



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y  
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL  
COMPLEJO RECREACIONAL PONCECA  
ECOTURÍSTICO DEL DISTRITO DE  
ANDAHUAYLAS, 2015**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración de Empresas

**DEYSI MILAGROS QUISPE CONDORI**

**Asesor:**

**Mg. Lic. Adm. Julio César Machaca Mamani**

**Andahuaylas, Perú**

**2015**



# Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



## ACTA DE SUSTENTACIÓN

Título

Bachiller

LOS JURADOS EVALUADORES DEL TRABAJO TITULADO:

Planificación estratégica y competitividad empresarial  
en el complejo recreacional Ponzecca Ecoturístico del  
distrito de Andahuaylas, 2015'

HACEN CONSTAR:

Que siendo las 10 del día 14 del mes de diciembre de 2015,  
realizó la sustentación el (la) Bachiller:

Deysi Milagros Quispe Condori

OBTENIENDO LA CALIFICACIÓN: TRECE (13)  
(En letras) (En número)

APROBADO

DESAPROBADO

CON LA SIGUIENTE MENCIÓN:

SOBRESALIENTE

MUY BUENO

BUENO

Para constancia se firma en San Jerónimo, Andahuaylas, a los 14 días del  
mes de diciembre de 2015.

PRESIDENTE

Nombre: Victor Raúl Górriz Espinoza

MIEMBRO

Nombre: Dario Valreymond Tacora

MIEMBRO

Nombre: John Peter Apurte Landa

## **DEDICATORIA**

A mi sobrino Joshua Adriel, por darme sentido y las fuerzas para seguir en este proceso.

A GDSS, mi fiel compañero, por sus consejos, apoyo y quien me motivó a culminar esta  
Carrera Profesional.

A mis padres y hermanos, por sus oraciones constantes y preocupaciones permanentes  
por mi proyecto de vida.

Este trabajo es tan suyo como mío.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios nuestro creador, por estar siempre a mi lado, por brindarme salud y fuerzas para cada día.

A mis padres, por el apoyo incondicional brindada, por ser mi motor y motivo de superación personal y profesional.

A mis profesores, por haberme inculcado conocimiento y guiado durante mi formación profesional.

A mi asesor de tesis, por cargar conmigo la misma responsabilidad y ser parte integrante de este trabajo de investigación.

Al jurado evaluador, por contribuir a este trabajo de investigación y hacer de este proceso una realidad.

Al Sr. Percy Ponceca Anca, administrador del complejo recreacional Ponceca Ecoturístico de Andahuaylas, por brindarme los alcances y facilidades en la realización de la tesis.

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación titulado *“Planificación Estratégica y Competitividad Empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015”*, tiene como propósito fundamental determinar la relación que existe entre las variables, planificación estratégica y competitividad empresarial.

En la elaboración de este trabajo de investigación, se ha tomado en cuenta los pasos metodológicos y procedimentales que comprende el proceso de la investigación científica; el cual constituye un conjunto sistemático de pasos y operaciones estratégicas para desarrollar el trabajo de investigación que se propone. Sin duda, los resultados de esta labor investigativa, además de permitirme obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, constituirá una fuente de información muy útil para el lector.

En tal sentido, espero haber cumplido con las exigencias técnicas del jurado evaluador y por la Coordinación de Investigación de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Nacional José María Arguedas, establecidos para desarrollar la presente Tesis.

*Deysi M. Quispe C.*

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
PRESENTACIÓN .....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRAC .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	13
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>14</b>
1.1. Planteamiento del problema .....	14
1.2. Formulación del problema .....	16
1.2.1. Problema general .....	16
1.2.2. Problemas específicos .....	16
1.3. Delimitación .....	16
1.4. Justificación .....	17
1.5. Objetivos .....	18
1.5.1. Objetivo general .....	18
1.5.2. Objetivos específicos .....	18
<b>CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>19</b>
2.1. Antecedentes de la investigación .....	19
2.1.1. Antecedente internacional .....	19
2.1.2. Antecedente nacional .....	20
2.1.3. Antecedente local .....	21
2.2. Marco teórico .....	21
2.2.1. Planificación estratégica .....	21
2.2.2. Competitividad empresarial .....	33

2.3. Marco conceptual.....	35
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>39</b>
3.1. Hipótesis .....	39
3.1.1. Hipótesis general.....	39
3.1.2. Hipótesis específicos .....	39
3.2. Variables .....	39
3.3. Operacionalización de variables.....	40
3.4. Metodología .....	41
3.4.1. Enfoque .....	41
3.4.2. Tipo de estudio .....	41
3.4.3. Diseño de investigación .....	41
3.5. Población y muestra.....	41
3.6.1. Población.....	41
3.6.2. Muestra .....	42
3.6. Técnicas e instrumento de recolección de datos .....	45
3.7. Métodos de análisis de datos .....	45
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
4.1. Resultados de la investigación .....	46
4.1.1. Resultado fiabilidad (Alfa de Cronbach).....	46
4.1.2. Tabla de frecuencia .....	47
4.1.3. Tabla de correlación .....	52
4.2. Discusión .....	56
CONCLUSIONES .....	59
SUGERENCIAS.....	60
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS.....	63

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico N° 01: Frecuencia de la planificación estratégica.....	47
Gráfico N° 02: Frecuencia de análisis filosófico .....	48
Gráfico N° 03: Frecuencia de análisis ambiental.....	49
Gráfico N° 04: Frecuencia de la formulación estratégica.....	50
Gráfico N° 05: Frecuencia de la competitividad empresarial .....	51



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla N° 01: Estadística de fiabilidad (variable 1 y 2) .....	46
Tabla N° 02: Tabla de frecuencia planificación estratégica .....	47
Tabla N° 03: Tabla de frecuencia análisis filosófico .....	48
Tabla N° 04: Tabla de frecuencia análisis ambiental.....	49
Tabla N° 05: Tabla de frecuencia formulación estratégica .....	50
Tabla N° 06: Tabla de frecuencia competitividad empresarial.....	51
Tabla N° 07: Correlación entre planificación estratégica y competitividad empresarial ....	52
Tabla N° 08: Correlación entre análisis filosófico y competitividad empresarial.....	53
Tabla N° 09: Correlación entre análisis ambiental y competitividad empresarial.....	54
Tabla N° 10: Correlación entre formulación estratégica y competitividad empresarial.....	55

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 01: Instrumento de recolección de datos

Anexo N° 02: Ficha de validación de expertos

Anexo N° 03: Matriz de consistencia

Anexo N° 04: Matriz del instrumento de recojo de datos

Anexo N° 05: Matriz de operacionalización de variables

Anexo N° 06: Fotografías de la investigación

## RESUMEN

La presente investigación titulada *“Planificación Estratégica y Competitividad Empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015”*, tiene como propósito fundamental determinar la relación que existe entre las variables: planificación estratégica y competitividad empresarial.

En la cual, tentativamente se da como resultado o respuesta a la problemática y objetivos mediante las hipótesis, tanto nula como alterna el que se presenta H1: Existe relación significativa entre la planificación estratégica y la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015; y Ho: No existe relación significativa entre la planificación estratégica y la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015.

Este trabajo está enmarcado en el enfoque cuantitativo del tipo de estudio descriptivo – correlacional y el diseño no experimental de investigación. Está a su vez subdividida en el tipo de diseño transeccional correlacional, debido a que las variables carecen de manipulación intencional y no poseen grupo de control ni mucho menos experimental. Además este tipo de diseño permite analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad, para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, busca determinar el grado de relación entre las variables que se estudia.

Durante la ejecución, la técnica de recolección de datos empleado fue la encuesta; y el instrumento utilizado, el cuestionario, el cual sirvió para determinar la relación entre la planificación estratégica y la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015. Los métodos de análisis de datos utilizados han sido la tabla de distribución de frecuencias, tablas de contingencia (doble entrada), Alfa de Cronbach, Correlación de Spearman, SPSS v22 (Statistical Package for the Social Sciences), los cuales permitieron determinar la confiabilidad de los resultados del trabajo de investigación.

### **Palabras claves:**

Planificación estratégica, competitividad empresarial, complejo recreacional.

## ABSTRAC

This research "*Planning Strategies and Competitiveness Business in the Ponceca Ecoturística Recreational Complex of Andahuaylas district 2015*", the main goal of this research to determine the relationship between the variables: strategically planning and competitive business.

In that way, tentatively gives the result or answer to the problematic and objectives through the hypothesis, such none than rotate that present H1: Exist a significant relationship between a planning strategies and business competitive in The Ponceca Ecoturística Recreational Complex of Andahuaylas district 2015; and Ho: Don't exist a significant relationship between planning strategy and competitive business in The Ponceca Ecoturística Recreational Complex of Andahuaylas district 2015.

This research is framed in quantitative type approach descriptive - correlational and non-experimental research design. This at the same time turns subdivided into correlational transactional design type, because the variables lack of intentional manipulation and it doesn't have group of control and at least the experimental. Furthermore, this type of design allows analyzing and studying the relationship of facts and phenomena of truth, to know their influence level or absence of them, it seeks to determine the degree of relationship between the variables being studied.

During the achievement, the data collection technique used was the survey; and the instrument used was the questionnaire, which served to determine the relationship between strategic planning and business competitiveness in The Ponceca Ecoturística Recreational Complex of Andahuaylas district 2015. The data analysis methods have been the frequency distribution table, contingency table crosstabs (double entry), Cronbach's alpha, Spearman correlation, SPSS v22 (Statistical Package for the Social Sciences), which allowed to determine the reliability of the results of the research work.

### **Keywords:**

Strategic planning, business competitiveness, recreation complex.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación es desarrollado con el fin de determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y la competitividad empresarial del Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015. Es por esta razón el interés por contribuir mediante el desarrollo de la investigación, dejando un alcance para los dueños de este establecimiento y el lector interesado.

El capítulo I de este trabajo de investigación, se refiere al problema de investigación, donde abarca el planteamiento del problema, la formulación del problema general y específicos, la delimitación, justificación, los objetivos generales y específicos.

En el capítulo II se detalla la fundamentación teórica de la investigación, donde señala los antecedentes de la investigación, el marco teórico de la planificación estratégica y la competitividad empresarial, asimismo el marco conceptual.

El capítulo III trata sobre toda la metodología de la investigación, en el cual se desarrolla la hipótesis general y específica, las variables y su operacionalización, la población y la muestra de estudio, la metodología, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los métodos de análisis de las mismas.

Finalmente, en el capítulo IV se esbozó sobre la presentación de resultados que contiene la investigación y la discusión respectivamente.

Asimismo es importante mencionar que se muestra como parte complementaria de este trabajo las interpretaciones, discusión, las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados encontrados, luego de la ejecución de este trabajo.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

Hoy en día, las empresas evidencian un ambiente de cambios constantes, es por eso que es muy importante analizar los factores internos: la producción, la imagen, el personal, los recursos financieros. Así como los factores externos: los aspectos demográficos, las condiciones económicas, los elementos políticos y legales, las fuerzas sociales y culturales, la tecnología, las fuerzas naturales, las competencias, los proveedores, los intermediarios, el mercado. Estas representan oportunidades y también plantean restricciones y retos a las empresas que de una u otra manera posibilitan o entorpecen su desarrollo.

Los administradores deben estar en la capacidad de reconocer las fuerzas ambientales anticipándose, reaccionando y adaptándose a estas. Para ello es imprescindible realizar cambios y aplicar técnicas que lleven a la empresa por el camino correcto. La planificación estratégica es el primer paso para llevar a cabo, el que guiará a la empresa por este camino en forma competitiva y así asegurar su éxito.

En nuestro país, la estrategia no es todavía asimilada totalmente sobre todo en las MYPEs, las continuas crisis han impedido la visión de largo plazo. Ahora mismo las empresas se están enfocando a la reducción de costos. En realidad las MYPEs únicamente cuentan con programas públicos de apoyo con base a factores macroeconómicos, mientras que lo que más necesitan es el apoyo en base a la administración interna. Las MYPEs, a comparación de las grandes empresas, son las que menos actividades económicas de innovación tienen; así pues, es indispensable que estas tomen en cuenta la cultura de innovación para poder crear la competitividad y distinguirse de las demás en su sector.

En la provincia de Andahuaylas, los restaurantes no rompen el paradigma de que el estar orientadas a un sector tradicional también es requisito, ser competentes y no confiarse de las variables que según ellas controlan. Las MYPEs deben aprovechar sus fortalezas, todos aquellos recursos de la empresa y las oportunidades

del mercado para orientarlas hacia una estrategia adecuada a ella, pero sin olvidar los objetivos de desempeño de la organización.

En la presente investigación se estudia la planificación estratégica en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico, empresa dedicada a la venta de comidas típicas de la región de Apurímac, distrito y provincia de Andahuaylas. Se ha concientizado de la necesidad de replantear su direccionamiento estratégico y mejorar su actual desempeño y participación en el mercado, tomando en cuenta la fuerte influencia y potencialidad de los competidores en este rubro.

Por otro lado, las prácticas como el análisis FODA, el perfil interno competitivo y cualquier otro que sirva para diagnosticar la situación interna de la empresa no se tienen en consideración, que se haya determinado en la empresa con el fin de darle más organización y enfoque a la gestión empresarial y competitividad de los restaurantes. Con esta acción de mejora continua se adecuará más la calidad de la empresa y se sentarán las bases para un buen desarrollo sostenible empresarial.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la relación que existe entre planificación estratégica y competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico, del distrito de Andahuaylas, 2015?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cómo se relaciona el análisis filosófico con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico?
- b) ¿Cómo se relaciona el análisis ambiental con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico?
- c) ¿Cómo se relaciona la formulación estratégica con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico?

## **1.3. Delimitación**

### **1.3.1. Delimitación espacial o institucional**

El estudio se realizó en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico, involucrando sin excepción alguna a los trabajadores y una muestra de los clientes, cuya instalación se encuentra en la Av. Santa Cruz N° 610 margen izquierdo del Río Chumbao, distrito y provincia de Andahuaylas, región de Apurímac.

### **1.3.2. Delimitación temporal**

Se desarrolló, con relación a los hechos correspondientes al año 2015 suscitados en el mes de noviembre.



### **1.3.3. Delimitación social**

El grupo social, objeto de estudio, son los trabajadores del Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico y los clientes/consumidores de dicha empresa.

### **1.3.4. Delimitación conceptual**

El estudio planteado considera los siguientes conceptos fundamentales: Planificación Estratégica y Competitividad Empresarial.

## **1.4. Justificación**

La presente investigación representa la aplicación de todo un cúmulo de conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera y la integración de las áreas de conocimientos pertinentes para generar mejoras en la planificación estratégica y los procesos asociados a ella como un factor para la competitividad. Tomando muy en cuenta los correctivos necesarios en estas áreas que causarán un verdadero impacto en la estabilidad económica de la empresa.

Aplicar la planificación estratégica permitirá al Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico, utilizar de manera objetiva la asignación eficiente de recursos de manera que facilite la gestión operativa y permita ejecutar proyectos de inversión y mejora competitiva, de manera que se adapte a sus necesidades para una adecuada toma de decisiones.

De esta manera lo que se quiere es mejorar la competitividad empresarial del Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico en el mercado andahuaylino para que así pueda brindar un buen servicio, un buen producto y a precios realmente justos que esté acorde a la situación real del mercado local.

En el entorno de mercados altamente competitivos que caracterizan a la economía globalizada del siglo XXI, resulta de primordial importancia mejorar la competitividad de estas empresas, a fin de tratar de garantizar la supervivencia y el éxito, por lo que se considera que es indispensable conocer los factores que coadyuvan a alcanzarla. Una empresa logra competitividad estratégica cuando

formula e implanta con éxito una estrategia que le permite obtener un retorno superior sobre el capital en ella invertido, incrementando de esta manera su valor.

Para la sociedad, poder contar con empresas que sean capaces de satisfacer sus necesidades y de crear el escenario que genere condiciones de bienestar para todos sus actores, es un propósito que puede ser alcanzado por aquellas empresas que sean competitivas y de lo sostenibles que pueden ser sus ventajas competitivas, ventajas que pueden ser consolidadas con una adecuada planificación estratégica que sienta las bases que permitan el adecuado desempeño de los procesos de la empresa, entre otros aspectos.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre planificación estratégica y competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar la relación entre el análisis filosófico y competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico.
- b) Determinar la relación entre el análisis ambiental y competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico.
- c) Determinar la relación entre la formulación estratégica y competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Antecedente internacional

En el año 2012, Solano Carolina, en su trabajo de investigación titulado: "Planificación Estratégica Aplicada al Restaurante Vegetariano Sabor de Zen en el Periodo 2010 - 2012", de la Universidad de Cuenca (Ecuador), llegó a las siguientes conclusiones:

- El restaurante vegetariano "Sabor de Zen" no cuenta con suficiente personal para la atención de los clientes.
- La empresa no ofrece variedad en sus platos.
- Según las encuestas realizadas, el 60% de los clientes del local, los mismos se sienten a gusto con el trato que reciben en este lugar.
- El 90% de los clientes se sienten a gusto y cómodos con el horario establecido de atención.
- El 100% de los clientes consideran que la ubicación es la adecuada.
- Hay más preferencia de los clientes por el menú del día.
- Los clientes consideran que el precio de los platos que ofrece el restaurante es aceptable, tomando en cuenta a este ni caro ni barato.
- La mayoría de clientes vienen al restaurante casi todos los días.
- En el sondeo de mercado realizado vimos que la gran mayoría de personas comen fuera de casa por lo menos dos veces a la semana.

- La población cuencana prefiere en su gran mayoría la comida nacional en primer lugar y también la vegetariana.
- La gran población no ha probado la comida vegetariana a estilo oriental, pero los que han probado si les ha gustado.
- También vimos el potencial que tiene la empresa para seguir creciendo ya que la mayoría de personas quieren cuidar su salud, no tienen tiempo de preparar los alimentos y muchas personas también quieren variar el sabor de sus alimentos.
- El restaurante vegetariano más visitado en la ciudad de cuenca es “El nuevo Paraíso”.
- La mayoría de personas que acuden a ciertos restaurantes es por motivo de trabajo y otros porque les gusta la preparación y atención.
- El 32% de la población cuencana ha escuchado o ha ido a consumir en el restaurante vegetariano “Sabor de Zen”.
- Los costos y gastos del restaurante ocupan un porcentaje muy significativo.
- El proyecto de apertura de la nueva sucursal es factible, pero para obtener mayores resultados se requiere de un gran esfuerzo para incrementar las ventas.

### **2.1.2. Antecedente nacional**

En el año 2010, Portocarrero Escobar, Noelia Isabel, en su trabajo de investigación titulado: “Planeamiento Estratégico para Incrementar el Nivel de competitividad del Restaurant BIG BEN”, de la Universidad Nacional de Trujillo (Trujillo-Perú), llegó a las siguientes conclusiones:

- Es posible incrementar la competitividad de una empresa a través de la implantación del planeamiento estratégico dentro de las debilidades más relevantes que posee la empresa se tiene: la empresa no posee un sistema de recompensas y castigos que le permitan evaluar, incentivar y motivar a su personal.

- Carece de planes a corto y largo plazo, es decir no cuenta con una planificación adecuada que les permita alcanzar los resultados requeridos.
- El gerente posee un conocimiento empírico del mercado. La empresa posee un conocimiento empírico del mercado.
- La empresa posee como ventajas competitivas: la calidad del servicio, el precio menos frente a sus principales competidores, sus ambientes acogedores, elaboración y sazón de sus platos.
- A través del presente estudio se formularon la visión y misión de futuro del restaurante turístico "BIG BEN" debe implantar las estrategias de diferenciación, desarrollo de mercado, desarrollo del producto, diversificación concéntrica y ofensiva de mercadotecnia.
- Los beneficios obtenidos con implantación del planeamiento estratégico para el Restaurant Turístico "BIG BEN" S.A.C. no solo van ser de tipo monetario, sino también intangibles a largo plazo.

### **2.1.3. Antecedente local**

No se han encontrado temas similares relacionados al presente trabajo de investigación, tomando en cuenta las variables consideradas y el ámbito de aplicación. Es por esta razón que el mismo, presenta originalidad para la localidad.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Planificación estratégica**

#### a) Planificación

Termino genérico que implica la selección de alternativas de solución, con criterio de racionalidad y eficiencia. La planificación comprende la relación de objetivos, políticas, programas y procedimientos compatibles con los recursos disponibles. La planificación es un quehacer técnico que no es patrimonio de los niveles

ejecutivos, sino que más bien es accesible a todos los niveles de un organismo o empresa. Este ordenamiento racional, con criterio de seguridad y previsión que se traduce a través de los planes, debe contribuir de una forma positiva al cumplimiento de los objetivos constitucionales. (Pérez, 2009, p.271)

b) Estrategia

Es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado. (Thompson, Strickland & Gamble, 2008, P.3)

Respecto a otra definición de estrategia, “Son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de una organización, y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura” (Fernández, 2002, p.7).

c) Planificación estratégica

Es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Es un compromiso, por parte de la dirección, de estudiar el porvenir que tienen los mercados para determinar qué productos o servicios deberían promoverse en forma agresiva, cuales conservarse y cuales abandonarse, y de establecer prioridades en la dirección del desarrollo de nuevos productos. (Milla, 2007, p.21)

La planificación estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es

un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años. (Chiavenato, 2004, p.228)

d) Procesos para la planificación estratégica

- Análisis filosófico

Es el proceso mediante el cual se establecen las bases estructurales de toda organización, ya sea que su propósito sea social o con fines de lucro. Una organización define su rumbo y su éxito a partir de su misión, visión y valores, ya que estos elementos permiten ser parámetros de referencia para todas las decisiones en la organización, lo que unifica criterios incluso en organizaciones geográficas dispersas. (Gallardo, 2012, p.41)

Visión: 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 futuro de la organización bajo análisis. 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, 2008, p.61)

Misión: la misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? Y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito. 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, 2008, p.62)

Valores institucionales: los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad. Los valores son indispensables para: Moldear los objetivos y propósitos, producir las políticas y definir las intenciones estratégicas. (D'Alessio, 2008, p.68)

- Análisis ambiental

Es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. La planeación estratégica pone en perspectiva una radiografía de la empresa su entorno interno y externo, de tal manera que resulta sencillo establecer los objetivos que permitan llevar al éxito el propósito de su negocio. (Gallardo, 2012, p.42)

- Análisis FODA:

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa. El análisis FODA, en consecuencia, permite: Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente, concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar y permite también explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos. (Bravo, 1994, p.158)



Al respecto sobre las Fortalezas: “Se denominan fortalezas o puntos fuertes aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos” (Bravo, 1994 p.158).

Al respecto sobre las Oportunidades: “Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos” (Bravo, 1994 p.158).

Al respecto sobre las Debilidades: “Se denominan debilidades o puntos débiles aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos” (Bravo, 1994 p.158).

Al respecto sobre las Amenazas: “Se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos” (Bravo, 1994 p.158).

Estrategias combinadas:

Para construir la Matriz FODA se copia directamente en ésta las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades; con esto se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, DO, FA, DA) y se generan estrategias externas principalmente, y eventualmente internas; explotando, buscando, confrontando y evitando la combinación de los factores críticos de éxito, respectivamente. El proceso que se realiza en esos cuatro cuadrantes es el de emparejamiento para generar y registrar las estrategias en la matriz; para lo cual se requiere realizar los siguientes pasos. (D'Alessio, 2008, p.269)

Al respecto sobre las Estrategias FO-explotar: “Empareje las fortalezas internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias usando las fortalezas internas de la organización que

puedan sacar ventaja de las oportunidades externas (explotar)” (D’Alessio, 2008, p.269).

Al respecto sobre las Estrategias DO-Buscar: “Empareje las debilidades internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas (buscar)” (D’Alessio, 2008, p.269).

Al respecto sobre las Estrategias FA-Confrontar: “Empareje las fortalezas internas con las amenazas externas. Genere las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (confrontar)” (D’Alessio, 2008, p.269).

Al respecto sobre las Estrategias DA-Evitar: “Empareje las fortalezas internas con las amenazas externas. Genere las estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (evitar)” (D’Alessio, 2008, p.269).

Matriz BCG:

Interrogantes: las divisiones que se encuentran en el cuadrante I tienen una baja posición relativa de participación de mercado; sin embargo, compiten en una industria de alto crecimiento. Las necesidades de efectivo de estas empresas son generalmente altas y su generación de efectivo es baja. Estos negocios se llaman interrogantes porque la organización debe decidir si los consolida mediante una estrategia intensiva (penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de productos) o si lo vende. (Fred, 2008, p.230)

Estrellas: los negocios del cuadrante II (las estrellas) representan las mejores oportunidades a largo plazo de la organización en términos de crecimiento y rentabilidad. Las divisiones con una alta participación relativa de mercado y una alta tasa de crecimiento en su industria deben recibir una investigación

sustancial para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes. La integración directa, hacia atrás y horizontal, así como la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos son estrategias que estas divisiones deberían tomar en cuenta. (Fred, 2008, p.230)

Vacas lecheras: las divisiones colocadas en el cuadrante III tienen una alta posición relativa de participación de mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Se les llama vacas lecheras porque generan efectivo superior a sus necesidades, pero también porque se les “ordeña” a menudo, muchas de la Vacas Lecheras de hoy eran estrellas ayer. Las divisiones del cuadrante de la Vacas Lecheras se deben administrar para que mantengan su sólida posición tanto como sea posible. El desarrollo de productos o la diversificación concéntrica son estrategias atractivas para las vacas lecheras fuertes. Sin embargo, conforme una de estas divisiones se vuelve débil, la reducción o la desinversión resultan más apropiadas. (Fred, 2008, p.230)

Perros o Huesos: las divisiones del cuadrante IV de la organización tienen una baja posición relativa de participación de mercado y compiten en una industria lenta o de ningún crecimiento de mercado; son perros en la cartera de la empresa por su débil posición interna y externa, estos negocios a menudo se liquidan, se venden o se reducen. Cuando una división se convierte inicialmente en un Perro, la reducción puede ser la mejor estrategia a seguir, puesto que muchas divisiones en este caso han recobrado fuerzas (después de una vigorosa reducción de activos y gastos) para convertirse en divisiones viables y rentables. (Fred, 2008, p.230)

Cinco fuerzas competitivas:

Es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las

empresas varía bastante de una industria a otra. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas: (Fred, 2008, p.100)

Rivalidad entre empresas competidoras: La rivalidad entre empresas en competencia es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito solo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Ingreso potencial de nuevos competidores. Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta. Sin embargo, las barreras para el ingreso incluyen la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la de obtener tecnología y conocimiento especializado, la falta de experiencia, una fuerte lealtad del consumidor, fuertes preferencias por las marcas, grandes necesidades de capital, falta de canales adecuados de distribución, políticas reguladoras gubernamentales, aranceles, falta de acceso a las materias primas, la posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas y la posible saturación del mercado. (Fred, 2008, p.100)

Desarrollo potencial de productos sustitutos: En muchas industrias, las empresas compiten muy de cerca con fabricantes en otras industrias de productos sustitutos. La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien el producto sustituto. (Fred, 2008, p.100)

Capacidad de negociación de los proveedores: La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando solo existe unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alta. A menudo los

proveedores y productores están interesados en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, el desarrollo de nuevos servicios entregas justo a tiempo y costos de inventario reducidos, con lo que mejoran la rentabilidad a largo plazo de todos los interesados. (Fred, 2008, p.100)

Capacidad de negociación de los consumidores: Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales podrán ofrecer garantías extendidas o servicios especiales para conseguir la lealtad de los consumidores siempre que la capacidad de negociación de estos últimos sea considerable. (Fred, 2008, p.100)

- Formulación estratégica

Objetivos:

Cuando hablamos de objetivos, no solo hablamos de sueños o buenos deseos, hablamos de estados futuros con un alto índice de factibilidad. Es posible que los objetivos sean desafiantes o ambiciosos, pero deben ser realistas y elaborados tomando como base los recursos y la realidad de la empresa. Con frecuencia, los directivos de las organizaciones emplean el término meta para describir objetivos muy específicos con respecto a la magnitud y el tiempo. La transformación de objetivos en metas concretas, susceptibles de ser cuantificadas, facilita el proceso de planeación, instrumentación y control administrativos. (Gallardo, 2012, p.207)

Metas:

Todo proceso de planeación requiere el establecimiento de objetivos, pero cuando se cuantifican en tiempo, cantidades, dinero o porcentajes, se transforman en

metas. Así la meta es la cuantificación o cualificación del objetivo. Para un objetivo específico corresponderán una o varias metas a través de las cuales se podrá medir en forma concreta el avance hacia el logro de dicho objetivo. Las metas son esenciales para implementar las estrategias debido a cuatro razones: Son la base para asignar recursos, son un mecanismo primordial para evaluar a los agentes y son el instrumento más importante para vigilar el avance con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo. Establecen las prioridades de los departamentos y las divisiones de la organización. Adicionalmente, las metas se “departamentalizan”, es decir, se establecen a distintos niveles de la empresa; por ejemplo, el departamento de ventas tiene ciertas metas, en tanto que el de producción tiene otras, pero todas con una característica indispensable: que deben ser congruentes entre sí. Cada gerente deberá asumir la responsabilidad de llevar al cabo las estrategias para el logro de dicha meta. (Gallardo, 2012, p.207)

Estrategias genéricas:

Según Michael Porter, se dispone de tres estrategias genérica de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los demás contrincantes en una industria.

- ✓ Liderazgo global en costos.
- ✓ Diferenciación.
- ✓ Enfoque en concentración.

Las estrategias genéricas tienen por objeto superar a los rivales en la industria, y solo se lograra eficazmente si se tienen un compromiso total por parte de los miembros de la organización, así como una estructura organizacional bien definida. Si la organización tiene una posición de costos bajos, se espera que esto lo conduzca a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la proteja de las cinco fuerzas

competitivas. En la lucha de rebajas de precio, los competidores menos eficientes son los primeros en sufrir las presiones competitivas. (Gallardo, 2012, p.214)

Con el nacimiento del Balance Score Card se genera la metodología para vincular la estrategia con la ejecución. Lo importante es que convierte la visión en acción mediante el desarrollo de un conjunto coherente de indicadores que permiten el seguimiento y control, elementos fundamentales de la ejecución. (Gallardo, 2012, p.46)

Desarrollo del cuadro de indicadores:

Cuando la estrategia se expresa en términos claros y de indicador, el personal puede entender qué debe suceder; esto conduce a una ejecución mucho mejor de la estrategia. Los indicadores entonces, son la clave en el desarrollo del tablero de control, pues permiten establecer los para metros de medición a través de los cuales es posible dar seguimiento al avance en la consecución de los objetivos. (Gallardo, 2012, p.50)

Los indicadores de gestión: Un indicador se puede definir como la relación entre dos o más datos significativos de la misma naturaleza que tienen un nexo lógico entre ellos y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la gestión y resultados de la organización. Reportan la variación entre el resultado real y el resultado esperado en un determinado momento de la ejecución de la estrategia. (Gallardo, 2012, p.207)

En general, más de la mitad de los indicadores se pueden extrapolar de sistemas y de procedimientos existentes y muchos otros se pueden establecer con bases en indicadores genéricos. Un cierto tipo común de indicadores incluyen consientes, porcentajes, posicionamiento e índices.

Los consientes son buenos para expresar relaciones críticas mientras que los porcentajes son buenos para expresar una tendencia total en un cierto plazo. Los indicadores de posicionamiento son adecuados para las compañías bien posicionadas en el mercado que intentan mejorar su posición competitiva. Sin embargo, para las compañías poco posicionadas esta forma puede ser demasiada ambiciosa. Los indicadores son parámetros que miden el grado de cumplimiento de los objetivos, cualitativa o cuantitativamente. (Gallardo, 2012, p.207)

Clases de indicadores: Con base en los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, los indicadores se pueden clasificar en dos clases: Los indicadores que miden la consecución del objetivo los denominaremos indicadores de resultados (de efecto), mientras aquellos que permiten realizar ajustes en la operación los llamaremos de desempeño (causales). Ambos representan el conjunto de indicadores que se pueden establecer para desarrollar el tablero de control de una organización. En alguna literatura se les puede conocer con otros nombres. (Gallardo, 2012, p.207)

Elaboración del tablero de control:

El último paso en la metodología es elaborar un tablero de control que, al igual que el tablero de comando de un vehículo, permita controlar su operación. Par esto es indispensable establecer índices de medición del desempeño para los indicadores conocidos como semáforos, con los que se puede calificar si dicho desempeño es bajo, regular o bueno. Una vez colocados los índices en el tablero de control, la organización literalmente se puede conducir como a un vehículo.



### 2.2.2. Competitividad empresarial

La competitividad empresarial es un concepto bien definido en relación con el mundo de las empresas, ya que puede entenderse como la capacidad por parte de éstas de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado. El hecho de que la ganancia de cuota de mercado, por parte de una empresa, debe ser necesariamente a costa de las demás empresas que operan en el mismo sector otorga a la idea de competitividad empresarial la connotación habitual de rivalidad en el logro de unos determinados resultados económicos. (Martínez, 2007, p.19)

#### a) Estrategias competitivas

Una estrategia competitiva surge de relación entre una empresa y su medio ambiente, en el que interactúan variables como los competidores, los consumidores (demanda) y el contexto, tanto local como internacional. Sin embargo está en el centro del éxito o del fracaso de la empresa, ya que determina las características de las actividades de una empresa, y la implementación o no de una estrategia competitiva puede determinar el nivel de competitividad y desempeño en el mercado. La implementación de una estrategia competitiva debe contar con el apoyo de los dueños de la empresa y la disponibilidad del personal para ejecutar los planes que la misma incluye, con el propósito de lograr los objetivos que persigue la empresa. En estos términos, la definición de la estrategia competitiva se basa en el análisis de tres elementos, véase la figura. (Gallardo, 2012, p.211)

- Sector industrial: naturaleza de los rivales y capacidad competitiva

El sector industrial está integrado por el conjunto de empresas que ofrecen productos que son sustituidos entre sí. Esto quiere decir que los límites del sector se trazan básicamente desde la perspectiva del cliente, quedando dentro aquellos productos por los que un individuo pudiera optar en su decisión de compra para satisfacer una necesidad o algún deseo. Una fórmula simple para identificar esos límites consiste en preguntarse hacia dónde se dirige

ante un alza en los precios o escasez del producto, lo que lleva a incluir tanto a competidores directos como a sustitutos. (Gallardo, 2012, p.211)

- Mercado: necesidades y preferencias del consumidor

El mercado está formado por el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, de cuyo conocimiento depende en buena medida el éxito de la empresa, por lo que con frecuencia se califica como la principal fuente de oportunidad. No se puede vender a todos los consumidores, se debe decidir qué se quiere ofrecer y para quién. Los compradores se sienten atraídos por distintos aspectos de un producto o de una mezcla de mercadotecnia. Conocer quién compra por qué compra, cuánto compra, cuándo compra y por qué medio, nos permite tener una idea clara del posicionamiento de la empresa en ese mercado. (Gallardo, 2012, p.211)

- Perfil del producto: precio, calidad y servicio

La elección de los clientes en cuanto al producto, se refiere a satisfacer sus necesidades y preferencias, por lo que el producto está íntimamente relacionado con las características del cliente: “no se busca clientes para los productos, sino productos para los clientes”. Los conceptos de calidad y valor agregado están asociados con el nivel de satisfacción que el cliente obtiene con la adquisición del producto y no por las características intrínsecas del producto. Estética, funcionalidad, desempeño, utilidad y eficiencia, no están en función de lo que la empresa piense de su producto, sino del comportamiento del cliente hacia el producto. Se pueden implementar diferentes estrategias a partir del análisis de los elementos anteriores. Según el sector en que se encuentre la organización, la naturaleza del mercado y el perfil del producto, existen una serie de caminos que resultan más adecuadas que otros. (Gallardo, 2012, p.211)

### 2.3. Marco conceptual

- Clientes

Es aquella persona natural o jurídica que realiza la transacción comercial denominada compra. El término es utilizado como sinónimo de comprador (la persona que compra el producto), usuario (la persona que usa el servicio) o consumidor (quien consume un producto o servicio).

- Comensales

Se dice en cada una de las personas congregadas o reunidas que comen en la misma mesa, ya sea de una familia o de algunos invitados. Persona que reside en una mesa a expensas de otra cuya casa habita como dependiente, o habitual.

- Competencia

Hace referencia al enfrentamiento o a la contienda que llevan a cabo dos o más sujetos respecto a algo. En el mismo sentido, se refiere a la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, a la realidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio.

- Competente

Una empresa competente es aquella que trabaja para desarrollar su potencialidad y capital humano para la competitividad e implanta un modelo de gestión por competencias como estrategia interna y de crecimiento para su negocio.

- Competitividad

Capacidad que tiene una persona, institución o empresa que le permite oponerse en la consecución de un mismo fin.

- Competitividad empresarial

Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.

- Empresa

Una empresa es una unidad económica-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

- Empresa de servicios

Se denominan empresas de servicios a aquellas que tienen por función brindar una actividad que las personas necesitan para la satisfacción de sus necesidades, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar vinculada a un producto físico.

- Estrategia

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.

- Mercado

En términos económicos generales el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos.

- MYPEs

Es una sigla que corresponde a la micro y pequeña empresa, es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, en cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente que tiene como finalidad desarrollar actividades de transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

- Planificación

La planificación es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función al planeamiento. Este proceso exige respetar una serie de pasos que se fijan en un primer momento, para lo cual aquellos que elaboran una planificación emplean diferentes herramientas y expresiones.

- Planificación estratégica

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

- Percepción

La percepción consiste en una función que le posibilita al organismo recibir, procesar e interpretar la información que llega desde el exterior valiéndose de los sentidos.

- Precio

El precio es el valor monetario que se le asigna a algo. Todos los productos y servicios que se ofrecen en el mercado tienen un precio, que es el dinero que el comprador o cliente debe abonar para concretar la operación.

- Producto

Es un objeto que se ofrece en un mercado con la intención de satisfacer aquello que necesita o que desea un consumidor. En este sentido, el producto trasciende su propia condición física e incluye lo que el consumidor percibe en el momento de la compra (atributos simbólicos, psicológicos, etc.). El producto no material por su parte, se denomina servicio.

- Restaurante

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

- Satisfacción

Se define como el cumplimiento de los requisitos determinados para obtener un resultado positivo.

- Servicio

La palabra servicio define a la actividad y consecuencia de servir, un verbo que se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro para hacer lo que este exige.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

Existe relación significativa entre planificación estratégica y competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015.

##### **3.1.2. Hipótesis específicos**

- a) El análisis filosófico se relaciona significativamente con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico.
- b) El análisis ambiental se relaciona significativamente con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico.
- c) La formulación estratégica se relaciona significativamente con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico.

#### **3.2. Variables**

**3.4.1.** Variable independiente: Planificación Estratégica.

**3.4.2.** Variable dependiente: Competitividad Empresarial.

### 3.3. Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
V1:  Planificación estratégica	La planificación estratégica, es el proceso de alinear capacidades internas de una organización con las demandas externas de su entorno, es necesaria para asignar recursos humanos y materiales, y constituye la base para formular e implementar las estrategias que permitan a la organización. (D'Alessio,2008)	La planificación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la empresa al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.	Análisis filosófico	Visión
				Misión
				Valores
			Análisis ambiental	Interno
				Externo
			Formulación estratégica	Objetivos
Estrategias				
Políticas				
V2:  Competitividad empresarial	Es un concepto bien definido en relación con el mundo de las empresas, ya que puede entenderse como la capacidad por parte de éstas de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado. El hecho de que la ganancia de cuota de mercado, por parte de una empresa, debe ser necesariamente a costa de las demás empresas que operan en el mismo sector otorga a la idea de competitividad empresarial la connotación habitual de rivalidad en el logro de unos determinados resultados económicos. (Martínez, 2007, p.19)	La competitividad empresarial es parte importante para las empresas porque gracias a ello ha podido ver crecimiento en el entorno económico y social por que las empresas están comprometidas con sus clientes a dar el mejor servicio o producto y cada vez mejorarlo. La rivalidad entre las empresas es la que lleva a éstas a modificar sus estrategias, redefinir sus procesos e innovar.	Mercado	Necesidad del consumidor
				Preferencias del consumidor
			Producto	Precio del producto
				Calidad del producto
				Calidad de Servicio



### **3.4. Metodología**

#### **3.4.1. Enfoque**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo. Según Hernández & Rodríguez (2006), “en el enfoque cuantitativo los planteamientos a investigar son específicos y delimitados desde el inicio de un estudio. Además la hipótesis se establece previamente, esto es, antes de recolectar y analizar datos”.

#### **3.4.2. Tipo de estudio**

Según Carrasco (2009), el tipo de investigación es sustantiva descriptiva, ya que se busca una respuesta de relación entre dos variables de estudio: planificación estratégica y competitividad empresarial, a través de interrogantes.

#### **3.4.3. Diseño de investigación**

El presente trabajo corresponde al diseño No experimental de investigación, está a su vez subdividida en el tipo de diseño transeccional correlacional descriptiva, debido a que las variables carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Además este tipo de diseño permite analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad, para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, busca determinar el grado de relación entre las variables que se estudia. (Carrasco, 2008)

### **3.5. Población y muestra**

#### **3.6.1. Población**

La población es, “el conjunto de personas que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (Carrasco, 2008).

Vale mencionar que, a nivel de Andahuaylas se identifica como 20 Recreos Turísticos. Pero considerando el objeto de estudio de la presente investigación se elige al “Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico”, por ser una de las más reconocidas a nivel local, regional y parte del ámbito nacional, por su gran trayectoria obtenido en este rubro de negocio, participando y llevando en alto la gastronomía andahuaylina. Así, la población es determinada de la siguiente manera:

a) V1: Planificación estratégica

Está integrada por los trabajadores del Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico conformada por un total de 50 personas.

b) V2: Competitividad empresarial

Está conformado por 1400 personas de ambos sexos. Tienen la característica común por ser clientes y/o consumidores del Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico. El cual se determina considerando, que los días de mayor asistencia a este establecimiento son los sábados y domingos, por ende se toma en cuenta la cantidad de visitas por persona durante la semana.

### **3.6.2. Muestra**

a) V1: Planificación estratégica

Carrasco, S. (2008) considera que: “si la población es menos de 500 debe tomarse como muestra una cantidad igual o más de la mitad de la población, para cualquier margen de error”.

Entonces, una población de 50 personas (trabajadores), es de un tamaño pequeño, por consiguiente no fue necesario evaluar mediante fórmula alguna, ya que se tomó como muestra una cantidad superior a la mitad del total de la población, esto significa que han sido encuestados los 40 trabajadores.

b) V2: Competitividad empresarial

Se ha empleado el muestreo probabilístico, el cual es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población.

Para hallar la muestra respectiva, se implanta la determinación del tamaño de la muestra mediante fórmula estadística propuesta por (Carrasco, 2008). El cual se establece de la siguiente manera:

Según la Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot pq}{E^2}$$

Dónde:

n = Muestra inicial

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

E = Margen de error o nivel de precisión

Valores predeterminados para el presente estudio:

Z = 95% = 1.96

p = 50% = 0.50

q = 50% = 0.50

E = 5% = 0.05

Reemplazando en la fórmula los valores predeterminados:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.50)(0.50)}{(0.05)^2}$$

$$n = 384$$

Fórmula de ajuste:

$$n' = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

Dónde:

$n'$  = Muestra ajustada

$n$  = Muestra inicial

$N$  = Población

Reemplazando los valores en la fórmula se tiene:

$$n' = \frac{384}{1 + \frac{384-1}{1400}}$$

$$n' = 300$$

Esto significa que se deben realizar 300 encuestas a los clientes que asisten al Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico, para tener una seguridad al 95%.

### 3.6. Técnicas e instrumento de recolección de datos

La técnica de recolección de datos empleado es la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario, para determinar la relación entre la Planificación Estratégica y la Competitividad Empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015.

### 3.7. Métodos de análisis de datos

Los métodos de análisis de datos que se han utilizado son los siguientes:

- SPSS v22 (Statistical Package for the Social Sciences).
- Tabla de distribución de frecuencias.
- Alfa de Cronbach.
- Correlación de Spearman.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados encontrados, en dos niveles: en primer lugar el análisis descriptivo de cada una de las variables y dimensiones; en segundo lugar, el análisis correlacional mediante el tratamiento estadístico en el programa SPSS 22.

##### 4.1.1. Resultado fiabilidad (Alfa de Cronbach)

**Tabla N° 01**

*Estadísticas de fiabilidad (variable 1 y 2)*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,824	32

Fuente: SPSS 22

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. Según la tabla de Kuder Richardson, estos resultados de confiabilidad se ubican en el rango de 0,72 a 0,99 siendo de excelente confiabilidad. Tal como se muestra en seguida, la tabla planteada por Richardson es la siguiente:

0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

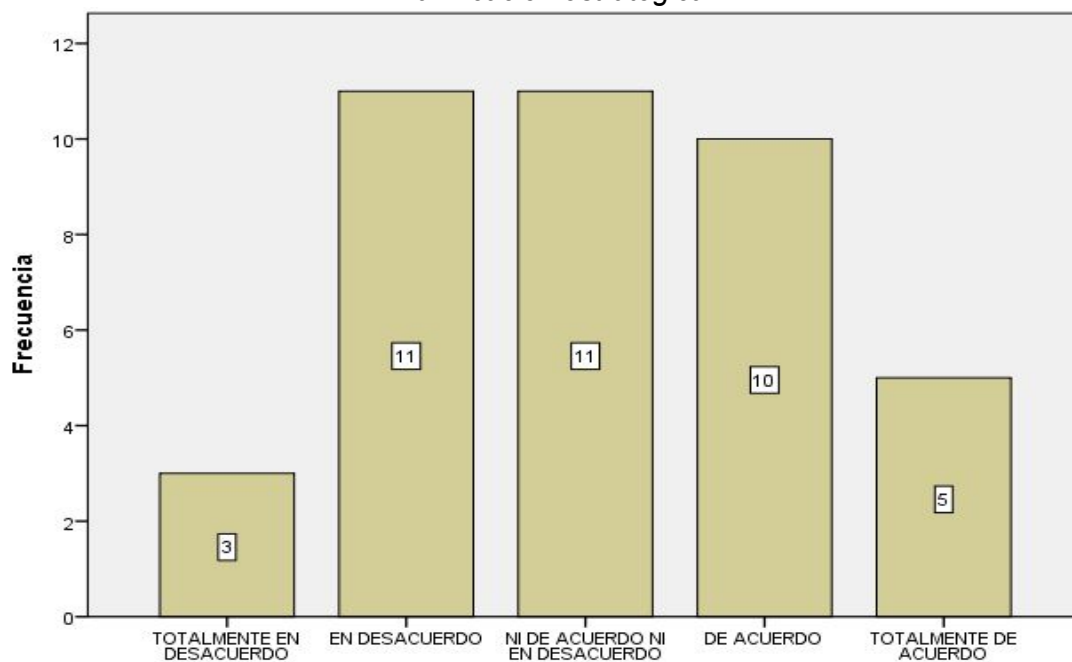
#### 4.1.2. Tabla de frecuencia

**Tabla N° 02**  
*Planificación estratégica*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,5	7,5	7,5
	En desacuerdo	11	27,5	27,5	35,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	27,5	27,5	62,5
	De acuerdo	10	25,0	25,0	87,5
	Totalmente de acuerdo	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: SPSS 22

**Gráfico N° 01**  
*Planificación estratégica*



Fuente: SPSS 22

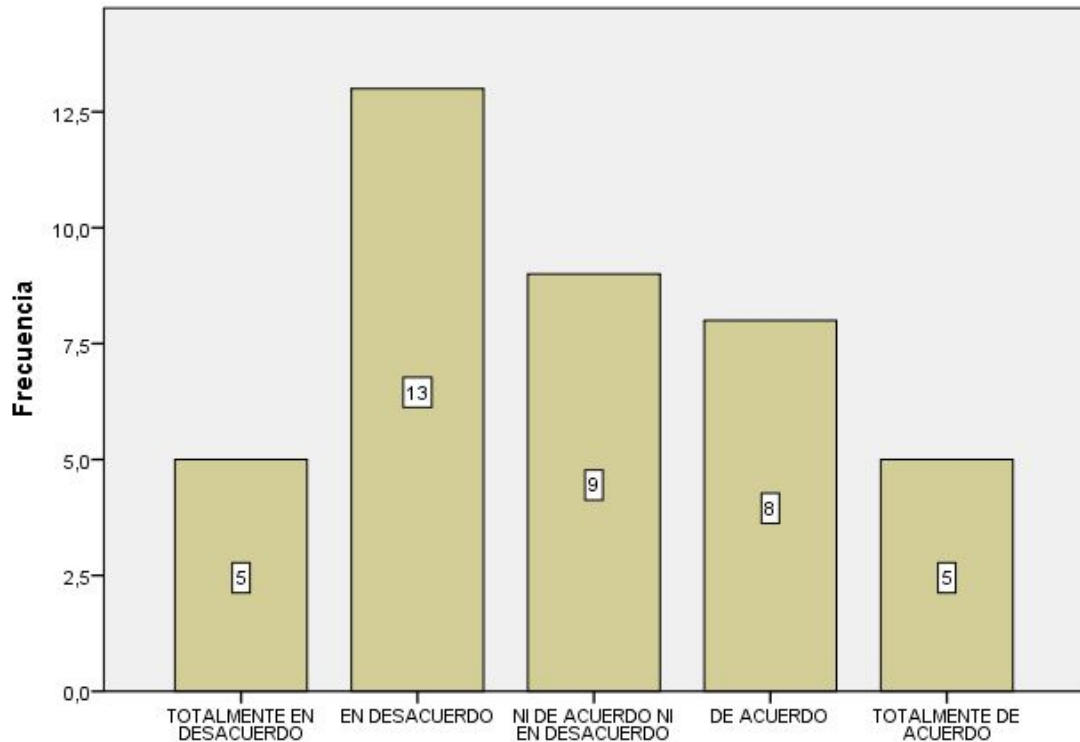
Con respecto a este resultado de la variable 1, se puede observar que el 27,5% que representan a 11 personas encuestadas, manifiestan que están en desacuerdo con la planificación estratégica del Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico, de la misma forma se puede observar que el 27,5% representa a 11 personas encuestadas, que manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (indecisos).

**Tabla N° 03**  
*Análisis filosófico*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	12,5	12,5	12,5
	En desacuerdo	13	32,5	32,5	45,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	22,5	22,5	67,5
	De acuerdo	8	20,0	20,0	87,5
	Totalmente de acuerdo	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: SPSS 22.

**Gráfico N° 02**  
*Análisis filosófico*



Fuente: SPSS 22

Con respecto a este resultado de la primera dimensión de la variable 1, se puede observar que el 32,5% que representan a 13 personas encuestadas, manifiestan que están en desacuerdo con el análisis filosófico del Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico; de la misma forma se puede observar que el 22,5% que representan a 9 personas encuestadas, manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo (indecisos).

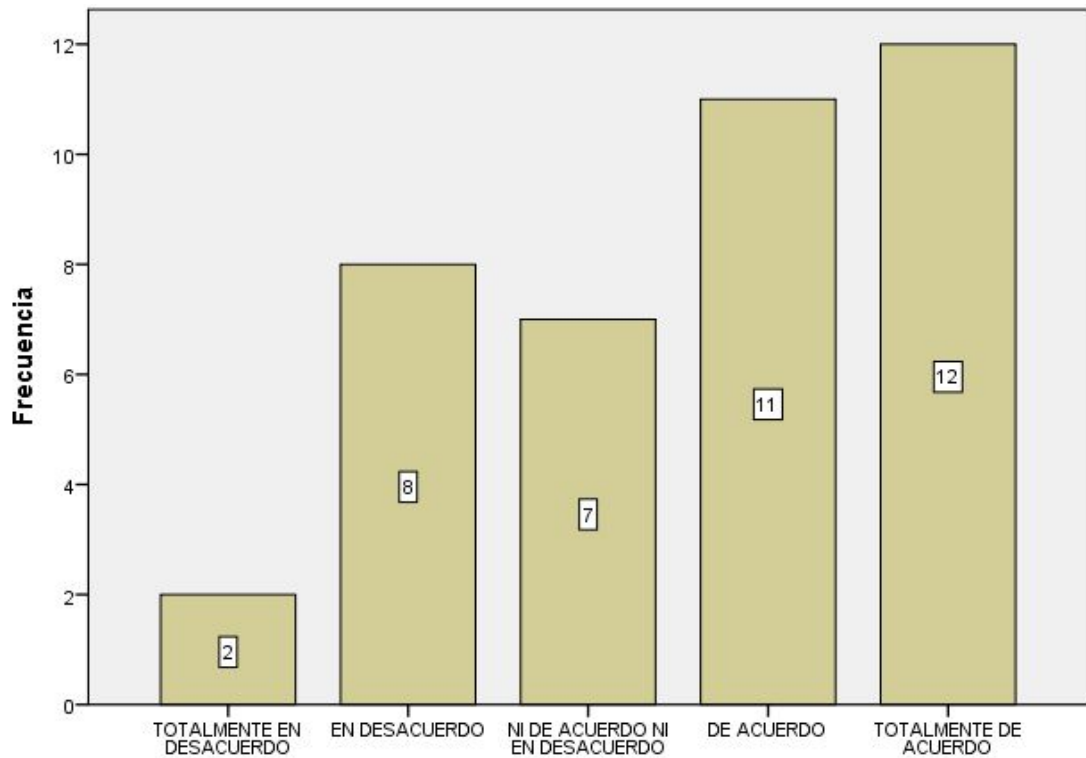


**Tabla N° 04**  
*Análisis ambiental*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,0	5,0	5,0
	En desacuerdo	8	20,0	20,0	25,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	17,5	17,5	42,5
	De acuerdo	11	27,5	27,5	70,0
	Totalmente de acuerdo	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: SPSS 22

**Gráfico N° 03**  
*Análisis ambiental*



Fuente: SPSS 22

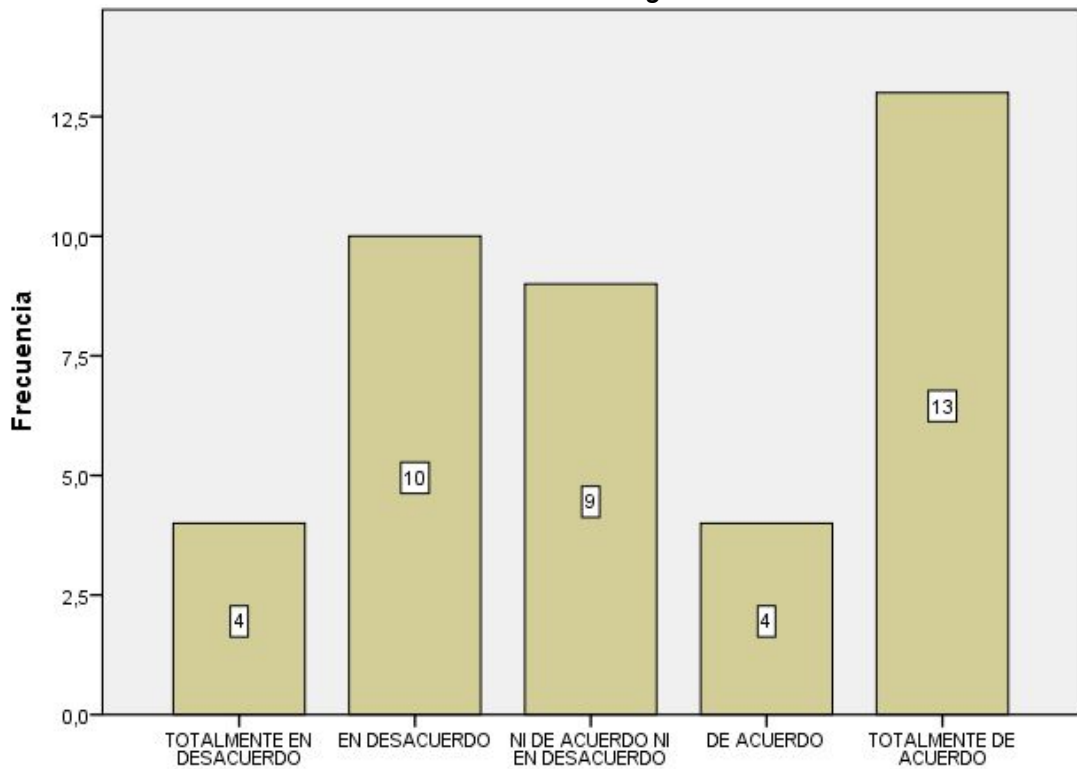
Con respecto a este resultado de la segunda dimensión de la variable 1, se puede observar que el 30% que representa a 12 personas encuestadas, manifiesta que están totalmente de acuerdo con el análisis del ambiental del Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico; de la misma forma, se observa que el 27,5% que representan a 11 personas encuestadas, manifiesta que estar de acuerdo.

**Tabla N° 05**  
*Formulación estratégica*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	10	25,0	25,0	35,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	22,5	22,5	57,5
	De acuerdo	4	10,0	10,0	67,5
	Totalmente de acuerdo	13	32,5	32,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Fuente: SPSS 22

**Gráfico N° 04**  
*Formulación estratégica*



Fuente: SPSS 22

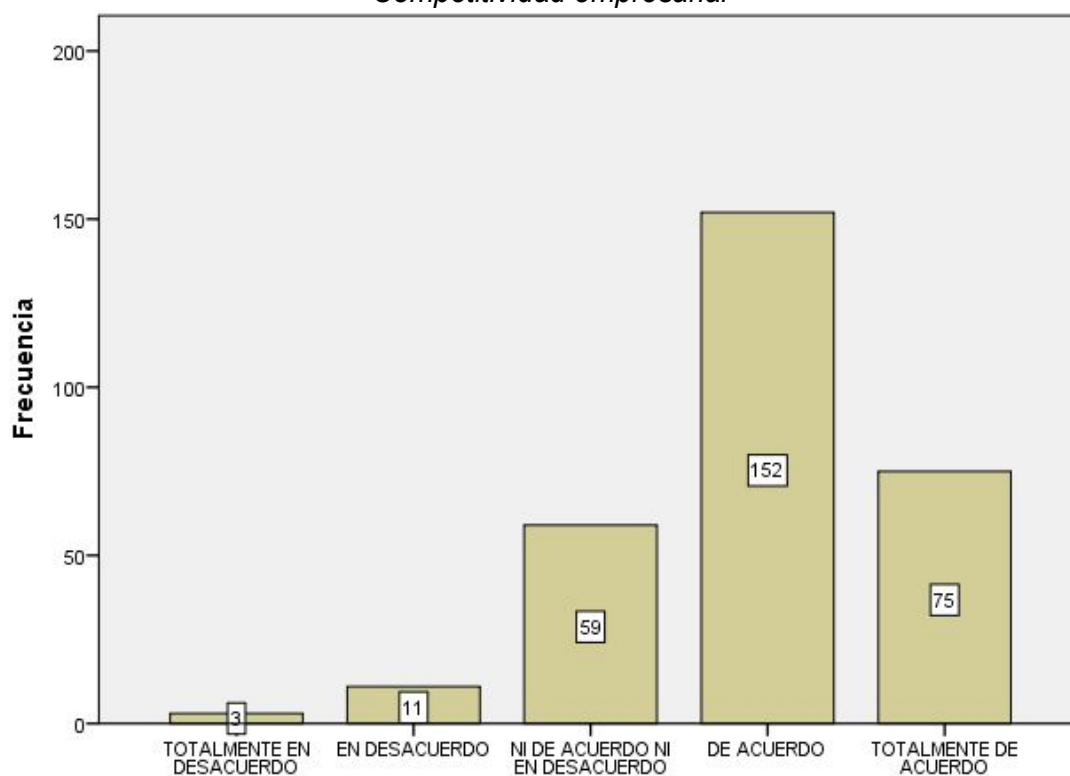
Con respecto a este resultado de la tercera dimensión de la variable 1, se puede observar que el 32.5% que representan a 13 personas encuestadas, manifiesta estar totalmente de acuerdo con el análisis ambiental del Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico; de la misma forma se puede observar que el 25% que representa a 10 personas encuestadas, manifiesta que está en desacuerdo.

**Tabla N° 06**  
*Competitividad empresarial*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	1,0	1,0	1,0
	En desacuerdo	11	3,7	3,7	4,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	59	19,7	19,7	24,3
	De acuerdo	152	50,7	50,7	75,0
	Totalmente de acuerdo	75	25,0	25,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Fuente: SPSS 22

**Gráfico N° 05**  
*Competitividad empresarial*



Fuente: SPSS 22

Con respecto al resultado de la variable 2, se observa que el 50,7% que representan a 152 consumidores encuestados, manifiesta estar de acuerdo con la competitividad empresarial del Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico; de la misma forma, se evidencia que el 25% que representan a 75 consumidores encuestados, manifiesta estar totalmente de acuerdo.

### 4.1.3. Tabla de correlación

a) Relación entre planificación estratégica y competitividad empresarial

Siendo el objetivo general, determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015, en el cual se plantearon las siguientes hipótesis:

Ho: No existe relación significativa entre la planificación estratégica y la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015.

H1: Existe relación significativa entre la planificación estratégica y la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015.

**Tabla N° 07**  
*Correlación entre planificación estratégica y competitividad empresarial*

			Planificación estratégica (agrupado)	Competitividad empresarial (agrupado)
Rho de	Planificación	Coefficiente de correlación	1,000	,588*
	estratégica	Sig. (bilateral)	.	,000
	(agrupado)	N	40	40
Spearman	Competitividad	Coefficiente de correlación	,588*	1,000
	empresarial	Sig. (bilateral)	,000	.
	(agrupado)	N	40	300

Fuente: SPSS 22

Como se aprecia en la tabla N° 07, el valor "sig." es de 0,000 que es menor a 0,05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza del 95%, que existe relación significativa entre planificación estratégica y competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015. Además la correlación de Rho Spearman es de 0,588 lo que indica una correlación positiva moderada.

b) Relación entre análisis filosófico y competitividad empresarial

Siendo el primer objetivo específico, determinar la relación que existe entre el análisis filosófico y la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico, en el cual se plantearon las siguientes hipótesis:

Ho: El análisis filosófico no se relaciona significativamente con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico.

H1: El análisis filosófico se relaciona significativamente con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico.

**Tabla N° 08**  
*Correlación entre análisis filosófico y competitividad empresarial*

			<b>Análisis filosófico (agrupado)</b>	<b>Competitividad empresarial (agrupado)</b>
Rho de	Análisis filosófico	Coeficiente de correlación	1,000	,357*
	(agrupado)	Sig. (bilateral)	.	,004
		N	40	40
Spearman	Competitividad	Coeficiente de correlación	,357*	1,000
	empresarial	Sig. (bilateral)	,004	.
	(agrupado)	N	40	300

Fuente: SPSS 22

Como se aprecia en la tabla N° 08, el valor "sig." es de 0,004 que es menor a 0,05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza del 95%, que existe relación significativa entre el análisis ambiental y competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015. Además la correlación de Rho Spearman es de 0,357 lo que indica una correlación positiva baja.

c) Relación entre análisis ambiental y competitividad empresarial

Siendo el segundo objetivo específico, determinar la relación que existe entre el análisis ambiental y la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico. En el cual se plantearon las siguientes hipótesis:

Ho: El análisis ambiental no se relaciona significativamente con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico.

H1: El análisis ambiental se relaciona significativamente con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico.

**Tabla N° 09**  
*Correlación entre análisis ambiental y competitividad empresarial*

			<b>Análisis ambiental (agrupado)</b>	<b>Competitividad empresarial (agrupado)</b>
Rho de Spearman	Análisis ambiental (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,497*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
Spearman	Competitividad empresarial (agrupado)	Coeficiente de correlación	,497*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	300

Fuente: SPSS 22

Como se aprecia en la tabla N° 09, el valor "sig." es de 0,000 que es menor a 0,05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza del 95%, que existe relación significativa entre el análisis ambiental y competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015. Además la correlación de Rho Spearman es de 0,497, lo que indica una correlación positiva moderada.

d) Relación entre formulación estratégica y competitividad empresarial

Siendo el tercer objetivo específico, determinar la relación que existe entre la formulación estratégica y la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico. En el cual se plantearon las siguientes hipótesis:

Ho: La formulación estratégica no se relaciona significativamente con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico.

H1: La formulación estratégica se relaciona significativamente con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico.

**Tabla N° 10**  
*Correlación entre formulación estratégica y competitividad empresarial*

			<b>Formulación estratégica (agrupado)</b>	<b>Competitividad empresarial (agrupado)</b>
Rho de	Formulación	Coefficiente de correlación	1,000	,239*
	estratégica	Sig. (bilateral)	.	,059
	(agrupado)	N	40	40
Spearman	Competitividad	Coefficiente de correlación	,239*	1,000
	empresarial	Sig. (bilateral)	,059	.
	(agrupado)	N	40	300

Fuente: SPSS 22

Como se aprecia en la tabla N° 10, el valor "sig." Es de 0,059 que es mayor a 0,05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis nula (Ho); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza del 95%, que no existe relación significativa entre el análisis ambiental y competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015. Además la correlación de Rho Spearman es de 0,239 lo que indica una correlación positiva baja.

## 4.2. Discusión

Los resultados confirman, en algunos casos, la hipótesis nula; y en otras, la alterna. Los datos han sido tratados estadísticamente en su validación y confiabilidad, por lo que son válidos los resultados. En este contexto, la investigación tiene fiabilidad por su base de datos y el protocolo utilizado para su obtención.

**Primero:** En consecuencia, la hipótesis general de la presente investigación se ha concluido de que existe una relación significativa entre la planificación estratégica y la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015. Asimismo se obtuvo un Rho de Spearman de 0,588 que evidencia una correlación positiva moderada.

Para Hernández & Rodríguez, (2006), la Planificación Estratégica es una herramienta administrativa de dirección que permite sustentar las decisiones a largo plazo de las empresas e instituciones que les permite gobernar su futuro y adaptación continua a las circunstancias cambiantes del entorno.

En tanto Martínez, (2007, p.19), habla sobre la competitividad empresarial como la capacidad de las empresas de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado.

Por esta razón, se confirma que tanto la teoría y la investigación realizada establecen, que mientras se trabaje bien la planificación estratégica, se mantendrá y/o aumentará la competitividad empresarial del Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico.

**Segundo:** En consecuencia, la primera hipótesis específica de la presente investigación se ha concluido que el análisis filosófico se relaciona significativamente con la competitividad empresarial. Asimismo se obtuvo un Rho Spearman de 0,357 que permite una correlación positiva baja.

Según Gallardo, (2012, p.41), el análisis filosófico es el proceso mediante el cual se establece las bases estructurales de toda organización, ya sea que su propósito sea social o con fines de lucro. Una organización define su rumbo y su éxito a partir de



su misión, visión y valores, ya que estos elementos permiten ser parámetros de referencia para todas las decisiones en la organización.

En tal sentido, esta empresa tiene bien en claro lo que se pretende explicar en base a estos resultados conjuntamente al aspecto teórico, entonces se podría afirmar que parte de lo que dice la teoría es consecuente a la investigación realizada.

**Tercero:** En cambio la segunda hipótesis específica de la presente investigación concluye que el análisis ambiental se relaciona significativamente con la competitividad empresarial. Asimismo se obtuvo un Rho Spearman de 0,497 siendo esta una correlación positiva moderada.

Según Gallardo, (2012, p.42), el análisis ambiental es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. La planeación estratégica pone en perspectiva una radiografía de la empresa su entorno interno y externo, de tal manera que resulta sencillo establecer los objetivos que permitan llevar al éxito el propósito de su negocio.

En tal sentido, se afirma que la empresa estaría preparada para afrontar los diversos cambios a presentarse en el entorno, ya sea interna o externa.

**Cuarto:** Por otra parte, la tercera hipótesis específica en la presente investigación concluye que la formulación estratégica no se relaciona significativamente con la competitividad empresarial. Asimismo se obtuvo un Rho de Spearman de 0,239 siendo esta una correlación positiva baja.

Para (Fred, 2008) los objetivos que se establecen y comunican con claridad son fundamentales para el éxito por muchas razones. Primero, los objetivos ayudan a los grupos de interés a comprender su papel en un futuro de la organización. También sientan las bases para que los gerentes que tienen distintos valores y actitudes tomen decisiones congruentes. Al alcanzar un consenso sobre los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia, una organización es capaz de minimizar los posibles conflictos que pudieran surgir más tarde, durante su implementación. Sirven como pautas para evaluar individuos, grupos departamentos, divisiones y organizaciones enteras, también constituyen las bases para diseñar los puestos y

para organizar las actividades que se tienen que llevar a cabo dentro de una organización.

De cierta manera es contradictorio la afirmación teórica con los resultados obtenidos en la presente investigación, a ello se considera que sería debido a que los trabajadores de esta empresa no están muy inmiscuidos a los aspectos estratégicos que pretende manejar la empresa por el contrario el personal solo quiere cumplir con la labor que se encomienda.

## CONCLUSIONES

**Primero:** Siendo el objetivo general determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015 el cual en base a los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, se concluye de que existe una relación significativa entre planificación estratégica y competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015.

**Segundo:** Con relación al primer objetivo específico determinar la relación entre el análisis filosófico y competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico, los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación permite concluir que el análisis filosófico se relaciona significativamente con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015.

**Tercero:** En tanto el segundo objetivo específico es determinar la relación entre el análisis ambiental y la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico, los resultados evidencian de que el análisis ambiental se relaciona significativamente con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015.

**Cuarto:** Mientras el tercer objetivo específico es determinar la relación entre la formulación estratégica y la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico, los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, concluye de que la formulación estratégica no se relaciona significativamente con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015.

## SUGERENCIAS

**Primero:** Puesto que se encontró una relación significativa entre las variables planificación estratégica y competitividad empresarial, los dueños deben tener en cuenta de que estas variables de forma individual son parte del desarrollo empresarial, considerando que con una buena planificación se conserva la orientación que tienen por el futuro deseado de esta empresa, facilitando las constantes toma de decisiones, enmarcados siempre en satisfacer las necesidades del consumidor el mismo que permitirá seguir siendo competitivo en el mercado local, regional y su avance en el ámbito nacional.

**Segundo:** Se debe mantener constantemente actualizados toda la información que se tiene con relación a la empresa estudiada, y con ello poder estructurar su plan estratégico, y, hacer partícipes en todo momento a sus trabajadores sobre la visión, misión, políticas, valores, e inculcarles a trabajar enfocados en un objetivo común, teniendo siempre presente la importancia del buen servicio al cliente y/o consumidor quien es un factor muy importante para esta empresa. Se sugiere también que los jefes de cada área tengan una relación más estrecha con el personal, para que de esa manera exista confianza entre ambos, enseñarles y hacerles saber que todos realizan una labor muy importante que permite el desarrollo de esta organización en torno a la competencia.

**Tercero:** En el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico, nunca deben olvidar que los factores internos y externos que conciernen a la organización instituyen el éxito o fracaso de la empresa, por lo tanto conviene desarrollar todas sus capacidades explotando así sus fortalezas, aprovechando las oportunidades que se les presente, confrontando en todo momento las amenazas y neutralizando sus debilidades; estar en constante capacitación tanto jefes como subordinados ya que esto ayudará a estar preparados para todo lo que se suscite en el día a día.

**Cuarto:** La empresa debe seguir manteniendo y en lo posible mejorar sus estrategias, políticas y el estilo de trabajo que demuestra el personal al cumplir con sus labores, notándose claramente el compromiso de cada uno de ellos, así mismo motivarlos y recompensarles por la buena labor que realizan. Por último, es necesario tomar en cuenta las dimensiones de la competitividad empresarial, ya que los consumidores optan por visitar este establecimiento no solo por la sazón de la comida ni por el ambiente acogedor, sino también por el servicio que se les brinda y el precio que se les cobra.

## BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. (1a ed.). Santiago de Chile: Editorial Naciones Unidas.
- Bravo, J. (1994). *El plan de negocios*. (1a ed.). España: Editorial Días De Santos S.A.
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la investigación científica*. (2a ed.). Perú: Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración en los nuevos tiempos*. (1a ed.). Colombia: Editorial McGraw Hill.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. (1a ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Fernández, A. (2002). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. (1a ed.). España: Editorial Días de Santos S.A.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (11a ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica. De la visión a la ejecución*. (1a ed.). México: Editorial Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- Hernández, R, Fernández C. & Baptista P. (1998). *Metodología de la investigación*. (2a ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana S.A.

- Hernández, S., & Rodríguez. (2006). *Introducción a la Administración Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia* (4a ed.). México: Mc Graw-Hill/Interamericana S.A.
- Martínez, R. (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. (1a ed.) España: Editorial Fundación BBVA.
- Milla L. (2007). *El poder del planeamiento estratégico*. (1a ed.). Lima: Editorial San Marcos.
- Thompson, A, Strickland A. & Gamble E. (2008). *Administración estratégica*. (15a ed.). México: McGraw-Hill.
- Pérez, M. (2009). *Diccionario de administración*. (1a ed.). Perú: Editorial San Marcos.
- Portocarrero, N. (2010). *Planeamiento Estratégico para Incrementar el Nivel de Competitividad del Restaurant BIG BEN*. Tesis (Título de Licenciado en Administración) Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Solano, C. (2012). *Planificación Estratégica Aplicada al Restaurante Vegetariano Sabor de Zen en el Periodo 2010 – 2012*. Tesis (Previa al Título de Ingeniera Comercial) Ecuador: Universidad de Cuenca.

## **ANEXOS**

**Anexo 01: Instrumento de recolección de datos**



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA PARA EL PERSONAL**

Estimado Señor (a);

Tenga Ud. Un buen día, por favor, dedique unos momentos a completar esta pequeña encuesta, en forma sincera y consiente, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para el trabajo de investigación titulado: "Planificación Estratégica y Competitividad Empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del Distrito de Andahuaylas, 2015".

=====

Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que Ud. Considere pertinente.

**I. DATOS GENERALES:**

**1.1. Género:**

- a) Femenino ( )                      b) Masculino ( )

**1.2. Edad:**

- a) Menos de 25 años ( )  
b) De 25 a 35 años ( )  
c) De 36 a 45 años ( )  
d) De 46 años a más ( )

**1.3. Usted qué nivel de estudio ha alcanzado:**

- a) Primaria ( )  
b) Secundaria ( )  
c) Instituto tecnológico ( )  
d) Universidad ( )

**1.4. Tiempo que labora en esta empresa:\_\_\_\_\_**



Para evaluar la variable PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, marca con una "X" en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente:

ÍTEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Dimensión 1: Análisis Filosófico</b>					
A Ud. Le hicieron conocer la visión de la empresa.	5	4	3	2	1
Ud. se esfuerza por lograr el futuro deseado de la empresa.	5	4	3	2	1
Ud. pone en práctica la misión de la empresa.	5	4	3	2	1
Conoce Ud. el concepto de este negocio	5	4	3	2	1
Ud. cultiva los valores establecidos por la empresa.	5	4	3	2	1
Las sanciones instauradas por parte de la empresa le estimulan al cumplimiento de principios y valores.	5	4	3	2	1
<b>Dimensión 2: Análisis Ambiental</b>					
Se brinda solución inmediata a los problemas que se presentan en la empresa.	5	4	3	2	1
Los propietarios valoran y reconocen los aspectos positivos que muestra el trabajador en la empresa.	5	4	3	2	1
Existe buena relación y comunicación entre trabajadores de la empresa.	5	4	3	2	1
Considera Ud. que la empresa está preparada para competir en el mercado local.	5	4	3	2	1
Considera Ud. que la empresa aprovecha las oportunidades que se presentan en el mercado.	5	4	3	2	1
Considera Ud. que la empresa se adapta constantemente al impulso de la tecnología.	5	4	3	2	1
<b>Dimensión 3: Formulación Estratégica</b>					
Considera Ud. que es entendible los objetivos planteados por parte de la empresa.	5	4	3	2	1
Considera Ud. que todos trabajan orientados a la consecución de los objetivos de la empresa.	5	4	3	2	1
Las capacitaciones le favorecen como medio para alcanzar los objetivos de la empresa.	5	4	3	2	1
Considera Ud. que los dueños implementan nuevos cambios para atraer más clientes.	5	4	3	2	1
Ud. se adapta a las reglas que plantea la empresa.	5	4	3	2	1
Considera Ud. que todo el personal demuestran todas sus capacidades en su trabajo.	5	4	3	2	1
<b>PUNTUACIÓN TOTAL =</b>					



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA PARA EL CONSUMIDOR**

Estimado Señor (a);

Tenga Ud. Un buen día, por favor, dedique unos momentos a completar esta pequeña encuesta, en forma sincera y consiente, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para el trabajo de investigación titulado: "Planificación Estratégica y Competitividad Empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del Distrito de Andahuaylas, 2015".

=====  
Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que Ud. Considere pertinente.

**I. DATOS GENERALES:**

**1.1. Género:**

- a) Femenino ( )                      b) Masculino ( )

**1.2. Edad:**

- a) Menos de 25 años ( )  
b) De 25 a 35 años ( )  
c) De 36 a 45 años ( )  
d) De 46 años a más ( )

**1.3. Usted qué nivel de estudio ha alcanzado:**

- a) Primaria ( )  
b) Secundaria ( )  
c) Instituto tecnológico ( )  
d) Universidad ( )

Para evaluar la variable COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL, marca con una "X" en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente:

ÍTEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Dimensión 1: Mercado</b>					
Considera Ud. tanto el producto como el servicio que le brindaron satisface sus necesidades.	5	4	3	2	1
El ambiente físico del establecimiento es apropiado y acogedor.	5	4	3	2	1
Considera Ud. que los empleados están comprometidos en ayudarlo en todo momento.	5	4	3	2	1
Considera Ud. que los empleados trabajan pensando en el consumidor.	5	4	3	2	1
Su preferencia de venir a este establecimiento esta antes que a otras similares.	5	4	3	2	1
Se tomaría la molestia de recomendar a otras personas para que puedan visitar a esta empresa.	5	4	3	2	1
Considera Ud. en su preferencia que esta empresa sea la mejor de Andahuaylas.	5	4	3	2	1
<b>Dimensión 2: Producto</b>					
Considera Ud. que los precios que establecen está acorde al producto que brindan.	5	4	3	2	1
Vale pagar su dinero por el servicio que brinda el establecimiento.	5	4	3	2	1
La empresa ofrece productos de buena calidad.	5	4	3	2	1
Considera Ud. que la empresa brinda buen servicio desde el inicio hasta el final de su permanencia.	5	4	3	2	1
Considera Ud. que el tiempo de espera en la entrega del producto es la adecuada.	5	4	3	2	1
Considera Ud. que la forma de trato del personal es la adecuada y confiable.	5	4	3	2	1
Considera Ud. que la empresa tiene la capacidad para prestar este tipo de servicio.	5	4	3	2	1
<b>PUNTUACIÓN TOTAL =</b>					

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*

Anexo 02: Ficha de validación de expertos

FORMATO DE VALIDACION DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: HENRY WILFREDO AGREDA CERNA  
Grado Académico: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN  
Fecha: 11 / 11 / 2015

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

.....  
.....  
.....

ESTRUCTURA (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems).

.....  
.....  
.....

CONTENIDO (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral).

.....  
.....  
.....

III. VALIDACIÓN:

Luego de observado el instrumento **Procede**  **no Procede**  para su aplicación

.....  
  
UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Mgtr. Henry W. Agreda Cerna  
DOCENTE  
CLAD N° 03541

.....  
Sello y Firma del Evaluador  
DNI N° 1.814.2062

## FORMATO DE VALIDACION DE JUICIO DE EXPERTO

### I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Simón José Cama Flores  
Grado Académico: Mg. en Administración  
Fecha: 13.1.11.2015

### II. OBSERVACIONES:

#### FORMA:

.....  
.....  
.....

#### ESTRUCTURA (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems).

.....  
.....  
.....

#### CONTENIDO (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral).

.....  
.....  
.....

### III. VALIDACIÓN:

Luego de observado el instrumento **Procede**  **no Procede**  para su aplicación

.....  
 UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSE MARIA ARGUEDAS  
Simón  
Mg. Simón José Cama Flores  
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador  
DNI N° 24461156

## FORMATO DE VALIDACION DE JUICIO DE EXPERTO

### I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: ..... *Joaquín Machaca Rojas* .....  
Grado Académico: *Magister en Ciencias Económicas: Gestión Empresarial* .....  
Fecha: *11* / *11* / *2015* .....

### II. OBSERVACIONES:

#### FORMA:

..... *Mejorar la presentación de los instrumentos* .....

#### ESTRUCTURA (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems).

..... *En lo posible añadir indicadores en las dimensiones de la V1 y V2* .....

#### CONTENIDO (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral).

..... *Considerando la experiencia anterior, ampliar el formato o instrumentos a aplicar* .....

### III. VALIDACIÓN:

Luego de observado el instrumento **Procede**  **no Procede**  para su aplicación

..... *Tomar en consideración las sugerencias del numeral II* .....



UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

*Mg. Joaquín Machaca Rojas*  
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador

DNI N° *28227655* .....

**Anexo 03: Matriz de consistencia**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO:** PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL COMPLEJO RECREACIONAL PONCECA ECOTURISTICO DEL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS, 2015.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES / DIMENSIONES
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre la planificación estratégica y la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del Distrito de Andahuaylas, 2015?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se relaciona el análisis filosófico con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico?</li> <li>• ¿Cómo se relaciona el análisis ambiental con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico?</li> <li>• ¿Cómo se relaciona la formulación estratégica con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico?</li> </ul>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y competitividad empresarial del Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del distrito de Andahuaylas, 2015.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la relación entre el análisis filosófico y la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico.</li> <li>• Determinar la relación entre el análisis ambiental y la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico.</li> <li>• Determinar la relación entre la formulación estratégica y la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico.</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> Existe una relación significativa entre la planificación estratégica y la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico del Distrito de Andahuaylas, 2015.</p> <p><b>HIPOTESIS ESPECIFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El análisis filosófico se relaciona significativamente con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico.</li> <li>• El análisis ambiental se relaciona significativamente con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico.</li> <li>• La formulación estratégica se relaciona significativamente con la competitividad empresarial en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico.</li> </ul>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> Planificación Estratégica <i>Dimensiones:</i> <i>Dimensión 01:</i> • Análisis filosófico. <i>Dimensión 02:</i> • Análisis ambiental. <i>Dimensión 03:</i> • Formulación estratégica.</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> Competitividad Empresarial <i>Dimensiones:</i> <i>Dimensión 01:</i> • Mercado. <i>Dimensión 02:</i> • Producto.</p>

MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>METODO: NO experimental</p> <p>Ya que se realizará sin manipular deliberadamente variables, sólo se analiza y estudia los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia.</p> <p>NIVEL: Descriptivo - Correlacional</p> <p>Debido a que se describirá la Planificación Estratégica y la Competitividad Empresarial, ya que en medio del contexto se medirán estas variables en sus diferentes dimensiones por medio de resultados para luego determinar el grado de relación de éstas.</p>	<p>POBLACIÓN: (V1: Planificación Estratégica): está conformado por 40 personas que laboran en el Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico. (V2: Competitividad Empresarial): está conformado por 1400 personas de ambos sexos, tienen la característica común por ser clientes y/o consumidores del Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico.</p> <p>MUESTRA: (V1: Planificación Estratégica): considerando que una población de 40 personas es de un tamaño pequeño, por consiguiente no será necesario evaluar mediante formula alguna, ya que se tomará como muestra una cantidad igual a la población, esto significa que serán 40 trabajadores encuestados.  (V2: Competitividad Empresarial): según fórmula aplicada se realizará 300 encuestas a los clientes de ambos sexos que asisten al Complejo Recreacional Ponceca Ecoturístico. Para poder tener una seguridad del 95%.</p>	<p>TÉCNICAS: Encuesta</p> <p>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO: Para el procesamiento de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabulación de datos en el programa SPSS 22.</li> </ul> <p>Para el análisis e interpretación de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadísticas descriptivas para cada variable de estudio.</li> </ul> <p>Para la presentación de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadros sinópticos.</li> <li>• Tablas estadísticas.</li> <li>• Gráficos computarizados.</li> </ul>	<p>INSTRUMENTOS: Cuestionario</p>



**Anexo 04: Matriz del instrumento de recojo de datos**

**MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS**

**TÍTULO:** PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL COMPLEJO RECREACIONAL PONCECA ECOTURISTICO DEL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS, 2015.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	N° DE ITEMS	ITEMS
<b>V1:</b>  <b>Planificación estratégica</b>	<b>DIMENSIÓN 1:</b>  Análisis filosófico	1.1. Analizar la Visión 1.2. Analizar la Misión 1.3. Conocer los Valores	18.75	6	1. A Ud. le hicieron conocer la visión de la empresa 2. Ud. se esfuerza por lograr el futuro deseado de la empresa 3. Ud. pone en práctica la misión de la empresa 4. Conoce Ud. el concepto de este negocio 5. Ud. cultiva los valores establecidos por la empresa 6. Las sanciones instauradas por parte de la empresa le estimula al cumplimiento de principios y valores
	<b>DIMENSIÓN 2:</b>  Análisis ambiental	2.1. Evaluar el ambiente interno 2.2. Evaluar el ambiente externo	18.75	6	7. Se brinda solución inmediata a problemas que se presentan en la empresa 8. Los propietarios valoran y reconocen los aspectos positivos que muestra el trabajador en la empresa 9. Existe buena relación y comunicación entre trabajadores de la empresa 10. Considera Ud. que la empresa está preparada para competir en el mercado local 11. Considera Ud. que la empresa aprovecha las oportunidades presentadas en el mercado 12. Considera Ud. que la empresa se adapta constantemente al impulso de la tecnología

	<b>DIMENSIÓN 3:</b>				<p>13. Considera Ud. que es entendible los objetivos planteados por parte de la empresa</p> <p>14. Considera Ud. que todos trabajan orientados a la consecución de los objetivos de la empresa</p> <p>15. Las capacitaciones le favorece como medio para alcanzar los objetivos de la empresa</p> <p>16. Considera Ud. que los dueños implementan nuevos cambios para atraer más clientes</p> <p>17. Ud. se adapta a las reglas que plantea la empresa</p> <p>18. Considera Ud. que todo el personal demuestran todas sus capacidades en su trabajo</p>
<b>V2:</b>	<b>DIMENSIÓN 1:</b>				<p>19. Considera Ud. que tanto el producto como el servicio que le brindan satisface sus necesidades</p> <p>20. El ambiente físico del establecimiento es apropiado y acogedor</p> <p>21. Considera Ud. que los empleados están comprometidos en ayudarlo en todo momento</p> <p>22. Considera Ud. que los empleados trabajan pensando en el consumidor</p> <p>23. Su preferencia de venir a este establecimiento esta antes que a otras similares</p> <p>24. Se tomaría la molestia de recomendar a otras personas para que puedan visitar este establecimiento</p> <p>25. Considera Ud. en su preferencia que esta empresa sea la mejor de Andahuaylas</p>
<b>Competitividad empresarial</b>					
	Formulación estratégica	<p>3.1. Analizar los objetivos</p> <p>3.2. Analizar las estrategias</p> <p>3.3. Analizar las políticas</p>	18.75	6	
	Mercado	<p>1.1. Necesidad del consumidor</p> <p>1.2. Preferencias del consumidor</p>	21.87	7	

	<b>DIMENSIÓN 2:</b>				
	Producto	2.1. Precio del producto 2.2. Calidad del producto 2.3. Calidad de Servicio	21.87	7	26. Considera Ud. que los precios que establecen está acorde al producto que brinda 27. Vale pagar su dinero por el servicio que brinda el establecimiento 28. La empresa ofrece productos de buena calidad 29. Considera Ud. que la empresa brinda buen servicio desde el inicio hasta el final de su permanencia 30. Considera Ud. que el tiempo de espera en la entrega del producto es la adecuada 31. Considera Ud. que la forma de trato del personal es la adecuada y confiable 32. Considera Ud. que la empresa tiene la capacidad para prestar este tipo de servicio

**Anexo 05: Matriz de operacionalización de variables**

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

**TÍTULO:** PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL COMPLEJO RECREACIONAL PONCECA ECOTURISTICO DEL DISTRITO DE ANDAHUAYLAS, 2015.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>VARIABLE 1:</b></p> <p><b>Planificación Estratégica</b></p> <p>Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.</p>	<p><b>DIMENSION 1: Análisis filosófico</b></p> <p>Es el proceso mediante el cual se establecen las bases estructurales de toda organización, define su rumbo y su éxito a partir de su visión, misión y valores ya que estos elementos permiten ser parámetros de referencia para todas las decisiones en la organización haciéndola única y diferente de otras.</p>	<p>1.4. Analizar la Visión</p> <p>1.5. Analizar la Misión</p> <p>1.6. Conocer los Valores</p>
	<p><b>DIMENSION 2: Análisis ambiental</b></p> <p>Pone en perspectiva una radiografía de la empresa, su entorno interno y externo, el cual permite visualizar a la organización dentro de la marco económico, geográfico, competitivo y funcional, de modo tal que se puedan descubrir sus fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas.</p>	<p>2.3. Evaluar el ambiente interno</p> <p>2.4. Evaluar el ambiente externo</p>
	<p><b>DIMENSION 3: Formulación estratégica</b></p> <p>Son las actividades que se requieren realizar para alcanzar las metas y objetivos. Dichas actividades dependen en gran medida de los recursos con que se cuenta y tienen que estar acordes con la realidad de la organización.</p>	<p>3.4. Analizar los objetivos</p> <p>3.5. Analizar las estrategias</p> <p>3.6. Analizar las políticas</p>

<p><b>VARIABLE 2:</b></p> <p><b>Competitividad Empresarial</b></p> <p>Es la capacidad de una empresa de obtener rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que les permite obtener más cantidad o calidad de productos y servicios o tener costos de producción menores por unidad de producto.</p>	<p><b>DIMENSION 1: Mercado</b></p> <p>se debe decidir que se quiere ofrecer y para quien, los compradores se sienten atraídos por distintos aspectos de un producto: conocer quien compra, por qué compra, cuanto compra, cuando compra, y por qué medio, nos permite tener una idea clara del posicionamiento de la empresa en ese mercado.</p>	<p>1.3. Necesidad del consumidor</p> <p>1.4. Preferencias del consumidor</p>
	<p><b>DIMENSION 2: Producto</b></p> <p>El razonamiento que se sigue es que un buen producto, acompañado de un buen servicio, trae consigo el reconocimiento de los clientes, lo que lleva a ganar más mercado o a obtener mejores precios, para de esta forma tener mayores utilidades.</p>	<p>2.4. Precio del producto</p> <p>2.5. Calidad del producto</p> <p>2.6. Calidad de Servicio</p>

Anexo 06: Fotografías de la investigación



