenciación son distintivos y superiores. Al entrar en una categoría en la que existen marcas consolidadas, el reto consiste en encontrar una forma viable de diferenciación.
3. **Credibilidad.** El mercado meta debe considerar que los factores de diferenciación son creíbles. Una empresa debe ofrecer razones convincentes para que los consumidores la prefieran antes que a las opciones de la competencia. (p. 315).

Cada vez que se requiera mejorar el producto que se vende, esto se da a través de la diferenciación y para ello se deben realizar estudios del mercado. La diferenciación surge a través de la mejora del producto, que a su vez lleva al

profesional de marketing a estudiar el sistema de consumo total del usuario: el modo en que el comprador adquiere y utiliza un producto, así como los servicios asociados a éste. (Kotler & Lane Keller, 2006, págs. 372,373)

Para incrementar el valor de los productos que se comercian se debe formular la diferenciación y así poder competir haciendo que los clientes perciban cualidades únicas en el producto, fomentando mejores niveles de ventas. “Para dar una marca a un producto es necesaria la diferenciación. Los productos físicos varían en cuanto a su potencial de diferenciación” (Kotler & Lane Keller, 2006, pág. 376).

Para ello, la diferenciación de producto está encaminado a agregar el valor adecuado a los bienes que se venden, los cuales pueden ser características tangibles o emocionales, estas características según Kotler y Lane Keller (2006) se producen mediante:

- **Forma.** Muchos productos se pueden diferenciar en cuanto a su forma: tamaño, configuración o estructura física.
- **Características.** La mayoría de los productos se ofrecen con características diferentes que complementan la función básica del producto. Una empresa puede identificar y seleccionar nuevas características si encuesta a compradores recientes y a continuación calcula el valor para el consumidor respecto al costo para la empresa de cada posible característica adicional.
- **Nivel de calidad.** La mayoría de los productos se establecen dentro de uno de los cuatro niveles de desempeño: bajo, medio, alto, superior. El nivel de calidad es el nivel al que operan las características primarias del producto. (pp. 376,377).

De la misma manera, Kotler y Lane Keller (2006) indican que una de las características de la diferenciación de producto, se da a través de la estandarización de los productos, la capacidad de durar a través del tiempo, el prestigio de la marca y la capacidad de poder reparar los bienes y el estilo que se le aporte. Señalan que:

- **Uniformidad.** Los compradores esperan que los productos tengan una gran uniformidad, que se refiere al grado en que todas las unidades producidas son idénticas y cumplen con las especificaciones esperadas.
- **Durabilidad.** La durabilidad es la medida de vida esperada de un producto en condiciones naturales o forzadas. En algunos productos es un atributo muy valioso.
- **Confiabilidad.** Normalmente, los compradores pagan una cantidad adicional por productos más confiables.
- **Posibilidad de reparación.** La posibilidad de reparación se refiere a la facilidad con que se puede volver a poner en funcionamiento un producto averiado.
- **Estilo.** El estilo describe la apariencia del producto y o que transmite para el consumidor. (p. 378).

De la misma manera, Kotler y Lane Keller (2006), señalan que un producto se podrá diferenciar a través de mejoras de la calidad. “Cuando el producto físico no se puede diferenciar con facilidad, la clave del éxito competitivo reside en añadir servicios valiosos y mejorar su calidad” (p. 378). Asimismo, señala las siguientes características de diferenciación:

- **Facilidad de pedido.** La facilidad de pedido hace referencia a la facilidad con que un cliente puede ordenar un producto a la empresa.
- **Entrega.** La entrega se refiere al modo en que el producto o servicio llega al consumidor. Incluye velocidad, precisión y atención en el proceso de entrega.
- **Instalación.** La instalación hace referencia al trabajo que hay que realizar para conseguir que un producto funcione en un lugar determinado.
- **Capacitación del cliente.** La capacitación del cliente hace referencia a la asesoría que reciben los clientes por parte de los empleados sobre cómo utilizar el producto de manera adecuada.

- **Asesoría técnica:** La asesoría técnica se refiere a los datos, sistemas de información y servicios de asesoría que ofrece el vendedor a los compradores. (Kotler & Lane Keller, 2006, pág. 378)

Según Kotler & Armstrong, una forma de diferenciar los productos es a través de la experiencia que tiene el cliente desde el primer contacto con algún colaborador de la empresa, todo depende de la calidad de atención en cada punto de contacto, para que los clientes tengan la disposición de regresar. Para encontrar puntos de diferenciación, los mercadólogos deben pensar en la totalidad de la experiencia del cliente con el producto o servicio de la empresa. Una empresa alerta puede encontrar formas de diferenciarse en cada punto de contacto con el cliente. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 184)

La diferenciación de producto se da a través de diferentes cualidades que dependen del tipo de producto o servicio que se ofrece, “A través de la diferenciación de productos, las marcas pueden diferenciarse en sus características, rendimiento, o estilo y diseño (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 184).” En el caso de la venta de servicios, ésta se puede diferenciar a través de la calidad de entrega, Kotler y Lane Keller (2006) señalan: “Más allá de diferenciar su producto físico, la empresa también puede diferenciar los servicios que acompañan al producto. Algunas empresas obtienen diferenciación de servicios a través de una entrega rápida, cómoda o cuidadosa” (p. 184).

A su vez, la diferenciación también se puede dar con la diferenciación de canal, puesto que permite tener proveedores con la experiencia necesaria para no interrumpir los procesos productivos de cada organización. Kotler y Lane Keller (2006) señalan: “Las empresas que practican la diferenciación de canal obtienen una ventaja competitiva a través de la forma en que diseñan la cobertura de su canal, su experiencia y desempeño” (p.185). Los cuales permiten tener ventajas competitivas en el mercado.

Según Kotler y Armstrong, otra clase de diferenciación es la diferenciación de imagen, en donde los clientes se encuentran atraídos por el prestigio de la

empresa, y a su vez se sienten identificados con los beneficios, colores, posicionamiento de la empresa. Incluso cuando las ofertas competidoras tienen el mismo aspecto, los compradores podrán percibir una diferencia basada en la diferenciación de imagen de la empresa o marca. Una imagen de empresa o marca debe transmitir los beneficios distintivos de un producto y su posicionamiento. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 185)

b) *Productividad.* Según Render & Heizer, la productividad nos ayuda a mejorar la eficiencia de la empresa la cual permite relacionar los recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida, la productividad evalúa la capacidad de elaborar bienes requeridos con el más alto grado de aprovechamiento de recursos.

Bain, D. (1985), el cual menciona “La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos” (pág. 465).

Belcher, J. (1987) En su libro productividad total, “Se trata de la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos para tal producción”.

Para Martínez (2007):

La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc. Son usados para producir bienes y servicios en el mercado. Por lo anterior, puede considerarse la productividad como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados.

La productividad es la razón entre salidas (bienes y servicios) y una o más entradas o insumos (recursos como mano de obra y capital). El trabajo del administrador de operaciones es mejorar la razón entre salida de insumo, y mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia. (Render & Heizer, 2007, pág. 13)

Render y Heizer (2007), señalan que existen dos formas de mejorar los niveles de productividad, los que están dados por la reducción en los insumos entrantes o de salida, que se integran en el sistema de producción. Esta mejora puede lograrse de dos formas: una reducción en la entrada mientras la salida permanece constante, o bien el incremento en la salida mientras en la entrada permanece constante. Ambas formas representan una mejora en la productividad. En el sentido económico, las entradas son mano de obra, capital y administración, integrados en un sistema de producción (p. 13).

Render y Heizer (2007), nos indican que medir la productividad en la organización es fundamental para solucionar problemas de calidad en los bienes o servicios, el apoyo de terceros y la forma de medición que se adopte, señala que:

El uso de medidas de productividad ayuda a los administradores a determinar qué tan bien operan. Las medidas de productividad de múltiples factores dan mejor información de los intercambios entre factores, pero los problemas básicos de medición permanecen. Algunos de estos problemas son:

1. La *calidad* puede cambiar mientras la calidad de la entrada y la salida permanece constante.
2. Los *elementos externos* pueden aumentar o disminuir la productividad, y el sistema en estudio puede no ser el responsable directo.
3. Quizá no se cuente con *unidades de medición precisas*. (p. 16).

De la misma manera, Render y Heizer (2007), mencionan que la productividad depende de tres variables claves que son decisivas para incrementarla y elevar sus niveles de eficiencia y por tanto de competitividad en el mercado. Los incrementos en la competitividad dependen de:

1. **Mano de obra**, que contribuye en casi 10% del incremento anual.
2. **Capital**, el cual contribuye en casi 38 % del incremento anual.
3. **Administración**, que contribuye alrededor de 52% del incremento anual.

Estos tres factores son decisivos para incrementar la productividad. Representan las grandes áreas en que los administradores pueden actuar para mejorar la productividad. (p. 16). Donde la mano de obra está dada por los colaboradores, es decir, la fuerza de trabajo que brindan en la organización, los cuales mientras más motivados se encuentren el nivel de productividad se verá incrementado.

Mano de obra. La mejora en la contribución de la mano de obra a la productividad es resultado de una fuerza de trabajo más saludable, mejor educada y más motivada. Tres variables claves para mejorar la productividad laboral son:

- Educación básica apropiada para una fuerza de trabajo efectiva.
 - La alimentación de la fuerza de trabajo.
 - El gasto social que hace posible el trabajo, como transporte y salubridad.
- (Render & Heizer, 2007, pág. 16)

La mano de obra que debe trabajar en la empresa además de ser la mejor calificada, debe ser capacitada constantemente para poder retenerla y brindarle mejores oportunidades frente a nuevas tecnologías dentro de la organización que permita mejoras en la productividad. “En las naciones desarrolladas, un cuarto desafío para la administración es mantener y mejorar las habilidades de la mano de obra en el marco de la rápida expansión de la tecnología y el conocimiento”. (Render & Heizer, 2007, pág. 16)

De la misma manera, el capital es importante en la productividad de la empresa, puesto que es necesaria para brindar el entorno adecuado para que los colaboradores puedan realizar sus obligaciones de manera oportuna.

Capital. Los seres humanos son animales que usan herramientas. La inversión del capital proporciona dichas herramientas. Cuando ocurre un descenso en el capital invertido por empleado, podemos esperar una caída de la productividad. La inversión de capital con frecuencia es necesaria, pero rara vez es un ingrediente suficiente en la batalla por incrementar la productividad. (Render &

Heizer, 2007, pág. 17). La gestión de la empresa es un factor que permite asegurar que la mano de obra realice sus funciones de manera efectiva, con la adecuada utilización de recursos, los cuales aseguran mejores niveles de productividad para la organización.

Administración. La administración es un factor de la producción y un recurso económico. La administración es responsable de asegurar que la mano de obra y el capital se usen de manera efectiva para aumentar la productividad. Los administradores son responsables de más de la mitad del incremento anual de la productividad. Incluye las mejoras realizadas mediante la aplicación de la tecnología y la utilización del conocimiento. (Render & Heizer, 2007, pág. 17). De la misma manera, se dice que el administrador tiene la responsabilidad de mejorar continuamente la productividad de la organización, con las limitaciones que pueda tener, su función será incrementar la productividad y por tanto la efectividad con la que se realizan las funciones. El administrador, como catalizador de la productividad, tiene a su cargo la tarea de mejorar la productividad del capital con las limitaciones existentes. Las ganancias en productividad en las sociedades de conocimiento requieren administradores que se sientan cómodos con la tecnología y la ciencia de la administración. (Render & Heizer, 2007, pág. 17)

Elevar los niveles de productividad no es tarea fácil puesto que se deben señalar e implantar políticas adecuadas que permitan mejorar, de manera eficiente, las funciones que están determinadas para cada colaborador. Si se considera que la productividad es el arte de lograr más con lo mismo, las políticas encaminadas a elevar la productividad deberían ser las favoritas de todo sistema político. Lamentablemente, el crecimiento de la productividad es una tarea compleja en la que es necesario identificar las políticas adecuadas, entender los conflictos que existen entre objetivos diferentes, conseguir los recursos para poner en práctica esas políticas, lidiar con quienes prefieren el statu quo u otras políticas, y mantener esfuerzos sostenidos en ámbitos complementarios hasta que se obtengan resultados. (Pagés, 2010, págs. 18,19)

La medición de la productividad para cada empresa es diferente, puesto que cada empresa difiere en sus mecanismos de producción de bienes o de servicios, por tanto cada empresa debe buscar la manera en cómo diseñar los indicadores necesarios para aumentar la productividad. La productividad es específica de cada ramo de negocios y de cada empresa. Ésta se puede medir por el consumo de factores de producción o recursos para obtener un resultado determinado; por ejemplo, el kilometraje o la cantidad transportada por litro de combustible o la vida útil de los neumáticos. (Amaru, 2008, pág. 14)

Una de las formas de medir la productividad, es a través del valor del bien o servicio que se comercia, en dónde mejores niveles de productividad está determinado por mejores niveles de posicionamiento en el mercado, ya que esto implica la reducción de los costos de producción y mejores niveles de ventas, es decir, de ingresos.

Otra forma de razonar sobre la productividad es medirla por el valor que un producto final tiene en el mercado, en comparación con el costo total de manufactura. Una productividad baja significa una posición desventajosa en el mercado, ya que aumenta el precio final que se presenta al consumidor en relación con el de las empresas competidoras. Todas las ineficiencias en el proceso de producción afectan de forma directa la productividad. (Amaru, 2008, pág. 14)

Si bien la productividad está determinada por la producción de más bienes con los mismos materiales de producción, la productividad también es reflejada en la calidad y el tiempo de producción, como Amaru (2008) conceptualiza:

- Productividad Cantidad de piezas entregadas por unidad de recurso empleada.
- Productividad Calidad/Cantidad de piezas útiles del total de piezas entregadas por unidad de recurso empleada.
- Productividad del Tiempo/Cantidad de piezas aprovechables entregadas en el menor tiempo (p. 129).

Los índices de productividad en la empresa son importantes, puesto que permite incrementar los niveles competitivos en el mercado, mejorando la rentabilidad y participación de la organización. “La productividad es la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos (o producción). Todo proceso tiene un índice de productividad, que es el volumen de productos o servicios que cada unidad de recursos proporciona” (Amaru, 2008, pág. 129). De la misma manera, la mayor producción de bienes o servicios con niveles constantes de insumos para la producción, es un indicador de mejoras en la productividad, la hace eficiente. De forma general, cuanto más elevada sea la cantidad de resultados obtenidos con la misma unidad de recursos, más productiva será la empresa. Durante cierto periodo, la productividad puede aumentar porque se incrementa la producción o porque disminuye el volumen de recursos empleados. (Amaru, 2008, pág. 130)

Cuando se analiza la productividad y la calidad de los bienes producidos, ayuda a medir el desempeño de la organización, el cual ayuda a mejorar los niveles de competitividad de la empresa en el mercado. Cuando se consideran la productividad y la calidad (de conformidad) en forma simultánea, se mide el desempeño no sólo de la cantidad total producida en relación con los recursos utilizados, sino también de los bienes que se aprovechan en relación con el total de productos proporcionados; es decir, el índice de aprovechamiento. (Amaru, 2008, pág. 130)

Como se menciona líneas arriba, la productividad encamina a obtener mejores niveles de eficiencia en la organización, en donde influye la productividad del tiempo, en donde utilizar menos tiempo en el proceso productivo ayuda a incrementar los niveles productivos. “El tiempo es un recurso que debe utilizarse de manera eficiente en cualquier proceso. Existen tres medidas principales para la eficiencia en el uso del tiempo” (Amaru, 2008, pág. 131).

Productividad del tiempo

Amaru sostiene que: Suponga que en una hora debieron haberse producido dos mil piezas. Esto significa que una hora es el tiempo estándar para generar dos mil piezas, pero usted sólo produce mil. La otra empresa sólo fabrica 500. Para producir la cantidad deseada, usted debería trabajar dos horas. Como usted tiene un índice de aprovechamiento de 50%, deberá trabajar el doble; es decir, cuatro horas, para manufacturar cuatro mil piezas, de las cuales sólo se van a utilizar dos mil. La otra compañía, como tiene un índice de aprovechamiento de 100%, también deberá trabajar cuatro horas para producir dos mil piezas. En resumen, ambas están trabajando el mismo tiempo, pero la segunda sólo está perdiendo el tiempo. Sin embargo, su empresa está desperdiciando el tiempo y los recursos. (Amaru, 2008, pág. 131)

A su vez, Amaru (2008), señala que el tiempo del ciclo es una medida de productividad el cual mide por tramos todo el proceso productivo, el cual encamina a un mejor aprovechamiento del tiempo en la suma de todos los procesos, mejorando el desempeño organizacional.

Tiempo de ciclo

El tiempo de ciclo es una medida de productividad en el uso del tiempo, la cual se refiere al tiempo que transcurre entre el inicio y el final de un proceso. Por ejemplo, cuánto espera el cliente en una fila, qué tiempo transcurre desde que el cliente hace el pedido al mesero hasta que llega el platillo solicitado a su mesa, o desde que un cliente hace un pedido hasta que recibe el producto. La idea de tiempo de ciclo surgió en la industria, pero en la actualidad tiene una aplicación universal en todas las áreas en donde se ofertan bienes y servicios (p. 131). De la misma manera, Amaru (2008), señala que la velocidad del proceso de producción de bienes o servicios agrega valor en el producto final, el cual fomenta mejores niveles de competitividad en el mercado.

Velocidad del proceso

La velocidad del proceso es un concepto nuevo que se representa por un índice. Es el tiempo que tarda el acto de procesar un producto o servicio dividido entre el tiempo que se utiliza para agregarles valor. El tiempo de valor agregado es aquel en el que se realiza el trabajo para obtener un producto o servicio. Por ejemplo, suponga que usted recibió un pedido y demoró cinco semanas para entregarlo. De todos esos días, sólo usó cuatro horas en tareas encaminadas a agregarle valor. (pp. 131,132). Por otro lado, la productividad permite analizar la velocidad de producción y uso de recursos, pero teniendo en cuenta los niveles de calidad necesarios para agregar valor al producto final. La productividad es el índice de entradas y salidas dentro de un periodo con la debida consideración por la calidad. Esta definición puede aplicarse a la productividad de organizaciones, administradores, personal de soporte y otros trabajadores. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 585)

c) *Eficiencia.* La eficiencia está dada por producir bienes y servicios sin desperdiciar los recursos que se utilizaron para el proceso, el cual ayuda a reducir los costos de producción permitiendo tener un precio razonable para el cliente. Eficiencia significa producir sin desperdiciar recursos. Una empresa eficiente produce resultados sin desperdicios y en consecuencia, a bajo costo. Esto permite ofrecer al cliente precios más accesibles y se generan más utilidades para la empresa. (Amaru, 2008, pág. 14)

Una manera de medir el nivel de eficiencia, es a través de los niveles de productividad que se lleven a cabo en la empresa, puesto que muestra la manera de cómo se utilizan los factores productivos en la organización y los resultados que se obtienen por aquellos esfuerzos. El criterio más sencillo para evaluar la eficiencia de una empresa es la productividad, que es una medida numérica de la eficiencia de un proceso y refleja la forma en que la compañía hace uso de sus factores de producción. (Amaru, 2008, pág. 14)

La manera de saber si una empresa es eficiente es a través de los indicadores de desempeño de la organización, que es llevada a cabo por los gerentes los cuales dejan a relucir si alcanzaron los objetivos, si están encaminados a la visión, misión y si actúan con los valores que la organización requiere. “Eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. Los gerentes no pueden saber si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y las de la organización”. (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2008, pág. 14)

Como se ha mencionado, los indicadores de la eficiencia otorgarán a los gerentes la información necesaria para determinar la manera en que se desarrollan los procesos productivos, en relación a los recursos utilizados. “La eficiencia es el nivel de aprovechamiento de los procesos productivos de una empresa para obtener un producto, con un mínimo de costos, recursos, tiempo y desperdicios”. (Valls Figueroa, Nevares Barberán, & Centeno Martínez, 2017, pág. 22)

Valls Figueroa, Nevares Barberán, y Centeno Martínez (2017), señalan que la eficiencia económica tiene componentes que están dados por la capacidad de emplear los recursos necesarios para la producción, y por la combinación de insumos de entrada y salida, señala que:

La eficiencia económica tiene dos componentes básicos: la eficiencia técnica y la eficiencia asignativa. La primera se refiere a la capacidad de emplear el menor input posible para lograr un determinado output o a la de conseguir el mayor output posible con un nivel dado de input. La segunda mide el acierto de la unidad homogénea de gestión (dmu) analizada en la combinación de forma óptima de sus input y output teniendo en cuenta los resultados de ambos bajo el supuesto de maximización o minimización de alguna variable de carácter económico, como el beneficio o los costes respectivamente. (pp. 22,23)

Ya que el logro de la eficiencia es un signo positivo en el desarrollo de las funciones de las organizaciones, es el objetivo fundamental de toda empresa, para ello tiene como base la eficacia con la que realicen las funciones los colaboradores,

los cuales deben permitir que todos los miembros de la empresa alcancen sus objetivos el cual es un signo de buenas y eficientes prácticas.

La eficiencia se considera la meta añorada para toda empresa y tiene como premisa la eficacia, o sea cumplir el objetivo, con la mejor utilización de los recursos. A diferencia de la eficacia que solamente depende de la salida o resultado, la eficiencia depende tanto de la salida, como de las entradas y de nada servirá ahorrar recursos, cuando no se alcanzan los resultados planificados. Si esto sucede, entonces se tendrá una falsa eficiencia, debido a que no se cumplió. (Valls Figueroa, Nevares Barberán, & Centeno Martinez, 2017, pág. 23)

Como se menciona, la eficiencia empresarial se ve determinada por el nivel de alcance de los objetivos de los colaboradores, los cuales muestran resultados objetivos que permiten comparar el estado actual, con el estado en el que se empezó el ejercicio de la empresa y con la visión y misión que se ha implantado.

La eficiencia en la economía empresarial viene definida por las características de los objetivos que hay que lograr de acuerdo con la concepción corporativo-institucional de la empresa. Se trata de minimizar los consumos de recursos y lograr resultados concretos conforme a los objetivos y contenidos. Por ello en la moderna concepción empresarial se deja a un lado la idea de eficiencia medida como un valor comparativo con respecto al pasado, y se plantea la eficiencia como un valor estratégico de futuro. (García Echevarría, 1994, pág. 23)

De la misma manera, la medida de la eficiencia de las empresas está determinada por el rubro o carácter de funcionamiento de la organización, las cuales dependen de las técnicas y prácticas con las que se desarrollen las funciones y procesos productivos, por el cual es necesario crear indicadores que se puedan ceñir a cada organización.

Según los objetivos que se persigan, es diferente la forma de definir la eficiencia en la asignación de los recursos. También depende de la forma en que se mida esta eficiencia a través de las diversas técnicas que se encuentran a disposición

del economista. Si se aplica la eficiencia al objetivo de la utilización técnica de los equipos industriales, se trata de eficiencia técnica, que se mide vía productividades, y consiguientemente, la definición de los estándares y la medición de los resultados facilita el grado de eficiencia con el que se realiza la asignación de recursos. (García Echevarría, 1994, pág. 156)

De la misma manera, si los objetivos que se han implantado en la organización tienen como base el coste y la utilidad, García Echevarría (1994), señala que la eficiencia estará dada por los recursos y resultados de las actividades.

Pero si se plantea bajo objetivos económicos de coste y utilidad, la eficiencia vendrá definida por los valores de los recursos, así como por el valor del resultado que se obtiene. Así, cada objetivo posee sus propias características de eficiencia (p. 156).

A sí mismo, García Echevarría (1994) , señala que la eficiencia económica se basa en la relación de los medios que se utilicen para alcanzar los objetivos que están establecidos en la organización, los cuales son necesarias para la toma de decisiones, indica que: una de las medidas clave de la eficiencia económica descansa en el cálculo de la relación de medios-objetivos en que se refiere a la disposición de bienes, de recursos, para realizar una determinada función. Esta dimensión técnica establece una de las bases del cálculo económico para tomar decisiones (p. 314).

La empresa debe estar utilizando eficientemente sus recursos productivos, es decir debe producir al mínimo costo posible dada la calidad de su producto. Esta eficiencia debe buscar el aprovechamiento de las eventuales economías de escala, ámbito, secuencia y densidad. Si los recursos no se utilizan en forma eficiente, otras empresas entrarían a este mercado tomando ventaja de la ineficiencia de las empresas establecidas. (Tarziján, 2013)

Todo promotor empresarial busca no sólo disponer de un producto que satisfaga las necesidades de un colectivo de clientes lo más numeroso posible, sino

que además trata de crear un bien que cada vez valga más para el conjunto de los accionistas. (Urcola Tellería, 2010)

El nivel de eficiencia de una empresa fomenta la creación de valor para la misma, el cual es vital para obtener mejores niveles de rentabilidad, que es producto de mejores niveles de competitividad en el mercado. “Y para que una empresa valga más para sus propietarios es necesario crecer de forma eficiente; o sea, aumentar el volumen de actividad logrando resultados crecientes con los menores costes de explotación posibles” (Urcola Tellería, 2010, pág. 65).

Como se sabe, el mercado se mantiene en constante cambio, y aquellas empresas que puedan adaptarse podrán mantenerse en el mercado y esto es factible de acuerdo al nivel de eficiencia con el que se realicen todas las actividades de la organización, puesto que la eficiencia es un factor clave para la mejora de los niveles de competitividad. “La eficiencia empresarial, además de ser la consecuencia de una adecuada gestión, va a constituirse cada vez en mayor medida como el elemento clave de competitividad entre las empresas. Sólo las más eficientes podrán mantenerse en el mercado” (Urcola Tellería, 2010, pág. 65).

Es por ello, que toda empresa busca ser eficiente en toda actividad que realiza, y el tiempo que se utiliza va tomando un valor cada vez más importante, siendo un reto constante el cumplir con los objetivos de la empresa en el tiempo determinado.

Esta es la razón por la cual la eficiencia empresarial es, en la actualidad, uno de los objetivos prioritarios de la mayor parte de las empresas, al mismo tiempo que se ha configurado como un reto permanente que determina gran parte de los esfuerzos de todos los integrantes de las mismas. (Urcola Tellería, 2010, pág. 65)

A sí mismo, Urcolla Tellería (2010), señala que todo beneficio de la organización está dado por el tiempo que se utiliza en el desarrollo de los objetivos, puesto que la medición y utilización eficiente del mismo permite el desarrollo y crecimiento de la organización. “No hay beneficio ni viabilidad empresarial en el

tiempo sin crecimiento, sin eficiencia, sin clientes rentables y sin personas comprometidas e implicadas. El beneficio es el resultado, la consecuencia de una correcta gestión empresarial” (p. 66).

Una manera de obtener mayores niveles de eficiencia es a través del trabajo en grupo, en equipo, juntando el talento de los colaboradores se pueden conseguir mejores resultados. Urcolla Tellería (2010), señala:

La eficiencia del trabajo en equipo viene determinada por el logro o superación de los objetivos previamente establecidos al menor costo posible. La eficiencia de un equipo se encuentra delimitada por el logro de unos resultados superiores a los que se lograrían de forma individual. Por ello, la finalidad de todo equipo es ser lo más eficiente posible y obtener los mejores resultados (p. 124).

Sin embargo, formar equipos de trabajo no es suficiente para elevar los niveles de eficiencia de la organización, requiere de un líder que pueda integrar el grupo de trabajo. “Aun siendo la eficiencia absolutamente necesaria, en un equipo no es suficiente; se requiere también de una cohesión que dé unidad y estabilidad en el largo plazo a todos los miembros” (Urcolla Tellería, 2010, pág. 124).

Toda empresa busca competir en el mercado de manera eficiente, y esto se muestra en la continuidad de la producción y la manera en que se mejoran los tiempos de inactividad, los cuales se pueden llevar a cabo a través de la cohesión grupal en las áreas de trabajo. “Nos tenemos que preocupar de ser lo más eficientes posible, pero también de lograr la máxima aceptación y cohesión dentro del equipo” (Urcolla Tellería, 2010, pág. 125). Para ello es necesario establecer métricas necesarias para que permita a los gerentes, analizar el progreso de la empresa y evaluar constantemente el trabajo grupal de las áreas de la organización.

Es por ello, que existen condiciones que se deben cumplir para analizar la eficiencia, las cuales, deben estar relacionadas a las metas y objetivos que se desean cumplir, que están orientadas a incrementar la rentabilidad del negocio, la

vinculación a las estrategias que se implanten en la empresa y el nivel de inversión que se realice en la organización. Hernández Perlins (2001), indica:

Consideramos como una posibilidad de análisis de eficiencia de estas entidades el cumplimiento de estas condiciones:

- Cumplimiento de su objetivo básico: maximizar la renta neta del socio. Esta condición requerirá el conocimiento de la estructura de anticipos salariales de la Cooperativa.
- Utilización de un patrón estratégico adecuado que optimiza contexto – estrategia y estructura. Los patrones ofensivos, ambidextros y defensivos implican comportamientos más eficientes que los defensivos (Miles y Snow, 1978:12).
- Percepción optimista de expectativas en lo relativo a confianza en sus posibilidades de desarrollo (realización de inversiones específicas) y crecimiento en rentabilidad (beneficios crecientes) (p.109).

d) *Innovación.* La innovación empresarial es fundamental para promover el nivel de competitividad de la organización en el mercado, es la base del sector económico que promueve el crecimiento del negocio. “Las empresas, todas las empresas, buscan ser más competitivas y son conscientes de que la innovación puede ayudarles a conseguir este objetivo” (García Manjón, 2010, pág. 38). Toda mejora en la empresa se da a través de la innovación y esto promueve un ambiente competitivo en la organización.

Desarrollar procesos innovadores permite tener mayores niveles de diferenciación respecto a la competencia, y es por ello que se requiere de las habilidades y capacidades de los colaboradores para que aporten a este sentido de mejora de procesos, diseños y otros, que permitan resolver los límites que tenga la empresa en el proceso de su desarrollo. “La visión de la innovación tecnológica en la empresa de hoy en día se asimila a un proceso vivo, en el que confluyen elementos y factores, tanto de la propia empresa como del entorno, los cuales influyen en el proceso innovador” (García Manjón, 2010, pág. 42).

El proceso de innovación, va más allá de los límites de la investigación del mercado que se realice, puesto que permite la mejora de los procesos e interviene en la digitalización de la organización como herramienta idónea para el desarrollo de la empresa, por tanto, la innovación es un impulsor fundamental de la organización en sí. “Otros elementos, como el acceso a las nuevas tecnologías o la existencia de un tejido empresarial desarrollado, se convierten en facilitadores o inhibidores de la innovación” (García Manjón, 2010, pág. 42).

Para realizar un adecuado proceso de innovación, la empresa debe tener una visión y misión sólida para que la estrategia y objetivos que se implanten vayan de acorde a la esencia de la empresa, por la cual el proceso innovador, irá de acuerdo a ello y ayudará a mejorar los niveles de alcance de la empresa, mejorando así los niveles de competitividad en el mercado.

La innovación es un proceso creativo, sin embargo, esto no quiere decir que sea un proceso desestructurado y anárquico con actuaciones impredecibles. La empresa necesita tener clara cuál es su estrategia, explicitar sus objetivos, sus planes de acción y esto mismo reza para la innovación tecnológica. La especificidad que ha venido adquiriendo el proceso de innovación tecnológica en las empresas hace que se diseñen estructuras organizativas y se implementen estrategias particulares para su gestión. (García Manjón, 2010, pág. 45)

Se dice que, para que un proceso innovador se pueda implementar de manera adecuada, se requiere de colaboradores competentes capaces de adquirir nueva información y aplicarla de manera óptima en favor de mejorar los niveles de desempeño de la empresa, ya que los elementos de los procesos de innovación empresarial marcan el éxito o fracaso de este sistema, y serán los colaboradores los que lo implementen y lo pongan en valor.

Es frecuente asociar el éxito del proceso de innovación tecnológica en las empresas a la existencia de personas con talento. En efecto, la concepción, desarrollo y aplicación de ideas potencialmente útiles y relevantes para la

innovación tecnológica requiere de personas competentes, motivadas y comprometidas con la empresa. (García Manjón, 2010, pág. 45)

Sin un buen equipo de colaboradores que esté dispuesto a implementar los cambios pertinentes en la empresa, los procesos de innovación y mejora no podrán ser aplicados de manera exitosa, limitando el avance y la mejora de competitividad en el mercado. Sin duda, proponer e implantar sistemas de innovación empresarial promueve el cambio y la renovación de la organización que fomentan un impacto positivo en la competitividad de la empresa.

La gestión del conocimiento para la innovación tecnológica implica la aceptación del factor conocimiento como la principal fuente de creación de valor. Por lo tanto, el conocimiento como recurso estratégico requiere el diseño de procesos de identificación, búsqueda, selección, transferencia y aplicación del conocimiento relevante para adaptarse y anticiparse a los cambios del entorno o de las formas de producción. (García Manjón, 2010, pág. 45)

La innovación empresarial es la mejora del negocio que se tiene, y permite realizar cambios necesarios que impacten positivamente en el negocio, el cual busca tener mayores niveles de eficiencia que desencadenen en prácticas positivas que mejoren el posicionamiento de la empresa en el mercado y muestre características de diferenciación frente a la competencia, el cual impulsa a la empresa al éxito tan anhelado.

El desarrollo de productos o servicios es una expresión del proceso de innovación tecnológica en la empresa. Desde esta perspectiva es un resultado que se busca cuando la empresa innova y que debe ser aceptado por los mercados. Por lo tanto, se deben llevar a cabo actividades que garanticen un adecuado diseño, una búsqueda de calidad, una percepción de diferencia en el valor y una propuesta de armonía con el medio ambiente. (García Manjón, 2010, pág. 45)

Para poder realizar mejoras en la innovación de procesos, se requiere de la experiencia de los colaboradores que permitan promover mejoras en los limitantes del proceso productivo. García Manjón (2010), señala:

El fomento de la innovación en procesos se deriva de un adecuado conocimiento del saber hacer y de las posibilidades de cambio. Por lo tanto, para que se cree un ambiente propenso a la innovación de procesos, éstos deben ser objeto de estudio para lograr los mínimos costes de producción (p. 46).

De la misma manera, se requiere de la información necesaria que permita entender y aplicar los procesos innovadores, y esto se da a través de las métricas o indicadores que se desarrollen en la organización, García Manjón (2010), señala:

“Requieren de una adecuada documentación e ilustración de los flujos de proceso, necesitan indicadores de medida de desempeño y resultados y de la práctica de una lógica de reestructuración para encontrar caminos de mejor hacer (p. 46).”

Los procesos de innovación, no necesariamente se organizan dentro de la empresa, muchos de ellos son aplicados en otras organizaciones y no necesariamente son del mismo rubro, pero tal vez ayuden a mejorar el producto, diseño o procesos de la empresa que se desee optimizar; por tanto, los gerentes deben tener un pensamiento abierto a las diferentes posibilidades de mejora continua que se puedan implementar en la organización.

La innovación tecnológica se alimenta prioritariamente de los cambios que surgen en los entornos de competencia. En este sentido, se debe entender que existen mercados tanto de bienes y servicios, como de factores de la producción. En consecuencia, las empresas innovadoras deben construir canales de información y comunicación con los diferentes agentes participantes en estos mercados, como lo son los clientes y proveedores. (García Manjón, 2010, pág. 46)

Como se menciona líneas arriba uno de los factores que intervienen en la mejora de los niveles de productividad de la empresa, y por ende de la competitividad, es la inversión en bienes de capital, lo que está interrelacionado con la mejora continua y los procesos de innovación empresarial. “Un alto porcentaje del conocimiento tecnológico viene incorporado en máquinas, equipos y herramientas. Por este motivo toda innovación tecnológica requiere de un análisis paralelo de inversiones en bienes de capital”. (García Manjón, 2010, pág. 46)

De la misma manera, para implementar procesos de innovación empresarial, los gerentes deben evaluar el impacto de ello en la organización, no toda innovación empresarial está ligada a la mejora continua de la empresa, si esta mejora no está orientada a los objetivos o estrategias de la organización, ésta no funcionará.

Las probabilidades de éxito de los procesos de innovación tecnológica aumentan con la formulación de proyectos de factibilidad y riesgo. En general, con los proyectos se logra una adecuada valoración de los costes y beneficios de la introducción de la novedad tecnológica, lo que permite dimensionar a su vez las necesidades de recursos monetarios propios y externos. (García Manjón, 2010, pág. 47)

Así mismo, los gerentes deben evaluar a los líderes de grupo de la organización, puesto que éstos serán las bases que promoverán, en los demás colaboradores, los valores y el clima propicio para implementar los procesos innovadores necesarios para incrementar los niveles de competitividad de la organización.

Todo proceso de innovación tecnológica se soporta en una cultura organizacional. Es decir, en un conjunto de valores compartidos explícita o implícitamente por los trabajadores de la empresa y que influyen en las actitudes ante el cambio continuo. Por esta razón, las empresas innovadoras requieren de un liderazgo que promueva unos valores, un espíritu y un clima propicios para la innovación. (García Manjón, 2010, pág. 47)

Como se menciona, todo proceso de innovación resulta del estudio y comprensión de los clientes que la organización tiene, centrarse en cómo mejorar los productos que se ofertan para que pueden crear una necesidad adicional que sólo la empresa en estudio pueda tener, o brindar un atributo adicional que favorezca el nivel de ventas.

La identificación de los requerimientos y necesidades de los clientes es una de las fuentes principales de la innovación tecnológica dentro del nuevo paradigma tecno-económico. Por lo tanto, para la empresa innovadora es fundamental conocer a sus clientes, detectar el cambio de gustos, preferencias y nuevas demandas y estar vigilante sobre los cambios fundamentales que se puedan producir en su sector de actividad y en las tendencias tecnológicas. (García Manjón, 2010, pág. 50)

De la misma manera, para mejorar los niveles de competitividad de la empresa, requiere que haya de por medio el conocimiento de quienes son los competidores, quienes son los clientes y qué características tiene el producto que se oferta, para que con eso se puedan diseñar innovaciones que ayudarán a incrementar el valor de la empresa y el producto que se vende.

Los esfuerzos innovadores de la empresa serán improductivos sino conocemos quién es nuestra competencia y el grado de desarrollo de sus productos y servicios. Si queremos realizar una aportación de valor al mercado, debemos estar muy seguros de sobre qué bases vamos a construir nuestras ventajas competitivas. (García Manjón, 2010, pág. 57)

La innovación empresarial es una manera de reinventar la empresa y el modelo de negocio que tiene, con una misión de ser más eficiente, tiene una propuesta de mejorar o generar cambios organizacionales, productivos o tecnológicos, brindando mejores niveles de competitividad. “La innovación empresarial es un proceso complejo en el que intervienen personas, equipos físicos y conocimiento. Este proceso se ha enfocado desde distintas teorías y con diferentes implicaciones a nivel estratégico”. (López Mielgo, Montes Peón, & Vázquez Ordás, 2007, pág. 39)

Así mismo, es importante señalar que el conocimiento y los procesos investigadores son importantes para llevar a cabo la innovación en la empresa, puesto que son fundamentales para transmitirlo de manera adecuada a los colaboradores y a su vez para mejorar la competitividad de la organización.

La capacidad de innovación está relacionada con otros recursos y otras capacidades empresariales complementarias. Para innovar hay que desarrollar capacidades, no sólo para crear una novedad, sino también para asimilarla y explotarla con éxito. (López Mielgo et al., 2007, págs. 40,41)

Si bien se requiere de conocimiento para implementar procesos innovadores, no sólo esto proviene del área de investigación y desarrollo, otras veces proviene de la experiencia de los colaboradores, a través de errores durante los procesos y análisis en la práctica que han sido comunicados y sugeridos a la gerencia.

Por otro lado, el fin de la innovación es mejorar el nivel de eficiencia de la empresa y que permita tener niveles de diferenciación que mejoren la competitividad de la organización, por ende, la innovación es fundamental para el desarrollo de la empresa. El proceso de innovación presenta unas características que lo configuran como una capacidad valiosa para la empresa, capaz de generar rentas y difícil de imitar. La capacidad de innovación no se puede adquirir en el mercado, lo que la convierte en un activo muy relevante como generador de ventajas competitivas sostenibles. (López Mielgo et al., 2007, pág. 46)

De la misma manera la innovación empresarial, determina el camino de la estrategia que se ha implantado, y ayuda a la obtención de los objetivos que se requieren para mejorar el desempeño de la organización. La capacidad de innovación de una empresa está determinada por su trayectoria pasada, de modo que las decisiones tecnológicas adoptadas en el presente van a condicionar la innovación en el futuro. Por tanto, la innovación presenta un carácter acumulativo. (López Mielgo et al., 2007, pág. 47)

2.2 La Planificación Estratégica.

Acorde a Fernandez A., en la búsqueda de hacer prevalecer a la empresa en el mercado durante el tiempo, la planificación estratégica se vuelve una herramienta bastante importante en relación a querer obtener mejoras en la rentabilidad futura. La planificación estratégica permite realizar un diagnóstico eficaz para poder analizar hacia dónde se dirige la empresa y revisar si es realmente ahí donde deseamos llegar; en dónde, “si una planificación estratégica no responde a un sistema y una metodología, si no está formalizada, es otra cosa distinta a una planificación estratégica” (Fernández A. , 2004, pág. 2), por tanto la planificación debe ser realizada de manera metódica y no ser tomado como una cuestión de moda, debe ser considerado como uno de los pilares más importantes dentro de la empresa, para que ésta alcance las metas requeridas, dentro del tiempo que se precisa, el cual ayudará a incrementar los niveles de competitividad de la empresa en estudio.

También el autor en mención, nos señala que la planificación estratégica se define como: Es esta una denominación de origen británico, probablemente. La denominación “corporativa” se usó para expresar el carácter integral y holístico de la planificación estratégica, a fin de sensibilizar sobre la necesidad de que los planes de todas las unidades y de las diversas áreas funcionales (planes de marketing, planes de recursos humanos, planes de desarrollo de nuevos productos) estuviesen incorporados a un plan general de la corporación. (Fernández A. , 2004, pág. 5)

En donde, la planificación estratégica ayudará a incrementar los niveles de competitividad en las organizaciones, estarán a la vanguardia, puesto que tendrán la oportunidad requerida para realizar constantes innovaciones permitiéndoles crecer en el mercado. Por tanto, la empresa en estudio debe aplicarla en su desarrollo en el mercado para que pueda adquirir nuevas oportunidades de crecimiento y de desarrollo, mejorando así su competitividad en el mercado.

En el desempeño de las empresas en el mercado, surgen diversas inquietudes, por ejemplo: cómo les irá en el futuro, o qué camino deben de tomar para alcanzar el éxito requerido, sin embargo, aquí toma mayor importancia la

planificación estratégica el cual brindará los pasos a seguir para alcanzar los objetivos establecidos y poder analizar los diferentes escenarios en dónde se puede desenvolver la empresa optando por el mejor de ellos.

La empresa en estudio debe requerir de la planificación estratégica para establecer el camino más adecuado para poder desempeñarse de la mejor manera en el mercado, alcanzando así sus objetivos y metas que los encaminen rumbo a la visión que ya ha establecido, generando mejores niveles de competitividad en el mercado. “La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro” (Fernández A. , 2004, pág. 9).

Acorde a Bateman & Snell, lo más resaltante de la planificación estratégica, es que nos permitirá conocer cómo funciona el mercado en dónde la empresa desempeña su función, el cual debe ser analizado para poder aplicar estrategias ideales para aprovechar de manera adecuada los recursos existentes, y poder alcanzar los objetivos que tenemos planteados y poder encaminar a la empresa al futuro que hemos diseñado.

La planeación estratégica involucra la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una orientación externa muy fuerte y cubren grandes porciones de la organización. Los ejecutivos experimentados son los responsables del desarrollo y la ejecución de los planes estratégicos, a pesar de que, por lo general, no formulan ni implementan el plan completo de forma personal. (Bateman & Snell, 2009, pág. 137)

La planificación permitirá crear una visión sólida en la empresa en estudio, en dónde los directivos y colaboradores en general, trabajen organizados y enrumados a la consecución de los mismos objetivos, originando una participación activa y colectiva que les permita incrementar los niveles de competitividad en el mercado.

Para poder realizar una planificación estratégica adecuada, la empresa en estudio debe crear su visión, para que así fije la manera en la que la organización desea ser vista en el futuro, en dónde un estudio de la situación interna y externa de la empresa es requerido, para poder establecerla de manera adecuada que permita enrumbar a la empresa al éxito en el mercado. Sin embargo, establecer sólo la visión no es adecuado, deben analizar también su misión y los objetivos que debe alcanzar para poder tener un buen desempeño en el mercado. “El primer paso de la planeación estratégica es establecer la misión, la visión y las metas de la organización” (Bateman & Snell, 2009, pág. 142).

En caso que la empresa en estudio desee crecer y obtener un buen desarrollo en el mercado, debe analizar y establecer la planificación estratégica en su organización, el cual le va a permitir aprovechar adecuadamente los recursos, en dónde a través de análisis profundos del mercado podrá escoger el mejor escenario para surgir y obtener un buen desempeño. “La planeación estratégica ha sido influida fuertemente en los años recientes por el enfoque en los recursos internos. Los recursos son insumos para la producción (recuérdese la teoría de sistemas) que pueden ser acumulados con el tiempo para mejorar el desempeño de la compañía. (Bateman & Snell, 2009, pág. 146)”

Según lo que indica Hellriegel, Jackson & Slocum, todas las empresas deben brindar la importancia debida a la planificación estratégica, puesto que les ayudará a alcanzar sus objetivos y metas, si bien la planificación estratégica no es la resolución a todos los problemas que surgen en la organización, brinda los beneficios necesarios para mejorar los niveles de competitividad de la empresa, por tanto los directivos de la empresa en estudio deben formular planes y cumplirlos a cabalidad para mejorar el desarrollo y desenvolvimiento de la empresa en el mercado. “La planeación estratégica ayuda a los administradores a identificar estas oportunidades y amenazas y a tomarlas en cuenta cuando desarrollan la misión, metas, planes y estrategias de la organización” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 232).

Toda planeación estratégica que sea formulada de acuerdo a la realidad del entorno de la empresa en estudio, está destinada a obtener resultados deseables y competitivos, puesto que ayuda a que la empresa en estudio se anticipe a los desafíos del mercado ayudándole a aprovechar las oportunidades que se presentan a través de una buena toma de decisiones por parte de los directivos de la empresa.

“Las tareas principales del proceso de planeación estratégica de negocios ayudan a los administradores y a los equipos a hacer planes para los cambios incesantes en los entornos de sus negocios” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 233). Una de las cualidades de una adecuada planificación estratégica en las empresas se ve relacionada a mejorar los niveles de desempeño, puesto que permite una adecuada coordinación de los colaboradores, puesto que todos van encaminados hacia una visión estratégica y compartida el cual brinda el conocimiento necesario para que ellos sepan el porqué del trabajo que realizan, ayudando así, a la empresa a alcanzar la misión y objetivos que tienen planteados, es decir, al establecer una adecuada planificación estratégica, los directivos de la empresa en estudio, generarán un adecuado control de los recursos humanos, tecnológicos y financieros de la empresa encaminándolos a mejoras en su rentabilidad y la correspondencia disminución de problemas graves que originen exceso o escasez de recursos que alteren el buen funcionamiento de la empresa. “La complejidad de la planeación estratégica se incrementa conforme la organización se torna menos relacionada en términos de la amplitud de las diferencias en los bienes y servicios que ofrece y las diferencias en los mercados que atiende” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 247).

De la misma manera, la adecuada planificación estratégica se convierte en una herramienta eficaz para mejorar los niveles de competitividad y por tanto de rentabilidad. Dónde, de la misma manera Hellriegel, Jackson, y Slocum (2009) nos indica: “Examina la manera en que la organización desarrolla sus metas estratégicas y sus planes de acción. También analiza la manera de desplegar las metas estratégicas y los planes de acción y los cambios que se les aplican cuando lo requieren las circunstancias, así como la manera en que se mide el avance (p. 312).”

Por otro lado, la planificación estratégica es considerada como un instrumento o herramienta exclusiva de las grandes empresas, sin considerar que es muy útil para el desarrollo de las PYMES, en donde es considerada como una pérdida de tiempo, las cuales brindan mayor importancia al área operativa, siendo posteriormente afectadas por los cambios de factores internos y externos, los cuales no permiten crecer a la organización. La planeación estratégica es el proceso que se utiliza para: 1) diagnosticar los entornos interno y externo de la organización, 2) decidir cuál será su visión y misión, 3) plantear sus metas globales, 4) crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará y 5) asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas. En el proceso de la planeación estratégica, los altos directivos deben adoptar una perspectiva que abarque a toda la organización o a toda la división. Su enfoque se debe concentrar en formular estrategias que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas que se derivan de las fortalezas y debilidades de la organización. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 215)

Debe mencionarse las etapas de la planificación las cuales consiste en evaluar las condiciones actuales de la empresa, determinar los objetivos y metas, establecer un plan de acción, asignar recursos (relacionados al presupuesto y entrega de recursos), ejecución de tareas y el control de planificación.

Por tanto, es vital elaborar un adecuado plan estratégico para la organización, en dónde no importa el tamaño de la empresa, sino que importan las directrices que se desean plantear para encaminar a la empresa a un solo fin en el mercado que les permita ser más competitivos, el cual se obtendrá a través del adecuado desempeño de los factores de producción y la capacidad estratégica para resolver dificultades y poder adaptarse al mercado.

La planeación estratégica incluye la planeación contingente; es decir, la organización se prepara para cambios (positivos o negativos) mayores, inesperados y súbitos que tendrán grandes repercusiones en ella y que requerirán de una respuesta inmediata. Este proceso inicia cuando los administradores reparan

escenarios de algunos acontecimientos importantes que podrían ocurrir en el entorno (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 215).

a) Los Objetivos Estratégicos. Los objetivos estratégicos son necesarios y fundamentales para poder realizar una adecuada planificación estratégica que permita mejorar la competitividad de la organización, éstos objetivos promueven la obtención de buenos resultados, los cuales deben cumplirse en un determinado plazo y ceñirse a la misión y visión que la empresa ha establecido. De la misma manera estos objetivos deben ser razonables, alcanzables e ir de acorde a los diferentes puestos de trabajo que la empresa posee. “La lista de objetivos no debe ser demasiado larga, pero debe cubrir las principales características del puesto” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 121).

Todo objetivo estratégico que se desee implementar en la empresa debe estar alineado a las estrategias, misión y visión que tiene la empresa, es decir, todo este conjunto debe apuntar hacia una misma dirección para que la empresa se desarrolle exitosamente en el mercado. “Objetivos a corto, mediano y largo plazos para la empresa en general y para cada uno de sus departamentos. Los objetivos traducen la misión a elementos específicos de acción” (Jacques, Cisneros, & Mejía-Morelos, 2011, pág. 43).

Como se menciona líneas arriba, todo objetivo estratégico debe ser razonable y alcanzable, para que los colaboradores ayuden al crecimiento de la competitividad de la organización, estos objetivos deben ser realistas y comunicados a toda la organización con claridad permitiendo el adecuado desarrollo de la empresa. “Administrar el desempeño de una empresa consiste, ante todo, en fijarse objetivos realizables pero ambiciosos, que deben concordar con las orientaciones estratégicas de la empresa” (Jacques, Cisneros, & Mejía-Morelos, 2011, pág. 305).

Los objetivos estratégicos que se puedan establecer en la organización, buscan utilizar de manera adecuada los recursos existentes en la empresa durante periodos de tiempo establecidos de acorde a lo que ésta requiere; los objetivos

estratégicos son esenciales para organizar el desempeño en todos los niveles en los que se divide la organización.

Los objetivos estratégicos definen los resultados deseados para la empresa en el largo plazo. Éstos abarcan áreas de desempeño tales como: posición en el mercado, volumen de negocios, innovación, responsabilidad social e imagen en la comunidad, competencias de los recursos humanos, valor y eficiencia de los recursos físicos, inversiones y resultados financieros globales, entre otros. (Amaru, 2008, pág. 62)

Los objetivos estratégicos ayudan a incrementar los niveles de competitividad de la empresa puesto que otorga un camino para el alcance de las metas requeridas que buscan el éxito de la organización. De la misma manera, implantar una cultura de constante consecución de objetivos promueve la obtención de resultados competitivos, puesto que refleja el desempeño de cada uno de los colaboradores y la motivación que éstos emplean para alcanzarlos. “Definimos arriba los objetivos como los fines importantes hacia los cuales se dirigen las actividades de organizaciones e individuos” (Koontz & Wiehrich, 2007, pág. 86).

Todo objetivo estratégico se debe establecer de acuerdo a un análisis detallado de la organización y del mercado en dónde se desarrolla, para que pueda aprovechar sus oportunidades y poder mitigar todo riesgo que se pueda presentar, ayudando así a definir el rumbo que seguirá la empresa y el lugar hacia dónde desea llegar. “No sólo representan el punto final de la planeación, sino también el destino al que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control” (Koontz & Wiehrich, 2007, pág. 80) .

La finalidad de todo objetivo estratégico es el de otorgar las pautas para mejorar la productividad y rendimiento de toda la organización en su conjunto, el cual desemboca en mejoras en los niveles de la competitividad empresarial, puesto que forman parte de la planificación estratégica que se implante en la empresa para enrumbarla hacia el éxito.

Los objetivos especifican los resultados esperados e indican los resultados de lo que debe hacerse, los campos en que debe insistirse más y lo que hay que conseguir con el conjunto de las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas. (Koontz & Wiehrich, 2007, pág. 84)

Los objetivos estratégicos son aquellos que permiten que las empresas alcancen el éxito esperado, siempre que éste sea claro y específico, puesto que es una declaración de cómo será la empresa en un determinado tiempo, puesto que le da dirección a la empresa y motiva a los altos mandos y a los colaboradores, facilita la toma de decisiones y mejora la competitividad de la empresa en el mercado.

Los objetivos a largo plazo o estratégicos son la manera de alcanzar las metas propuestas, es decir, responden a la necesidad de saber qué resultado se debe obtener, y vienen precedidos por la definición de la misión de la empresa. Las principales características de los objetivos son:

- Creíbles en la medida que sigan una línea coherente con los principios o misión de la empresa.
- Posibles de conseguir: que puedan ser alcanzados de una forma razonable.
- Equilibrados y coherentes entre sí y con las diferentes estrategias.
- Cuantificables y valorados en la medida que sea más factible.
- Adaptables a cada circunstancia en función de las necesidades.
- Incentivadores de forma que para su consecución requieren una cierta dificultad y trabajo.
- Aceptados por las personas implicadas.
- Definidos para cada responsable, área o departamento. (Muñiz Gonzáles, 2003, págs. 53,54)

Los objetivos estratégicos son los cimientos de la planeación estratégica, son metas que abarcan todas las áreas de la empresa, motiva a los colaboradores a alcanzarlos y permite obtener logros para la organización.

Para poder establecer los objetivos se deberán desarrollar los siguientes procedimientos:

- Análisis de la situación actual: que se compone de la recogida de información, la sistematización de la información y la comprobación de la información.
- Planificar qué alternativa es la mejor: definir las alternativas, evaluar las alternativas y seleccionar la alternativa más óptima.
- Planificar cuándo hay que hacer los pasos necesarios para conseguir los objetivos: establecer el calendario de ejecución. (Muñiz Gonzáles, 2003, pág. 54)

Los empresarios utilizan los objetivos para mejorar las operaciones que se realizan en la organización, en donde analizan la efectividad de los mismos para hacer mediciones de desempeño, los cuales mejoran los niveles de productividad en la empresa. El proceso de determinación de los objetivos debe llevar una serie de análisis previos que permitan la fijación de los mismos, para ello hay que seleccionar aquellos aspectos o áreas de la empresa que son susceptibles de ser utilizadas para poder fijar un objetivo. (Muñiz Gonzáles, 2003, pág. 54)

Todo gerente busca establecer pautas para la organización, asegurando que los colaboradores trabajen en armonía y cumplan lo mínimo requerido de su comportamiento para el negocio.

Una vez se han planteado todas las premisas básicas se pueden fijar los objetivos, pero antes hay que considerar que todos los objetivos deben ser discutidos con las personas afectadas para que al final estén de acuerdo y se puedan conseguir... (Muñiz Gonzáles, 2003, pág. 55)

La consecución de objetivos en la organización se da concadenados de acuerdo a los objetivos específicos de cada área para lograr un objetivo general que promueva el desarrollo y buen desempeño de la organización. "...muchos objetivos dependen de que otros objetivos más secundarios con menor importancia se

cumplen, por ello hay que identificarlos muy bien y saber cuáles son los principales” (Muñiz Gonzáles, 2003, pág. 55).

Todo objetivo debe ser claro y enfocado a las prioridades de la organización los cuales van a determinar el cumplimiento de la estrategia de la empresa. Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de las metas a largo plazo de la empresa (visión). Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 221)

Todo objetivo estratégico es llevado a cabo para mantener en la mira las metas que la organización tiene, los cuales pueden ser planteados y reformulados constantemente para que sean más fáciles y actualizados de acuerdo al mercado actual y a su vez favorezcan la implementación de la estrategia. “Establecer los objetivos de forma correcta es la clave para que después el CMI sea una herramienta de gestión enfocada a la implantación de la estrategia” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 221).

Los objetivos estratégicos ayudan a crear ventajas competitivas, puesto que incrementa la participación de la empresa en el mercado y ayuda a expandir sus actividades, generando mayores niveles de rentabilidad.

El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas debe ayudar a la compañía a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia tanto a corto como a largo plazo. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 221)

La fijación de los objetivos estratégicos es fundamental para definir los parámetros necesarios para obtener éxito en el mercado, y permitan obtener una buena posición en él, a través del adecuado cumplimiento de los procesos que son implantados en la organización. La fijación de objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa-efecto nos permiten explicar la “historia” de la estrategia y el por qué la compañía va a conseguir éxitos financieros y en la relación con los

clientes a través de su actuación en los procesos internos y en sus capacidades estratégicas. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 221)

Todo objetivo estratégico debe ser claro, preciso y realista, que permita que los colaboradores puedan alcanzarlos, brindando mayor motivación en los colaboradores, y mayor interés para desarrollar el éxito de la empresa. Es que una de las formas más eficaces para que una empresa consiga sus objetivos estratégicos consiste en desarrollar la sensación real de que todo el mundo participa en el éxito de una organización. Ello se consigue mediante la construcción de un sentido de responsabilidad y propiedad (financiero, emocional, o ambos). (Jiménez, Pimentel, & Echevarría, 2002, pág. 302)

Todo objetivo estratégico debe ser claro y capaz de contribuir en el desarrollo de la empresa de acuerdo a cómo desean los altos mandos, que ésta, alcance el éxito. Cuando una empresa quiere que sus empleados supongan una ventaja competitiva, algo que les distinga por encima de su competencia, debe tener claros sus objetivos y construir planes de compensación que refuercen positivamente a sus empleados cuando participen y contribuyan a su consecución. (Jiménez, Pimentel, & Echevarría, 2002, pág. 302)

b) *Estrategia Empresarial.* La estrategia empresarial es de suma importancia puesto que ayudará a delimitar los objetivos necesarios que debemos tener en la empresa para poder alcanzar la meta que nos hemos planteado como organización, asimismo la base de las estrategias empresariales busca mantener a la empresa en el mercado, prosperidad y su adecuado nivel de competitividad.

El término estrategia (derivado de la palabra griega *strategos*, que significa general) se ha utilizado de diferentes maneras, y los autores difieren en al menos un aspecto importante: algunos se enfocan en los dos puntos finales (misión/propósito y metas/objetivos) y los medios para alcanzarlos (políticas y planes), otros resaltan los medios para los fines en el proceso estratégico, más que los fines en sí. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 130)

Toda estrategia empresarial se realiza a nivel de toda la organización y no sólo se da por parte de los directivos, puesto que se requiere de la experiencia y conocimiento de todo el equipo para que puedan realizar un feedback adecuado según los puntos de contacto de los diferentes puestos de trabajo, por tanto la empresa en estudio debe realizar reuniones con el personal a cargo para realizar mejoras en temas su competitividad empresarial.

Para formular una estrategia también deben evaluarse otros factores internos importantes, incluidos los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los clientes. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 134)

Toda estrategia empresarial que se aplique o desarrolle en la empresa en estudio debe ser clara y sencilla, que permita ser conocida y entendida por todos los colaboradores de la organización, y que pueda ayudarnos a alcanzar los objetivos planteados de la manera más idónea, que nos permita aprovechar el entorno dónde se desarrolla la empresa, y mitigar todo riesgo o eliminar cualquier debilidad que se presente en el día a día. “La estrategia se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de líneas de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estas metas”. (Koontz & Wiehrich, 2007, pág. 82)

El fin de crear estrategias en las empresas es porque permitirá adaptarse a los cambios constantes del mercado, permitirá satisfacer las necesidades de los clientes o en el mejor de los casos ayude a crear nuevas necesidades que permitan las incrementar las ventas, y que a su vez nos permita alcanzar las metas que se establecen dentro de la organización, y todo esto con la finalidad de incrementar los niveles de competitividad.

La estrategia se refiere a la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos de largo plazo de una empresa, a la adopción de líneas de acción

y a la asignación de los recursos necesarios para lograr estos objetivos (Koontz & Wiehrich, 2007, pág. 100).

Las estrategias empresariales, también ayudarán a la empresa en estudio a tener una mejor posición en el mercado en relación a sus competidores, el cual le permita tener mayores niveles de rentabilidad y productividad, todo esto debido a que las estrategias ayudan a diseñar un patrón de objetivos que permitan alcanzar la misión y visión que la empresa se ha planteado.

Las estrategias tienen que ser evaluadas cuidadosamente para hacer una elección. Las opciones estratégicas se deben considerar a la luz de los riesgos que se corren con una decisión particular. Algunas oportunidades rentables se dejan pasar porque un fracaso en una sociedad podría significar la quiebra de una empresa. Otro elemento crucial en la elección de una estrategia es el tiempo. Incluso el mejor producto puede fallar si se introduce al mercado en un momento impropio. (Koontz & Wiehrich, 2007, págs. 105, 106)

Las estrategias empresariales se basan en los objetivos que la empresa se ha planteado y las utiliza para poder alcanzar su propósito. A partir de los objetivos fijados se van a seleccionar las diferentes estrategias, de esta manera se puede definir que las estrategias son las diferentes formas en que se puede plasmar el resultado final de un objetivo, las estrategias utilizarán todos los recursos disponibles que posea la empresa o pueda obtener. (Muñiz Gonzáles, 2003, pág. 56)

Toda estrategia empresarial está basada de acuerdo a la necesidad de la empresa para alcanzar su misión y visión, y para que puedan ser competitivas en el mercado dónde se dirige el producto que se desarrolla. En donde: “Parece más sensato desarrollar (siempre y cuando sea posible) una estrategia de acuerdo con las preferencias, necesidades y comportamientos del segmento de mercado al que dirigimos nuestro producto” (Equipo vértice, 2010, pág. 67).

Los objetivos estratégicos que ya se han explicado, fomentan el desarrollo adecuado de las estrategias empresariales que se han planteado para poder materializar los intereses de la organización. La estrategia empresarial del marketing parte de un análisis de la situación, tras lo cual se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, las estrategias que nos permitirán alcanzarlos y los programas de acción concretos que los materializan. (Equipo vértice, 2010, pág. 2)

Para definir las estrategias empresariales, la empresa debe realizar estudios pertinentes que le permitan averiguar las necesidades de los clientes, obteniendo así ventajas competitivas en el mercado, diferenciando a la empresa de la competencia.

Como hemos citado anteriormente, la estrategia empresarial del marketing, parte de un análisis de la situación, hay que conocer el mercado y averiguar las necesidades de los clientes para definir una ventaja competitiva que permita diferenciarnos de la competencia. (Equipo vértice, 2010, pág. 3)

La estrategia empresarial es fundamental para generar mayores beneficios en la organización, la elección de la estrategia determinará los objetivos implantados a largo plazo, ya que el objeto de la estrategia es asegurar el adecuado desarrollo y prosperidad de las empresas. Por tanto es la: “Habilidad para combinar diferentes medios de actuación de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos fijados” (Equipo vértice, 2010, pág. 4).

Toda estrategia empresarial busca obtener mejoras en los niveles de competitividad en el mercado, que permita obtener mejores beneficios mayores cada vez. El objetivo fundamental de la estrategia es lograr una ventaja competitiva, con ello se pretende superar a los competidores, al satisfacer una necesidad del consumidor y de este modo obtener beneficios más altos de los que registra la industria en promedio. (Equipo vértice, 2010, pág. 6)

Las estrategias empresariales pueden definirse como estrategias corporativas y competitivas, en donde la primera comprende los sectores y

mercados en que la organización decide competir, y la estrategia competitiva la cual se basa en las formas en las que la organización compite. A pesar de la aparente diferencia existente entre la estrategia competitiva y corporativa, ambas están estrechamente relacionadas. El diseño de la estrategia corporativa depende de las ventajas competitivas que se busquen a nivel de cada negocio o actividad en que participe la empresa y estas ventajas dependen, a su vez, de la estrategia corporativa de una empresa. (Tarziján, 2013, pág. 64)

La diferencia de las estrategias mencionadas es fundamental para que la organización realice actividades que concuerden con la finalidad que se le da a la empresa, y así asegure el buen desempeño de la organización. En definitiva, una buena formulación de una estrategia empresarial requiere considerar adecuadamente la independencia entre la estrategia competitiva y corporativa. De esta forma, es fundamental que el ámbito corporativo en que la empresa desempeña sus actividades sea consistente con la ventaja competitiva que ella busca e cada uno de sus negocios. (Tarziján, 2013, pág. 70)

c) Visión Estratégica. Establecer una visión estratégica en toda empresa es vital para su adecuado desarrollo y competitividad en el mercado, puesto que la visión señala a dónde se desea que la empresa llegue y en qué plazo determinado, y por otro lado la planificación estratégica servirá para distinguir los pasos que se deben seguir para poder alcanzarla. “También determina la dirección de la organización al responder a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 133).

Si bien la visión estratégica es importante para el buen desempeño de la organización, ésta debe ser elaborada cuidadosamente y debe ser expresada de manera sencilla y clara de manera que sea entendible por todos los colaboradores, y de la misma manera debe crear valor en la organización. “La visión estratégica apunta hacia el futuro, ofrece una perspectiva del punto al que se dirige la organización y de lo que puede llegar a ser. La visión aclara la dirección de largo plazo de la compañía y su intención estratégica” (Bateman & Snell, 2009, pág. 143).

Un paso fundamental para hacer crecer la empresa en estudio es a través del establecimiento de la visión estratégica, puesto que ésta debe ser renovada o mejorada cada cierto tiempo, el tiempo que transcurre y se alcance la primera, se va formando otra que esté en función de la primera, la fortalezca y permita el crecimiento de la empresa en sí.

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa. Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 22)

Como se menciona líneas arriba, toda visión debe ser clara y precisa, que demuestre a dónde desea llegar la empresa, esta visión es considerada como el sueño de la empresa, una aspiración que debe alcanzarse a mediano o largo plazo, de cómo se desea que sea la empresa y que ésta visión sea compartida, es decir, que sea la meta de todos los colaboradores. Para que una visión estratégica funcione como herramienta valiosa de la administración debe comunicar lo que ésta quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, pág. 23)

La visión estratégica que se desea implantar en la empresa en estudio permite un esfuerzo para que los colaboradores sigan una misma meta y permitan alcanzarla a través de su trabajo en conjunto, generando mejores niveles de competitividad de la empresa en el mercado, puesto que está basado en enfocarse

en el cliente como primera instancia, de la misma manera busca innovar diferentes procesos para mejorar el nivel de competitividad, también busca la manera de volver más eficiente a la empresa a través del trabajo de la organización en su conjunto. “La visión expresa el objeto y las aspiraciones fundamentales de la organización y por lo habitual está dirigida al corazón y a la mente de sus miembros” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 216).

El primer paso de la planificación estratégica es establecer la visión en la empresa, para que encamine a todos los colaboradores de la organización a un mismo fin. Hoy en día, muchas organizaciones redactan una declaración de la visión, la cual responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?”. Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión. Muchas declaraciones de visión constan de una sola frase. (David, 2013, pág. 10)

Los altos mandos de la organización deben ponerse de acuerdo para establecer la visión de la empresa puesto que todos los esfuerzos realizados serán encaminados a alcanzarla. La visión de la empresa es de suma importancia puesto que es el cimiento de la organización. Para los gerentes y ejecutivos de cualquier organización, resulta de especial importancia ponerse de acuerdo sobre la visión básica que a empresa se esforzará por alcanzar a largo plazo. Una declaración de visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de visión como la de misión del negocio, pero la que debe establecerse antes que cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible. (David, 2008, pág. 98)

Toda visión es la definición de la empresa en el futuro, está enfocada a largo plazo y se basa en la situación actual del mercado como de la organización. La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en

una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis. (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 61)

La visión que se implante en la organización, debe ser difundida en todas las áreas para que guíe y motive a los colaboradores para alcanzarla, todas las acciones realizadas para obtener la visión deben ser constantemente revisadas y modificadas si lo amerita, para así alcanzar la visión de manera efectiva.

Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que está la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla, para que sirva de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de la visión de la organización, el primer paso consiste en diferenciar aquello que no debería cambiar de aquello susceptible de ser modificado. (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 61)

D'Alessio Ipinza (2008) menciona a Collings y Porras, los cuales señalan como debe ser definida la visión en la empresa, y es a través de cómo permite ser la guía en el trabajo de la empresa y la otra que se debe estar pendiente en el interior de la organización.

En este contexto, una visión bien definida se compone de dos partes (Collings & Porras, 1994):

1. La ideología central que define el carácter duradero de una organización. Es la fuente que sirve de guía e inspiración, que perdura y motiva a no cesar en el cambio y progreso, y complementa la visión de futuro. La ideología central está conformada por un propósito central y por los valores centrales que constituyen las bases fundamentales y duraderas de la organización, cuya determinación es independiente del entorno actual y de los requerimientos competitivos o modas de gestión.

2. La visión de futuro, la cual no se crea sino que se descubre mirando al interior de la organización y sus posibilidades (p. 61).

A su vez, D'Alessio Ipinza (2008) indica que la visión debe tener características esenciales que fomentan la visión adecuada para cada tipo de organización. Una visión, además, debe cumplir con las siguientes siete características:

1. Simple, clara y comprensible.
2. Ambiciosa, convincente, y realista.
3. Definida en horizonte de tiempo que permita los cambios.
4. Proyectada a un alcance geográfico.
5. Conocida por todos.
6. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
7. Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización (p.61).

D'Alessio Ipinza (2008) También considera cuatro condiciones para la visión, las cuales se basan en que ésta debe ser comprensible, debe impulsar a los colaboradores al logro de sus objetivos y a su vez promueve la cultura organizacional en la empresa. Lo anterior hace un total de nueve aspectos a considerar en el establecimiento de la visión. La organización afianzará su visión si se cumplen cuatro condiciones:

1. Se genera su correcta comprensión y comunicación.
2. Se promueve su rol de impulsor del proceso estratégico.
3. Se cuenta con un líder comprometido con personalidad, creencias, y valores, que promueva su cumplimiento.
4. Se cuente con una cultura organizacional facilitadora (p.61).

El alcanzar los objetivos estratégicos de la organización promueve obtener la visión que se establece, cuando se considera que ésta se está alcanzando es favorable reformularla y ampliarla, haciendo que la organización se desarrolle de manera positiva.

El hecho de que una organización alcance su visión puede ser resumido, haciendo una analogía matemática, como la sumatoria de alcanzar todos los objetivos de largo plazo que la organización se haya trazado en este proceso. Cuando la organización considere que los está alcanzando, lo más recomendable es redefinir la visión para hacerla más amplia y ambiciosa, de modo tal que impulse a toda la organización hacia otro cambio y una nueva posición futura. (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 62)

La visión que se implante en la organización debe ser compartida con todos los colaboradores, lo cual refiere que todos deben saber qué es lo que busca la empresa y porqué se establecen los objetivos y entiendan el porqué de la toma de decisiones.

La visión debe ser compartida por todos los miembros de la organización, debe tener la capacidad de involucrarlos y comprometerlos con su cumplimiento. Esto permitirá que todos entiendan con más claridad el esquema bajo el cual se toman las decisiones de corto plazo, mejorando y haciendo más efectivas las acciones propias de la ejecución... (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 62)

Toda visión debe ser desarrollada al interior de la organización con el cual se asegura el entendimiento y el compromiso de todos los colaboradores integrantes de la empresa "...La formulación de la visión debe ser un proceso desarrollado al interior de la organización con la mayor cantidad de participación posible, con esto se asegurará el conocimiento y compromiso de todos los integrantes de la organización" (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 62). De la misma manera, la visión definirá la organización en el futuro, "... la misión requiere una visión firme que delimite el ahora y futuro esperado" (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 65).

d) Misión Empresarial. La misión es fundamental para mejorar los niveles de competitividad de la empresa en el mercado, puesto que brindará estabilidad a la proyección de ideas que se tenga, para hacer crecer a la organización y permita la obtención de las aspiraciones propias de la organización. La misión es una expresión clara y concisa del propósito elemental de la organización. "Describe lo

que hace la organización, su propósito, sus servicios y bienes elementales y sus valores” (Bateman & Snell, 2009, pág. 142) .

La misión empresarial es esencial para declarar los fines y objetivos que conforman una estrategia para poder planificarla y evaluarla. Se percibe como una guía que se aplica en la organización para la obtención de una buena toma de decisiones que impulse un buen desempeño en el mercado a través de mejoras en la competitividad.

Una declaración de la misión, denominada en ocasiones una declaración del credo, una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de creencias, una declaración de principios de negocios o una declaración que “define nuestro negocio” revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir. Todas las empresas tienen una razón de ser, aun si los estrategas no han planteado de modo consciente esta razón por escrito (David, 2003, pág. 59).

La misión permite entender la dirección de la organización a corto, mediano o largo plazo, sirve de guía para llegar a ser lo que la empresa tiene planteado, refleja las decisiones de los directivos respecto al futuro de la empresa, el cual incluye un análisis de experiencias ya sea pasadas o presentes que han permitido promover el camino por dónde se dirige. “La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección” (David, 2003, pág. 59).

Toda organización que desee perdurar en el tiempo deben tener claro ciertos aspectos fundamentales respecto a la empresa, como la misión que desea desempeñar la organización en el mercado, ésta ayudará a definir la base de la compañía puesto que representa por qué y para qué existe, el propósito del desarrollo de toda la organización, por lo cual ayuda a mejorar los niveles de competitividad que obtiene frente a sus competidores.

Es una decisión genuina y ésta se debe basar en puntos de vista divergentes para tener la oportunidad de ser una decisión correcta y eficaz. La elaboración de la misión de la empresa es siempre una opción entre diferentes alternativas que se basan en diversos supuestos respecto a la realidad de la empresa y su ambiente; es una decisión de alto riesgo... El establecimiento de una misión nunca debe basarse sólo en la persuasión, no debe realizarse con rapidez ni de manera indiferente. (David, 2003, pág. 62)

La estrategia que se implante en la empresa, los objetivos que se deseen alcanzar pueden cambiar o modificarse a través del tiempo, pero la misión que se desarrolle no, puesto que cualquier estrategia u objetivo debe estar en función de la misión, puesto que señala el porqué del desarrollo de la empresa en el mercado. El núcleo de toda organización es la misión y visión que se implante desde un comienzo, todo lo demás serán mecanismos para poderlos alcanzar, es por ello la importancia de una adecuada planificación estratégica que fomente mejorar la competitividad empresarial.

La misión o el propósito (términos que a menudo se utilizan indistintamente) identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Todo tipo de operación organizada tiene —o debería tener, si es coherente— una misión o un propósito. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 109)

La misión es una afirmación que representa el propósito de la empresa y que la diferencia de sus competidores, es una declaración de los valores que se aplican en la organización, evalúa los mercados y sus actividades, determina el rumbo de la empresa y acentúa lo que los altos mandos imaginaron al crear la organización.

La declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca de propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercado”. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?”. Una declaración clara de misión describe

los valores y prioridades de una organización. Desarrollar la declaración de misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de misión traza a grandes rasgos el rumbo futuro de una empresa. Es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización y de lo que los fundadores imaginaron cuando pusieron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños. (David, 2013, pág. 10)

David (2008) Menciona a Drucker, y señala que la misión define al negocio y el propósito de la organización, es la declaración de la razón de existencia en el mercado la cual es necesaria para establecer los objetivos y formular estrategias eficaces.

Drucker sostiene que plantear la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, equivale a preguntar “¿cuál es nuestra misión?” La declaración de misión, que constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización. Responde a la pregunta central “¿cuál es nuestro negocio?” Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz (p. 120).

La misión por tanto, se convierte en la filosofía de la empresa, puesto que define qué es lo que la empresa quiere hacer y a quienes servir, es el principio de cada organización. Aunque en ocasiones se le denomina declaración del credo, manifestación del propósito, declaración de la filosofía, declaración de las creencias, declaración de los principios del negocio o un enunciado “que define nuestro negocio”, la declaración de la declaración de la misión revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir. Todas las organizaciones tienen una razón de ser, a pesar de que sus estrategias no la hayan expresado por escrito. (David, 2008, pág. 120)

La declaración de la misión es fundamental en la organización para trazar límites de buenas acciones en la empresa, sirve de guía tanto para los gerentes como para los colaboradores en cada acción que se realice en la organización.

La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades, y competencias. Una buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía práctica para ayudar a la gerencia a administrar. (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 63)

D'Alessio Ipinza (2008), señala que la misión tiene características fundamentales que definen a la organización, de cuán amplia es, cómo permite diferenciarse de los competidores, de la evaluación constante de actividades, de cuán sencilla y entendible es, y la manera en que genera credibilidad. Una misión debe poseer las siguientes características fundamentales:

- Definir lo que es la organización.
- Definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada.
- Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Diferenciar a la organización de todas las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades en curso.
- Ser expresada con claridad para ser entendida por todos.
- Generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean. (p. 63).

De la misma manera, D'Alessio Ipinza (2008), señala las características para obtener una buena misión para la empresa. Una buena misión debe ser:

- Amplia en alcance para permitir la creatividad de sus gerentes.
- Clara en definir qué es la organización y qué aspira ser.

- Generadora de la impresión que la organización goza de éxito, tiene rumbo, y es merecedora de apoyo e inversión.
- Lo suficientemente limitada para excluir algunas iniciativas riesgosas, pero flexible para permitir un trabajo creativo.
- Contundente para distinguir a la organización del resto.
- Un marco para evaluar actividades actuales y futuras.
- Enunciada en términos suficientemente claros para que pueda ser entendida ampliamente en toda la organización.
- Proveedora de criterios para ayudar a la selección de estrategias.
- Reconciliar los intereses entre los diferentes participantes y la comunidad vinculada.
- Despertar sentimientos y emociones positivas.
- Estar relacionada con la gestión operativa de la organización.
- Ser dinámica en orientación.
- Transmitir la responsabilidad social de la organización (p. 63).

La misión es necesaria para guiar en una sola dirección a la empresa brindando confianza en la toma de decisiones y brinda la dirección adecuada para optar por el camino más favorable de la organización.

El establecimiento de la misión debe ayudar a no caer en el error de tomar demasiadas direcciones. Por lo general, estar confundido sobre la mejor dirección a tomar es solucionado con diferentes intentos en varias direcciones, esto ocasionará que en la práctica no se tome ninguna dirección, y a largo plazo de la organización sea totalmente incierto. (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 65)

De la misma manera, D'Alessio Ipinza (2008), señala que la misión fija el camino de la empresa y que depende de las decisiones de los gerentes para reconocer los cambios de dirección que se deban realizar en los momentos más pertinentes en la organización. Señala que: “La misión fijará la dirección a seguir, y es responsabilidad del líder del proceso reconocer las características que indiquen la necesidad de un cambio de dirección en el momento adecuado” (p. 65).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis genérica: La planificación estratégica influye significativamente en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.

3.1.2 Hipótesis específicas:

- a. La implantación de una misión influye significativamente en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.
- b. La implantación de una visión estratégica influye significativamente en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.
- c. La determinación de objetivos estratégicos influye significativamente en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.
- d. La implantación de una estrategia empresarial influye significativamente en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.

3.2 Variables.

3.2.1 Variable dependiente.

3.2.1.1 Denominación de la variable: Variable dependiente “La competitividad”

“La producción de bienes y servicios de mayor calidad y de menor precio que los competidores domésticos e internacionales, que se traduce en crecientes

beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales.” (López Ortega, 1999, pág. 23)

3.2.1.2 *Dimensiones:* La Operacionalización de variables se observa en el anexo 2.

- Diferenciación
- Productividad
- Eficiencia
- Innovación

3.2.1.3 *Escala de medición.* Escala para la medición de la variable. La escalada medición es ordinal; y se usará la escala de Likert, a efectos de medir actitudes.

Para tal efecto se hará uso para la medición lo siguiente: Siempre (5)

La mayoría de veces (4)

Algunas veces sí, algunas veces no (3)

Algunas veces (2)

Nunca (1)

3.2.2 **Variable independiente.**

3.2.2.1 *Denominación de la variable.*

Variable independiente: “La planificación estratégica”

“Es la serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir a la organización.” (Munch, Planeación estratégica. Rumbo al éxito, 2008, pág. 18)

3.2.2.2 *Dimensiones:* La Operacionalización de variables se observa en el anexo 3.

- a. Misión de la empresa.
- b. Visión estratégica.
- c. Objetivos estratégicos.
- d. Estratégica empresarial.

3.2.2.3 *Escala de medición.* Escala para la medición de la variable. La escalada medición es de Likert, a efectos de medir actitudes.

Para tal efecto se hará uso para la medición lo siguiente:

Siempre (5)

La mayoría de veces (4)

Algunas veces sí, algunas veces no (3)

Algunas veces (2)

Nunca (1)

3.3 Tipo de investigación.

Investigación básica. Porque se pretende estudiar y determinar la influencia de un plan estratégico en la competitividad de una empresa, se busca acrecentar el conocimiento teórico y descubrir la existencia o no de una relación significativa entre ambos conceptos. “Tiene como objetivo mejorar el conocimiento per se, más que generar resultados o tecnologías que beneficien a la sociedad en el futuro inmediato. Este tipo de investigación es esencial para el beneficio socioeconómico a largo plazo pero no es normalmente aplicable directamente al uso tecnológico (Tam, 2008, pág. 146).

Investigación explicativa (Causal). Planteamos en la investigación determinar las causas o porque la planificación influye en la competitividad de la empresa objeto de estudio. Y porque están relacionadas. “Da razones del porqué de los fenómenos” (Navarro Chávez, 2004, pág. 261).

Investigación ex post facto. Ya que la investigación realiza estudios a acontecimientos y hechos pasados que permite conocer la historia del objeto de estudio “En este tipo de investigación, el científico espera que ocurra la variable independiente a fin de estudiar sus posibles efectos a través de los cambios esperados en la variable dependiente” (Tamayo y Tamayo, 2004, pág. 84)

Investigación seccional o transversal. Porque se levantará información (Encuesta) en una única vez en un momento dado. “Recoge información del objeto de estudio en oportunidad única” (Navarro Chávez, 2004, pág. 261).

3.4 Diseño de investigación.

De acuerdo a la interferencia del investigador: Observacional

En la investigación solo se procederá a observar y medir las variables de estudio, las variables e indicadores no serán controladas durante el desarrollo del estudio “Es la estructura a seguir en una investigación ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de la hipótesis problema” (Tamayo y Tamayo, 2004, pág. 41)

De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado: Transversal

Se realiza una sola medición por cada variable de estudio y se procederá a su descripción “en el cual se toma una muestra de encuestados de la población objetivo y se obtiene información de esta muestra una sola vez.” (Malhotra, 2004, pág. 80)

3.5 Ámbito de estudio.

La investigación se realizará en la ciudad de Tacna, específicamente en la empresa TATEPRO E.I.R.L.

3.6 Población y muestra.

3.6.1 Unidad de Estudio. La unidad de estudio está definida por los trabajadores de la empresa comercializadora de motos HONDA “TATEPRO E.I.R.L” de la ciudad de Tacna.

3.6.2 Población. Se considera a la población de 30 trabajadores de la empresa TATEPRO E.I.R.L., que se encuentra en el Anexo 4.

3.7 Técnicas e instrumentos.

3.7.1 Técnicas. En la presente investigación se usó la encuesta, la misma que se aplicó a los trabajadores (30) de la empresa Tatepro E.I.R.L. que comprenden la población de estudio. Se aplicó una encuesta piloto del 29 al 30 de marzo del 2018, el cual, al validarla, se aplicó la encuesta definitiva entre el 4 y 5 de abril del año 2018.

La estructura de la encuesta consta con de 3 preguntas de apoyo para cada variable y 12 preguntas relacionadas con las dimensiones de cada variable.

3.7.2 Instrumentos. Para la recolección de datos se usó el cuestionario; que consistió en un conjunto de preguntas relacionada a las variables y dimensiones de estudio, las cuales están basadas en la escala Likert para medir la planificación estratégica y la competitividad.

CAPITULO IV

LOS RESULTADOS

4.1 Descripción del trabajo de campo.

La elaboración y validación del instrumento de investigación se realizó entre el mes de marzo y abril, con la estadística realizada se demuestra la congruencia de la elaboración del mismo, para llevarlo a cabo se conversó con los directivos de la empresa Tatepro E.I.R.L. para explicar la finalidad de la presente investigación y así también, poder encuestar a todos sus colaboradores (30 en total).

4.2 Diseño de la presentación de los resultados.

Para la presentación de los resultados se utilizaron tablas y figuras que permiten y favorecen el entendimiento claro de cada ítem que se investiga, es decir, se organizó y se presentó los resultados de la tabulación de cada dimensión.

Para un mayor entendimiento se realizaron gráficos con los porcentajes que representan las opiniones de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L., el cual permiten un adecuado entendimiento de qué es lo que sucede actualmente en el interior de la empresa en estudio.

4.3 Presentación de los resultados.

4.3.1 Validación de instrumento de investigación. Como se ha mencionado, para la validación del instrumento se utilizará el estadístico Alpha de Cronbach, el cual comprende valores entre 0 y 1, en donde valores cercanos a uno indica que el instrumento utilizado posee la fiabilidad necesaria para aplicarlo.

De la misma manera, se utiliza la escala Likert, cuyos valores oscilan entre el 1 y 5, donde 5 equivale a “siempre” y 1 a “Nunca”, los cuales están aplicados para ambas variables (planificación y competitividad).

Para poder validar este instrumento, se utilizó una encuesta piloto a la población de estudio (30 trabajadores de la empresa Tatepro E. I.R.L.), el cual fue calculado a través del programa estadístico SPSS v.19. El cual indica que, para el procesamiento de los casos, todos los ítems son válidos, ninguno es excluido, a su vez el estadístico de fiabilidad Alpha de Cronbach es de 0.988 ó 98.8%, el cual indica una fiabilidad elevada de la encuesta aplicada. Los datos del procesamiento se encuentran en el anexo 5.

Tabla 2

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	30	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta piloto.

Tabla 3

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,988	2

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta piloto.

Los datos utilizados para la elaboración de los siguientes gráficos se obtuvieron de la encuesta definitiva utilizando el programa estadístico Microsoft Excel.

Tabla 4

¿Cree usted que la Planificación es importante para la empresa?

SI	NO
25	5

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

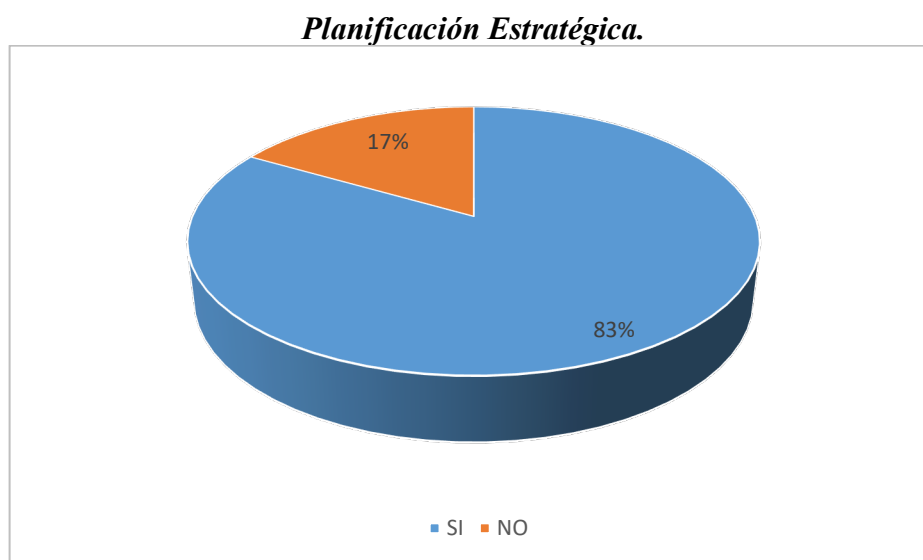


Figura 1. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Cree usted que la Planificación es importante para la empresa?

En la presente figura se observa que el 83% de la población indican que la planificación es importante para la empresa y un 17% consideran que no es importante, si este 17% está conformado por algún directivo de la empresa Tatepro E.I.R.L., éste estará menospreciando una herramienta importante para la mejora de la empresa y estaría impidiendo incrementar los niveles de competitividad en la organización, y si en caso el 17% mencionado está conformado por colaboradores de bajo rango, muestra que existe limitada comunicación acerca de los propósitos de la empresa y la manera de cómo se consiguen.

Tabla 5

¿Cree usted que planificar en la empresa donde labora, propicia mayores utilidades?

SI	NO
14	16

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

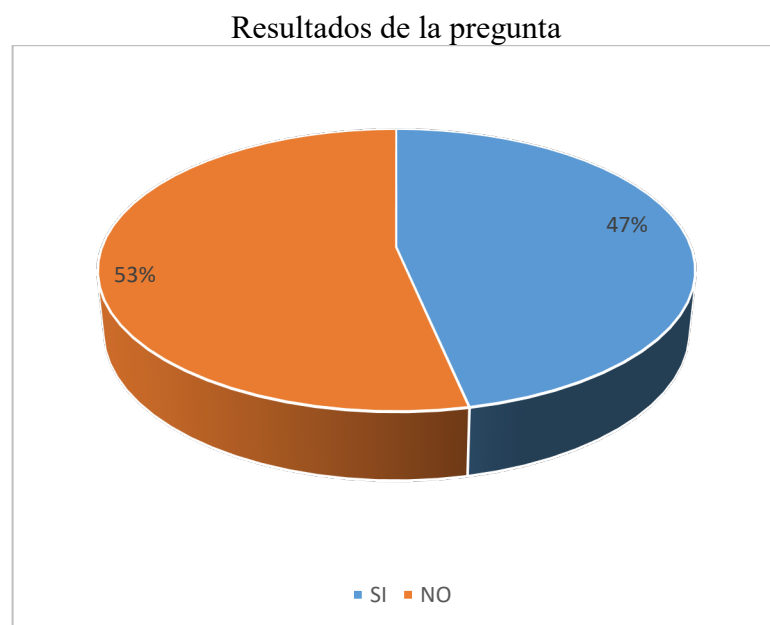


Figura 2. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Cree usted que planificar en la empresa donde labora, propicia mayores utilidades?

De esta figura se desprende que el 53% no indican que una mayor planificación genera mayores utilidades, y un 47% cree que una mayor planificación si genera mayores utilidades, el tener colaboradores que sepan que es importante la planificación pero que tengan indiferencia de qué es lo que genera, no ayuda mucho a la mejora de la competitividad de la empresa, puesto que saben que deben cumplir sus objetivos, pero no conocen la importancia o relevancia de cumplirlos, por lo que denota una inadecuada comunicación e identificación de los objetivos personales con los organizacionales, la organización debe preocuparse en compartir los mencionados objetivos, su misión y visión con sus colaboradores con la finalidad de alcanzar mayores niveles de competitividad.

Tabla 6

¿Considera Ud. que la planificación propicia mayores beneficios para los trabajadores?

SI	NO
14	16

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

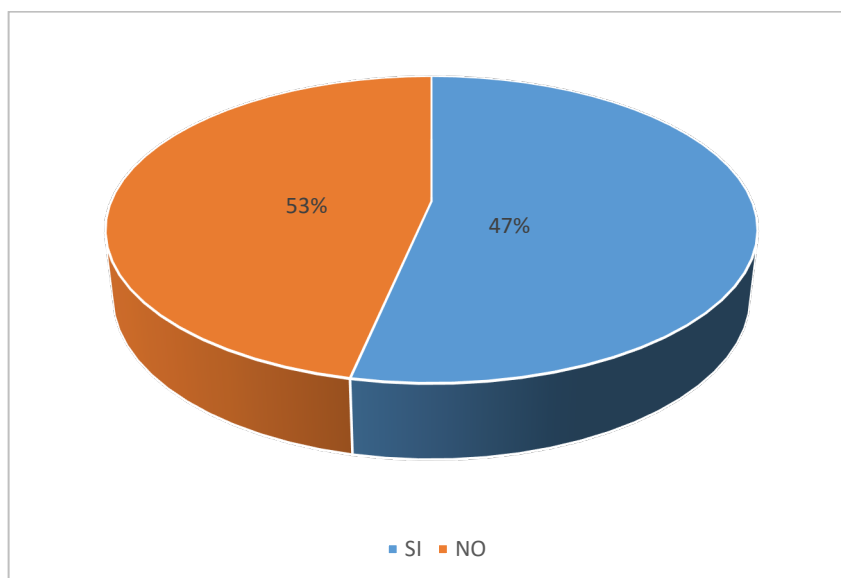


Figura 3. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Considera ud que la planificación propicia mayores beneficios para los trabajadores?

De la siguiente figura se desprende que, el 53% de los trabajadores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que la planificación no propicia mayores beneficios a los colaboradores mientras que el 47% consideran que si, aquí sucede lo mismo que la figura anterior a la presente, los colaboradores saben que la planificación es importante pero desconocen o ignoran el porqué es importante para la organización, esto fomenta limitada competitividad en el mercado, ya que los colaboradores podrían realizar sus funciones sólo por hacerlas sin considerar el impacto en los resultados que obtendrán.

Tabla 7

¿Establecen metas claras sobre la empresa?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	0	4	18	8

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

Objetivos estratégicos.

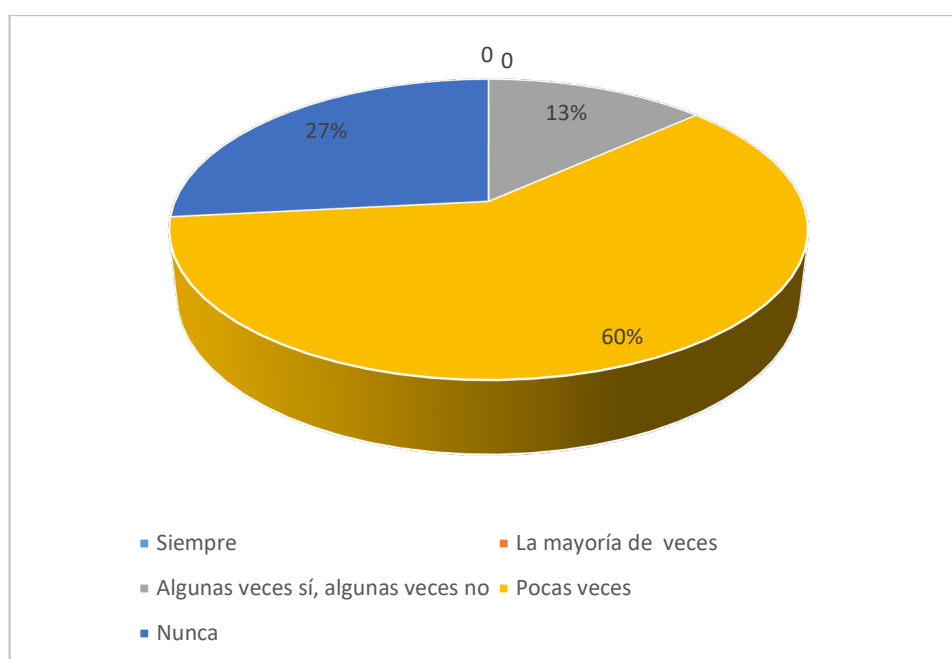


Figura 4. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Establecen metas claras sobre la empresa?

De la presente figura se entiende que, el 60% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que pocas veces se establecen metas claras sobre la empresa, el 27% indican que nunca establecen metas claras sobre la empresa y un 13% considera que a veces sí y a veces no. Se sabe que, todo objetivo debe ser claro, preciso, entendible y alcanzable para todos, puesto que ayuda a crear ventajas competitivas en la empresa y conseguir el éxito en el mercado, por tanto, la empresa en estudio debe revisar los objetivos propuestos para verificar y validar el alcance

que tienen y considerar algunas modificaciones en donde los objetivos sigan siendo retadores pero que permitan a los colaboradores alcanzarlos.

Tabla 8

¿Definen realizar acciones futuras concretas sobre la empresa?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	0	5	18	7

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

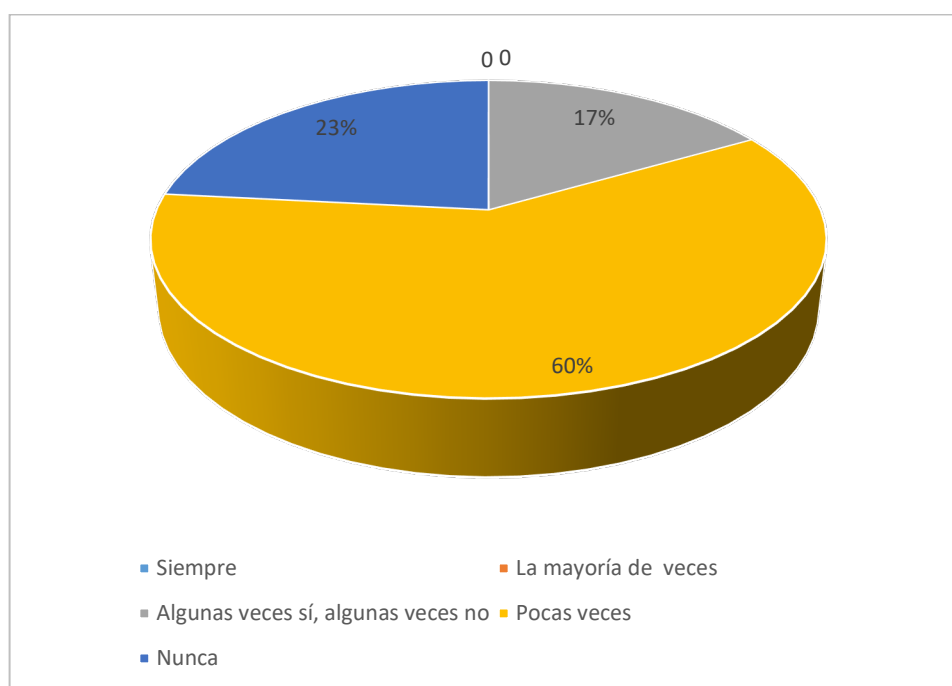


Figura 5. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva *¿Definen realizar acciones futuras concretas sobre la empresa?*

De la figura se desprende que el 60% de los colaboradores de la empresa Tatrepo E.I.R.L. indican que pocas veces se realizan acciones futuras concretas sobre la empresa, mientras que el 23% indica que nunca se realizan y el 17% indican que algunas veces sí, y algunas veces no. Esto demuestra al igual que la figura anterior, que las acciones a realizar que se implanten en la empresa deben seguir un orden claro que permita a los colaboradores estar enfocados para que puedan alcanzarlos.

Tabla 9

¿Establecen previsiones de logros de la empresa?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	0	2	22	6

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

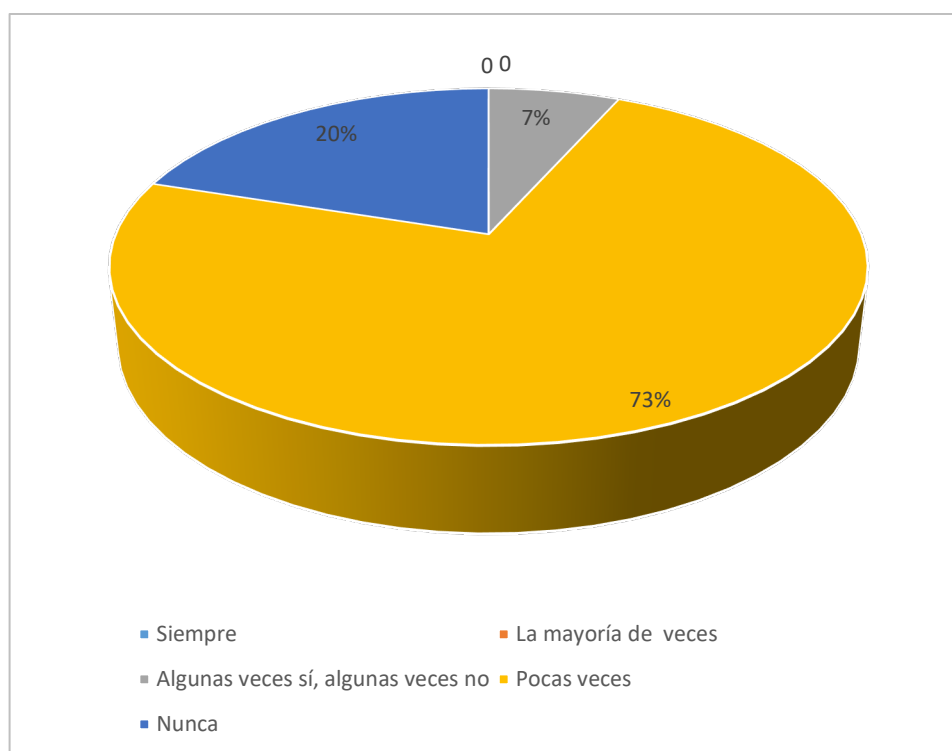


Figura 6. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva ¿Establecen previsiones de logros de la empresa?

De la presente figura se desprende que, el 73% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que pocas veces establecen previsiones de logros de la empresa, mientras que el 20% indican que nunca lo realizan y el 7% indica que a veces sí y a veces no. Esto se debe a que los objetivos establecidos no son claros ni alcanzables, es por ello que existe cierta confusión en los colaboradores que no permiten el entendimiento adecuado, por ende, limita la competitividad de la empresa en el mercado y a su vez limita su desarrollo.

Tabla 10

¿Dicta la autoridad algunas políticas específicas para la empresa?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	0	5	18	7

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

Estrategia Empresarial.

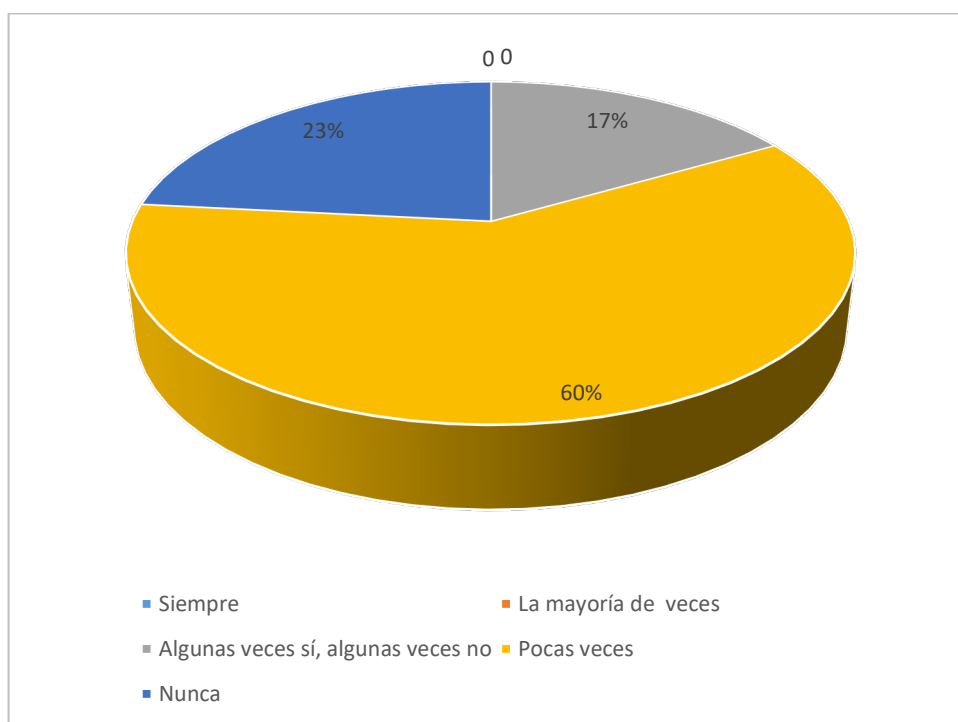


Figura 7. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. *¿Dicta la autoridad algunas políticas específicas para la empresa?*

De la siguiente figura se desprende que el 60% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que pocas veces se dicta políticas específicas para la empresa, el 23% señalan que nunca lo realizan y el 17% señalan que lo realizan a veces sí y a veces no, el cual refuerza lo mencionado líneas más arriba que la empresa en estudio no señala de manera clara y precisa los pasos que se deben seguir, para incrementar su desarrollo y competitividad que permitan un buen desempeño de la empresa en su conjunto.

Tabla 11

¿La autoridad establece las acciones generales y los medios para hacerlos?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	0	8	15	7

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

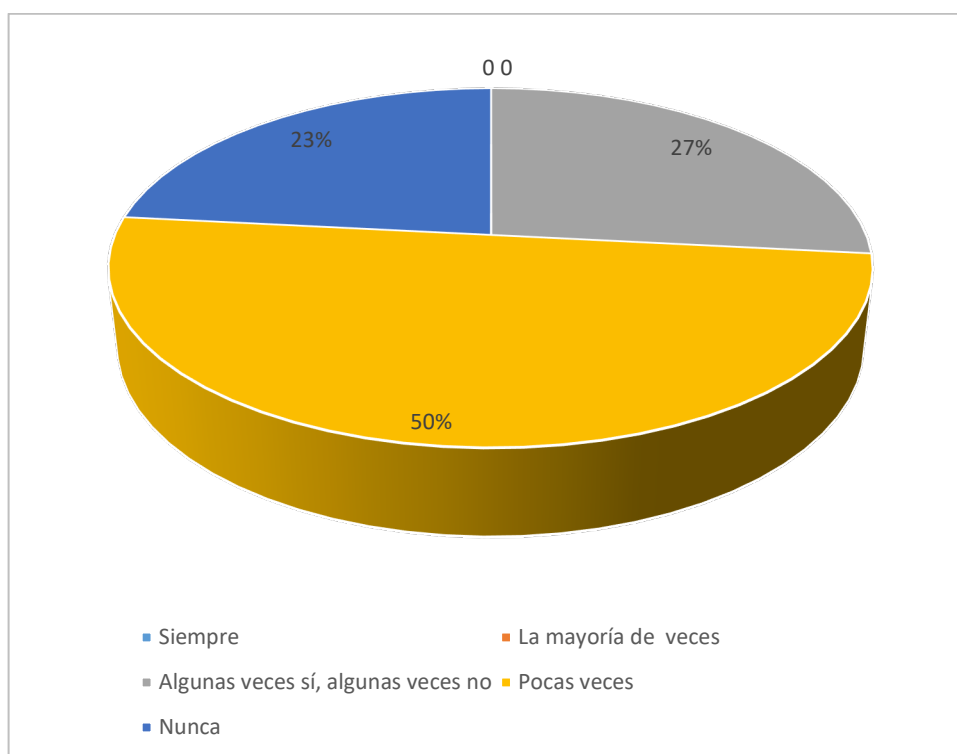


Figura 8. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿La autoridad establece las acciones generales y los medios para hacerlos?

De la presente figura se entiende que, el 50% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que pocas veces se establecen acciones generales y los medios para hacerlos, mientras que el 23% indican que nunca se establecen acciones generales y los medios para hacerlos y el 27% indican que a veces sí, a veces no se establecen acciones generales y los medios para hacerlos. Esto indica que el nivel de comunicación con los colaboradores es limitado, y junto a los insuficientes medios para realizar las acciones que se requieren, no promueven el adecuado desempeño de la organización, el cual no permite obtener altos grados de

diferenciación entre las empresas del mismo rubro y por tanto el nivel de competitividad de esta empresa es limitado.

Tabla 12

¿Establece la autoridad qué hacer y cómo hacer y cómo usar los recursos de la empresa?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	0	6	20	4

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

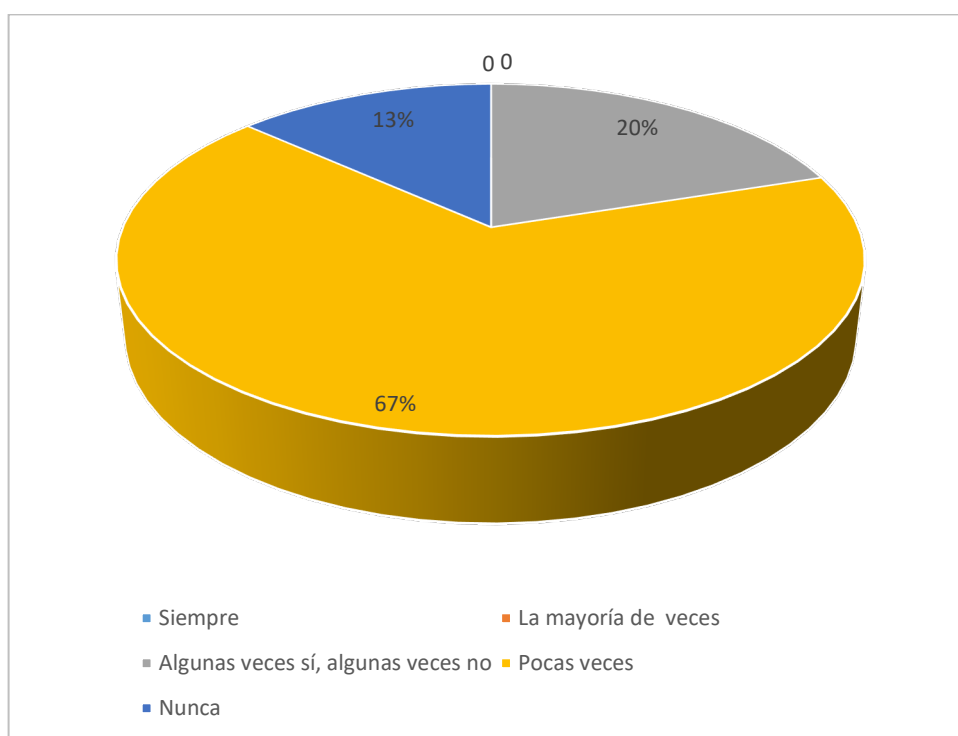


Figura 9. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. *¿Establece la autoridad qué hacer y cómo hacer y cómo usar los recursos de la empresa?*

De la siguiente figura se desprende que el 67% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que pocas veces se establece qué hacer y cómo hacer y cómo usar los recursos de la empresa, el 13% indican que nunca lo realizan

y el 20 % indican que algunas veces sí y algunas veces no. Esto muestra el bajo nivel de planificación y por ende de competitividad en la empresa en estudio, ya que no se enseña de manera adecuada el uso de las herramientas necesarias para realizar las funciones de manera adecuada, no se realiza seguimiento a los objetivos planteados y por tanto la estrategia que se intenta aplicar queda sin efecto puesto que los colaboradores realizan sus labores de acuerdo a su criterio y no de acorde a lo que la empresa necesita.

Tabla 13

¿Sientan las bases de cómo será la imagen deseada de la empresa para el futuro?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	0	7	15	8

Nota. Obtenido *del* procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

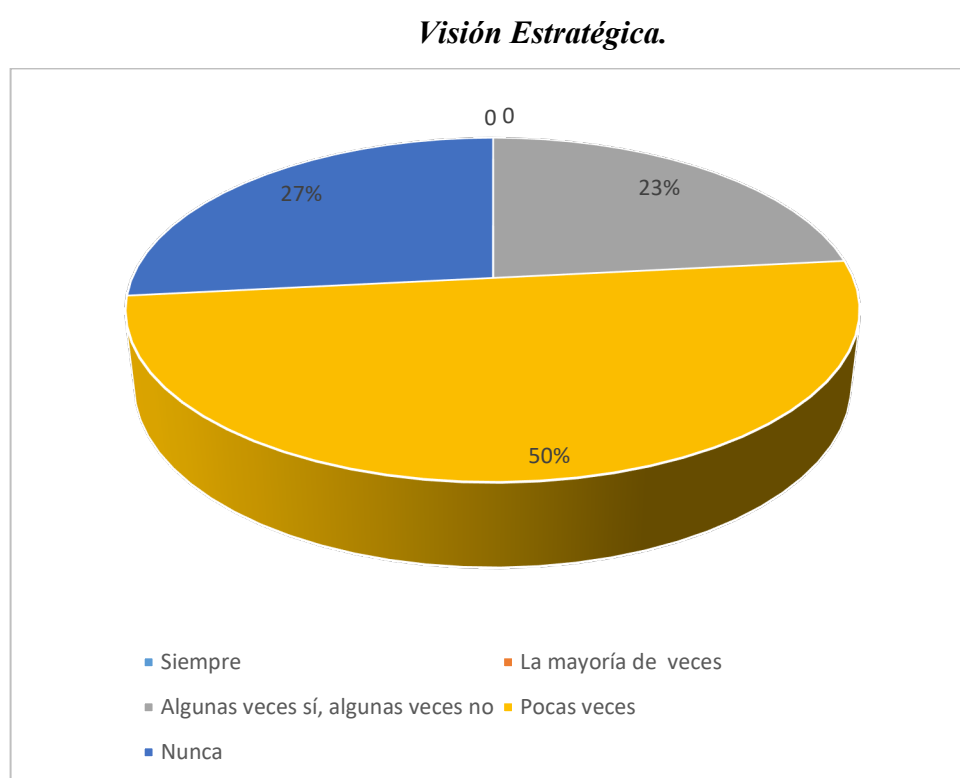


Figura 10. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. *¿Sientan las bases de cómo será la imagen deseada de la empresa para el futuro?*

De la figura se entiende que, el 50 % de los colaboradores de la empresa Tatepro S.R.L. indican que pocas veces sientan las bases de cómo será la imagen deseada de la empresa en el futuro, el 27% indican que nunca lo realizan y el 23% indican que algunas veces sí, algunas veces no las realizan. Esto da a entender que la empresa no genera una visión compartida entre los colaboradores de la empresa, o al menos no con todos, el cual es importante para que cada uno sepa y entienda el

porqué es necesario que realice su labor a cabalidad, el cual limita el nivel de competitividad de la empresa en su rubro y en el mercado.

Tabla 14

¿Percibe usted que la autoridad de la empresa se preocupa de definir cómo será a empresa en el futuro?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	0	4	21	5

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

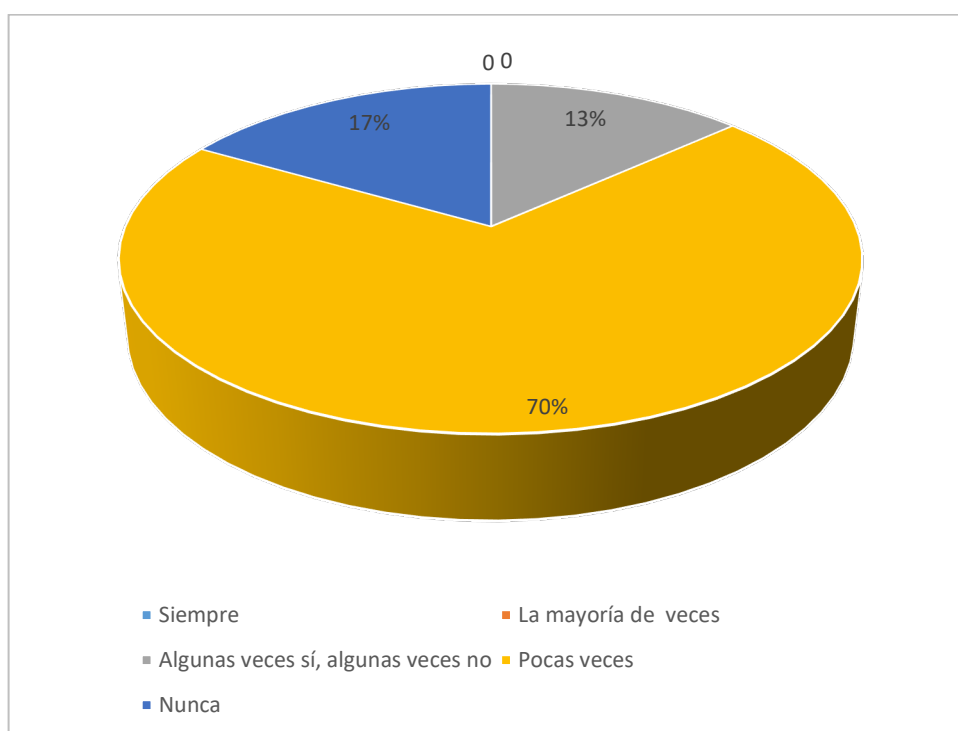


Figura 11. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Percibe usted que la autoridad de la empresa se preocupa de definir cómo será la empresa en el futuro?

De la figura se desprende que el 70% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que perciben que la autoridad de la empresa se preocupa de definir cómo será la empresa en el futuro, el 17% indican que nunca lo hacen y el 13% indican que lo realizan algunas veces sí, algunas veces no. Esto responde a que la empresa pretende brindar una imagen a los colaboradores para que puedan

encaminarse hacia ella, pero lo realizan de manera confusa o poco clara, de manera que los colaboradores no cuentan con la capacidad esperada para adecuarse a las necesidades que la empresa tiene para poder incrementar su competitividad.

Tabla 15

¿Percibe usted durante el desarrollo de sus actividades la necesidad de saber cómo será la empresa en el futuro?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	0	7	18	5

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

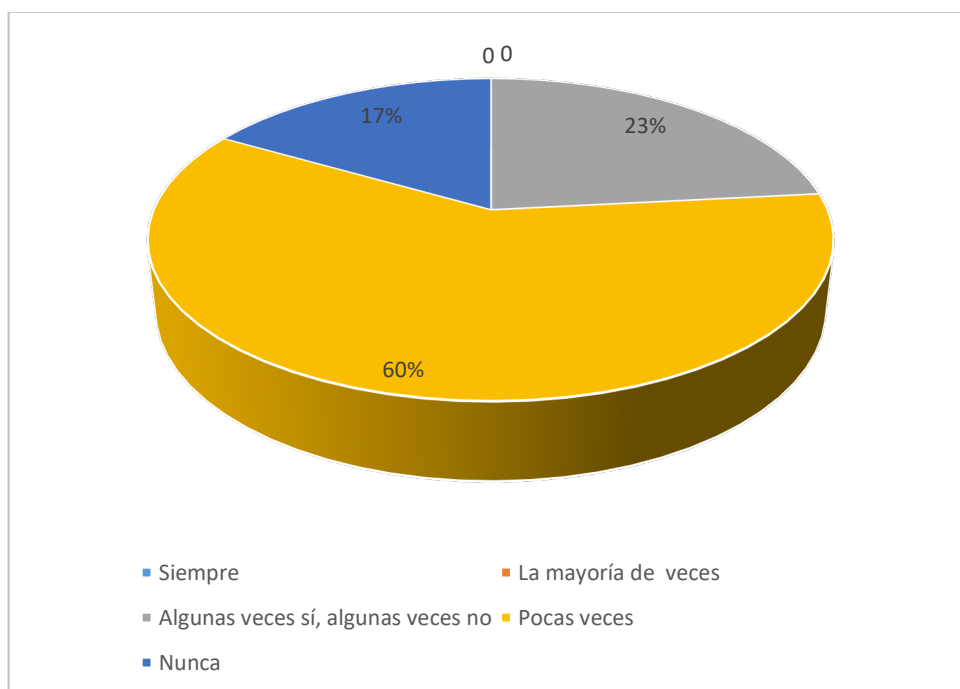


Figura 12. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Percibe usted durante el desarrollo de sus actividades la necesidad de saber cómo será la empresa en el futuro?

De la figura se desprende que el 60% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que pocas veces perciben que durante el desarrollo de sus actividades la necesidad de saber cómo será la empresa en el futuro, el 23% indican que algunas veces sí, algunas veces no y 17% indican que nunca perciben durante el desarrollo de sus actividades la necesidad de saber cómo será la empresa en el

futuro. Esto se debe a la falta de visión que debe compartirse en la empresa y debe estar presente en cada actividad que se realice, esto también está dado por la forma en la que intentan cumplir los objetivos, es decir, el colaborador intenta cumplir sus metas y al hacerlo ignora todo lo demás o si sabe que no podrá cumplirlas ignora todo lo referente a la empresa; haciendo que las labores realizadas no estén en el mismo rumbo al que la empresa desea llegar.

Tabla 16

¿Para el desarrollo de sus actividades percibe la que han definido a que se dedica la empresa?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	0	5	15	10

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

Misión de la empresa.

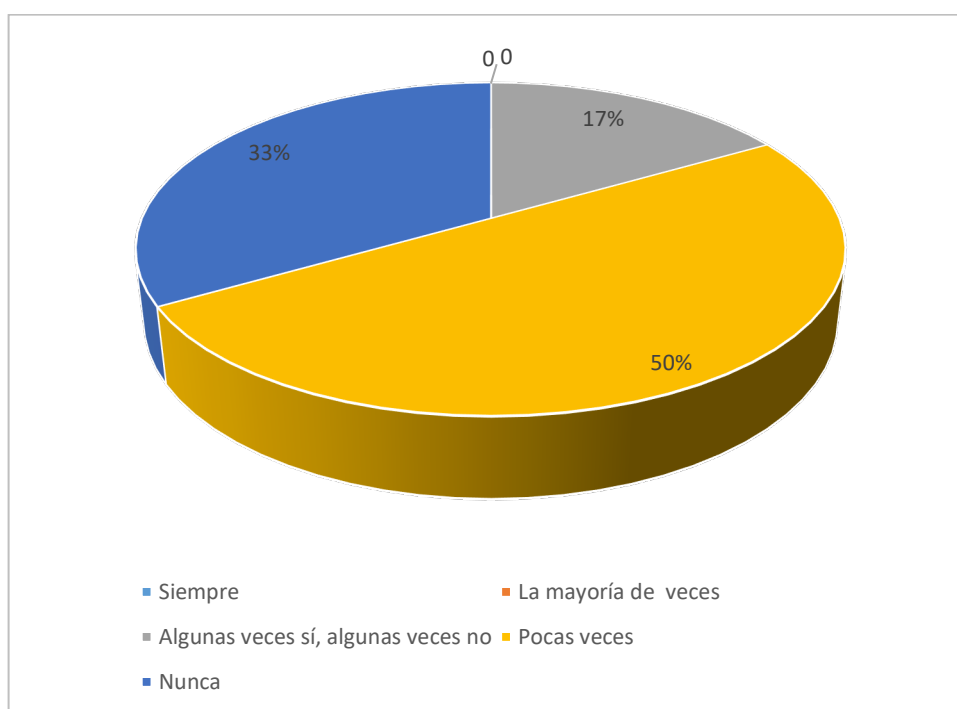


Figura 13. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Para el desarrollo de sus actividades percibe la que han definido a que se dedica la empresa?

De la figura se desprende que el 50% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que pocas veces definen a qué se dedica la empresa durante el desarrollo de sus actividades, el 33% indica que nunca lo hacen y el 17% indican que algunas veces sí, algunas veces no. Esto se debe al modo en que se desarrollan las actividades, la manera en cómo se han implantado los objetivos y las metas que no van de acuerdo a la estrategia que la empresa desea tomar, por tanto, los

colaboradores se sienten confundidos respecto a sus labores y los fines que la empresa desea alcanzar.

Tabla 17

¿Considera usted que la empresa define por qué se dedica a los servicios que realiza?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	0	8	15	7

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

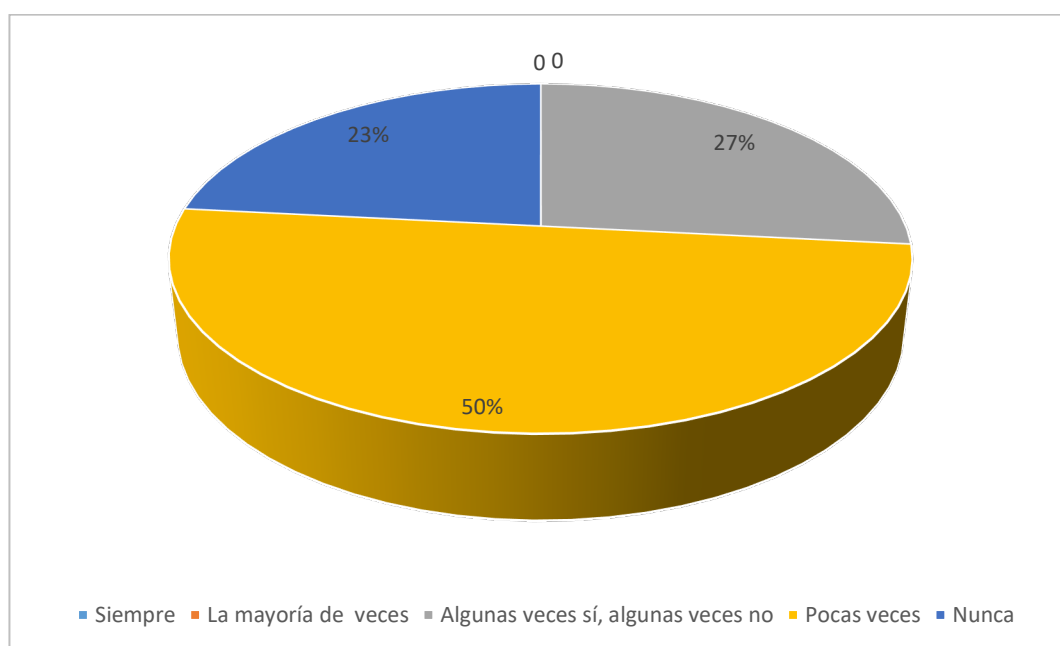


Figura 14. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Considera usted que la empresa define por qué se dedica a los servicios que realiza?

De la figura se desprende que el 50% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que pocas veces definen el porqué de los servicios que realiza, el 27% indica que algunas veces sí, algunas veces no y el 23% indican que nunca lo consideran. Esto se debe a que probablemente al personal nuevo no se le comunique de manera oportuna la esencia de la empresa, que los objetivos, metas, estrategias que se implantan no están alineadas a un mismo fin, y es por ello que los colaboradores se confundan respecto a lo que la empresa en su conjunto desea

conseguir. Lo mencionado es un aspecto negativo que limita el buen desempeño de la organización en su conjunto y a su vez limita el nivel de competitividad que la empresa necesita alcanzar.

Tabla 18

¿En el desarrollo sus actividades, percibe la necesidad que la empresa defina claramente su misión?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
1	0	9	13	7

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

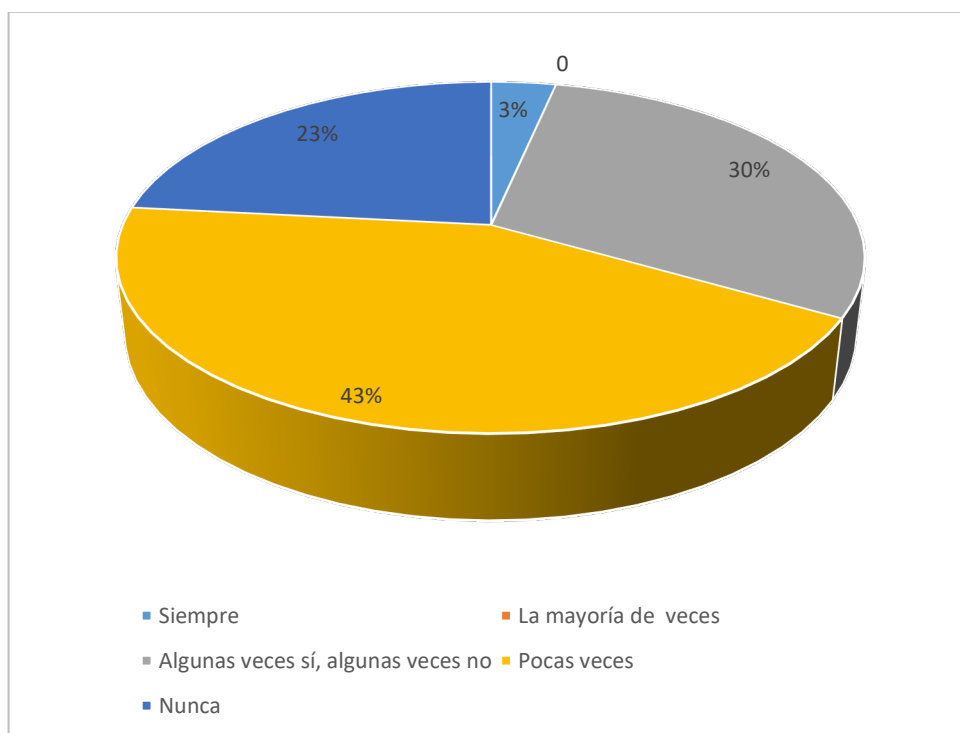


Figura 15. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. *¿En el desarrollo sus actividades, percibe la necesidad que la empresa defina claramente su misión?*

De la figura se desprende que el 43% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que pocas veces, en el desarrollo de sus actividades, sienten la necesidad de que la empresa defina claramente su misión, el 30% indican que algunas veces sí, algunas veces no lo sienten, y el 23% indican que nunca lo

sienten. Esto se debe a que la empresa necesita reconectarse con sus colaboradores y hacer las modificaciones pertinentes, puesto que se hace notar cierto desinterés por el futuro y desarrollo de la empresa, lo cual limita el desarrollo y buen desempeño de la organización, ya que la dirección de la empresa en el corto, mediano y largo plazo no está guiando de la mejor manera a los colaboradores.

Tabla 19

¿Cree usted que la competitividad convierte a una empresa en líder en el mercado?

SI	NO
28	2

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

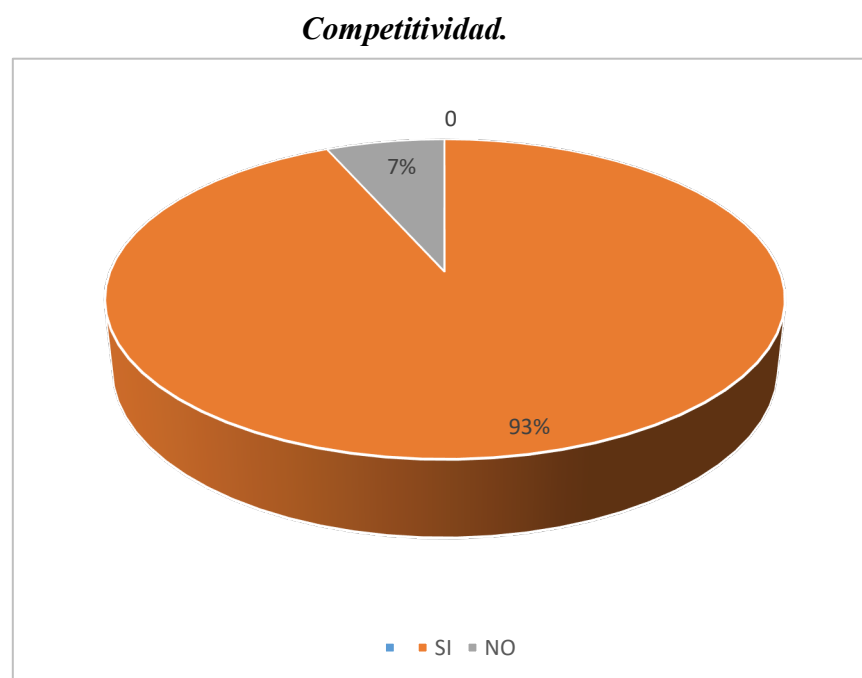


Figura 16. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Cree usted que la competitividad convierte a una empresa en líder en el mercado?

De la figura se desprende que el 93% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que la competitividad convierte a una empresa líder en el mercado, mientras que el 7% indican que la competitividad no convierte a la empresa en un líder del mercado. Si bien los colaboradores entienden que la competitividad de las empresas es fundamental para un buen liderazgo en el mercado, sin una adecuada planificación estratégica, la empresa puede perder sus niveles de productividad y de creación de valor, por el cual es necesario comunicar dicha idea en todos los colaboradores.

Tabla 20

¿Considera usted que TATEPRO, es competitiva?

SI	NO
22	8

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

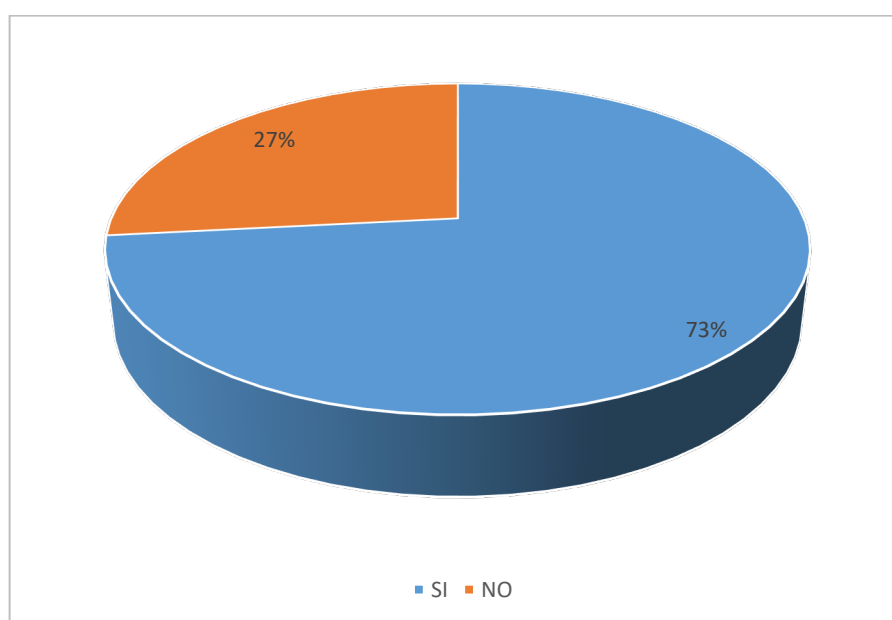


Figura 17. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Considera usted que TATEPRO, es competitiva?

De la figura se desprende que el 73% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que consideran competitiva a la empresa, y el 27% restante considera que no lo es. La empresa en estudio para mejorar sus niveles de competitividad debe desarrollar condiciones propicias para su desarrollo, si bien la empresa busca mejores vías de crecimiento, éstos se deben forjar desde el interior de la empresa, buscando un crecimiento sólido que permita integrar los colaboradores a la organización, enseñándoles el camino de cómo deben realizar sus funciones a cabalidad y sepan el porqué es tan importante el adecuado cumplimiento de los mismos.

Tabla 21

¿La empresa ha implementado alguna capacitación sobre las bondades de la competitividad?

SI	NO
11	19

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

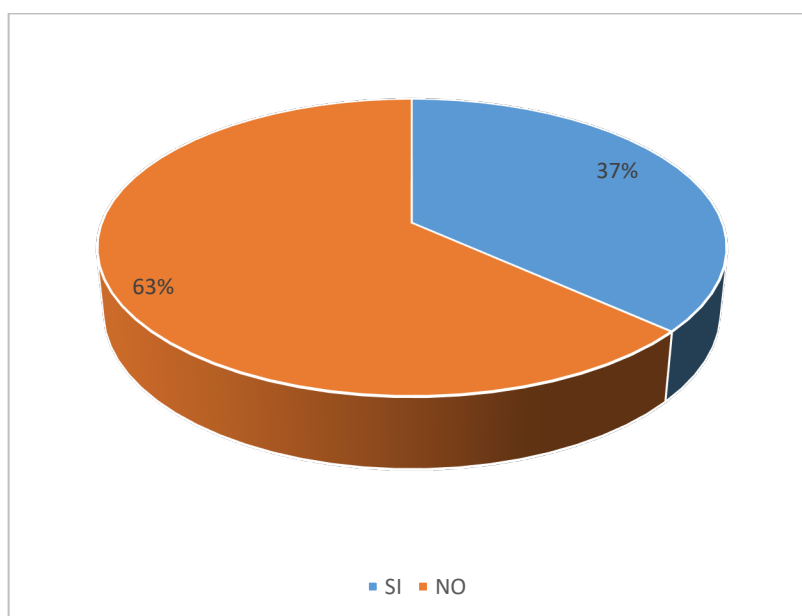


Figura 18. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿La empresa ha implementado alguna capacitación sobre las bondades de la competitividad?

De la figura se desprende que el 63% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que, no se han realizado capacitaciones acerca de las bondades de la competitividad, mientras que el 37% indican que si se realizó. El hecho de que hubiese quienes no recibieron información alguna de la importancia de la competitividad en la empresa en estudio, las mejores formas de lograrlo y por qué es tan importante alcanzarlo, limita el crecimiento de la empresa, por el cual, esto es fundamental para el desarrollo adecuado de la organización, puesto que, con el conocimiento adquirido, los colaboradores, pueden actuar con mejores niveles de eficiencia y productividad, promoviendo así mejores niveles de competitividad.

Tabla 22

¿Los servicios que ofrecen tienen características diferentes a los anteriores?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	0	8	12	10

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

Diferenciación.

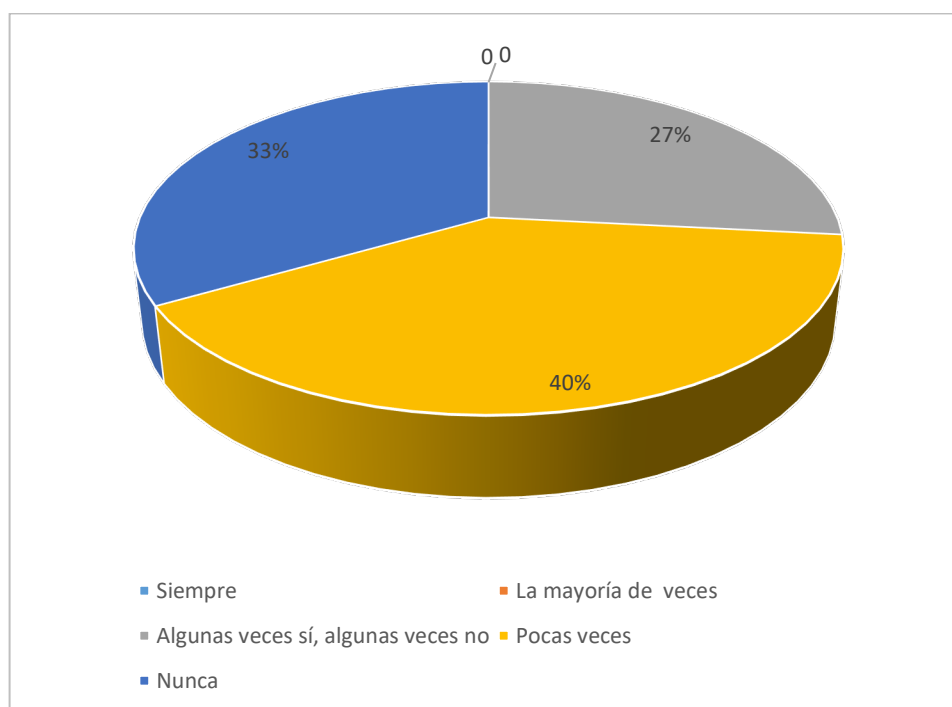


Figura 19. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Los servicios que ofrecen tienen características diferentes a los anteriores?

De la figura se desprende que el 40% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que pocas veces los servicios que ofrecen tienen características diferentes a los anteriores, un 33% indican que nunca ofrecen servicios con características diferentes a los anteriores y el 27% indican que algunas veces sí, algunas veces no ofrecen servicios con características diferentes a los anteriores. Esto está dado por una inadecuada diferenciación de su servicio, si bien la diferenciación hace única a la organización, es necesario una innovación continua que permita trascender a las características físicas de los productos que se venden

para influir sobre el valor que los clientes obtienen de los productos de la empresa en estudio.

Tabla 23

¿Durante el proceso de ventas, la atención trata de realizarla de manera mejorada?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	0	5	22	3

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

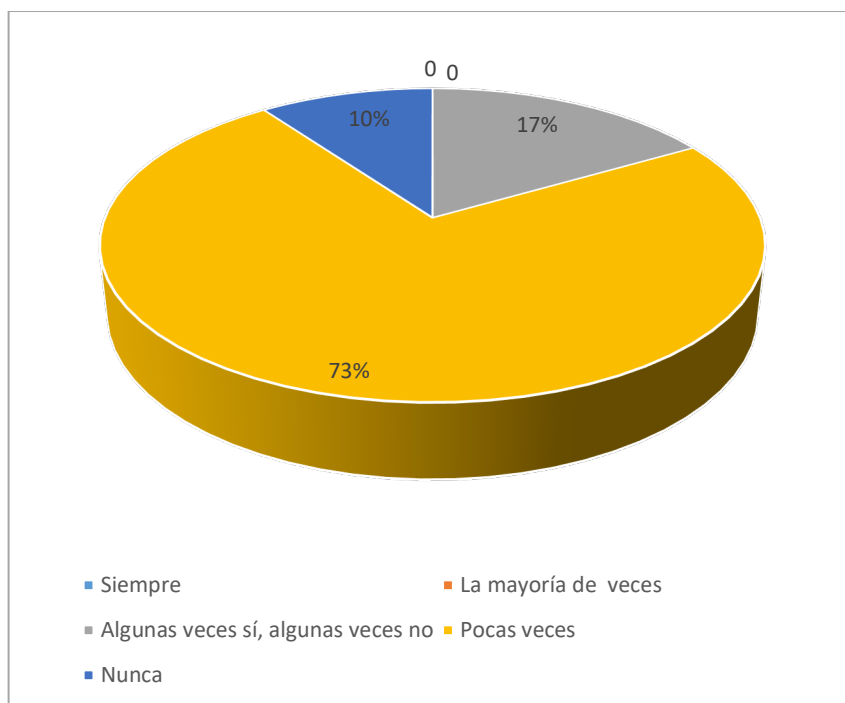


Figura 20. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Durante el proceso de ventas, la atención trata de realizarla de manera mejorada?

De la figura se desprende que el 73% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que durante el proceso de ventas, pocas veces la atención tratan de realizarla de manera mejorada, mientras que el 17% indican que algunas veces sí, algunas veces no, el 10% indican que nunca lo realizan, esto muestra

signos alarmantes de no diferenciarse no por no poder realizarlo, sino porque los colaboradores no lo consideran importante, por ello es necesario que la empresa en estudio, recalque constantemente la necesidad de ser los mejores en el mercado, cómo pueden alcanzarlo y por qué es importante, mejorando así, poco a poco sus niveles de competitividad y por ende también de rentabilidad.

Tabla 24

¿Los productos que venden son diferentes respecto al anterior?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	0	7	13	10

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

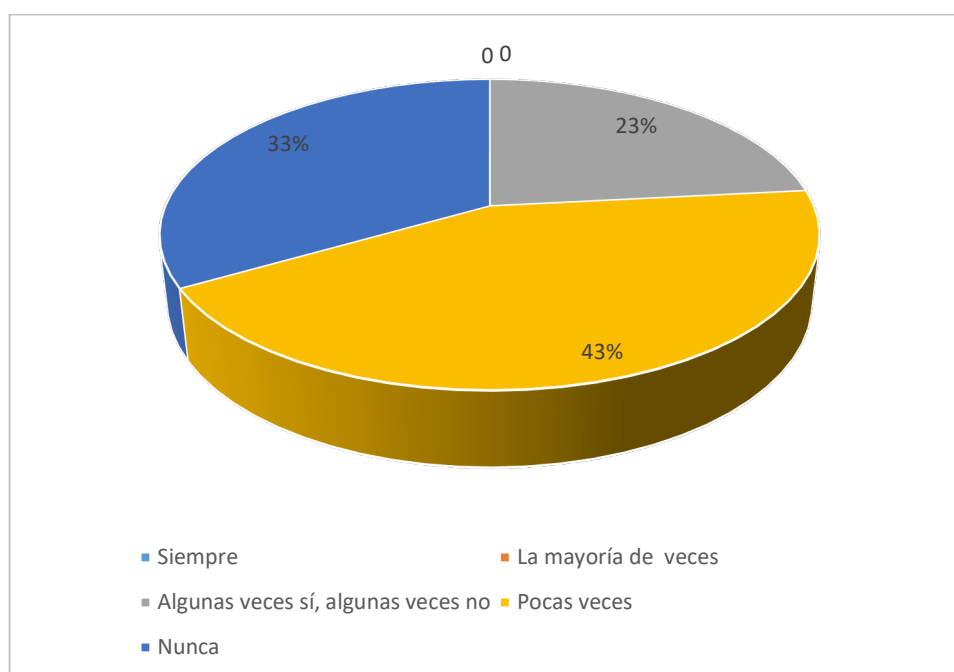


Figura 21. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Los productos que venden son diferentes respecto al anterior?

De la figura se desprende que el 43% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que pocas veces los productos que venden son diferentes respecto al anterior, mientras que el 33% indica que nunca los productos que venden

son diferentes al anterior, el 23% indican que algunas veces sí, algunas veces no. Si bien la empresa en estudio, es una concesionaria de Honda, no es directamente el promotor de realizar productos diferentes o no, puede diferenciarse a través de la calidad de servicio que se da a los clientes respecto a la competencia, la buena experiencia en la compra de bienes será decisivo para el retorno del cliente, es por ello que se requiere concientizar constantemente a los colaboradores sobre la importancia del mismo y cómo deben realizar sus labores para poder incrementar los niveles de competitividad en el mercado.

Tabla 25

¿Capacitan al personal con fines de aumentar las atenciones por jornada de trabajo?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	0	9	12	9

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

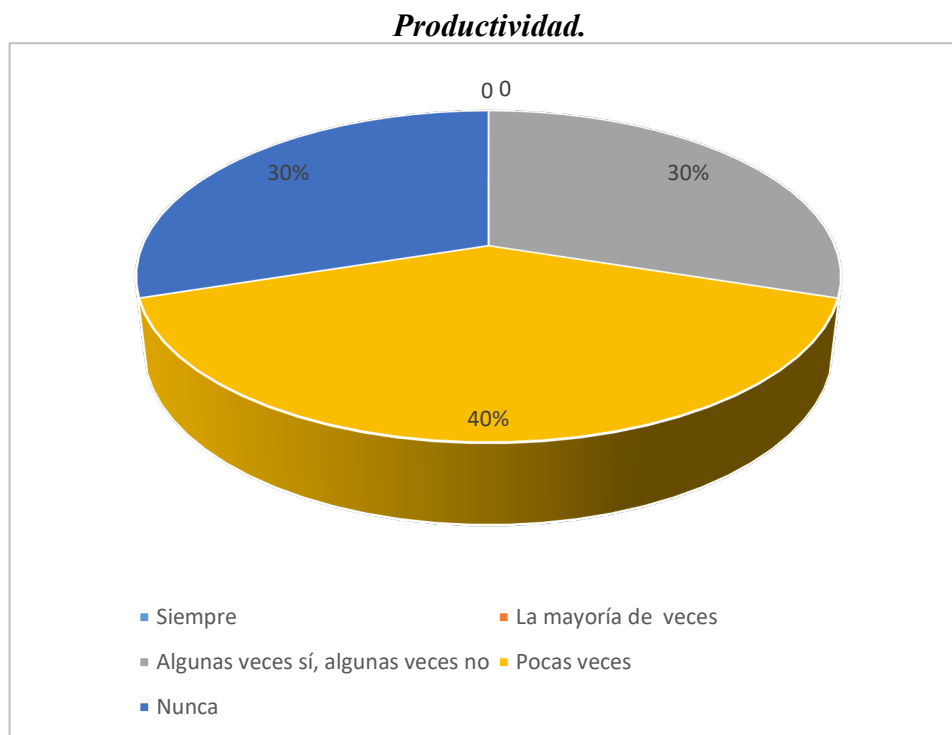


Figura 22. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Capacitan al personal con fines de aumentar las atenciones por jornada de trabajo?

De la figura se desprende que el 40% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que pocas veces capacitan al personal con fines de aumentar las atenciones por jornada de trabajo, mientras existe un 30% que considera que nunca lo realizan, y otro 30% que indican que lo realizan algunas veces sí, algunas veces no. Para ello es necesario que la empresa ponga mayor interés en lograr mejores niveles de comunicación entre los colaboradores, de tener mejor capacidad de llegar a ellos y concientizarlos de manera que mejoren el nivel de atención que realizan, la capacitación es un factor fundamental para que los

directivos den a conocer cuáles son los propósitos de la empresa y de cómo mejorar los estándares de atención a clientes, esto les permite asegurar el incremento de los niveles de competitividad y productividad en el mercado.

Tabla 26

¿Durante su trabajo, se dedica exclusivamente a las tareas específicas de su cargo?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	0	8	14	8

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

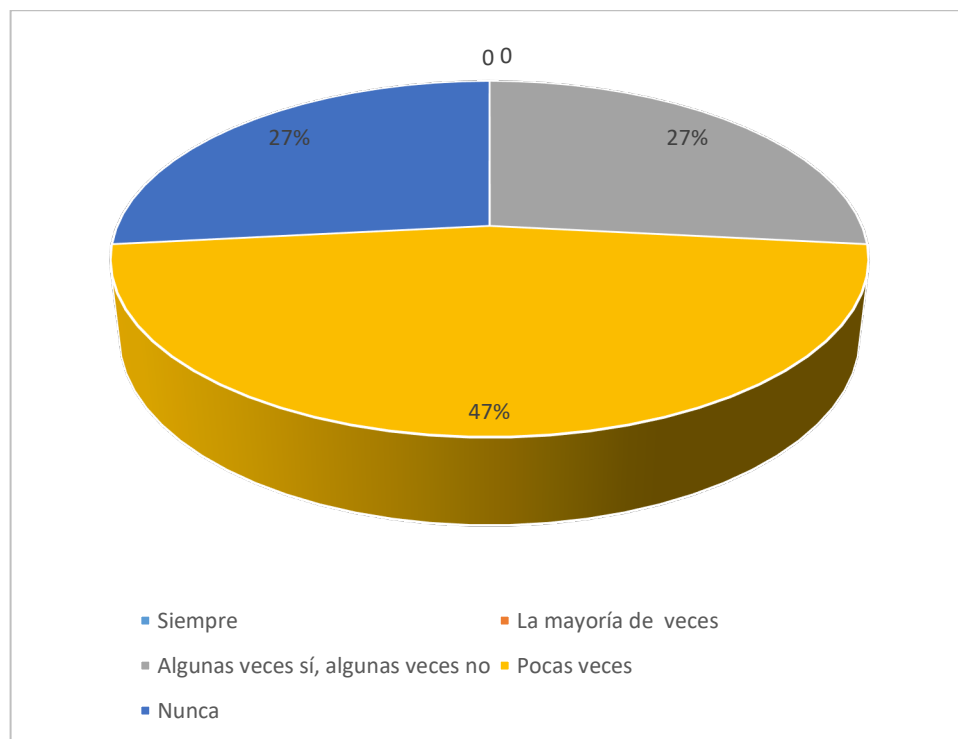


Figura 23. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. *¿Durante su trabajo, se dedica exclusivamente a las tareas específicas de su cargo?*

De la figura se desprende que el 47% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que, durante su trabajo, pocas veces se dedica exclusivamente a las tareas específicas de su cargo, el 27% indican que nunca se dedican exclusivamente a tareas específicas de su cargo, y otro 27% indican que algunas veces sí, algunas veces no. Para esto la empresa en estudio debe evaluar de qué manera se realizan las funciones en la organización, si hay colaboradores que se dedican a otras funciones que no son las suyas, deteriora el sentido de especialización del trabajo, el cual incurre en bajos niveles de productividad de la empresa; los directivos deben velar por la productividad, la efectividad del trabajo que se realiza diariamente y las limitaciones que tienen para poder buscar nuevas opciones de mejora continua.

Tabla 27

¿Durante su trabajo, requiere el apoyo de algún trabajador para cumplir con sus labores?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	0	4	20	6

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

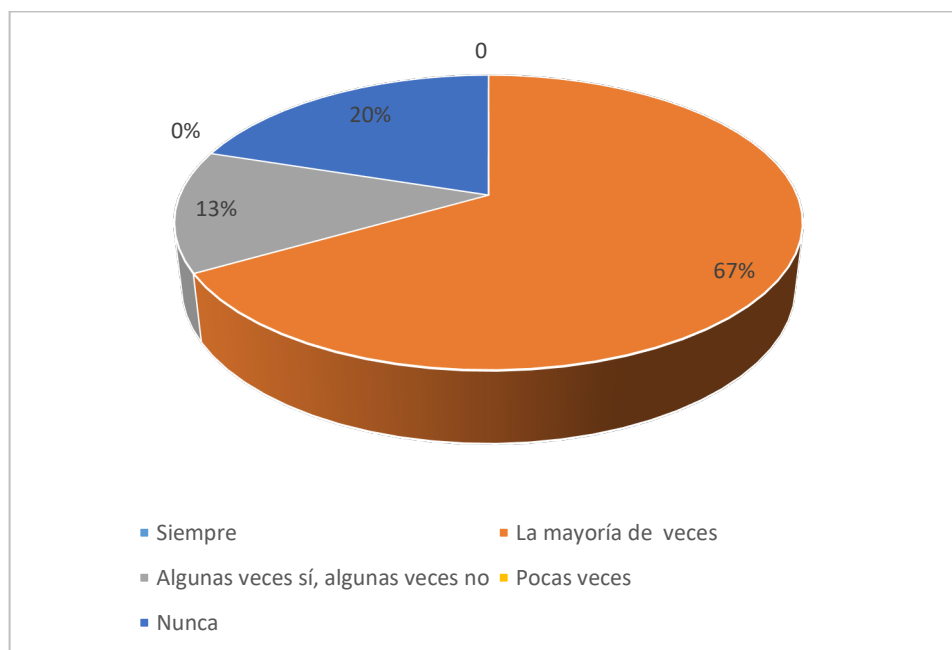


Figura 24. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Durante su trabajo, requiere el apoyo de algún trabajador para cumplir con sus labores?

De la figura se desprende que el 67% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que, durante su trabajo, la mayoría de veces, requieren del apoyo de algún trabajador para cumplir con sus labores, el 20% indican que nunca lo necesitan y el 13% indican que algunas veces sí, algunas veces no, necesitan apoyo de algún trabajador para cumplir con sus labores. Esto demuestra un inadecuado rol de funciones o de establecimiento de objetivos, que no pueden ser realizados o alcanzados por una sola persona, por el cual el nivel de especialización, se reduce y por tanto el de productividad, es por ello que los directivos deben

enfocarse en revisar las funciones o habilidades de su personal a cargo, con la finalidad de elevar los niveles de productividad y de competitividad de la empresa.

Tabla 28

¿Percibe usted en la empresa desperdicios de tiempo en las labores de los trabajadores?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	1	5	18	6

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

Eficiencia.

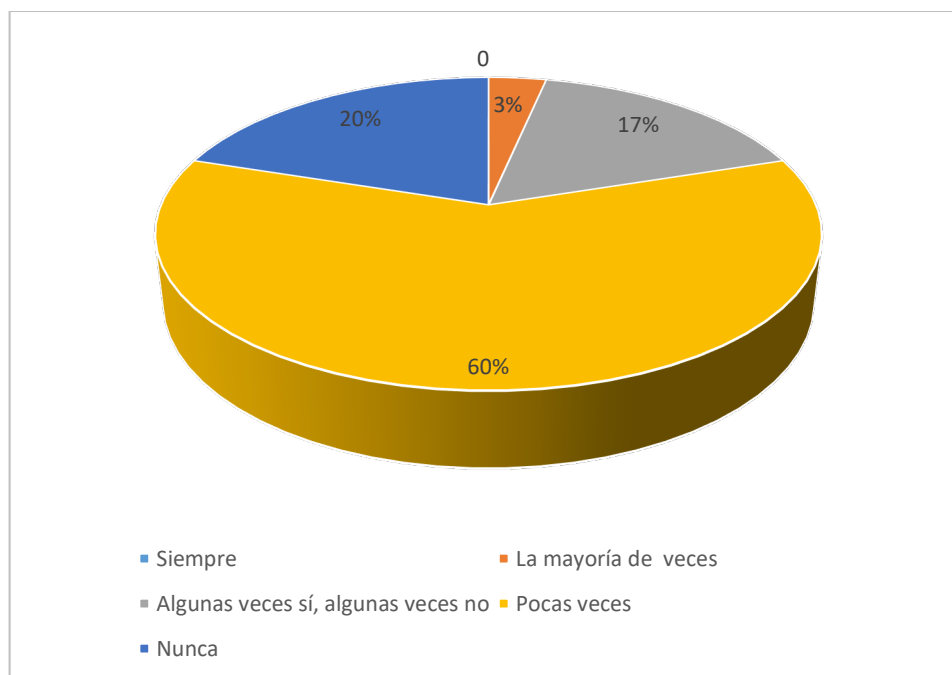


Figura 25. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. *¿Percibe usted en la empresa desperdicios de tiempo en las labores de los trabajadores?*

De la figura se desprende que el 60% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que, pocas veces perciben desperdicios de tiempo en las labores de los trabajadores, el 20% indica que nunca los percibe, el 17% indica que algunas veces sí, algunas veces no y el 3% indican que la mayoría de veces perciben desperdicios de tiempo en las labores de los trabajadores. Por ello es necesario

realizar seguimiento a las funciones que se realizan, para verificar si son terminadas a cabalidad o están realizadas sólo para cumplir con el día de trabajo, a su vez se deben realizar adecuados indicadores de desempeño que permitan realizar una labor eficiente, esto es importante debido a que impulsa el continuo desarrollo de la empresa y promueve mejores niveles de competitividad en el mercado.

Tabla 29

¿Percibe usted que los trabajadores durante la jornada de trabajo tratan de bajar costos en el cumplimiento de sus funciones?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	1	4	16	9

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

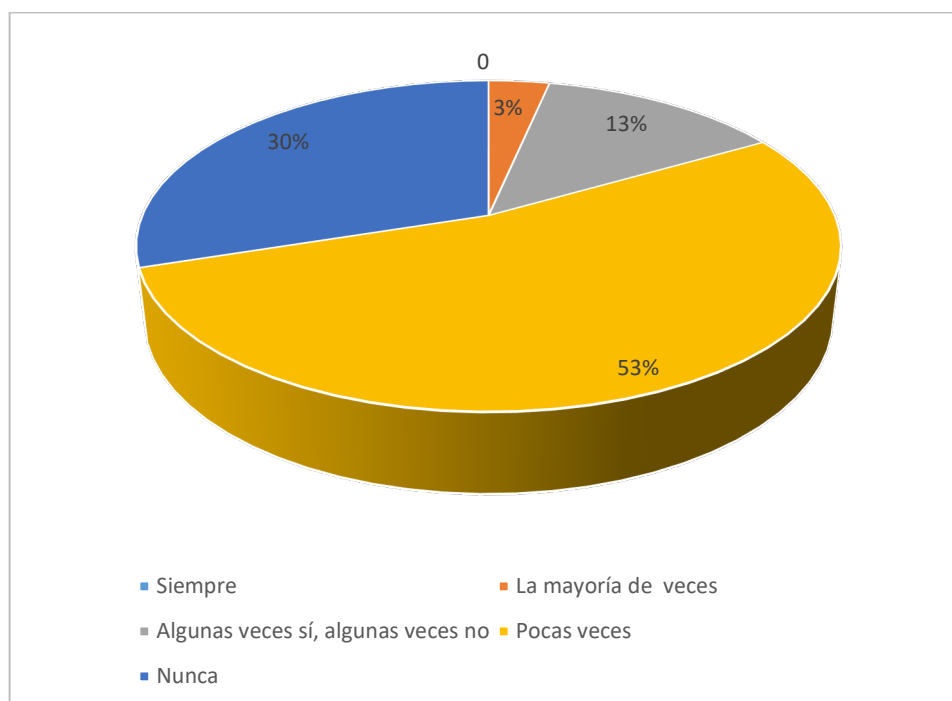


Figura 26. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Percibe usted que los trabajadores durante la jornada de trabajo tratan de bajar costos en el cumplimiento de sus funciones?

De la figura se desprende que el 53% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que pocas veces perciben que los trabajadores tratan de bajar costos en el cumplimiento de sus funciones, mientras que el 30% indican que nunca los trabajadores tratan de bajar costos en el cumplimiento de sus funciones, el 13% algunas veces sí, algunas veces no los trabajadores tratan de bajar costos en el cumplimiento de sus funciones, mientras que sólo el 3% indican que la mayoría de veces los trabajadores tratan de bajar costos en el cumplimiento de sus funciones. Este punto es importante, puesto que todo trabajo eficiente se logra cuando las labores requeridas se realizan con el menor uso de recursos posibles, para ello es necesario que los directivos comuniquen de manera clara y precisa cuáles son los objetivos que se requieren por parte de los colaboradores para que la empresa alcance los más altos niveles de competitividad.

Tabla 30

¿Percibe usted que la jornada de trabajo es coherente con los horarios establecidos?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	0	5	15	10

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

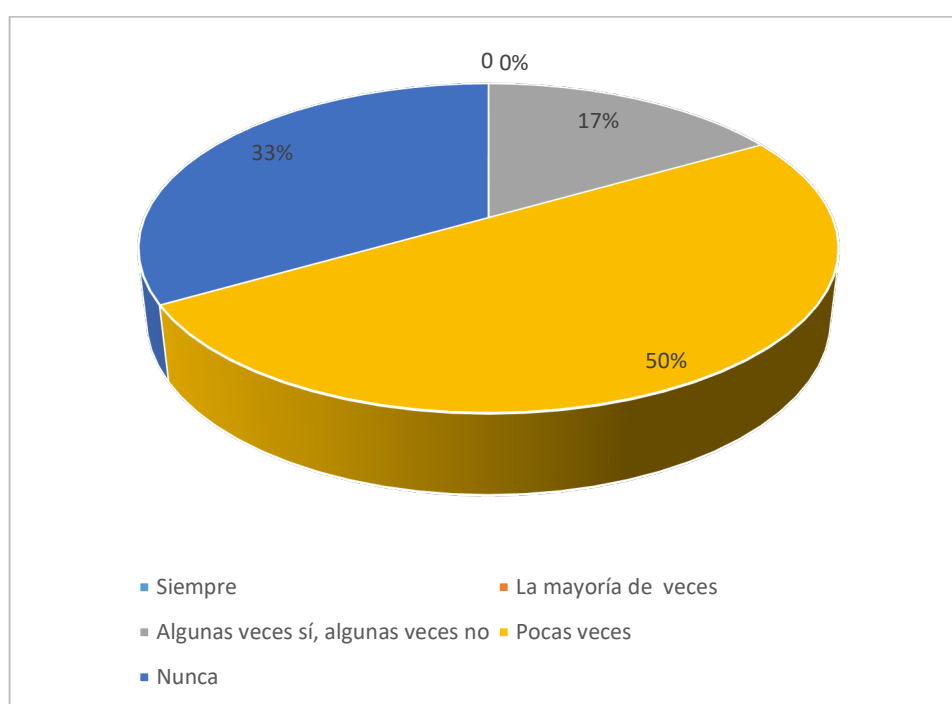


Figura 27. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. *¿Percibe usted que la jornada de trabajo es coherente con los horarios establecidos?*

De la figura se desprende que el 50% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que pocas veces perciben que la jornada de trabajo es coherente con los horarios establecidos, el 33% indican que nunca perciben que la jornada de trabajo es coherente con los horarios establecidos y el 17% indican que algunas veces sí, algunas veces no perciben que la jornada de trabajo es coherente con los horarios establecidos. Esto se da debido a que los directivos no

cumplen con el horario de trabajo establecido o que los colaboradores necesitan laborar mayor cantidad de horas para poder culminar sus labores, que puede estar dado por trabajo acumulado, es por ello que es necesario un seguimiento y control de las labores que se realizan para verificar o modificar el alcance de las mismas.

Tabla 31

¿Los productos que venden presentan mejoras tecnológicas?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	0	8	17	5

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

Innovación.

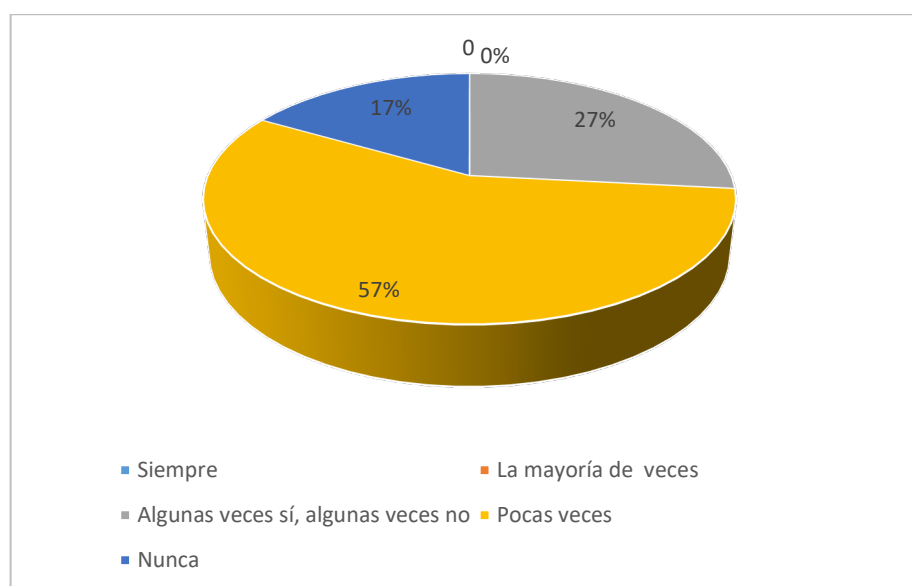


Figura 28. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Los productos que venden presentan mejoras tecnológicas?

De la figura se desprende que el 57% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que pocas veces los productos que se venden presentan mejoras tecnológicas, el 27% indican que algunas veces sí, algunas veces no los

productos que se venden presentan mejoras tecnológicas y el 17% indican que los productos que se venden presentan mejoras tecnológicas. Como se ha mencionado, al ser concesionario de otra empresa, puede que las innovaciones no dependan de la empresa en estudio, pero si depende de ésta la obtención de nuevas tecnologías que permitan el incremento de la productividad del trabajo de los colaboradores, el cual generará mejores niveles de competitividad.

Tabla 32

¿Implementan la tecnología de la información en los procesos administrativos de la empresa?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	1	8	16	5

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

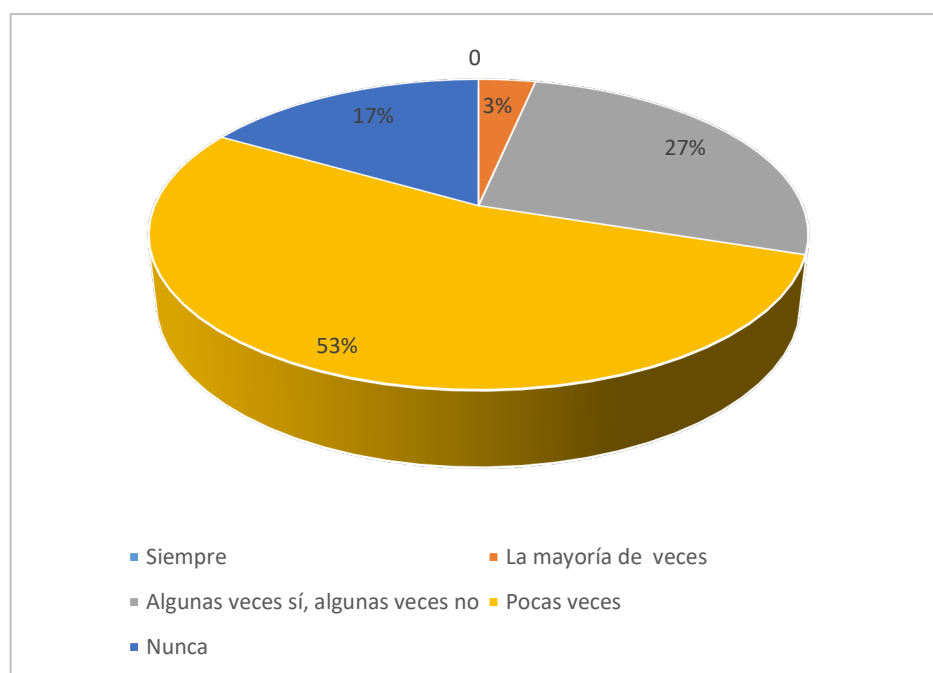


Figura 29. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Implementan la tecnología de la información en los procesos administrativos de la empresa?

De la figura se desprende que el 53% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. indican que pocas veces se implementa la tecnología de información en los procesos administrativos, 27% indican que algunas veces sí, algunas veces no se implementa la tecnología de información en los procesos administrativos, el 17% indican que nunca se implementa la tecnología de información en los procesos administrativos. Mejorar las tecnologías de información en la empresa es vital para mejorar la comunicación entre los colaboradores de la organización, esto promueve mejor desempeño de funciones y promueve una eficiente resolución de conflictos el cual genera incrementos en la productividad y la competitividad de la empresa.

Tabla 33

¿Implementan tecnologías nuevas en los procesos de ventas para mayor beneficio del cliente?

Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	Pocas veces	Nunca
0	0	7	19	4

Nota. Obtenido del procesamiento de datos de la encuesta definitiva.

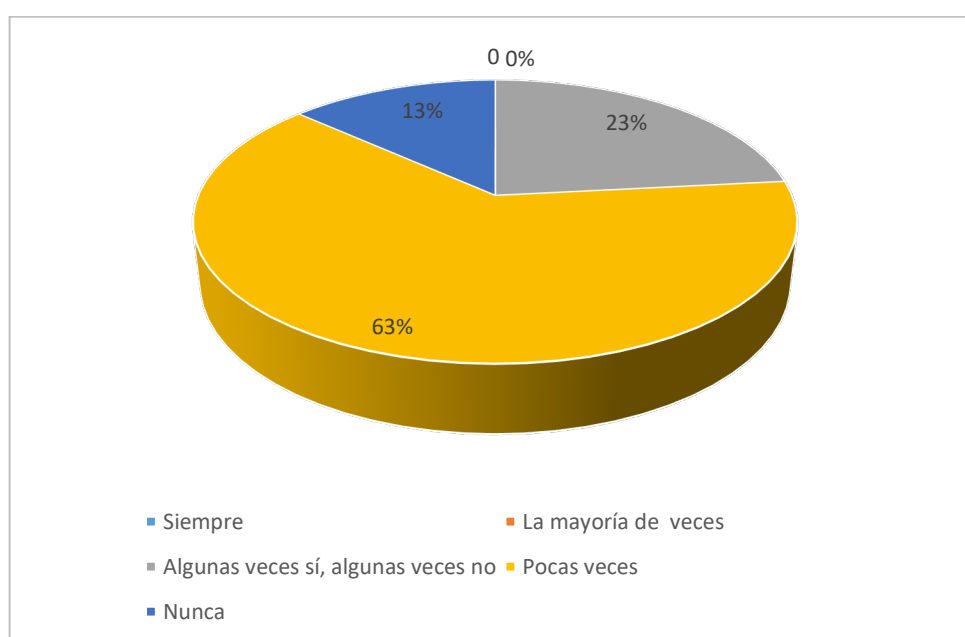


Figura 30. Obtenido de una pregunta de la encuesta definitiva. ¿Implementan tecnologías nuevas en los procesos de ventas para mayor beneficio del cliente?

De la figura se desprende que el 63% de los colaboradores de la empresa Tatepro E.I.R.L. considera que pocas veces se implementan tecnologías nuevas en los procesos de ventas para mayor beneficio del cliente, el 23% indica que algunas veces sí, algunas veces no se implementan tecnologías nuevas en los procesos de ventas para mayor beneficio del cliente y el 13% indican que nunca se implementan tecnologías nuevas en los procesos de ventas para mayor beneficio del cliente. Mejorar las tecnologías en el proceso de ventas, favorece a la empresa puesto que brinda mejores niveles de diferenciación el cual aporta al incremento de la competitividad de la empresa, por tanto, los directivos deben estar en la búsqueda

constante del mismo, para que así se encuentre a la vanguardia y genere mayor valor en los productos que se comercian.

4.4 Prueba estadística

Se tiene el siguiente análisis de regresión que valida la relación que existe entre las variables de estudio (planificación estratégica y competitividad). Gujarati (2003), señala que:

El análisis de regresión trata del estudio de la dependencia de la variable dependiente, respecto a una o más variables (las variables explicativas), con el objetivo de estimar y/o predecir la media o valor promedio poblacional de la primera en términos de los valores conocidos o fijos (en muestras repetidas) de las últimas. (p. 18)

Tabla 34

Regresión de variables de estudio

Dependent Variable: COMPETITIVIDAD					
Method: Least Squares					
Date: 07/04/18 Time: 21:46					
Sample: 1 30					
Included observations: 30					
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.	
C	1.699788	0.938955	1.810299	0.0810	
PLANIFICACION ESTRATÉGICA	0.938211	0.038986	24.06550	0.0000	
R-squared	0.953883	Mean dependent var	23.96667		
Adjusted R-squared	0.952236	S.D. dependent var	4.004164		
S.E. of regression	0.875112	Akaike info criterion	2.635410		
Sum squared resid	21.44297	Schwarz criterion	2.728823		
Log likelihood	-37.53115	Hannan-Quinn criter.	2.665294		
F-statistic	579.1484	Durbin-Watson stat	1.871270		
Prob(F-statistic)	0.000000				

Nota. Elaborado en base al procesamiento de la encuesta definitiva

De la tabla anterior se entiende que, el coeficiente de determinación tiene un valor de 0.9538, es decir 95,38%, el cual señala el grado de ajuste de la recta de regresión muestral a los datos con los que se ha trabajado. Gujarati (2003) menciona: "r² mide la proporción o el porcentaje de variación total en Y explicada por el modelo de regresión" (p. 80). Por tanto, la competitividad está influenciada en un 95,38% por la planificación estratégica de la empresa Tatepro E.I.R.L.

El modelo en su conjunto muestra un buen comportamiento, debido a que, en la regresión realizada en la tabla anterior, el p-valor de F es 0,000, así mismo se observa que no existen problemas de autocorrelación residual puesto que Durbin-Watson es cercano a 2, la columna Std. Error, muestra la desviación típica estimada de los parámetros del modelo, es decir, muestra el promedio de desviación en puntuaciones con respecto a la media, en promedio de los valores de planificación estratégica, éstos se desvían en promedio 0,0389 valores respecto a la media.

La desviación estándar o típica es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media. Esta medida se expresa en las unidades originales de medición de la distribución. Se interpreta en relación con la media. Cuanto mayor sea la dispersión de los datos alrededor de la media, mayor será la desviación estándar. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 294) (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 294)

Así mismo, los bajos valores de los criterios de información Akaike y Schwarz (2,63 y 2,72) indican que el modelo de regresión es bueno; el error estándar de la regresión (S.E. of regression) es bajo (0,87) y estima la desviación típica del error. La suma de los errores al cuadrado (Sum Squared Resid 21,42) el cual es el valor de la función objetivo en el mínimo cuando se estima por mínimos cuadrados ordinarios. Por otro lado el logaritmo de la función de verosimilitud (Log likelihood -37,53) representa el valor de la función objetivo en el máximo cuando se estima por máxima verosimilitud. Las características básicas de la variable dependiente vienen recogidas por su media (Mean Dependent Var 23,96) y su cuasi desviación típica muestral (S.D. Dependent Var 4,004). (Pérez López, 2006)

De la misma manera, la regresión de la tabla anterior, nos muestra la “t” de Student con un valor de 24,065 el cual es mayor a 1,96 a un nivel de significancia del 95%; y un nivel de significancia de 0,000, cuyo p-valor es menor a 0,05 el cual indica que la variable planificación estratégica influye en la competitividad de la empresa Tatepro E.I.R.L.

Se procede a determinar el modelo de regresión lineal simple, dónde se establece los coeficientes de incidencia de la variable planificación estratégica influenciando a la variable competitividad:

COMPETITIVIDAD = 1,699 + 0,938 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA,
es decir,

$$Y = 1,699 + 0,938 X$$

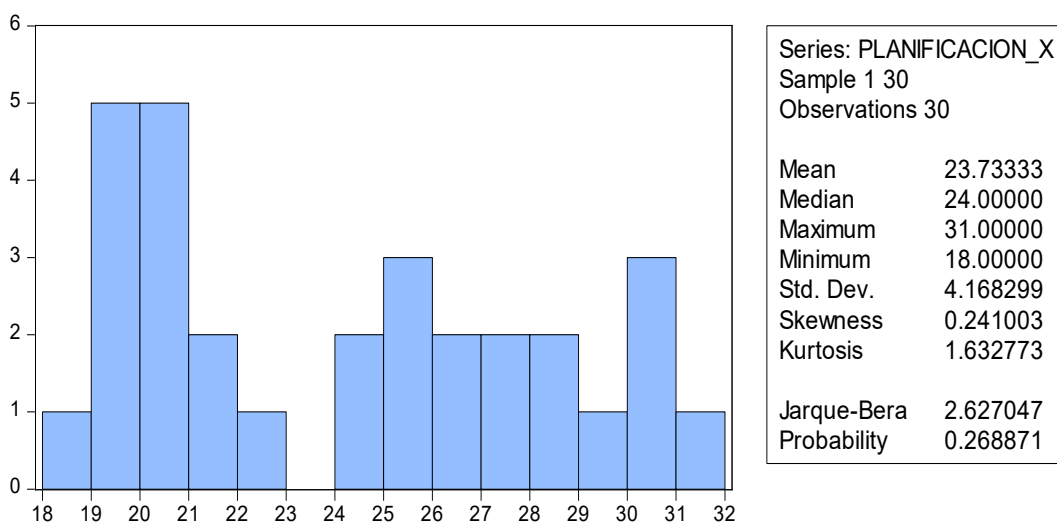
Con esto se valida la hipótesis determinando que se acepta la hipótesis: “La planificación estratégica influye significativamente en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna”.

Ahora, se valida la normalidad de los datos correspondientes a las variables en estudio a través de histogramas que corresponden a la variable planificación estratégica y la variable competitividad:

El siguiente histograma presenta la normalidad de los datos de la variable planificación estratégica debido al resultado de la desviación de los datos respecto a la media de 4.16, es decir, los datos se alejan en promedio respecto a la media 4.16, se tiene un valor máximo de 31 y mínimo de 18. La asimetría (Skewness) es un estadístico que permite conocer cómo es la distribución de la curva conformado por los datos, el cual tiene asimetría negativa con un valor de 0.24 el cual muestra mayor agrupación de datos hacia la izquierda. En el caso de la curtosis, el indicador que señala si la curva de normalidad es plana o picuda, tiene un valor de 1.63, el cual al ser un valor positiva es un indicador de curva picuda.

Lo mencionado ha dado indicios de la normalidad de los datos de la variable planificación estratégica, sin embargo para considerar que la distribución de los errores sigue una distribución normal, p-value del test de Jarque-Bera debe ser mayor a 0.05 (el nivel de significancia) en donde se tiene un valor de 0.268, el que confirma el supuesto de normalidad.

Tabla 35

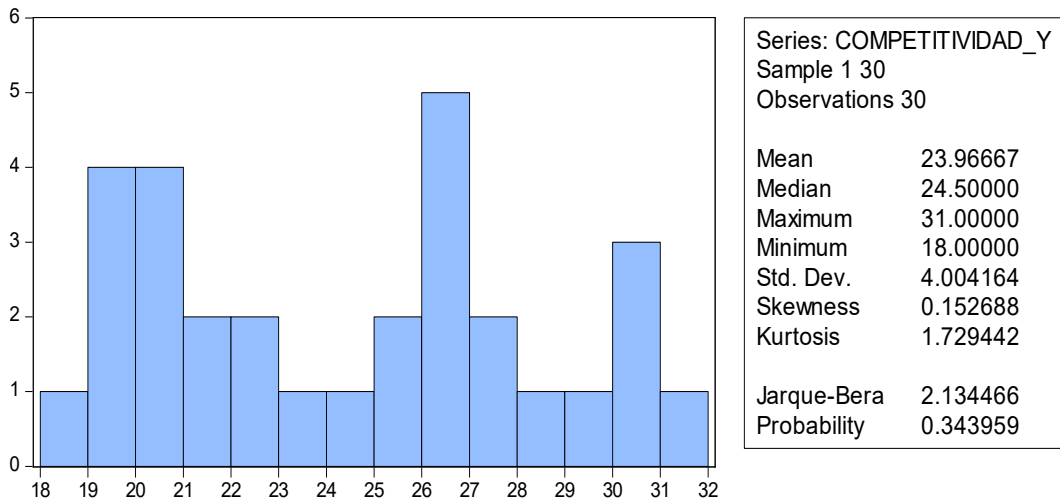
Histograma de la variable Planificación Estratégica

Nota. Elaborado en base al procesamiento de la encuesta definitiva

El siguiente histograma presenta la normalidad de los datos de la variable competitividad debido al resultado de la desviación de los datos respecto a la media de 4.004, es decir, los datos se alejan en promedio respecto a la media 4.004, se tiene un valor máximo de 31 y mínimo de 18. La asimetría (Skewness) es un estadístico que permite conocer cómo es la distribución de la curva conformado por los datos, el cual tiene asimetría negativa con un valor de 0.15 el cual muestra mayor agrupación de datos hacia la izquierda. En el caso de la curtosis, el indicador que señala si la curva de normalidad es plana o picuda, tiene un valor de 1.729, el cual al ser un valor positiva es un indicador de curva picuda.

Lo mencionado ha dado indicios de la normalidad de los datos de la variable competitividad, sin embargo para considerar que la distribución de los errores sigue una distribución normal, p-value del test de Jarque-Bera debe ser mayor a 0.05 (el nivel de significancia) en donde se tiene un valor de 0.343, el que confirma el supuesto de normalidad.

Tabla 36

Histograma de la variable Competitividad

Nota. Elaborado en base al procesamiento de la encuesta definitiva

De la misma manera, ahora se procede a realizar una regresión múltiple para observar el grado de incidencia de las dimensiones de la variable planificación a la variable competitividad, como también validar las hipótesis específicas de la presente investigación a través del estadístico t de Student:

Tabla 37

Regresión de múltiple

Dependent Variable: COMPETITIVIDAD_Y

Method: Least Squares

Date: 07/04/18 Time: 21:59

Sample: 1 30

Included observations: 30

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.597661	0.992428	1.609851	0.1200
ESTRATEGIA_EMPRESARIAL	0.867644	0.149079	5.820009	0.0000
OBJETIVOS_ESTRATEGICOS	0.982524	0.156719	6.269325	0.0000
MISION_DE_LA_EMPRESA	0.877339	0.107165	8.186829	0.0000
VISION_ESTRATEGICA	1.045551	0.135179	7.734539	0.0000
R-squared	0.955422	Mean dependent var	23.96667	
Adjusted R-squared	0.948290	S.D. dependent var	4.004164	
S.E. of regression	0.910543	Akaike info criterion	2.801460	
Sum squared resid	20.72720	Schwarz criterion	3.034993	
Log likelihood	-37.02190	Hannan-Quinn criter.	2.876169	
F-statistic	133.9543	Durbin-Watson stat	1.680144	
Prob(F-statistic)	0.000000			

Nota. Elaborado en base al procesamiento de la encuesta definitiva

De la tabla anterior se entiende que, el coeficiente de determinación tiene un valor de 0.9554, es decir 95,54%, el cual señala el grado de ajuste de la recta de regresión muestral a los datos con los que se ha trabajado. Por tanto, la competitividad está influenciada en un 95,54% por las dimensiones de la planificación estratégica de la empresa Tatepro E.I.R.L.

El modelo en su conjunto muestra un buen comportamiento, debido a que, en la regresión realizada en la tabla anterior, el p-valor de F es 0,000, así mismo se observa que no existen problemas de autocorrelación residual puesto que Durbin-Watson es cercano a 2, la columna Std. Error, muestra la desviación típica estimada de los parámetros del modelo, es decir, muestra el promedio de desviación en puntuaciones con respecto a la media, en promedio de los valores de las dimensiones de la planificación estratégica, éstos se desvían en promedio:

Misión de la empresa se desvía 0.107 valores respecto a la media.

Visión de la empresa se desvía 0.135 valores respecto a la media.

Estrategia empresarial se desvía 0.149 valores respecto a la media.

Objetivos estratégicos se desvía 0.156 valores respecto a la media.

Así mismo, los bajos valores de los criterios de información Akaike y Schwarz (2,80 y 3,03) indican que el modelo de regresión es bueno; el error estándar de la regresión (S.E. of regression) es bajo (0,91) y estima la desviación típica del error. La suma de los errores al cuadrado (Sum Squared Resid 20,727) el cual es el valor de la función objetivo en el mínimo cuando se estima por mínimos cuadrados ordinarios. Por otro lado el logaritmo de la función de verosimilitud (Log likelihood -37,02) representa el valor de la función objetivo en el máximo cuando se estima por máxima verosimilitud. Las características básicas de la variable dependiente vienen recogidas por su media (Mean Dependent Var 23,966) y su cuasi desviación típica muestral (S.D. Dependent Var 4,004). (Pérez López, 2006)

Se procede a determinar el modelo de regresión múltiple, dónde se establece los coeficientes de incidencia de las dimensiones de la variable planificación estratégica influenciando a la variable competitividad:

$$\text{COMPETITIVIDAD} = 0,867 \text{ ESTRATEGIA EMPRESARIAL} + 0,982 \text{ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS} + 0,877 \text{ MISIÓN DE LA EMPRESA} + 1,045 \text{ VISIÓN ESTRATÉGICA}$$

Así mismo, si se observa de manera individual cada dimensión de la planificación estratégica respecto a la competitividad, se tiene que:

Tabla 38

Correlación múltiple

		N	Correlación	Sig.
Par 1	COMPETITIVIDAD Y y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	30	,663	,000
Par 2	COMPETITIVIDAD Y y ESTRATEGIA EMPRESARIAL	30	,719	,000
Par 3	COMPETITIVIDAD Y y VISIÓN ESTRATÉGICA	30	,724	,000
Par 4	COMPETITIVIDAD Y y MISIÓN DE LA EMPRESA	30	,681	,000

Nota. Elaborado en base al procesamiento de la encuesta definitiva

En donde la influencia de los objetivos estratégicos en la competitividad está dado por el 66.3%, la influencia de la estrategia empresarial en la competitividad está dado por el 71.9%, la influencia de la visión estratégica en la competitividad es de 72.4% y la influencia de la misión de la empresa en la competitividad está dado por el 68.1%.

4.5 Comprobación de hipótesis

Comprobación de Hipótesis Específica 1.

H0 = La implantación de una misión no influye significativamente en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.

H1 = La implantación de una misión influye significativamente en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.

Para comprobar las hipótesis, se utilizó la totalidad de los datos procesados de la encuesta definitiva, con la cual se decidirá si se rechaza la hipótesis nula que indica que la dimensión objetivos estratégicos no influye en la competitividad.

El nivel de significancia es 0.05

El p- valor = 0,000 < 0.05, por tanto se rechaza la H0 y se acepta H1.

Se valida que: “La implantación de una misión influye significativamente en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.”

Tabla 39

Prueba de muestras relacionadas (Misión de la empresa y competitividad)

	Media	Desviación típ.	Diferencias relacionadas		t	gl	Sig. (bilateral)
			Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia Inferior Superior			
Par 1 COMPETITIVIDAD Y - MISIÓN DE LA EMPRESA	17,933	3,095	,565	16,777 19,089	31,732	29	,000

Nota. Elaborado en base al procesamiento de la encuesta definitiva.

Comprobación de Hipótesis Específica 2.

H0 = La implantación de una visión estratégica no influye significativamente en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.

H1 = La implantación de una visión estratégica influye significativamente en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.

Para comprobar las hipótesis, se utilizó la totalidad de los datos procesados de la encuesta definitiva, con la cual se decidirá si se rechaza la hipótesis nula que indica que la dimensión objetivos estratégicos no influye en la competitividad.

El nivel de significancia es 0.05

El p- valor = 0,000 < 0.05, por tanto se rechaza la H0 y se acepta H1.

Se valida que: “La implantación de una visión estratégica influye significativamente en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.”

Tabla 40

Prueba de muestras relacionadas (Visión estratégica y competitividad)

		Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	COMPETITIVIDAD Y - VISIÓN ESTRATÉGICA	17,967	3,124	,570	16,800	19,133	31,504	29	,000

Nota. Elaborado en base al procesamiento de la encuesta definitiva.

Comprobación de Hipótesis Específica 3.

H0 = La determinación de objetivos estratégicos no influyen significativamente en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.

H1 = La determinación de objetivos estratégicos influyen significativamente en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.

Para comprobar las hipótesis, se utilizó la totalidad de los datos procesados de la encuesta definitiva, con la cual se decidirá si se rechaza la hipótesis nula que indica que la dimensión objetivos estratégicos no influye en la competitividad.

El nivel de significancia es 0.05

El p- valor = 0,000 < 0.05, por tanto se rechaza la H0 y se acepta H1.

Se valida que: “La determinación de objetivos estratégicos influyen significativamente en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.”

Tabla 41

Prueba de muestras relacionadas (objetivos estratégicos y competitividad)

		Diferencias relacionadas					t	g l	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	COMPETITIVIDAD Y - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	18,300	3,303	,603	17,0 67	19,53 3	30,3 50	2 9	,000

Nota. Elaborado en base al procesamiento de la encuesta definitiva.

Comprobación de Hipótesis Específica 4.

H0 = La implantación de una estrategia empresarial no influye significativamente en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.

H1 = La implantación de una estrategia empresarial influye significativamente en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.

Para comprobar las hipótesis, se utilizó la totalidad de los datos procesados de la encuesta definitiva, con la cual se decidirá si se rechaza la hipótesis nula que indica que la dimensión objetivos estratégicos no influye en la competitividad.

El nivel de significancia es 0.05

El p- valor = 0,000 < 0.05, por tanto, se rechaza la H0 y se acepta H1.

Se valida que: “La implantación de una estrategia empresarial influye significativamente en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.”

Tabla 42

Prueba de muestras relacionadas (estrategia empresarial y competitividad)

		Diferencias relacionadas				t	Gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia Inferior Superior				
Par	COMPETITIVIDAD	17,933	3,151	,575	16,757	19,110	31,176	29	,000
1	Y - ESTRATEGIA EMPRESARIAL								

Nota. Elaborado en base al procesamiento de la encuesta definitiva.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Primera

La presente investigación logra el objetivo genérico que plantea determinar cómo influye la planificación estratégica en la competitividad de la empresa TATEPRO E.I.R.L de la ciudad de Tacna, el cual está dado por el coeficiente de determinación que posee un valor de 95,38%, es decir, la variación total de los datos obtenidos de la encuesta definitiva muestra que la competitividad es explicada por la variable planificación estratégica, que es confirmada por el valor del coeficiente de determinación.

Segunda

La presente investigación logra el objetivo específico que plantea determinar cómo influye la misión en la competitividad, el cual está dado por el coeficiente de correlación que posee un valor de 68.1%. El cual es validado de manera conjunta a través de la prueba t de muestras relacionadas cuyo p-valor 0.00 es menor al nivel de significancia 0.05 validando que se acepta la hipótesis alterna que indica que la implantación de una misión influye significativamente en la competitividad de la empresa Tatepro E.I.R.L.

Tercera

La presente investigación logra el objetivo específico que plantea determinar cómo influye la visión estratégica en la competitividad, el cual está dado

por el coeficiente de correlación que posee un valor de 72.4%. El cual es validado de manera conjunta a través de la prueba t de muestras relacionadas cuyo p-valor es 0.00 menor al 0.05 nivel de significancia validando que se acepta la hipótesis alterna que indica que la implantación de una visión estratégica influye significativamente en la competitividad de la empresa Tatepro E.I.R.L.

Cuarta

La presente investigación logra el objetivo específico que plantea determinar cómo influyen los objetivos estratégicos en la competitividad, el cual está dado por el coeficiente de correlación que posee un valor de 66.3%, el cual es validado de manera conjunta a través de la prueba t de muestras relacionadas cuyo p-valor es 0.00 menor al nivel de significancia 0.05, validando que se acepta la hipótesis alterna que indica que la determinación de objetivos estratégicos influyen significativamente en la competitividad de la empresa Tatepro E.I.R.L.

Quinta

La presente investigación logra el objetivo específico que plantea determinar cómo influye la estrategia empresarial en la competitividad, el cual está dado por el coeficiente de correlación que posee un valor de 71.9%. El cual es validado de manera conjunta a través de la prueba t de muestras relacionadas cuyo p-valor es 0.00 menor al nivel de significancia 0.05, validando que se acepta la hipótesis alterna que indica que la implantación de una estrategia empresarial influye significativamente en la competitividad de la empresa Tatepro E.I.R.L.

Sexta

Producto del análisis realizado en la presente investigación, se concluye que la planificación estratégica que se desarrolla en la empresa Tatepro E.I.R.L. es limitado, puesto que los directivos no brindan en la mayoría de los casos la importancia debida para establecer objetivos claros y alcanzables, sumado al limitado entendimiento de las metas que tiene la empresa en su conjunto, hace que

los colaboradores no entiendan la importancia de cómo impactan sus acciones en el desarrollo de sus actividades dentro de la organización, el cual es un limitante del desarrollo e incremento de la competitividad. La empresa tiene una inadecuada estrategia empresarial que limita la difusión adecuada de la visión estratégica y la misión de la empresa lo que impide la buena planificación estratégica que afecta la competitividad de la empresa en el futuro.

Sétima

La presente investigación proporciona información que muestra que el nivel de competitividad en la empresa no es el deseado puesto que no es uno de los principales intereses en la organización; las labores no son totalmente coordinadas de manera que los colaboradores no están encaminados hacia la misión, visión u objetivos que la empresa requiere, además de producir con lineamientos que no maximizan el aprovechamiento de recursos donde la capacidad de elaborar bienes están limitados con bajos niveles de productividad que no deja lugar al proceso de innovación de manera exitosa, limitando así la competitividad de la empresa.

5.2 Recomendaciones

Primera

Los directivos de la empresa Tatepro E.I.R.L. deben analizar y establecer la planificación estratégica como valioso instrumento que debe ser planteada de acuerdo a la realidad de su entorno, asimismo debe maximizar la utilización de recursos con la finalidad de realizar cambios constantes que permitan alcanzar la misión, visión y objetivos que se plantean mejorando la competitividad de la empresa que es imprescindible para obtener mejores niveles de rentabilidad y liderazgo en el mercado.

Segunda

Los directivos de la empresa Tatepro E.I.R.L. deben difundir entre todos los colaboradores la misión que diseñen en la organización para que entiendan cómo su trabajo ayuda al propósito o a la razón de ser de la empresa, de modo que impulse el desempeño de la organización a través de una guía que mejore las experiencias del desarrollo de las funciones en la empresa y conocer sus límites entre lo que se debe y no se debe realizar para ayudar a la dirección del negocio y su propósito.

Tercera

Los directivos de la empresa Tatepro E.I.R.L. deben impartir su visión estratégica en todos los niveles de la organización para que los colaboradores se identifiquen y valoren la importancia de sus funciones con la finalidad de obtener mejores niveles de desempeño que dirijan a la organización, a largo plazo, rumbo a su intención estratégica el cual debe ser monitoreada constantemente para actuar de manera efectiva y aumentar la competitividad de la organización.

Cuarta

Los directivos de la empresa Tatepro E.I.R.L. deben revisar y analizar los objetivos que se implantan en la organización para que estos sean razonables y

alcanzables, que cubran los principales requerimientos que la organización necesita de manera que no genere conflictos entre los colaboradores y las funciones que se deben realizar respondiendo a las estrategias que se desean implantar con la finalidad de mejorar la competitividad.

Quinta

Así mismo, los objetivos que se planteen deben estar alineados a la estrategia diseñada, puesto que es una manera eficaz para poder aplicarla en la organización obteniendo un alcance exitoso que promueva mejoras en la planificación estratégica y por tanto en la competitividad de la empresa, pero como se menciona debe ser impartida en todos los niveles haciendo que se tenga claro el porqué del desarrollo de la empresa.

Sexta

Los directivos de la empresa Tatepro E.I.R.L., deben promover la búsqueda de nuevas tecnologías y aplicarlas de manera constante en la organización, permitiendo agilizar y mejorar las funciones del día a día, esto genera mayor diferenciación frente a la competencia puesto que fomentan mayores niveles de aprovechamiento de recursos y mejores niveles de competitividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaru, A. C. (2008). *Administración para emprendedores. Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*. México: Pearson Prentice Hall.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Prentice Hall.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA). (21 de Septiembre de 2011). Nuevos aprendices de sabio para generar una mayor competitividad y empleo. *Asociación Española de Contabilidad y Administración*(94), 31-34. Obtenido de <http://www.aeca1.org/revistaeca/revista94/94.pdf>
- Bain, D. (1985). *La productividad* (Primera ed.). México, México: McGraw- Hill De México.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mc Graw Hill.
- Belcher, J. (1987). *Productividad total* (Primera ed.). Javier Vergara /Granica (AR).
- Cáceres Contreras, J. S. (09 de 01 de 2018). Reunión de levantamiento de datos. (L. Y. Cáceres Álvarez, Entrevistador)
- Cantú, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad* (Tercera ed.). México, México: McGRAWHILL INTERAMERICANA.
- Castilla Rubio, L. M. (2012). 7 Pasos hacia la competitividad. (M. d.-2. Finanzas, Entrevistador)
- Cegarra Sánchez, J. (2012). *La tecnología*. España: Díaz de santos.
- Cervera, Á. (2008). *Comunicación Total*. Madrid: ESIC.

- Contreras, M. (2018). *Gestión de la calidad con enfoque al cliente y su relación con la competitividad en microempresas farmacéuticas del cercado de lima caso: galería capón center 2013*. Tesis de Maestría en Ciencias con mención en Gestión de la Calidad , Universidad Privada Norbert Wiener , Lima.
- Curo, R. (2014). *La planificación estratégica empresarial su influencia en la competitividad en las MYPES y sus efectos en los estados financieros en la provincia de Huamanga - 2014*. Ayacucho: ULADECH.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2003). *Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.
- David, F. (2013). *Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Definición ABC. (2017). *Definición ABC*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/feedback.php>
- Deming, W. (1993). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Díaz Díaz, J. E., Gonzales Quispe, F. S., & Pinillos Pino de Alca, K. M. (2017). *“FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONSULTORIO D&S DENTAL DE TACNA PARA EL PERIODO 2017-2020” (Tesis)*. Tacna: INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO JOHN VON NEUMANN.

- Dolly, B. (2006). *Administración de servicios de alimentación*. España: Universidad de Antioquía.
- Dominguez Zevallos Alexis de Jesus, G. R. (2017). *La competitividad y el desarrollo económico de las empresas exportadoras de orégano seco en la región Tacna*. Tacna.
- Equipo vértice. (2010). *Dirección de marketing*. España: Vértice.
- Estrada Barcenas Roberto, G. P. (2009). Factores Determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia* , 169-182.
- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid: Diaz de Santos.
- Fernández, M., & Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional. Conceptos, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- García Echevarría, S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. España: Diaz de Santos.
- García Manjón, J. V. (2010). *Gestión de la innovación empresarial. Claves para ser una empresa innovadora*. España: Netbiblo.
- Gitman, L., & Joehnk, M. (2005). *Fundamento de inversiones*. Madrid: Pearson Addison Wesley.
- Gómez, M. (1997). *Estrategias para la competitividad de las pymes*. Madrid, España: Mc. Graw Hill.
- Gujarati, D. (2003). *Econometría*. México: Mc Graw Hill.
- Gutiérrez, H. (1999). *Calidad Total y productividad*. México: Mc. Graw Hill.

- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.
- Hernández León, R. A., & Coello Gonzáles, S. (2011). *El proceso de investigación científica*. Cuba: Editorial Universitaria Cubana.
- Hernández Mongones, G. (2006). *Diccionario de economía*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Hernández Perlina, F. (2001). *La economía cooperativa como alternativa empresarial*. España: Ediciones de la Universidad de Castilla - La Mancha.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización Conceptos y casos*. México: Cengage Learning.
- Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. (2017). *Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California*. México: Artículos Scielo.
- Jacques, L., Cisneros, L., & Mejía-Morelos, J. (2011). *Administración de PYMES*. México: Pearson.
- Jiménez, A., Pimentel, M., & Echevarría, M. (2002). *España 2010: Mercado laboral. Proyecciones e implicaciones empresariales*. España: Díaz de Santos.
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Koontz, H., & Wierich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*. México: Mc Graw Hill.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson educación.
- Llacho, M. (2016). *Propuesta de implementación de un planeamiento estratégico y su incidencia económica en los estados financieros proyectados para mejorar la competitividad en las empresas del sector hotelero en la ciudad de Arequipa*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.
- López Mielgo, N., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordás, C. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las pymes*. España: Netiblo.
- López, N., Montes, J., & Vázquez, C. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las PYMES*. España: Univeersidad de Oviedo.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.
- Martínez . (2007). *El concepto de productividad en el análisis Económico*. Obtenido de Red de Estudios de la Economía Mundial: <http://www.redem.buap.mx/acrobat/eugenia1.pdf>

- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Diaz de santos.
- Montserrat, E. S. (1999). *El Perfil Empresarial como factor determinante de la estrategia y competitividad de la Pyme*. Oviedo.
- Mora-Riapiraa, E., Vera-ColinabZuray, M., & Melgarejo-Molinab, A. (Enero - Marzo de 2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. (31), 79-87. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Munch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Prentice Hall.
- Muñiz Gonzáles, L. (2003). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. España: Gestión 2000.
- Navarro Chávez, J. C. (2004). *Epistemología y Metodología*. México: Grupo Editorial Patria.
- Pagés, C. (2010). *La era de la productividad. Cómo transformar las economías desde sus cimientos*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Pérez López, C. (2006). *Problemas resueltos de econometría*. Madrid: Paraninfo.
- Pérez, J., & Merino, M. (2009). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/plan-de-accion/>
- Render, B., & Heizer, J. (2007). *Administración de la producción*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Estrada, M. (2015). *Manejo de problemas y toma de decisiones*. México: Manual Moderno.

- Saavedra, M. (2012). *Hacia la competitividad de la Pyme latinoamericana*. Obtenido de Macroproyecto de investigación ALAFEC: http://www.alafec.unam.mx/docs/macroproyectos/competitividad_macro.pdf
- Sanchis, J., & Ribeiro, D. (1999). *Creación y dirección de PYMES*. Madrid: Díaz de Santos.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Educación.
- Tam, J. G. (2008). www.imarpe.pe. Obtenido de http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj_modela_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *Diccionario de la investigación científica*. Cali: Limusa.
- Tarziján, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Chile: ediciones suc.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Urcola Tellería, J. L. (2010). *La revolución pendiente. Las personas en el centro de las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Valls Figueroa, W., Nevares Barberán, V., & Centeno Martínez, L. (2017). *LA eficiencia económica. Herramientas para gestionar la eficiencia empresarial*. Ecuador: Mar Abierto.
- Vélez, Á. (2007). *Loos clásicos de la gerencia*. Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de consistencia lógica - la planificación estratégica y su influencia en la competitividad de la empresa

Tatepro E.I.R.L., Tacna 2018

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE / DIMENSIONES
1. INTERROGANTE PRINCIPAL	1. OBJETIVO GENERAL	1. HIPÓTESIS GENERAL	Variable Independiente (X) X1: Planificación estratégica Dimensiones: - Misión de la empresa - Visión estratégica - Objetivos estratégicos - Estrategia empresarial
¿Qué nivel de influencia tiene la planificación estratégica en la competitividad de la empresa TATE PRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna?	Determinar el nivel de influencia de la planificación estratégica en la competitividad de la empresa TATE PRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna	La planificación estratégica influye significativamente en la competitividad de la empresa TATE PRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.	Variable dependiente (Y)
2. INTERROGANTES ESPECIFICAS	2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	2. HIPÓTESIS ESPECIFICAS	Y1: Competitividad Dimensiones: -Diferenciación -Productividad -Eficiencia - innovación
a) ¿Que nivel de influencia tiene la Implantación de una misión en la competitividad de la empresa TATE PRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna? b) ¿Qué nivel de influencia tiene la Implantación de una visión estratégica en la competitividad de la empresa TATE PRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna? c) ¿Qué nivel de influencia tienen los objetivos estratégicos en la competitividad de la empresa TATE PRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna? b) ¿Qué nivel de influencia tiene la implantación de una estrategia empresarial en la competitividad de la empresa TATE PRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna?	a) Determinar el nivel de influencia de la implantación de una misión influye en la competitividad de la empresa TATE PRO E.I.R.L de la ciudad de Tacna. b) Determinar el nivel de influencia de la implantación de una Visión estratégica en la competitividad de la empresa TATE PRO E.I.R.L de la ciudad de Tacna c) Determinar el nivel de influencia de los objetivos estratégicos en la competitividad de la empresa TATE PRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna. b) Determinar el nivel de influencia de la Implantación de una estrategia empresarial en la competitividad de la empresa TATE PRO E.I.R.L de la ciudad de Tacna	a) La implantación de la misión influye significativamente en la competitividad de la empresa TATE PRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna. b) La implantación de una visión estratégica influye significativamente en la competitividad de la empresa TATE PRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna. c) La determinación de objetivos estratégicos influyen significativamente en la competitividad de la empresa TATE PRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna. d) La implantación de una estrategia empresarial intuye significativamente en la competitividad de la empresa TATE PRO E.I.R.L., de la ciudad de Tacna.	

Nota. Elaboración propia.

ANEXO 2: Operacionalización de la variable dependiente

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<p>“La producción de bienes y servicios de mayor calidad y de menor precio que los competidores domésticos e internacionales, que se traducen en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales” (López Ortega, 1999, Pág. 23)</p>	Competitividad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diferenciación 2. Productividad 3. Eficiencia 4. Innovación 	<p><u>Dimensión Diferenciación</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los servicios que ofrece tienen características diferentes. 2. Los productos presentan cada vez mejor calidad respecto a competencia. 3. personal mejor capacitado respecto a la competencia. <p><u>Dimensión Productividad</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacita al personal con fines de aumentar las atenciones por jornada. 2.El personal se dedica exclusivamente a las tareas específicas pertinentes. 3.El personal necesita de apoyo para sus labores <p><u>Dimensión Eficiencia</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de desperdicios de tiempo. 2. Personal que reduce costos en la jornada de trabajo. 3. Jornadas de trabajo coherentes con los horarios de trabajo establecidos. <p><u>Dimensión Innovación</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Productos que presentan mejoras tecnológicas. 2. La mejora de la estructura organizacional. 3. Los procesos de atención han mejorado 	<p>Escala de actitudes de Likert:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre (5) • La mayoría de veces si (4) • Algunas veces sí, Algunas veces no (3) • La mayoría de veces no (2) • Nunca (1)

Nota. Elaboración propia.

ANEXO 3: Operacionalización de la variable independiente

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<p>"Es la serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir a la organización" (Munch, Planeación estratégica. Rumbo al éxito, 2008, pág.. 18)</p>	Planeación estratégica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos estratégicos 2. Estrategia empresarial 3. Visión estratégica 4. Misión de la empresa 	<p><u>Dimensión objetivos estratégicos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establece metas cualitativas sobre fidelización de clientes. 2. Define realizar en el futuro una mejora de la gestión administrativa. 3. Establece previsiones de logros futuros de mejora del proceso de comercialización. <p><u>Dimensión estratégica empresarial</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formula políticas específicas para lograr objetivos. 2. formula políticas para el logro de crecimiento y desarrollo. 3. Elabora modelos de decisiones para alinear la visión, misión y objetivos. <p><u>Dimensión Visión estratégica</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ha sentado sus bases en como es la imagen deseada al futuro. 2. La empresa a definido como será su organización en el futuro. 3. La empresa tiene claramente que actividades desarrolla en el futuro. <p><u>Dimensión Misión de la empresa</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La organización tiene definida a que se dedica la empresa. 2. la organización ha definido porque se dedica a servicios. 3. Se tiene establecido para quien n trabaja la empresa. 	<p>Escala de actitudes de Likert siempre (5) La mayoría de veces si (4) Algunas veces si (3) La mayoría de veces no (2) Nunca (1)</p>

Nota. Elaboración propia.

ANEXO 4: Población de estudio

	CARGOS	CANTIDAD
1	GERENCIA GENERAL Cargo: Gerente General	1
2	SUB- GERENCIA Cargo: Sub-Gerente	1
3	JEFATURA DE TALLER Cargo: Jefe de Taller	1
4	JEFATURA DE REPUESTOS Cargo: Jefe de Repuestos	1
5	JEFATURA DE VENTAS DE MOTOS Cargo: Jefe de Ventas de Motos	1
6	JEFATURA DE VENTAS DE PRODUCTOS DE FUERZA Cargo: Jefe de Ventas de Productos de Fuerza	1
7	JEFATURA DE VENTAS DE LUBRICANTES Cargo: Jefe de Ventas de Lubricantes	1
8	JEFATURA DE VENTAS DE ACCESORIOS Cargo: Jefe de Ventas de Accesorios	1
9	CONTABILIDAD Cargo: Contadora Cargo: Asistente de Contabilidad	1 1
10	CAJA Cargo: Cajera	1
11	FACTURACIÓN Y COBRANZAS Cargo: Facturadora y cobradora	1
12	ENCARGADO DE MARKETING Y PUBLICIDAD	1
13	ENCARGADO DE GARANTÍAS	1
14	MECÁNICO SENIOR 1	3
15	MECÁNICO JUNIOR 1	4
16	ASESOR DE VENTAS MOTOS 1	3
17	ASESOR DE VENTAS PRODUCTO DE FUERZA 1	2
18	ASESOR DE VENTAS DE REPUESTOS	1
19	ASESOR DE VENTAS DE ACCESORIOS ASESOR DE VENTAS DE LUBRICANTES	1 1
20	ASISTENTE DE TRÁMITES	1
	TOTAL	30

Nota: Obtenido de la Gerencia General Tatepro E.I.R.L.

ANEXO 5: Escala Likert variables de estudio

N° DE ENCUESTA	PLANIFICACIÓN X	COMPETITIVIDAD Y
1	19	18
2	19	19
3	20	19
4	19	20
5	20	19
6	18	19
7	21	22
8	19	20
9	20	20
10	19	20
11	20	21
12	21	22
13	20	21
14	24	26
15	25	25
16	24	24
17	25	26
18	22	23
19	26	26
20	26	26
21	27	28
22	27	26
23	30	31
24	25	25
25	28	27
26	30	30
27	28	27
28	30	29
29	31	30
30	29	30

Nota: Obtenido de la encuesta piloto.

ANEXO 6: Escala Likert para dimensiones de variable independiente

N° DE ENCUESTA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	VISIÓN ESTRATÉGICA	MISIÓN DE LA EMPRESA
1	5	4	5	5
2	5	6	4	4
3	5	5	5	5
4	5	5	6	3
5	5	5	5	5
6	6	4	4	4
7	5	6	4	6
8	5	5	6	3
9	5	5	5	5
10	4	4	5	6
11	4	4	6	6
12	4	7	5	5
13	4	6	5	5
14	6	6	6	6
15	4	7	7	7
16	6	6	3	9
17	8	4	6	7
18	6	7	5	4
19	6	6	7	7
20	5	5	7	9
21	7	8	8	4
22	7	8	6	6
23	6	7	8	9
24	4	5	9	7
25	8	8	6	6
26	7	8	8	7
27	6	7	7	8
28	7	8	8	7
29	7	8	7	9
30	8	7	7	7

Nota: Obtenido de la encuesta definitiva.

ANEXO 7: Escala Likert para dimensiones de variable dependiente

Nº DE ENCUESTA	DIFERENCIACIÓN	PRODUCTIVIDAD	EFICIENCIA	INNOVACIÓN
1	4	5	4	5
2	4	7	5	3
3	4	5	7	3
4	6	4	4	6
5	3	5	6	5
6	7	4	3	5
7	6	5	5	6
8	4	6	4	6
9	4	5	6	5
10	4	4	6	6
11	6	5	4	6
12	4	7	5	6
13	4	8	5	4
14	7	5	7	7
15	4	8	7	6
16	6	4	6	8
17	7	4	6	9
18	8	4	3	8
19	8	7	4	7
20	9	4	5	8
21	6	6	9	7
22	4	8	7	7
23	8	9	8	6
24	8	7	5	5
25	6	6	6	9
26	6	9	9	6
27	9	7	4	7
28	9	6	7	7
29	6	7	9	8
30	6	7	7	10

Nota: Obtenido de la encuesta definitiva.

ANEXO 8: Informe de Opinión de Expertos 1

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSGRADO

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: "LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA TATEPRO S.I.R.L., TACNA, 2018"

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres..... *Hinojosa Mamani, Adolfo*
- 1.2. Grado académico..... *Magister*
- 1.3. Profesión..... *Licenciado en Educación*
- 1.4. Institución donde labora..... *Universidad Privada de Tacna*
- 1.5. Cargo que desempeña..... *Docente de Estadística*
- 1.6. Denominación del instrumento.....
Cuestionario
- 1.7. Autor del instrumento.....
- 1.8. Programa de Posgrado.....

II. VALIDACIÓN

INDICADORES EVALUACION INSTRUMENTO	CRITERIOS	Muy Malo 1	Malo 2	Regular 3	Bueno 4	Muy bueno 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científico					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X
SUMATORIA PARCIAL					8	35
PROMEDIO TOTAL						

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSGRADO

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa..... 4.7 (Bueno)
- 3.2. Opinión..... Favorable
- 3.3. Observaciones.....

Tacna, 25 marzo 2018

ATF

FIRMA

00447938

ANEXO 9: Informe de Opinión de Expertos 2

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSGRADO

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: "LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA TATEPRO S.I.R.L., TACNA, 2018"

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres VELASQUEZ YURANQUI, WILFREDO BERNARDO
- 1.2. Grado académico MAGISTER
- 1.3. Profesión LIC. ADMINISTRACIÓN Y EDUCACIÓN
- 1.4. Institución donde labora U. P. T.
- 1.5. Cargo que desempeña DOCENTE
- 1.6. Denominación del instrumento QUESTIONARIO
- 1.7. Autor del instrumento
- 1.8. Programa de Posgrado

II. VALIDACIÓN

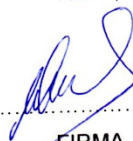
INDICADORES EVALUACION INSTRUMENTO	CRITERIOS	Muy Malo 1	Malo 2	Regular 3	Bueno 4	Muy bueno 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científico				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				X	
SUMATORIA PARCIAL					36	
PROMEDIO TOTAL						

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSGRADO

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa..... 4 (BUENO)
- 3.2. Opinión..... FAVORABLE
- 3.3. Observaciones.....

Tacna, 25 MARZO 2018



FIRMA

ANEXO 10: Informe de Opinión de Expertos 3

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSGRADO

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: "LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y SU INFLUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA TATEPRO S.I.R.L., TACNA, 2018"

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres... *Delgado Tello Peláyo*
- 1.2. Grado académico... *Doctor en Economía*
- 1.3. Profesión... *Licenciado en Estadística*
- 1.4. Institución donde labora... *UNTPE*
- 1.5. Cargo que desempeña... *Director Unidad Investigación*
- 1.6. Denominación del instrumento... *Cuestionario*
- 1.7. Autor del instrumento.....
- 1.8. Programa de Posgrado.....

II. VALIDACIÓN

INDICADORES EVALUACION INSTRUMENTO	CRITERIOS	Muy Malo 1	Malo 2	Regular 3	Bueno 4	Muy bueno 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científico					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X
SUMATORIA PARCIAL					12	30
PROMEDIO TOTAL						

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSGRADO

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa..... 4.7 (Bueno)
- 3.2. Opinión..... Favorable
- 3.3. Observaciones.....

Tacna, 26 mayo 2018

.....
FIRMA

ANEXO 11: Encuesta sobre Planificación Estratégica y Competitividad de la Empresa Tatepro

ENCUESTA SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA TATEPRO.

Le agradeceré marcar con una X, las respuestas a las preguntas de la presente encuesta.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. ¿Cree usted que la Planificación es importante para la empresa?	SI	NO
2. ¿Cree usted que planificar en la empresa donde labora, propicia mayores utilidades?	SI	NO
3. ¿Considera usted que la planificación propicia mayores beneficios para los trabajadores ?	SI	NO

PREGUNTAS	Siempre (5)	La mayoría de veces (4)	Algunas veces si, algunas veces no (3)	Pocas veces (2)	Nunca (1)
OBJETIVOS ESTRATEGICOS					
1. ¿Establecen metas claras sobre la empresa?					
2. ¿Definen realizar acciones futuras concretas sobre la empresa?					
3. ¿Establecen previsiones de logros de la empresa?					
ESRTRATEGIA EMPRESARIAL					
1. ¿Dicta la autoridad algunas políticas específicas para la empresa?					
2. ¿La autoridad establece las acciones generales y los medios para hacerlos?					
3. ¿Establece la autoridad que hacer y como hacer y como usar los recursos de la empresa ?					
VISION ESTRATEGICA					
1. ¿Sientan las bases de como será la imagen deseada de la empresa para el futuro?					
2. ¿Percibe usted que la autoridad de la empresa se preocupa de definir como sera la empresa en el futuro?					
3. ¿Percibe usted durante el desarrollo de sus actividades la necesidad de saber como sera la empresa en el futuro?					
MISION DE LA EMPRESA					
1. ¿Para el desarrollo de sus actividades percibela que han definido a que se dedica la empresa?					
2. ¿Considera usted que la empresa define el porque se dedica a los servicios que realiza?					
3. ¿En el desarrollo sus actividades percibe la necesidad que la empresa defina claramente su misión?					

COMPETITIVIDAD

1. ¿Cree usted que la competitividad convierte a una empresa en líder en el mercado?	SI	NO
2. ¿Considera usted que TATEPRO, es competitiva?	SI	NO
3. ¿La empresa ha implementado alguna capacitación sobre las bondades de la competitividad?	SI	NO

PREGUNTAS	Siempre (5)	La mayoría de veces (4)	Algunas veces si, algunas veces no (3)	Pocas veces (2)	Nunca (1)
DIFERENCIACIÓN					
1.1. ¿Los servicios que ofrecen tienen características diferentes a los anteriores?					
1.2. ¿Durante el proceso de ventas, la atención tratan de realizarla de manera mejorada?					
1.3. ¿Los productos que venden son diferentes respecto al anterior?					
PRODUCTIVIDAD					
1. ¿Capacitan al personal con fines de aumentar las atenciones por jornada de trabajo?					
2. ¿Durante su trabajo, se dedica exclusivamente a las tareas específicas de su cargo?					
3. ¿Durante su trabajo, requiere el apoyo de algún trabajador para cumplir con sus labores?					
EFICIENCIA					
1. ¿Percibe usted en la empresa desperdicios de tiempo en las labores de los trabajadores?					
2. ¿Percibe usted que los trabajadores durante la jornada de trabajo tratan de bajar costos en el cumplimiento de sus funciones?					
3. ¿Percibe usted que la jornada de trabajo es coherente con los horarios establecidos?					
INNOVACIÓN					
1. ¿Los productos que venden presentan mejoras tecnológicas?					
2. ¿Implementan la tecnología de la información en los procesos administrativos de la empresa?					
3. ¿Implementan tecnologías nuevas en los procesos de ventas para mayor beneficio del cliente?					