



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD  
BAJO EL ENFOQUE DE LAS 5 FUERZAS DE  
PORTER EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS  
DEL SECTOR SERVICIOS - RUBRO  
RESTAURANTES (CEVICHERIAS) DEL DISTRITO  
DE HUARAZ, 2016.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA**

**Bach. GLEDY YOLANDA ROSALES CACERES**

**ASESOR**

**Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN**

**HUARAZ - PERÚ**

**2018**





---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD  
BAJO EL ENFOQUE DE LAS 5 FUERZAS DE  
PORTER EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS  
DEL SECTOR SERVICIOS - RUBRO  
RESTAURANTES (CEVICHERIAS) DEL DISTRITO  
DE HUARAZ, 2016.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA**

**GLEDY YOLANDA ROSALES CACERES**

**ASESOR**

**Mgrt. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN**

**HUARAZ – PERÚ**

**2018**

## **1. Título de la Tesis**

Caracterización de la competitividad bajo el enfoque de las 5 fuerzas de Porter en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro restaurantes (cevicherías) del distrito de Huaraz, 2016.

## 2. Hoja de Firma del Jurado y Asesor

---

Dr. José Germán Salinas Gamboa

Presidente

---

Mgtr. César Hernán Norabuena Mendoza

Secretario

---

Mgtr. Carmen Rosa Azabache Arquinio

Miembro

---

Mgtr. Carlos Humberto Chunga Antón

Asesor

### **3. Agradecimiento**

A Dios por su incomparable misericordia, su gracia infinita, y por seguir dándome las fuerzas de seguir adelante a pesar de los obstáculos, dedico mis logros a Él.

## **Dedicatoria**

A mi Madre Norma por estar siempre conmigo y brindarme su respaldo en cada proyecto que eh emprendido. Por su apoyo y consejos de vida.

**GLEDY**

#### 4. Resumen

El presente estudio de investigación se enfoca en responder ¿Cuáles son las principales características de la competitividad bajo el enfoque de las 5 fuerzas de Porter en las micro y pequeñas empresas del sector servicio - rubro restaurantes (Cevicherías) del distrito de Huaraz, 2016?, bajo el objetivo de describirlas cada una de ellas, bajo el tipo de investigación descriptiva, tipo cuantitativo, el diseño fue no experimental (transeccional o transversal). Por lo que se tomó a una muestra de 45 establecimientos bajo el rubro restaurantes (Cevicherías) del distrito de Huaraz, 2016. En consecuente se trabajó con los gerentes de cada establecimiento, del cual se obtuvo los siguientes resultados: El 86,67% de los gerentes encuestados señalan que solo a veces es fácil el ingreso de nuevas empresas en el sector servicios de los Restaurantes (Cevicherías). El 66,67% que sólo a veces se necesita una fuerte inversión para competir en el mercado de Restaurantes (Cevicherías). El 77,78% manifestaron que sólo a veces los restaurantes (Cevicherías) brindan su servicio con atributos que la diferencian de los demás. En conclusión, las empresas del Rubro de Cevicherías no tiene en claro las 5 fuerzas que Porter nos muestra, es por ello que no se preocupan por ser competitivos, y muchos de ellos solo permanecen poco tiempo en el mercado.

**Palabras clave:** Competitividad, Estrategias Competitivas, Restaurantes Cevicherías.

## **Abstract**

This research study focuses on the respondent. What are the main characteristics of competitiveness in the Porter's 5 forces approach to microenterprises and small companies in the service sector? (Cevicherías) of the district of Huaraz, 2016? Under the objective of describing each of them, under the descriptive type of research, quantitative type, the design was experimental (transectional or transversal). So we took a sample of 45 establishments under the restaurant (Cevicherías) of the district of Huaraz, 2016. As a result, we worked with the places of each establishment, which obtained the following results: 86.67% of the managers surveyed pointed out that it is only sometimes easy for new companies to enter the service sector of restaurants (Cevicherías). 66.67% need a strong investment to compete in the restaurant market (Cevicherías). 77.78% said that only sometimes restaurants (cevicherías) provide their service with the difference of others. In conclusion, cevicherías companies are not clear about the 5 forces that carriers show us, that is why they do not worry about being competitive, and many of them only remain in time.

**Keywords:** Competitiveness, Competitive Strategies, Restaurants Cevicherías.

## 5. Contenido

1. Título de la Tesis .....	ii
2. Hoja de Firma del Jurado y Asesor .....	iii
3. Agradecimiento .....	iv
4. Resumen .....	vi
5. Contenido .....	viii
6. Índice de Tablas.....	ix
I. Introducción.....	1
II. Revisión de Literatura .....	8
2.1. Antecedentes .....	8
2.2. Marco teórico .....	11
2.2.1. La Competitividad .....	11
2.2.2. Las 5 fuerzas de la Competencia .....	13
2.2.3. Micro y pequeña empresa .....	16
2.2.4. Servicios-rubro restaurantes (cevicherías) .....	18
2.3. Marco Conceptual .....	20
III. Metodología .....	22
3.1. Tipo, nivel y diseño de investigación.....	22
3.2. Población y muestra .....	22
3.3. Definición y Operacionalización de las Variables y los Indicadores.....	23
3.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos .....	24
3.5. Plan de análisis.....	24
3.6. Matriz de Consistencia.....	25
3.7. Principios éticos .....	26
IV. Resultados .....	27
4.1. Resultados respecto a la encuesta aplicada a los Gerentes .....	27
4.2. Análisis de resultados .....	44
V. Conclusiones .....	49
Referencias Bibliográficas .....	51
Anexos.. .....	59

## 6. Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Distribución según edad de los Gerentes de los restaurantes (Cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.</i> .....	27
Tabla 2. <i>Distribución según género de los Gerentes de los restaurantes (Cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.</i> .....	28
Tabla 3. <i>Distribución según grado de instrucción de los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.</i> .....	29
Tabla 4. <i>Distribución según estado civil de los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.</i> .....	30
Tabla 5. <i>Distribución según considera que es fácil el ingreso de nuevas empresas en el sector Servicios de los Restaurantes (Cevicherías).</i> .....	31
Tabla 6. <i>Distribución según si para competir en el mercado de Restaurantes (Cevicherías) se necesita una fuerte inversión.</i> .....	32
Tabla 7. <i>Distribución según los Restaurantes (Cevicherías) brindan su servicio con atributo que la diferencia de las demás.</i> .....	33
Tabla 8. <i>Distribución según considera que otras Restaurantes (Cevicherías) viaje poseen mucha facilidad para ofrecer nuevos servicios que sustituyan a los de su empresa.</i> .....	34
Tabla 9. <i>Distribución según considera que sus proveedores tienen una elevada capacidad de presión en las negociaciones que se da entre ambos.</i> .....	35
Tabla 10. <i>Distribución según si al recibir beneficios como descuentos por parte de los proveedores se efectúa la continuidad del contrato.</i> .....	36
Tabla 11. <i>Distribución según si en los Restaurantes (Cevicherías) los proveedores condicionan los términos del contrato de servicio.</i> .....	37
Figura 11. <i>Distribución según si en los Restaurantes (Cevicherías) los proveedores condicionan los términos del contrato de servicio.</i> .....	37
Tabla 12. <i>Distribución según considera que sus clientes tienen una elevada capacidad para presionar sobre precios, seguridad, calidad u otras características del servicio que brinda en los Restaurantes (Cevicherías).</i> .....	38

Tabla 13. <i>Distribución según si en los Restaurantes (Cevicherías), los grandes grupos que contratan el servicio se benefician con descuentos, paquetes, promociones, u otros beneficios.....</i>	39
Tabla 14. <i>Distribución según si considera que los clientes adquieren el servicio de los Restaurantes (Cevicherías) luego de compararlo con otras en el mercado. ...</i>	40
Tabla 15. <i>Distribución según si los clientes adquieren el servicio de los Restaurantes (Cevicherías) guiados por el precio. ....</i>	41
Tabla 16. <i>Distribución según la existencia de muchos competidores en el sector condiciona la calidad de servicio que brinda .....</i>	42
Tabla 17. <i>Distribución según si realiza un análisis para conocer los competidores que los rodea en el rubro. ....</i>	43

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Distribución según edad de los Gerentes de los restaurantes (Cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.....	27
<i>Figura 2.</i> Distribución según género de los Gerentes de los restaurantes (Cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.....	28
<i>Figura 3.</i> Distribución según grado de instrucción de los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.....	29
<i>Figura 4.</i> Distribución según estado civil de los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.....	30
<i>Figura 5.</i> Distribución según considera que es fácil el ingreso de nuevas empresas en el sector Servicios de los Restaurantes (Cevicherías). ....	31
<i>Figura 6.</i> Distribución según si para competir en el mercado de Restaurantes (Cevicherías) se necesita una fuerte inversión. ....	32
<i>Figura 7.</i> Distribución según los Restaurantes (Cevicherías) brinda su servicio con atributo que la diferencia de las demás. ....	33
<i>Figura 8.</i> Distribución según considera que otras Restaurantes (Cevicherías) viaje poseen mucha facilidad para ofrecer nuevos servicios que sustituyan a los de su empresa. ....	34
<i>Figura 9.</i> Distribución según considera que sus proveedores tienen una elevada capacidad de presión en las negociaciones que se da entre ambos. ....	35
<i>Figura 10.</i> Distribución según si al recibir beneficios como descuentos por parte de los proveedores se efectúa la continuidad del contrato. ....	36
<i>Figura 11.</i> Distribución según si en los Restaurantes (Cevicherías) los proveedores condicionan los términos del contrato de servicio.....	37
<i>Figura 12.</i> Distribución según considera que sus clientes tienen una elevada capacidad para presionar sobre precios, seguridad, calidad u otras características del servicio que brinda en los Restaurantes (Cevicherías).....	38

<i>Figura 13:</i> Distribución según si en los Restaurantes (Cevicherías), los grandes grupos que contratan el servicio se beneficia con descuentos, paquetes, promociones, u otros beneficios.....	39
<i>Figura 14.</i> Distribución según si considera que los clientes adquieren el servicio de los Restaurantes (Cevicherías) luego de compararlo con otras en el mercado.....	40
<i>Figura 15.</i> Distribución según si los clientes adquieren el servicio de los Restaurantes (Cevicherías) guiados por el precio. ....	41
<i>Figura 16.</i> Distribución según la existencia de muchos competidores en el sector condiciona la calidad de servicio que brinda .....	42
<i>Figura 17.</i> Distribución según si realiza un análisis para conocer los competidores que los rodea en el rubro. ....	43

## I. Introducción

Las empresas quieren generar nuevos ingresos y por ello buscan brindar un servicio de calidad, la competitividad es algo muy necesario ya que de este depende si una empresa continua en el mercado o no, y las micros y pequeñas empresas buscan constantemente ser competitivos y existe de por medio una gran preocupación de mejorar bajo metodologías aplicadas.

Desde ese punto, el interés de la competitividad observada del servicio ofrecido en las micro y pequeñas empresas del sector servicio - rubro restaurantes (Cevicherías) del distrito de Huaraz, es inconformidad e insatisfacción del cliente por lo que está generando poca competitividad e ingresos cada vez menores.

Ante el crecimiento económico de los últimos años, el país está atravesando por muchos cambios en la capacidad de adquisición de las personas en general. Actualmente las empresas buscan el lucro personal, dejando de lado la calidad y la competitividad sectorial, muestra de ello se observa en la ciudad de Huaraz, cada día surge un nuevo restaurante (Cevicherías) con el único objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, pero; sin embargo, muchos de ellos han obviado la implementación de la calidad y competitividad. Resultado de ello se han visto afectados en varios aspectos puesto que existe el desconocimiento y poco interés por parte de los propietarios en cuanto a la búsqueda de ser competitivo bajo enfoques de procedimientos para sus tomas de decisiones, para mejorar en sus procedimientos y tomar decisiones, claro ejemplo de ello son las condiciones de salubridad de los establecimientos en nuestra ciudad.

En el mundo de las empresas no es una elección ser competitivo, sino que es imprescindible; porque de esto depende si permanecen en el mercado o no, es por ello que se considera que el ser competitivo es muy necesario ya que así se puede mantener al cliente satisfecho y esto es una gran ventaja para las empresas.

Las micro y pequeñas empresas son muy importantes dentro de la economía, ya que no solo se caracterizan por generar empleo, sino también porque muchas veces gracias a estos se puede lograr el desarrollo en muchos aspectos de una sociedad. (Okpara y Wynn, 2007, p.71). Es por ello que es muy importante que los gerentes puedan aplicar e identificar las estrategias y puedan aplicarlos en su empresa con la finalidad de satisfacer a los clientes y así lograr ser competitivo ya que esto generará percepciones favorables para su propio crecimiento sectorial.

Según, el Ministerio de Salud Pública (2015) reportó clausurar los locales de comida rápida, en un operativo que realizó el Ministerio de Salud y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Arcsa) logrando mediante este operativo clausurar a tres locales en la ciudad de Quito. Esto debido a que se encontró algunos productos cárnicos en mal estado y se encontraban en condiciones no adecuadas y sin refrigeración, el personal que venía laborando se encontraba en condiciones de higiene muy deficiente; existiendo también la presencia de plagas así como cucarachas, excremento de roedores y mosquitos, también se pudo notar que habían productos vencidos y que no estaban aptos para consumir así como reutilización de aceites al encontrar todo lo mencionado fue que se tomó la decisión de clausurar estos locales. Los 9 locales que también fueron parte del operativo, recibieron observaciones, pese a poder tener algunas cosas en regla no estaban cumpliendo a cabalidad con la calidad que es necesaria para no afectar ni atentar contra la salud de los clientes que son primordial para una empresa de este rubro, por lo que se les recomendó subsanar todas las observaciones realizadas durante el operativo, ya que los más resaltantes fueron falta de limpieza e higiene en todos los ambientes sobre todo en la cocina ya que se halló un local que se encontraba junto a la cocina que era utilizado como especie de cerrajería por lo que durante el operativo indicaron que la cocina de un restaurante, debería estar en condiciones limpias y el personal debe portar una vestimenta adecuada, ya que las constantes quejas y denuncias por parte de los comensales ha ido en aumento. El coordinador Zonal 9 de Arcsa, Andrés Salazar, menciona que los clientes que han notado o recibido una mala atención están en todo el derecho de realizar la denuncia respectiva. Pero así como hay restaurantes deficientes, hay algunas empresas

dedicadas a este mismo rubro quieren posicionarse y lograr ser competitivos dentro del mercado. Preocupándose cada vez más por satisfacer completamente las necesidades de los clientes.

Según, La Opinión. (2016) Un restaurante destacó por ofrecer comida gratuitamente en la época en la que se celebra acción de gracias El restaurante George's Senate Coney Island en Michigan (que no debe confundirse con Coney Island en Nueva York) este restaurante ofrece comida gratis a aquellas personas que se encuentran solas en el día de acción de gracias, esto llamó la atención después de que este anuncio fuera publicado en Reditt el día jueves. El Señor George, quien es dueño de este restaurante mencionó que realiza esta acción todos los años, manifestó lo siguiente "El realizar esta acción hace que mi corazón se sienta bien, para seguir realizándolo y ayudar un poco". El señor George tuvo una infancia muy dura, ya que a la edad de 12 años se mudó y tuvo que depender de otras personas para alimentarse, es por ello que él se da cuenta de la situación de las personas solitarias y hace este noble gesto a cada año en estas fechas.

Según Indecopi (2010) El estado promueve que los productos ya sean bienes o servicios que se producen sean de calidad con la finalidad de ofrecer lo mejor a la población logrando así ser competitivos, es por ello que muchas de las MYPES han sido apoyados con la finalidad de formalizar y así tener un estándar de calidad en cuanto a los bienes y servicios que brinda en beneficio y bienestar del consumidor (LEY- N° 29571, código de protección y defensa del consumidor, 2010). Sin embargo carece de procedimientos para ser competitivos; el hecho de que en nuestro país se evada tanto los impuestos y reglas que establece el gobierno, hace que los restaurantes cevicherías y en su mayoría otros rubros de este mismo sector, sean informales, ejemplo de ello se observa, según (El comercio, 2015) es sabido que el 95% de las Cevicherías del el Perú son informales, de las 10 mil que funcionan y trabajan con normalidad al menos el 95% no tributan y evaden impuestos que por ley les corresponden, es lo que mencionó el empresario Augusto Sánchez, gerente general de la cevichería Mi Barrunto quien es uno de los tres organizadores de la Semana del ceviche, en el cual participan al menos 20

cevicherías más importantes con el fin de promover el tradicional plato peruano estamos preocupados por la informalidad del sector. Pasamos muchas dificultades para poder tributar, porque toda la cadena gastronómica que está detrás del ceviche no lo hace, aclara el chef. El empresario Sánchez dice que el problema viene desde la comercialización de los insumos básicos para el plato de bandera, cuya tributación deben asumir los restaurantes marinos si quieren operar con formalidad. Así se podría evitar que los restaurantes brinden servicios de pésima calidad.

Clausuran 4 Cevicherías insalubres en el Centro de Lima. Un total de cuatro Cevicherías fueron clausuradas y multadas por la Municipalidad de Lima luego de un operativo de fiscalización, ejecutado en Cercado, para verificar si los locales cumplían las mínimas medidas de salubridad y seguridad. Mediante un comunicado, la comuna detalló que el restaurante ‘El Paisa’, ubicado en la segunda cuadra del Jirón Apurímac, mantenía sus insumos e ingredientes (conchas de abanico, cangrejo o camarones) en pésimo estado, también se reveló que, en sus despensas, tenía carne de res en evidente estado de putrefacción. Ante ello, los administradores fueron sancionados con la clausura de local y una multa de S/ 3,950 (UIT del año 2016) Por otro lado, un panorama similar se apreció en un pequeño local ubicado del Jirón Ica, que también fue sancionado. El ‘Faike Piurano’, que se encuentra en la primera cuadra del Jirón Huancavelica, no contaba con las medidas de seguridad necesarias. mostraba una cocina con evidente falta de aseo y balones de GLP colocados en un baño local. El Restaurante ‘Los Manglares de Tumbes’, en la cuadra 2 del Jirón Moquegua. si bien no tenía problemas de salubridad, pero sí presentaba serias deficiencias para la seguridad de sus clientes. Los últimos restaurantes fueron multados con S/ 7900 y clausurados de forma temporal hasta que se solucionen los problemas encontrados. (La republica.pe, 2016)

Según Gobierno Regional de Ancash (2016) menciona que es importante que la gestión institucional y empresarial sea mucho más dinámico y articulado, promoviendo así que las empresas sean mucho más productivas logrando ser eficientes y brindando una calidad en el servicio. Asimismo el Estado en su Artículo N°4 de la Ley MYPES N° 30056 menciona que se debe promover un

entorno mucho más factible en cuanto a las MYPES para la formalización, desarrollo y puedan ser competitivos; así como también a través de los Gobiernos Regionales y Locales promover y brindar apoyo a los nuevos empresarios emprendedores y establecer un marco legal e incentivar la inversión privada, generando y promoviendo ofertas de servicio empresarial destinado a mejorar la calidad en el servicio brindado, estableciendo políticas que permitan la organización y asociación empresarial para el crecimiento económico con empleo sostenido (Ley MYPE N° 30056). Chimboteonline.com (2014) subgerencia de Comercialización de la Municipalidad Provincial del Santa ha informado que muchas de las cevicherías que funcionan en el centro de esta ciudad, se encuentran atendiendo en pésimas condiciones de salubridad, afectando esto a la salud de los clientes, sobre todo aquellas cevicherías llamadas “conocidas”

La cevichería “El Puerto” preparaba sus alimentos con utensilios oxidados y encima llena de hongos, además en su cocina se encontraron 20 cucarachas caminando entre los mismos alimentos. La jefa de esta subgerencia, Jazmín Baltazar Pérez, informó que de las ocho cevicherías intervenidas en el jirón Manuel Ruiz “todas fueron halladas en falta, principalmente cayeron en la mala manipulación de los alimentos. todos los locales intervenidos fueron hallados en falta, esta vez han sido notificados, pero la siguiente semana si incurren en estas faltas vamos a empezar a sancionarlos y de ser posible les quitaremos la licencia de funcionamiento”, mencionó. En la cevicherías Pedrito el personal del municipio encontró cajas de cerveza con comida en descomposición a su interior emanando olores nauseabundos. “Así también hallamos en la cevicherías verídicos tallarines en mal estado, estaban dentro de la congeladora y era probable que estos alimentos sean vendidos a los comensales, por ello que estos operativos sirven para corregir el mal funcionamiento de estos locales”, agregó Baltazar.

Según Ancash noticias. (2015) el Municipio y el comité multisectorial sancionó a los establecimientos luego de realizar varios operativos. Los cuales son: Cevichería “El Delfín” y “Zeta del Mar ” considerados como insalubres (25/08/2017), dado que se encontró deficiencias de salubridad e higiene, por lo que autoridades remitieron un informe donde concluyen que detectaron a establecimientos como

"Kallpa", "Ratatouille", "Cevicherías El Delfín", "Zeta del mar", "Chifa la Muralla" y "La Casita" brindan un pésimo servicio a los comensales al no poseer las mínimas medidas de salubridad, motivo por lo cual se impuso la sanción y decomiso de artículos de cocina como ollas, estantes, recipientes y alimentos que se encontraban en mal estado y evitando que los propietarios o colaboradores de los locales intervenidos los vuelvan a usar. Toda organización lo que debe buscar en primer lugar es brindar servicios y productos de calidad ya que de esto depende mucho el éxito y la permanencia de estos dentro de un mercado, el cual es cada vez más exigente y busca satisfacer necesidades mucho más cambiantes y que se adapten al cambio fácilmente.

Es por ello que el enunciado del problema de la investigación es el siguiente: ¿Cuáles son las principales características de la competitividad bajo el enfoque de las 5 fuerzas de Porter en las micro y pequeñas empresas del sector servicio - rubro restaurantes (Cevicherías) del distrito de Huaraz, 2016?

Para responder dicho problema, se propuso el siguiente objetivo general: Describir las principales características de la competitividad bajo el enfoque de las 5 fuerzas de Porter en las micro y pequeñas empresas del sector servicio - rubro restaurantes (Cevicherías) del distrito de Huaraz, 2016; y para lograr ello se formuló los siguientes objetivos específicos:

(a) Determinar las principales características de los gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector servicio - rubro restaurantes (Cevicherías) del distrito de Huaraz; (b) Determinar las características de la competitividad bajo el enfoque de las 5 fuerzas de Porter en las micro y pequeñas empresas del sector servicio - rubro restaurantes (Cevicherías) del distrito de Huaraz.

La presente investigación, permitió concientizar a los gerentes de las MYPES rubro restaurantes (cevicherías) en cuanto a si están ofreciendo un servicio de calidad y que están haciendo para poder ser competitivos en el mercado. Ya que dicha investigación realizada aborda el enfoque de las 5 fuerzas de Porter, por lo prevalencia de las siguientes dimensiones: Amenaza de nuevos aspirantes, poder de

negociación de los proveedores, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los compradores y rivalidad entre competidores existentes (Porter, 2012, p. 32) asimismo dicha investigación buscará favorecer a las micro y pequeñas empresas, ofreciéndole a través de sus resultados la información oportuna para mejorar en sus procedimientos y tomen decisiones adecuadas en bien el cliente. De la misma manera servirá como aporte oportuno a futuros estudios y como antecedentes para nuevas investigaciones.

La investigación realizada fue de tipo descriptiva, porque solo se describieron las partes relevantes de las variables de estudio entorno a la competitividad y el enfoque de las 5 fuerzas de Porter en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro restaurantes (Cevicherías) del distrito de Huaraz, 2016. El estudio fue de tipo Cuantitativa, porque se realizó la recopilación de información en la medición de sus variables y conceptos, lo cual serán representadas mediante números y deberán ser analizadas a través de métodos estadísticos. La investigación es no experimental (transeccional o transversal), porque no se manipularon deliberadamente las variables, dado que se analizaron tal y como suceden en la realidad. Y en la recopilación de datos se dio en un solo momento.

## II. Revisión de Literatura

### 2.1. Antecedentes

En la investigación denominada: caracterización de la competitividad bajo el enfoque de las 5 fuerzas de Porter en las micro y pequeñas empresas del sector servicios-rubro restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016, tiene como precedente investigaciones descriptivas sobre el enfoque de competitividad

Según Porter (2012) la competencia se ha extendido por muchos y casi todos los sectores de la sociedad, tanto así que implica enfrentarse a los cambios constantes y a la globalización, pero de una u otra forma toda organización necesita valerse de estrategias y mucho trabajo para ofrecer un valor superior a los clientes y ser competitivo.

Según Rivera (2014) en su investigación “Caracterización de la competitividad bajo la teoría de la ventaja competitiva en las micro y pequeñas empresas Mype del sector servicio – rubro actividades de agencias de viajes y operadores turísticos del Distrito de Huaraz 2014”, tuvo el objetivo de describir las principales características de la competitividad, utilizando para ello el tipo de investigación cuantitativa, descriptiva no experimental. Del cual se concluye que: el 69.2% de los gerentes mencionan que sólo a veces su agencia de viajes y operador turístico brinda su servicio con atributos que la diferencia de los demás, el 61.5% de los gerentes observaron que sólo a veces los clientes adquieren su servicio luego de compararlo con otro en el mercado, y el 53.8% de éstas, expresó que sólo a veces realizan un análisis para conocer los competidores que los rodean en el rubro. Por lo tanto, existe una deficiente competitividad y carencia de ella en las agencias de viajes del distrito de Huaraz.

Según Mendo (2014). En su investigación “Caracterización del financiamiento y competitividad de micro y pequeñas empresas de licorerías”, buscó determinar las características del financiamiento y competitividad de las Mypes del sector

comercio-rubro licorerías del distrito de coishco, periodo 2010 – 2011, el cual obtuvo: el 55.5% de las Mypes recurrieron a entidades bancarias para solicitar crédito distribuyéndose de la siguiente manera: BCP (44.4%), Scotiabank (11.1%) y el 66.7% de estas invirtieron el crédito solicitado en capital de trabajo y el 77.8% de las Mypes consideran sobresalir ante su competencia en el rubro. Se concluye que durante el 2010-2011 más de la mitad de los empresarios han acudido a una entidad bancaria para solicitar financiamiento, ya que manifiestan que muchos de ellos han mejorado su calidad de servicios gracias a ello, ya que les brindaron mayor facilidad de estado civil casado ó conviviente registrado en labores del estado y/o privadas.

Según Guanilo (2015) en su investigación “La competitividad en la atención al cliente de las micro y pequeña empresa del sector servicio- rubro hotelería de la ciudad de Nuevo Chimbote 2014.”, con el objetivo de describir las principales características de la competitividad de las micros y pequeñas empresas del sector servicio- rubro hotelería de la ciudad de Nuevo Chimbote 2014, se observó que el 50% de las personas del sector servicio-rubro hotelería oscila entre las edades de 45 a 65 años, el 80% son de sexo masculino y el 40% tiene estudios secundarios, y solo el 10% tienen estudios superiores. Lo cual indica que el 100% de las micro y pequeñas empresas son formales o en proceso, el 40% de estas permanecen entre menos de 6 años en el mercado, de competitividad y motivación constante por parte de los propietarios y el 50% de las Mypes desarrollan nuevos servicios para ser competitivos y el 80% expresan que conocen a sus principales competidores en el mercado y beneficios necesarios por parte de sus proveedores.

Según Bullón (2010) en su investigación “Ventaja competitiva de las capacidades operacionales y dinámicas de la tecnología de la información: caso de Lima, Perú”, con el objetivo de evaluar el efecto de las capacidades operacionales y dinámicas sobre la ventaja competitiva y tomando de referencia el Perú Top 10000 Companies (Cavanagh, 2007), basado en el resultado del 2006 y a los estudiantes de postgrado de la PUCP-CENTRUM (muestra de estudios). Se observó resultados contrarios, dado que el valor se basa únicamente en las inversiones de las TI y no en sus

capacidades, ni en las diferencias entre estas capacidades. En cuanto los gerentes todavía carecen en la toma de decisiones, por ello orienta a las capacidades de las TI hacia las capacidades operacionales (explotación) hacia la eficiencia y/o a corto plazo, y las capacidades dinámicas (exploración) hacia la innovación, el reto, el cambio y/o a largo plazo, incidiendo en la ventaja competitiva. Por otro tanto, las compañías del Perú contabilizan el 98% de las ventas formales, mientras que el sector informal alrededor del 60% de la economía.

Según Luque (2010) en la Investigación que realizó llamada: “Estrategias competitivas en pequeñas empresas de servicios y su implantación a través de las perspectivas financieras y de clientes que componen el cuadro mando integral”, se planteó como objetivo Analizar las estrategias competitivas las cuales más utilizadas por MYPES del sector servicio de mantenimiento y su implantación a través de las perspectivas financiera y de clientes que componen el cuadro de mando integral, ubicadas en la parroquia Mercedes Díaz de Municipio Valera. Por tanto, las estrategias más utilizadas por estas empresas del rubro de mantenimiento son las de diferenciación y segmentación, ya que ubican a su público objetivo y busca satisfacer a dicho segmento, así como también utilizan la estrategia de liderazgo en precios bajos. Pero para estas empresas dedicadas a esta rama, la ubicación resulta ser una amenaza, ya que estos se encuentran muy distantes de la ciudad, es por ello que son afectados por los ingresos de nuevos competidores al mercado y la situación actual del país. Es por ello que se recomienda que puedan aprovechar otros medios de captar al cliente, como por ejemplo puede ser el uso de las nuevas tecnologías, así puedan tener una llegada mucho más fácil a su público. También una forma sería que pueda capacitar de manera más periódica al personal, para que así la calidad de servicios no disminuya, y ellos estén en condiciones de brindar servicios de calidad.

Según Bustos (2010) en su investigación, “Propuestas acerca de cómo aumentar la competitividad de CAESA S. A, a través del mejoramiento y fortalecimiento de la cultura de servicio”, con el objetivo de realizar un diagnóstico de comunicación, con el fin de establecer puntualmente las causas que están originando los problemas de carácter interno en la organización, bajo una investigación descriptiva no

experimental. Observando que fue indispensable la aplicación del instrumento del clima de laboral, ante ello se encontró la existencia de fallas en el interior y que esto estaba afectando en gran manera al desempeño laboral. Así como también en la gestión del talento humano, existía una falta de comunicación, integración por parte de los trabajadores, es decir el clima laboral no era el adecuado. Es por ello que se buscó establecer mecanismos y estrategias que pudieran ayudar a mejorar esta situación ya que estos influyen en la percepción y el desempeño de los funcionarios en sus labores.

Por ello se recomienda que deben de fortalecer en cultura, buscado que haya la creación de vínculos emocionales con los clientes, quienes formarán una conexión con la organización, y no por el producto o servicio ofrecido o el precio del mismo, sino por la relación y la satisfacción del cliente hacia el trato que tiene la empresa con él, basada en la confianza y en la lealtad hacia la marca.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. La Competitividad**

Porter (2012) “La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar, las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto”.

Oster (2012) “La competitividad de una empresa es la capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo”.

### **La competitividad de las ubicaciones**

Porter (2012) es de suma importancia saber en qué consiste la competitividad ya que ello nos servirá para poder analizar situaciones que hablen de competitividad. Hoy en día el ser competitivo va más allá ya que los más

grandes compiten aplicando nuevos conocimientos adquiridos y usando estrategias diferentes. Lo que también implica que al competir tienen que ver que su entorno no se afecte y sea sostenible económicamente. Tanto para los países mismos y también para la sociedad esto requiere de dos ideas: La primera que busca resaltar la importancia de la competencia dentro del mercado y la segunda que habla de la competencia transnacional la manera como ellos hacen y pueden tener ventajas ya que se expanden y pueden acaparar más espacio en el mercado valiéndose de las nuevas tecnologías y los cambios constantes en el consumidor (p. 14).

### **El Modelo ventaja competitiva**

Porter (1988) para que una empresa pueda ser competitiva debe tener en cuenta que la ventaja competitiva es fundamental, muchas empresas exitosas a lo largo de su permanencia dentro del mercado han dejado de lado la ventaja competitiva por preocuparse por otros factores y otras estrategias. Es por ello la importancia de la ventaja competitiva para poder expandirnos en el mercado y crecer. Las empresas constantemente se enfrentan a cambios como los precios cambiantes de las materias primas y cuando existen más productos que sustituya al suyo.

### **Estrategia competitiva**

Escalante (2009) la estrategia competitiva en si consta en que mecanismo y que cosas usaremos o haremos para lograr ser competitivo y estar por encima de la competencia estableciendo objetivos claros y como debe encaminarse la empresa. Ya que para cumplir sus metas se debe valer de mecanismos para poder lograrlos.

### **2.2.2. Las 5 fuerzas de la Competencia**

Porter (2012) la competencia es considerada como una de las fuerzas más poderosas en la sociedad, ya que de este dependerá para poder avanzar y mejorar en muchos ámbitos del ser humano, La competencia ha sido generalizada ya que se ve en las grandes compañías que luchan por estar encima del otro y también entre países que se adaptan a la globalización con el fin de ser mejores que otros. Se puede apreciar que toda organización hace uso de estrategias para poder ofrecer un valor agregado a diferencia de la competencia. La competencia también se extendió abarcando muchos sectores tales como: Cultura, Educación, las atenciones sanitarias. Etc. Siendo hoy en día fundamental para crecer y permanecer dentro del mercado y satisfacer las necesidades de la sociedad.

Según Porter (2012) las 5 fuerzas que nos muestra Porter se ven de acuerdo al tipo de empresa en particular. Las cuales siempre estarán presentes son; la rivalidad que existe entre los competidores, el poder de negociación que tiene cada competidor, La entrada de nuevas empresas, La amenaza de productos sustitutos y como el poder de negociación de los proveedores (p. 33).

#### **2.2.2.1. Poder de Negociación de los Proveedores**

Porter (1988) aquellos proveedores que tienen mayor influencia podrán tener un poder de negociar en cuanto a los precios que puedan establecer buscando mayores beneficios para ellos al cobrar un precio elevado o al poner límites de la cantidad de productos que este proporcionara.

Fred (2013) El poder que el proveedor pueda tener afecta en gran manera a poder lograr los objetivos y sobre todo cuando la empresa no cuenta con otros proveedores como para reemplazarlo, o cuando es solo tiene un proveedor.

#### **2.2.2.2. Poder de negociación de los compradores.**

Porter (1988) los clientes son aquellos que pueden tener más poder de negociación ya que ellos son muy influyentes y pueden exigir que los precios sean más bajos o exigir más calidad ya que ello puede elegir donde adquirir sus productos. Y pueden cambiar cuando ellos crean conveniente o no se sienten satisfechos.

Fred (2013) es más fuerte el poder que puede tener un cliente cuando los productos que se ofrecen en el mercado son estándares o existen muchos que venden los mismos productos. Frente a este tipo de productos los clientes piden más tiempo de garantía, quieren precios más bajos y hasta ofertas o promociones.

#### **2.2.2.3. La amenaza de productos o servicios sustitutos.**

Porter (1988) cuando existen productos sustitutos existe limitación en cuanto al producto principal ya que los precios no son aceptables porque ellos ponen estándares y si no cumple con ello. Pues se opta por adquirir productos sustitutos.

Fred (2013) los productos sustitutos pueden lograr tener mayor participación dentro del mercado ya que pueden ser más competitivos manejando precios accesibles y pueden aumentar su capacidad para ingresar al mercado con más fuerza.

#### **2.2.2.4. Rivalidad entre competidores existentes.**

Porter (1988) la rivalidad que existe entre los competidores se da de muchas maneras en las cuales están los descuentos que pueden brindar afectando así a la competencia, La mejora de sus productos y brindar servicios de calidad, haciendo así que cada vez busquen ser más competitivos dentro del rubro.

Fred (2013) las rivalidades entre empresas son muy constantes ya que cada una aplica nuevas estrategias con el fin de ubicarse por encima del competidor, buscando obtener gran parte del mercado, pero las estrategias que se aplican tiene éxito siempre y cuando se mejore lo que la competencia está descuidando.

#### **2.2.2.5. Amenaza de nuevos aspirantes**

Porter (1988) aquellos nuevos competidores que ingresan buscar acaparar una parte del mercado y pueden ser muchas veces causales para desfasar a los competidores existentes, ya que el cliente tendrá más opciones y es vulnerable a los cambios y a las nuevas tendencias.

Fred (2013) a pesar de que existen muchos factores que impiden el ingreso de nuevos aspirantes, alguno de ellos puede entrar con productos de excelente calidad, con precios mucho más bajos y brindando servicios de calidad. Es por ello que la empresa existente tiene que estar atento e innovar para hacerles frente a estos nuevos competidores.

#### **2.2.2.6. Contribución de las 5 fuerzas de Porter en la competitividad**

Porter (2012) las cinco fuerzas que estudiaremos son cuantificables, es por ello que nos ayudaran a saber el costo total que puede representar un comprador, y de la misma manera ayudara a que podamos evaluar ciertas barreras de entradas que nos pueden amenazar, y también estar al tanto de los incentivos y/o estrategias que puede usar el competidor al entrar como competencia.

### **2.2.3. Micro y pequeña empresa (MYPE)**

Sunat (2003) las Micro y Pequeñas Empresas son unidades económicas, que pueden estar constituidas por personas naturales o jurídicas, ya sea su forma de organización o tipo de gestión, diferenciada de otras; así podemos encontrar que se pueden dedicar a las actividades primarias que son de extracción, actividades secundarias o de transformación o a las terciarias o de servicio, Para la Ley las MYPE pueden ser de diferentes tamaños y cara características pero tienen derecho a ser tratadas de igual manera sin ninguna distinción ante la Ley, excepto al régimen laboral que se aplica para las MYPE.

#### **Características de las Micro y Pequeñas Empresas**

Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

- a) El número total de trabajadores: - La microempresa puede estar compuesta como mínimo de 01 trabajador y como máximo hasta de 10 trabajadores; en cuanto a la pequeña empresa puede tener como mínimo 1 trabajador y como máximo hasta 50.
- b) Niveles de ventas anuales: - La microempresa puede alcanzar un nivel de venta anual hasta un máximo de 150 UIT, La pequeña empresa puede tener como mínimo de ventas anuales un equivalente a 150 UIT y hasta un máximo de 850 UIT, Las entidades públicas y privadas buscan tener criterio uniformes y estandarizados para poder medir, esto con el fin de obtener una base homogénea y coherente en cuanto al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización de sector.

#### **Clasificación de las Micro y pequeñas Empresas (MYPE)**

Aguilar (1994) define:

- a) Microempresas de sobre vivencia: Le urge conseguir ingresos, y una de las estrategias de competencia más usadas es el de vender a un precio en el cual su margen de ganancia es mínima; y como la mayoría no lleva una contabilidad

muchas veces confunden su capital como ingresos, cuando en realidad sus ganancias apenas superan sus costos.

b) Microempresas de subsistencia: Son aquellas empresas que apenas recuperan la inversión que han hecho y cuando obtienen ingresos es solo para pagar a los trabajadores.

c) Microempresas en crecimiento: Son aquellas empresas que están en la capacidad de generar mayores ingresos con el fin de reinvertir y hacer que crezca el capital, así como también son aquellas empresas generadoras de empleos.

### **Importancia de las (MYPE)**

Vásquez (2013) actualmente dentro de la estructura productiva del Perú, las MYPE representan una parte muy grande e importante tanto así que representan un 95,9% del total de establecimientos nacionales, pero este se puede incrementar hasta un 97,9% si le añadimos alas pequeñas empresas, según las estadísticas las MYPE en todo el Perú brindan empleos a la PEA en un 80% y son generadores casi del 45% del PBI, es por ello que están consideradas como principal motor del desarrollo del País su importancia se basa en:

- Proporcionan abundantes puestos de trabajo.
- Reducen la pobreza por medio de actividades de generación de ingresos.
- Incentivan el espíritu empresarial y el carácter emprendedor de la población.
- Son la principal fuente de desarrollo del sector privado.
- Mejoran la distribución del ingreso.

### **Factores de Surgimiento de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE)**

Enciclopedia virtual (2015) siguiendo a Hernando de Soto y en colación a lo anteriormente dicho, como factores de surgimientos de la MYPE, podemos mencionar las siguientes:

- a) Las Migraciones: Es un factor que ha contribuido en gran manera a los diferentes cambios que ha sufrido la sociedad, como lo menciona Hernando Soto, Todo esto causo que el trasladarse constantemente a diferentes lugares, los pobladores puedan iniciarse como comerciantes y posteriormente creando sus propias empresas
- b) La Recepción Hostil de los Migrantes: Cuando los migrantes campesinos arribaron a la ciudad, fueron recibidos de una forma muy hostil, ya que para los ciudadanos ellos representaban competencia, puesto que en ese entonces algunos programas sociales estaban dirigidos a los campesinos, para que ellos progresen en el campo y no en la ciudad.
- c) De Migrantes a Informales: Debido a la forma de recibimiento y diferente trato muchas de las empresas se vieron obligadas a volverse informales, tanto así que cualquier acción que realizaban estaba ligada a la informalidad e irregularidades que iban en contra de la ley, esto no con el fin de antisocialismo, sino con la finalidad de satisfacer sus necesidades personales, tales como obtener más ingresos, construir sus casas, tanto así que han ganado espacio dentro de la ciudad, acaparan mercados, se apropian de terrenos para poder vivir y producir, se instalan como ambulantes, invaden las vías de las ciudades para brindar servicio de transporte y hasta crean puestos de trabajo.

#### **2.2.4. Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) en el sector servicios-rubro restaurantes (Cevicherías)**

##### **Servicios**

Esta actividad también conocida como terciaria consiste en brindar servicios pueden ser profesionales, tales como: abogados, profesores, gasfiteros, personal de salud, transporte y hotelería y entre otros.

## **Servicios de Restaurantes (Cevicherías)**

El autor Walker (2002) describe a los restaurantes como parte importante para una sociedad, ya que en estos establecimientos las personas no solo buscan satisfacer su paladar, si no también contara con un ambiente donde puedan sentirse cómodos y puedan contar con un servicio de calidad.

Restaurante, según la ordenación turística de restaurantes (Orden del 17 de marzo de 1965), en su Artículo 1º queda definido como: " Lugar que este denominado de cualquier forma la que preste servicio al público mediante precio ofreciendo comidas y bebidas para que puedan ser consumidas en el mismo local"

## **Características de servicios de Restaurantes (Cevicherías)**

Pymes (2015) los establecimientos que brindan el servicio de alimentos, están compuestos generalmente por 2 ambientes, uno que es el salón y otro que es la cocina; el salón está compuesta por sillas mesas algunas decoraciones que el dueño pueda creer conveniente, para que los clientes se puedan sentir bien, también conjuntamente en ese ambiente se encuentra la barra y también la caja en el que se realizan tareas administrativas, los mozos son los que contactan con la cocina para poder atender los pedidos, la cocina es el lugar en el que se elaboran los menús de acuerdo a los pedidos. Un restaurant cevichería se caracteriza por tener productos frescos del día para poder preparar los platos, puesto que el no contara con productos frescos puede afectar la salud del cliente. Las cevicherías deben de esforzarse al máximo para contar con productos frescos y de calidad.

## **Importancia de servicios de Restaurantes (Cevicherias)**

- Las cevicherias por el mismo hecho de ofrecer pescados y mariscos están vulnerables en términos de salubridad.
- El consumo de ceviche está asociado a temas culturales, turísticos y de índole de identificación.
- Las cevicherias son un medio motivador para el consumo de pescados y mariscos.
- Su cadena de abastecimiento está compuesta en gran medida por pequeños empresarios.
- El Perú es reconocido por su estupenda culinaria.

### **2.3. Marco Conceptual**

#### **2.3.1. Definiciones**

##### **Gestión de cartera**

Porter (2012) las empresas adquieren unidades sólidas y atractivas con directivos competentes que aceptan el reto de estar al frente de estas, en una estrategia de cartera la empresa trata de incrementar su valor de la inversión de los accionistas de diversas formas, una de ellas es introducir técnicas profesionales de gestión y disciplina, aportar análisis y formación de ramas vinculados.

##### **Cooperación directa entre sectores rivales**

Porter (2012) hoy en día la creación de consorcios industriales es mucho más puesto que buscan lograr economías de escala, pero algunos de ellos no lo consiguen porque no cuentan con los recursos necesarios. Pero de una u otra manera cooperan para que las empresas rivales y más grandes se preocupen por ser competitivos.

### **Liberalizar la Competencia**

Porter (2012) La regulación de la competencia mediante políticas tales como el mantenimiento de un monopolio estatal, el control de la entrada en el sector o la fijación de precios tiene dos consecuencias muy negativas, ahoga la rivalidad y la innovación pues las empresas se preocupan más por tener una relación buena con las autoridades y de proteger lo que ya tienen y esto hace que los compradores o proveedores se vuelvan menos dinámicos y menos atractivos en el mercado.

### **Crear presiones para la innovación**

Porter (2012) las empresas evitan ser presionados y cuando se les presenta retos no los quieren asumir, cuando esto les ayudaría a ser competitivos ya que podrían buscar compradores que son más difícil de vender y muy exigentes.

### **III. Metodología**

#### **3.1. Tipo, nivel y diseño de investigación**

La investigación realizada fue de tipo descriptiva, porque solo se describieron las partes relevantes de las variables de estudio entorno a la competitividad y el enfoque de las 5 fuerzas de Porter en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro restaurantes (Cevicherías) del distrito de Huaraz, 2016.

El estudio fue de tipo Cuantitativa, porque se realizó la recopilación de información en la medición de sus variables y conceptos, lo cual serán representadas mediante números y deberán ser analizadas a través de métodos estadísticos.

La investigación es no experimental (transeccional o transversal), porque no se manipularon deliberadamente las variables, dado que se analizaron tal y como suceden en la realidad. Y en la recopilación de datos se dio en un solo momento.

#### **3.2. Población y muestra**

##### **3.2.1. Población**

La población considerada son 45 los empresarios de las MYPE del sector servicio- rubro restaurantes cevicherías del distrito de Huaraz.

##### **3.2.2. Muestra**

Para la presente investigación no se aplicó ningún estadístico de muestreo por lo que está representada por 45 establecimientos que tenían la denominación restaurantes cevicherías activos (Sunat, 2014, p.14).

### 3.3. Definición y Operacionalización de las Variables y los Indicadores

Variable Dependiente	Definición conceptual	Dimensión	Definición operacional	Indicador	Escala de medición	
<b>Competitividad bajo el enfoque de las 5 fuerzas de Porter</b>	<p>La competencia es fundamental en todo lo que hagamos como personas y para la sociedad es por ello que ha sido tema de estudio por muchas personas. La competencia es importante en las empresas que luchan por sobrevivir dentro del mercado</p> <p>Es de suma importancia saber en qué consiste la competitividad ya que ello nos servirá para poder analizar situaciones que hablen de competitividad.</p>	<b>Amenaza de nuevos Competidores</b>	Aquellos nuevos competidores que ingresan buscar acaparar una parte del mercado y pueden ser muchas veces causales para desfasar a los competidores existentes, ya que el cliente tendrá más opciones y es vulnerable a los cambios	Fácil ingreso de nuevas empresas	Likert	
				Inversión Fuerte		
				Diferenciación de atributos frente a los demás.		
			<b>La amenaza de productos o servicios sustitutivos.</b>	Cuando existen productos sustitutos existe limitación en cuanto al producto principal ya que los precios no son aceptables porque ellos ponen estándares y si no cumple con ello. Pues se opta por adquirir productos sustitutos.	Facilidad para ofrecer nuevos servicios que sustituyan a los de su empresa	
			<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	Aquellos proveedores que tienen mayor influencia podrán tener un poder de negociar en cuanto a los precios que puedan establecer buscando mayores beneficios para ellos al cobrar un precio elevado o al poner límites de la cantidad de productos que este proporcionara.	Elevada capacidad de presión en las negociaciones	
					Recibir beneficios por parte de los proveedores	
					Los proveedores condicionan el contrato	
			<b>El Poder de negociación de los clientes</b>	Los clientes son aquellos que pueden tener más poder de negociación ya que ellos son muy influyentes y pueden exigir que los precios sean más bajos o exigir más calidad ya que ellos pueden elegir donde adquirir sus productos.	Presión sobre precios	
					Se benefician con los descuentos, promociones, etc.	
					Comparan el servicio	
	<b>Rivalidad entre competidores existentes.</b>	Las rivalidades entre empresas es muy constante ya que cada una aplica nuevas estrategias con el fin de ubicarse por encima del competidor, buscando obtener gran parte del mercado	Adquieren el servicio guiados por el precio			
			Existencia de muchos competidores			
			Analizar para conocer a los competidores			
<b>Variables Independiente</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Indicador</b>	<b>Escala de medición</b>	
Perfil de los Gerentes de los restaurantes (Cevicherías)	Se enfoca en las rasgos del perfil del gerente de los restaurantes (Cevicherías)			Sexo	Nominal	
				Edad	Ordinal	
				Grado de instrucción	Nominal	
				Estado Civil	Nominal	

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos**

Porter (2012) Para este estudio se aplicará la técnica de recopilación de datos “encuesta” mediante el enfoque de las 5 fueras de Porter y como instrumento “cuestionario” validado por expertos.

### **3.5. Plan de análisis.**

Después del levantamiento de información, se procederá a ingresar dicha base de datos de muestra al paquete estadístico IBM SPSS 22, para procesar la información recopilada, posteriormente dar con el resultado mediante tablas, gráficos o figuras.

### 3.6. Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	POBLACIÓN Y MUESTRA	METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO Y PROCEDIMIENTO
<p><b>General:</b> ¿Cuáles son las principales características de la de la competitividad bajo el enfoque de las 5 fuerzas de Porter en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes (Cevicherías) del distrito de Huaraz, 2016?</p>	<p><b>General:</b> Describir las principales características de la competitividad bajo el enfoque de las 5 fuerzas de Porter en las micro y pequeñas empresas del sector servicio - rubro restaurantes (Cevicherías) del distrito de Huaraz, 2016.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar las principales características de los gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector servicio - rubro restaurantes (Cevicherías) del distrito de Huaraz.</li> <li>▪ Determinar las características de la competitividad bajo el enfoque de las 5 fuerzas de Porter en las micro y pequeñas empresas del sector servicio - rubro restaurantes (Cevicherías) del distrito de Huaraz.</li> </ul>	<p>Competitividad bajo el enfoque de LAS 5 FUERZAS DE PORTER</p>	<p><b>Población:</b> La población considerada son 45 los empresarios de las MYPE del sector servicio- rubro restaurantes (Cevicherías) del distrito de Huaraz.</p> <p><b>Muestra:</b> Para la presente investigación no se aplicó ningún estadístico de muestreo por lo que está representada por 45 establecimientos que tenían la denominación restaurantes (Cevicherías) activos. (SUNAT, 2016).</p>	<p><b>Tipo:</b> Descriptiva, porque solo se describieron las partes relevantes de las variables de estudio entorno a la competitividad y el enfoque de las 5 fuerzas de Porter.</p> <p><b>Nivel:</b> Cuantitativa, porque se realizó la recopilación de información en la medición de sus variables y conceptos</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental (transaccional o transversal), porque no se manipularon deliberadamente las variables, dado que se analizaron tal y como suceden en la realidad. Y en la recopilación de datos se dio en un solo momento.</p>	<p><b>Técnica:</b>  - Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b>  - Cuestionario</p>

### **3.7. Principios éticos**

En el presente trabajo se hace hincapié a los principios éticos de confidencialidad, respeto a la dignidad de la persona y respeto a la propiedad intelectual, así mismo se reconoce que toda información utilizada en el presente trabajo ha sido utilizada para fines académicos exclusivamente.

## IV. Resultados

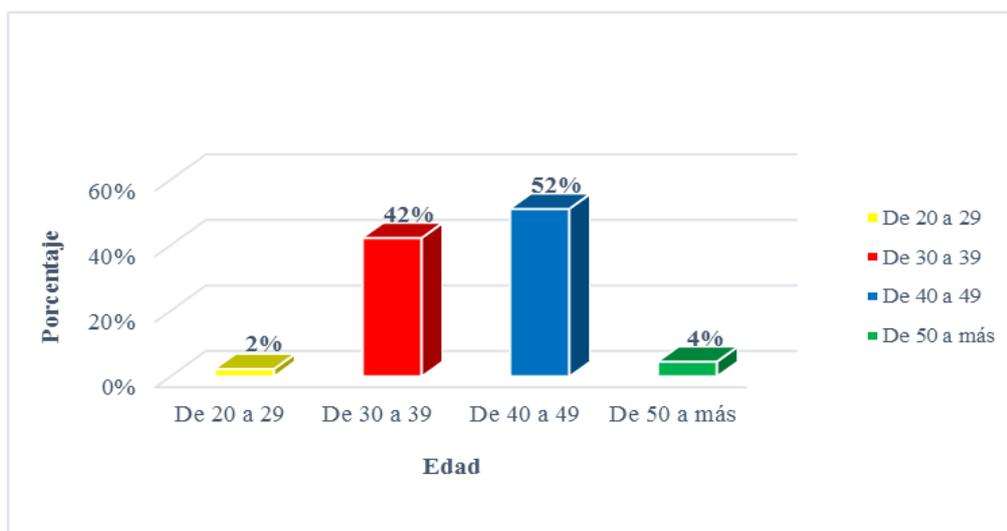
### 4.1. Resultados respecto a la encuesta aplicada a los Gerentes de los Restaurantes (Cevicherías)

#### 4.1.1. Datos generales

Tabla 1. *Distribución según edad de los Gerentes de los restaurantes (Cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.*

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
De 20 a 29	1	2%	2%
De 30 a 39	19	42%	44%
De 40 a 49	23	52%	96%
De 50 a más	2	4%	100%
Total	45	100%	

*Fuente: Encuesta aplicada a los Gerentes de los restaurantes (Cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.*



*Figura 1. Distribución según edad de los Gerentes de los restaurantes (Cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.*

*Fuente: Tabla 1.*

Se observa el 52% de los gerentes de los restaurantes (Cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016 tienen entre 40 a 49 años de edad, mientras que el 2% de estas tiene entre 20 a 29 años.

Tabla 2. *Distribución según género de los Gerentes de los restaurantes (Cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.*

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Masculino	16	36%	36%
Femenino	29	64%	100%
Total	45	100%	

*Fuente: Encuesta aplicada a los Gerentes de los restaurantes (Cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.*

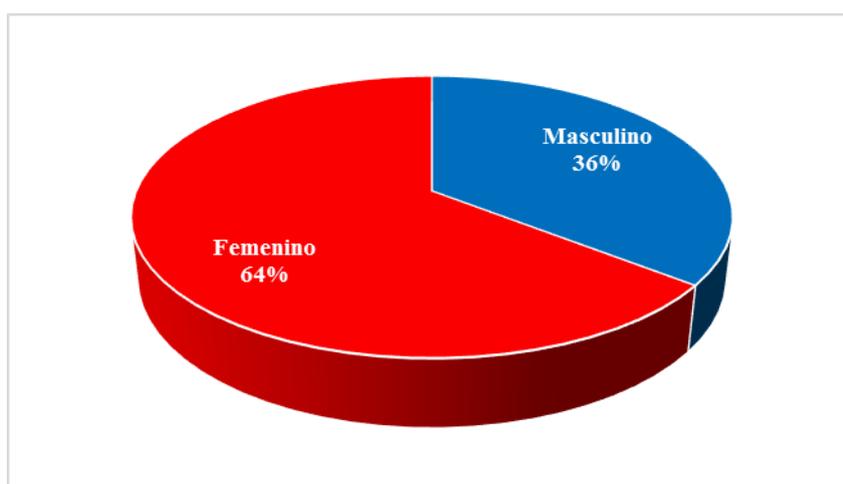


Figura 2. *Distribución según género de los Gerentes de los restaurantes (Cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.*

*Fuente: Tabla 2.*

Se observa el 64% de los gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016 son del género femenino, mientras que el 36% de estas son del género masculino.

Tabla 3. *Distribución según grado de instrucción de los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.*

Grado de Instrucción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Secundaria	17	38%	38%
Superior no universitario	23	51%	89%
Superior universitario	5	11%	100%
Total	45	100%	

*Fuente: Encuesta aplicada a los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.*

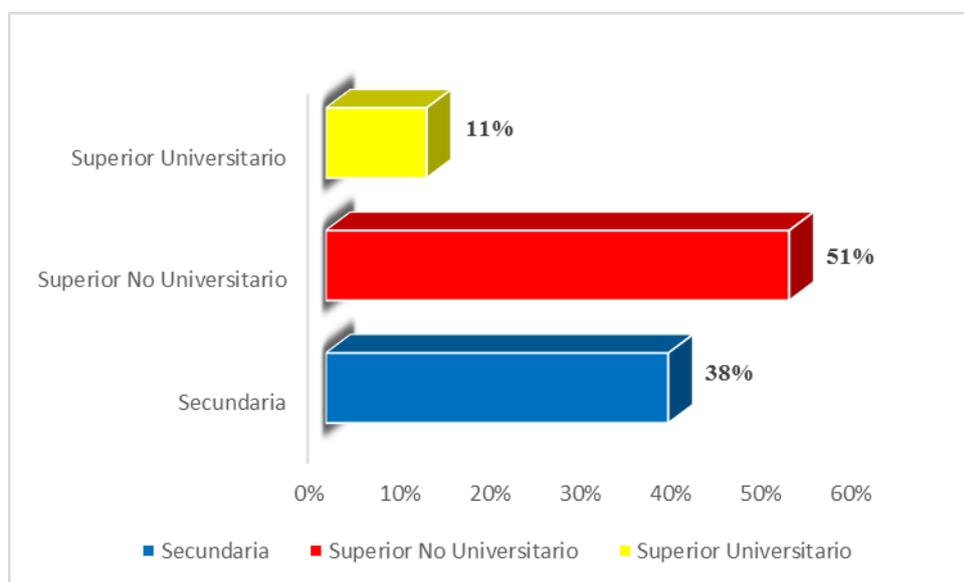


Figura 3. *Distribución según grado de instrucción de los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.*

*Fuente: Tabla 3.*

Se observa el 51% de los gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016 tienen grado de instrucción superior no universitario, mientras que el 11% de estas tiene superior universitario.

Tabla 4. *Distribución según estado civil de los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.*

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Soltero (a)	1	2%	2%
Casado (a)	18	40%	42%
Conviviente	21	47%	89%
Divorciado	5	11%	100%
Total	45	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.

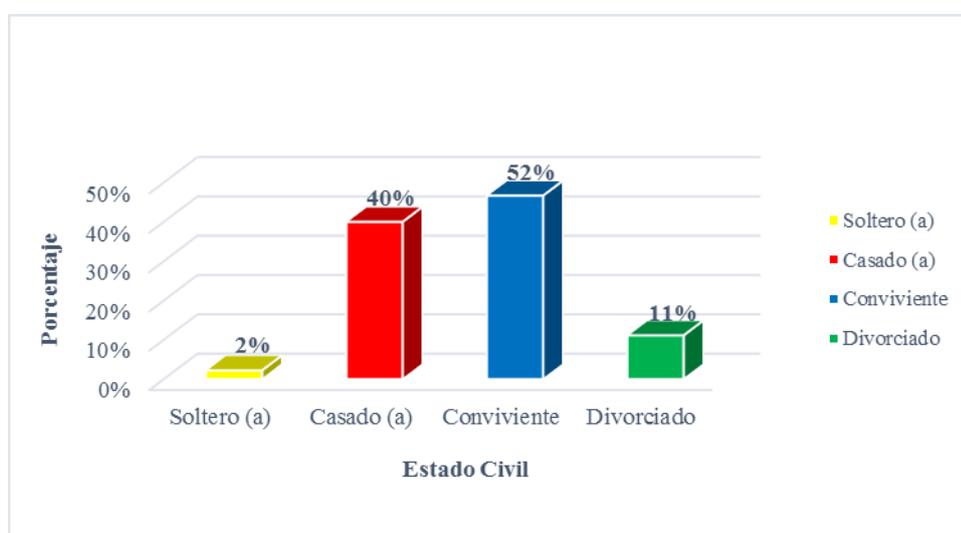


Figura 4. *Distribución según estado civil de los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.*

Fuente: Tabla 4.

Se observa el 52% de los gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016 son de estado civil conviviente, mientras que el 2% de estas son soltero (a).

**Variable de estudio:** Competitividad bajo el enfoque de las 5 fuerzas de Porter

**Dimensión:** Amenaza de nuevos competidores

Tabla 5. *Distribución según considera que es fácil el ingreso de nuevas empresas en el sector Servicios de los Restaurantes (Cevicherías).*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
A veces	39	87%	87%
Siempre	6	13%	100%
Total	45	100%	

*Fuente:* Encuesta aplicada a los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.

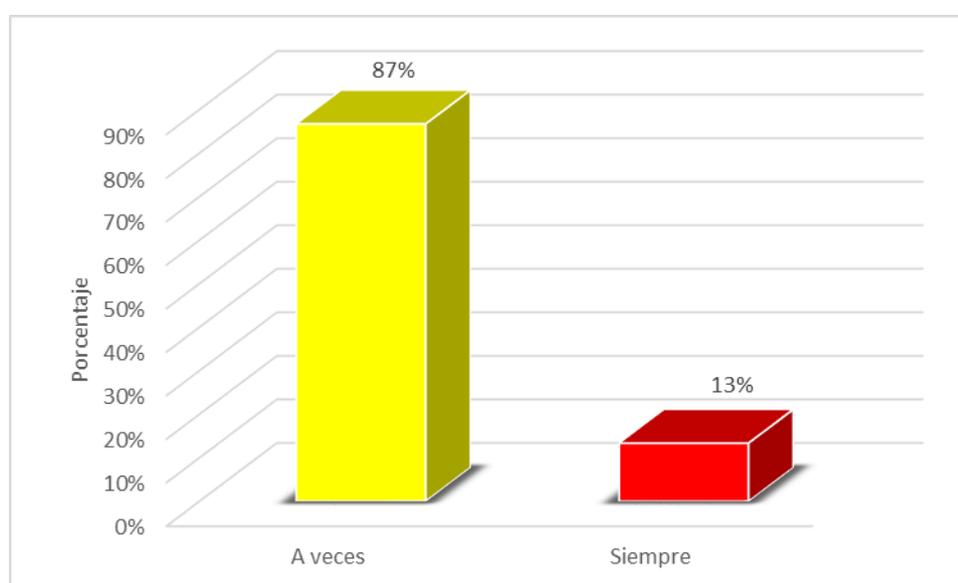


Figura 5. *Distribución según considera que es fácil el ingreso de nuevas empresas en el sector Servicios de los Restaurantes (Cevicherías).*

*Fuente:* Tabla 5.

Se observa el 87% de los gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016, considera que a veces es fácil el ingreso de nuevas empresas en el sector servicios de los restaurantes (cevicherías), mientras el 13% de estas considera siempre.

Tabla 6. *Distribución según si para competir en el mercado de Restaurantes (Cevicherías) se necesita una fuerte inversión.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
A veces	30	67%	67%
Siempre	15	33%	100%
Total	45	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.

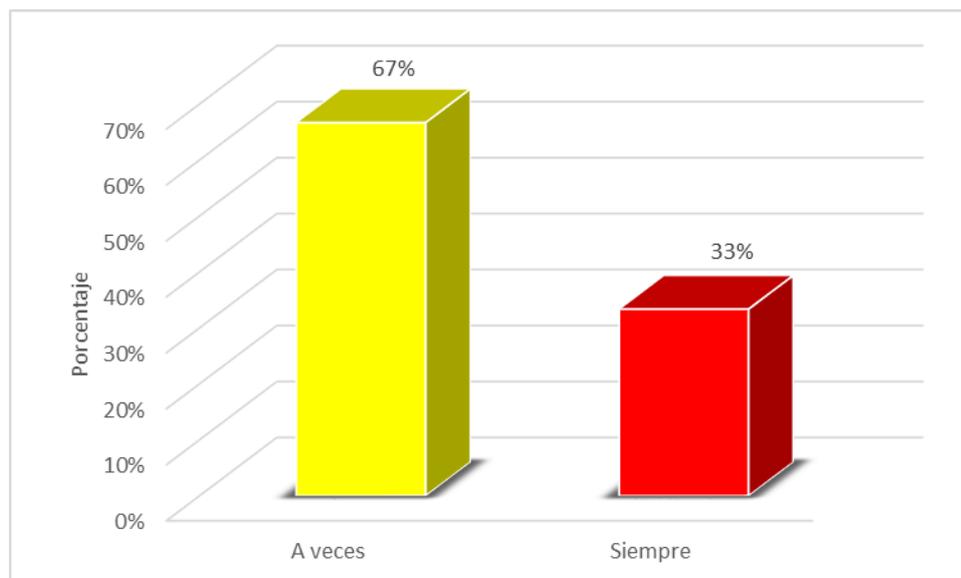


Figura 6. *Distribución según si para competir en el mercado de Restaurantes (Cevicherías) se necesita una fuerte inversión.*

Fuente: Tabla 6.

Se observa el 67% de los gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016, considera que a veces para competir en el mercado de Restaurantes (Cevicherías) se necesita una fuerte inversión, mientras el 33% de estas considera siempre.

Tabla 7. Distribución según los Restaurantes (Cevicherías) brindan su servicio con atributo que la diferencia de las demás.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
A veces	35	78%	78%
Siempre	10	22%	100%
Total	45	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.

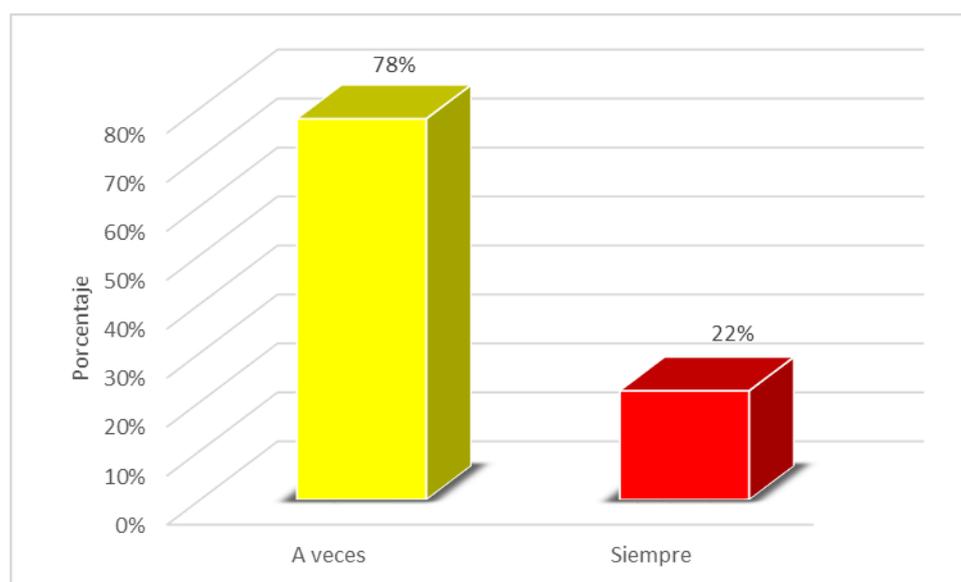


Figura 7. Distribución según los Restaurantes (Cevicherías) brinda su servicio con atributo que la diferencia de las demás.

Fuente: Tabla 7.

Se observa el 78% de los gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016, considera que a veces los restaurantes (cevicherías) brindan su servicio con atributo que la diferencia de las demás, mientras el 22% de estas considera siempre.

### **Dimensión:** La Amenaza de Productos o Servicios Sustitutivos

Tabla 8. *Distribución según considera que otras Restaurantes (Cevicherías) viaje poseen mucha facilidad para ofrecer nuevos servicios que sustituyan a los de su empresa.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
A veces	36	80%	80%
Siempre	9	20%	100%
Total	45	100%	

*Fuente: Encuesta aplicada a los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.*

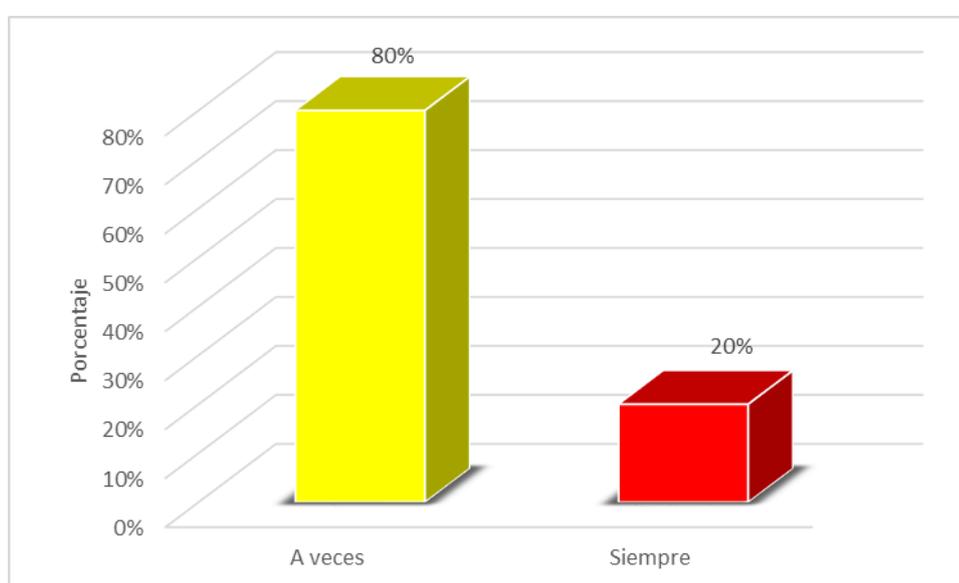


Figura 8. *Distribución según considera que otras Restaurantes (Cevicherías) viaje poseen mucha facilidad para ofrecer nuevos servicios que sustituyan a los de su empresa.*

*Fuente: Tabla 8.*

Se observa el 80% de los gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016, considera a veces que otros restaurantes (Cevicherías) viaje poseen mucha facilidad para ofrecer nuevos servicios que sustituyan a los de su empresa, mientras el 20% de estas considera siempre.

**Dimensión:** Poder de negociación de los proveedores

Tabla 9. Distribución según considera que sus proveedores tienen una elevada capacidad de presión en las negociaciones que se da entre ambos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
A veces	27	60%	60%
Siempre	18	40%	100%
Total	45	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.

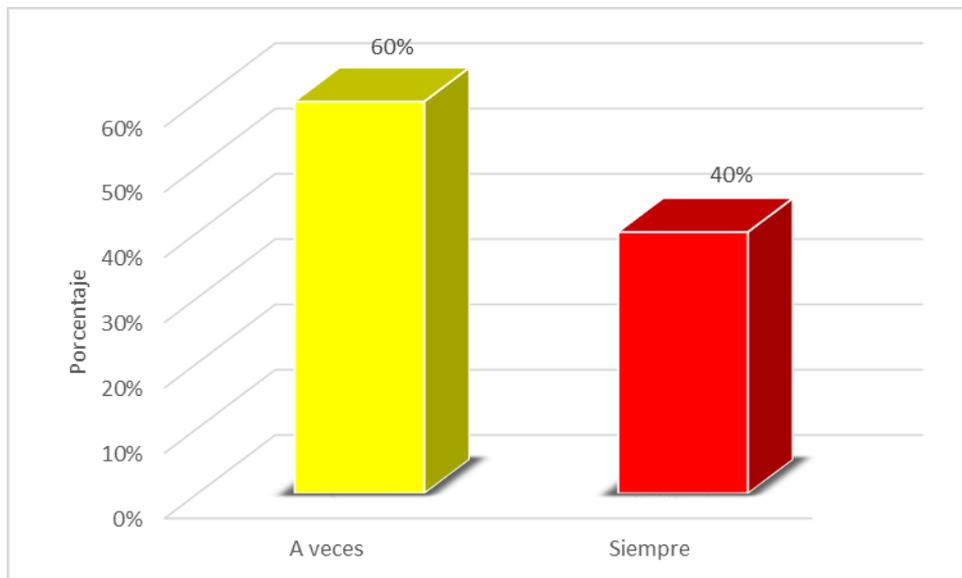


Figura 9. Distribución según considera que sus proveedores tienen una elevada capacidad de presión en las negociaciones que se da entre ambos.

Fuente: Tabla 9.

Se observa el 60% de los gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016, considera a veces que sus proveedores tienen una elevada capacidad de presión en las negociaciones que se da entre ambos, mientras el 40% de estas considera siempre.

Tabla 10. Distribución según si al recibir beneficios como descuentos por parte de los proveedores se efectúa la continuidad del contrato.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
A veces	28	62%	62%
Siempre	17	38%	100%
Total	45	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.

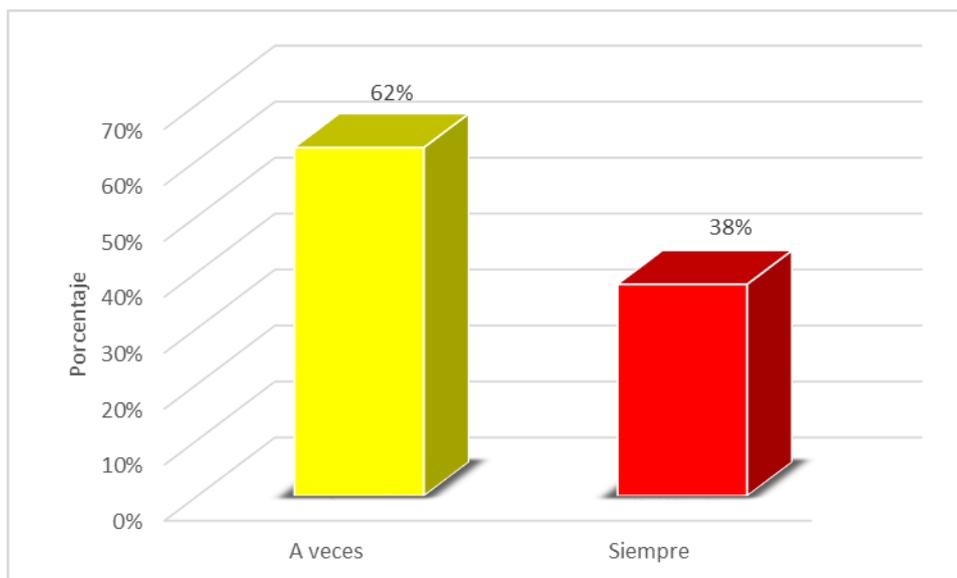


Figura 10. Distribución según si al recibir beneficios como descuentos por parte de los proveedores se efectúa la continuidad del contrato.

Fuente: Tabla 10.

Se observa el 62% de los gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016, considera a veces al recibir beneficios como descuentos por parte de los proveedores se efectúa la continuidad del contrato, mientras el 38% de estas considera siempre.

Tabla 11. *Distribución según si en los Restaurantes (Cevicherías) los proveedores condicionan los términos del contrato de servicio.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
A veces	28	62%	62%
Siempre	17	38%	100%
Total	45	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.

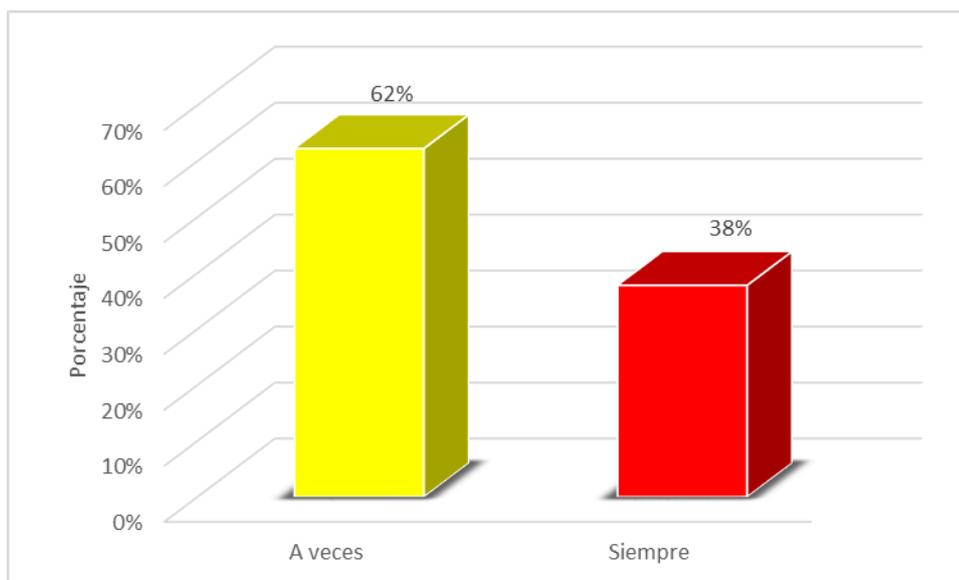


Figura 11. *Distribución según si en los Restaurantes (Cevicherías) los proveedores condicionan los términos del contrato de servicio.*

Fuente: *Elaboración propia.*

Se observa el 62% de los gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016, considera a veces en los Restaurantes (Cevicherías) los proveedores condicionan los términos del contrato de servicio, mientras el 38% de estas considera siempre.

### Dimensión: El Poder de Negociación de los Clientes

Tabla 12. Distribución según considera que sus clientes tienen una elevada capacidad para presionar sobre precios, seguridad, calidad u otras características del servicio que brinda en los Restaurantes (Cevicherías).

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
A veces	26	58%	58%
Siempre	19	42%	100%
Total	45	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.

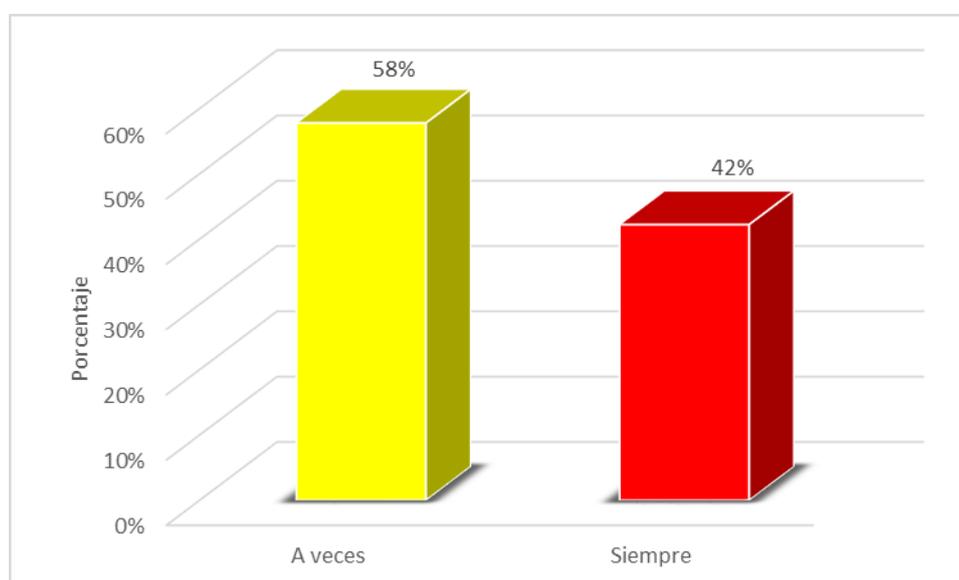


Figura 12. Distribución según considera que sus clientes tienen una elevada capacidad para presionar sobre precios, seguridad, calidad u otras características del servicio que brinda en los Restaurantes (Cevicherías).

Fuente: Tabla 12.

Se observa el 58% de los gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016, considera a veces que sus clientes tienen una elevada capacidad para presionar sobre precios, seguridad, calidad u otras características del servicio que brinda en los restaurantes (cevicherías), mientras el 42% de estas considera siempre.

Tabla 13. *Distribución según si en los Restaurantes (Cevicherías), los grandes grupos que contratan el servicio se benefician con descuentos, paquetes, promociones, u otros beneficios.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
A veces	26	58%	58%
Siempre	19	42%	100%
Total	45	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.

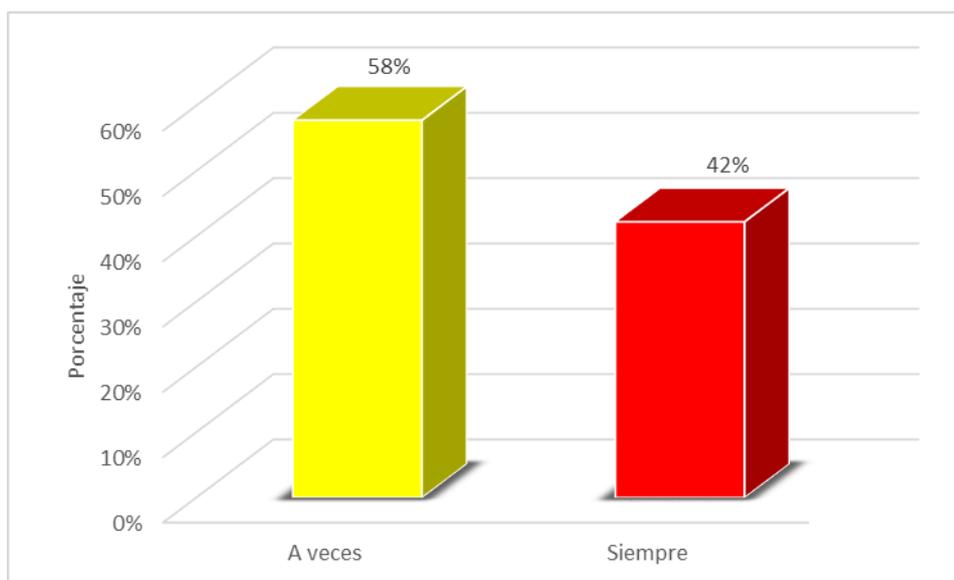


Figura 13: *Distribución según si en los Restaurantes (Cevicherías), los grandes grupos que contratan el servicio se beneficia con descuentos, paquetes, promociones, u otros beneficios.*

Fuente: Tabla 13.

Se observa el 58% de los gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016, considera a veces los clientes adquieren el servicio de los restaurantes (cevicherías) luego de compararlo con otras en el mercado, paquetes, promociones, u otros beneficios, mientras el 42% de estas considera siempre.

Tabla 14. *Distribución según si considera que los clientes adquieren el servicio de los Restaurantes (Cevicherías) luego de compararlo con otras en el mercado.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
A veces	18	40%	40%
Siempre	27	60%	100%
Total	45	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.

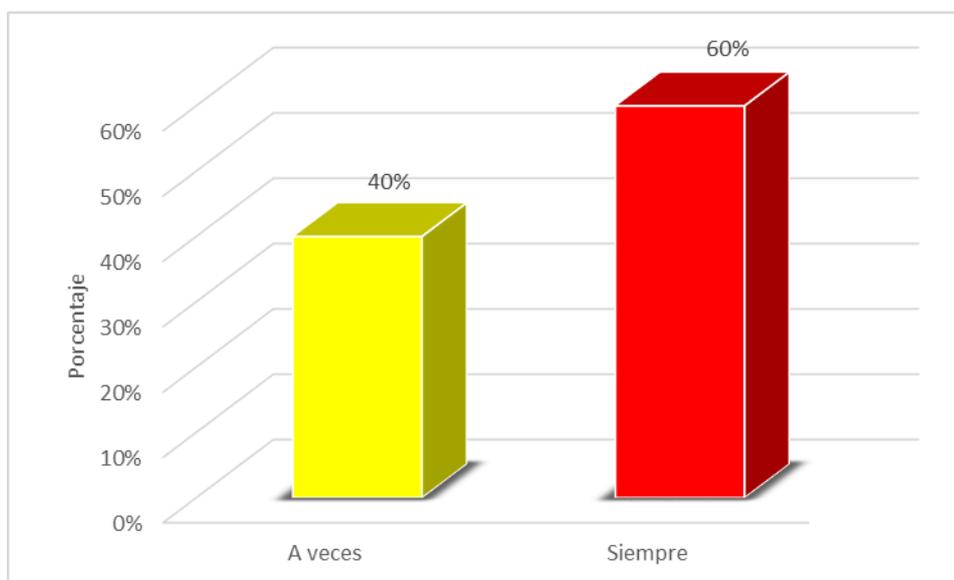


Figura 14. *Distribución según si considera que los clientes adquieren el servicio de los Restaurantes (Cevicherías) luego de compararlo con otras en el mercado*

Fuente: Tabla 14.

Se observa el 60% de los gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016, considera siempre que los clientes adquieren el servicio de los restaurantes (cevicherías) luego de compararlo con otras en el mercado, mientras el 40% de estas considera a veces.

Tabla 15. *Distribución según si los clientes adquieren el servicio de los Restaurantes (Cevicherías) guiados por el precio.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
A veces	20	44%	44%
Siempre	25	56%	100%
Total	45	100%	

*Fuente: Encuesta aplicada a los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.*

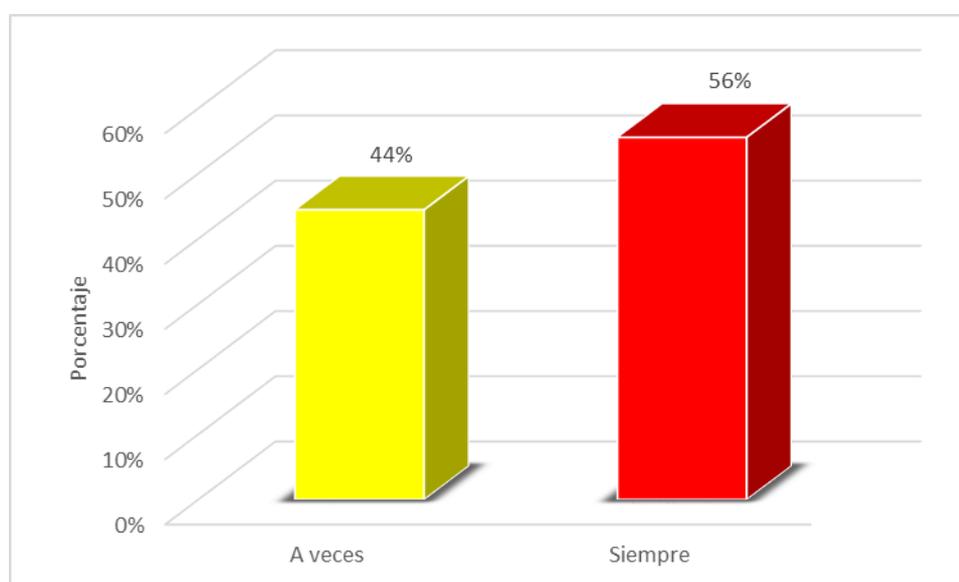


Figura 15. *Distribución según si los clientes adquieren el servicio de los Restaurantes (Cevicherías) guiados por el precio.*

*Fuente: Tabla 15.*

Se observa el 56% de los gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016, considera siempre los clientes adquieren el servicio de los Restaurantes (Cevicherías) guiados por el precio, mientras el 44% de estas considera a veces.

### Dimensión: Rivalidad entre Competidores Existentes

Tabla 16. Distribución según la existencia de muchos competidores en el sector condiciona la calidad de servicio que brinda

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
A veces	40	89%	89%
Siempre	5	11%	100%
Total	45	100%	

Fuente: Encuesta aplicada a los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.

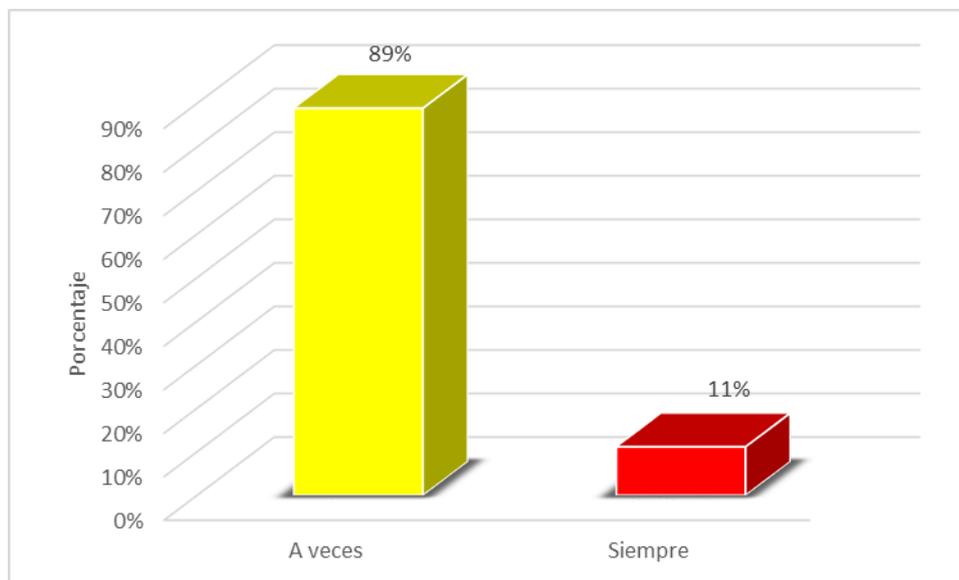


Figura 16. Distribución según la existencia de muchos competidores en el sector condiciona la calidad de servicio que brinda

Fuente: Tabla 16.

Se observa el 89% de los gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016, considera a veces a la existencia de muchos competidores en el sector condiciona la calidad de servicio que brinda, mientras el 11% de estas considera siempre.

Tabla 17. *Distribución según si realiza un análisis para conocer los competidores que los rodea en el rubro.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
A veces	35	78%	78%
Siempre	10	22%	100%
Total	45	100%	

*Fuente: Encuesta aplicada a los Gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016.*

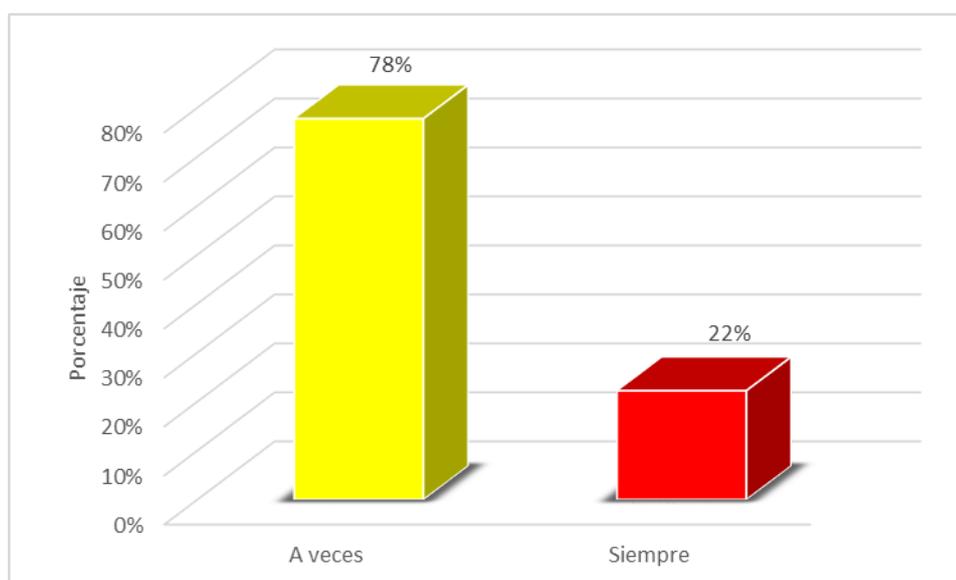


Figura 17. *Distribución según si realiza un análisis para conocer los competidores que los rodea en el rubro.*

*Fuente: Tabla 17.*

Se observa el 78% de los gerentes de los restaurantes (cevicherías) del Distrito de Huaraz, 2016, considera que a veces realiza un análisis para conocer los competidores que los rodea en el rubro, mientras el 22% de estas considera siempre.

## **4.2. Análisis de resultados**

### **4.2.1. Datos generales.**

Con respecto a los datos generales de los encuestados, el 64% de los Gerentes son mujeres, el 52% manifiesta tener de 40 a 49 años de edad, el 51% manifiestan tener un grado de instrucción de estudios superiores y 47% manifestaron ser convivientes (**Ver gráfico 01, 02, 03 y 04**).

### **4.2.2. Variable de estudio**

El 87% de los gerentes encuestados del rubro Restaurantes (Cevicherías), señalan que solo a veces es fácil el ingreso de nuevas empresas en el sector servicios de los Restaurantes (Cevicherías). (Ver gráfico 05). De estos resultados se puede observar que la mayoría de los gerentes encuestados consideran que no es muy fácil el ingreso de nuevos competidores por ende no se preocupan por mejorar su servicio para ser competitivos. Resultado que discrepa (Fred, 2013) que menciona que, a pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes.

El 67% de los Gerentes encuestados del rubro de Restaurantes (Cevicherías), señalan que sólo a veces se necesita una fuerte inversión para competir en el mercado de Restaurantes (Cevicherías) (Ver gráfico 06); resultado que muestra un punto débil en las barreras de entrada del sector al no significar mucho riesgo de inversión, pero estos resultados discrepan con (Porter, 2012) que expone que la necesidad de invertir grandes recursos financieros con el fin de competir puede disuadir a los nuevos aspirantes. El capital puede ser necesario no solo para invertir en instalaciones fijas, sino también para ampliar el crédito a los clientes, elaborar inventarios y asumir las pérdidas iniciales de una empresa cuando empieza.

El 78% manifestaron que sólo a veces los restaurantes (Cevicherías) brindan su servicio con atributos que la diferencian de los demás. (Ver gráfico 07) Estos resultados muestran que no existe una preocupación constante por brindar servicios con valor agregado y que los diferencien de los demás. En tanto (Porter, 2012). menciona que los nuevos aspirantes al entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir (p,3).

El 80% de los gerentes encuestados consideran que a veces otros Restaurantes (Cevicherías) poseen mucha facilidad para ofrecer nuevos servicios que sustituyan a los de su empresa. (Ver gráfico 08). De estos resultados se observa que a veces la amenaza de los sustitutos limita la rentabilidad que ellos pudieran conseguir. Así pues (Porter, 2012) menciona que los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios (p,3).

El 60% de los gerentes encuestados del rubro Restaurantes Cevicherías) manifestaron que solo a veces sus proveedores tienen una elevada capacidad de presión en las negociaciones que se da entre ambos (Ver gráfico 09). Estos resultados muestran que los proveedores tienen un gran poder para negociar, ya que ellos al ver que no hay mucha presión por parte de los empresarios pueden condicionar en costos, tiempos de entrega, etc. (Porter, 2012) Menciona que los proveedores que sirven a muchas industrias no dudarán en extraer el máximo rendimiento de cada una de ellas. Y (Fred, 2013), sostiene que el poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia.

El 62% manifestaron que solo a veces se efectúa la continuidad del contrato al recibir beneficios como descuentos por parte de los proveedores (Ver gráfico 10) Los resultados muestran que solo a veces reciben beneficios por parte de los proveedores. Se puede apreciar que muchas veces se rompen los contratos porque no existe algún incentivo o motivación por parte de los proveedores. Resultados que no concuerdan con (Porter, 2012) Ya que menciona que, si una

industria en concreto acoge a un segmento importante del volumen o beneficio de un grupo de proveedores, entonces estos querrán proteger la industria mediante precios razonables y participarán en actividades de investigación y desarrollo o incluso en campañas de presión política.

El 62 % manifestaron que solo a veces en los Restaurantes (Cevicherías) los proveedores condicionan los términos del contrato de servicio. (Ver gráfico 11) Estos resultados muestran que los proveedores no siempre condicionan los términos de contrato y que solo buscan beneficiar a los empresarios. Siendo este un resultado que discrepa con (Porter, 2012) que menciona los proveedores pueden condicionar de manera creíble con integrarse a la industria. En este caso, si los participantes de la industria ganan más dinero que los proveedores, estos se sentirán atraídos hacia ese mercado.

El 58% de los gerentes encuestados manifestaron que a veces sus clientes tienen una elevada capacidad para presionar sobre precios, seguridad, calidad u otras características del servicio que brindan los Restaurantes (Cevicherías). (Ver gráfico 12). Estos resultados nos demuestran que el poder de influencia que tienen los compradores es fuerte y afecta mucho a la competitividad de estas empresas (Porter, 2012) menciona que los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria.

El 58% de los gerentes encuestados del rubro Restaurantes (Cevicherías) manifestaron que con frecuencia los grandes grupos que contratan su servicio se benefician con descuentos, paquetes, promociones u otros beneficios. (Ver gráfico 13). Estos resultados muestran que el poder que tienen los clientes para así ellos poder obtener más beneficios sobre en cuanto al precio. (Porter, 2012) Menciona que los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios.

El 60 % de los gerentes encuestados manifestaron que siempre los clientes adquieren su servicio luego de compáralo en el mercado (Ver gráfico 14). Estos resultados muestran que los clientes tienen mucha influencia ya que los comparan con otros y presionan para beneficiarse. Así pues (Fred, 2013). Menciona que el poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándares o poco diferenciados. Cuando esto ocurre los consumidores negocian precios de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado.

El 56% de los gerentes encuestados del rubro Restaurantes (Cevicherías) manifestaron que siempre sus clientes adquieren el servicio guiados por el precio. (Ver gráfico 15). Es por ello que las empresas que brindan este tipo de servicio tienen la clave al momento de fijar los precios ya que (Porter, 2012) menciona que se debe comprender la sensibilidad en el precio del comprador, para ayudar a evaluar las barreras de entrada. El coste variable del comprador determinando el incentivo que un elemento entrante o rival debe ofrecer a los clientes.

El 89% de los gerentes encuestados del rubro Restaurantes (Cevicherías) mencionan que las existencias de muchos competidores en el sector a veces condicionan la calidad del servicio que brindan (Ver gráfico 16). Se puede observar que la calidad muchas veces obedece a la competencia existente. Resultado que concuerda con (Porter, 2012). Quien menciona que la rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio.

El 78% de los gerentes encuestados del rubro Restaurantes (Cevicherías) manifestaron que sólo a veces realizan un análisis para conocer a los competidores que les rodean en el rubro. (Ver gráfico 17). De estos resultados se puede observar que no siempre están al pendiente de las innovaciones y estrategias que está aplicando la competencia. Así pues (Fred, 2013). Menciona

que las estrategias que sigue una empresa tienen éxito en medida que proporcionan una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales.

## V. Conclusiones

Las características relevantes de las 5 fuerzas de Porter en el rubro restaurantes cevicherías del distrito de Huaraz, muestran que estas se encuentran en un entorno variante de cualidades conformistas, por lo que necesitan hacer uso de herramientas y estrategias para ser competitivos y prevalecer en el mercado, ya que la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes y proveedores es constante.

Las características de los gerentes se relacionan en cuanto a sus edades, dado que oscilan entre 40 a 49 años, conformando sus propias empresas, y en ello enmarca que no cuentan con estudios superiores o afines a la administración de una empresa, ante esto para la toma de decisiones recurren empíricamente a la práctica laboral y experiencia en el rubro.

En cuanto a la competitividad de Porter, muestra las 5 fuerzas principalmente para conocer como empresarios, porque en ella se podrá identificar el entorno competitivo al que estamos expuestos y si está afectando la rentabilidad de nuestra empresa, el poder que tienen los compradores o clientes puede afectar significativamente en los precios que pueda fijar el empresario, lo mismo pasa en la relación que tenemos con los proveedores, si tenemos muchos proveedores tenemos ventaja y podemos negociar a nuestro favor, pero si contamos con un solo proveedor será difícil poder ajustarnos a los términos del proveedor. Si el mercado cuenta con barreras de entrada muy bajas eso facilitara el ingreso de nuevos competidores, mientras que si esto fuera alto, sería un poco complicado el ingreso de nuevos competidores. En cuanto a la rivalidad que pueda existir con los competidores, será mucho mayor si contamos con varios y esto afectara a nuestra empresa, ya que muchas veces esto obliga a que bajemos los precios y nos dificultara administrar nuestros costos.

## **Recomendaciones**

Por parte de las empresas se debe trabajar por mejorar las características o cualidades conformistas que tiene las empresas de este sector, ya que eso es una limitante para poder lograr ser competitivo dentro del mercado, es por ello que se recomienda el uso de estrategias tales como, posicionamiento dentro del mercado, diferenciación, etc. Ya que así se podrá tener una empresa que brinda servicios de calidad.

Para poder emprender una empresa no solo basta ser empírico y aplicar conocimientos que se ha podido adquirir mediante la práctica, es necesario también contar con conocimientos sobre temas que ayuden a llevar adelante una empresa, hoy en día hay muchas instituciones que brindan charlas y dan orientaciones para los emprendedores que desean o tengan una empresa, asimismo los dueños de estas Mypes deben invertir en capacitar al personal que labora en sus empresas, brindándoles facilidades para capacitarse y mejorar en la calidad de servicio.

Las 5 fuerzas de menciona Porter son de suma importancia, ya que nos enseña desde un panorama global la situación y las situaciones a las que está expuesta una empresa, lo recomendable sería que uno como empresario pueda entender la importancia de cada una de las 5 fuerzas, ya que esto definitivamente ayudara a mejorar en muchos aspectos, ya sea en las relaciones con los proveedores y/o clientes, y hasta poder enfrentar el ingreso de nuevos competidores al mercado.

## Referencias Bibliográficas

- ASEP. (17 de Noviembre de 2015). MYPES aportan el 40% del PBI. *Asociacion de emprendedores del Perú*, págs. <https://asep.pe/mypes-aportan-el-40-del-pbi/>. Recuperado el 2017
- Avila, H. (Noviembre de 2011). *Influencia de la calidad de servicio en la satisfacción del cliente en instituciones de salud del callao*. Recuperado el 24 de Enero de 2015, de UNAC:  
[http://www.unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes\\_Finales\\_Investigacion/Noviembre\\_2011/IF\\_HERNAN%20AVILA\\_FCA/CONTENIDO.pdf](http://www.unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Investigacion/Noviembre_2011/IF_HERNAN%20AVILA_FCA/CONTENIDO.pdf)
- Bernila, M. (2009). *MYPE, Oportunidad de crecimiento*. Perú: EDIGRABER.
- Broncano, M. S. (2013). *Caracterización de la Competitividad empresarial y rentabilidad en los Hoteles de tres estrellas*. HUARAZ.
- Bullón. (2014). *Lineamientos estrategicos*. Piura. Obtenido de [http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1864/AE\\_270.pdf?sequence=1](http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1864/AE_270.pdf?sequence=1)
- Cáceres, Y. (30 de Febrero de 2017). Créditos a micro y pequeñas empresas crecen 6% en febrero. *El comercio*, pág. 1.
- Chimboteenlinea.com. (22 de Enero de 2014). Obtenido de <http://chibotenlinea.com/locales/24/01/2014/chimbote-algunas-cevicherias-funcionan-en-pesimas-condiciones-de-higiene>
- Cot, C., & Miralles, L. (2014). *Servicios básicos de floristería y atención al público*. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de Books google:  
<https://books.google.com.pe/books?id=JHcWBQAAQBAJ&pg=PT10&dq=Servicios+b%C3%A1sicos+de+florister%C3%ADa+y+atenci%C3%B3n+al+p%C3%BAblico&hl=es&sa=X&ei=QG7ZVMjZE8u8ggSAgYHIAg&ved=0CCEQ6AEwAA#v=onepage&q=Servicios%20b%C3%A1sicos%20de%20florister%C3%ADa%20y%2>
- Cuatrecasas Arbós, L. (2012). *Gestión de la calidad total*. Madrid: Díaz de Santos. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=11046790&ppg=6>

Definicion ABC. (2013). *Definicion de peluqueria*. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de Definicion ABC:

<http://www.definicionabc.com/general/peluqueria.php>

Díaz de Santos. (1996). *Gestión de la calidad total*. España: Díaz de Santos,S.A.

Obtenido de

[https://books.google.com.pe/books?id=tHEIKI4zqqoC&printsec=frontcover&dq=QUE+ES+GESTI%C3%93N+DE++GESTI%C3%93N+DE+CALIDAD&hl=es&sa=X&ved=0CEEQ6AEwBmoVChMIi-](https://books.google.com.pe/books?id=tHEIKI4zqqoC&printsec=frontcover&dq=QUE+ES+GESTI%C3%93N+DE++GESTI%C3%93N+DE+CALIDAD&hl=es&sa=X&ved=0CEEQ6AEwBmoVChMIi-Cp88a6yAIVQqYeCh3HwQmY#v=onepage&q=DEFINICION%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20CALI)

[Cp88a6yAIVQqYeCh3HwQmY#v=onepage&q=DEFINICION%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20CALI](https://books.google.com.pe/books?id=tHEIKI4zqqoC&printsec=frontcover&dq=QUE+ES+GESTI%C3%93N+DE++GESTI%C3%93N+DE+CALIDAD&hl=es&sa=X&ved=0CEEQ6AEwBmoVChMIi-Cp88a6yAIVQqYeCh3HwQmY#v=onepage&q=DEFINICION%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20CALI)

Díaz, M. J. (2009). *Propuesta de mejora que favorezca el clima organizacional*.

Durán, M. U. (1992). *Gestión de calidad*. España: Diaz de Santos. Obtenido de

[https://books.google.com.pe/books?id=hoRIEGdLGxIC&pg=PA5&dq=GESTI%C3%93N+DE+CALIDAD&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiskpWK\\_8XJAhVIJB4KHaIjCS0Q6AEIGjAA#v=onepage&q=GESTI%C3%93N%20DE%20CALIDAD&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=hoRIEGdLGxIC&pg=PA5&dq=GESTI%C3%93N+DE+CALIDAD&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiskpWK_8XJAhVIJB4KHaIjCS0Q6AEIGjAA#v=onepage&q=GESTI%C3%93N%20DE%20CALIDAD&f=false)

EIE. (29 de Enero de 2012). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Obtenido de Montar una Tienda de Ropa y Complementos:

<http://www.empresaeiniciativaemprendedora.com/?Montar-una-Tienda-de-Ropa-y>

El Comercio. (26 de MARZO de 2012). ¿Tienes problemas con tu jefe? Estos consejos pueden ayudarte. Obtenido de

<http://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/tienes-problemas-tu-jefe-estos-consejos-pueden-ayudarte-noticia-1393044>

El Comercio. (09 de ABRIL de 2014). Solo el 50% de empresas en el Perú logra retener a su personal. Obtenido de

<http://elcomercio.pe/economia/negocios/solo-50-empresas-peru-logra-retener-su-personal-noticia-1721616>

El Comercio. (8 de Setiembre de 2015). *OIT.mypes son las mayores generadoras de empleo en la region*, pág. 1. Obtenido de

<http://elcomercio.pe/economia/mundo/oit-mypes-son-mayores-generadoras-empleo-region-noticia-1839318>

- EL COMERCIO. (23 de Junio de 2015). El 95% de las cevicherías en el Perú son informales. *El 95% de las cevicherías en el Perú son informales*, pág. 1. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/95-cevicherias-peru-son-informales-noticia-1820646>
- ESCALANTE. (2009). *ESTRATEGIAS COMPETITIVAS*. Argentina: El Cid Editor. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=10311677&ppg=3>
- Escalante, K. (2009). *Estrategias competitivas*. Argentina: El Cid Editor. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=10311677&ppg=3>
- Fred, R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: PRENTICE HALL. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PA98&dq=las+cinco+fuerzas+de+porter&hl=es-419&sa=X&ved=0CB8Q6AEwAWoVChMIxZenz53cyAIVAjkmCh2z1AiT#v=onepage&q=las%20cinco%20fuerzas%20de%20porter&f=false>
- Garacia Lizano Nidira, R. P. (2002). *La Administración Escolar Para El Cambio Y El Mejoramiento de Las instituciones eduactivas*. Cosra Rica: Universiada de Costa Rica. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=Kc-\\_rtXWipkC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=Kc-_rtXWipkC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)
- Gaspar, B. G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Centuares del decert,S.C.P. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&pg=PA195&dq=VARIABLES+DE+CLIMA+LABORAL&hl=es&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMIkeDhnvC6yAIVg10eCh0S2ASk#v=onepage&q=VARIABLES%20DE%20CLIMA%20LABORAL&f=false>
- Gestión. (19 de Agosto de 2015). Obtenido de Participación de mypes en compras públicas alcanzó porcentajes ligeramente superiores a 30%: <http://gestion.pe/economia/participacion-mypes-compras-publicas-alcanzo-porcentajes-ligeramente-superiores-30-2140323>

- Gonzales, S. (2011). *Habilidades de comunicación y escucha*. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de Books google:  
[https://books.google.com.pe/books?id=V9phbpwVknQC&printsec=frontcover&dq=Habilidades+de+comunicaci%C3%B3n+y+escucha&hl=es&sa=X&ei=oHTZVPeJlq\\_ksAT6-4KYAQ&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Habilidades%20de%20comunicaci%C3%B3n%20y%20escucha&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=V9phbpwVknQC&printsec=frontcover&dq=Habilidades+de+comunicaci%C3%B3n+y+escucha&hl=es&sa=X&ei=oHTZVPeJlq_ksAT6-4KYAQ&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Habilidades%20de%20comunicaci%C3%B3n%20y%20escucha&f=false)
- Huaraz Noticias. (23 de Marzo de 2015). ANTAMINA "CONTINÚAN LOS ABUSOS CONTRA TRABAJADORES". pág. 1. Obtenido de <http://www.huaraznoticias.com/titulares/antamina-continuan-los-abusos-contra-trabajadores>
- InkariPeru. (2017). <http://www.inkariperu.com/mypes.html>. 1.
- IPE. (20 de Febrero de 2012). *TLC hacia adentro, recargado*. Recuperado el 13 de Enero de 2015, de Instituto Peruano de Economía: [http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2012/02/12\\_02\\_20.pdf](http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2012/02/12_02_20.pdf)
- ISO 9001. (05 de Diciembre de 2008). *Internacional Eventos*. Obtenido de <http://internacionaleventos.com/articulos/articuloiso.pdf>
- José, A. P. (1994). *Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente calidad total*. Madrid: ESIC. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=2ibhVMNE\\_EgC&printsec=frontcover&dq=QUE+ES+GESTI%C3%93N+DE++GESTI%C3%93N+DE+CALIDAD&hl=es&sa=X&ved=0CDIQ6AEwA2oVChMi-Cp88a6yAIVQqYeCh3HwQmY#v=onepage&q=QUE%20ES%20GESTI%C3%93N%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20CALIDAD&](https://books.google.com.pe/books?id=2ibhVMNE_EgC&printsec=frontcover&dq=QUE+ES+GESTI%C3%93N+DE++GESTI%C3%93N+DE+CALIDAD&hl=es&sa=X&ved=0CDIQ6AEwA2oVChMi-Cp88a6yAIVQqYeCh3HwQmY#v=onepage&q=QUE%20ES%20GESTI%C3%93N%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20CALIDAD&)
- LaRepublica.pe. (7 de Febrero de 2016). Clausuran 4 cebicherías insalubres en el Centro de Lima. *Clausuran 4 cebicherías insalubres en el Centro de Lima*, pág. 1. Obtenido de <http://larepublica.pe/sociedad/739504-clausuran-4-cebicherias-insalubres-en-el-centro-de-lima>
- López, J. (2009). *Planificar la formación con calidad*. Recuperado el 23 de Enero de 2015, de Books google:  
<https://books.google.com.pe/books?id=DYn6IgLhoToC&printsec=frontcover&dq=Planificar+la+formaci%C3%B3n+con+calidad&hl=es&sa=X&ei>

- =v2bZVP7YMIiAsQTlj4L4Dw&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Pl  
anificar%20la%20formaci%C3%B3n%20con%20calidad&f=false
- LUQUE. (2007). *Los antecedentes del valor de la tecnología de la información presentan*. Barquisimeto.
- Maldonado, A. J. (2012). *CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE VENTANILLA SEGÚN LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES*. Lima: S.E.
- Manes, J. M. (2004). *Marketing para instituciones educativas*. Buenos Aires: Granica S.A. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=1rvX\\_MdaFJEC&pg=PA96&dq=definicion+de+institucion+educativa&hl=es&sa=X&ved=0CB4Q6AEwAWoVChMIh9z85Na5yAIVQaseCh3NtwG8#v=onepage&q=definicion%20de%20institucion%20educativa&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=1rvX_MdaFJEC&pg=PA96&dq=definicion+de+institucion+educativa&hl=es&sa=X&ved=0CB4Q6AEwAWoVChMIh9z85Na5yAIVQaseCh3NtwG8#v=onepage&q=definicion%20de%20institucion%20educativa&f=false)
- MEDINA, M. G. (2008). *Quaderns digital .Net*, 52. Obtenido de [http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaArticuloIU.visualiza&articulo\\_id=10464](http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaArticuloIU.visualiza&articulo_id=10464)
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervencion*. Colombia: S/E. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=qipFxpVbK1AC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Mendoza, A. (22 de Marzo de 2011). *Tipos de MYPES*. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de Scribd: <http://www.scribd.com/doc/51302497/Tipos-de-MYPES>
- MEZA CRESPIÓN, A. L. (2012). *CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LA PERCEPCIÓN*. Perú: S/E.
- Ministerio de la Producción. (2009). *www.produce.gob.pe*. Obtenido de [http://www.produce.gob.pe/remype/sist\\_remype\\_mype01.php](http://www.produce.gob.pe/remype/sist_remype_mype01.php)
- MINSA. (2009). *Metodología para el Estudio*. Perú: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L. Obtenido de [http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/metodologia\\_clima.pdf](http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/metodologia_clima.pdf)
- NJUDMC. (s.f.). 2008.

- Organizacion Internacionl del Trabajo. (1 de Noviembre de 2010). Obtenido de [http://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS\\_178555/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS_178555/lang-es/index.htm)
- PERU PYMES. (2015). Obtenido de <http://perupymes.com/noticias/Idea-de-negocio-Emprende-tu-propia-cebicheria>
- Portafolio. (07 de Noviembre de 2011). *Para PYMES de avanzada*. Recuperado el 10 de Enero de 2015, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/opinion/pymes-avanzada>
- PORTER. (2012). ESPAÑA: T.G. SOLER.
- Porter, M. (1998). *Ventaja Competitiva*. Barcelona: Deusto. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=CIgKoErmS\\_MC&printsec=frontcover&dq=ventaja+competitiva+michael+porter&hl=es&sa=X&ved=0CCKQ6AEwA2oVChMIjOSbtLzNyAIVg\\_MeCh3leAz5#v=onepage&q=ventaja%20competitiva%20michael%20porter&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&dq=ventaja+competitiva+michael+porter&hl=es&sa=X&ved=0CCKQ6AEwA2oVChMIjOSbtLzNyAIVg_MeCh3leAz5#v=onepage&q=ventaja%20competitiva%20michael%20porter&f=false)
- Porter, M. E. (2012). *Ser Competitivo* (Quinta ed.). España: T.G. Soler. Recuperado el 12 de setiembre de 2016
- Prensa Huaraz. (07 de Enero de 2015). VILLACAQUI PUSO SU CARGO A DISPOSICIÓN...SE ESPERA SU RATIFICACIÓN. Obtenido de <http://prensahuaraz.com/detalle.php?id=noticias.8508>
- Pulgar Rodríguez, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=HIM3BnM77r0C&pg=PA58&dq=Comunicaci%C3%B3n+en+el+clima+laboral&hl=es&sa=X&ved=0CB8Q6AEwAWoVChMI\\_cbUyoC7yAIVASoeCh1aEwjY#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20en%20el%20clima%20laboral&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=HIM3BnM77r0C&pg=PA58&dq=Comunicaci%C3%B3n+en+el+clima+laboral&hl=es&sa=X&ved=0CB8Q6AEwAWoVChMI_cbUyoC7yAIVASoeCh1aEwjY#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20en%20el%20clima%20laboral&f=false)
- Quieru. (11 de Abril de 2011). *Situación del Sector Belleza en España*. Recuperado el 13 de Enero de 2015, de Quieru: <http://blog.quieru.com/2011/11/04/situacion-del-sector-belleza-en-espana-1114803.html>
- Reymundo, E., Palacios, L., Flores, M., & Carhuaricra, J. (5 de Setiembre de 2012). *El marketing de Servicios en las instituciones educativas públicas y privadas del nivel superior de la localidad de huancavelica, 2012*. Recuperado el 12 de Enero de 2015, de Revista, saber Universitario:

file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/REVISTA%20SABER%2050%20-%2054.pdf

RODRIGUEZ, M. Y. (JULIO de 2010).

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS1954.pdf>.

Obtenido de

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS1954.pdf>

RPP Noticias. (09 de Marzo de 2009). *RPP Noticias*. Obtenido de

[http://www.rpp.com.pe/2009-03-09-importancia-del-clima-laboral-en-situaciones-de-crisis-noticia\\_169111.html](http://www.rpp.com.pe/2009-03-09-importancia-del-clima-laboral-en-situaciones-de-crisis-noticia_169111.html)

RPP Noticias. (6 de Diciembre de 2012). *Chimbote:Galerias y centros*

*comerciales presentan deficiencias*, pág. 1. Obtenido de

<http://rpp.pe/peru/actualidad/chimbote-galerias-y-centros-comerciales-presentan-deficiencias-noticia-546936>

SELA. (5 de Mayo de 2010). *Vision prospectiva de las pequeñas y medianas empresas (PYME) respuestas ante un futuro complejo y competitivo*.

Recuperado el 13 de Enero de 2015, de SELA:

[http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2010/08/T023600004305-0-Vision\\_prospectiva\\_de\\_las\\_PYMES.pdf](http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2010/08/T023600004305-0-Vision_prospectiva_de_las_PYMES.pdf)

Simó, N. C. (1993). *Aprendiendo de las innovaciones en los centros*. Madrid.

Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=J-](https://books.google.com.pe/books?id=J-E4zd4Rbw0C&printsec=frontcover&dq=las+innovaciones&hl=es&sa=X)

[E4zd4Rbw0C&printsec=frontcover&dq=las+innovaciones&hl=es&sa=X](https://books.google.com.pe/books?id=J-E4zd4Rbw0C&printsec=frontcover&dq=las+innovaciones&hl=es&sa=X)

[&ved=0ahUKEwj22omYqYXPAhVF7iYKHSsfDDYQ6AEILzAE#v=one-page&q=conocer%20las%20innovaciones&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=J-E4zd4Rbw0C&printsec=frontcover&dq=las+innovaciones&hl=es&sa=X)

SUNAT. (2003). *LEY N° 28015*. Obtenido de

<http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>

Tello, S. (2014). *UAP*. Obtenido de Universidad Alas Peruanas:

[revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LEX/article/download/623/508](http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LEX/article/download/623/508)

Universidad Pontificia Bolivariana. (2005). *Medicion de c,ima organizacional*.

Colombia.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA. (2006). *MANUAL DE*

*NORMAS Y PROCEDIMIENTOS SOBRE CONTROL Y ORGANIZACIÓN*

*DE ARCHIVOS*. Bolivia: S/E.

- Valderrama. (2014). *Gestión de calidad y competitividad de las mives del sector comercio-rubio venta de calzado para damas del distrito del porvenir, año 2014*. El Porvenir.
- VALENCIA, S. M. (2009). *MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN COOMEVA EPS INTEGRADOS IPS MEDIANTE EL DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO*. Colombia: Medición del Clima Organizacional en COOMEVA EPS Integrados. Obtenido de [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/181/1/Medicion\\_Clima\\_Organizacional\\_Trujillo\\_2009.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/181/1/Medicion_Clima_Organizacional_Trujillo_2009.pdf)
- Van Hoof, B., & Gómez Samper, H. (2011). *Para pymes de avanzada*. Recuperado el 20 de Febrero de 2015, de <http://www.portafolio.co/opinion/pymes-avanzada>
- Viciano, A. (2014). *Organización de procesos de venta*. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de Books google: <https://books.google.com.pe/books?id=vuT2AgAAQBAJ&pg=PT303&dq=Organizaci%C3%B3n+de+procesos+de+venta&hl=es&sa=X&ei=33LZVKfoIOX-sATB8ILoBg&ved=0CCcQ6AEwAg#v=onepage&q=Organizaci%C3%B3n%20de%20procesos%20de%20venta&f=false>
- Vivanco Florido, J. S. (2010). *La cultura organizacional: una oportunidad de éxito para las micro y pequeñas empresas de la confección, el caso de Aguascalientes*. Mexico: Universidad Autónoma de Aguascalientes. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=10609294&ppg=8>
- Yamakawa, P., Del Castillo, C., Baldeón, J., Espinoza, L., Granda, J., & Vega, L. (15 de Octubre de 2010). *Modelo Tecnológico de Integración de Servicios de la MYPE peruana*. Recuperado el 13 de Enero de 2015, de esan: <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2010/10/20/libro%20mype%201.pdf>

## Anexos

### Directorio de Restaurantes (Cevicherías) del Distrito de Huaraz (Marco Maestral)

N°	NOMBRE COMERCIAL	RUC	VIA	N° VIA	TAMAÑO
5520	RESTAURANT CEVICHERIA "RENATO"	10418382631	JR.	13 DE DICIEMBRE	Micro
5520	CEBICHERIA ARENA AZUL	10453853247		JUAN DE LA CRUZ ROMERO A	Micro
5520	CEVICHERIA-BAR CENTAVITO	10429228013	JR.	13 DE DICIEMBRE	
5520	CEVICHERIA BELENITA	10401220041		LUZURIAGA	Micro
5520	CEVICHERIA KRISS	10801700204	JR.	SAN CRISTOBAL	Micro
5520	REST. CEVICHERIA PUNTA ROCA	10106847512		JOSE DE SAN MARTIN	
5520	CEVICHERIA LA CHALANA	10453472189	JR.	SAN CRISTOBAL	
5520	CACHEMA CEVICHERIA	10316097419		JUAN BAUTISTA	Micro
5520	RESTAURANTE CEVICHERIA LEOLITO	10316290774	JR.	JOSE DE SUCRE	Micro
5520	CEVICHERIA GREYSI	10455520385		PROLG. ANTONIO RAYMONDI	Micro
5520	CEVICHERIA CALVO	10416242955		FRANCISCO BOLOGNESI	Micro
5520	CEVICHERIA CHOCHOS CASTRO II	10316611511		PROL. ANTONIO RAYMONDI	Micro
5520	CEBICHERIA CETA DEL MAR II	10316551268	PJ.	JESUS MORALES	Micro
5520	CEVICHERIA PAB EL PAICHE	10804730732		JOSE DE SUCRE	Micro
5520	CEVICHERIA EL PAICHE II	10316791277		RAYMONDI	Micro
5520	CEVICHERIA EL PAICHE III	10316102005	JR.	27 DE NOVIEMBRE	Micro
5520	REST.CEVICH. LA PERLA MARINA	10801347687	JR.	JOSE DE SUCRE	Micro
5520	CEVICHERIA EL REENCUENTRO	10401200440	CAL.	SEBASTIAN DE BEAS	
5520	BAR CEVICHERIA MANANTIAL	10414981661	JR.	CAJAMARCA	Micro
5520	BAR CEVICHERIA LARCO MAR	10320441116	JR.	CARAZ	Micro
5520	BAR CEVICH. "VIRGEN DE HUATA"	10439834663	JR.	JOSE DE SAN MARTIN	Micro
5520	CEVICHERIA LA CHINITA	10457209938	JR.	COMERCIO	
5520	REST.CEV LAS MARAVILL.DEL MAR	10316519801	JR.	JULIAN DE MORALES	
5520	CEVICHERIA LAS 4 ESTACIONES	10316521831	JR.	AMADEO FIGUEROA	Micro
5520	CEBICHERIA PENON	10316049619		SAN MARTIN	Micro
5520	CEBICHERIA HAMARISHUN	10431792571	AV	28 DE JULIO	Micro
5520	BAR CEVICHERIA EL ENCUENTRO	10441158705	AV	ROSAS PAMPA	Micro
5520	REST.CEV.MULT.ESTRELLA DE MAR	10097366310	JR.	JUAN DE LA CRUZ ROMERO	Micro
5520	CEVICHERIA REFLEJOS	10316807858	JR.	RAFAEL DEL CASTILLO	Micro
5520	CEVICHERIA MARINA	10316742951	JR.	13 DE DICIEMBRE	Micro
5520	CEVICHERIA AL PUNTO	10445121369		AGUSTIN GAMARRA	Micro
5520	CEVICHERIA LIMA LIMON	10316646749	JR.	AMADEO FIGUEROA	Micro
5520	HUARAZ QUERIDO	20534027983	JR.	SIMON BOLIVAR	Micro
5520	CEVICHERIA BAR EL BUHO	10436259617	JR.	RAFAEL DEL CASTILLO	
5520	REST. CEV. LOS TRES CONTINENTE	10801088231	JR.	JUAN D LA CRUZ ROMERO ARN	Micro
5520	CEBICHERIA EL ANCLA	10316304414		MARISCAL CACERES	Micro

5520	CEVICHERIA PICIS	10410131248	MLC.	SUR	
5520	CEV. REST. JOSE OLAYA	10316652251		PROL. JOSE OLAYA	
5520	BAR- CEVICHERIA LAS ESTRELLAS	10434835246	JR.	COMERCIO	
5520	CEVICHERIA MARQUITO	10181407072	JR.	HUASCARAN	Micro
5520	RESTAURANT CEVICHERIA EL DUEND	10439524753		PEDREGAL BAJO	
5520	CEVICHERIA MAR AZUL	10408955063		HUASCARAN	Micro
5520	CEVICHERIA OASIS	10444919774	AV	AGUSTIN GAMARRA	Micro
5520	CEVICHERIA EL ENCANTO MARINO	10436948773	JR.	CARAZ	
5520	CEVIC. Y ANTICUCHERIA VALERY	10421796977		AGUSTIN GAMARRA	Micro

**Población:** Gerentes de restaurantes (Cevicherías), Huaraz 2016.

**Encuestados:** 45 Gerentes de los restaurantes (Cevicherías), elegidos de acuerdo a un Ranking de las más reconocidas en el distrito de Huaraz

**Fuente:** SUNAT Huaraz / Mesa de partes - 2016.

**Anexo 04: Encuesta validada**



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
CUESTIONARIO APLICADO A LOS GERENTES DE LAS MYPE  
DEL SECTOR SERVICIO, RUBRO RESTAURANTES  
(CEVICHERIAS)**

El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información de las MYPE del sector y rubro indicado anteriormente, la misma que servirá para desarrollar el trabajo de investigación denominado

**CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD BAJO EL ENFOQUE  
DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS  
EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIO – RUBRO RESTAURANTES  
(CEVICHERIAS) DEL DISTRITO DE HUARAZ, 2016.**

La información que usted proporcione será utilizada sólo con fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece anticipadamente.

**INSTRUCCIONES:** Con una (x) indique su grado de total desacuerdo (1) o total acuerdo (3), en la siguiente escala.

<b>I. DATOS GENERALES</b>				
<b>1. Edad</b> a) 20 a 29    b) 30 a 39    c) 40 a 49 d) 50 a más.		<b>3. Grado de Instrucción</b> a) Primaria b) Secundaria c) Superior No universitario. d) Superior Universitario.		
<b>2. Género</b> a) Masculino b) Femenino		<b>4. Estado Civil</b> a) Soltero (a) b) Casado (a) c) Conviviente d) Viudo (a)		
<b>Nunca (1)</b>		<b>A veces (2)</b>		<b>Siempre(3)</b>
<b>DIMENSIÓN 1 "Amenaza de Nuevos Competidores"</b>				
	-			+
1	Considera que es fácil el ingreso de nuevas empresas en el sector Servicios de los Restaurantes (Cevicherías)	1	2	3
2	Para competir en el mercado de Restaurantes (Cevicherías) se necesita una fuerte inversión	1	2	3
3	Los Restaurantes (Cevicherías) brindan su servicio con atributo que la diferencia de las demás	1	2	3
<b>DIMENSIÓN 2 "La Amenaza de Productos o Servicios Sustitutivos."</b>				
4	Considera que otras Restaurantes (Cevicherías) viaje poseen mucha facilidad para ofrecer nuevos servicios que sustituyan a los de su empresa	1	2	3
<b>DIMENSIÓN 3 "Poder de negociación de los proveedores"</b>				
5	Considera que sus proveedores tienen una elevada capacidad de presión en las negociaciones que se da entre ambos	1	2	3
6	Al recibir beneficios como descuentos por parte de los proveedores se efectúa la continuidad del contrato	1	2	3
7	En los Restaurantes (Cevicherías) los proveedores condicionan los términos del contrato de servicio	1	2	3
<b>DIMENSIÓN 4 "El Poder de Negociación de los Clientes "</b>				
8	Considera que sus clientes tienen una elevada capacidad para presionar sobre precios, seguridad, calidad u otras características del servicio que brinda en los Restaurantes (Cevicherías)	1	2	3
9	En los Restaurantes (Cevicherías), los grandes grupos que contratan el servicio se benefician con descuentos, paquetes, promociones, u otros beneficios	1	2	3
10	Considera que los clientes adquieren el servicio de los Restaurantes (Cevicherías) luego de compararlo con otras en el mercado	1	2	3
11	Los clientes adquieren el servicio de los Restaurantes (Cevicherías) guiados por el precio	1	2	3
<b>DIMENSIÓN 5 "Rivalidad entre Competidores Existentes"</b>				
12	La existencia de muchos competidores en el sector condiciona la calidad de servicio que brinda	1	2	3
13	Realiza un análisis para conocer los competidores que los rodea en el rubro	1	2	3