

ARTÍCULO ORIGINAL

El gran desafío empresarial: gestión estratégica y creación de valor para los clientes

The great business challenge: strategic management and value creation for customers

RESUMEN

La gestión estratégica y la creación de valor para los clientes forman parte de toda empresa que busca mantenerse en el mercado, es por ello que ambas son los pilares de este gran desafío empresarial. Esta investigación está basada en el sector restaurantes, la cual tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC. Todo el análisis se realizó basado en un enfoque cuantitativo, aplicándose el instrumento de recolección de datos del cuestionario tipo Likert a 270 clientes, los cuales dieron su percepción respecto a la gestión estratégica que tiene la empresa y a la creación de valor para los clientes que realiza. Los resultados permitieron afirmar que existe una relación directa y significativa entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante en estudio, ya que se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman $Rho=0,793$; concluyéndose que tanto la gestión estratégica como la creación de valor son uno de los grandes desafíos que enfrentan las empresas, de hoy en día, especialmente los restaurantes que buscan no solo brindar un servicio de calidad sino también satisfacer las necesidades, deseos e incluso las aspiraciones de sus clientes. En ese sentido el restaurante Toque Marino SAC, que es la empresa para esta investigación, debe mejorar el resultado regular que se obtuvo en este estudio realizando, por ejemplo, la creación de un área de marketing y la personalización del servicio.

Palabras Clave: Gestión estratégica; creación de valor; clientes.

ABSTRACT

Strategic management and the creation of value for customers are part of any company that seeks to stay in the market, which is why both are the pillars of this great business challenge. This research is based on the restaurant sector, whose main objective was to determine the relationship between strategic management and the creation of value for the customers of the Toque Marino SAC restaurant. All the analysis was carried out based on a quantitative approach, applying the data collection instrument of the

Juan Carlos Mendoza Mendives

juancarlosmendozamendives@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6691-7255>

Universidad César Vallejo, Lima, Perú

Presentado: 15/06/2021 - Aceptado: 18/11/2021 - Publicado: 25/06/2022

Likert type questionnaire to 270 clients, who gave their perception regarding the strategic management that the company has and the creation of value for the clients it performs. . The results allowed to affirm that there is a direct and significant relationship between strategic management and the creation of value for the clients of the restaurant under study, since a Spearman correlation coefficient $Rho = 0.793$ was obtained; concluding that both strategic management and value creation are one of the great challenges that companies face today, especially restaurants that seek not only to provide quality service but also to satisfy needs, desires and even aspirations of your customers. In this sense, the Toque Marino SAC restaurant, which is the company for this research, should improve the regular result obtained in this study by, for example, creating a marketing area and customizing the service.

Keywords: Strategic management; value creation; clients.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes son instrumentos de un gran desafío empresarial, tal como lo mencionó Band (1994) “las empresas que quieren sobrevivir con su gestión, deben crear valor para sus clientes, demostrando superioridad frente a sus competidores” (p. 1). Muchos investigadores y autores han hablado acerca de este desafío empresarial, como David (2013) quien definió a la gestión estratégica como “una ciencia o un arte que a través de la formulación, implementación y evaluación de diferentes decisiones permite a la empresa alcanzar sus objetivos” (p. 5), entendiéndose así a la gestión estratégica como la habilidad de la empresa para proyectarse en el futuro; asimismo Kotler y Keller (2012) definieron a la creación de valor para los clientes como “la diferencia que realiza el consumidor respecto a los beneficios totales y a los costos que genera el producto o servicio a adquirir” (p. 125), es decir es la destreza de recibir una ganancia en base a lo que se ofrece. Respecto al primer pilar de este desafío empresarial, como es la gestión estratégica existen diferentes teorías como la teoría científica, clásica, humanista, sistémica, neoclásica, estructuralista, etc. surgiendo también los modelos de la gestión estratégica como el cuadro de mando integral, el modelo realizado por Rusel Ackoff, el modelo implementado por Igor Ansoff, el modelo de Michael Porter, el modelo elaborado por Fred David, etc. Asimismo, respecto al estado del arte de la creación de valor para los clientes se tienen teorías como la teoría de la motivación y desmotivación hecha por Herzberg, la teoría de los Stakeholders y la creación de valor

implementada por Freeman, la teoría de la creación de valor basado en la relación con los clientes realizada por Kotler, el padre del marketing moderno, entre otros.

A nivel nacional e internacional el sector gastronómico peruano siempre ha sido uno de los mejores no solo por la atracción turística que genera, sino además por sus exquisitos y deliciosos sabores de sus comidas, pero también tiene muchas carencias. A nivel mundial el sector gastronómico tiene muchas deficiencias que se han visto agudizadas por el actual contexto sanitario y económico que viven casi todos los países del mundo. Para la Food and Agriculture Organization (FAO) u Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2002) dijo que “los clientes prefieren los productos que contribuyan con su salud y con una alimentación sana y nutritiva” (p. 1), siendo la salud y el servicio elementos fundamentales para una buena atención a los clientes.

Según Montesinos (2005) director general del Centro Empresarial Gastronómico Hotelero (CEGAHO) de México mencionó que “uno de los factores que más molesta a los clientes, en las grandes ciudades, es la falta de higiene en los restaurantes junto a un mal servicio constituyen un freno a la intención de regreso” (p. 1).

En ese contexto, este gran desafío empresarial involucra a todas las empresas de diversos rubros, siendo el gastronómico uno de los más importantes, es por ello que este estudio ha tomado como referente al restaurante Toque Marino SAC donde se observan diferentes situaciones

como la falta de documentos de gestión, toda su implementación es de forma manual, no se realiza una reingeniería y mejora continua de los procesos, se observan clientes insatisfechos, disminución de las ventas, falta de una página web y falta de estrategias de gestión y creación de valor en cada uno de sus clientes.

En ese sentido, esta investigación tiene como objetivo principal determinar la relación entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC para de esta manera tener el cimiento fundamental que permitirá analizar y mejorar el servicio al cliente convirtiéndolo en un excelente servicio que contribuya con la salud de sus consumidores y que sobre todo cree valor para ellos.

Son muchas las investigaciones previas que se han realizado; es así como se tienen los siguientes antecedentes nacionales e internacionales como el estudio elaborado por Juez (2016) sobre *La gestión estratégica para la atención al usuario en el departamento de ecografía del Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Ecuador*; asimismo la investigación hecha por Villalba (2018) acerca de *Las estructuras de gobierno en Sevilla - España y la propuesta de valor: la creación de valor compartido*, Quispe (2020) con su tesis titulada *Gestión estratégica y habilidades directivas en la Institución Educativa Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019*, también está la investigación realizada por Chancan (2018) acerca de *La Gestión del valor de la cartera de clientes y su relación con el nivel de morosidad en MiBanco S.A agencia Tarma - Huánuco 2018*, asimismo Fajardo (2018) aportó con su estudio sobre *La Gestión estratégica en el desarrollo empresarial de las operadoras de transporte intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro en Ecuador*, además Huiza (2019) con su tesis titulada *Marketing digital y la gestión estratégica empresarial en el estudio jurídico EFAMIL - Abogados Lima 2018* y el estudio realizado por Abanto (2018) sobre *el Marketing digital y la creación de valor para los clientes de la empresa Mi Financiera SAC de Cajamarca 2018*.

MÉTODOS

Teniendo en cuenta los objetivos de la empresa y los de esta investigación, se tomarán como

base correspondiente a la gestión estratégica, la teoría neoclásica, que nos habla del proceso estratégico que deberían tener todas las empresas que buscan mantenerse en el mercado, asimismo se utilizará el modelo de gestión estratégica de Fred David, tal como se muestra en la Figura 1, donde se involucra la formulación, implementación y evaluación de las estrategias y con respecto a la creación de valor se tomará como base la creación de valor basado en la relación con los clientes realizada por Kotler.

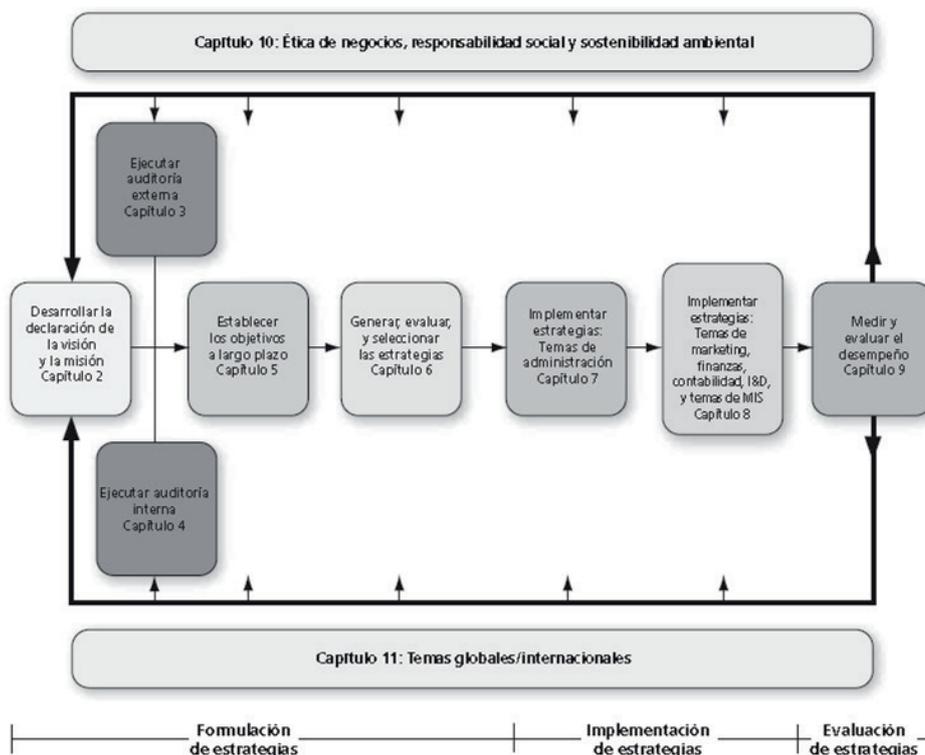
Este estudio tuvo un enfoque cuantitativo, con un nivel correlacional y con un diseño de investigación no experimental "ya que no se manipularon las variables en estudio" (Hernández et al., 2014, p. 152). La población de esta investigación fue de 900 clientes a quienes se les aplicó un muestreo probabilístico hallándose un total de 270 clientes de Toque Marino SAC.

El instrumento utilizado para esta investigación fue el cuestionario tipo, los cuales fueron validados por un grupo de seis expertos con grados de maestros y doctores; asimismo la confiabilidad del instrumento de medición se realizó a través del coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach, dando como resultado un 0,934 para la gestión estratégica y un 0,950 para la creación de valor para los clientes, los cuales por estar muy cercanos a 1 se consideraron confiables.

Luego de la validación y confiabilidad de los cuestionarios tipo Likert, éstos fueron aplicados tanto en la gestión estratégica como en la creación de valor para los clientes. En el cuestionario tipo Likert para la variable gestión estratégica se aplicaron 30 ítems distribuidos en sus tres dimensiones: formulación (15 ítems), implementación (11 ítems) y evaluación (4 ítems). Asimismo, para la variable creación de valor para los clientes el cuestionario tipo Likert tuvo 30 ítems, los cuales estuvieron distribuidos en sus tres dimensiones: beneficio total (12 ítems), costo total (12 ítems) y salud alimentaria (6 ítems). Ambos cuestionarios tipo Likert fueron aplicados a la muestra de 270 clientes del restaurante Toque Marino SAC desde el 13 hasta el 27 de marzo del 2021, es decir durante 15 días de manera presencial.

Figura 1

Modelo integral de la gestión estratégica de Fred David



Nota. La figura representa las actividades de las tres etapas de la gestión estratégica. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por F. David, 2013, p. 14, (<https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>). © Copyright 2013 de Pearson Educación de México.

RESULTADOS

Para cada cuestionario tipo Likert se solicitaron datos generales como la edad, género y ocupación. En cuanto a la edad, los que más participaron fueron los clientes entre 20, 23 y 45 años. El género que más acude al restaurante es el masculino con un porcentaje de 61% frente a un 39% del género femenino. En cuanto a las ocupaciones las que más destacaron fueron los comerciantes, vendedores, electricistas, repartidores, taxistas, estudiantes, administradores, enfermeros, mecánicos, recepcionistas y psicólogos.

Después de recolectar cada una de las respuestas, estas fueron procesadas en el SPSS versión 26, donde se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman para lograr el objetivo planteado, encontrándose una correlación positiva muy fuerte con un $Rho=0,793$ entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes, asimismo se tuvo una significancia menor a 0,001, tal como se muestra en la Tabla 1.

A continuación, se describen los resultados encontrados de la relación entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes, los cuales se muestran en la Tabla 2, donde del total de resultados obtenidos el 74,4% (201 encuestados) de los clientes participantes, consideró que Toque Marino SAC tiene una gestión estratégica REGULAR, del mismo modo consideraron la creación de valor para los clientes.

Detallándose los resultados y basándose en el objetivo de esta investigación, se puede decir que solo 1 encuestado consideró regular la creación de valor para los clientes; pero a la vez mala la gestión estratégica que realiza Toque Marino SAC. Asimismo, un 4,4% (12 clientes) consideró regular la gestión estratégica y buena la creación de valor para los clientes. También un 0,4% consideró mala la creación de valor para los clientes y regular su gestión estratégica, asimismo 17 clientes (con un porcentaje de 6.3%) consideraron buena la creación

de valor para los clientes y del mismo modo su gestión estratégica.

En la Figura 2 podemos observar gráficamente que destaca el resultado regular de la correlación entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes.

Teniendo en cuenta los resultados correlacionales de la empresa gastronómica Toque Marino SAC se puede decir que tanto la gestión estratégica como la creación de valor para los clientes se relacionan entre sí, sirviendo como referencia para futuras investigaciones que busquen analizar el vínculo de estas dos variables,

Tabla 1
Correlación de Spearman entre las variables de estudio

			Gestión Estratégica	Creación de valor para los clientes
Rho de Spearman	Gestión Estratégica	Coeficiente de correlación	1,000	,793**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
	Creación de valor para los clientes	Coeficiente de correlación	,793**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.

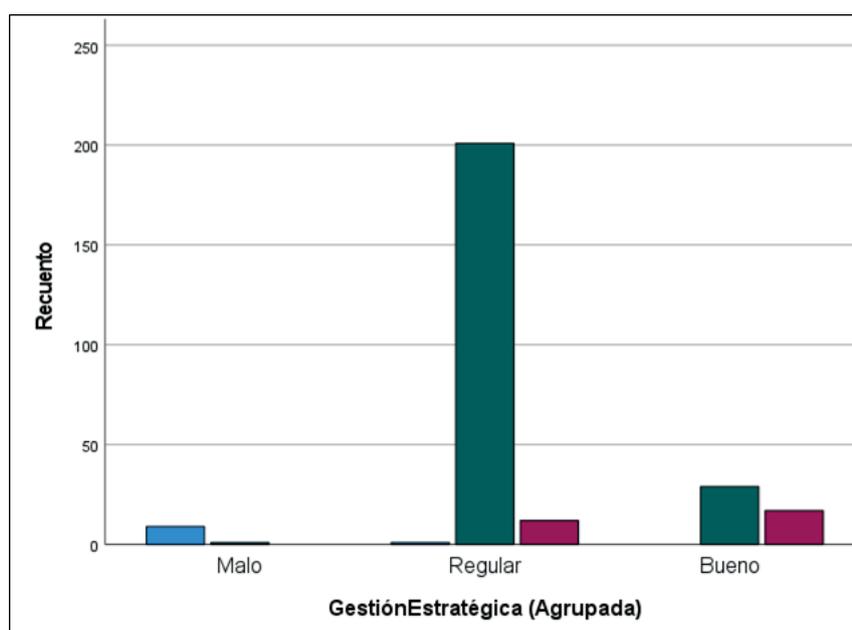
Nota. Elaboración propia.

Tabla 2
Resultado detallado de la correlación de Spearman entre ambas variables.

		Creación de valor para los clientes			Total	
		Malo	Regular	Bueno		
Gestión estratégica	Malo	Recuento	9	1	0	10
		% del total	3,3%	0,4%	0,0%	3,7%
	Regular	Recuento	1	201	12	214
		% del total	0,4%	74,4%	4,4%	79,3%
	Bueno	Recuento	0	29	17	46
		% del total	0,0%	10,7%	6,3%	17,0%
Total		Recuento	10	231	29	270
		% del total	3,7%	85,6%	10,7%	100,0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 2
Correlación entre las variables de estudio



Nota. Elaboración propia.

permitiendo con ello identificar los inconvenientes en la gestión para poder crear ese plus que actualmente exigen los clientes a través de la creación de valor.

Con todo ello se puede decir que sin duda la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes, son esos pilares fundamentales del desafío que afrontan hoy en día las empresas, donde ambas deben ir de la mano, ya que si se realiza una buena gestión estratégica ésta creará valor en sus clientes y lo mismo sucederá de manera inversa.

DISCUSIÓN

El éxito de la mayoría de las empresas se encuentra en su buena gestión estratégica la cual coadyuva en la creación de valor no solo para sus clientes sino también para todos sus grupos de interés, tal como lo mencionó Bazán (2016) “la nueva visión de la gestión estratégica, es generar una estrategia eficiente donde se afirme que las empresas crean valor para sus clientes” (p. 25).

Todo ello es afirmado por Juez (2016) en su estudio realizado sobre la gestión estratégica para la atención al usuario en el departamento de ecografía del Hospital Sagrado Corazón de Jesús del Ecuador, donde para brindar una buena atención a sus clientes se creó un modelo de gestión basado en cuatro estrategias de trabajo: información de procedimientos, trabajo en equipo, mejora de la atención y tiempo de espera con talleres, conferencias y capacitaciones basadas en la atención al cliente; concluyendo que la elaboración de una buena gestión estratégica permite el uso eficiente de los recursos, ofrece calidad en el servicio y un crecimiento del negocio.

Este estudio también es respaldado por Villalba (2018) con su tesis titulada las estructuras de gobierno en Sevilla - España y la propuesta de valor: la creación de valor compartido, donde mencionó que los clientes son la fuente de valor para las organizaciones y solo creando valor para ellos la empresa afianza los lazos de relación. En cuanto a la elaboración de la estrategia es necesario tener presente a todos los stakeholders siendo uno de los más importantes los clientes, con los cuales se pone a la creación de valor en el centro de las acciones de la empresa.

Asimismo, Quispe (2020) respalda este estudio con su trabajo de investigación sobre la gestión estratégica y habilidades directivas en la Institución Educativa Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019, donde se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman $Rho=0,432$ cuyo nivel de correlación también fue positivo moderado, parecido al de esta investigación, entre las variables gestión estratégica y habilidades directivas, donde los docentes y directivos deben aplicar estrategias de gestión con fundamento científico para lograr un cambio positivo.

La relación entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes encontrada en este estudio, también es afirmada por D'Alessio (2008) donde dijo que “si la empresa no es capaz de crear valor en cada uno de sus procesos no podrá sobrevivir en el largo tiempo” (p. 169), puesto que ello implica brindar un producto o servicio de calidad, atendiendo las necesidades y deseos de los clientes a través de estrategias de gestión como lo planteó Chancan (2018) en su investigación sobre la gestión del valor de la cartera de clientes y su relación con el nivel de morosidad en MiBanco S.A agencia Tarma - Huánuco 2018, donde la gestión del valor es la estrategia para hacer seguimiento y evaluación a los clientes para así contribuir con su desarrollo financiero y económico.

También los resultados de este estudio coinciden con los resultados obtenidos por Abanto (2018) en su investigación titulada marketing digital y la creación de valor para los clientes de la empresa Mi Financiera SAC de Cajamarca 2018, donde se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman $Rho=0,706$ entre la variable marketing digital y la variable creación de valor para los clientes, estableciendo estrategias de marketing para mejorar la atención de los clientes como el desarrollo de un plan de comunicación y canales digitales.

De la misma manera Fajardo (2018) respalda esta investigación con su tesis titulada gestión estratégica y desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro, Ecuador, período 2013- 2016, donde se determinó que una buena gestión estratégica contribuye al desarrollo empresarial, como por ejemplo, con la implementación de un manual de organización

y funciones, con una buena administración de la empresa y sobre todo con el apoyo conjunto de sus colaboradores, clientes, proveedores y directivos quienes trabajando en equipo lograrán alcanzar los objetivos institucionales.

Además los resultados de esta investigación también fueron respaldados por Huiza (2019) quien en su estudio titulado marketing digital y la gestión estratégica empresarial en el estudio jurídico EFAMIL – Abogados Lima 2018 tuvo como resultado un coeficiente de correlación de Spearman $Rho=0,545$ y con un valor de significancia de 0,000 estableciendo una relación positiva entre ambas variables donde se recomendó implementar un plan de marketing para mejorar y afianzar las relaciones entre la empresa y cada uno de sus clientes, asimismo se recomendó diseñar e implementar un plan de contenidos para la audiencia del estudio jurídico y finalmente se recomendó mejorar las estrategias de atención que se tienen con sus clientes.

Todas estas investigaciones son el respaldo científico de este estudio donde se muestra una correlación entre dos variables, la cual permite conocer y mejorar el ámbito empresarial que día tras día se torna más competitivo y requiere de un gran desafío, el cual debe ser asumido con mucha responsabilidad por las organizaciones de cada sector.

CONCLUSIONES

Se concluye como aporte científico que existe una relación muy estrecha entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes ya que se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman $Rho=0,793$ que determina una relación muy fuerte entre cada una de las variables de este estudio.

También se puede inferir que con los resultados obtenidos se tiene la base fundamental para mejorar la gestión estratégica que tiene la empresa Toque Marino SAC y de esta manera contribuir en la creación de valor para los clientes buscando no solo el desarrollo y crecimiento de la organización, sino también satisfacer las necesidades, deseos y aspiraciones que tienen sus clientes.

Además, se propone un modelo relacional entre la gestión estratégica y la creación de valor para los clientes del restaurante Toque Marino SAC, basado en tres actividades fundamentales que son la creación de un área de marketing, brindar un servicio de calidad y personalizar el servicio.

Finalmente se concluye que basados en estos resultados los directivos de Toque Marino SAC tendrán la base para la toma de decisiones y crear las estrategias que se necesitan para mejorar la relación con sus clientes, enfrentando así este gran desafío empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abanto, L. (2018). *El marketing digital y la creación de valor para los clientes de la empresa Mi Financiera SAC Cajamarca, 2018* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27149/Abanto_GLY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Band, W.A. (1994). *Creación del valor, la clave de la gestión competitiva, diseño e implantación de una estrategia global*. Diaz de Santos S.A.
- Bazán, J.L. (2016). *Administración estratégica enfoque en la generación de valor* (1ª ed). Macro.
- Chanca, V.T. (2018). *La gestión del valor de la cartera de clientes y su relación con el nivel de morosidad en MiBanco S.A. agencia Tarma Huánuco 2018* [Tesis de pregrado, Universidad de Huánuco]. http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1215/T047_40403018T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia*. Pearson Educación.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed). Pearson Educación. <https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Fajardo L. (2018). *Gestión estratégica y desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro, Ecuador, período 2013 – 2016* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7642/Fajardo_vl.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Food and Agriculture Organization (2002). *Alimentos inocuos y nutritivos para los consumidores*.

- <http://www.fao.org/worldfoodsummit/sideevents/papers/y6656s.htm>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed). Mc Graw Hill Education.
- Huiza, Y.D. (2019). *El marketing digital y la gestión estratégica empresarial en el estudio jurídico EFAMIL Abogados Lima 2018* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/27/HUIZA_YONY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Juez, M.V. (2016). *Gestión estratégica para la atención al usuario en el departamento de ecografía del Hospital Sagrado Corazón de Jesús* [Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes]. <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4315/1/TUQADM006-2016.pdf>
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14ª ed). Pearson Educación
- Montesinos, A. (2005). Importancia y Problemática de la Gastronomía para el Turismo. <http://www.geocities.ws/gyuliana09/articulo03.pdf>
- Quispe, G.M. (2020). *Gestión estratégica y habilidades directivas en la Institución Educativa Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46581/Quispe_LGM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Villalba, P. (2018). *Estructuras de Gobierno y Propuesta de valor: la creación de valor compartido* [Tesis de maestría, Universidad de Sevilla]. https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/88680/Estructuras_de_gobierno_y_propuesta_de_valor.pdf?sequence=1&isAllowed=y