

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN**



**LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y LAS ESTRATEGIAS**  
**COMPETITIVAS DE LA EMPRESA SAPOLIO S.A. DE LIMA**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración

**AUTORES:**

**Alvarado Huaranga, Lizeth Gardenia**

**Arenas Ruiz, Carlos Bryanh Daniel**

**ASESOR:**

**Cruz Cruz, Oscar**

**CÓDIGO ORCID: 0000-0002-4478-8894**

**CHIMBOTE - PERÚ**

**2014**

**PALABRAS CLAVE**

**TEMA** : Administración por Objetivos y Estrategias Competitivas

**ESPECIALIDAD** : Administración

**KEYWORDS**

**TOPIC** : Management by Objectives and Competitive Strategies

**SPECIALTY** : Administration

**Línea de investigación:**

Línea de investigación	Gestión estratégica
Área	Ciencias Sociales
Subárea	Economía y Negocios
Disciplina	Negocios y Management

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Palabras claves	ii
Índice .....	iii
Índice de tablas .....	iv
Constancia de originalidad .....	v
Título .....	vi
Resumen .....	vii
Abstract .....	viii
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	
Antecedentes y fundamentación científica.....	01
Justificación.....	03
Problema.....	03
Operacionalización de variables .....	45
Hipótesis.....	46
Objetivos.....	46
<b>METODOLOGÍA</b>	
Tipo y diseño de investigación.....	47
Población y muestra.....	47
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	48
Procedimiento y análisis de la información.....	48
<b>RESULTADOS</b> .....	49
<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN</b> .....	72
Conclusiones.....	77
Recomendaciones.....	78
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	80
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 01.</b>	El supervisor ejerce autoridad hacia los colaboradores de la empresa en todo momento.	49
<b>Tabla N° 02.</b>	La autoridad ejercida por el supervisor logra el cumplimiento eficaz del desarrollo del trabajo de los colaboradores	50
<b>Tabla N° 03.</b>	Se ejerce influencia a los colaboradores a que el trabajo signifique crecimiento y desarrollo	51
<b>Tabla N° 04.</b>	Me comprometo a trabajar por el cumplimiento de la misión y visión de la empresa	52
<b>Tabla N° 05.</b>	Se brinda confianza ayudando a resolver los problemas que surgen en relación al trabajo	53
<b>Tabla N° 06.</b>	Se brinda atención a las sugerencias planteadas por todos los colaboradores	54
<b>Tabla N° 07.</b>	Se demuestra una comunicación horizontal con todos los colaboradores de la empresa y eso genera confianza	55
<b>Tabla N° 08.</b>	Se brinda información relacionada con la empresa y los ambientes de trabajo	56
<b>Tabla N° 09.</b>	El supervisor brinda confianza para que exista un buen ambiente de trabajo entre los colaboradores.	57
<b>Tabla N° 10.</b>	El supervisor me da libertad para realizar el trabajo lo que estimula a un mejor desempeño.	58
<b>Tabla N° 11.</b>	Se brinda poder a los colaboradores para que exista buena actitud frente al trabajo encomendado	59
<b>Tabla N° 12.</b>	Considera que la libertad al trabajador es mejor que utilizar métodos de supervisión en una empresa.	60
<b>Tabla N° 13.</b>	La libertad en el desarrollo de las actividades es el mejor estímulo para un trabajo efectivo	61
<b>Tabla N° 14.</b>	Brindando poder a los colaboradores permite mantener una mejor relación con el supervisor	62

<b>Tabla N° 15.</b>	El poder brindado genera oportunidad de desarrollo a los colaboradores	63
<b>Tabla N° 16.</b>	Se brinda libertad a los colaboradores en la toma de decisiones de su área.	64
<b>Tabla N° 17.</b>	Se otorga recompensas lo que influye en el desarrollo del trabajo realizado.	65
<b>Tabla N° 18.</b>	Logra el compromiso de los colaboradores para el mejoramiento de la empresa.	66
<b>Tabla N° 19.</b>	Se brinda la oportunidad de plasmar mis conocimientos en el desarrollo de mi trabajo.	67
<b>Tabla N° 20.</b>	Existan políticas de ascensos de personal de manera justa como estímulo para los colaboradores	68
<b>Tabla N° 21.</b>	El supervisor permite que la empresa se encuentre bien estructurada.	69
<b>Tabla N° 22.</b>	Los salarios son justos de acuerdo al desarrollo del trabajo que realizó.	70
<b>Tabla N° 23.</b>	El supervisor tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo	71

## CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD



## CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El que suscribe, Vicerrector de Investigación de la Universidad San Pedro:

### HACE CONSTAR

Que, de la revisión del trabajo titulado "LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA SAPOLIO S.A. DE LIMA" del (a) estudiante: **ALVARADO HUARANGA LIZETH GARDENIA**, identificado(a) con Código N° **1109000368**, se ha verificado un porcentaje de similitud del **28%**, el cual se encuentra dentro del parámetro establecido por la Universidad San Pedro mediante resolución de Consejo Universitario N° 5037-2019-USP/CU para la obtención de grados y títulos académicos de pre y posgrado, así como proyectos de investigación anual Docente.

Se expide la presente constancia para los fines pertinentes.

Chimbote, 21 de febrero de 2025

UNIVERSIDAD SAN PEDRO  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN  
  
Dr. JAVIER MARTÍNEZ CARRIÓN  
VICERRECTOR



### NOTA:

Este documento carece de valor si no tiene adjunta el reporte del Software TURNITIN.

**La administración por objetivos y las estrategias competitivas de la  
empresa Sapolio S.A. de Lima**

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tuvo por objetivo principal determinar cómo la administración por objetivos influye en las estrategias competitivas de la empresa Sapolio S.A. de Lima. El tipo de investigación fue cuantitativo y su diseño fue descriptivo correlacional no experimental. La muestra estuvo conformada por 50 colaboradores de la empresa Sapolio S.A. Lima, a quienes se les aplicó un cuestionario con el objetivo de recolectar la información necesaria. Los resultados que se encontraron indican que el 64% de los trabajadores tiene idea de cómo se aplica la administración por objetivos ya que les permite generar factores de oportunidad y desarrollo dentro de la organización. Mientras que el 56% afirmó que la publicidad sí instruye a las personas, el 62% sostuvo que la motivación constituye un buen elemento para desempeñar un óptimo estado psicológico lo que conlleva a un buen rendimiento laboral. Mientras que el 52% de los colaboradores afirmó que el personal que atiende en la empresa son instruidos y capacitados sobre los productos que ofrecen. Se concluye que es necesario proponer medidas conducentes para tener una sólida administración con la finalidad de tomar las estrategias adecuadas y mejorar la productividad de la empresa.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research work was to determine the relationship that exists between management by objectives and the competitive strategies of the company Sapolio S.A. Lima. The type of research was quantitative and its design was descriptive, non-experimental correlational. The sample was made up of 50 employees of the company Sapolio S.A. Lima, to whom a questionnaire was applied with the objective of collecting the necessary information. The results found indicate that 64% of workers have an idea of how management by objectives is applied since it allows them to generate opportunity and development factors within the organization. While 56% stated that advertising does instruct people, 62% maintained that motivation is a good element to perform in an optimal psychological state, which leads to good work performance. While 52% of employees stated that the personnel serving in the company are instructed and trained on the products they offer. It is concluded that it is necessary to propose conducive measures to have a solid administration in order to take appropriate strategies and improve the productivity of the company.

# INTRODUCCIÓN

## 1.- ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

### 1.1 Antecedentes

Novella (2014) el objetivo general de esta tesis doctoral es implementar el programa de Dirección por Objetivos en José M. Alladio e Hijos S.A. territorio administrativo. Alcanzar eficazmente los objetivos planteados. Este proyecto se divide en dos fases. Luego del estudio se examinaron diversos aspectos, tales como: si los objetivos se fijaron de acuerdo con políticas organizacionales que brindaran retroalimentación sobre el logro de dichos objetivos, y si se gestionaron tableros de control; Luego se analiza la situación actual de cada área a partir de las variables presentadas, examinando las debilidades y fortalezas del sistema APO y así realizar un diagnóstico basado en el contenido del estudio. Finalmente, se planifica un plan de acción de implementación, que permite a cada área definir y medir claramente sus metas y las actividades requeridas para ellas, alinear el desempeño individual y de equipo con las metas estratégicas de la empresa y establecer procesos continuos. Los gerentes y miembros del equipo pueden realizar revisiones periódicas basadas en el apoyo mutuo y la retroalimentación continua.

Aguilar (2012) El objetivo de este estudio es evaluar las estrategias competitivas de la firma de servicios Deloitte & Touche Lara Marambio & Asociados. El tipo de estudio fue descriptivo y evaluativo, utilizando un diseño descriptivo no experimental de corte transversal. El análisis se realizó incluyendo 15 empleados de firmas de contabilidad como muestra representativa. La técnica de recolección de datos fue un cuestionario estructurado, el cual fue validado por expertos y la confiabilidad fue de 0,9518 utilizando el método del coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados muestran que las estrategias financieras y económicas son efectivas para caracterizar los elementos del entorno interno y externo que son esenciales para la aplicación de estrategias competitivas. Los objetivos que se alcanzan con las estrategias competitivas incluyen mejorar la capacidad de los recursos humanos, mejorar las operaciones internas y la imagen de la empresa en el mercado. A la hora de determinar la estrategia a seguir, la estrategia intensiva no ha sido del todo efectiva en la creación de la imagen de la empresa para entrar al mercado. En cuanto a las estrategias de integración, forman alianzas que representan alternativas a la empresa. Al medir las estrategias de diversificación, los planes de acción se aplican a sus

actividades operativas. Identificar ventajas competitivas ayudando a demostrar una mayor competencia en la prestación de servicios. Se concluye que estas estrategias ayudan a mejorar la competitividad de la empresa, y se recomienda mantener las estrategias existentes e implementar otras nuevas.

Baza (2012) en su estudio propone la aplicación de diversos métodos de cambio organizacional orientados a la gestión estratégica (a largo plazo) en una empresa de muebles S.A., basada en los principios y principios de la dirección por objetivos. A lo largo del proceso de trabajo se revisó la situación actual de la empresa y las áreas de mejora. El principal problema en la empresa de investigación era que si bien existía un objetivo principal, este no era conocido a nivel organizacional, por lo que las metas de cada área no estaban definidas en relación al objetivo general, sino que cada área perseguía sus propias metas. ¿Afecta a otras zonas? Es de destacar que en el transcurso del desarrollo de la empresa se ha descuidado la planificación y supuestos futuros con el fin de desarrollar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales como el diseño, la buena calidad, el servicio y la reducción de costos. La dirección por objetivos no es sólo un sistema de gestión sino también una filosofía de gestión que nos anima a tener siempre presentes nuestras metas.

Fornell (2012) muestra que la mayoría de las empresas utilizan una combinación de estrategias de negocio ofensivas (atracción de nuevos clientes) y estrategias defensivas (mantenimiento de la base de clientes). Sin embargo, dado el lento crecimiento de la mayoría de las empresas y la feroz competencia, cada vez se adoptan más estrategias defensivas. Por tanto, la fidelización de los clientes se convierte en un factor clave en el éxito de una empresa, permitiéndole alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. Tanto los académicos como los profesionales creen que la lealtad del cliente es uno de los objetivos más importantes que las empresas deben perseguir para sobrevivir en el mercado altamente competitivo y saturado de hoy. En el dinámico entorno de mercado actual, la creación de ventajas competitivas sostenibles favorece cada vez más a las empresas que pueden aplicar experiencia, conocimientos y habilidades tecnológicas para crear nuevos productos (bienes y servicios) y nuevos procesos.

Espín y Silva (2011) El presente documento tiene como finalidad promocionar EQUIVIDA S.A. comercialización de pólizas de seguros de vida. Convirtiéndose así en

líder en el mercado de seguros. Para identificar un mercado viable que apoye el proyecto, es necesario segmentar a los consumidores potenciales para determinar el mercado objetivo. Los resultados nos permiten determinar el número de estudios necesarios para extraer conclusiones de marketing. De las 384 encuestas realizadas, se encontró que el 73% de las personas considera la compra de un seguro de vida como una inversión y no como un gasto, lo que indica que el programa tiene potencial de respaldo en el mercado. Así lo evidencia la información aproximada de 1.137.766 consumidores con necesidades insatisfechas. Para alcanzar las metas del mercado es necesario implementar la norma ISO 9000 teniendo como meta la satisfacción del cliente, utilizando un enfoque orientado a objetivos, también conocido como gestión por objetivos, que se basa en especificar las metas de cada empleado, apoyándose en la iniciativa laboral del empleado y su sentido de responsabilidad, orientándolos hacia los objetivos de la empresa. La evaluación del proyecto, realizada entre 2011 y 2016, arrojó una tasa interna de retorno del 29%, un valor actual neto de \$574.835,38 y una relación costo-efectividad de 1,18, demostrando la viabilidad de la propuesta. Por lo tanto, se ha concluido que es necesario invertir en publicidad y promoción para que los consultores de seguros puedan establecer metas alcanzables. Dado que se ha demostrado la viabilidad comercial, técnica y económica del proyecto, finalmente se recomienda su ejecución.

Daboin (2010) encontró que el entorno interno era débil con condiciones que obstaculizaban las operaciones de la organización, como la falta de capital financiero, la falta de administradores de fondos alternativos y flujos de información inadecuados. Sus puntos fuertes eran el capital, el prestigio y la credibilidad de sus periódicos y la expansión geográfica. Si bien el bajo poder adquisitivo de los anunciantes y la crisis económica son amenazas, las oportunidades incluyen Internet y el crecimiento del mercado. Los resultados muestran que la posición interna de competencia directa es más fuerte y los principales factores para su éxito son: competitividad de precios, tecnología y participación de mercado. El desarrollo de la competitividad estratégica se basa en ofrecer una plataforma de comunicación con tecnologías avanzadas para fortalecer las relaciones con los grupos objetivos internos y externos.

Vaca (2009) este trabajo ha permitido comprobar que a través de la gestión basada en procesos, el seguimiento, control y la mejora continua y sistemática de los procesos, es

posible alcanzar indicadores de productividad que miden la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa. El estudio proporciona una herramienta para la gestión organizacional utilizando métodos de modelado, medición, contabilidad de costos y gestión de indicadores relacionados con la estrategia y los recursos disponibles que pueden determinar la productividad y rentabilidad de una empresa. La investigación realizada permitió obtener los siguientes resultados: La gestión por procesos es un sistema de gestión que nos permite mantener la calidad de nuestros productos o servicios, teniendo en cuenta la productividad y la satisfacción del cliente. Para lograr una buena gestión se deben utilizar las siguientes herramientas: planificación, documentación y mejora de procesos.

Valenzuela (2007) sostuvo que hoy en día la mayoría de los productos tienden a ser similares o son rápidamente imitados. En cambio, la diferenciación se vuelve cada vez más compleja en la experiencia emocional que surge de conectar con los clientes y brindar una mayor flexibilidad para satisfacer sus necesidades. Tradicionalmente, el desarrollo de estrategias encaminadas a conseguir la fidelización de los clientes se ha considerado un aspecto clave de la gestión.

## **1.2 Fundamentación científica**

### **ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

La administración por objetivos (APO) es un enfoque de gestión en el que los líderes y los empleados establecen objetivos específicos, medibles y alcanzables para la organización. Estos objetivos se acuerdan de manera conjunta, y se utiliza un proceso participativo para asegurar que todos los miembros de la empresa estén alineados y comprometidos con los resultados que se buscan alcanzar.

El proceso generalmente incluye las siguientes fases:

1. **Establecimiento de objetivos:** La alta dirección y los empleados definen objetivos claros y específicos, tanto a nivel individual como organizacional.

2. **Desarrollo de planes de acción:** Se identifican las estrategias y actividades necesarias para lograr los objetivos establecidos.
3. **Seguimiento y evaluación:** El progreso hacia los objetivos se mide regularmente, para ajustar las acciones si es necesario.
4. **Retroalimentación:** Los resultados obtenidos se revisan y se evalúa si se han alcanzado los objetivos, y en base a ello se pueden hacer ajustes para futuros ciclos de planificación.

La idea es mejorar la productividad, la eficiencia y el compromiso de los empleados, ya que cada uno tiene claro lo que se espera de él y cómo su trabajo contribuye al éxito general de la empresa. Además, fomenta la responsabilidad y la autonomía.

Aunque el concepto central de la Administración por Objetivos (APO) es establecer y alcanzar metas, existen algunas variaciones en cómo se puede implementar este enfoque. Estas variaciones no son tipos distintos de APO, sino más bien énfasis o enfoques diferentes dentro de la misma metodología:

#### 1. Énfasis en la participación

- APO participativa: Se centra en la colaboración y el consenso entre directivos y empleados para establecer los objetivos. Se busca un alto grado de involucramiento de los empleados en el proceso de definición de metas, lo que aumenta su compromiso y motivación.

#### 2. Énfasis en los resultados

- APO orientada a resultados: Prioriza el logro de objetivos medibles y cuantificables. Se enfoca en los resultados finales y se da menos importancia a los procesos o métodos para alcanzar esos resultados.

#### 3. Énfasis en el desarrollo

- APO para el desarrollo: Además de buscar el logro de objetivos, se enfoca en el desarrollo de las habilidades y competencias de los empleados. Se busca que los objetivos sean desafiantes pero alcanzables, y que permitan a los empleados crecer y aprender.

#### 4. Énfasis en el tiempo

- **APO a corto plazo:** Se establecen objetivos que se deben alcanzar en un período de tiempo relativamente corto, generalmente un año o menos. Este enfoque es útil en entornos dinámicos donde las condiciones cambian rápidamente.
- **APO a largo plazo:** Se establecen objetivos que se deben alcanzar en un período de tiempo más largo, generalmente varios años. Este enfoque es útil para proyectos o iniciativas estratégicas que requieren una planificación a largo plazo.

Es importante tener en cuenta

- Estas variaciones no son mutuamente excluyentes. Una organización puede combinar diferentes enfoques de APO según sus necesidades y contexto.
- La clave del éxito de la APO es la adaptación a las circunstancias específicas de cada organización y la comunicación clara y continua entre directivos y empleados.

Características de la APO.

#### 1. Definición participativa de objetivos

- **Involucramiento de todos:** Los objetivos no son impuestos por la dirección, sino que se establecen en conjunto entre directivos y empleados. Esto fomenta un sentido de propiedad y compromiso por parte de los empleados, ya que se sienten parte del proceso de definición de metas.
- **Alineación de objetivos:** Se busca que los objetivos individuales de cada empleado estén alineados con los objetivos generales de la organización. Esto asegura que todos los esfuerzos estén dirigidos hacia el logro de las metas organizacionales.

#### 2. Objetivos claros y medibles

- **Especificidad:** Los objetivos deben ser específicos y estar definidos de manera clara y detallada. Esto evita confusiones y asegura que todos entiendan lo que se espera de ellos.
- **Medibilidad:** Los objetivos deben ser medibles y cuantificables. Esto permite realizar un seguimiento del progreso y evaluar el éxito de manera objetiva.

- **Alcanzabilidad:** Los objetivos deben ser realistas y alcanzables. Si los objetivos son demasiado ambiciosos, pueden generar frustración y desmotivación en los empleados.
- **Relevancia:** Los objetivos deben ser relevantes y estar relacionados con las metas generales de la organización. Esto asegura que los esfuerzos de los empleados estén dirigidos hacia resultados importantes.
- **Temporalidad:** Los objetivos deben tener un plazo de tiempo definido para su cumplimiento. Esto ayuda a establecer prioridades y a mantener el enfoque en el logro de metas.

### 3. Énfasis en el desempeño

- **Evaluación objetiva:** La evaluación del desempeño se basa en el logro de los objetivos establecidos. Esto permite una evaluación más objetiva y justa del desempeño de los empleados.
- **Identificación de áreas de mejora:** La evaluación del desempeño puede identificar áreas donde los empleados necesitan mejorar sus habilidades o conocimientos para alcanzar los objetivos.
- **Reconocimiento del buen desempeño:** La APO permite reconocer y recompensar el buen desempeño de los empleados, lo que fomenta la motivación y el compromiso.

### 4. Retroalimentación continua

- **Seguimiento regular:** Se establece un sistema de seguimiento regular del progreso hacia los objetivos. Esto permite identificar problemas o desviaciones a tiempo y tomar medidas correctivas.
- **Retroalimentación constructiva:** Se proporciona retroalimentación continua a los empleados sobre su desempeño. Esta retroalimentación debe ser constructiva y desarrollar en la mejora continua.
- **Ajustes y adaptaciones:** Si es necesario, se realizan ajustes a los objetivos o planes de acción en función de la retroalimentación y los resultados obtenidos.

## Ventajas de la APO

- **Mejora el enfoque y la alineación:** Al definir objetivos claros y específicos, la APO asegura que todos los esfuerzos estén dirigidos hacia las metas de la organización. Esto evita la dispersión de recursos y asegura que todos trabajen en la misma dirección.
- **Aumenta la motivación y el compromiso:** La participación de los empleados en la definición de objetivos y el reconocimiento del buen desempeño, la motivación y el compromiso. Los empleados se sienten más involucrados y responsables cuando tienen un papel activo en el establecimiento de sus metas.
- **Facilita la evaluación del desempeño:** Al tener objetivos medibles, se puede evaluar de manera objetiva el desempeño de los empleados y de la organización. Esto permite identificar áreas de mejora y reconocer el buen desempeño de manera justa y transparente.
- **Promueve el desarrollo de habilidades:** La APO puede identificar áreas donde los empleados necesitan desarrollar nuevas habilidades para alcanzar los objetivos. Esto puede llevar a programas de capacitación y desarrollo que beneficien tanto al empleado como a la organización.
- **Mejora la comunicación:** La definición de objetivos y el seguimiento del progreso requieren una comunicación clara y continua entre directivos y empleados. Esto puede mejorar las relaciones laborales y crear un ambiente de trabajo más colaborativo.
- **Mayor flexibilidad:** La APO puede adaptarse a diferentes tipos de organizaciones y entornos. Los objetivos pueden ser a corto o largo plazo, y pueden ser modificados si es necesario para adaptarse a los cambios en el entorno.

## Desventajas de la APO

- **Requiere mucho tiempo y esfuerzo:** La implementación de la APO puede ser un proceso largo y requiere la participación activa de todos los niveles de la organización. Se necesita tiempo para definir los objetivos, desarrollar planes de acción, realizar seguimiento y evaluar el desempeño.
- **Puede generar resistencia al cambio:** Algunos empleados pueden resistirse a la implementación de la APO si no entienden sus beneficios o si sienten que se les está

imponiendo objetivos. Es importante comunicar claramente los beneficios de la APO y asegurar la participación de los empleados desde el principio.

- **Enfoque excesivo en los resultados:** Si se enfoca demasiado en los resultados, se puede descuidar otros aspectos importantes como el desarrollo de habilidades, el trabajo en equipo y la satisfacción del cliente. Es importante encontrar un equilibrio entre los resultados y otros factores importantes.
- **Dificultad para definir objetivos medibles:** En algunos casos, puede ser difícil definir objetivos que sean realmente medibles y cuantificables. Esto puede dificultar la evaluación del desempeño y generar frustración en los empleados.
- **Riesgo de objetivos poco realistas:** Si los objetivos son demasiado ambiciosos o poco realistas, pueden generar frustración y desmotivación en los empleados. Es importante establecer objetivos que sean desafiantes pero alcanzables.
- **Puede generar competencia desleal:** Si los empleados se centran demasiado en el logro de sus propios objetivos, puede generar competencia desleal y conflictos entre equipos. Es importante fomentar la colaboración y el trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

## ESTRATEGIA COMPETITIVA

Para conocer el concepto de estrategias competitivas primero se debe de entender algunos conceptos claves:

### 1. Ventaja competitiva

- ¿Qué es? Es la característica o conjunto de características que permiten a una empresa superar a sus competidores y obtener mejores resultados que ellos. Es lo que te hace diferente y atractivo para los clientes.
- Tipos:
  - Liderazgo en costos: Ofrecer productos o servicios similares a la competencia, pero a precios más bajos gracias a una mayor eficiencia en la producción y operación.

- Diferenciación: Ofrecer productos o servicios únicos y de alta calidad que los clientes estén dispuestos a pagar más por ellos. Esto puede basarse en la innovación, el diseño, la marca, el servicio al cliente, etc.
- Enfoque: Concentrarse en un nicho de mercado específico y adaptar la oferta a las necesidades particulares de ese segmento. Esto puede ser por geografía, demografía, o preferencias de los clientes.

## 2. Análisis del entorno

- ¿Qué es? Es el proceso de identificar y analizar los factores externos que pueden afectar a la empresa, tanto positiva (oportunidades) como negativamente (amenazas).
- Herramientas:\*
  - Análisis PESTLE: Analiza factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ambientales.
  - Análisis de las cinco fuerzas de Porter (2009): Evalúa la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores y clientes, la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos.

## 3. Análisis interno

- ¿Qué es? Es el proceso de evaluar los recursos y capacidades de la empresa para identificar sus fortalezas y debilidades.
- Herramientas:
  - Análisis FODA: Identifica Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.
  - Análisis de la cadena de valor: Examina las actividades de la empresa para identificar fuentes de ventaja competitiva.

## 4. Posicionamiento

- ¿Qué es? Es la forma en que una empresa se diferencia de sus competidores en la mente de los clientes. Es la imagen que quieres que los clientes tengan de tu marca y tus productos.
- Elementos clave:\*
  - Identidad de marca: ¿Quién eres como empresa? ¿Cuáles son tus valores y principios?

- Propuesta de valor: ¿Qué beneficios únicos ofreces a tus clientes?
- Segmento objetivo: ¿A qué tipo de clientes te diriges?

## 5. Estrategias genéricas de Porter

- Liderazgo en costos: Buscar la eficiencia y la reducción de costos para ofrecer precios más bajos.
- Diferenciación: Ofrecer productos o servicios únicos y de alta calidad que justifiquen un precio más alto.
- Enfoque: Concentrarse en un nicho de mercado específico y adaptar la oferta a sus necesidades.

## 6. Estrategias de crecimiento

- Penetración de mercado: Vender más de los productos existentes a los clientes actuales o atraer nuevos clientes al mercado existente.
- Desarrollo de mercado: Vender los productos existentes en nuevos mercados geográficos o demográficos.
- Desarrollo de productos: Crear nuevos productos o servicios para los clientes existentes o para nuevos mercados.
- Diversificación: Entrar en nuevos negocios que pueden o no estar relacionados con la actividad principal de la empresa.

## 7. Innovación

- ¿Qué es? Es el proceso de crear nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocio que generen valor para la empresa y sus clientes.
- Tipos:
  - Innovación incremental: Mejoras y modificaciones a productos o servicios existentes.
  - Innovación disruptiva: Cambios radicales que transforman el mercado y la forma en que se hacen las cosas.

## 8. Sostenibilidad

- ¿Qué es? Es la capacidad de una empresa para operar de manera responsable y ética, teniendo en cuenta el impacto social, ambiental y económico de sus actividades.
- Tendencias:\*
  - Responsabilidad social corporativa (RSC): Integrar preocupaciones sociales y ambientales en las operaciones y la toma de decisiones de la empresa.
  - Economía circular: Reducir el desperdicio y promover la reutilización y el reciclaje de recursos.

### ¿Qué es la estrategia competitiva?

En términos más técnicos, la estrategia competitiva es el conjunto de acciones que una empresa lleva a cabo para lograr una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Esta ventaja puede basarse en diversos factores, como ofrecer productos o servicios únicos, tener costos más bajos que la competencia, o construir una marca sólida y reconocida.

### ¿Por qué es importante tener una estrategia competitiva?

En el mundo empresarial actual, donde la competencia es feroz, contar con una estrategia competitiva es esencial para sobrevivir y prosperar. Una buena estrategia te permite:

- Diferenciarte de la competencia: Te ayuda a identificar y explotar tus fortalezas únicas, lo que te permite destacar entre la multitud y atraer a los clientes.
- Anticipar los cambios del mercado: Te permite analizar las tendencias del mercado y anticipar los movimientos de tus competidores, lo que te da una ventaja para adaptarte y aprovechar nuevas oportunidades.
- Asignar tus recursos de manera eficiente: Te ayuda a priorizar tus inversiones y esfuerzos en las áreas donde tendrán el mayor impacto, lo que optimiza el uso de tus recursos.
- Tomar decisiones estratégicas: Te proporciona un marco para tomar decisiones coherentes y alineadas con tus objetivos a largo plazo.

### ¿Cómo se formula una estrategia competitiva?

La formulación de una estrategia competitiva es un proceso complejo que requiere un análisis profundo de diversos factores, tanto internos como externos a la empresa. Algunos de los elementos clave a considerar son:

- Análisis del entorno: Identificar las oportunidades y amenazas que presenta el mercado, así como las tendencias y cambios que puedan afectar a la empresa.
- Análisis de la competencia: Estudiar a fondo a los competidores, sus fortalezas y debilidades, sus estrategias y su posicionamiento en el mercado.
- Análisis interno: Evaluar los recursos y capacidades de la empresa, identificar sus fortalezas y debilidades, y determinar su ventaja competitiva.
- Definición de objetivos: Establecer metas claras y realistas que la empresa desea alcanzar a través de su estrategia competitiva.
- Selección de la estrategia: Elegir el enfoque estratégico más adecuado para lograr los objetivos, considerando las características del mercado y las capacidades de la empresa.

## Tipos de Estrategias Competitivas

### 1. Estrategias genéricas de Porter

El reconocido Michael Porter (2009) propuso tres estrategias genéricas que representan las opciones básicas para que una empresa se posicione en el mercado y obtenga una ventaja competitiva:

- Liderazgo en costos: El objetivo principal es ofrecer los precios más bajos del mercado para un producto o servicio determinado. Para lograrlo, la empresa se enfoca en la eficiencia operativa, la reducción de costos en la producción y distribución, y la optimización de la cadena de valor. Esta estrategia es ideal para mercados sensibles al precio y con alta competencia.
- Diferenciación: La empresa busca ofrecer un producto o servicio único y de alta calidad que lo distinga de la competencia. La diferenciación puede basarse en diversos factores, como la innovación, el diseño, la marca, la tecnología, el servicio al cliente, entre otros. Esta estrategia permite a la empresa cobrar precios más altos y fidelizar a los clientes que valoran la exclusividad y la calidad.
- Enfoque: La empresa se concentra en un nicho de mercado específico y adapta su oferta a las necesidades particulares de ese segmento. El enfoque puede ser por

geografía, demografía, o preferencias de los clientes. Dentro del enfoque, existen dos variantes:

- Enfoque en costos: Se busca ofrecer precios bajos dentro del nicho de mercado específico.
- Enfoque en diferenciación: Se busca ofrecer un producto o servicio único y de alta calidad dentro del nicho de mercado específico.

## 2. Estrategias de crecimiento

Estas estrategias se centran en cómo expandir el negocio y aumentar la cuota de mercado:

- Penetración de mercado: Se busca aumentar las ventas de los productos o servicios existentes en el mercado actual. Esto se puede lograr a través de estrategias de marketing agresivas, promociones, descuentos, o atrayendo a clientes de la competencia.
- Desarrollo de mercado: Se busca expandir el mercado geográfico o demográfico al que se dirige la empresa. Esto puede implicar la apertura de nuevas sucursales, la exportación a otros países, o la adaptación de los productos o servicios a nuevos segmentos de clientes.
- Desarrollo de productos: Se busca crear nuevos productos o servicios para los clientes existentes o para nuevos mercados. Esto puede ser a través de la innovación, la investigación y desarrollo, o la adquisición de otras empresas.
- Diversificación: Se busca entrar en nuevos negocios que pueden o no estar relacionados con la actividad principal de la empresa. Esta estrategia es más arriesgada, pero puede generar nuevas fuentes de ingresos y reducir la dependencia de un solo mercado.

## 3. Estrategias de océano azul

Este enfoque propone crear nuevos espacios de mercado, en lugar de competir en los existentes (océanos rojos). Se busca ofrecer un valor innovador que atraiga a nuevos clientes y haga irrelevante a la competencia.

#### 4. Estrategias de colaboración

En lugar de competir, las empresas pueden colaborar entre sí para lograr objetivos comunes. Esto puede ser a través de alianzas estratégicas, joint ventures, o acuerdos de cooperación. La colaboración permite a las empresas compartir recursos, conocimientos y riesgos, y acceder a nuevos mercados y tecnologías.

#### 5. Estrategias de imitación

En lugar de innovar, algunas empresas optan por imitar las estrategias de éxito de sus competidores. Esto puede ser una forma rápida de entrar en un nuevo mercado o de mejorar la oferta existente. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la imitación no siempre es suficiente para lograr una ventaja competitiva sostenible.

#### 6. Estrategias de nicho

Como se mencionó anteriormente, esta estrategia se centra en un segmento específico del mercado, donde la empresa puede especializarse y ofrecer un producto o servicio altamente adaptado a las necesidades de ese nicho.

Es importante recordar que estas estrategias no son mutuamente excluyentes y una empresa puede combinarlas para crear su propia estrategia competitiva única. La elección de la estrategia dependerá de diversos factores, como el análisis del entorno, la competencia, los recursos y capacidades de la empresa, y los objetivos que se desean alcanzar.

Características de las estrategias competitivas:

##### 1. Enfoque en la ventaja competitiva

- ¿Qué es? La esencia de una estrategia competitiva es identificar y explotar una ventaja que permita a la empresa superar a sus competidores. Esta ventaja puede basarse en costos más bajos, diferenciación del producto o servicio, o enfoque en un nicho de mercado específico.
- ¿Cómo se logra?
  - Análisis interno: Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con la competencia.

- Análisis externo: Evaluar las oportunidades y amenazas del mercado para determinar dónde se puede obtener una ventaja.

## 2. Alineación con los objetivos

- ¿Qué es? La estrategia competitiva debe estar alineada con los objetivos generales de la empresa. Debe ser un medio para alcanzar las metas establecidas, ya sean de crecimiento, rentabilidad, cuota de mercado, o cualquier otro objetivo estratégico.
- ¿Cómo se logra?
  - Definir claramente los objetivos: Establecer metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART).
  - Asegurar la coherencia: Verificar que la estrategia competitiva sea coherente con los objetivos y que los recursos se asignen de manera adecuada.

## 3. Adaptación al entorno

- ¿Qué es? El entorno empresarial es dinámico y está en constante cambio. La estrategia competitiva debe ser flexible y adaptable para responder a las nuevas tendencias, tecnologías, cambios en la demanda, o acciones de la competencia.
- ¿Cómo se logra?
  - Monitoreo constante: Vigilar el entorno y anticipar los cambios.
  - Flexibilidad: Ajustar la estrategia según sea necesario para mantener la ventaja competitiva.

## 4. Sostenibilidad

- ¿Qué es? La estrategia competitiva debe ser sostenible a largo plazo. No debe ser una solución a corto plazo que pueda ser fácilmente imitada o superada por la competencia.
- ¿Cómo se logra?
  - Innovación continua: Buscar nuevas formas de mejorar la oferta y mantener la diferenciación.
  - Construcción de barreras: Crear obstáculos que dificulten la entrada de nuevos competidores o la imitación de la estrategia.

## 5. Coherencia interna

- ¿Qué es? Los diferentes elementos de la estrategia competitiva deben ser coherentes entre sí. Deben trabajar en conjunto para lograr los objetivos de la empresa.
- ¿Cómo se logra?
  - Integración: Asegurar que las diferentes áreas de la empresa (marketing, producción, finanzas, etc.) estén alineadas y trabajen en la misma dirección.
  - Comunicación: Establecer una comunicación clara y fluida entre las diferentes áreas para evitar conflictos y asegurar la coordinación.

## 6. Claridad y simplicidad

- ¿Qué es? La estrategia competitiva debe ser clara y fácil de entender para todos los miembros de la empresa. Esto facilita su implementación y asegura que todos trabajen hacia los mismos objetivos.
- ¿Cómo se logra?
  - Documentación: Elaborar un plan estratégico claro y conciso que detalle los objetivos, las estrategias y las acciones a seguir.
  - Comunicación: Difundir la estrategia a todos los niveles de la empresa y asegurarse de que todos la comprendan.

## 7. Enfoque

- ¿Qué es? La estrategia competitiva debe ser enfocada y no dispersa. Debe concentrarse en un número limitado de objetivos y áreas de acción para maximizar el impacto.
- ¿Cómo se logra?
  - Priorización: Identificar las áreas donde la empresa puede obtener la mayor ventaja competitiva y concentrar los recursos en ellas.
  - Evitar la dispersión: No intentar abarcar demasiados mercados o productos, ya que esto puede diluir los esfuerzos y reducir la eficacia de la estrategia.

En resumen, una estrategia competitiva efectiva se caracteriza por:

- Ventaja competitiva: Se basa en una ventaja que permite a la empresa superar a sus competidores.

- Alineación con objetivos: Está alineada con los objetivos generales de la empresa.
- Adaptación al entorno: Es flexible y adaptable a los cambios del mercado.
- Sostenibilidad: Es sostenible a largo plazo.
- Coherencia interna: Sus elementos son coherentes entre sí.
- Claridad y simplicidad: Es clara y fácil de entender.
- Enfoque: Se concentra en un número limitado de objetivos y áreas de acción.

¿Cómo se diseña una estrategia para una empresa?

### 1. Definir la visión, misión y valores de la empresa

- Visión: Es la aspiración a largo plazo de la empresa, lo que quiere lograr en el futuro. Debe ser inspiradora y ambiciosa.
- Misión: Es la razón de ser de la empresa, su propósito fundamental. Debe ser clara y concisa.
- Valores: Son los principios éticos y morales que guían las decisiones y acciones de la empresa. Deben ser coherentes con la visión y la misión.

### 2. Analizar el entorno empresarial

- Análisis PESTLE: Identificar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ambientales que pueden afectar a la empresa.
- Análisis de las cinco fuerzas de Porter: Evaluar la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores y clientes, la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos.
- Análisis FODA: Identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa.

### 3. Analizar el entorno interno

- Análisis de recursos y capacidades: Evaluar los recursos financieros, humanos, tecnológicos y de conocimiento que posee la empresa.
- Análisis de la cadena de valor: Identificar las actividades clave que generan valor para el cliente y analizar su eficiencia.

- Análisis de la cultura organizacional: Comprender los valores, creencias y prácticas que comparten los miembros de la empresa.

#### 4. Establecer objetivos estratégicos

- Objetivos SMART: Deben ser Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con plazos definidos.
- Objetivos ambiciosos pero realistas: Deben representar un desafío para la empresa, pero también ser alcanzables con los recursos disponibles.
- Objetivos alineados con la visión y misión: Deben contribuir a lograr la visión y cumplir la misión de la empresa.

#### 5. Diseñar las estrategias competitivas

- Estrategias genéricas de Porter:
  - Liderazgo en costos: Buscar la eficiencia y la reducción de costos para ofrecer precios más bajos que la competencia.
  - Diferenciación: Ofrecer productos o servicios únicos y de alta calidad que los clientes estén dispuestos a pagar más por ellos.
  - Enfoque: Concentrarse en un nicho de mercado específico y adaptar la oferta a las necesidades particulares de ese segmento.
- Otras estrategias:
  - Océano azul: Crear nuevos espacios de mercado, en lugar de competir en los existentes.
  - Colaboración: Establecer alianzas estratégicas o *joint ventures* con otras empresas.
  - Imitación: Copiar las estrategias de éxito de los competidores.

#### 6. Desarrollar planes de acción

- Definir las acciones específicas: Detallar las tareas necesarias para implementar las estrategias.
- Asignar responsabilidades: Designar a las personas o equipos encargados de cada acción.
- Establecer plazos: Fijar fechas de inicio y finalización para cada acción.

- Asignar recursos: Determinar los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para cada acción.

#### 7. Implementar las estrategias

- Comunicar las estrategias: Asegurarse de que todos los miembros de la empresa comprendan las estrategias y su papel en la implementación.
- Motivar a los empleados: Crear un ambiente de trabajo positivo y motivador que fomente el compromiso con las estrategias.
- Gestionar el cambio: Anticipar y abordar las resistencias al cambio que puedan surgir durante la implementación.

#### 8. Evaluar y controlar los resultados

- Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs): Medir el progreso hacia los objetivos estratégicos.
- Realizar un seguimiento regular: Monitorear los resultados y compararlos con los objetivos.
- Tomar medidas correctivas: Si los resultados no son los esperados, identificar las causas y tomar medidas para corregir el rumbo.

#### 9. Adaptar las estrategias

- El entorno empresarial cambia constantemente: Es importante revisar y actualizar las estrategias periódicamente para adaptarlas a las nuevas condiciones del mercado.
- Aprender de los errores: Si una estrategia no funciona, analizar las causas del fracaso y aprender de la experiencia.

#### Recomendaciones adicionales:

- Involucrar a los empleados: La participación de los empleados en el diseño e implementación de las estrategias aumenta su compromiso y motivación.
- Fomentar la innovación: La innovación es clave para mantener una ventaja competitiva sostenible.
- Mantener una comunicación fluida: La comunicación clara y constante entre los diferentes niveles de la empresa es fundamental para el éxito de las estrategias.

## 1. Autoconocimiento y desarrollo personal

- **Identifica tus fortalezas y debilidades:** Reflexiona sobre tus habilidades, conocimientos, experiencia y áreas de mejora. Realiza autoevaluaciones, busca retroalimentación de otros y utiliza herramientas de evaluación de liderazgo.
- **Define tus valores y principios:** ¿Qué es importante para ti como líder? ¿Cuáles son tus valores fundamentales? Tus valores guiarán tus decisiones y acciones como líder.
- **Establece metas de desarrollo:** ¿Qué tipo de líder quieres ser? ¿Qué habilidades necesitas desarrollar? Define metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART) para tu desarrollo personal y profesional.

## 2. Conoce a tu equipo

- **Comprende las necesidades y expectativas de tu equipo:** ¿Qué motiva a los miembros de tu equipo? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Qué esperan de ti como líder? Realiza encuestas, entrevistas y reuniones individuales para conocer a tu equipo a fondo.
- **Fomenta la comunicación abierta y transparente:** Crea un ambiente de confianza donde los miembros de tu equipo se sientan cómodos para expresar sus ideas, opiniones y preocupaciones. Escucha activamente y responde de manera honesta y directa.
- **Valora la diversidad y la inclusión:** Reconoce y valora las diferencias individuales en tu equipo. Fomenta un ambiente inclusivo donde todos se sientan respetados y valorados.

## 3. Define una visión clara

- **¿Hacia dónde quieres llevar a tu equipo?** ¿Cuál es el objetivo que quieres lograr? Define una visión clara, inspiradora y ambiciosa que motive a tu equipo a alcanzar su máximo potencial.
- **Comunica la visión de manera efectiva:** Asegúrate de que todos los miembros de tu equipo comprendan la visión y cómo su trabajo contribuye a lograrla. Utiliza

diferentes canales de comunicación para transmitir la visión de manera clara y consistente.

- **Involucra a tu equipo en la creación de la visión:** Permite que los miembros de tu equipo participen en la definición de la visión. Esto aumentará su compromiso y sentido de pertenencia.

#### 4. Desarrolla habilidades de liderazgo

- **Comunicación efectiva:** Aprende a escuchar activamente, a dar retroalimentación constructiva y a comunicar tus ideas de manera clara y persuasiva.
- **Toma de decisiones:** Desarrolla tu capacidad para analizar información, evaluar opciones y tomar decisiones oportunas y efectivas.
- **Resolución de problemas:** Aprende a identificar, analizar y resolver problemas de manera creativa y colaborativa.
- **Gestión del tiempo:** Organiza tu tiempo de manera efectiva y establece prioridades claras.
- **Motivación y desarrollo de equipos:** Aprende a inspirar, motivar y desarrollar a los miembros de tu equipo.
- **Inteligencia emocional:** Desarrolla tu capacidad para comprender y gestionar tus propias emociones, así como las emociones de los demás.

#### 5. Implementa estrategias de liderazgo

- **Liderazgo situacional:** Adapta tu estilo de liderazgo a la situación y a las necesidades de tu equipo.
- **Liderazgo transformacional:** Inspira y motiva a tu equipo a lograr metas ambiciosas y a superar sus propias expectativas.
- **Liderazgo de servicio:** Prioriza las necesidades de tu equipo y trabaja para facilitar su éxito.
- **Liderazgo auténtico:** Sé tú mismo y lidera con integridad y honestidad.

#### 6. Evalúa y ajusta tu estrategia

- **Realiza un seguimiento regular:** Monitorea el progreso de tu equipo hacia los objetivos establecidos.

- **Obtén retroalimentación:** Pide a tu equipo que te dé retroalimentación sobre tu liderazgo.
- **Ajusta tu estrategia:** Si es necesario, modifica tu estrategia de liderazgo para adaptarla a las nuevas circunstancias y a las necesidades de tu equipo.

## Estrategias de costos

### 1. Análisis de la estructura de costos

- **Identifica los costos fijos y variables:** Los costos fijos son aquellos que no varían con el nivel de producción (alquileres, salarios administrativos, etc.), mientras que los costos variables cambian según la producción (materias primas, mano de obra directa, etc.).
- **Analiza los costos directos e indirectos:** Los costos directos se pueden asignar fácilmente a un producto o servicio específico (materias primas, mano de obra directa), mientras que los costos indirectos son más difíciles de asignar (alquileres, servicios públicos).
- **Calcula los costos unitarios:** Determina el costo de producir cada unidad de producto o servicio. Esto te ayudará a fijar precios competitivos y a tomar decisiones sobre la producción.

### 2. Identificación de oportunidades de reducción de costos

- **Análisis de la cadena de valor:** Examina cada etapa del proceso productivo para identificar áreas donde se pueden reducir costos sin sacrificar la calidad.
- **Benchmarking:** Compara tus costos con los de otras empresas del sector para identificar oportunidades de mejora.
- **Mejora continua:** Implementa procesos de mejora continua para optimizar la eficiencia y reducir los costos de manera constante.

### 3. Implementación de estrategias de reducción de costos

- **Economías de escala:** Aumenta el volumen de producción para aprovechar las economías de escala y reducir los costos unitarios.
- **Eficiencia operativa:** Optimiza los procesos productivos, reduce el desperdicio y mejora la utilización de los recursos.

- Negociación con proveedores: Busca mejores precios y condiciones con tus proveedores.
- Subcontratación (outsourcing): Considera subcontratar actividades no esenciales a empresas especializadas que puedan ofrecer costos más bajos.
- Automatización: Implementa tecnologías de automatización para reducir los costos de mano de obra y aumentar la eficiencia.
- Gestión de inventarios: Optimiza la gestión de inventarios para reducir los costos de almacenamiento y obsolescencia.
- Reducción de gastos generales: Identifica y elimina gastos innecesarios en áreas como marketing, administración y ventas.

#### 4. Seguimiento y control de los costos

- Establece indicadores clave de desempeño (KPIs): Define métricas para medir y monitorear los costos.
- Realiza un seguimiento regular: Monitorea los costos de manera periódica y compara los resultados con los objetivos establecidos.
- Toma medidas correctivas: Si los costos se desvían de lo planeado, identifica las causas y toma medidas para corregir el rumbo.

#### Recomendaciones adicionales

- Involucra a los empleados: Los empleados pueden ser una fuente valiosa de ideas para reducir costos. Fomenta su participación y reconoce sus contribuciones.
- No sacrifiques la calidad: La reducción de costos no debe implicar una disminución en la calidad de los productos o servicios.
- Invierte en tecnología: La tecnología puede ser una herramienta poderosa para reducir costos y mejorar la eficiencia.
- Mantente actualizado: El entorno empresarial cambia constantemente. Es importante revisar y actualizar las estrategias de costos de manera periódica.

#### Competitividad en las empresas

¿Por qué es importante la competitividad?

Una empresa competitiva puede:

- Aumentar su cuota de mercado: Atraer a más clientes y superar a la competencia.
- Mejorar su rentabilidad: Generar mayores ingresos y reducir costos.
- Crecer y expandirse: Invertir en nuevas áreas y llegar a nuevos mercados.
- Innovar y adaptarse: Mantenerse a la vanguardia y responder a los cambios del mercado.
- Atraer y retener talento: Contar con empleados motivados y capacitados.

¿Cómo mejorar la competitividad?

Existen diversas estrategias para mejorar la competitividad de una empresa:

#### 1. Calidad

- Ofrece productos o servicios de alta calidad: Supera las expectativas de los clientes y asegúrate de que tu oferta sea confiable y duradera.
- Implementa sistemas de gestión de calidad: Establece procesos para controlar y mejorar la calidad de tus productos o servicios de manera continua.

#### 2. Precio

- Establece precios competitivos: Analiza los precios de la competencia y ajusta tus precios para ser atractivo para los clientes.
- Ofrece descuentos y promociones: Atrae a nuevos clientes y recompensa a los clientes leales.

#### 3. Servicio al cliente

- Brinda un servicio excepcional: Responde rápidamente a las consultas de los clientes, resuelve sus problemas de manera eficiente y haz que se sientan valorados.
- Personaliza la experiencia del cliente: Adapta tu oferta a las necesidades y preferencias de cada cliente.

#### 4. Innovación

- Desarrolla nuevos productos o servicios: Mantente a la vanguardia y ofrece soluciones innovadoras que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes.
- Invierte en investigación y desarrollo: Explora nuevas tecnologías y procesos que te permitan mejorar tu oferta y reducir costos.

## 5. Marketing

- Promociona tu marca y tus productos: Da a conocer tu oferta a los clientes potenciales a través de campañas de marketing efectivas.
- Utiliza diferentes canales de marketing: Explora opciones como publicidad en línea, redes sociales, relaciones públicas y marketing de contenidos.

## 6. Eficiencia

- Optimiza tus procesos: Identifica áreas donde puedes reducir costos y mejorar la eficiencia en la producción y operación.
- Implementa tecnologías: Utiliza herramientas tecnológicas para automatizar tareas, mejorar la comunicación y optimizar la gestión de recursos.

## 7. Talento humano

- Contrata y retén talento: Busca empleados capacitados y motivados que compartan los valores de tu empresa.
- Invierte en capacitación y desarrollo: Ayuda a tus empleados a desarrollar sus habilidades y conocimientos para que puedan contribuir al éxito de la empresa.

Es importante recordar que la competitividad es un proceso continuo que requiere esfuerzo y dedicación. Al implementar estas estrategias y adaptarlas a las necesidades específicas de una empresa, se podrá mejorar la posición en el mercado y asegurar el éxito a largo plazo.

## 2.- Justificación

- Se realizó un diagnóstico para conocer la administración por objetivos de la empresa SAPOLIO S.A. de Lima, así mismo proponer soluciones a la problemática identificada aportando beneficios para los colaboradores y la empresa.

- Conocer el cómo y el porqué de las estrategias competitivas de la empresa, a fin de prever y planificar estrategias innovadoras para el aprovechamiento máximo de las potencialidades de los trabajadores.
- Proponer estrategias para aumentar la producción y posicionamiento en el mercado para así beneficiar tanto para la empresa como para los trabajadores.

### 3.- Problema

¿Cuál es el efecto que genera la administración por objetivos en las estrategias competitivas de la empresa Sapolio S.A. de Lima?

### 4.- Conceptualización y operacionalización de variables:

#### Definición Conceptual

**Administración Por Objetivos:** es un enfoque de gestión en el que los líderes y los empleados establecen objetivos específicos, medibles y alcanzables para la organización. Estos objetivos se acuerdan de manera conjunta, y se utiliza un proceso participativo para asegurar que todos los miembros de la empresa estén alineados y comprometidos con los resultados que se buscan alcanzar.

**Estrategias Competitivas:** es el conjunto de acciones que una empresa lleva a cabo para lograr una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Esta ventaja puede basarse en diversos factores, como ofrecer productos o servicios únicos, tener costos más bajos que la competencia, o construir una marca sólida y reconocida.

#### Definición Operacional

**Administración por objetivos.** Esta variable se midió operacionalmente haciendo uso de la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario compuesto por 23 ítems en la escala de Likert, y en la cual estaba comprendido por las respectivas dimensiones.

**Estrategias competitivas.** Esta variable se midió operacionalmente haciendo uso de la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario compuesto por 23 ítems en la escala de Likert, y en la cual estaba comprendido por las respectivas dimensiones.

## **5.- Hipótesis:**

La administración por objetivos influye en las estrategias competitivas de la empresa Sapolio S.A. de Lima.

## **6- Objetivos:**

### **6.1.- Objetivo General:**

Describir cómo la administración por objetivos influye en las estrategias competitivas de la empresa Sapolio S.A. de Lima.

### **6.2.- Objetivos Específicos:**

- Conocer la participación de mercado, motivación, conducta humana, planeamiento y control para determinar su nivel de influencia en las estrategias competitivas de la empresa.
- Analizar la administración por objetivos para determinar el grado de influencia en las estrategias competitivas
- Evaluar los parámetros de la administración por objetivos para determinar su efecto en la competitividad.

## METODOLOGÍA

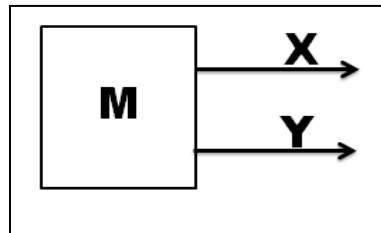
### Tipo de investigación

El estudio fue una investigación descriptiva y de corte transversal; descriptiva porque se buscó entender el funcionamiento de las variables estudiadas. Además, es cuantitativo porque permitió examinar los datos de manera pública científica, o de manera más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística (Hernández, Fernández, Baptista, 2014)

### Diseño de investigación

El tipo de estudio fue descriptivo de corte transversal y no experimental, cuyo diseño es de una sola casilla. (Hernández, Fernández, Baptista, 2014)

Está representado por la siguiente figura.



Dónde:

- M Muestra de la investigación. Representada por 50 colaboradores
- X Administración por objetivos
- Y Estrategias competitivas

### Población y Muestra

La población del presente estudio, estuvo compuesta por 50 colaboradores de la empresa SAPOLIO.S.A Lima.

Para la muestra se consideró la misma cantidad que la población, es decir 50 colaboradores.

### Técnicas e instrumentos de recolección de datos

**Encuesta.** Se utilizó esta técnica de investigación para recabar información puntual de la Administración por Objetivos y Estrategias Competitivas. Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Encuesta	Cuestionario

**Observación.** Esta técnica permitió relacionar los hechos observados en la entidad con las teorías y normas respecto a la Administración por Objetivos y a las Estrategias Competitivas de los colaboradores empresa SAPOLIO.S.A Lima.

### **Procesamiento y análisis de la información**

**Ordenamiento y clasificación.-** Se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa sobre las variables estudiadas, en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.

**Registro manual.-** Se aplicó para digitar la información de las diferentes fuentes sobre sobre las variables estudiadas.

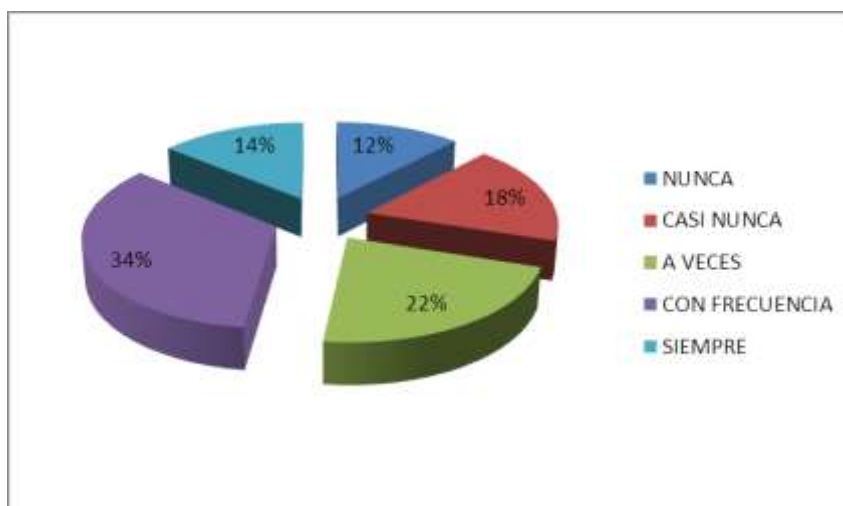
**Proceso computarizado con Excel.-** Se aplicó para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad sobre sobre las variables estudiadas.

## RESULTADOS

**Tabla 1**

*¿Diga usted la empresa Sapolio, ha establecido buenas estrategias para la motivación de sus clientes?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	NUNCA	6	12.00
2	CASI NUNCA	9	18.00
3	A VECES	11	22.00
4	CON FRECUENCIA	17	34.00
5	SIEMPRE	7	14.00
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



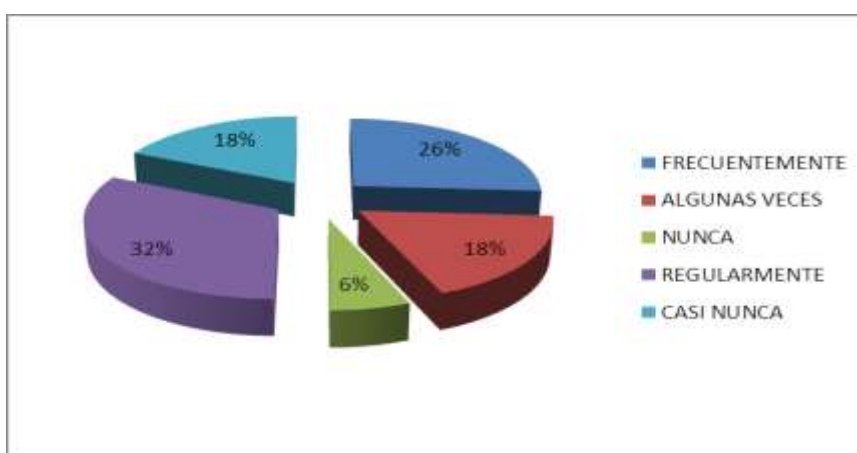
**Figura 1:** *¿Diga usted la empresa Sapolio, ha establecido buenas estrategias para la motivación de sus clientes?*

En la tabla 1 se observa que nunca en un 12% se ha establecido estrategias para motivar a los clientes, casi nunca en un 18%, a veces en un 22%, con frecuencia en un 34% y siempre en un 14%.

**Tabla 2**

*¿Diga usted si la ubicación de los productos Sapolio está a su alcance en mercados, bodegas y supermercados de Chimbote?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	FRECUENTEMENTE	13	26.00
2	ALGUNAS VECES	9	18.00
3	NUNCA	3	6.00
4	REGULARMENTE	16	32.00
5	CASI NUNCA	9	18.00
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



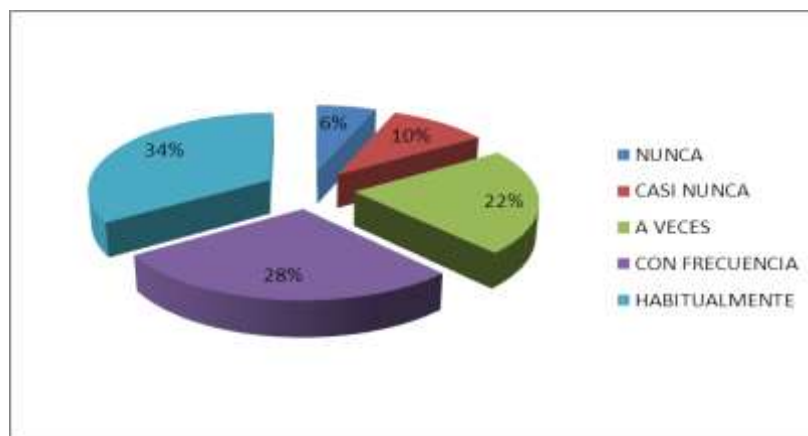
*Figura 2: ¿Diga usted si la ubicación de los productos Sapolio está a su alcance en mercados, bodegas y supermercados de Chimbote?*

En la tabla 2 se observa que casi nunca un 18 % ha establecido que la ubicación de los productos sapolio están a su alcance en mercados, bodegas y supermercados, regularmente en un 32%, nunca en un 6%, algunas veces en un 18%, y frecuentemente en un 26%.

**Tabla 3**

*¿Diga usted si la competitividad se ve influenciada por la publicidad que emite la empresa Sapolio?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	NUNCA	3	6.00
2	CASI NUNCA	5	10.00
3	A VECES	11	22.00
4	CON FRECUENCIA	14	28.00
5	HABITUALMENTE	17	34.00
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



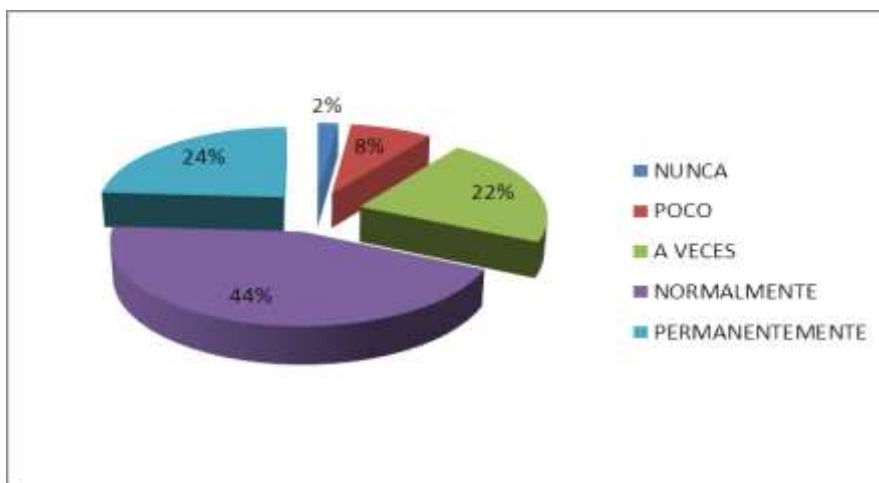
**Figura 3:** *¿Diga usted si la competitividad se ve influenciada por la publicidad que emite la empresa Sapolio?*

En la tabla 3 se observa que habitualmente un 34%, ha establecido que la competitividad se ve influenciada por la publicidad que emite la empresa Sapolio, con frecuencia en un 28%, a veces en un 22%, casi nunca en un 10%, y nunca en un 6%.

**Tabla 4**

*¿Diga usted si el servicio que ofrece la empresa Sapolio está reflejado su campaña publicitaria?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	NUNCA	1	2.00
2	POCO	4	8.00
3	A VECES	11	22.00
4	NORMALMENTE	22	44.00
5	PERMANENTEMENTE	12	24.00
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



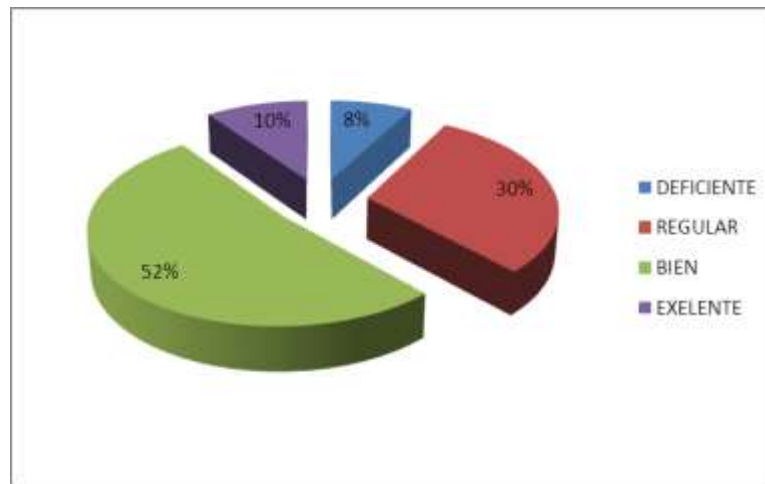
*Figura 4: ¿Diga usted si el servicio que ofrece la empresa Sapolio está reflejado su campaña publicitaria?*

En la tabla 4 se puede observar que permanentemente en un 24%, ha establecido que el servicio que ofrece la empresa Sapolio está reflejado su campaña publicitaria, normalmente en un 44%, a veces en un 22%, poco en un 8% y nunca en un 2%.

**Tabla 5**

*¿Diga usted si el personal que atiende en la empresa, son personas instruidas y capacitadas, respecto a los productos que ofrecen?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	DEFICIENTE	4	8.00
2	REGULAR	15	30.00
3	BIEN	26	52.00
4	EXCELENTE	5	10.00
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



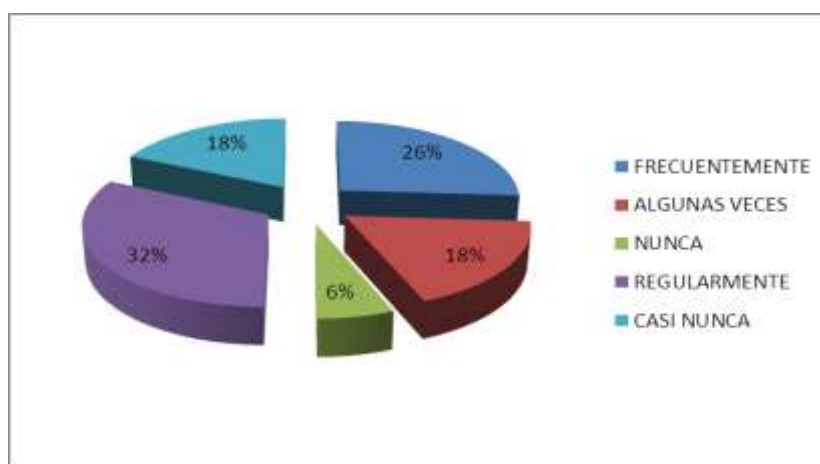
**Figura 5:** *¿Diga usted si el personal que atiende en la empresa, son personas instruidas y capacitadas, respecto a los productos que ofrecen?*

En la tabla 5 se observa que en un 10%, ha establecido que el personal que atiende en la empresa, son excelentes personas instruidas y capacitadas, respecto a los productos que ofrecen, bueno en un 52%, regular en un 30%, y deficiente en un 8%.

**Tabla 6**

*¿Diga usted si los factores sociales (familia, grupos de amistad, organizaciones) se relacionan con la conducta de compra de la empresa Sapolio?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	FRECUENTEMENTE	13	26.00
2	ALGUNAS VECES	9	18.00
3	NUNCA	3	6.00
4	REGULARMENTE	16	32.00
5	CASI NUNCA	9	18.00
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Figura 6:** *¿Diga usted si los factores sociales (familia, grupos de amistad, organizaciones) se relacionan con la conducta de compra de la empresa Sapolio?*

En la tabla 6 se observa que casi nunca en un 18%, ha establecido que los factores sociales (familia, grupos de amistad, organizaciones) se relacionan con la conducta de compra de la empresa Sapolio, regularmente en un 32%, nunca en un 6%, algunas veces en un 18%, y frecuentemente en un 26%

**Tabla 7**

*¿Diga usted si los factores personales (ocupación, situación económica, estilo de vida) se relacionan con la conducta de los colaboradores de la empresa Sapolio?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	NUNCA	6	12.00
2	CASI NUNCA	9	18.00
3	CASI SIEMPRE	11	22.00
4	ALGUNAS VECES	17	34.00
5	SIEMPRE	7	14.00
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

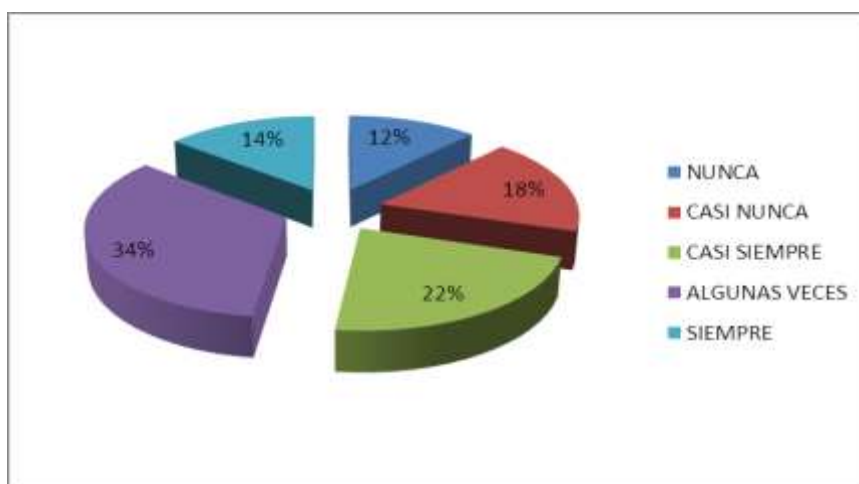


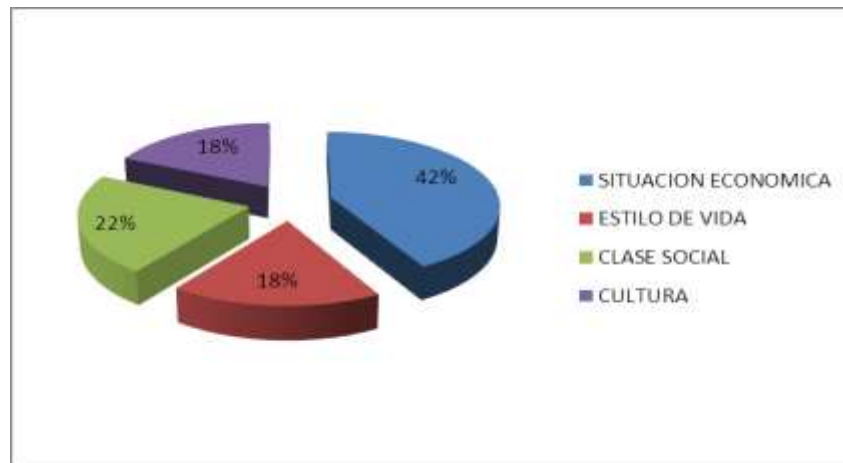
Figura 8: *¿Diga usted si los factores personales (ocupación, situación económica, estilo de vida) se relacionan con la conducta de los colaboradores de la empresa Sapolio?*

En la tabla 7 se observa que siempre en un 34%, ha establecido que los factores personales (ocupación, situación económica, estilo de vida) se relacionan con la conducta de los colaboradores de la empresa Sapolio, algunas veces en un 34%, casi siempre en un 22%, casi nunca en un 18%, y nunca en un 12%.

**Tabla 8**

*¿Diga usted cuales son los factores que motivan en su decisión de compra?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	SITUACION ECONOMICA	21	42.00
2	ESTILO DE VIDA	9	18.00
3	CLASE SOCIAL	11	22.00
4	CULTURA	9	18.00
	TOTAL	50	100



**Figura 8:** *¿Diga usted cuales son los factores que motivan en su decisión de compra?*

En la tabla 8 se observa que un 18%, ha establecido que los factores que motivan a su decisión de compra se ven influenciados por la cultura, la clase social en un 22%, el estilo de vida en un 18% y en la situación económica en un 42%.

**Tabla 9**

*¿Diga usted si los productos que brinda la empresa Sapolio representa una estrategia competitiva por parte de su personal administrativo?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	FRECUENTEMENTE	13	26.00
2	ALGUNAS VECES	9	18.00
3	NUNCA	3	6.00
4	REGULARMENTE	16	32.00
5	CASI NUNCA	9	18.00
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

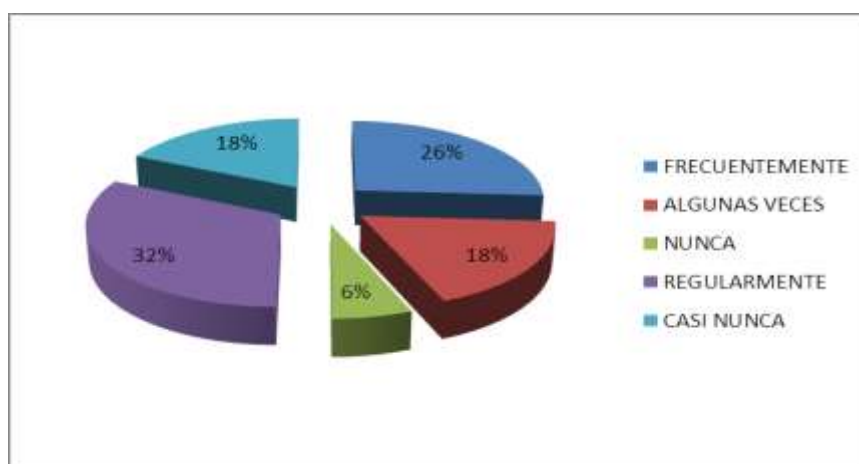


Figura 9: *¿Diga usted si los productos que brinda la empresa Sapolio representa una estrategia competitiva por parte de su personal administrativo?*

En la tabla 9 se aprecia que casi nunca en un 18%, ha establecido que los productos que brinda la empresa Sapolio representa una estrategia competitiva por parte de su personal administrativo, regularmente en un 32%, nunca en un 6%, algunas veces en un 18%, y frecuentemente en un 26%.

**Tabla 10**

*¿Diga usted si los productos que ofrece la empresa Sapolio son un elemento diferenciador en cuanto a calidad, precio y garantía respecto a los que ofrece la competencia?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	SIEMPRE	5	10.00
2	CASI SIEMPRE	9	18.00
3	AVECES	18	36.00
4	CASI NUNCA	14	28.00
5	NUNCA	4	8.00
	TOTAL	50	100

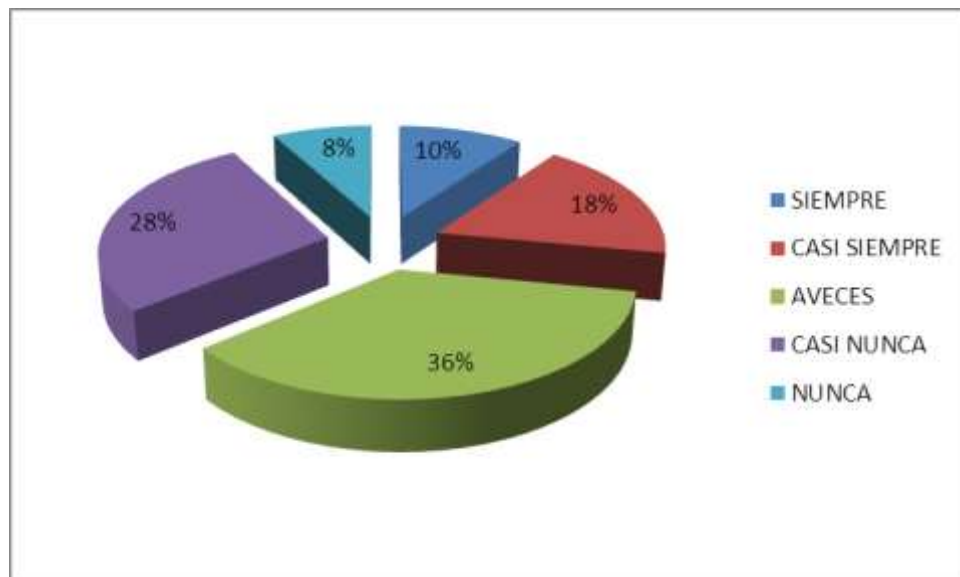


Figura 10: *¿Diga usted si los productos que ofrece la empresa Sapolio son un elemento diferenciador en cuanto a calidad, precio y garantía respecto a los que ofrece la competencia?*

En la tabla 10 se observa que nunca en un 8%, ha establecido que los productos que ofrece la empresa Sapolio son un elemento diferenciador en cuanto a calidad, precio y garantía respecto a los que ofrece la competencia, casi nunca en un 28%, a veces en un 36%, casi siempre en un 18%, y siempre en un 10%.

**Tabla 11**

*¿Diga usted si la información publicitaria emitida por la empresa Sapolio establece diferencias respecto a su competencia?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	SIEMPRE	5	10.00
2	CASI SIEMPRE	9	18.00
3	AVECES	18	36.00
4	CASI NUNCA	14	28.00
5	NUNCA	4	8.00
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

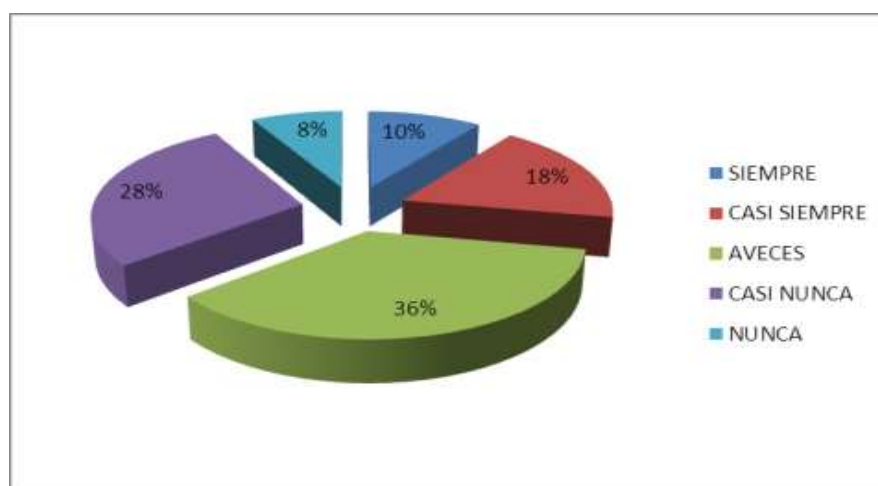


Figura 11: ¿Diga usted si la información publicitaria emitida por la empresa Sapolio establece diferencias respecto a su competencia?

En la tabla 11 se observa que nunca en un 8%, ha establecido que la información publicitaria emitida por la empresa Sapolio establece diferencias respecto a su competencia. Casi nunca en un 28%, a veces en un 36%, casi siempre en un 18%, y siempre en un 10%.

**Tabla 12**

*¿Diga usted si la Administración por objetivo se relaciona con la imagen corporativa de la empresa?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	SIEMPRE	7	14.00
2	CASI SIEMPRE	11	22.00
3	ALGUNAS VECES	20	40.00
4	CASI NUNCA	10	20.00
5	NUNCA	2	4.00
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

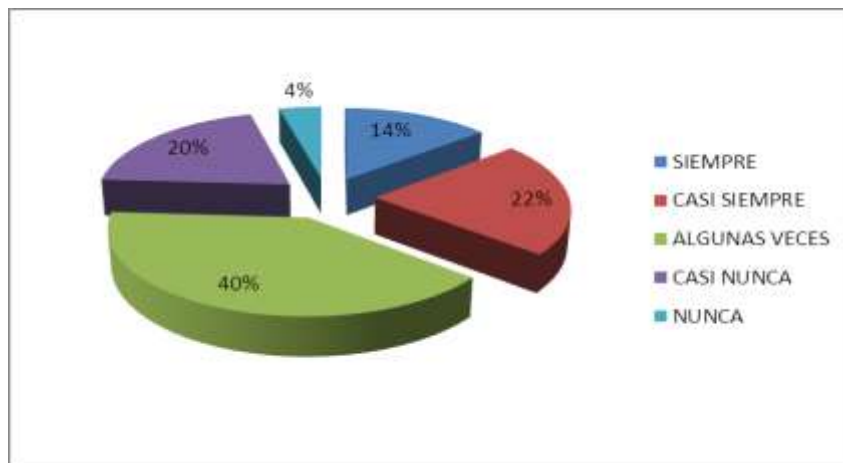


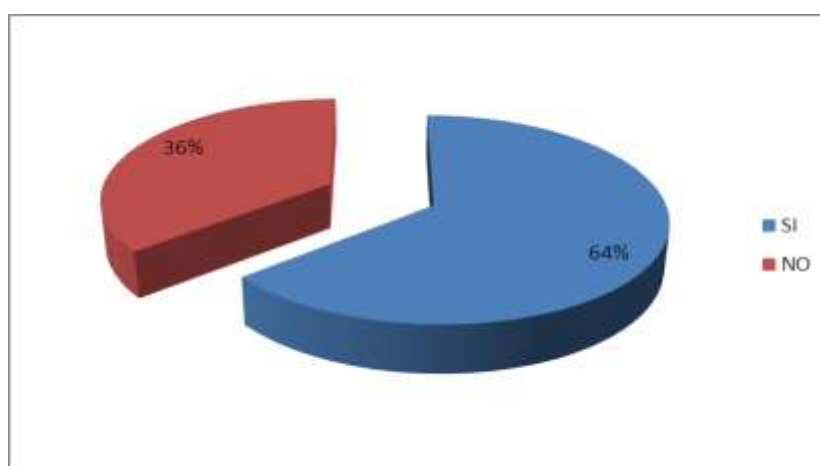
Figura 12: *¿Diga usted si la Administración por objetivo se relaciona con la imagen corporativa de la empresa?*

En el cuadro y gráfica N° 12 notamos que nunca un 4%, ha establecido que la Administración por objetivo se relaciona con la imagen corporativa de la empresa, casi nunca en un 20%, algunas veces en un 40%, casi siempre en un 22%, y siempre en un 14%

**Tabla 13**

*¿Diga Ud., si el concepto siguiente corresponde a lo que significa las estrategias competitivas?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	SI	32	64.00
2	NO	18	36.00
	TOTAL	50	100



**Figura 13:** *¿Diga Ud., si el concepto siguiente corresponde a lo que significa las estrategias competitivas?*

En la tabla 13 se observa que un 36%, ha establecido que el concepto siguiente no corresponde a lo que significa las estrategias competitivas, y si corresponde en un 64%.

**Tabla 14**

*¿Diga Ud. si la publicidad que emplea la empresa logra instruir a las personas?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	SI	28	56.00
2	NO	22	44.00
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

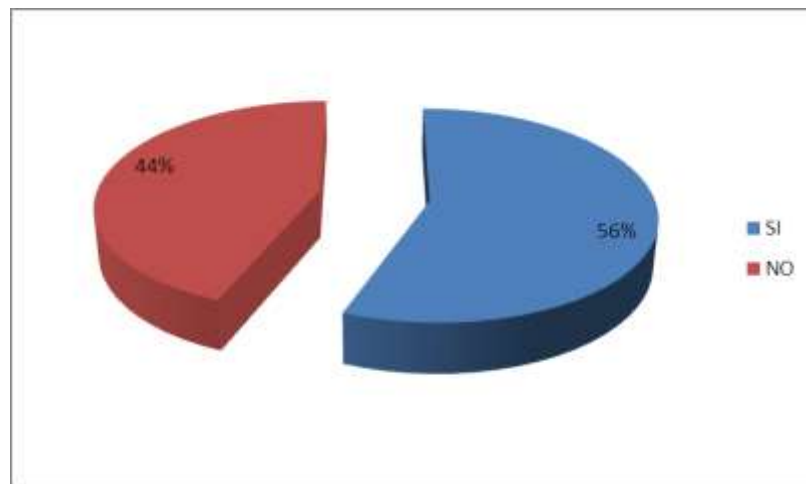


Figura 14: *¿Diga Ud. si la publicidad que emplea la empresa logra instruir a las personas?*

En la tabla 14 se observa que un 44%, manifiesta que la publicidad que emplea la empresa no logra instruir a las personas, y si logra instruir las en un 56%.

**Tabla 15**

*¿Diga Ud. como le ha beneficiado los objetivos de la empresa en su vida cotidiana?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	BASTANTE	24	48.00
2	POCO	15	30.00
3	MUY POCO	11	22.00
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

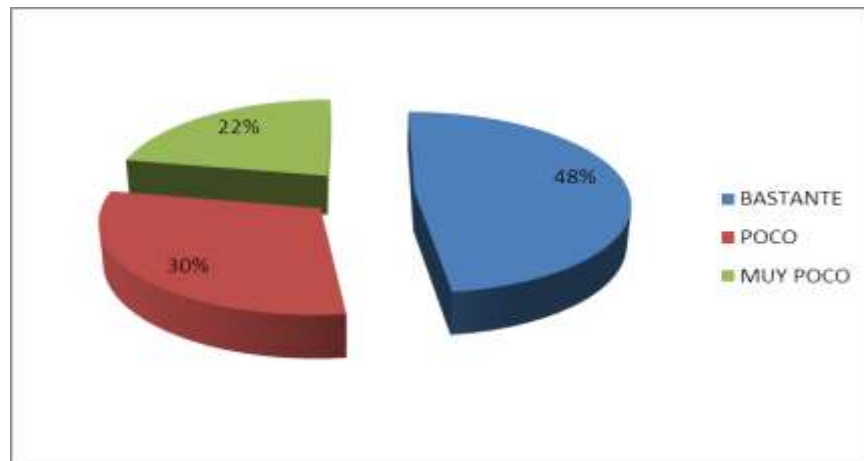


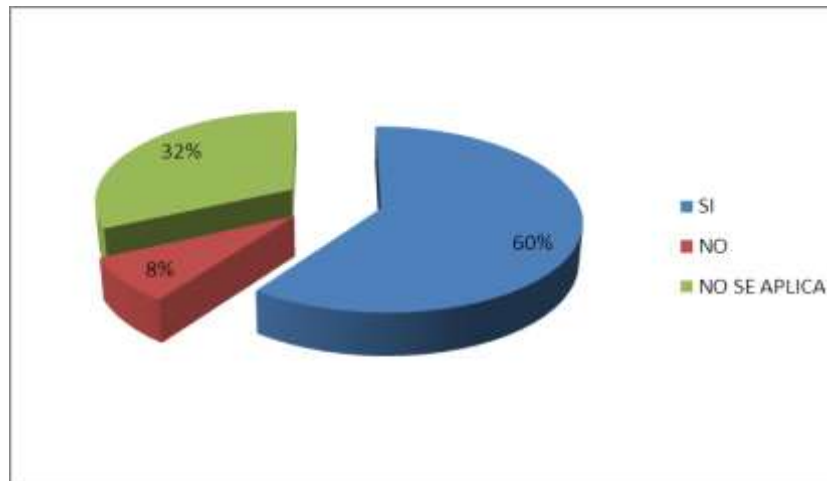
Figura 15: *¿Diga Ud. como le ha beneficiado los objetivos de la empresa en su vida cotidiana?*

En la tabla 15 se observa que muy poco en un 22% ha establecido que le ha beneficiado los objetivos de la empresa en su vida cotidiana, poco en un 30%, y bastante en un 48%.

**Tabla 16**

*¿Diga Ud. si estaría dispuesto a recibir foros, seminarios sobre las estrategias competitivas?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	SI	30	60.00
2	NO	4	8.00
3	NO SE APLICA	16	32.00
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Figura 16:** *¿Diga Ud. si estaría dispuesto a recibir foros, seminarios sobre las estrategias competitivas?*

En la tabla 16 se observa que un 32%, ha establecido que no se aplican, seminarios y foros sobre las estrategias competitiva, el 8% no lo realiza, y un 60% si lo realiza.

**Tabla 17**

*¿Diga Ud. Tiene idea de cómo aplicar la Administración por Objetivos?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	SI	32	64.00
2	NO	18	36.00
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

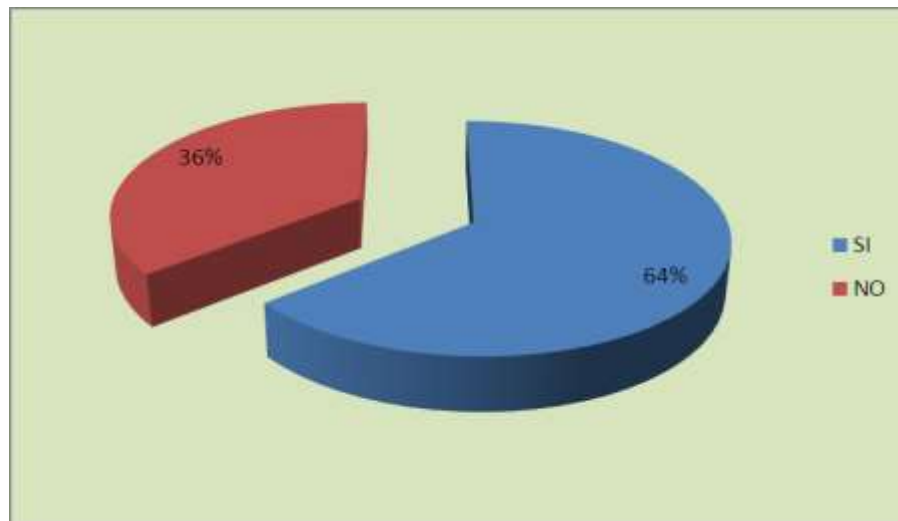


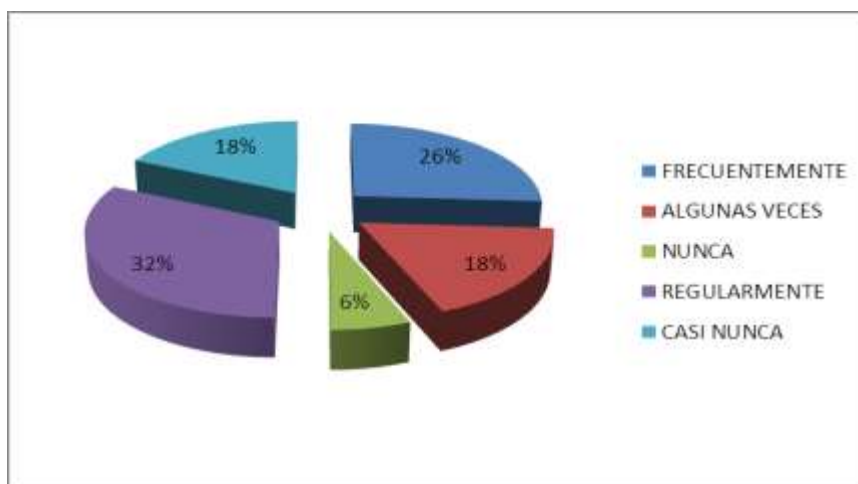
Figura 17: *¿Diga Ud. Tiene idea de cómo aplicar la Administración por Objetivos?*

En la tabla 17 se observa que un 36%, ha establecido que no tiene idea como aplicar la administración por objetivos, y si tienen idea un 64%.

**Tabla 18**

*¿Diga usted, Según los objetivos de la empresa Sapolio ¿El rol de la mujer en la sociedad influye en la necesidad de compra de los clientes de la empresa?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	FRECUENTEMENTE	13	26.00
2	ALGUNAS VECES	9	18.00
3	NUNCA	3	6.00
4	REGULARMENTE	16	32.00
5	CASI NUNCA	9	18.00
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



*Figura 18: ¿Diga usted, Según los objetivos de la empresa Sapolio ¿El rol de la mujer en la sociedad influye en la necesidad de compra de los clientes de la empresa?*

En la tabla 18 se observa que casi nunca en un 18%, ha establecido que El rol de la mujer en la sociedad influye en la necesidad de compra de los clientes de la empresa, regularmente en un 32%, nunca en un 6%, algunas veces en un 18%, y frecuentemente en un 26%.

**Tabla 19**

*¿Diga usted, De qué manera el planeamiento contribuye al éxito de las ventas?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	CASI NUNCA	3	6.00
2	ALGUNAS VECES	9	18.00
3	CASI SIEMPRE	14	28.00
4	SIEMPRE	24	48.00
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

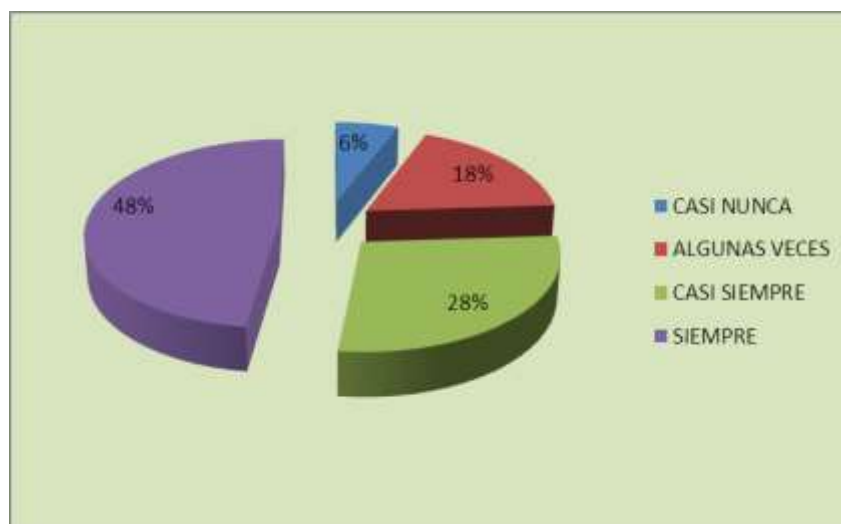


Figura 19: *¿Diga usted, De qué manera el planeamiento contribuye al éxito de las ventas?*

En la tabla 19 se observa que siempre en un 48%, ha establecido que el planeamiento contribuye al éxito de las ventas, casi siempre en un 28%, algunas veces en un 18%, casi nunca en un 6%.

**Tabla 20**

*¿Diga usted, ¿La motivación de los empleados de la empresa contribuyen a un buen desempeño físico y psicológico?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	FRECUENTEMENTE	31	62.00
2	ALGUNAS VECES	8	16.00
3	NUNCA	2	4.00
4	REGULARMENTE	8	16.00
5	CASI NUNCA	1	2.00
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

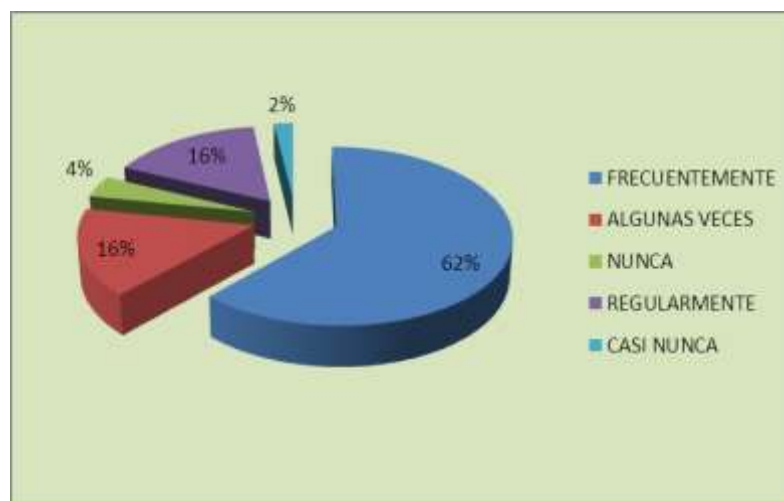


Figura 20: *¿Diga usted, ¿La motivación de los empleados de la empresa contribuyen a un buen desempeño físico y psicológico?*

En la tabla 20 se observa que casi nunca en un 2%, manifiesta que La motivación de los empleados de la empresa contribuye a un buen desempeño físico y psicológico, regularmente en un 16%, nunca en un 4%, algunas veces en un 16%, frecuentemente en un 62%

**Tabla 21**

*¿Diga usted, ¿El control de objetivos contribuye a mejorar la capacidad de ventas de la empresa?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	NUNCA	2	4.00
2	AVECES	14	28.00
3	HABITUALMENTE	18	36.00
4	CASI NUNCA	1	2.00
5	CONFRECUENCIA	15	30.00
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

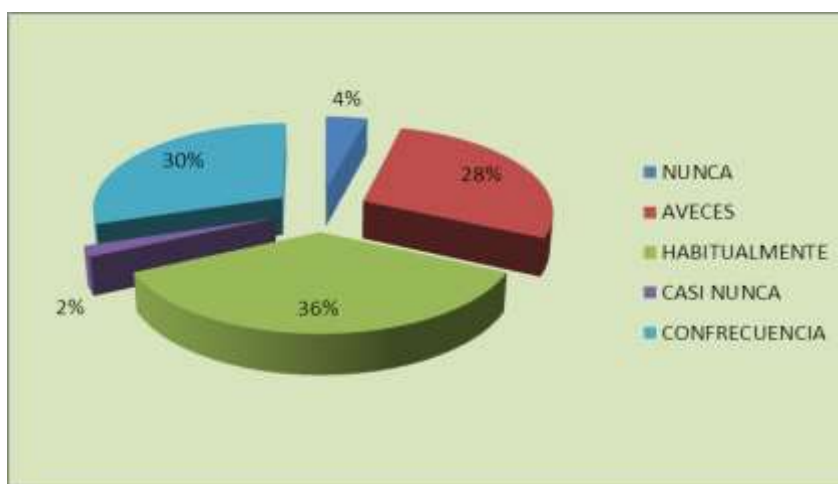


Figura 21: *¿Diga usted, ¿El control de objetivos contribuye a mejorar la capacidad de ventas de la empresa?*

En la tabla 21 se observa que con frecuencia en un 30%, ha establecido que El control de objetivos contribuye a mejorar la capacidad de ventas de la empresa, casi nunca en un 2%, habitualmente en un 36%, a veces en un 28%, nunca en un 4%.

**Tabla 22**

*¿Diga usted, ¿La globalización de la empresa Sapolio afecta la exportación de los productos?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	NUNCA	4	8.00
2	BASTANTE	12	24.00
3	MUCHA	11	22.00
4	POCA	8	16.00
5	NOTABLE	15	30.00
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

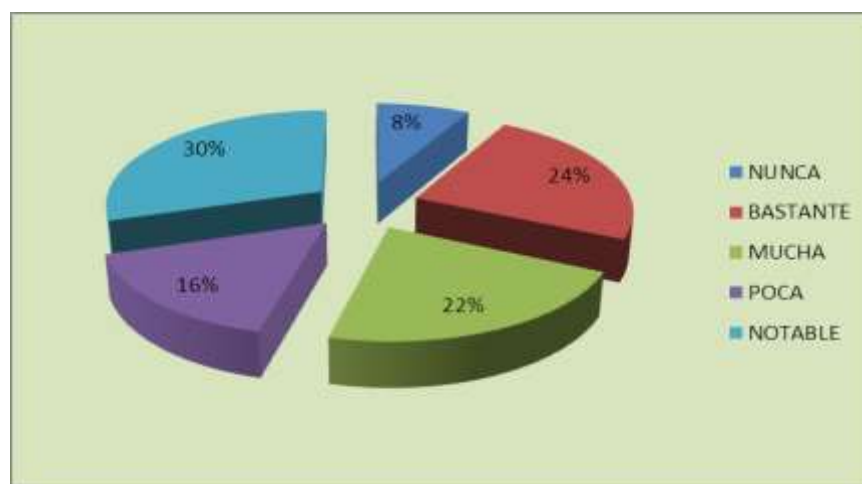


Figura 22: *¿Diga usted, ¿La globalización de la empresa Sapolio afecta la exportación de los productos?*

En la tabla 22 se observa que notablemente en un 30%, ha establecido que la globalización de la empresa Sapolio afecta a la exportación de los productos, pocas veces en un 16%, muchas veces en un 22%, bastante en un 24%, y nunca en un 8%.

**Tabla 23**

*¿Diga usted, ¿La competitividad de los objetivos de la empresa contribuye al posicionamiento de los productos de la empresa en el mercado?*

N°	ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	NUNCA	6	12.00
2	AVECES	7	14.00
3	HABITUALMENTE	9	18.00
4	CASI NUNCA	7	14.00
5	CON FRECUENCIA	21	42.00
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

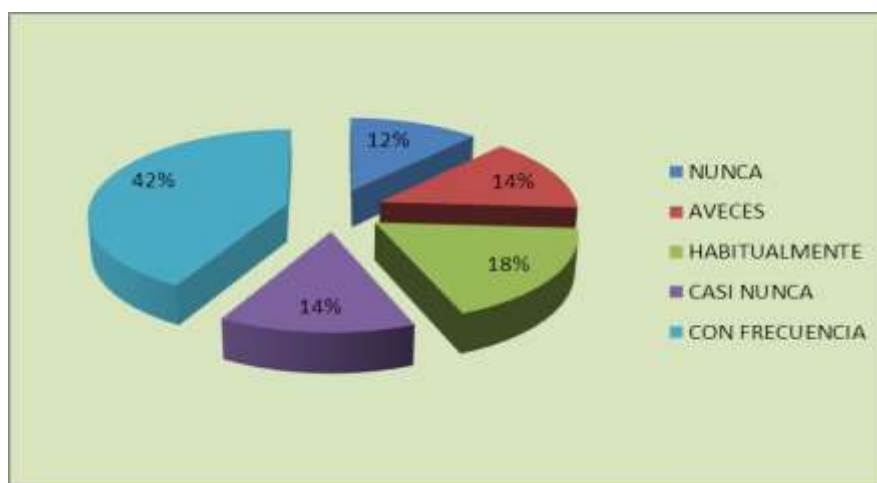


Figura 23: *¿Diga usted, ¿La competitividad de los objetivos de la empresa contribuye al posicionamiento de los productos de la empresa en el mercado?*

En la tabla 23 se observa que con frecuencia en un 42%, ha establecido que La competitividad de los objetivos de la empresa contribuye al posicionamiento de los productos de la empresa en el mercado, casi nunca en un 14%, habitualmente en un 18%, a veces en un 14%, y nunca en un 12%

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Discusión de resultados relacionados a la participación de mercado, motivación, conducta humana, planeamiento y control para determinar su nivel de influencia en las estrategias competitivas de la empresa.

De acuerdo a los resultados encontrados, se establece que en un 48% se aplican estrategias para motivar a los clientes de la empresa, debido a que los supervisores están en constante seguimiento de la motivación que realizan los colaboradores y en un 52% es lo contrario. Valenzuela (2007) indica que el desarrollo de las estrategias para obtener la fidelización de los clientes, es un aspecto fundamental para la gestión dentro de una empresa.

Por otro lado, se establece que en un 26% la ubicación de los productos Sapolio están a su alcance en mercados, bodegas y supermercados, y en un 74% es lo contrario. Ante esto, Porter (2009) sostiene que las compañías tienen ventaja respecto a las demás cuando tienen una mejor posición con respecto a las demás y saben retener a sus clientes, ofreciendo mejores productos y un servicio de calidad.

Además, el 62% los colaboradores manifestaron que la competitividad se ve influenciada por la publicidad que emite la empresa Sapolio, y en un 38% es lo contrario. Porter (2009) afirmó que una empresa con costos bajos tiene una desventaja con respecto a las demás, y que la solución debería ser apoyarla con diversas actividades que incluyan la publicidad para seguir mejorando su productividad.

También, se establece que en un 68% los colaboradores manifestaron que el servicio que ofrece la empresa Sapolio está reflejado en su campaña publicitaria, y en un 32% es lo contrario. Baza (2012) dice que una empresa en crecimiento a veces pierde de vista la planeación, por eso se recurre a la administración por objetivos con la finalidad de tener un mejor manejo administrativo que siempre impulse a conseguir las metas de la organización.

Se establece que en un 62% de los colaboradores manifestaron que el personal que atiende a la empresa, son personas instruidas y capacitadas, respecto a los productos que ofrecen y en un 48%, es lo contrario. Ortega y Campos (2006) afirman que en los mercados competitivos

todas las empresas están destinadas a sufrir ataques por parte de la competencia. Ante esto, es necesario tener estrategias defensivas con la finalidad de reducir los riesgos y los impactos futuros mediante la capacitación constante a los colaboradores.

Discusión de resultados relacionados al análisis de la administración por objetivos para determinar su efecto en competitividad, las estrategias generales, competitivas y globalización de la empresa

Se establece que en un 64% los colaboradores manifestaron que el concepto siguiente, corresponde a lo que significa las estrategias competitivas y en un 36% es lo contrario. Para Porter (2009) La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado

Se establece que en un 56% los colaboradores manifestaron que la publicidad que emplea la empresa logra instruir a las personas brindándole información sobre los productos que ellos venden y en un 44% es lo contrario.

Se establece que en un 48% los colaboradores manifestaron que le ha beneficiado los objetivos de la empresa en su vida cotidiana y en un 52% es lo contrario. Debido a que los objetivos puestos en práctica por los colaboradores, son de suma importancia en lo personal para poder lograr objetivos individuales y así beneficiarse, logrando un resultado satisfactorio.

Se establece que en un 60% los colaboradores manifestaron que si estaría dispuesto a recibir foros, seminarios sobre las estrategias competitivas y en un 40% es lo contrario. Toda información es de vital importancia dentro de la empresa, la cual ayuda a capacitarse y mejorar logrando conocimientos sobre algún tema propuesto.

Se establece que en un 64% los colaboradores manifestaron que tienen idea como aplicar la administración por objetivos dentro de la empresa, y en un 36% es lo contrario. Al aplicar correctamente la Administración por Objetivos, permitió lograr resultados óptimos priorizando la planificación y el control, que son de vital importancia al momento de definir los objetivos.

Se funda que el 32% los colaboradores manifestaron que el rol de la mujer en la sociedad influye en la necesidad de compra de los clientes, y en un 68% es lo contrario. El rol de la mujer si contribuye e influye en la decisiones de compras de las personas, generando impacto y atrayendo a los compradores potenciales.

Se establece que el 48% los colaboradores manifestaron que el planeamiento contribuye al éxito de las ventas, y en un 52% es lo contrario. La planeación va a lograr que los objetivos se alcancen en un determinado período logrando tener éxito en ventas, es cierto también que depende de la motivación y trabajo en equipo, pero sin planear es muy difícil lograr resultados exitosos.

Apreciamos que el 78% los colaboradores manifestaron que la motivación de los empleados de la empresa contribuye a un buen desempeño físico y psicológico dentro de la empresa, y en un 22% todo lo contrario. La motivación que se le brinda a los empleados es de mucha importancia más en el factor psicológico, porque al estimularlos se genera un plus adicional al momento que ellos realizan sus labores.

Se establece que el 66% los colaboradores manifiestan que el control de los objetivos contribuye a mejorar la capacidad de ventas de la empresa y el 44% es lo contrario. STONER (1996) lo define de la siguiente manera: El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

Se establece que el 60 % los colaboradores manifiesta que la competitividad de los objetivos de la empresa contribuye al posicionamiento de los productos, y en un 40% manifiesta lo contrario. Con estos objetivos la empresa Sapolio está muy bien posicionada dentro del mercado interno y externo porque aplica de manera correcta las estrategias.

## CONCLUSIONES

1. Se conoció que existe un compromiso por parte de los colaboradores de la empresa SAPOLIO .S.A a mejorar más aún la atención que brindan al público y cumplir con el logro de objetivos de la empresa que muestra parte de identificación de los miembros con la misma.
2. Los colaboradores manifestaron que la competitividad de los objetivos de la empresa SAPOLIO S.A. contribuye al posicionamiento de los productos. Con estos objetivos la empresa está muy bien posicionada dentro del mercado interno y externo porque aplica de manera correcta las estrategias.
3. Se reconoció que el 76% los colaboradores de la empresa SAPOLIO S.A manifestaron que la globalización afecta a la exportación de los productos, por los distintos estándares que posee como precio, calidad, no obstante están bien posicionados en el mercado, y un 24% manifiesta lo contrario.
4. Sapolio ha utilizado muy buenas estrategias que le han permitido sobresalir en el mercado, uno de ellos, es la publicidad, factor muy importante, ya que se invierte mucho en ella y logra resultados efectivos para la empresa, además permite que el cliente opte por una mejor decisión de compra y así diferenciarnos de nuestros competidores. En el factor humano, contamos con un grupo muy compenetrado con el trabajo, brindando una excelente atención a los clientes potenciales y reales, debido a los diversos programas de capacitación que se les brinda constantemente, generando una buena relación entre cliente –empresa. Respecto a los productos que ofrece sapolio, se ha logrado llegar al mercado internacional, ya que las exportaciones que se realiza van de la mano con la calidad. (Guía de observación)
5. Se ha determinado que en promedio general de un 38.25% los factores de la administración por objetivos contribuyen en formulación de las estrategias competitivas de la empresa SAPOLIO S.A, encontrándose una brecha negativa elevada promedio de un 61.75%, situación que es preocupante y la gerencia de la empresa Sapolio debe tomar medidas correctivas para evitar dicha brecha..

## RECOMENDACIONES

- Fortalecer la publicidad para obtener mejores resultados en la organización, ya que permite que los productos y/o servicios, sean expuestos al público de manera eficiente, logrando tener mayor competitividad en el mercado.
- Desarrollar medidas que permita mantener el servicio en un buen nivel, generando mejoras en la calidad y en la atención por parte de los colaboradores de la organización.
- Implementar estrategias para mantener el buen nivel de control por parte de la gerencia de la empresa SAPOLIO .S.A
- Implementar las estrategias que se indican en el anexo N° 02; relacionado a un PROGRAMA DE MEJORA DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, lo cual permitirá mantener la fidelización de los colaboradores con su empresa, a fin de satisfacerles sus necesidades logrando un máximo interés por parte de los supervisores y subordinados.
- Realizar posteriores investigaciones con el propósito de mejorar y perfeccionar el desarrollo de la empresa en estudio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, L. (2012) Evaluación de las estrategias competitivas en las firmas de servicios de consultoría. Venezuela.
- Arocha, R. y Pineda, J. (2004), "Dilemas del mercado global", México.
- Baza, E. (2012) Administración Por Objetivos Como Técnica De Cambio Organizacional Una Empresa Mueblera. México.
- Blanchard, K., Zigarmi, P. y Zigarmi, D. (1990) "Liderazgo Empresarial", Líder ejecutivo al minuto.
- Castells, M. (1997), "La Gestión De Las Ciudades En La Era De La Información", Madrid
- Charles, H. (2005) "Administración Estratégica", Octava Edición.
- Chiavenato, I. (1993) "Introducción A La Teoría General De La Administración", México
- Chiavenato, I. (1993), "Administración De Recursos Humanos", McGraw-Hill, quinta Edición, Santa Fe de Bogotá
- Covey, S. (1989) "Los Siete Hábitos De La Gente Altamente Efectiva", Estados Unidos
- Daboin, M. (2010), realizó la presente investigación "Diseño Estratégico De Competitividad Para El Diario De Los Andes Edición Trujillo", Venezuela.
- Drucker, P. (1954) "La Práctica De La Gestión". Mc Graw Hill.
- Espín, W. y Silva, M. (2011) Aplicación de un enfoque de la administración por objetivos para la implementación de la Norma ISO 9000 para potencializar la comercialización de Seguros de Vida de la Empresa EQUIVIDA S.A. Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador.
- Fernández, J. (2010) "Proceso Administrativo", México.
- Fornell, C. (2012), Un Barómetro Nacional La Satisfacción Del Cliente: La Experience Journal Sueca De Marketing", Vol. 56
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill Educación. México.
- Hill, G y Jones, A. (2005) "Administración estratégica. Un enfoque integrado" Quinta edición. Ed. Mc Graw Hill.
- Humble, J. (1968) "La Mejora De Los Resultados Comerciales", McGraw-Hill, Londres.
- Ivanovich, J. (2003), "Gestión, Calidad Y Competitividad", 11 Edición, España.
- Levinson, H. (2007) "Psicología Del Liderazgo", Deusto.
- Lodi, J. (1968) "La Administración Por Objetivos", Brasil.

- McGregor, D. (1957) “El Lado Humano De Las Organizaciones”, Teoría X y Teoría Y, Estados Unidos.
- Mintzberg, H. (2002), “Gestión De Tiempos Financieros, 4th Edición.
- Montana, P. (1985) “Administración”, McGraw-Hill, São Paulo do Brasil.
- Novella, D. (2014) Implementación de la Administración por Objetivos en José M. Alladioijos S.A. Universidad Siglo 21. Argentina.
- Porter, M. (2004) “Ventaja Competitiva”, New York, Estados Unidos.
- Porter, M. (2009) “Estrategia Competitiva”. ED. PRISMA. ESPAÑA
- Pulido, A. (1999) “La Competitividad De Una Empresa”, Instituto de la Comunicación Pública S.A, Madrid.
- Reyes, A. (1992) “Administración Moderna”, Editorial LIMUSA, México.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2004), “Administración”, 8va Edición
- Thompson, G. & Strickland, A. (2003) “Administración Estratégica”, México
- Vaca, C. (2009) “La Administración Por Procesos En La Productividad De Las Empresas”, Ecuador
- Valenzuela, J. (2007), “La Gestión Del Valor De La Cartera De Clientes Y Su Efecto En El Valor Global De La Empresa”, España.
- Veltz, P. (1999) “Mundialización, Ciudades Y Territorios”, La Economía de Archipiélago, Barcelona

# **ANEXOS**

ANEXO 1: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	Participación	a) Esfuerzo conjunto	17, 18, 19, 20, 21, 22 y 23	Ordinal
		b) Objetivo conjunto		
		c) Voluntad		
	Motivación	a) Estimulo		
		b) Necesidad		
		c) Comportamiento		
	Conducta humana	a) Reflejos		
		b) Instintos		
		c) Hábitos		
	Planeamiento	a) Objetivo		
		b) Elección		
		c) Futuro		
	Control	a) Establecer medidas correctivas		
		b) Relación con lo planteado		
		c) Detectar desviaciones		
ESTRATEGIA COMPETITIVA	Globalización	a) Integración financiera	1, 2, 3, 4, 5, 6	Ordinal
		b) Transnacionalización de productos	7, 8, 9, 10, 11, 12	
		c) Comercio internacional	12, 13, 14, 15 y 16,	
	Competitividad	a) Pro actividad		
		b) Visión global		
		c) Empowerment		
	Estrategias generales	a) Incentivos		
		b) Liderazgo		
		c) Selección		
	Estrategias competitivas	a) Clientes		
		b) Personal		
		c) Responsabilidad		

ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	VARIABLES	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	METODOLOGÍA
<p>¿Cuál es el efecto que genera la administración por objetivos en las estrategias competitivas de la empresa Sapolio S.A. de Lima?</p>	<p>ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS</p> <p>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</p>	<p>La administración por objetivos influye en las estrategias competitivas de la empresa Sapolio S.A. de Lima.</p>	<p><b>Objetivo General:</b>                      Describir cómo la administración por objetivos influye en las estrategias competitivas de la empresa Sapolio S.A. de Lima.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la participación de mercado, motivación, conducta humana, planeamiento y control para determinar su nivel de influencia en las estrategias competitivas de la empresa.</li> <li>• Analizar la administración por objetivos para determinar el grado de influencia en las estrategias competitivas</li> <li>• Evaluar los parámetros de la administración por objetivos para determinar su efecto en la competitividad.</li> </ul>	<p>Tipo de investigación:                      CUANTITATIVO</p> <p>Diseño de investigación                      DESCRIPTIVO NO EXPERIMENTAL</p> <p>Población y Muestra                      50 COLABORADORES</p> <p>Técnicas e instrumentos de recolección de datos                      ENCUESTA Y CUESTIONARIO</p>

### ANEXO 3: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### Encuesta sobre las estrategias competitivas

Sírvase colaborar con el llenado de la siguiente encuesta. La misma que forma parte de un trabajo de investigación laboral.

1.- ¿Diga usted si la empresa Sapolio ha establecido buenas estrategias para motivación de sus clientes?

Nunca	( )	Con frecuencia	( )
Casi nunca	( )	Siempre	( )
A veces	( )		

2.- ¿Diga usted si la ubicación de los productos sapolio están a su alcance en mercados, bodegas y super-mercados de Chimbote?

Frecuentemente	( )	Regularmente	( )
Algunas veces	( )	Casi nunca	( )
Nunca	( )		

3.- ¿Diga usted si la competitividad se ve influenciada por la publicidad que emite la empresa Sapolio?

Nunca	( )	Con frecuencia	( )
Casi nunca	( )	Habitualmente	( )
A veces	( )		

4.- ¿Diga usted si el servicio que ofrece la empresa Sapolio está reflejado su campaña publicitaria?

Nunca	( )	Normalmente	( )
Poco	( )	Permanentemente	( )
A veces	( )		

5.- ¿Diga usted si el personal que atiende en la empresa, son personas instruidas y capacitadas, respecto a los productos que ofrecen?

Deficientes	( )	Bien	( )
Regular	( )	Excelente	( )

6.- ¿Diga usted si los factores sociales (familia, grupos de amistad, organizaciones) se relacionan con la conducta de compra de la empresa Sapolio?

Frecuentemente	( )	Regularmente	( )	Algunas
veces	( )	Casi nunca	( )	
Nunca	( )			

7.- ¿Diga usted si los factores personales (ocupación, situación económica, estilo de vida) se relacionan con la conducta de los colaboradores de la empresa Sapolio?

Nunca	( )	Algunas veces	( )
Casi Nunca	( )	Siempre	( )
Casi siempre	( )		

8.- ¿Diga usted cuales son los factores que motivan en su decisión de compra?

Situación Económica	( )
Estilo de vida – según sus actividades o intereses	( )
Clase Social-preferencia a la marca o producto	( )
Cultura – contexto en el que se desarrolla	( )

9.- ¿Diga usted si los productos que brinda la empresa Sapolio representa una estrategia competitiva por parte de su personal administrativo?

Frecuentemente	( )	Regularmente	( )
Algunas veces	( )	Casi nunca	( )
Nunca	( )		

10.- ¿Diga usted si los productos que ofrece la empresa Sapolio son un elemento diferenciador en cuanto a calidad, precio y garantía respecto a los que ofrece la competencia?

Siempre	( )	Casi Nunca	( )
Casi siempre	( )	Nunca	( )
A veces	( )		

11.- ¿Diga usted si la información publicitaria emitida por la empresa Sapolio establece diferencias respecto a su competencia?

Siempre	( )
Casi siempre	( )
Algunas veces	( )
Casi nunca	( )
Nunca	( )

12.- ¿Diga usted si la Administración por objetivo se relaciona con la imagen corporativa de la empresa?

Siempre	( )
Casi siempre	( )
Algunas veces	( )
Casi nunca	( )
Nunca	( )

13.- ¿Diga Ud., si el concepto siguiente corresponde a lo que significa las estrategias competitivas?

Concepto	Si	No
Acciones se deben emprender para obtener mejores resultados.		

14.- ¿Diga Ud. si la publicidad que emplea la empresa logra instruir a las personas?

Si ( )  
No ( )

15.- ¿Diga Ud. como le ha beneficiado los objetivos de la empresa en su vida cotidiana?

Bastante ( )  
Poco ( )  
Nulo ( )

16.- ¿Diga Ud. si estaría dispuesto a recibir foros, seminarios sobre las estrategias competitivas?

Si ( )  
No ( )  
No se aplica ( )

17.- Diga Ud. ¿Tiene idea de cómo aplicar la Administración por Objetivos?  
.....

18.- Diga usted, Según los objetivos de la empresa Sapolio ¿El rol de la mujer en la sociedad influye en la necesidad de compra de los clientes de la empresa?

( ) Frecuentemente. ( ) Regularmente.  
( ) Algunas veces. ( ) Casi nunca.  
( ) Nunca.

19.- Diga usted, ¿De qué manera el planeamiento contribuye al éxito de las ventas?

( ) Casi nunca ( ) Casi siempre  
( ) Algunas veces ( ) Siempre

20.- Diga usted, ¿La motivación de los empleados de la empresa contribuyen a un buen desempeño físico y psicológico?

( ) Frecuentemente. ( ) Regularmente.  
( ) Algunas veces. ( ) Casi nunca.  
( ) Nunca.

21.- Diga usted, ¿El control de objetivos contribuye a mejorar la capacidad de ventas de la empresa?

( ) Nunca. ( ) Casi nunca.

- A veces.
- Habitualmente.

Con frecuencia.

22.- Diga usted, ¿La globalización de la empresa Sapolio afecta la exportación de los productos?

- Nada.
- Bastante.
- Mucha.

- Poca.
- Notable.

23.- Diga usted, ¿La competitividad de los objetivos de la empresa contribuye al posicionamiento de los productos de la empresa en el mercado?

- Nunca.
- A veces.
- Habitualmente.

- Casi nunca.
- Con frecuencia.

## ANEXO 4: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORA DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS DE LA EMPRESA SAPOLIO S.A. LIMA

### 1.- JUSTIFICACIÓN.

En la actualidad se ha observado un alejamiento entre los objetivos empresariales y los de los empleados y un estancamiento en las acciones para incentivar a los empleados de las pequeñas empresas.

Se mantienen desarrollando capacitaciones y seminarios que incitan a aumentar la productividad de cada una de ellos y así logrando el logro de objetivos.

Debido a lo anterior surge la necesidad de diseñar un sistema que cubra todos los aspectos que la administración que se lleva acabo deja de lado y que son de importancia para el fortalecimiento de actividades diarias del personal, su satisfacción personal dentro de la empresa y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Con la aplicación del sistema de Administración por Objetivos se mejorará la competitividad y estrategias, paso esencial para el desarrollo del sector, de igual manera el recurso humano se identificará con la empresa para la cual labora, se sentirá motivado de una mejor manera en su trabajo y se identificará con sus funciones. De igual manera la empresa tendrá más posibilidades de realizar una mejor administración para el logro de objetivos trazados.

### 2.- ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente programa será aplicado en la empresa SAPOLIO S.A. LIMA

### 3.- OBJETIVO.

Mejorar el proceso de administración por objetivos de la empresa SAPOLIO S.A. LIMA para establecer estrategias competitivas que ayuden a mejorar el comportamiento de los colaboradores en beneficio de la citada empresa.

#### 4.- ESTRATEGIAS.

A nivel grupal:

- Fomentar el trabajo en equipo.
- Asegurarse que los jefes proporcionen retroalimentación de trabajo realizado en el área de trabajo, cada 15 días.
- Preparar un programa para que los supervisores reciban capacitación en cuanto a liderazgo.
- Enfatizar la importancia del reconocimiento de las tareas realizadas en el grupo.
- Establecer programas de incentivos al desempeño en equipo.
- Delimitar la estructura y funciones del grupo de trabajo.
- Proporcionar a los supervisores formación y retroalimentación de su papel como líderes.
- Establecer los métodos y procedimientos que se utilizarán para llevar a cabo las responsabilidades de cada área.
- Proporcionar al equipo de trabajo la delimitación clara de sus funciones, con la descripción detallada y por escrito de cada una de sus actividades dentro del puesto de trabajo.
- Mejorar el nivel de comunicación entre supervisores y trabajadores, proporcionando cursos y/o talleres que faciliten el desarrollo de la cohesión de grupo.

A nivel organizacional:

- Proporcionar cursos de inducción a todos los trabajadores para fomentar la identificación con la organización.
- Establecer las reglas y políticas que serán vigentes en la organización con respecto a la estructura jerárquica y horarios de trabajo.
- Las autoridades apliquen congruentemente las disposiciones y políticas vigentes en la organización.
- Realizar un análisis y actualización de la misión, visión y valores de la organización para fomentar la congruencia entre lo que se dice que se debe hacer y lo que se hace, para adaptarlo a las exigencias actuales de la organización, publicándolos y poniéndolos a la vista de cada área, así como la firma de conocimiento del personal.

## ANEXO 5: Guía de Observación

Aspectos a observar	Respuestas
La empresa Sapolio ha establecido buenas estrategias para motivar a sus clientes	Si ha establecido buenas estrategias como programa de descuentos, promociones, premios a los clientes, quedando satisfechos.
La competitividad se ve influenciada por la publicidad que emite la empresa Sapolio	Si se ve influenciada, porque la publicidad es vital para la empresa y va a generar que esta sea competitiva, lo cual influirá para que el cliente se fidelice.
El personal que atiende en la empresa, son personas instruidas y capacitadas, respecto a los productos que ofrecen.	Si son personas instruidas, ya que reciben programas de capacitación, seminarios que ayudan a ser mejor en el ámbito laboral.
La información publicitaria emitida por la empresa Sapolio establece diferencias respecto a su competencia	Si establece diferencias frente a su competencia, ya que invierte mucho en publicidad, lo que hace que sea fuerte en el mercado.
La publicidad que emplea la empresa logra instruir a las personas los factores sociales (familia, grupos de amistad, organizaciones)	La publicidad que emplea la empresa ayuda a que los clientes puedan tener una mejor decisión de compra.
Los factores personales (ocupación, situación económica, estilo de vida) se relacionan con la conducta de los colaboradores de la empresa Sapolio	Siempre habrá una estrecha relación entre el cliente y la empresa, más allá de ciertos factores personales.
Los productos que ofrece la empresa Sapolio son un elemento diferenciador en cuanto a calidad, precio y garantía respecto a los que ofrece la competencia	Los productos que oferta la empresa son de muy buena calidad, tiene precio accesible lo que hace que se diferencie de su competidor.
La globalización de la empresa Sapolio afecta la exportación de los productos	No afecta la exportación, sino ayuda a que se aperturen canales de distribución a nivel mundial, generando mayores ingresos.
El planeamiento contribuye al éxito de las ventas	Si contribuye al éxito, porque se definen objetivos medibles y se planifica de acuerdo a los recursos que tenga la empresa.
La ubicación de los productos Sapolio están a su alcance en mercados, bodegas y super-mercados de Chimbote	Los productos si se encuentran ubicados estratégicamente en los lugares mencionados, lo cual permite el fácil acceso para que las personas puedan adquirirlos.

### **Resultados de la observación**

Sapolio ha utilizado muy buenas estrategias que le han permitido sobresalir en el mercado, uno de ellos, es la publicidad, factor muy importante, ya que se invierte mucho en ella y logra resultados efectivos para la empresa, además permite que el cliente opte por una mejor decisión de compra y así diferenciarnos de nuestros competidores. En el factor humano, contamos con un grupo muy compenetrado con el trabajo, brindando una excelente atención a los clientes potenciales y reales, debido a los diversos programas de capacitación que se les brinda constantemente, generando una buena relación entre cliente –empresa. Respecto a los productos que ofrece sapolio, se ha logrado llegar al mercado internacional, ya que las exportaciones que se realiza van de la mano con la calidad.

## ANEXO 6: REPORTE DE SIMILITUD

### LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA SAPOLIO S.A. DE LIMA

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>4%</b>
<b>2</b>	<b>renati.sunedu.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>virtual.urbe.edu</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>es.scribd.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>MARÍA GUIJARRO GARCÍA. "Estudio de la literatura y modelos de negocio de la</b>	<b>1%</b>

