

Universidad Católica de Santa María
Escuela de Postgrado
Maestría en Administración de Negocios



Propuesta de estrategias aplicadas a restaurantes del sector pescados y mariscos para la toma de decisiones en un entorno VUCA, en la ciudad de Arequipa 2023

Tesis presentada por el Bachiller:

Ruiz Valcarcel, Julio Javier

ORCID: 0009 - 0004 - 4590 -1598

Para optar el Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios

Asesor:

Mg. Aparicio Maldonado, Nahud Fredy

ORCID: 0009 - 0009 - 8428 -8307

Arequipa – Perú

2025

DICTAMEN DE TESIS

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 14 de Abril del 2025

Dictamen: 011108-C-EPG-2025

Visto el borrador del expediente 011108, presentado por:

2007003521 - RUIZ VALCARCEL JULIO JAVIER

Titulado:

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS APLICADAS A RESTAURANTES DEL SECTOR PESCADOS Y
MARISCOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN UN ENTORNO VUCA, EN LA CIUDAD DE
AREQUIPA 2023**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**29201360 - VILLANUEVA SALAS JOSE ANTONIO
DICTAMINADOR**



**29440909 - MOLINA RODRIGUEZ FREDY NICOLAS
DICTAMINADOR**



**29618838 - QUINTANILLA RODRIGUEZ MARTIN PATRICIO
DICTAMINADOR**



Propuesta de estrategias aplicadas a restaurantes del sector pescados y mariscos para la toma de decisiones en un entorno VUCA, en la ciudad de Arequipa 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%	17%	1%	8%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.comillas.edu	3%
	Fuente de Internet	
2	repositorio.usmp.edu.pe	3%
	Fuente de Internet	
3	repositorio.udd.cl	3%
	Fuente de Internet	
4	repositorio.uchile.cl	2%
	Fuente de Internet	
5	Submitted to Universidad Católica de Santa María	1%
	Trabajo del estudiante	
6	www.coursehero.com	1%
	Fuente de Internet	
7	1library.co	1%
	Fuente de Internet	
8	www.grafiati.com	<1%
	Fuente de Internet	

DEDICATORIA

Dedicado a las personas que iluminan mi vida:

A mis padres, esposa e hijos.



AGRADECIMIENTOS

A Dios por su inmenso amor de padre, a mi asesor Mg. Nahud Aparicio Maldonado, por sus acertadas sugerencias y correcciones. A los empresarios y líderes de las empresas que colaboraron con mi investigación.



EPÍGRAFE

“¿Cuál trabajo es mejor: el intelectual o el manual?
Aquel que se haga con más amor de Dios”.

San Josemaría Escrivá de Balaguer



RESUMEN

El mundo no se detiene, está en un constante cambio cada vez más acelerado, siendo muchas veces difícil de predecir, si es que no se cuentan con un análisis adecuado existiendo situaciones que pueden generar volatilidad, incertidumbre, complejidad o ambigüedad, afectando a cualquier tipo de empresa, pero las empresas del sector restaurante son tradicionales y resistentes al cambio, más aún cuando esto genera un gasto intangible y que se podría ver sus resultados en un periodo corto a mediano plazo.

Este escenario hace propicia la intensión de la tesis, teniendo como objetivo diseñar estrategias aplicadas a restaurantes de pescados y mariscos en la toma de decisiones con el conocimiento de un entorno VUCA.

Se formulo una entrevista dirigida a los propietarios, gerentes, jefes de restaurante y/o administradores y una segunda entrevista a consumidores en tres distritos de Arequipa que concentran a este tipo de restaurantes.

Donde el desconocimiento de técnicas de gestión empresarial, análisis, diagnostico, estrategias ante entornos VUCA, toma de decisiones; mostraron que un 81.3% de los restaurantes no aplica metodologías de gestión y gestionan sus restaurantes con conocimientos empíricos, que muestran resistencia a implementar nuevas tendencias disruptivas poniendo como temor los costos que genera, el tiempo en la implementación o no lograr la rentabilidad esperada. Los consumidores demostraron ser sensibles al precio, y cambiarían de restaurante si varía el precio, la calidad, la porción del emplatado, sazón, pero no si el mobiliario esta deteriorado o gastado por el uso.

Por lo que se concluye, el sector restaurantes de pescados y mariscos es atractivo primero porque existe una demanda, es sensible a la variación del precio y ante una oferta que identifique el mercado, cuente con un análisis predictivo y tome decisiones ofreciendo un producto diferenciado, liderando el mercado y posicionándose en la mente del consumidor en el corto plazo.

Palabra clave: VUCA, toma de decisiones, restaurantes de pescados y mariscos



ABSTRACT

The world does not stop, it is in constant, increasingly accelerated change, often being difficult to predict, if there is no adequate analysis, there are situations that can generate volatility, uncertainty, complexity, or ambiguity, affecting any type. company, but companies in the restaurant sector are traditional and resistant to change, even more so when this generates an intangible expense, and its results could be seen in a short to medium term period.

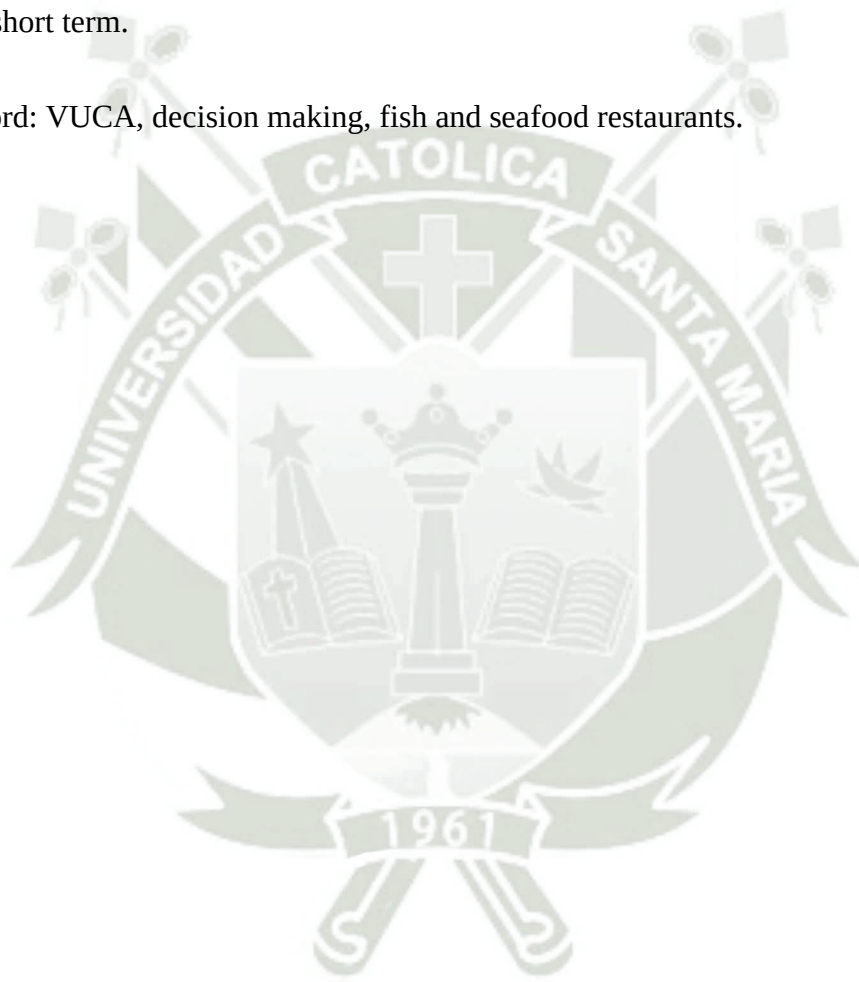
This scenario facilitates the intention of the thesis, aiming to design strategies applied to fish and seafood restaurants in decision making with the knowledge of a VUCA environment.

An interview was conducted aimed at owners, managers, restaurant managers and/or administrators and a second interview was conducted with consumers in three districts of Arequipa that concentrate this type of restaurants.

Where the lack of knowledge of business management techniques, analysis, diagnosis, strategies in VUCA environments, decision making where: 81.3% of restaurants do not apply management methodologies and manage their restaurants with empirical knowledge, which show resistance to implementing new disruptive trends fearing the costs it generates, the time in implementation or not achieving the expected profitability. Consumers demonstrated to be sensitive to price, and would change restaurants if the price, quality, portion of the plating, or seasoning changed, but not if the furniture was deteriorated or worn out by use.

Therefore, it is concluded that the fish and seafood restaurant sector is attractive first because there is a demand, it is sensitive to price variations and in the face of an offer that identifies the market, has predictive analysis, and makes decisions by offering a differentiated product. leading the market and positioning itself in the consumer's mind in the short term.

Keyword: VUCA, decision making, fish and seafood restaurants.



ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
EPÍGRAFE	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	3
HIPÓTESIS	4
OBJETIVOS	4
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	6
1. Marco Conceptual	6
1.1. Teórica Entorno VUCA	6
1.2. Transformación Organizacional	6
1.3. Portafolio VUCA	6
1.4. Agilidad Organizacional	9
1.5. Agilidad Empresarial	10
1.6. Sistemas de Comercialización	11
1.7. Ventas	11
1.8. MYPE	11
1.9. Competitividad Empresarial	12
1.10. Estrategia Empresarial	12
1.11. Toma de Decisiones	13
1.12. Sector Comercio Restaurantes	14
1.13. Sector Restaurantes Perú	15
1.14. Análisis de Antecedentes	16

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	21
2. Planteamiento Operacional	21
2.1. Técnicas e Instrumentos	21
2.1.1. Técnica	21
2.1.2. Instrumentos	21
2.2. Campo de Verificación	22
2.2.1. Ubicación Espacial	22
2.2.2. Ubicación Temporal	22
2.2.3. Unidades de Estudio	22
2.3. Estrategia de Recolección de Datos	23
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	25
3. Resultados de investigación	25
3.1. Resultados de empresas entrevistadas	26
3.2. Resultado de clientes del sector restaurantes	44
3.3. Discusión	61
3.4. Diseño de estrategia aplicada a restaurantes del sector pescados y mariscos, para la toma de decisiones en un Entorno VUCA	64
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	73
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	75
ANEXOS	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Utiliza estrategias en restaurantes de Pescados y Mariscos	25
Tabla 3.2. Aplica el conocimiento estratégico o empírico en restaurantes de Pescados y Mariscos	27
Tabla 3.3. Conocimiento de entorno VUCA en la toma de decisiones de restaurantes de Pescados y Mariscos	28
Tabla 3.4. Conocimiento VUCA – Volatilidad	29
Tabla 3.5. Conocimiento VUCA – Incertidumbre	30
Tabla 3.6. Conocimiento VUCA – Complejidad	31
Tabla 3.7. Conocimiento VUCA – Ambigüedad	32
Tabla 3.8. Conocimiento VUCA – Identificación de principales problemas Externos	33
Tabla 3.9. Conocimiento VUCA – Toma de decisión empresarial	34
Tabla 3.10. Conocimiento empresarial, tipo de gestión gerencial en la empresa	35
Tabla 3.11. Conocimiento empresarial – Necesario para eficiencia en la gestión del restaurante	36
Tabla 3.12. Percepción sobre la gestión empresarial	37
Tabla 3.13. Percepción sobre la disposición en el valor o costo de implementación de una metodología de análisis VUCA	38
Tabla 3.14. Percepción de amenaza o riesgo si desea implementar una metodología VUCA	39
Tabla 3.15. Motivador para elegir una metodología VUCA	40
Tabla 3.16. Percepción de factores que limitan una implementación de una metodología análisis VUCA	41
Tabla 3.17. Percepción sobre la principal preocupación para elegir una metodología VUCA	43
Tabla 3.18. Determinación de preferencia del consumidor en el sector Restaurante	44
Tabla 3.19. Frecuencia de consumo en el sector restaurante	45
Tabla 3.20. Determinación de la compañía de consumidores por cliente	46
Tabla 3.21. Valor – Percepción sobre el valor generado en un restaurante	47

Tabla 3.22. Valor – Determinación en la recurrencia al mismo restaurante	48
Tabla 3.23. Percepción entorno VUCA – Determinación de una situación Volátil en un restaurante	49
Tabla 3.24. Percepción entorno VUCA – Determinación de una situación de Incertidumbre en un restaurante	50
Tabla 3.25. Percepción entorno VUCA – Determinación de una situación de Complejidad en un restaurante	51
Tabla 3.26. Percepción entorno VUCA – Determinación de una situación de Ambigüedad en un restaurante	52
Tabla 3.27. Percepción de Intención – Si varía el precio cambia de restaurante	53
Tabla 3.28. Percepción de Intención – Si varía la calidad cambia de restaurante	54
Tabla 3.29. Percepción de Intención – Si varía el sabor cambia de restaurante	55
Tabla 3.30. Percepción de Intención – Si varía el tamaño de la porción, cambia de restaurante	56
Tabla 3.31. Percepción de Intención – Si el mobiliario esta deteriorado, cambia de restaurante	57
Tabla 3.32. Percepción de Intención – Si el personal no es atento, cambia de restaurante	58
Tabla 3.33. Percepción de Intención – Si no hay servicio de delivery, cambia de restaurante	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Portafolio VUCA	7
Figura 2. VUCA según Johansen	8
Figura 3. Evolución del sector restaurantes 2022-2023	15
Figura 3.1. Utiliza estrategias en restaurantes de Pescados y Mariscos	26
Figura 3.2. Aplica el conocimiento estratégico o empírico en restaurantes de Pescados y Mariscos	27
Figura 3.3. Conocimiento de entorno VUCA en la toma de decisiones de restaurantes de Pescados y Mariscos	28
Figura 3.4. Conocimiento VUCA – Volatilidad	29
Figura 3.5. Conocimiento VUCA - Incertidumbre	30
Figura 3.6. Conocimiento VUCA – Complejidad	31
Figura 3.7. Conocimiento VUCA – Ambigüedad	32
Figura 3.8. Conocimiento VUCA - Identificación de principales problemas externos	33
Figura 3.9. Conocimiento VUCA - Toma de decisión empresarial	34
Figura 3.10. Conocimiento Empresarial – Tipo de gestión gerencial en la empresa	35
Figura 3.11. Conocimiento Empresarial – Necesario para eficiencia en la gestión del restaurante	36
Figura 3.12. Percepción sobre metodologías ágiles en la gestión empresarial	37
Figura 3.13. Percepción sobre la disposición en el valor o costo de implementación de una metodología de análisis VUCA	38
Figura 3.14. Percepción de amenaza o riesgo si desea implementar una metodología VUCA	40
Figura 3.15. Motivador para elegir una metodología VUCA	41
Figura 3.16. Percepción de factores que limitan una implementación de una metodología VUCA	42
Figura 3.17. Percepción sobre la principal preocupación para elegir una metodología VUCA	43
Figura 3.18. Determinación de preferencia del consumidor en el sector Restaurante	44

Figura 3.19. Frecuencia de consumo en el sector restaurante	45
Figura 3.20. Determinación del número de consumidores por cliente	46
Figura 3.21. Valor – Percepción sobre el valor generado en un restaurante	47
Figura 3.22. Valor – Determinación en la recurrencia al mismo restaurante	48
Figura 3.23. Percepción entorno VUCA – Determinación de una situación Volátil en un restaurante	49
Figura 3.24. Percepción entorno VUCA – Determinación de una situación de Incertidumbre en un restaurante	51
Figura 3.25. Percepción entorno VUCA – Determinación de una situación de Complejidad en un restaurante	52
Figura 3.26. Percepción entorno VUCA – Determinación de una situación de Ambigüedad en un restaurante	53
Figura 3.27. Percepción de Intención – Si varía el precio cambia de restaurante	54
Figura 3.28. Percepción de Intención – Si varía la calidad cambia de Restaurante	55
Figura 3.29. Percepción de Intención – Si varía el sabor cambia de restaurante	56
Figura 3.30. Percepción de Intención – Si varía el tamaño de la porción, cambia de restaurante	57
Figura 3.31. Percepción de Intención – Si el mobiliario esta deteriorado, cambia de restaurante	58
Figura 3.32. Percepción de Intención – Si el personal no es atento, cambia de restaurante	59
Figura 3.33. Percepción de Intención – Si no hay servicio de delivery, cambia de restaurante	60

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el mundo ha sufrido constantes cambios, siendo el primer efecto la aceleración a la integración global de los países. Esto se vio reflejado con la pandemia del Covid-19 que marcó un antes y un después. Lo que está originando un constante cambio, que se observa en un escenario Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo, lo que conocemos por sus siglas en inglés como VUCA.

Este nuevo entorno VUCA afecta a todo tipo de organización, por lo que las empresas deben estar dispuestas a adaptarse superando la contracción económica, la inestabilidad política, la incertidumbre en el comportamiento de las sociedades, la recesión y el inevitable cambio climático, que está afectando directamente al ser humano.

Por este motivo la presente investigación tiene la finalidad de establecer los mecanismos y herramientas necesarias que permitan establecer una gestión eficaz y eficiente aplicando estrategias para el sector restaurantes de Pescados y Mariscos, en un entorno VUCA.

La evaluación de la propuesta, diseño y factibilidad estratégica, en el sector de restaurantes de pescados y mariscos, tiene el objeto de servir como base para la creación o implementación de una empresa consultora en gestión orientada al rubro de pescados y mariscos crudos y/o preparados.

Un entorno internacional que ya no es ajeno a los factores externos de una organización, al igual que un entorno nacional presenta una situación de incertidumbre

respecto a las variables tecnológicas, económicas, ambientales, sociales y políticas; sin embargo, podríamos determinar que la economía mundial está en un proceso de desaceleración, al igual que la economía nacional que se encuentra contraída.

Por lo que en este escenario VUCA es importante identificar y establecer las estrategias que permitiría a la gastronomía peruana ser reconocida por su sabor, variedad y creatividad, donde el consumo interno a través de los negocios de restaurantes puedan ser negocios emergentes y sostenibles.

Según la FAO (2016), Asia tiene el índice más alto en consumo de pescado, mientras que Europa ocupa el segundo lugar, también es importante mencionar que los continentes que menos pescado consumen son África y Medio Oriente.

Problema de investigación

En la actualidad, las empresas viven en un entorno complejo, perturbado, incrementado por la crisis del Covid-19. Es por ello que hoy en día se habla de un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad constante.

Estas características definen el entorno VUCA, del acrónimo Volatility (V), Uncertainty (U), Complexity (C) y Ambiguity (A). En este escenario, las empresas, independientemente de su tamaño, se ven obligadas a adaptarse a los cambios que rompen su planificación estratégica.

Es por lo que, si una empresa no cuenta con una estructura de gestión, muy difícilmente se podrá adaptar y preparar para este escenario VUCA.

Variables de investigación

- Variable Independiente – Estrategias Aplicadas para el sector restaurantes de Pescados y Mariscos
- Variable Dependiente – Toma de decisiones en el sector restaurantes de Pescados y Mariscos

Justificación

El mundo está cambiando, y esto no es algo nuevo, la globalización y el rápido ritmo al que los cambios suceden, han resultado en una mayor complejidad para las organizaciones a la hora de enfrentar los cambios tecnológicos, económicos, ambientales y sociales.

El mantener una postura tradicional no asegura la sostenibilidad de las empresas, es necesario que se adapten a los nuevos entornos que el mercado propone en un escenario volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA).

Es por ello que este proyecto de investigación busca, establecer herramientas, propuestas y diseños estratégicos frente a un entorno VUCA, permitiéndole mantener una posición competitiva y responder de manera rápida y ágil a la demanda del mercado, por lo tanto:

- Existe un **interés personal** por identificar el comportamiento de los restaurantes de pescados y mariscos frente a un entorno VUCA, con la finalidad de proponer estrategias que permitan generar sostenibilidad en el tiempo.
- Existe un **interés académico**, debido a que en la búsqueda bibliográfica no existen estudios relacionados al entorno VUCA enfocado en el desarrollo de estrategias de sostenibilidad empresarial en el rubro de pescados y mariscos.

- Existe un **interés social**, por establecer el impacto que un entorno VUCA tiene en las empresas del sector restaurantes, y como al aplicar las herramientas y metodología se podrán establecer estrategias según el contexto de la organización.

Hipótesis

Dado que el mantener una postura tradicional, no asegura la sostenibilidad de las empresas, es necesario que se adapten a los nuevos entornos que el mercado propone en un escenario volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA).

Por lo tanto; es probable que al diseñar un modelo de estrategia aplicada al sector restaurantes de Pescados y Marisco, permita tomar decisiones en un entorno VUCA, logrando para la empresa ser sostenible, eficiente y eficaz en su gestión empresarial.

Objetivos

Objetivo General

- Establecer un diseño de estrategia aplicada a restaurantes del sector Pescados y Mariscos, para la toma de decisiones en un entorno VUCA, en Arequipa

Objetivos Específicos

- Identificar el entorno VUCA en el sector de Pescados y Mariscos
- Determinar si las empresas del sector restaurantes de Pescado y Mariscos, cuentan con un sistema de gestión estratégica, o empírica

- Establecer la influencia de la toma de decisiones en función de las estrategias aplicadas en un entorno VUCA
- Determinar si las empresas del sector restaurantes de Pescado y Mariscos tienen identificados sus riesgos en su cadena de suministros
- Identificar el comportamiento del consumidor en las empresas del sector restaurantes de Pescado y Mariscos



CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1. Marco Conceptual

1.1. Teoría Entorno a VUCA

Para Millar, Groth y Mahon (2018), el entorno VUCA fue introducido por las fuerzas armadas norteamericanas a finales de la Guerra Fría, donde EEUU debía estar preparado para el creciente cambio, enfrentar el combate asimétrico, adaptarse rápidamente a armas y tácticas improvisadas, responder eficientemente a la inteligencia en batalla que permitió la tecnología, y para abordar la ambigüedad de quien era un enemigo de combate o un civil inocente. Lawrence (2013) indica que a finales de 1990 se introduce el acrónimo VUCA considerando los conceptos Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo con aplicación universal y considerado como la nueva normalidad.

1.2. Transformación Organizacional

Según Burchardt y Maisch (2019), la industria actualmente está relacionada con el avance acelerado de la tecnología, diferencias de pensar/actuar de nuevas generaciones de profesionales y la diversidad de culturas con las que se debe interactuar. Ante este complejo escenario y para enfrentarlo a través de una nueva administración de dirección, las empresas consideran necesario promover factores ágiles como lo son la autonomía, la auto organización y la flexibilidad para que fortalezcan la organización.

1.3. Portafolio VUCA

El portafolio VUCA establece cuatro dimensiones. Los autores Bennett y Lemoine (2014) proponen un enfoque orientado a acciones adaptadas para cada una de ellas.

En la figura 1, la estructura en base a dos variables: la información de la que se dispone acerca de la situación, y la predictibilidad de los resultados ante posibles actuaciones.

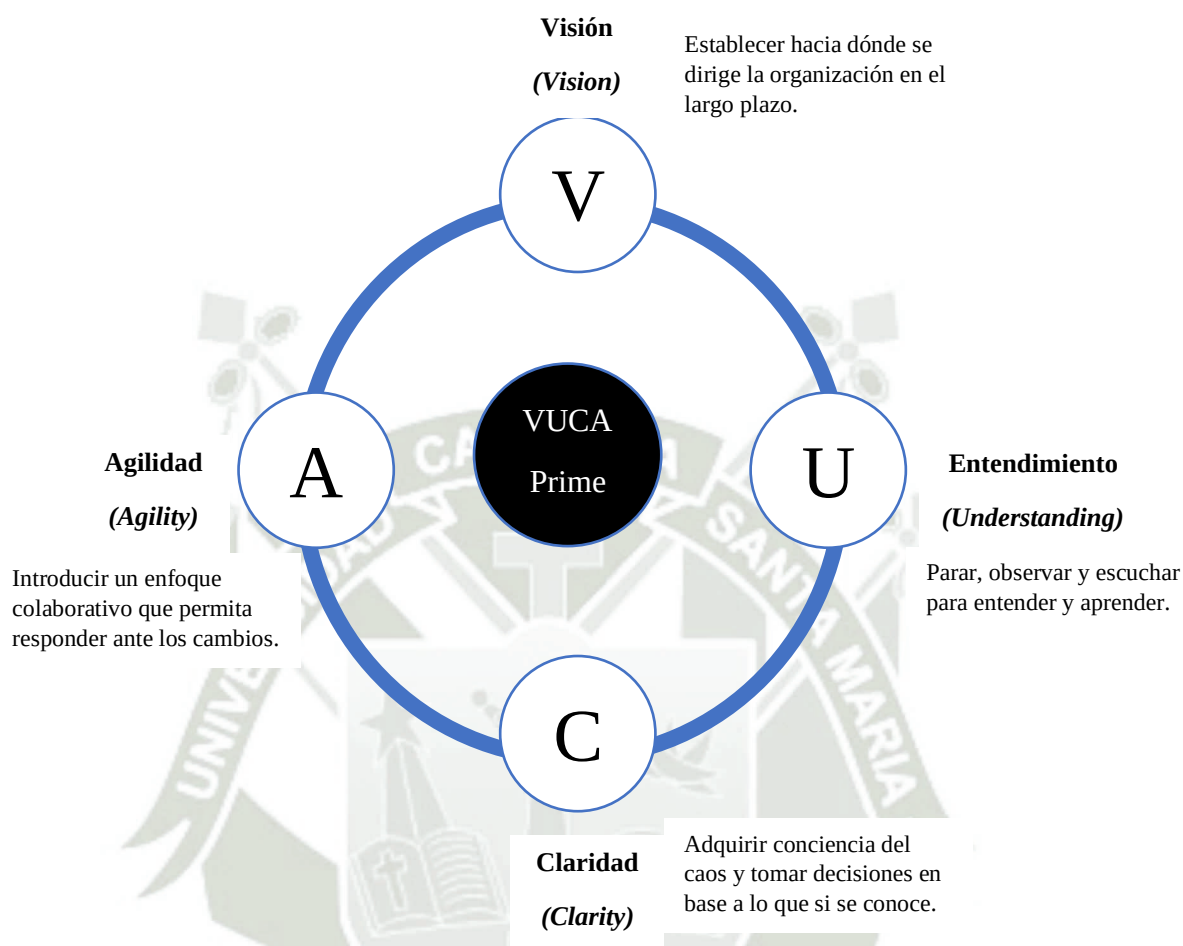
Figura 1.
Portafolio VUCA

+ Predictibilidad de los resultados ante posibles actuaciones -	Complejidad Características; la situación tiene muchas partes y variables interconectadas. Existe información, o esta se puede predecir, pero el volumen o naturaleza de la misma resultan en que sea prácticamente imposible de procesar. Enfoque: reestructurar, desarrollar a especialistas, construir recursos adecuados que puedan abordar la complejidad.	Volatilidad Características; el cambio es inesperado o inestable y puede ser de duración desconocida, pero no es necesariamente difícil de comprender, la información al respecto suele estar disponible. Enfoque: destinar recursos a la preparación con el fin de desarrollar el potencial para ser más flexibles en el futuro. Requiere de inversión, por lo que esta debe estar ajustada al riesgo.
	Ambigüedad Características; se desconocen relaciones causales; no existen precedentes que permitan realizar predicciones del futuro. Enfoque: experimentar, para entender las relaciones causa – efecto es necesario formular hipótesis y probarlas. Diseñar experimentos con el fin de obtener aprendizajes aplicables.	Incertidumbre Características; pese a la falta de otro tipo de información, causa – efecto es conocida. El cambio es posible, pero no es un hecho. Se asocia al desconocimiento a cerca de las posibles implicaciones de una situación concreta. Enfoque: invertir en información, además acompañar tal inversión con cambios estructurales, creación de redes de análisis de información.
	- Información acerca de la situación +	

Nota: Portafolio VUCA, adaptado de Bennett y Lemoine (2014), p.27

Para el autor Bob Johansen (2007) en su libro *Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present* el VUCA Prime, es un modelo que proporciona una guía para las empresas a la hora de enfrentarse al entorno VUCA.

Figura 2.
VUCA según Johansen



Nota: Portafolio VUCA, adaptado de Johansen (2007), Entorno VUCA

La volatilidad puede ser identificada como visión, donde los cambios suceden rápidamente, es necesario que las organizaciones en su conjunto sepan hacia dónde se dirigen, a pesar de que el camino trazado sufra variaciones o cambios en el proceso.

Tener visión es más importante que simplemente realizar predicciones, pues se trata de construir el futuro en lugar de simplemente estudiarlo.

Contar con visión estratégica a largo plazo permite establecer la dirección correcta generando un mayor sentido de pertenencia al conocer cuál es la meta que se persigue y a la que se está contribuyendo.

La incertidumbre, una situación en la que se debe escuchar, entender y descubrir nuevas formas de pensar y actuar. Escuchar es la base para desarrollar la confianza, por lo que una escucha activa permitirá evitar realizar juicios precipitados.

Raghuramapatruni y Kosuri (2017), señalaron que cuando una situación cambia de manera rápida y se desconocen los efectos que dicho cambio pudiese tener, la comunicación es clave con el fin de tener la certeza de que toda la organización cuenta con el mismo nivel de entendimiento.

Complejidad, centrar esfuerzos en conseguir que las organizaciones sean capaces de encontrar sentido dentro de la complejidad, que implica desconocimiento a la hora de determinar qué elementos se verán afectados por qué factores, por lo que simplificar procesos es una actividad considerada.

La agilidad para abordar la ambigüedad, si una situación no es clara, ser ágil y flexible es clave para responder de manera acertada ante cualquier evento.

Raghuramapatruni y Kosuri (2017), también indicaron que el entorno VUCA promueve a las organizaciones ágiles y flexibles, mientras que castiga la rigidez y fragilidad. Desarrollando un enfoque flexible, replicable, expandible y adaptado.

1.4. Agilidad Organizacional

Friedman (2020), plantea que antes del COVID-19, debido al desarrollo tecnológico y globalización, ninguna empresa se encontraba ajena a la obsolescencia, por lo que se hace imperativo posicionarse en el mercado con las herramientas que permitan enfrentar los desafíos del negocio y disrupciones constantes.

El estudio propuesto por Baran y Woznyj (2020), indica que una propuesta para enfrentar el mundo VUCA es la aplicación de agilidad en la organización, siendo la capacidad de una organización para detectar y responder rápidamente al cambio, y considerando los siguientes puntos para abordar su implementación: Comunicación y transparencia; intercambio de conocimientos; fomentar comportamiento ágil; mejora continua; foco en el cliente; modelos de liderazgo; alineación estratégica y gestión de talento.

1.5. Agilidad Empresarial

Según Anthony et al. (2018), al año 2027 se prevé que la presencia de una compañía en el índice S&P 500 se reducirá a aproximadamente un tercio de lo que era hace 50 años. Muchas de las compañías que tradicionalmente han liderado los mercados han caído en bancarrota o han sido adquiridas; mientras que otras como es el caso de compañías como Nokia o IBM, han tenido que llevar a cabo grandes procesos de reestructuración y reducción de su tamaño y operaciones. (Wang, 2014).

Por otro lado, para empresas grandes y que sí son exitosas, el nuevo contexto turbulento presenta un nuevo dilema: cómo mantener sus posiciones competitivas y responder de manera rápida y ágil a la demanda mientras se conservan sus visiones a largo plazo y sus economías de escala.

En este contexto surge la agilidad empresarial y, con ella, la metodología Agile. Si bien se trata de conceptos muy relacionados, estos no se deben confundir. Así, Agile surge como una herramienta más, con principios definidos, que busca dotar de mayor agilidad a las empresas. Para poder entender esta metodología, conviene en primer lugar entender con claridad en qué consiste la agilidad dentro del mundo empresarial.

Rigby et al. (2016) explican que, si bien la agilidad se presenta como algo clave, esta también se plantea como un reto al que las organizaciones han de enfrentarse si quieren garantizar su supervivencia y relevancia en el mercado.

1.6. Sistemas de Comercialización

Según Udim, Ade y Economía (2010) es aquel sistema total de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales. Sistema que pretende como objetivos fundamentales incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de la cifra de ventas.

1.7. Ventas

Westreicher (2020), sostiene que son consideradas como el intercambio de un determinado bien o servicio bajo condiciones de precio a cambio de una contraprestación económica en forma de dinero en un periodo de tiempo.

1.8. MYPE

Vizcarra Cornejo (2019), indica que MYPE es aquella unidad económica conformada por una persona natural o jurídica, cuyo objetivo es desarrollar actividades de diferente índole. Según el artículo 3 de la ley N°28015, la microempresa abarca de 1 a 10 trabajadores, pero las mismas deben de contar con al menos dos (2) trabajadores registrados en la Planilla Electrónica y el nivel de ventas es de máximo 150 UIT. De acuerdo con la legislación peruana, las empresas en evaluación entran dentro de la categoría de microempresa.

1.9. Competitividad Empresarial

Según Abdel y Romo (2004), la competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización reflejados en precio y en calidad del producto final, en relación con los de sus rivales en un mercado específico

1.10. Estrategia Empresarial

Contreras (2013), indica que el concepto de estrategia es el fundamento para la planeación estratégica, por lo que, en la diversidad de ideas y sugerencias de acciones, el ponerse de acuerdo hace que sea complicado, pues todos tienen razón y a la vez puede que ninguno tenga razón, siendo el tiempo la variable determinante para ello.

Davies (2000), sostiene que la estrategia es una acción que se encuentra dentro de múltiples opciones que generaran múltiples resultados, por lo que la elección es una decisión que lo conducirá al éxito o al fracaso.

Chandler (2003), dice que una estrategia está definida por objetivos y metas a largo plazo, por lo que una organización debe asignar recursos, establecer las acciones que conlleven a lograr las metas y objetivos.

Drucker (2007), señala que la esencia de una estrategia está en que los directivos de las empresas tengan conocimiento de qué es su negocio, a que se dedica y que debería ser; porque la mayoría de las empresas pierden de vista lo más obvio y se centran en acciones secundarias que no son la razón de ser de la empresa.

Ansoff (1965), sostiene que la estrategia es un lazo que une a las actividades de las organizaciones del producto o servicio y el mercado con la finalidad de satisfacer sus necesidades, deseos.

Según Schendell y Hatten (1972), la estrategia es un consolidado de objetivos y fines de una empresa para alcanzar el éxito en el mercado a través de la elección de programas de acción y asignación de recursos.

Mintzberg et al. (1998), indican que la estrategia se define como la planeación, programa de acción, patrón de comportamiento, posición en el mercado y perspectiva.

1.11. Toma de Decisiones

George (1999), sostuvo que la toma de decisiones es un proceso que se genera en base a la experiencia, por lo menos de supervivencia y participación actual.

Según Stephen (2004), la toma de decisión es una elección bien hecha entre más de una alternativa.

Aktouf (2001), nos dice que la toma de decisión es un proceso de análisis y evaluación para llegar a una sola opción, siendo esta opción clara, con información al detalle y que genera una motivación real en la elección, buscando alcanzar una meta u objetivo.

Moody (1991), indica que la toma de decisión se basa en la acción límite, que se realiza cuando el tiempo se agotó y se recolectó la mayor cantidad de información.

Chiavenato (2009), señala que es el proceso que involucra un previo análisis, en la elección de una opción entre varias para la toma de una acción.

1.12. Sector Comercio Restaurantes

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), el restaurante se define como un establecimiento que comercializa alimentos y bebidas al público en general, teniendo como característica que los alimentos son preparados en el mismo establecimiento, cumpliendo los lineamientos establecidos en el reglamento de restaurantes del Mincetur, con relación a la prestación del servicio garantizando la inocuidad de los alimentos y cumpliendo las normas sanitarias en el marco de la legislación peruana. (MINCETUR, 2019).

Según Lane y Dupré (1997), los restaurantes se clasifican en tres segmentos, siendo el primer segmento restaurantes independientes, que tienen como característica que su gestión es única y por un solo propietario que cumple múltiples funciones dentro del mismo negocio. El segundo segmento está conformado por restaurantes de cadena, que pueden tener más de dos establecimientos con una sola gerencia siendo una operación en paralelo. Mientras que el tercer segmento está conformado por las franquicias, las cuales son afiliaciones a una marca en la que el formato, contenido y propuesta es la misma en los establecimientos propios como en los franquiciados.

Según Shaw y Morris (2000), los restaurantes tienen como principal soporte de comunicación la mercadotecnia, que se desarrolla en función de los clientes, del mercado, desarrollando un producto orientado a lo que el cliente quiere; cuando quiere; donde quiere; y con un precio que el consumidor esté dispuesto a pagar.

Hawkins et al. (2001), indican que el producto de los restaurantes es cualquier alimento que el consumidor está dispuesto a adquirir para satisfacer una necesidad percibida.

Schiffman y Kamuk (2001), sostienen que el consumidor tiene un comportamiento enfocado en la toma de decisiones para adquirir un bien o servicio con relación a los recursos que posee y está dispuesto a gastar.

Khan (1991), indica además, que los consumidores visitan los restaurantes, con la finalidad de satisfacer un deseo básico de alimentación, o una necesidad nutricional, fisiológica principalmente, pero también pueden acudir con la finalidad de buscar un espacio para sociabilizar, compartir, pasar un momento de distensión.

1.13. Sector Restaurantes Perú

Según INEI (2023), el sector de restaurantes en el Perú a noviembre del 2023 se visualiza en la figura 3, que ha disminuido 0.74%, siendo uno de los principales motivos la menor actividad de los negocios de restaurantes. En la misma tabla se observa que el rubro restaurantes se contrajo 1.22%, siendo el principal motivo la menor afluencia de clientes en los establecimientos del sector, siendo motivos de influenciada por el bajo dinamismo del empleo, incremento de precios en la prestación del servicio, el estado de emergencia, los conflictos sociales, el incremento del índice de pobreza, los factores ambientales, la especulación y la inflación principalmente.

Figura 3.
Evolución del sector restaurantes 2022-2023



Nota: INEI (2023).

1.14. Análisis de Antecedentes

No se ha evidenciado estudios, investigaciones relacionadas a establecer estrategias en el sector de restaurantes de Pescados y Mariscos en entornos VUCA.

Los trabajos de investigación en el sector que se han identificado son:

- **Universidad San Martín de Porres**

Facultad De Ciencias Administrativas y Recursos Humanos

Escuela Profesional De Administración

Titulo Implementación De Un Restaurante De Comida Marina En El Distrito De Magdalena Del Mar

Autor: Karin Lisett Rodríguez Aniceto

Lima, Perú 2020

Resumen

En el presente plan de negocios se tiene como objetivo evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera para la implementación de un restaurante de comida marina en el distrito de Magdalena del Mar provincia y departamento de Lima, cuyos potenciales clientes son hombres y mujeres con edades que oscilan entre 25 y 55 años de edad y que buscan servicios gastronómicos de calidad, buen sabor, variedad de comida y un agradable ambiente. La gastronomía peruana vivió un boom, que generó reconocimientos en el Extranjero y trajo consigo un inmenso potencial para el desarrollo económico del país, ello se tradujo en generación de empleo e ingresos en el propio sector. Es así que, más peruanos optan por ir a comer a un buen restaurante de comida peruana y los turistas viajan con frecuencia al país atraídos por los exquisitos platos de la región; hoy la gastronomía es un negocio muy atractivo y rentable para los peruanos emprendedores que apuestan por este rubro. Asimismo, el presente plan de negocios se ha dividido en seis

puntos importantes. En el primer capítulo, organización y aspectos legales, se analizaron los factores necesarios para cumplir con la misión del negocio; así como los aspectos referidos al marco legal societario, tributario, laboral, registral para la puesta en marcha del negocio, así mismo se definió la misión, la visión que delimitaron una estrategia genérica de diferenciación, planteándose objetivos estratégicos para el proyecto. En el segundo capítulo, Estudio de Mercado, se determinó que el público objetivo se encuentra en los niveles socioeconómicos A y B del distrito de Magdalena del Mar en los rangos de edad de 25 a 55 años y que tienen preferencia por el consumo de comida marina. Además, se realizó un análisis del entorno empresarial, la matriz FODA del negocio, estudio de la demanda potencial, estudio de la oferta y la determinación de la demanda insatisfecha y la descripción de las estrategias y políticas de mercadeo. En el tercer capítulo, Estudio Técnico, se determinó la localización óptima del restaurante. Asimismo, se determinaron las características físicas del local. Luego se fijó la dinámica de las operaciones y equipos, se planteó la relación de insumos requeridos, así como las proyecciones de la demanda insatisfecha. En el cuarto capítulo, Estudio de la Inversión y Financiamiento, se definió cuáles son los bienes de capital que se requieren para cumplir con la producción de platos que se ofertara a los consumidores, así como el dinero en efectivo inicial para empezar la producción. En el quinto capítulo, Estudio de Costos y Resultados. Ingresos, Egresos y Flujo de Caja, se determinó los montos de dinero que se requieren para la elaboración de la producción que se determinó en el estudio técnico, así como los ingresos por la venta de esos productos que serán ofertados al mercado de consumo preparándose los aspectos que se consideran en los estados financieros. En el sexto capítulo, Evaluación se tiene el plan económico financiero, donde se detalla toda la información de carácter económica y financiera del plan de negocio; es donde se reconoce si el planteamiento cumple con las

condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez para que sea puesto en marcha. Así mismo, se comentan las políticas sociales y ambientales que seguirán (Rodríguez, 2020).

- **Universidad De Chile**

Facultad De Ciencias Físicas Y Matemáticas

Departamento De Ingeniería Industrial

Titulo Evaluación De Factibilidad Estratégica, Técnica Y Económica De Un Local

De Venta De Pescados Y Mariscos

Autor: Alejandro Pereira Farias

Santiago De Chile Julio 2013

Resumen

El objetivo de esta tesis es la evaluación de la factibilidad estratégica, técnica y económica de instalar un local de venta de pescados y mariscos. Este local se encontrará ubicado en la comuna de Peñalolén, específicamente en la unidad vecinal núm. 29 conocida como Peñalolén Nuevo. Este sector presenta buenas perspectivas para instalación de este tipo de negocios debido a que existe un mercado potencial de \$2,3 millones anuales, la oferta en el sector es escasa y no se ajusta a las necesidades de los clientes. Para llegar a estas conclusiones se realizó un estudio de la competencia del sector caracterizando la propuesta de cada una en términos de productos y servicios. Complementariamente se realizó una encuesta a los potenciales clientes que sirvió para identificar sus preferencias y necesidades no satisfechas. En concreto se identificaron oportunidades en la venta de productos frescos y de platos preparados, específicamente ceviches. Al comparar los actuales formatos de compra y los preferidos por los potenciales clientes se encontraron brechas de 12 y 25 puntos porcentuales para los pescados y mariscos frescos respectivamente. En el caso de los ceviches el 75% de los encuestados los considera uno

de sus platos preferidos lo que se contrapone a la oferta del sector casi completamente basada en platos japoneses para los cuales la misma encuesta arroja un 26% de las preferencias. El estudio de los clientes también nos indica que la calidad que los servicios que complementan la oferta son importantes para los encuestados y que están dispuestos a pagar más por éstos. Basados en lo anterior se ha propuesto una estrategia enfocada en productos frescos, con alto estándar de servicios y complementada con platos de ceviches. Para la evaluación económica se han considerado tres escenarios con tasa inicial de captura de mercado objetivo de 5%, 7% y 10% respectivamente los que muestran resultados muy positivos con VAN entre los \$144 y \$432 millones, a pesar de que para sostener esta propuesta se requieren costos operacionales más altos que en el caso de los formatos tradicionales (Pereira, 2013).

- **Pontificia Universidad Católica Del Ecuador-Matriz**

Facultad De Ciencias Administrativas Y Contables

Título Plan De Negocios Para La Creación De Un Restaurante De Parrillada De Mariscos En La Ciudad De Santo Domingo.

Autor: Diana Elizabeth Uriarte Hidalgo

Quito, Julio 2022

Resumen

En la actualidad en el país aproximadamente 7 de cada 10 personas disfrutan de comidas de índole Costeña, son cada vez más quienes se inclinan por consumir nuevos y novedosos platos de comidas de esta región del país. Debido a esta necesidad de consumir de nuevos platos de comida costeña frente a los clásicos restaurantes de ceviches y sus derivados, se propone la creación de un restaurante de parrillada de mariscos en la zona urbana de la ciudad de Santo Domingo. Previamente a la creación de la empresa “El

Rincón Marinero” se realizó un estudio de mercado, mediante encuestas dirigidas a los potenciales clientes, en esta se estableció que existe una demanda potencial del 78% de los encuestados en el sector urbano de la ciudad. La empresa dispondrá de un área de gerencia, de marketing, de ventas y de producción. El negocio estará constituido bajo la personería jurídica de Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) con una inversión inicial de \$ 32.146,00. La evaluación o estudio económico fue realizada teniendo en cuenta un horizonte de tiempo de 5 años, razón por la cual dio como resultado un VAN de \$ 36.820,83 con respecto a su inversión inicial, un TIR del 54,58%, con respecto al TMAR de 16,46% y un C/B de 1.23, es decir, por cada dólar invertido se generará una ganancia de 0.23 centavos, lo cual evidencia que el proyecto en forma general es rentable y es conveniente invertir en su creación y puesta en marcha (Uriarte, 2022).

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

2. Planteamiento Operacional

2.1. Técnicas e Instrumentos

2.1.1. Técnica

La técnica para utilizar la recolección de la información de campo acerca de las dos variables es la encuesta. La encuesta es un método de investigación de campo que intenta obtener de manera más o menos masiva una información objetiva sobre las diversas situaciones humanas para describir, analizar, interpretar y realizar inferencias (Alarcón, 2008).

2.1.2. Instrumentos

Se realizará un análisis de fuente secundaria, recopilando información del sector, con la finalidad de establecer el comportamiento y crecimiento del sector, así como determinar los factores externos y del macroentorno que puedan alterar el escenario de la actividad sectorial.

Se aplicará como instrumento la encuesta para identificar:

- El análisis de la propuesta de una investigación cualitativa obtenida de la percepción de los ejecutivos, gerentes, propietarios de empresas del sector restaurantes de pescados y mariscos basada en entrevista de profundidad semi estructuradas considerando una muestra por conveniencia aplicada a 3 gerentes, 3 jefes de restaurante y 4 administradores, para entender cómo se enfrentan a los cambios de escenarios en el entorno VUCA.

- La percepción de los clientes con el objeto de utilizar la información y convertirla en fuente cualitativa primaria que permita establecer el comportamiento del consumidor, su percepción y valoración del mercado.
- En este contexto es necesario también determinar e identificar las características que más valoran los clientes en un local de venta de pescados y mariscos tanto crudos como preparados, por lo que se deberá aplicar un estudio cualitativo a muestra finita en los 3 distritos más representativos de la ciudad de Arequipa.

2.2. Campo de Verificación

2.2.1. Ubicación Espacial

El desarrollo de la investigación se realizará en los distritos de Cayma, Yanahuara y Cerro Colorado. Siendo estos distritos seleccionados por que concentran la mayor cantidad de restaurantes de Pescados y Mariscos con un formato moderno y orientado al consumidor de mediano a alto poder adquisitivo (NSE A, B).

2.2.2. Ubicación Temporal

El proyecto tiene una temporalidad del 2023, en la que se ha considerado el planteamiento, el levantamiento, procesamiento de la información y la evaluación de los resultados, será de aproximadamente 180 días.

2.2.3. Unidades de Estudio

La población de estudio esta divida en dos grupos de estudio:

- Restaurantes de Pescados y Mariscos en el ámbito de los distritos mencionados.
 - Tipo de estudio – entrevista a profundidad
 - Tipo de muestreo - aleatorio

- Muestra – 16 restaurantes
- Segmento de entrevista a profundidad
 - 06 gerentes o propietarios
 - 06 jefes de restaurantes
 - 04 administradores
- Consumidores, clientes que consumen en restaurantes de Pescados y Mariscos en el ámbito de estudio
 - Tipo de estudio – entrevista cualitativa percepción
 - Tipo de muestreo - aleatorio
 - Muestra – 384 entrevistados

Se aplico la fórmula de muestra infinita:

 - Nivel de confianza 95%
 - Margen de error +/- 5 %

Segmento de entrevista estratificado proporcional

 - 128 encuestados en distrito de Cayma
 - 128 encuestados en distrito de Yanahuara
 - 128 encuestados en distrito de Cerro Colorado

2.3. Estrategia de Recolección de Datos

- Para la recolección de datos se aplicará instrumentos como las encuestas, entrevistas a profundidad para la toma de datos.
- Se realizará la observación, toma de datos y levantamiento de data histórica con la finalidad de diagnosticar el entorno y establecer los escenarios en un entorno VUCA.

- El procesamiento de los datos se realizará a través de SPSS versión 25, con la finalidad de poder analizar, procesar y obtener la información para poder diseñar la propuesta.
- El procesamiento se ejecutará a través de tablas, Figuras, cuadros resúmenes, tablas dinámicas, de tal manera que se pueda observar el problema de una manera más clara y se pueda realizar el análisis respectivo del mismo facilitando el planteamiento de soluciones las cuales serán evaluadas y servirán para la comprobación de las hipótesis, y realizar las conclusiones respectivas.



CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3. Resultados de investigación

3.1. Resultados de Empresas Entrevistadas

Tabla 3.1.

Utiliza estrategias en restaurantes de Pescados y Mariscos

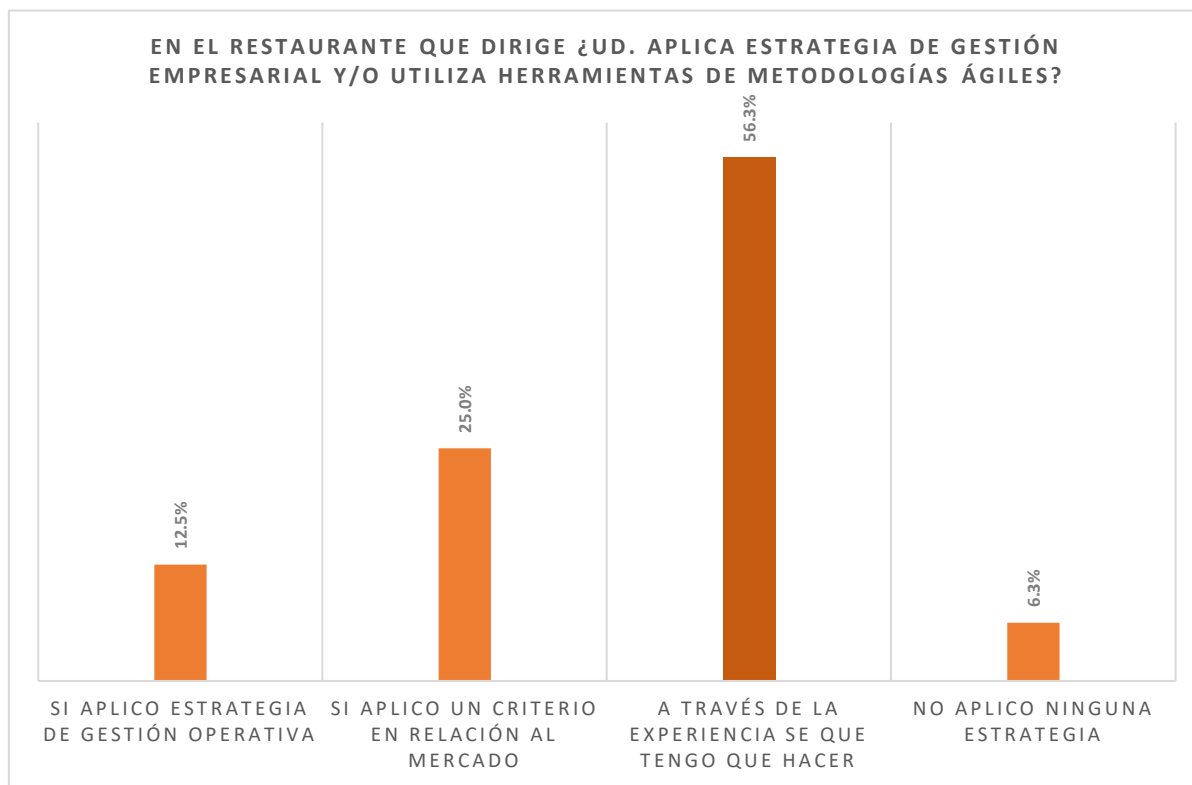
En el restaurante que dirige ¿Ud. Aplica alguna estrategia de gestión empresarial y/o utiliza herramientas de metodologías ágiles?	%
1 Si aplico estrategia de gestión operativa	12.5%
2 Si aplico un criterio con relación al mercado	25.0%
3 A través de la experiencia sé que tengo que hacer	56.3%
4 No aplico ninguna estrategia	6.3%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.1, tiene como resultado que el 56.3% de los entrevistados considera que no aplica ninguna estrategia de gestión empresarial y/o herramientas de metodologías ágiles, sino que a través de la experiencia y tiempo sabe lo que tiene que hacer, por lo que su conocimiento es empírico. Mientras que un 25.0% afirma que aplica un criterio en base al comportamiento del mercado; un 12.5% indica que si aplica una estrategia de gestión operativa; mientras que un 6.3% no aplica ninguna estrategia en la gestión del restaurante de pescados y mariscos.

La Figura 3.1, muestra claramente que no se aplica una estrategia de gestión empresarial, sino que el conocimiento empírico, los ha llevado a utilizar su experiencia en la toma de decisiones que les ha dado valor en el mercado, pero por el mismo motivo, no generan un crecimiento y presencia en el mercado pese a que pueden tener posicionamiento en la mente del consumidor, pero no con una estructura empresarial que les permita crecer, abrir nuevos puntos de venta y expandirse a otra ciudad.

Figura 3.1.
Utiliza estrategias en restaurantes de Pescados y Mariscos



Nota: Elaboración propia

La tabla 3.2, busca determinar si los restaurantes de pescados y mariscos aplican conocimientos estratégicos o empíricos en el desarrollo habitual de su empresa. En ese sentido, ante la pregunta qué tipo de gestión se desarrolla en el restaurante, dando las opciones de estratégica y planificada o empírica, se obtuvo como resultado.

Qué el 75% de los entrevistados afirma que la gestión en el restaurante que tiene a su cargo se aplica una gestión empírica, basada en la experiencia que se va acumulando en los años que lleva operando y en la presencia regular del consumidor. Un 18.8% considera que, si aplica una gestión estratégica y planificada, lo que le permite mejorar su rentabilidad y valor en el mercado, siempre que siga los lineamientos planteados en su estrategia y no se queden como un documento.

Y un 6.3% considera que no aplica estrategias, o por lo menos no las identifica como estrategias, sino que son acciones que realiza en la toma de decisiones según se comporte el mercado, adaptándose a los cambios en la mayoría de los casos.

Tabla 3.2.
Aplica el conocimiento estratégico o empírico en restaurantes de Pescados y Mariscos

¿Ud. considera que en su organización prima una gestión estratégica planificada o una gestión empírica?	%
1 Una gestión estratégica planificada	18.8%
2 Una gestión empírica a base de la experiencia	75.0%
3 No se aplican estrategias	6.3%

Nota: Elaboración propia

La gráfica muestra que la tendencia del sector en el área de estudio es que aplica una gestión empírica en base al conocimiento acumulado en los años de experiencia.

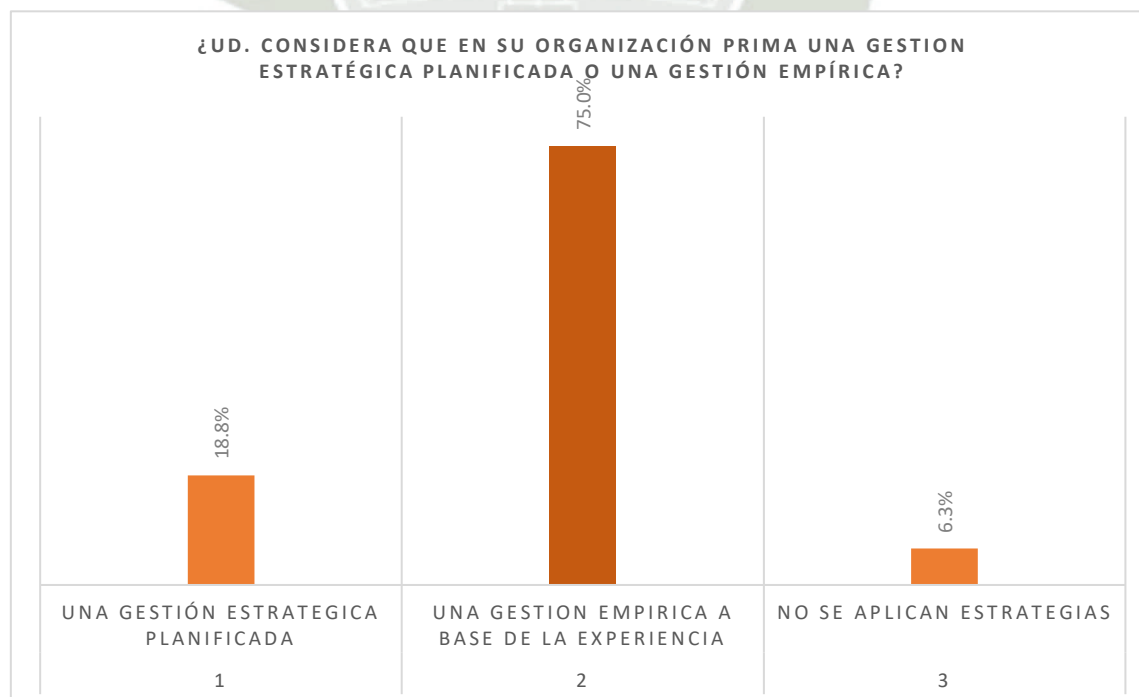
Figura 3.2.
Aplica el conocimiento estratégico o empírico en restaurantes de Pescados y Mariscos

Nota: Elaboración propia

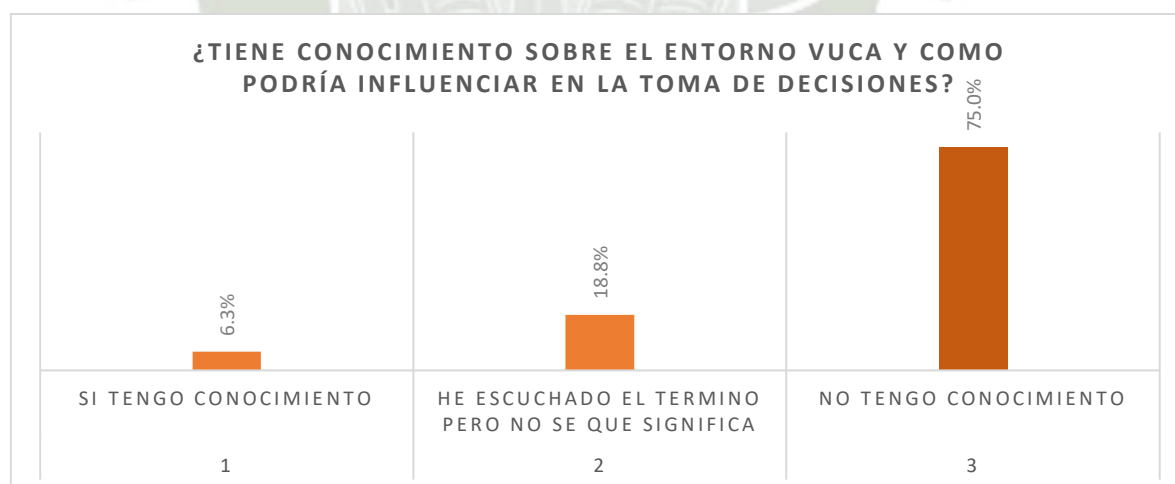
Tabla 3.3.
Conocimiento de entorno VUCA en la toma de decisiones de restaurantes de Pescados y Mariscos

	¿Tiene conocimiento sobre el entorno VUCA y como podría influenciar en la toma de decisiones?	%
1	Si tengo conocimiento	6.3%
2	He escuchado el termino, pero no sé qué significa	18.8%
3	No tengo conocimiento	75.0%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.3, tiene el objetivo de determinar el conocimiento de los entrevistados sobre el entorno VUCA, y si este se aplica en la toma de decisiones de restaurantes de pescados y mariscos. Teniendo como resultado que el 75.0% de los entrevistados no tienen conocimiento sobre el entorno VUCA; un 18.8% si ha escuchado el termino, pero no tiene conocimiento de lo que significa e implica; y un 6.3% posee conocimiento.

Figura 3.3.
Conocimiento de entorno VUCA en la toma de decisiones de restaurantes de Pescados y Mariscos



Nota: Elaboración propia

La Figura 3.3, evidencia que en el sector restaurantes de pescados y mariscos, no se tiene conocimiento (75%), sobre la implicancia del entorno VUCA en la toma de decisiones, lo que permite abrir una oportunidad de implementación en la gestión empresarial del sector.

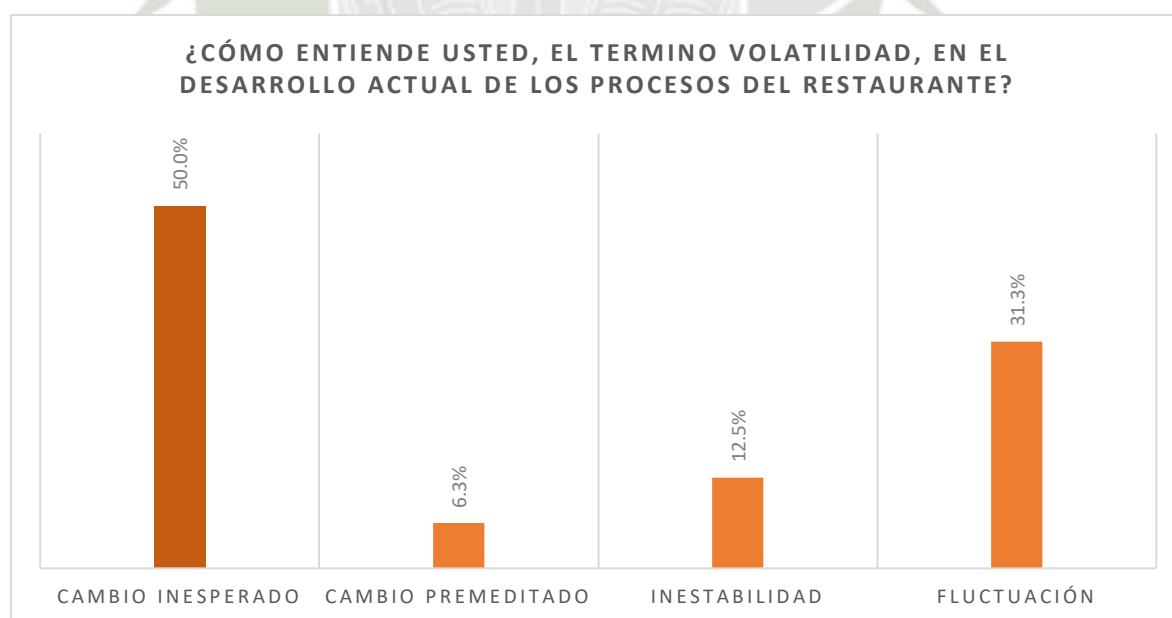
Tabla 3.4.
Conocimiento VUCA – Volatilidad

¿Cómo entiende usted, el termino volatilidad, en el desarrollo actual de los procesos del restaurante?	%
1 Cambio inesperado	50.0%
2 Cambio premeditado	6.3%
3 Inestabilidad	12.5%
4 Fluctuación	31.3%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.4, tiene la intención de conocer cómo define el entrevistado el termino Volatilidad, orientado a su sector de restaurantes de pescados y mariscos, teniendo como resultado que el 50.0% define la Volatilidad como un cambio inesperado; un 31.3% como una fluctuación; un 12.5% como inestabilidad y un 6.3% como un cambio predeterminado.

Figura 3.4.
Conocimiento VUCA - Volatilidad



Nota: Elaboración propia

Ante los resultados obtenidos, la Figura 3.4, evidencia que los entrevistados entienden como Volatilidad a los cambios inesperados (50.0%), que pueden generarse en el

desarrollo de sus actividades empresariales, como el cambio del precio de los insumos, el no contar con el insumo requeridos, o que el personal tenga un contratiempo.

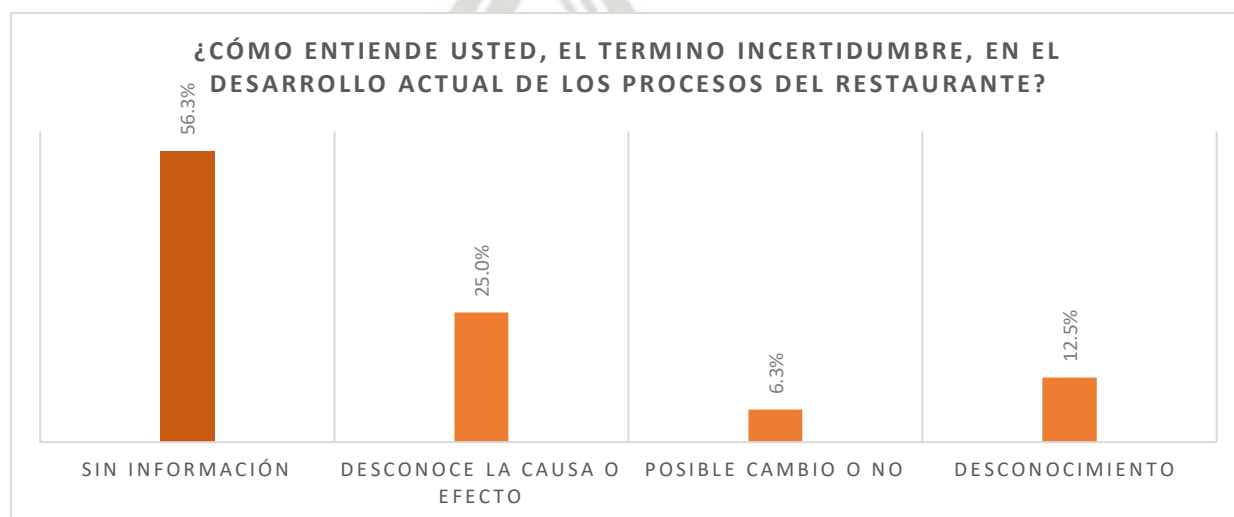
Tabla 3.5.
Conocimiento VUCA – Incertidumbre (Uncertainty)

¿Cómo entiende usted, el termino incertidumbre, en el desarrollo actual de los procesos del restaurante?		%
1	Sin información	56.3%
2	Desconoce la causa o efecto	25.0%
3	Posible cambio o no	6.3%
4	Desconocimiento	12.5%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.5, tiene como finalidad determinar la percepción de los entrevistados respecto al segundo término de Incertidumbre (Uncertainty), y como este es percibido en el restaurante. Teniendo como resultado que el 56.3% afirma que la incertidumbre es la falta de información que pudiera generarse en el restaurante; un 25.0% considera que la incertidumbre es el desconocimiento de la causa o efecto que pudiera generarse; un 12.5% indica que es simplemente desconocimiento; mientras que el 6.3% considera es una situación de posible cambio o no.

Figura 3.5.
Conocimiento VUCA - Incertidumbre (Uncertainty)



Nota: Elaboración propia

La Figura 3.5, muestra que para más del 50% la incertidumbre es la falta de información.

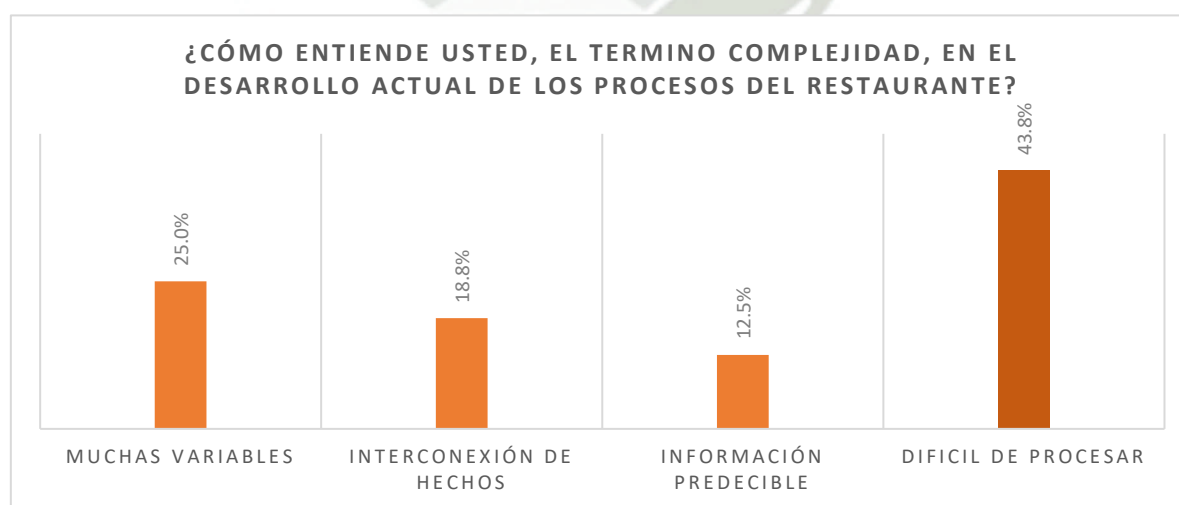
Tabla 3.6.
Conocimiento VUCA – Complejidad

¿Cómo entiende usted, el termino complejidad, en el desarrollo actual de los procesos del restaurante?		%
1	Muchas variables	25.0%
2	Interconexión de hechos	18.8%
3	Información predecible	12.5%
4	Difícil de procesar	43.8%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.6, determina la percepción de los entrevistados en torno al termino Complejidad, teniendo como resultado que el 43.8% considera que se refiere a una situación difícil de procesar o realizar; un 25.0% considera que cuando existe la presencia de varias variables y opciones para decidir; un 18.8% considera que es la interconexión de varios hechos o situaciones en el sector; y un 12.5% considera que se refiere a poseer una información predecible.

Figura 3.6.
Conocimiento VUCA - Complejidad



Nota: Elaboración propia

La Figura 3.6, muestra que la definición para la mayoría de los entrevistados sobre el termino complejidad es la de una situación difícil de procesar o realizar.

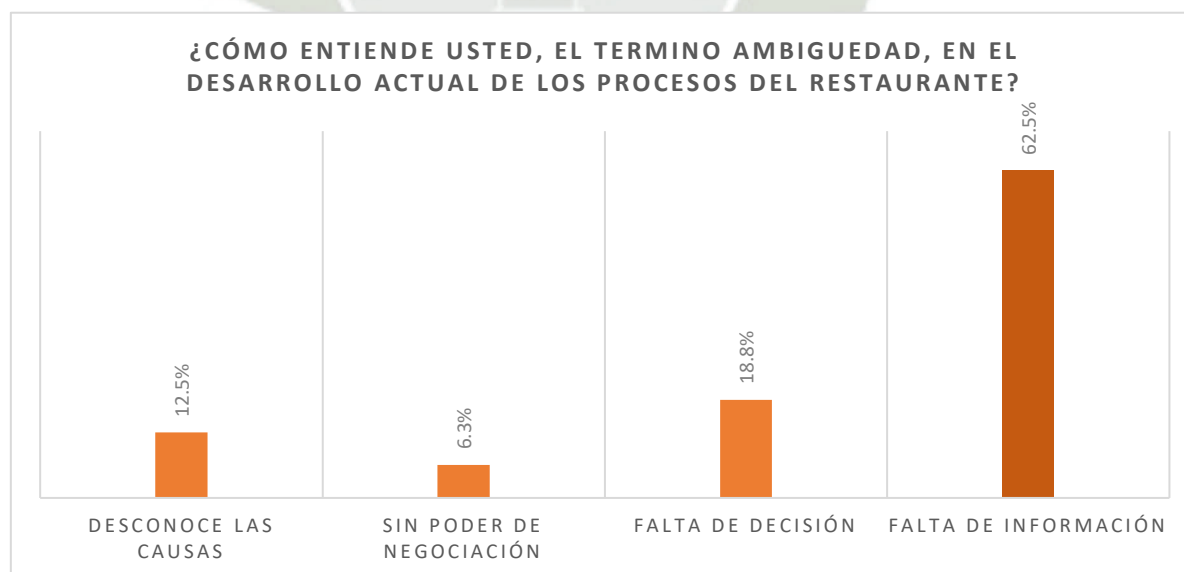
Tabla 3.7.
Conocimiento VUCA – Ambigüedad

¿Cómo entiende usted, el termino ambigüedad, en el desarrollo actual de los procesos del restaurante?		%
1	Desconoce las causas	12.5%
2	Sin poder de negociación	6.3%
3	Falta de decisión	18.8%
4	Falta de información expresa	62.5%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.7, busca conocer la percepción de los entrevistados sobre el termino Ambigüedad, teniendo como resultado que el 62.5% afirma que la ambigüedad es la falta de información expresa, que no está bien definida; un 18.8% considera que es una falta de decisión; un 12.5% que es el desconocimiento de las causas de una situación; y un 6.3% considera que es cuando no se cuenta con poder de negociación, ante una diferencia de opinión entre el proveedor y el cliente en la que no se sabe que decidir.

Figura 3.7.
Conocimiento VUCA - Ambigüedad



Nota: Elaboración propia

La Figura 3.7, muestra que para la mayoría de los entrevistados la percepción sobre ambigüedad es la de una situación donde falta información.

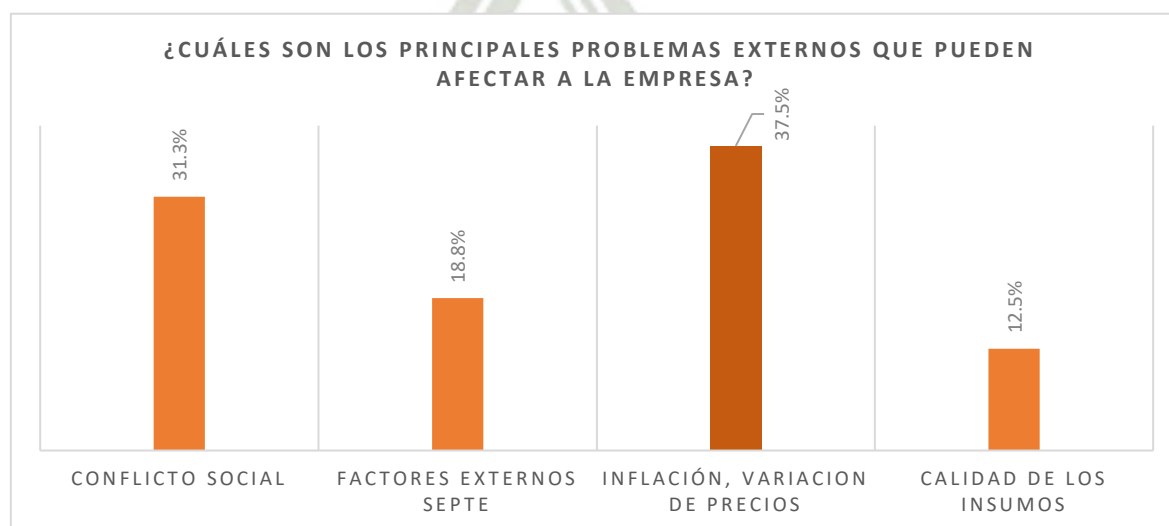
Tabla 3.8.
Conocimiento VUCA – Identificación de principales problemas externos

¿Cuáles son los principales problemas externos que pueden afectar a la empresa?		%
1	Conflicto Social	31.3%
2	Factores Externos SEPTTEL (PESTEL)	18.8%
3	Inflación, variación de precios	37.5%
4	Calidad de los insumos	12.5%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.8, muestra la reacción de los entrevistados ante la identificación de los principales problemas del entorno a los cuales se pudiera enfrentar la empresa. En ese sentido se tiene como resultado que el 37.5% considera que los principales factores del entorno que afectan a un restaurante de pescados y mariscos es la inflación, variación de precios de insumos y falta o escases de insumos; mientras que un 31.3% considera que los conflictos sociales son el principal problema externo que afecta su negocio; un 18.8% considera que los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos, ecológicos y legales, son los que afectan el modelo de negocio; y un 12.5% considera que el problema principal de su negocio se ve afectado por la calidad de los insumos de sus proveedores.

Figura 3.8.
Conocimiento VUCA - Identificación de principales problemas externos



Nota: Elaboración propia

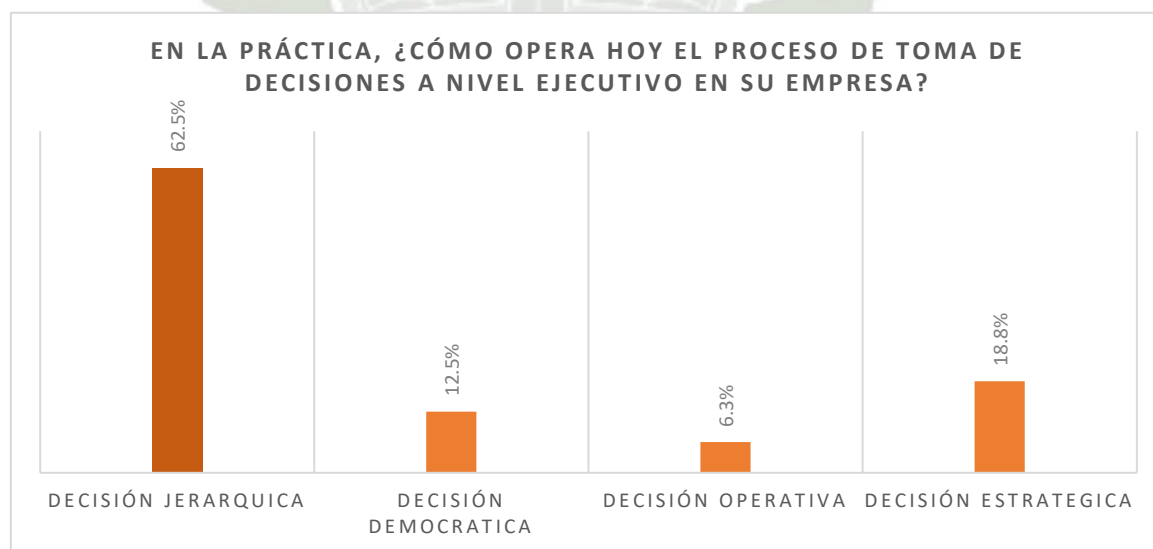
Tabla 3.9.
Conocimiento VUCA – Toma de decisión empresarial

En la práctica, ¿Cómo opera hoy el proceso de toma de decisiones a nivel ejecutivo en su empresa?	%
1 Decisión jerárquica	62.5%
2 Decisión democrática	12.5%
3 Decisión operativa	6.3%
4 Decisión estratégica	18.8%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.9, tiene la intención de determinar cómo se realiza la toma de decisión en los restaurantes desde un nivel ejecutivo. Teniendo como resultado que un 62.5% de los entrevistados considera que la decisión de la empresa es jerárquica; un 18.8% considera que la decisión en su restaurante es estratégica; mientras que un 12.5% indica que la decisión de su empresa es democrática; y un 6.3% afirma que la decisión es operativa, enfocada en la cocina y atención al cliente.

Figura 3.9.
Conocimiento VUCA - Toma de decisión empresarial



Nota: Elaboración propia

La Figura, muestra que la toma de decisión empresarial tiene en la mayoría de los restaurantes una decisión jerárquica (62.5%), que es el principal modelo de gestión en el sector de restaurantes de pescados y mariscos.

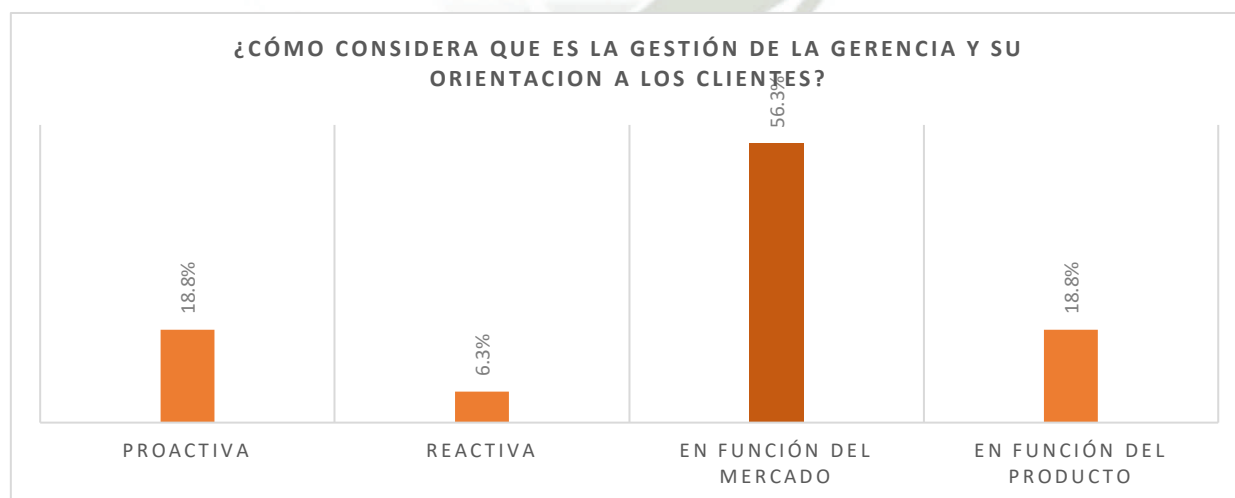
Tabla 3.10.
Conocimiento Empresarial – Tipo de gestión gerencial en la empresa

¿Cómo considera que es la gestión de la gerencia y su orientación a los clientes?	%
1 Proactiva	18.8%
2 Reactiva	6.3%
3 En función del mercado	56.3%
4 En función del producto	18.8%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.10, busca determinar el comportamiento empresarial del sector de restaurantes de pescados y mariscos, determinado que tipo de gestión gerencial se realiza en la empresa, en su enfoque orientado al cliente. Teniendo como resultado que el 56.3% de los entrevistados afirma que el tipo de gestión de la gerencia en los restaurantes está en función del mercado, si este fluctúa sigue el ritmo del mercado. Mientras que el 18.8% considera que está en función del producto, un 18.8% considera que la gestión empresarial es proactiva y un 6.3% considera que es reactiva.

Figura 3.10.
Conocimiento Empresarial – Tipo de gestión gerencial en la empresa



Nota: Elaboración propia

La Figura 3.10, muestra que la percepción sobre el tipo de gestión de la gerencia en el sector restaurantes de pescados y mariscos está en función del mercado (56.3%).

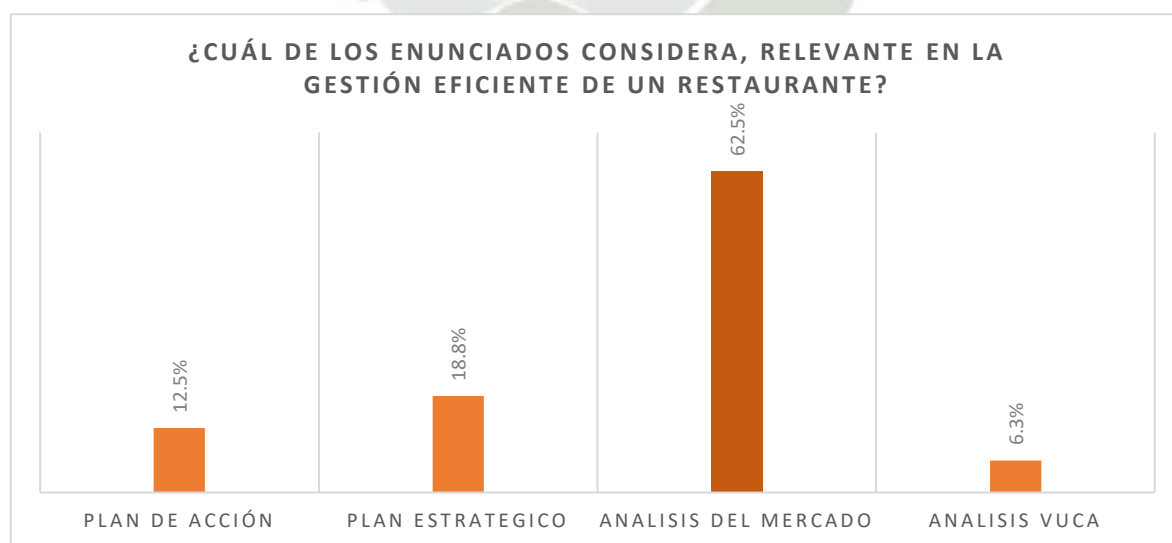
Tabla 3.11.
Conocimiento Empresarial – Necesario para eficiencia en la gestión del restaurante

¿Cuál de los enunciados considera, relevante en la gestión eficiente de un restaurante?		%
1	Plan de acción	12.5%
2	Plan estratégico	18.8%
3	Análisis del mercado	62.5%
4	Análisis VUCA	6.3%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.11, busca determinar el conocimiento empresarial de los entrevistados, en la intención de alcanzar la eficiencia en la gestión de restaurantes, teniendo como resultado que: el 62.5% de los entrevistados considera que se debe contar con un análisis del mercado; un 18.8% considera que contar con un plan estratégico genera eficiencia; un 12.2% afirma que contar con un plan de acción permitirá alcanzar la eficiencia empresarial; y solo un 6.3% considera un análisis VUCA.

Figura 3.11.
Conocimiento Empresarial – Necesario para eficiencia en la gestión del restaurante



Nota: Elaboración propia

La Figura 3.11, muestra que la mayoría de entrevistados considera que realizar un análisis de mercado, permitirá alcanzar la eficiencia en su restaurante.

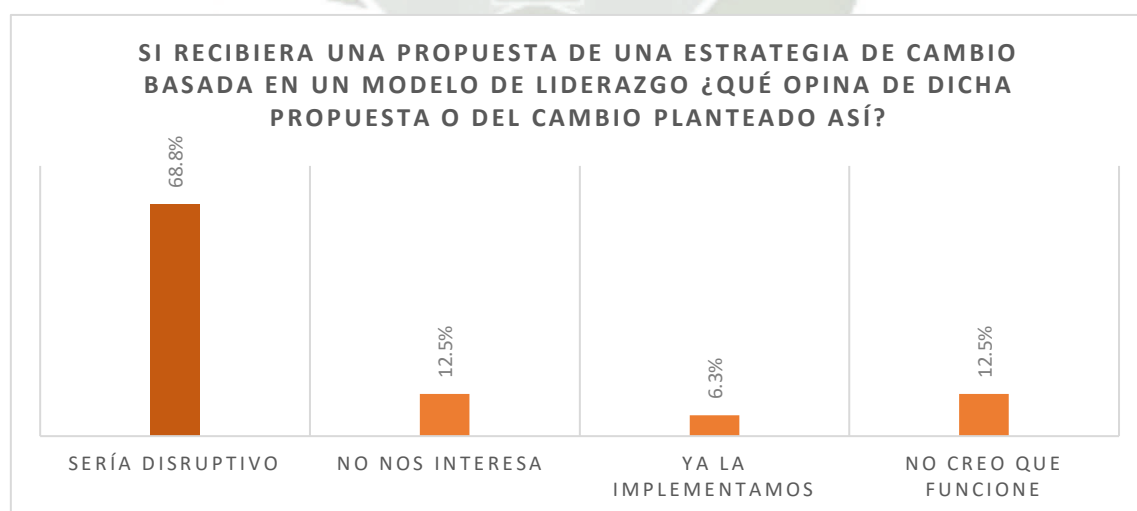
Tabla 3.12.
Percepción sobre la gestión empresarial

Si recibiera una propuesta de una estrategia de cambio basada en un modelo de liderazgo ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?		%
1	Sería Disruptivo	68.8%
2	No nos interesa	12.5%
3	Ya la implementamos	6.3%
4	No creo que funcione	12.5%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.12, permite determinar la percepción en la gestión empresarial del sector restaurantes, ante la oferta o propuesta de una estrategia de cambio, conociendo un entorno VUCA que le permita desarrollar un modelo de liderazgo. Se obtuvo como resultado que el 68.8% considera que sería una propuesta disruptiva; un 12.5% considera que no cree que funcione; un 12.5% afirma que no es de interés para el restaurante y un 6.3% indica que ya ha implementado una estrategia de gestión empresarial.

Figura 3.12.
Percepción sobre metodologías ágiles en la gestión empresarial



Nota: Elaboración propia

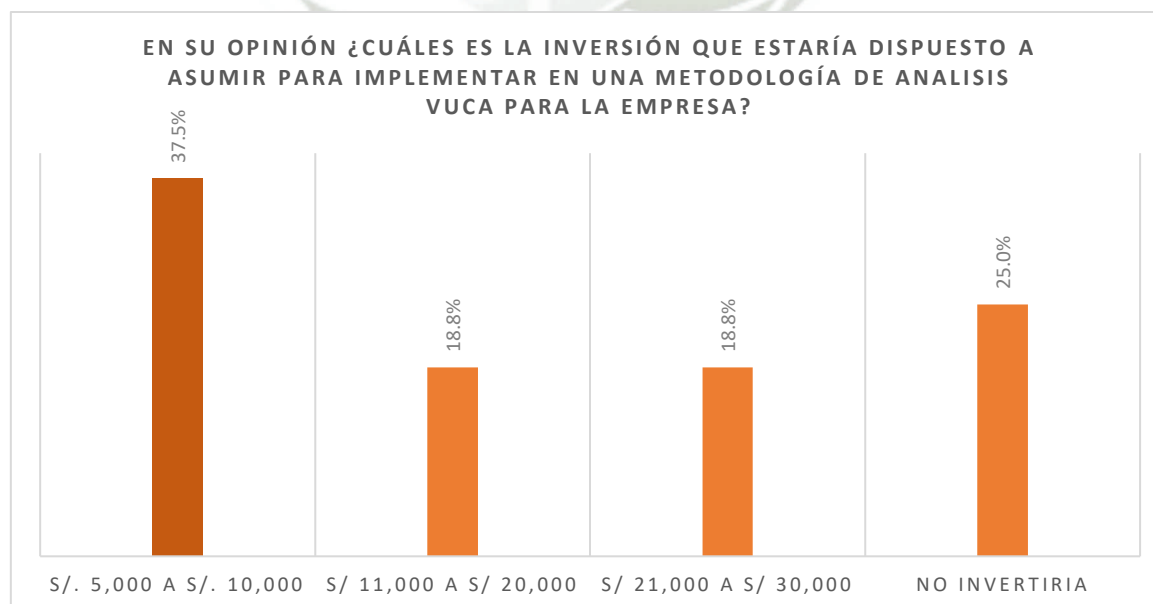
La gráfica muestra que más del 68.8% considera que implementar una propuesta de estrategia basada en un modelo de liderazgo conociendo un entorno VUCA sería disruptivo.

Tabla 3.13.
Percepción sobre la disposición en el valor o costo de implementación de una metodología de análisis VUCA

En su opinión ¿Cuál es la inversión que estaría dispuesto a asumir para implementar un sistema o método de análisis VUCA para la empresa?		%
1	S/. 5,000 a S/. 10,000	37.5%
2	S/ 11,000 a S/ 20,000	18.8%
3	S/ 21,000 a S/ 30,000	18.8%
4	No invertiría	25.0%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.13, busca identificar la percepción de los entrevistados en la intención de adquirir un servicio para la implementación de un sistema o método de análisis VUCA. Teniendo como resultado que el 37.5% considera que estaría dispuesto a invertir entre 5 mil y 10 mil soles; un 25.0% considera que no está interesado en invertir; un 18.8% considera que estaría dispuesto a invertir entre 11 mil y 20 mil soles; pero un 18.8% considera que invertiría entre 21 mil y 30 mil soles.

Figura 3.13.
Percepción sobre la disposición en el valor o costo de implementación de una metodología de análisis VUCA

Nota: Elaboración propia

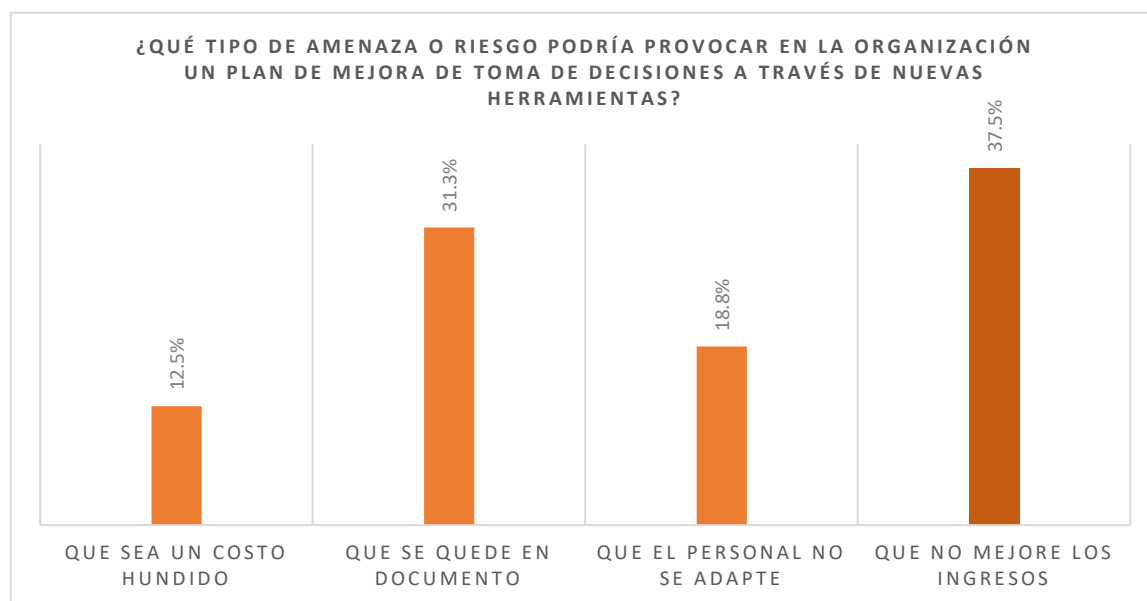
La Figura 3.13, muestra que la predisposición a invertir en la implementación de un método de análisis VUCA donde el 37.5% considera que estaría dispuesto a invertir entre S/ 5 mil y S/ 10 mil.

Tabla 3.14.
Percepción de amenaza o riesgo si decide implementar una metodología VUCA

¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de mejora de toma de decisiones a través de nuevas herramientas?	%
1 Que sea un costo hundido	12.5%
2 Que se quede en documento	31.3%
3 Que el personal no se adapte	18.8%
4 Que no mejore los ingresos	37.5%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.14, muestra la percepción de los entrevistados entorno a una posición negativa de contar con una metodología de análisis VUCA, donde consideran como posibles riesgos o amenazas en el proceso de mejora que: el 37.5% considera que su principal amenazas es que no se garantice la mejora de los ingresos; un 31.3% considera que el principal riesgo es que se quede como documento y no se implemente en la realidad; el 18.8% asume que la amenaza que identifica es que el personal no se adapte a los cambios o que tome interés en alcanzar una mejora; un 12.5% considera que es un riesgo que se convierta en un costo hundido y que no genere beneficios para la empresa.

Figura 3.14.
Percepción de amenaza o riesgo si decide implementar una metodología VUCA


Nota: Elaboración propia

Tabla 3.15.
Motivador para elegir una metodología VUCA

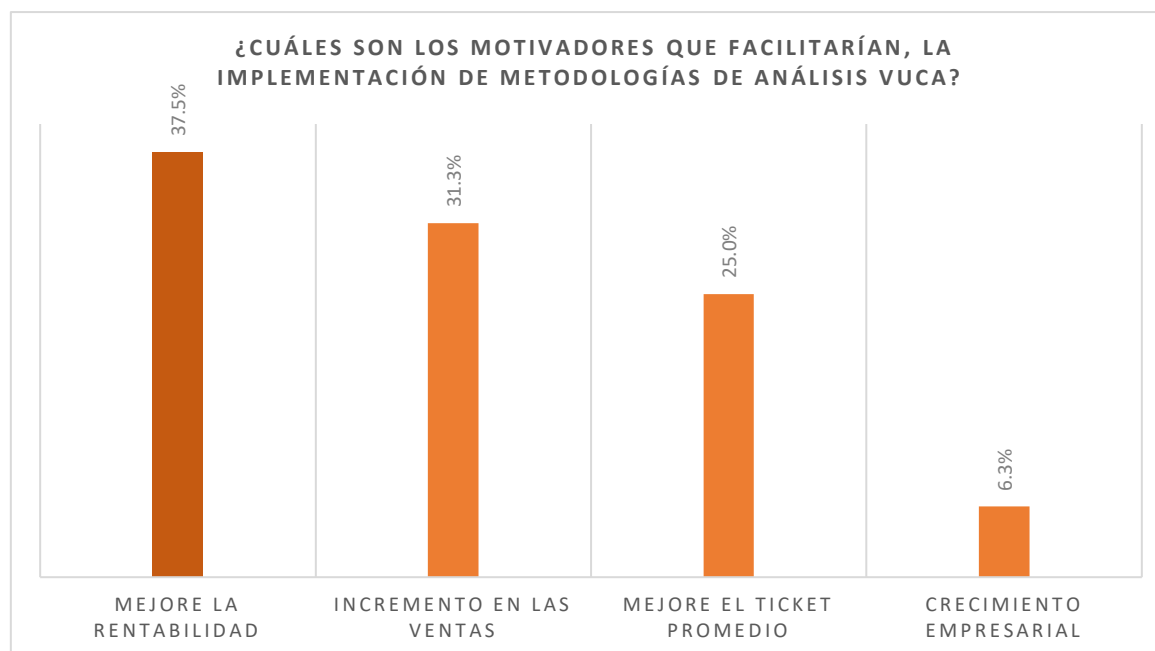
¿Cuáles son los motivadores que facilitarían, la implementación de metodologías análisis VUCA?		%
1	Mejore la rentabilidad	37.5%
2	Incremento en las ventas	31.3%
3	Mejore el ticket promedio	25.0%
4	Crecimiento empresarial	6.3%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.15, identifica como principal motivador para la elección de un método de análisis VUCA que: el 37.5% considera que si mejora la rentabilidad de la empresa sería un atractivo motivador; el 31.3% tiene como motivador si se garantiza un incremento en las ventas; mientras que un 25.0% considera que si mejora el ticket promedio sería un

motivador para implementar una metodología de análisis VUCA; y un 6.3% considera que el crecimiento empresarial sería su principal motivador.

Figura 3.15.
Motivador para elegir una metodología VUCA



Nota: Elaboración propia

La Figura 3.15, muestra que el motivador de mayor participación sería lograr que se mejore la rentabilidad en la empresa (37.5%)

Tabla 3.16.
Percepción de factores que limitan una implementación de una metodología análisis VUCA

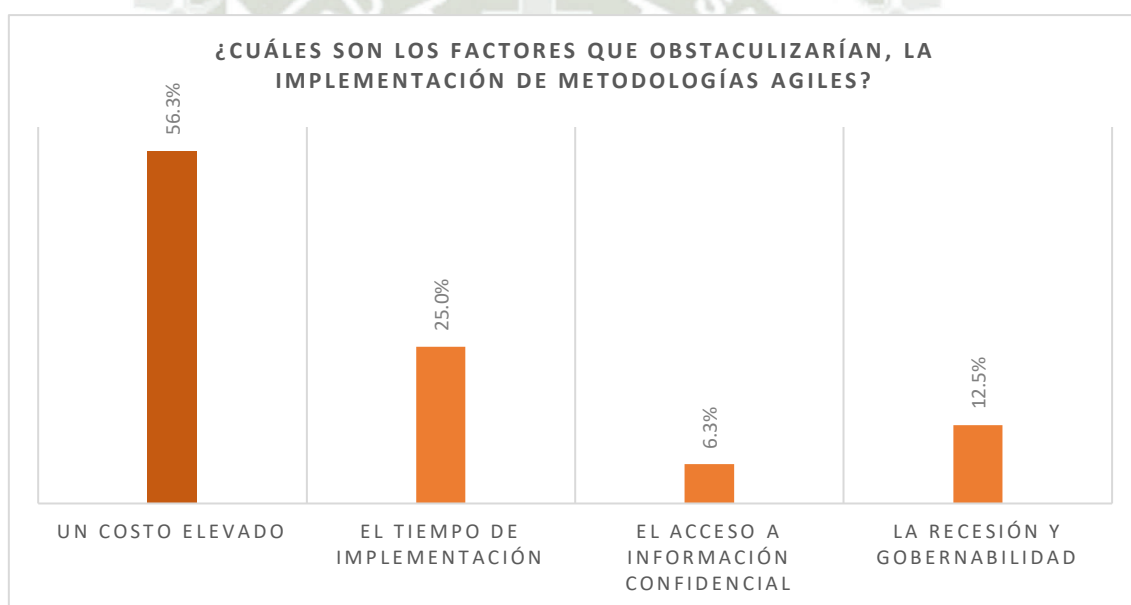
¿Cuáles son los factores que obstaculizarían, la implementación de metodologías de análisis VUCA?		%
1	Un costo elevado	56.3%
2	El tiempo de implementación	25.0%
3	El acceso a información confidencial	6.3%
4	La recesión y gobernabilidad	12.5%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.16, hace referencia a la percepción de los entrevistados entorno a los factores que limitarían la implementación de una metodología de análisis VUCA, teniendo como

resultado que el 56.3% de los entrevistados considera que un limitante es un costo elevado en la inversión de la implementación y resultados; un 25.0% considera que el tiempo que se pueda utilizar para implementar limitaría la decisión de aplicar a esta metodología; un 12.5% considera que la recesión y gobernabilidad son factores que limitarían una implementación; y un 6.3% afirman que una limitante es brindar información confidencial para el desarrollo de una metodología de análisis VUCA, lo que significa que los entrevistados muestran cierta resistencia y recelo en la gestión de sus empresas.

Figura 3.16.
Percepción de factores que limitan una implementación de una metodología VUCA



Nota: Elaboración propia

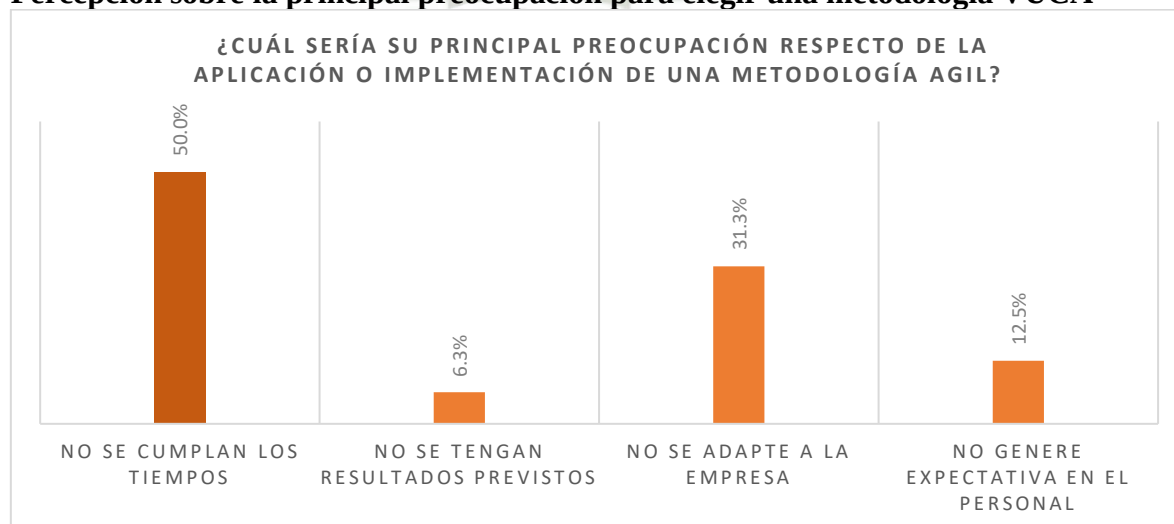
Tabla 3.17.
Percepción sobre la principal preocupación para elegir una metodología VUCA

¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de una metodología VUCA?		%
1	No se cumplan los tiempos	50.0%
2	No se tengan resultados previstos	6.3%
3	No se adapte a la empresa	31.3%
4	No genere expectativa en el personal	12.5%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.17, muestra que los entrevistados tienen una opinión incrédula, reacia a implementar nuevas metodologías de análisis que optimicen y generen rentabilidad, ante ello se les pregunta que los preocupa principalmente si ya tomaron la decisión de implementar VUCA; se tiene como respuesta que al 50.0% le preocupa que no se cumplan los plazos en su ejecución; un 31.3% considera que se venda un producto modelo y que este no se pueda adaptar a la empresa; un 12.5% considera que le preocupa que no se genere expectativa e interés en el personal de la empresa; y un 6.3% indica que le preocupa que al término de la implementación no se tengan resultados previstos.

Figura 3.17.
Percepción sobre la principal preocupación para elegir una metodología VUCA



Nota: Elaboración propia

3.2. Resultados de clientes del sector restaurante

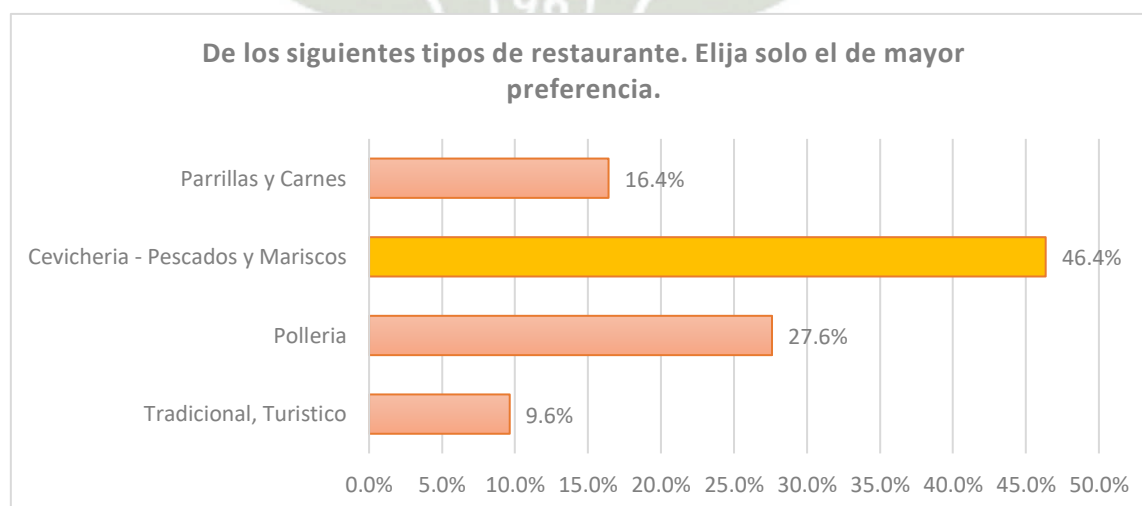
Tabla 3.18.
Determinación de preferencia del consumidor en el sector restaurante

De los siguientes tipos de restaurante. Elija solo el de mayor preferencia.		%
1	Tradicional, Turístico	9.6%
2	Pollería	27.6%
3	Cevichería - Pescados y Mariscos	46.4%
4	Parrillas y Carnes	16.4%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.18, se realizó en una muestra ubicada en 3 distritos de Arequipa, a un total de 384 entrevistados teniendo como pregunta qué tipo de restaurante es de su mayor preferencia, teniendo como resultado que el 46.4% de los entrevistados respondió que restaurantes de pescados y marisco o también llamado Cevichería; el 27.6% indica que la Pollería es su principal elección; mientras que un 16.4% afirma que los restaurantes de Parrillas y Carnes es su primer elección; y solo un 9.6% indica que prefiere lo restaurantes turísticos o tradicionales como picanterías.

Figura 3.18.
Determinación de preferencia del consumidor en el sector restaurante



Nota: Elaboración propia

La gráfica 3.18, muestra claramente la preferencia en la elección del consumidor por restaurantes Cevichería – Pescados y Mariscos.

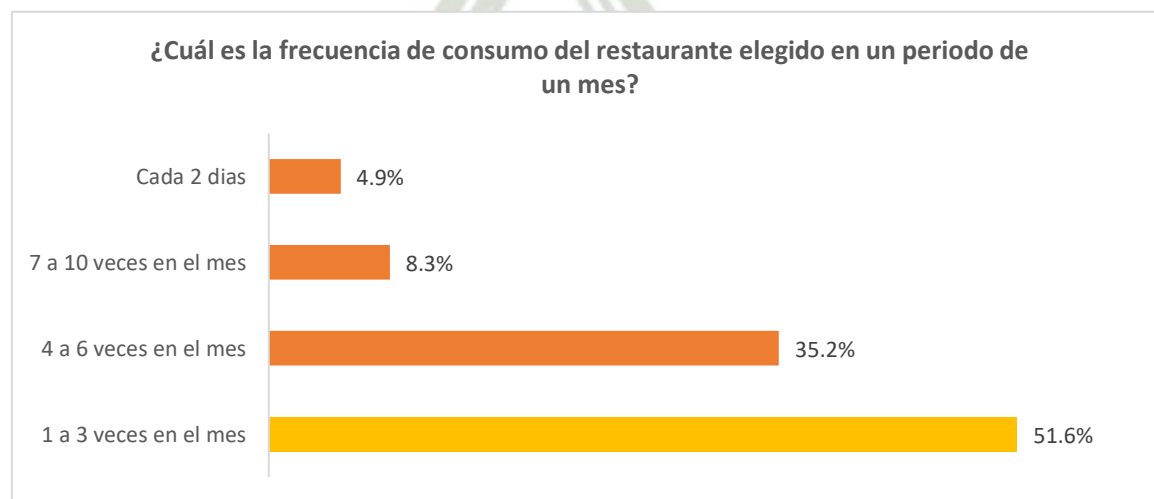
Tabla 3.19.
Frecuencia de consumo en el sector restaurante

	¿Cuál es la frecuencia de consumo del restaurante elegido en un periodo de un mes?	%
1	1 a 3 veces en el mes	51.6%
2	4 a 6 veces en el mes	35.2%
3	7 a 10 veces en el mes	8.3%
4	Cada 2 días	4.9%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.19, establece la frecuencia en días de consumo de los clientes considerando un periodo de un mes, teniendo como resultado que el 51.6% indica que su frecuencia de consumo en restaurantes de 1 a 3 veces al mes; mientras que un 35.2% afirma que su frecuencia de consumo es de 4 a 6 veces en un mes; un 8.3% indica que su frecuencia de consumo es de 7 a 10 veces por mes lo que quiere decir que todas las semanas consume al menos 2 veces; y un 4.9% indica que por su tipo de trabajo prefiere comer interdiario es decir cada 2 días en restaurantes.

Figura 3.19.
Frecuencia de consumo en el sector restaurante



Nota: Elaboración propia

La gráfica 3.19, muestra que la mayoría de los entrevistados indica una frecuencia de consumo en restaurantes es de 1 a 3 veces al mes.

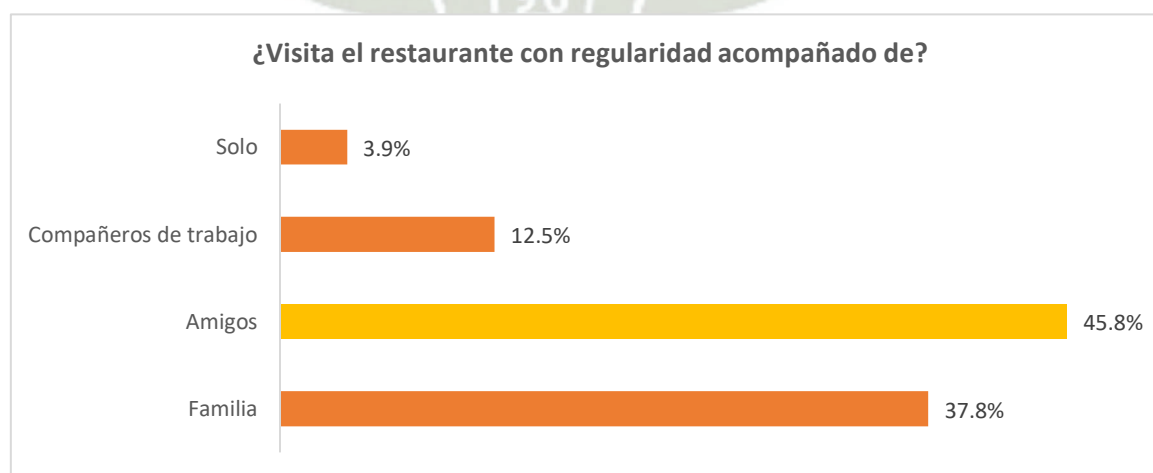
Tabla 3.20.
Determinación de la compañía de consumidores por cliente

¿Visita el restaurante con regularidad acompañado de?		%
1	Familia	37.8%
2	Amigos	45.8%
3	Compañeros de trabajo	12.5%
4	Solo	3.9%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.20, permite identificar como es la compañía del consumidor, en ese sentido se obtuvo como resultado que el 45.8% afirma que cuando va a un restaurante va acompañado con amigos; un 37.8% indica que consume en un restaurante generalmente con su familia; un 12.5% afirma que frecuenta el restaurante con sus compañeros de trabajo; mientras que un 3.9% indica que va solo a los restaurantes, este último se encuentra en el grupo de los consumidores que van con regularidad de cada 2 días a un restaurante y lo hace por cercanía a su centro laboral.

Figura 3.20.
Determinación del número de consumidores por cliente



Nota: Elaboración propia

La Figura 3.20, evidencia que el consumidor vincula la amistad y familia para compartir un momento de esparcimiento en un restaurante en un 83.6%.

Tabla 3.21.

Valor – Percepción sobre el valor generado en un restaurante

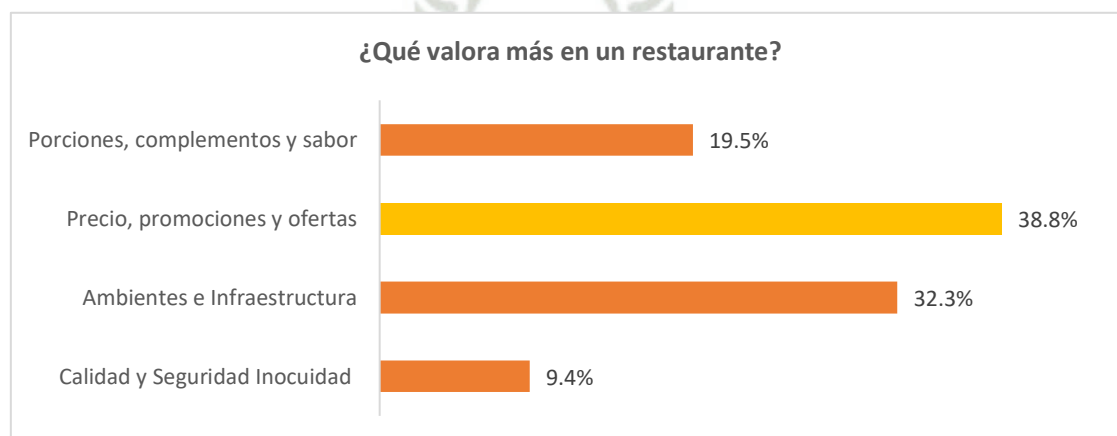
	¿Qué valora más en un restaurante?	%
1	Calidad y Seguridad Inocuidad	9.4%
2	Ambientes e Infraestructura	32.3%
3	Precio, promociones y ofertas	38.8%
4	Porciones, complementos y sabor	19.5%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.21, tiene la intención de determinar la percepción sobre el valor que el consumidor identifica en un restaurante, teniendo como resultado que: el 38.8%, considera que el precio, promociones y ofertas, son lo que más valora; un 32.3% afirma que el ambiente e infraestructura del restaurante es lo que genera valor para el consumidor; mientras que el 19.5% considera que las porciones generosas, complementos, sazón y sabor generan una percepción de valor; y un 9.4% considera que la calidad y seguridad e inocuidad alimentaria es el principal valor de un restaurante.

Figura 3.21.

Valor – Percepción sobre el valor generado en un restaurante



Nota: Elaboración propia

La Figura 3.21, muestra que el consumidor es sensible al precio, promociones y ofertas (38.8%); y para un 32.3% considera que el ambiente e infraestructura generan valor, en ese sentido el consumidor percibe y valora como el restaurante se interesa en mantener la fidelidad del cliente.

Tabla 3.22.

Valor – Determinación en la recurrencia al mismo restaurante

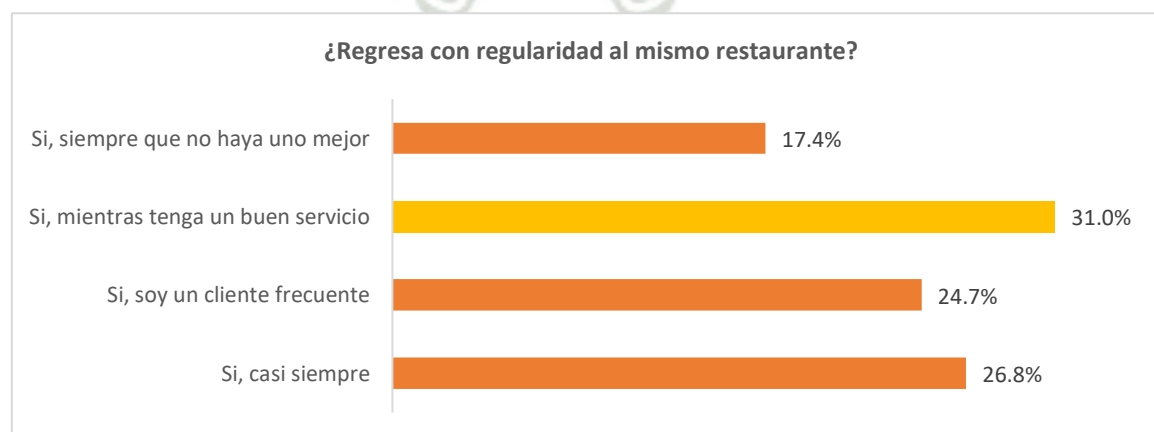
	¿Regresa con regularidad al mismo restaurante?	%
1	Si, casi siempre	26.8%
2	Si, soy un cliente frecuente	24.7%
3	Si, mientras tenga un buen servicio	31.0%
4	Si, siempre que no haya uno mejor	17.4%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.22, tiene como resultado que: el 31.0% de los entrevistados mantiene la frecuencia o recurrencia a un restaurante mientras tenga un buen servicio al cliente: un 26.8% considera que si, casi siempre mantiene regularidad y recurrencia a los mismos restaurantes; mientras que un 24.7% considera que si es un cliente frecuente, donde encuentra un trato diferenciado; y un 17.4% mantiene su preferencia y recurrencia mientras no encuentre un mejor restaurante o una nueva propuesta.

Figura 3.22.

Valor – Determinación en la recurrencia al mismo restaurante



Nota: Elaboración propia

La Figura 3.22, muestra que no existe una diferenciación en la intención de recurrencia o frecuencia en la elección del mismo restaurante, pero se observa que el servicio al cliente tiene una mayor percepción de valor (31.0%).

Tabla 3.23.

Percepción entorno VUCA – Determinación de una situación Volátil en un restaurante

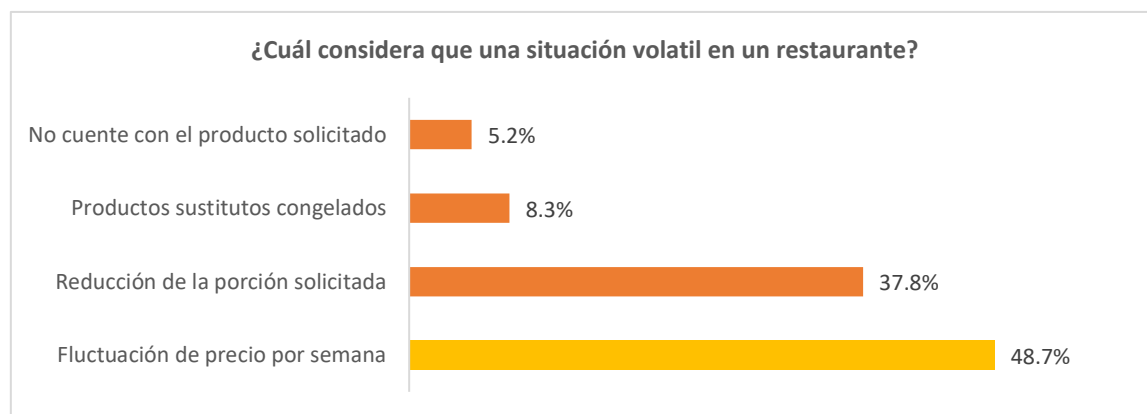
	¿Cuál considera que es una situación volátil en un restaurante?	%
1	Fluctuación de precio por semana	48.7%
2	Reducción de la porción solicitada	37.8%
3	Productos sustitutos congelados	8.3%
4	No cuente con el producto solicitado	5.2%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.23, tiene la intención de determinar cómo reacciona el consumidor ante un escenario Volátil, teniendo como resultado que: el 48.7%, considera que una situación volátil en un restaurante se genera si se produce una fluctuación en los precios de una semana a otra; un 37.8% afirma que la reducción en la porción del plato solicitado, puede ser percibido como volátil; un 8.3% considera que si un restaurante sustituye productos frescos por congelados genera volatilidad en el restaurante; y un 5.2% que si solicita un producto y este no se encuentra puede ser considerado como un servicio volátil.

Figura 3.23.

Percepción entorno VUCA – Determinación de una situación Volátil en un restaurante



Nota: Elaboración propia

La Figura 3.23, muestra que el consumidor es sensible al precio y este es considerado como volátil (48.7%); mientras que un 37.8%, considera que una reducción en la porción solicitada con relación a una anterior vez genera volatilidad.

Tabla 3.24.

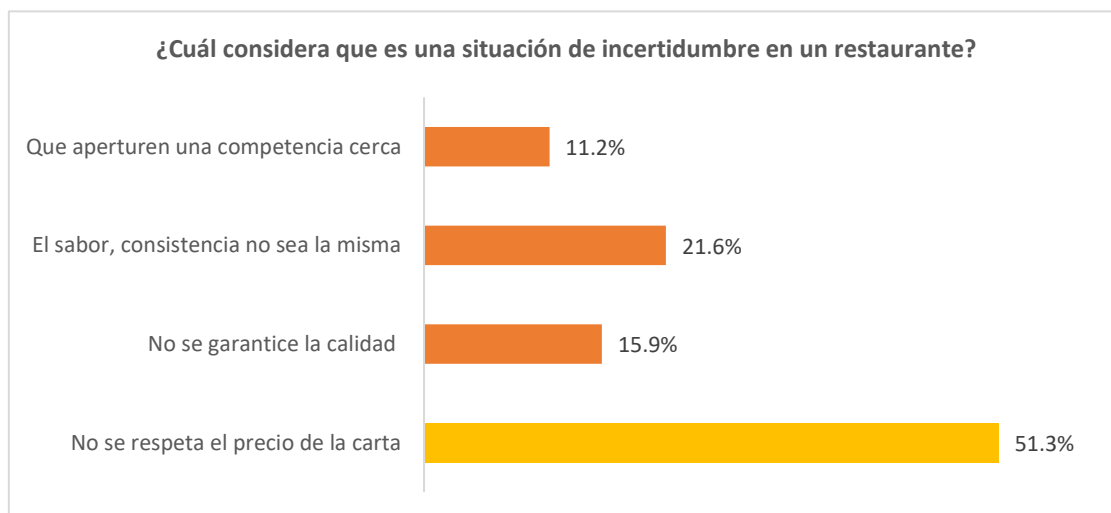
Percepción entorno VUCA – Determinación de una situación de Incertidumbre en un restaurante

¿Cuál considera que es una situación de incertidumbre en un restaurante?		%
1	No se respeta el precio de la carta	51.3%
2	No se garantice la calidad	15.9%
3	El sabor, consistencia no sea la misma	21.6%
4	La apertura de una competencia cercana	11.2%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.24, ante la pregunta que genera incertidumbre en un restaurante se tiene como resultado que el 51.3% de los entrevistados considera que genera incertidumbre cuando no se respeta el precio de la carta y al final cobran otro precio; un 21.6% considera que el sabor y consistencia varia genera incertidumbre, generalmente cuando cambian de chef, y si el restaurante reincide quiere decir que tiene alta rotación de personal de cocina; un 15.9% considera que genera incertidumbre cuando no se garantiza la calidad, desde un cubierto o la forma en la que presentan la mesa del comensal; y un 11.2% considera que si se apertura un restaurante de la competencia al costado, puede generar incertidumbre.

Figura 3.24.
Percepción entorno VUCA – Determinación de una situación de Incertidumbre en un restaurante



Nota: Elaboración propia

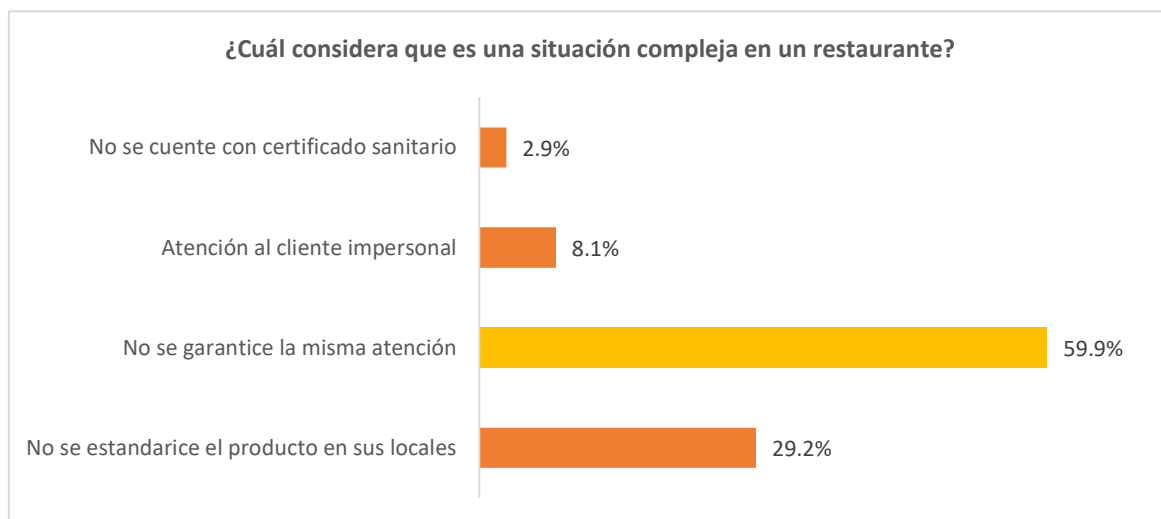
Tabla 3.25.
Percepción entorno VUCA – Determinación de una situación de Complejidad en un restaurante

¿Cuál considera que es una situación compleja en un restaurante?	%
1 No se estandarice el producto en sus locales	29.2%
2 No se garantice la misma atención	59.9%
3 Atención al cliente impersonal	8.1%
4 No se cuente con certificado sanitario	2.9%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.25, tiene como resultados que el 59.9% considera que si no se garantiza la misma atención en calidad y calidez, genera un problema y una situación compleja; un 29.2% considera que es una situación compleja si no se logra estandarizar los productos cuando se tiene más de un local con la misma marca; un 8.1% considera que la atención al cliente de forma impersonal, genera una situación compleja entre seguir frecuentando el restaurante y no; y un 2.9% considera que si un restaurante no cuenta con un certificado sanitario genera incertidumbre en la calidad del producto y servicio prestado.

Figura 3.25.
Percepción entorno VUCA – Determinación de una situación de Complejidad en un restaurante



Nota: Elaboración propia

La Figura 3.25, muestra que el 59.9%, considera que una situación compleja se genera cuando no se puede garantizar la misma calidad de atención, y en la prestación del servicio.

Tabla 3.26.
Percepción entorno VUCA – Determinación de una situación de Ambigüedad en un restaurante

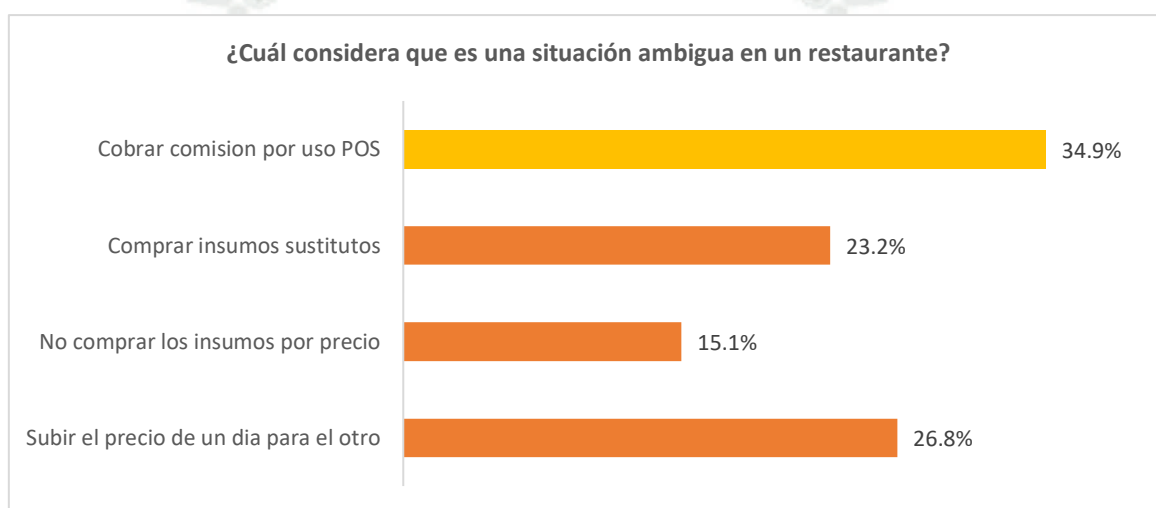
¿Cuál considera que es una situación ambigua en un restaurante?	%
1 Subir el precio de un día para el otro	26.8%
2 No comprar los insumos por precio	15.1%
3 Comprar insumos sustitutos	23.2%
4 Cobrar comisión por uso POS	34.9%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.26, tiene como resultado que el 34.9% considera que genera una situación de ambigüedad cuando en un restaurante cobra una comisión por uso de POS; un 26.8% afirma que si suben el precio de un día para el otro genera una ambigüedad en la relación e interés del consumidor; un 23.2% considera que comprar insumos sustitutos o

alternativos para la preparación de alimentos genera ambigüedad en la calidad y prestación del servicio; y un 15.1% considera que no comprar insumos para la preparación por precio puede generar ambigüedad en el valor del producto o servicio que presta el restaurante.

Figura 3.26.
Percepción entorno VUCA – Determinación de una situación de Ambigüedad en un restaurante



Nota: Elaboración propia

Tabla 3.27.
Percepción de Intención – Si varía el precio cambia de restaurante

Estaría dispuesto a cambiar de restaurante si varía el precio		%
1	Si	84.1%
2	No	15.9%

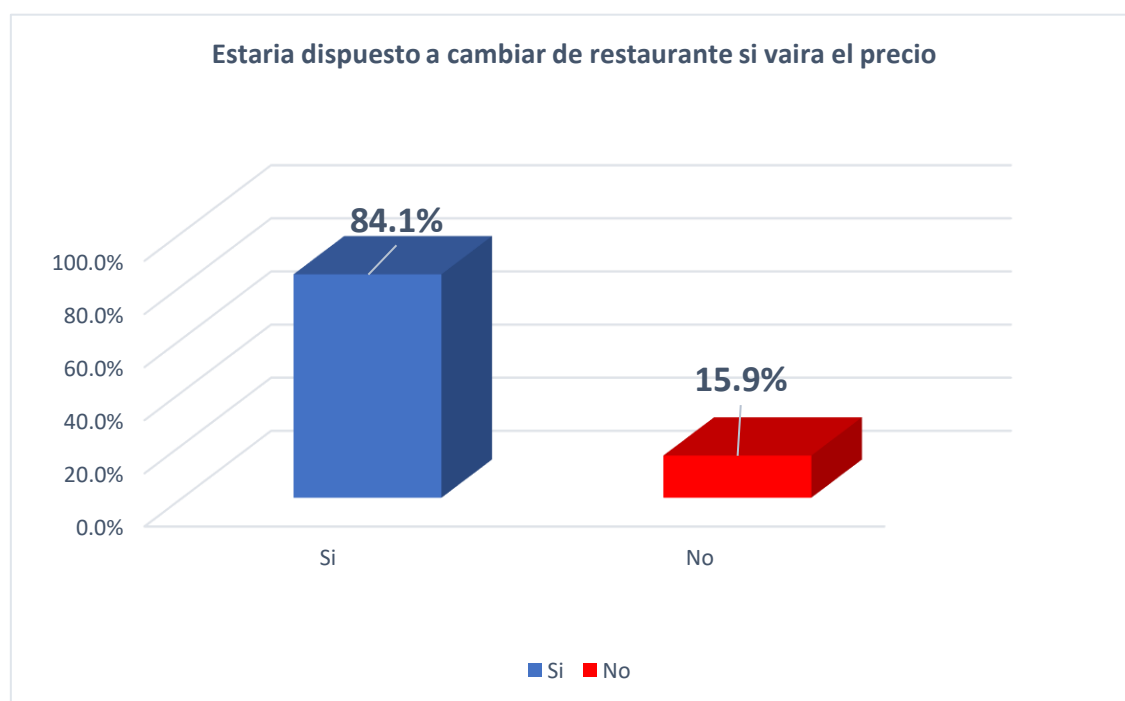
Nota: Elaboración propia

La tabla 3.27, busca determinar la percepción del consumidor ante una situación en la que, si varía el precio de la carta con referencia a su anterior visita, cambiaría de restaurante, teniendo como resultado que el 84.1% de los entrevistados afirman que si cambiarían de restaurante sin dudarlo.

Lo que demuestra que el comportamiento del consumidor en el sector de restaurantes es muy sensible al precio y no acepta una variación de precio que pueda generarse a pesar de que este sea influenciado por factores externos al restaurante.

Figura 3.27.

Percepción de Intención – Si varía el precio cambia de restaurante



Nota: Elaboración propia

Tabla 3.28.

Percepción de Intención – Si varía la calidad cambia de restaurante

Estaría dispuesto a cambiar de restaurante si varía la calidad		%
1	Si	98.4%
2	No	1.6%

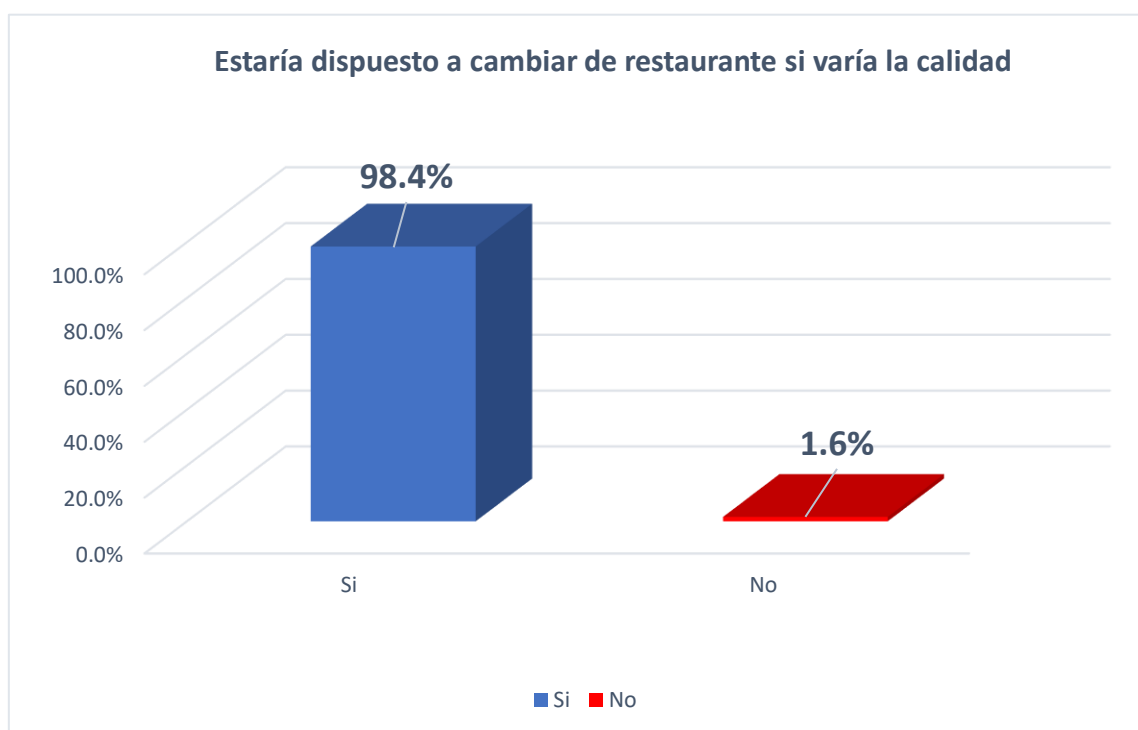
Nota: Elaboración propia

La tabla 3.28, muestra como resultado sobre la intención en la percepción del consumidor; que, si varía la calidad de los productos de la carta del restaurante, tomando como referencia una experiencia pasada. Está dispuesto en un 98.4% a cambiar de restaurante,

lo que demuestra que la calidad es uno de los principales atributos que debe valorar el restaurante en su oferta a un consumidor mejor informado y que valora a través de redes sociales un producto o experiencia de calidad.

Figura 3.28.

Percepción de Intención – Si varía la calidad cambia de restaurante



Nota: Elaboración propia

Tabla 3.29.

Percepción de Intención – Si varía el sabor cambia de restaurante

Estaría dispuesto a cambiar de restaurante si varía el sabor		%
1	Si	74.5%
2	No	25.5%

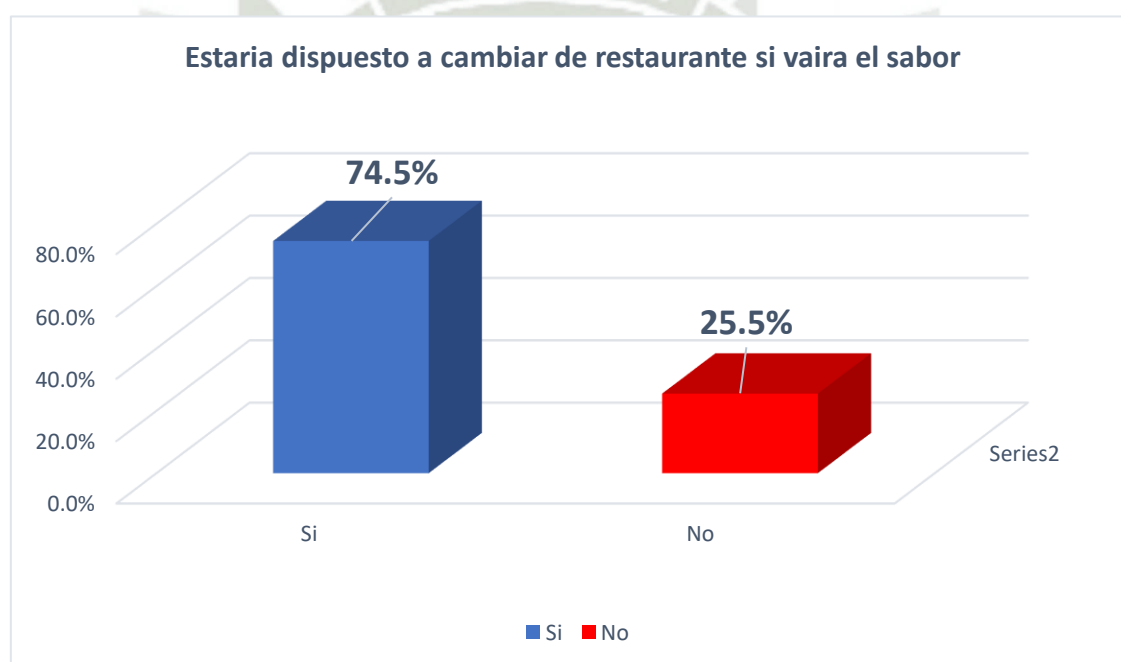
Nota: Elaboración propia

La tabla 3.29, tiene como resultado que el 74.5% de los entrevistados tendría la intención de cambiar de restaurante, si este varía el sabor, esto ocurre principalmente cuando el

personal de cocina tiene una alta rotación lo cual no garantiza la consistencia, sabor, sazón y hasta el emplatado del producto servido.

Este atributo es valorado, principalmente por aquellos consumidores que tiene una recurrencia o frecuencia a un restaurante predilecto y que ante experiencias positivas tienen una percepción favorable por que se satisface sus expectativas, pero si ocurre lo contrario, sin dudarlo dejarían de ser comensales frecuentes o habituales.

Figura 3.29.
Percepción de Intención – Si varía el sabor cambia de restaurante



Nota: Elaboración propia

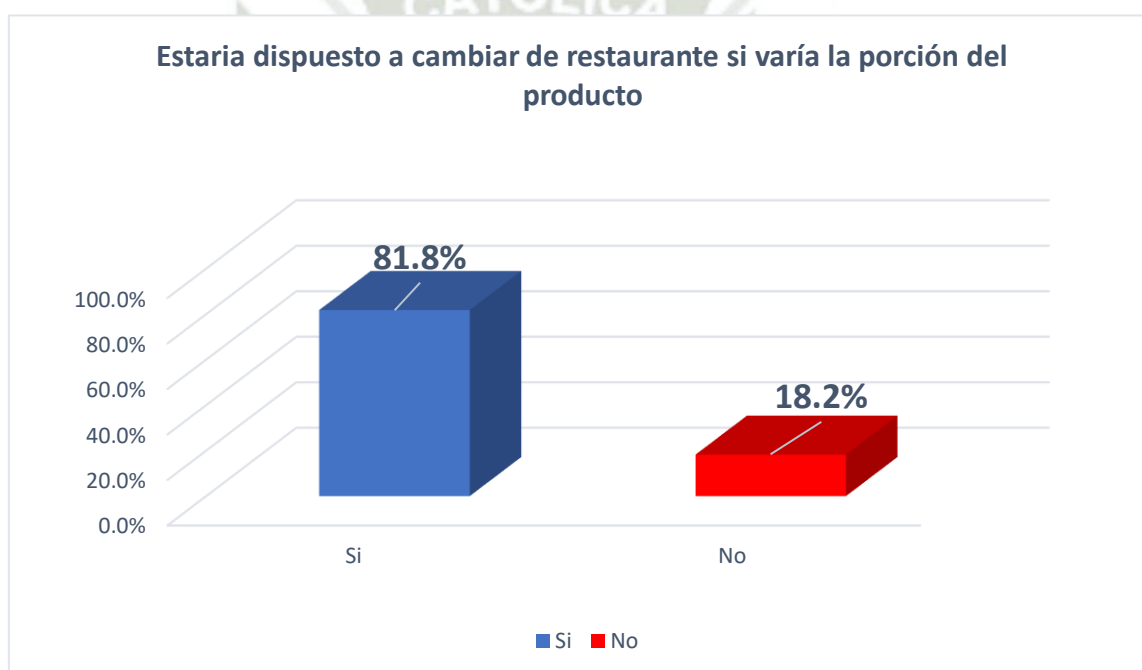
Tabla 3.30.
Percepción de Intención – Si varía el tamaño de la porción, cambia de restaurante

Estaría dispuesto a cambiar de restaurante si varia la porción del producto		
1	Si	81.8%
2	No	18.2%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.30, tiene como resultado con relación al tamaño o variación en la porción de plato en base a una experiencia anterior; donde el 81.8% indica que sí estaría dispuesto a cambiar de restaurante si la porción de alimento es cada vez menor tomando con referencia una anterior visita, lo que demuestra que si un restaurante no tiene porciones estandarizadas pueden sin querer encajar en una mala experiencia para el consumidor, generando una barrera entre la intención de ser frecuente a ser solo eventual.

Figura 3.30.
Percepción de Intención – Si varía el tamaño de la porción, cambia de restaurante



Nota: Elaboración propia

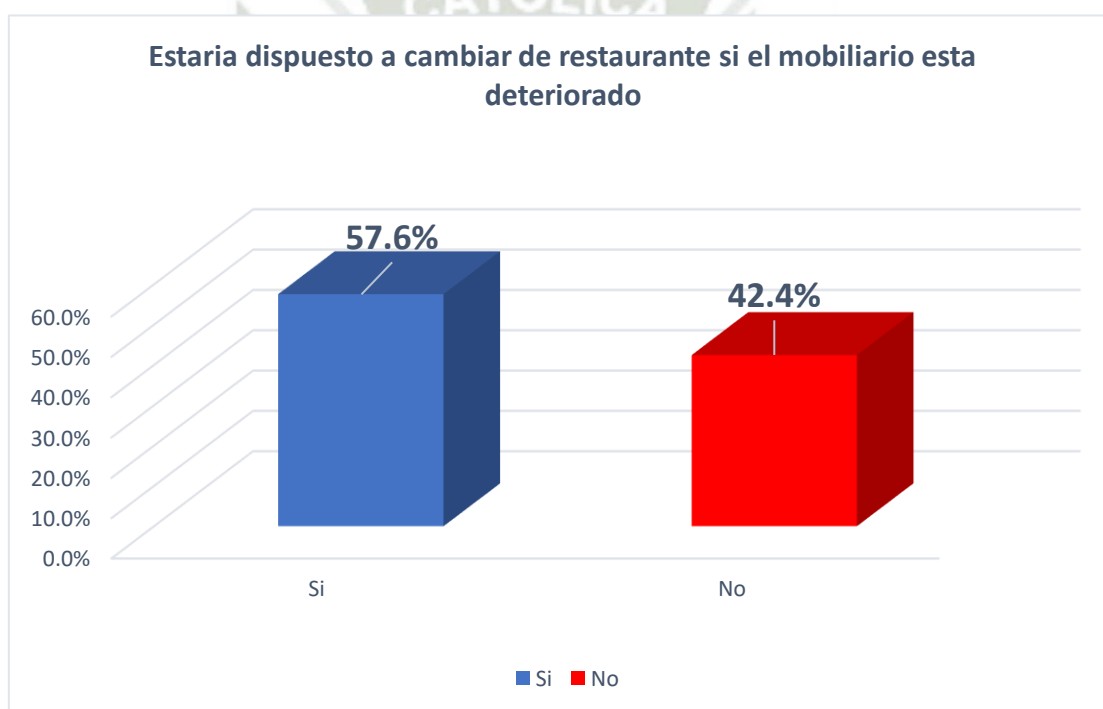
Tabla 3.31.
Percepción de Intención – Si el mobiliario esta deteriorado, cambia de restaurante

Estaría dispuesto a cambiar de restaurante si el mobiliario esta deteriorado		
1	Si	57.6%
2	No	42.4%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.31, tiene como resultado que el 57.6% considera que sí estaría dispuesto a cambiar de restaurante si el mobiliario del local se encontrara deteriorado, dañado, en mal estado, o desordenado; pero un 42.4% no lo considera relevante por lo que, le es indiferente las características del mobiliario del establecimiento, dentro de este grupo o segmento se puede concluir que se encuentran los comensales que les gusta visitar las picanterías o restaurantes tradicionales.

Figura 3.31.
Percepción de Intención – Si el mobiliario esta deteriorado, cambia de restaurante



Nota: Elaboración propia

Tabla 3.32.
Percepción de Intención – Si el personal no es atento, cambia de restaurante

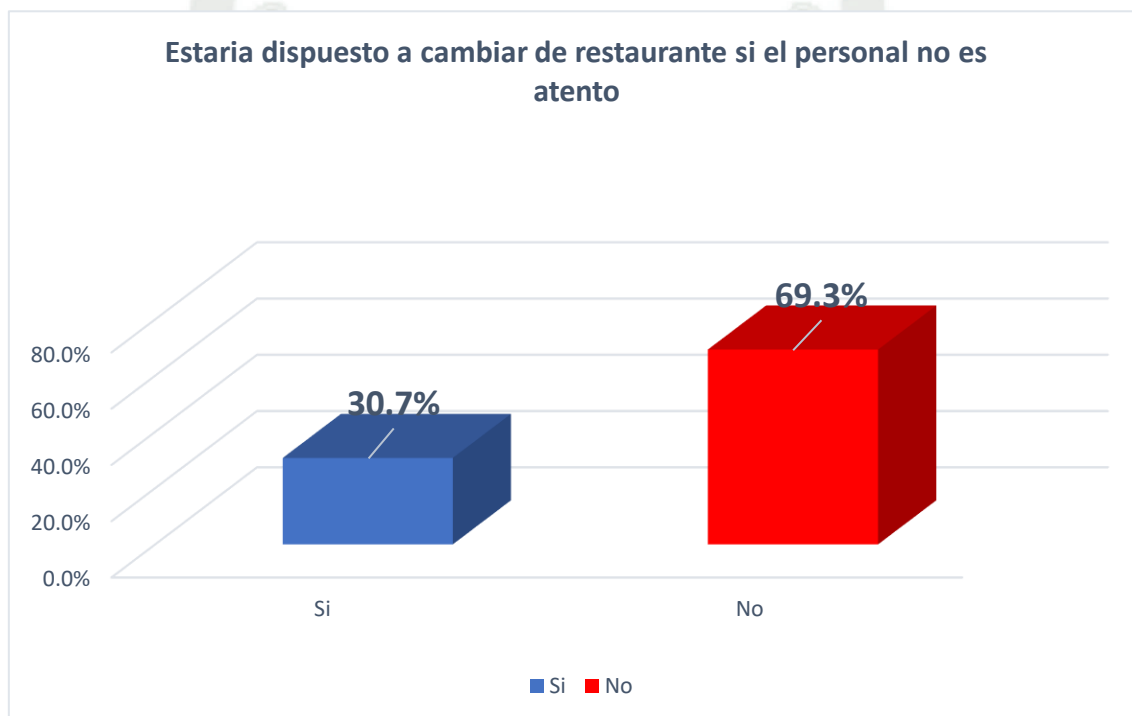
Estaría dispuesto a cambiar de restaurante si el personal no es atento		
1	Si	30.7%
2	No	69.3%

Nota: Elaboración propia

La tabla 3.32, tiene como resultado que el 30.7% de los entrevistados percibe que, si el personal de un restaurante no es atento, entonces cambiaría sin dudar; mientras que un 69.3% considera que no cambiaría de restaurante si encuentra o interactúa con un personal que no es atento en el servicio al comensal.

Figura 3.32.

Percepción de Intención – Si el personal no es atento, cambia de restaurante



Nota: Elaboración propia

Tabla 3.33.

Percepción de Intención – Si no hay servicio de delivery, cambia de restaurante

Estaría dispuesto a cambiar de restaurante si no hay delivery		
1	Si	9.9%
2	No	90.1%

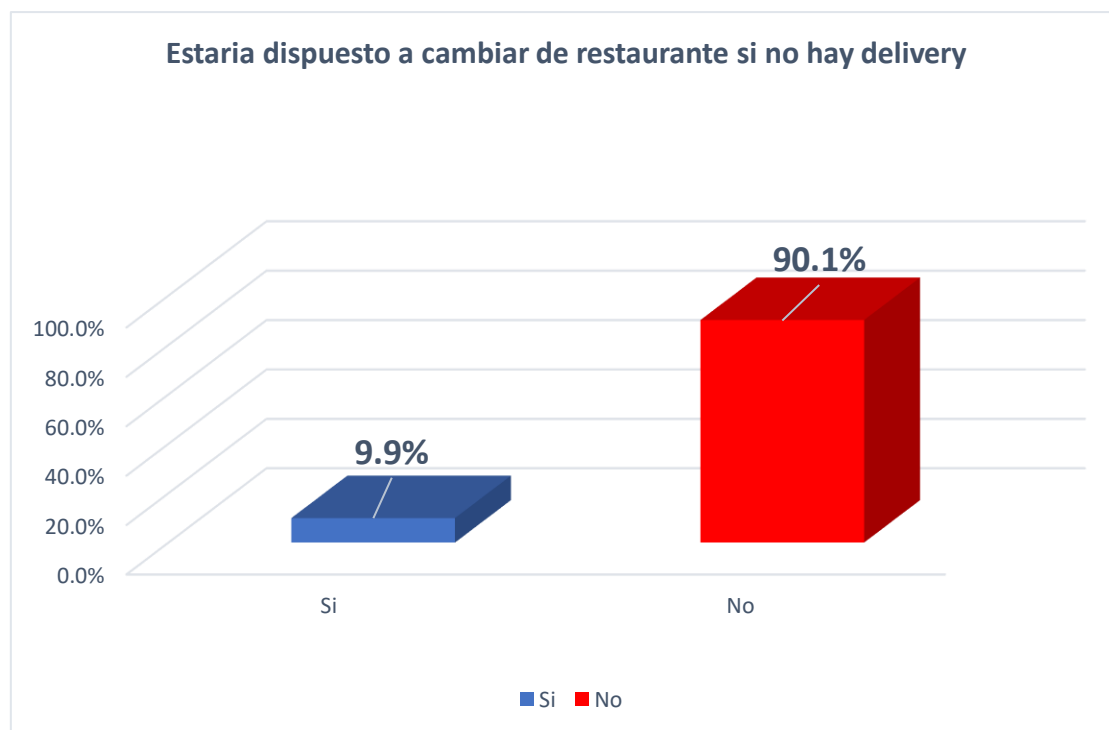
Nota: Elaboración propia

La tabla 3.33, muestra la percepción en la intención y decisión que tomaría el comensal, teniendo como resultado que solo el 9.9% considera que cambiaría de restaurante si no

contara con servicio de delivery; y un 90.1% afirma que no influye en la decisión de cambio de restaurante, si tiene delivery o no.

Figura 3.33.

Percepción de Intención – Si no hay servicio de delivery, cambia de restaurante



Nota: Elaboración propia

3.3. Discusión

Después de realizar la investigación entre las empresas del sector restaurantes de pescados y mariscos, y a su vez en la percepción del consumidor en los distritos que concentran mayor número de establecimientos de este tipo orientados para el nivel socio económico A-B, se obtuvo información relevante como:

- El 81.3% de los directivos entrevistados, afirman que las decisiones en el restaurante se realizan en función de la experiencia adquirida en el tiempo, y que aplican criterios en base al comportamiento del mercado.
- El 75.0% de los entrevistados indica que aplica una gestión empírica en base a la experiencia, así como en el mismo porcentaje se afirma que no tienen conocimiento sobre el entorno VUCA.
- Se preguntó a los entrevistado sobre cada palabra del acrónimo VUCA, por separado teniendo como resultado que: la volatilidad es percibida como un cambio inesperado (50%); la incertidumbre es percibida como la falta de información (56.3%); se percibe a la complejidad como una actividad difícil de procesar (43.8%); la ambigüedad es percibida como la falta de información expresa (62.5%).
- Ante la intención de conocer como perciben los problemas generados por agentes externos y que pueden afectar a la empresa, se identificó que: los factores económicos como inflación y variación de precios son relevantes para este sector (37.5%); a su vez, los conflictos sociales pueden generar problemas en la prestación del servicio ya que pueden generar escases de insumos, o intención de los comensales a no salir a un establecimiento público (31.3%).

- La tendencia en la toma de decisiones del sector de restaurantes de pescados y mariscos indica que un 62.5% considera que la decisión es jerárquica, lo que estima que su organización también mantiene una estructura jerárquica y que esta decisión cuando es orientada a los clientes se desarrolla en un ámbito de identificación de la necesidad del mercado (56.3%).
- El 62.5% considera que un restaurante de pescados y mariscos debería contar con un análisis de mercado, con la finalidad de tener una gestión eficiente, en su mayoría no considera importante un plan estratégico, plan de acción o mucho menos un análisis VUCA. Pero si considera a este tipo de metodologías como disruptivas (68.8%).
- Ante una eventual decisión de adquirir un servicio de implementación de un método de análisis VUCA, no tienen claro cuál es el verdadero valor y como este se vería reflejado en su organización, pero ante esta incertidumbre se planteó rangos de intención en la disposición de inversión donde la prevalencia de intención es de 5 mil a 10 mil soles (37.5%), lo que no significa que sea el valor correcto ni incorrecto esto depende de la dimensión del negocio y su facturación.
- El implementar un sistema o método de análisis en una empresa, genera incertidumbre en relación a si será o no efectiva la implementación, en ese sentido el 37.5% considera que es probable que no se mejore los ingresos en el restaurante; siendo este el principal motivador para acceder a implementarlo; pero tiene el temor que una vez embarcados en el desarrollo de la propuesta este les genere un costo elevado (56.3%), y nace la preocupación de que no se cumplan los tiempos (50.0%).

Ante estos resultados, se evidencia que, en el sector de restaurantes de pescados y mariscos analizado, no se tiene un conocimiento de gestión empresarial con una cultura preventiva, ni se usan herramientas que permitan generar valor a las empresas, gestionar su cadena de suministros, establecer un servicio estandarizado.

Se ha identificado que las empresas del sector de pescados y mariscos de los distritos de Cayma, Yanahuara y Cerro Colorado de Arequipa tienen un común denominador que es, aplicar una gestión empírica basada en la experiencia y el comportamiento del día a día, sin planificación, sin definir estrategias de diferenciación, sin segmentación, y sin conocer cómo reaccionar ante un entorno volátil, con incertidumbre, complejo y con situaciones ambiguas.

El desarrollo empresarial de las empresas objeto de estudio, se debe al conocimiento empírico, experiencia de vida y reacción al día a día del entorno y mercado. En su mayoría, no están abiertos a una propuesta de previsión, planeación y proyección que les interese para desarrollar su marca. Están contentos con lo que tienen y cada día será una situación distinta.

En la interpretación del contexto actual de los líderes empresariales entrevistados, los recursos con que cuentan consideran serán suficientes para mantenerse en el mercado, no siendo conscientes que la fidelización del consumidor es una tendencia del mercado actual.

3.4. Diseño de estrategia aplicada a restaurantes del sector pescados y mariscos, para la toma de decisiones en un Entorno VUCA

En base a todo lo anterior, pongo a disposición de las empresas del sector de restaurantes de pescados y mariscos, y les propongo aplicar las siguientes Fases de manera sistemática y recurrente en busca de la mejora continua:

Fase 1 – En esta fase se debe identificar, conocer y analizar el sector, su composición, características, alcance y limitaciones; identificar a la competencia, la oferta de sus productos, servicios de valor añadido; socios proveedores de bienes y servicios; el mercado, su composición, segmentación; los clientes: interés, percepción y valoración interna en la contraprestación del servicio. Finalmente diagnosticar los canales de comunicación, los productos y servicios más valorados, el valor percibido por el consumidor del sector.

En esta fase el conocimiento y la forma de plantear como se identifica el entorno es clave en la toma de decisiones, para ello se aplica un análisis FODA, donde son parte del análisis externo las oportunidades y amenazas que se puedan identificar; así como en el análisis interno se deberán determinar las fortalezas y debilidades que posee la empresa, en comparación con la competencia.

Pero hoy en día es necesario no solo centrarse en un solo análisis, sino que ante un escenario de volatilidad conducido por la inseguridad, los conflictos sociales, una situación política que genera incertidumbre, o el calentamiento global que altera las condiciones ambientales siendo una situación compleja; y ante la escasez de insumos que genera ambigüedad en la prestación del servicio, genera un entorno que muchas veces no es considerado de forma analítica y predictiva, sino que generalmente es considerado

sobre la marcha cuando ya está sucediendo lo que limita la previsión, planeación y rentabilidad de la empresa.

- Análisis externo: PESTEL - Oportunidades y Amenazas (Porter, 1985).
- Análisis interno: Fortalezas y Débiles (Mintzberg, 1994).
- Análisis del entorno VUCA. (Venkata, 2019).
- Contexto de la organización. (International Organization for Standardization, 2015).

Entonces se hace necesario conocer y predecir el entorno con la finalidad de tomar decisiones clave que permitan adaptarse y ante la adversidad seguir siendo competitivos. En este sentido, es necesario conocer la situación ambigua que se genera si es que no existe claridad entre los factores externos y la propuesta de la empresa; sumada a una incertidumbre que puede generar una posibilidad de éxito, pero no es garantizado que ocurra, para que ante ello se puedan predecir los resultados pudiendo ser complejos donde existen varios factores que pueden afectar la operación, o volátiles que ante una acción o decisión que se tome este ya no pueda volver a aplicarse.

Para ello es necesario identificar el entorno VUCA y determinar las estrategias para la toma de decisiones en base a los siguientes lineamientos:

- Si el entorno es volátil – El cambio es una constante. Se debe establecer una visión y trabajar en esa dirección para mejorar la propuesta de valor:
 - Definir objetivos pertinentes hacia la visión.
 - Generar confianza y seguridad en los clientes internos y externos, escuchándolos y trabajando en base a sus necesidades y expectativas.

- Implementar canales de comunicación efectivos. Desarrollar habilidades de comunicación e interrelación.
- Lograr apertura, flexibilidad y adaptación.
- Gestionar y desarrollar proveedores
- Identificar riesgos e implementar un plan de emergencia y sus respectivos planes de contingencia asociados.
- Si en el entorno hay incertidumbre – El cambio es posible y el efecto es conocido. Además de las estrategias para el entorno volátil se debe considerar gestionar cada una de las variables que puedan afectar significativamente las operaciones:
 - Identificar todos los procesos de la organización. Establecer límites y alcance de cada proceso.
 - Para cada proceso, identificar proveedor(es), cliente(s), parámetros de control e indicadores de desempeño.
 - Estandarizar los procesos.
 - Definir y comunicar roles y responsabilidades a todo nivel.
- Si el entorno es complejo – Existen muchas variables y mucha información difícil de procesar. Además de un entorno con incertidumbre, se debe desagregar la situación compleja para alcanzar la claridad en la toma de decisiones basada en la información, con la finalidad de lograr:
 - Plantear los problemas difíciles y enfrentarlos. Priorizar.
 - Identificar la falta de información, generarla y gestionarla.
 - Implementar la gestión del conocimiento. Elaborar políticas, manuales, procedimientos, instructivos y demás documentos técnicos que ayuden a la organización a estandarizar sus procesos operativos y de apoyo.

- Gestionar la capacitación y entrenamiento al personal a todo nivel.
- Toma de decisiones basada en datos. Ejemplo: perfiles de consumidores, platos más demandados, horas punta, insumos críticos, tiempos de preparación, etc.
- Si en el entorno existe ambigüedad – No se conocen relaciones causales.

Además de un entorno complejo, es necesario investigar y promover la innovación:

- Desarrollar un método ágil, para investigar propuestas de mejora, tales como: Abrir una nueva sucursal, innovar la carta del restaurante, reducir tiempos en la preparación de platos, probar productos sustitutos.

Fase 2 – Analizado el mercado se formulan estrategias que permitan tomar decisiones comerciales y de gestión empresarial, con un enfoque a corto y mediano plazo, para saber actuar de forma previsional ante mayores riesgos e incertidumbres. Con un enfoque en el comportamiento de compra del consumidor, y su reacción ante cambios, presencia de marcas, activación de publicidad en canales tradicionales y digitales, considerando los factores culturales y sociales, personales, psicológicos, estimulando la decisión del consumidor en la elección y preferencia del restaurante.

Asimismo, se deberá contar con una base de datos donde se registre las características de los clientes, las transacciones por el canal físico o digital (delivery), calificación del servicio de atención en sala, nivel de satisfacción aleatoria, ticket promedio de consumo, costos de insumos, flujo de efectivo, previsión operativa en feriados, días festivos, fin de semana por incremento de la demanda.

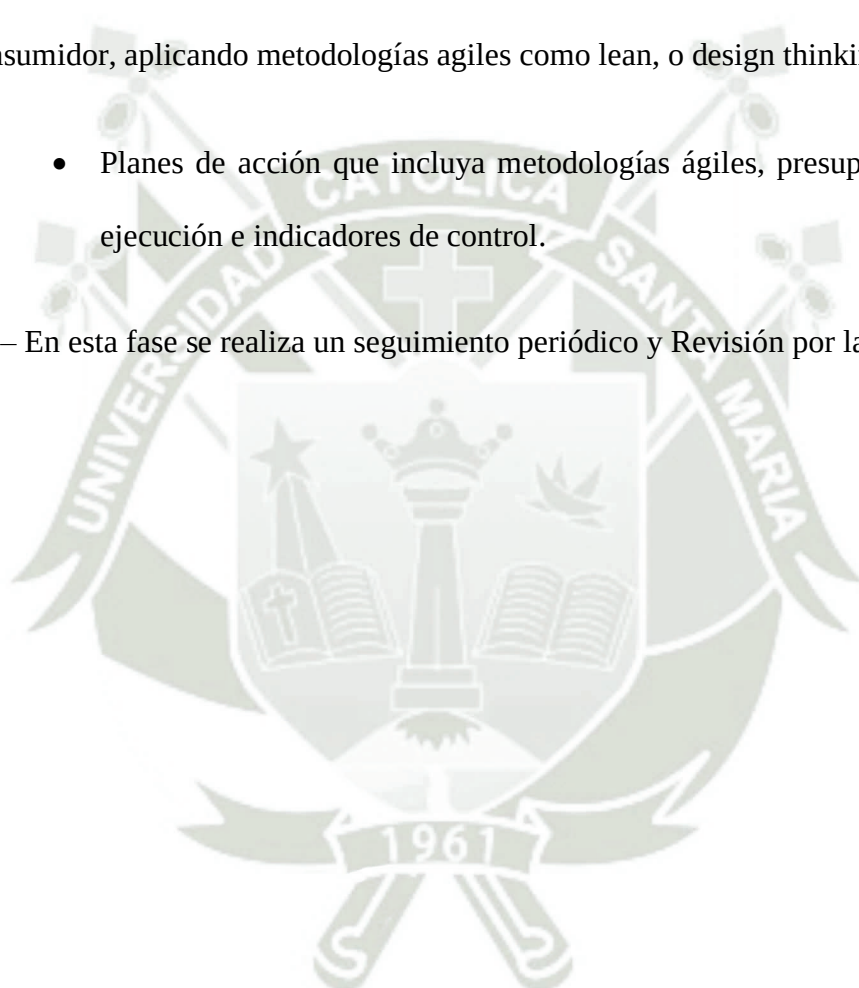
- Decisiones estratégicas, de empresa, cartera, segmento, funcional

- Planificación táctica, operativa y comercial
- Comportamiento del consumidor
- Perfil del consumidor

Fase 3 – En esta fase se consolida la información, se plasma y ejecuta un plan de acción que permita gestionar de manera eficiente la empresa, buscando superar la experiencia del consumidor, aplicando metodologías ágiles como lean, o design thinking.

- Planes de acción que incluya metodologías ágiles, presupuestos para la ejecución e indicadores de control.

Fase 4 – En esta fase se realiza un seguimiento periódico y Revisión por la dirección.



CONCLUSIONES

PRIMERA

La tesis permitió obtener como resultado que el 81.3% de los restaurantes de pescados y mariscos no cuentan con una gestión preventiva, estrategias o identificación del entorno para la toma de decisiones, por el contrario, sus conocimientos son empíricos, en base a la experiencia adquirida prueba – error, y adaptándose a los cambios que en el mercado sufría. En este sentido se ha establecido una propuesta estratégica en la que se aplica VUCA como una herramienta que permite analizar el entorno con la finalidad de planificar y tomar decisiones de forma predictiva, la cual consta de cuatro fases, desarrollando las competencias de cada una y siendo prioritaria la Fase 1, que es la que incluye el análisis VUCA.

SEGUNDA

Se ha identificado el entorno VUCA en los restaurantes de pescados y mariscos, determinando que un escenario volátil para el consumidor es la fluctuación de precios que puede ocurrir dentro de un mes, considerando que la mayoría indica que tiene una frecuencia de 1 a 3 veces al mes, lo que demuestra que el cliente tiene una alta sensibilidad al precio. Un escenario de incertidumbre se presenta cuando el cliente se percata que los precios de carta no son los facturados, sino que son distintos y han sufrido una variación lo que hace que el consumidor sienta que lo están engañando. En un escenario Complejo en el cual existan factores externos que afecten el servicio, el consumidor considera que, si no se garantiza la misma atención o mejor, puede ser un problema complejo en la gestión de personal que no está contemplando el restaurante de pescados y mariscos. Y ante un escenario de Ambigüedad, si en el restaurante no asume los costos de pago con

tarjeta como costo administrativos u operativos, y los quiere trasladar al consumidor cobrándole la comisión del POS, esto generará un rechazo del consumidor que finalmente ya no considerará regresar al mismo restaurante, sino que buscará un sustituto donde no perciba esta situación ambigua entre si le cobra o no. Por lo tanto, el entorno VUCA para los restaurantes de pescados y mariscos es muy sensible a la variación del precio, y siendo este un componente que posee diversas variables es necesario que se analice los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y ambientales que impliquen una variación de precio.

TERCERA

Al determinar si los restaurantes de pescados y mariscos cuentan con sistemas de gestión estratégica o empírica, se obtuvo como resultado que el 56.3% de los entrevistados (restaurantes), no cuentan con un sistema de gestión y sus conocimientos han sido adquiridos en forma empírica y con la experiencia adquirida (75.0%). Por lo que se concluye que si bien la experiencia es relevante para conocer las preferencias del consumidor y como este se adapta a la propuesta del restaurante, no le asegura el éxito, frente a un restaurante que aplique una gestión estratégica, planificada y que tome decisiones antes que otros, lo que le podría generar una ventaja competitiva.

CUARTA

Ante la influencia de la toma de decisiones en función de las estrategias aplicadas en un entorno VUCA, el 75.0% de los entrevistados (empresas), no tiene conocimiento sobre el entorno VUCA en la toma de decisiones, por lo que no tiene claro que factores, problemas o condiciones externas tiene que considerar para desarrollar una estrategia que le permita tener decisiones acertadas y que mejoren la rentabilidad del restaurante de pescados y mariscos.

QUINTA

Se tuvo como objetivo determinar si las empresas del sector restaurantes de Pescado y Mariscos tienen identificado sus riesgos en su cadena de suministros, teniendo como resultado que solo el 18.8% realiza una gestión proactiva por lo que el 81.2% no tiene identificado los riesgos a que se enfrenta el restaurante. Por lo que se concluye que las empresas del sector restaurantes de pescados y mariscos de la ciudad de Arequipa, no tienen mapeados sus riesgos en su cadena de suministros, de insumos, pudiendo tener quiebres o variación de costos que afecten la rentabilidad, calidad de atención o servicio.

SEXTA

Se identificó el comportamiento del consumidor en las empresas del sector restaurantes de Pescado y Mariscos, teniendo como primer resultado que el 46.4% de los entrevistados tiene una mayor preferencia por restaurantes de pescados y mariscos o Cevichería, teniendo una frecuencia de 1 a 3 veces al mes (51.6%), compartiendo principalmente con sus amigos (45.8%), familiares (37.8%), donde el precio, promociones y ofertas (38.8%), son determinantes en su elección ya que son sensibles al precio, y valoran el ambiente e infraestructura, decoración del restaurante de pescados y mariscos. Por lo que se concluye que existe una demanda atractiva para el sector, que muestra una sensibilidad ante la variación del precio, pero que ante una propuesta con atributos de calidad, seguridad, sabor, sazón y ambientes permitirá construir una ventaja competitiva.

SEPTIMA

El diseñar y proponer estrategias aplicadas al sector restaurantes de Pescados y Mariscos, permitirá tomar decisiones en un entorno VUCA, logrando ser sostenibles, eficientes y eficaces en su gestión empresarial. Se tuvo como conclusión que el implementar una

metodología que permita analizar y predecir como es el entorno y como abordarlo de forma planificada, organizada, sistemática; generará una ventaja competitiva en un sector que no aplica herramientas, metodologías, estrategias o planes. Y por el contrario se ha acostumbrado a mantener una posición tradicional, en la que valora lo aprendido en base a su experiencia, con un método prueba-error, donde deja al momento (azar), situaciones que pueden ser controladas y que no lo realiza, por temor o resistencia al cambio.



RECOMENDACIONES

PRIMERA

Los restaurantes de pescados y mariscos, que han participado en esta investigación, en su mayoría muestran alta resistencia al cambio, por lo que se recomienda que ante la intención de implementar un proyecto de mejora y eficiencia empresarial se sensibilice al personal a todo nivel en las ventajas, hitos y beneficios en base a un muy marcado liderazgo y compromiso de la Alta Dirección.

SEGUNDA

Un análisis de entorno VUCA, no solo permite identificar el mercado desde distintos escenarios sino que permite desarrollar estrategias que generen valor y desarrollen una ventaja competitiva diferenciada, si bien los restaurantes de pescados y mariscos en su concepto base tienen productos similares, pero en su emplatado, sazón, sabor, infraestructura y calidad de servicio son diferentes, por lo que el contar con un análisis del entorno VUCA es la base para que cada empresa seleccione una dirección y se enfoque en una meta que le genere rentabilidad. Por lo que se recomienda a los emprendedores del sector que apliquen el punto 3.4 de la presente investigación como una valiosa herramienta que les permitirá posicionamiento y sostenibilidad hacia el futuro.

TERCERA

El consumidor es sensible al precio, una variación al alza puede significar un cliente menos, pero si al realizar un análisis del entorno VUCA, se identifica que, si se tiene que subir el precio, este puede ser gestionado de diversas maneras, por lo que se recomienda que, si el precio sube, la calidad del producto también mejore, el emplatado mejore, y que

existan complementos que hagan sentir al consumidor una experiencia de ganar – ganar y de mayor valor por su dinero.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anuradha, T. and Sujatha, D. (2019). ROLE OF STRATEGIC LEADER IN THE VUCA WORLD. *International Journal of Advance and Innovative Research*, Vol. 6(1), 72-76.
- Aktouf, O. (2001). *La administración: entre Tradición y Renovación*. Cali: Artes Gráficas del Valle
- Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. New York, USA: Mc Graw Hill.
- Banco Mundial, comentarios Jim Yong Kim. Crecimiento Económico Mundial, enero 2017, http://elcomercio.pe/economia/mundo/banco-mundial-economia-global-crecencia-27-2017-noticia1959594?ref=flujo_tags_513719&ft=nota_2&e=imagen
- Bannet, N. and Lemoine, J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, Vol. 57(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Baran, B. and Woznyj, H. (2020). Managing VUCA: The human dynamics of agility, Organizational Dynamics. In Press. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>
- Baran, B. and Woznyj, H. (2020). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*. In press. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>
- Burchardt, C. and Maisch, B. (2019). Digitalization needs a cultural change - examples of applying Agility and Open Innovation to drive the digital transformation. *Procedia CIRP*, Vol. 84, 112-117. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.05.009>
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure*. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: McGraw-Hill
- Contreras Sierra, Emigdio Rafael (2013), El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica *Pensamiento & Gestión*, núm. 35, julio-diciembre, 2013, pp. 152-181 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia
- Davies, W. (2000). Understanding Strategy. *Strategy and Leadership*, 28(5), 25- 30.
- Drucker, P. (2007). *The practice of management*. The classic Drucker collection (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier
- Du, J. and Chen, Z. (2018). Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China. *International Journal of Innovation Studies*, Vol. 2(1), 42-52. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.03.003>
- Friedman, Hershey H. (2020). Organizational Agility, Visionary Leadership in the Age of VUCA. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3728372>
- George, H. (1999). *Toma de decisiones en la gerencia*. México: Trillas.

- Giones, F., Brem, A., and Berger, A. (2018). Strategic decisions in turbulent times: Lessons from the energy industry. *Business Horizons*, Vol. 62(2), 215-225. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.11.003>
- Hawkins, D. I., Best, R. J., Coney, K. A., (2001), *Consumer behavior building marketing strategy*. Ed. Mc Graw Hill, New York
- Hameed, S. and Sharma, V. (2020). A Study on Leadership Competencies of the Generation Z in a VUCA World. *International Journal of Advanced Science and* 52
- Hassannezhad, M., Cassidy, S. and Clarkson, P. (2019). Connectivity as the capacity to improve an organization's decision-making. *Procedia CIRP*, Vol. 84, 231-238. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.04.222>
- Hernández, R., Fernández, C., and Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio* (6th ed.). México D.F., McGraw-Hill.
- Horney, N., Pasmore, B. and O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *Human Resource Planning*, Vol. 33(4), 33-38.
- International Organization for Standardization. (2015). *Quality management systems—Requirements (ISO 9001:2015)*. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Jaffer, S. and Ahmed, B. (2019). ‘INNOVATION’- THE SOLUTION TO BUSINESS'S REAL PROBLEM: UNCERTAINTY. *International Journal of Advance and Innovative Research*, Vol. 6(1), 97-100.
- Jasimuddin, S. and Zhang Z. (2014). Knowledge management strategy and organizational culture. *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 65(10), 1490-1500. <https://doi.org/10.1057/jors.2013.101>
- Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 242 pp. ISBN: 978-1-60994-487-2
- Joshi, M., Chauhan, A., Kumar, A., and Abidi, S. (2018). Leader-Manager vs a Manager-Leader in a VUCA Business World. *Indian Management*, 38-44.
- Krawczyńska - Zaucha, T. (2019). A new paradigm of management and leadership in the VUCA world. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management*, Vol. 141, 221-230. <https://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2019.141.16>
- Khan, M. (1991), *Foodservice operations and management*, Ed. Van Nostrand Reinhold, USA
- Lane, H., Dupré, D. (1997), *Hospitality world, an introduction*, Ed. Van Nostrand Reinhold, USA
- Lawrence, K. (2013). *Developing leaders in a VUCA environment*. Executive Development UNC Kenan-Flagler Business School. Recuperado 29-08-2020 de <http://execdev.kenan-flagler.unc.edu/developing-leaders-in-a-vuca-environment>

- Millar, C., Groth, O. and Mahon, J. (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, Vol. 61(1), 5-14. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>
- Mintzberg, A. (1998). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Gránica
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(2), 107-114.
- Moody, P. (1991). *Toma de decisiones gerenciales*. México: McGraw-Hill.
- Niewöhner, N., Asmar, L., Wortmann, F. and Röltgen, D. (2019). Design fields of agile innovation management in small and medium sized enterprises. *Procedia CIRP*, Vol. 84, 826-831. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.04.295>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, informe de la FAO 2016, “El estado mundial de la pesca y la acuicultura
- PMI, (2020). Pulse of the Profession report, Project Management Institute. Recuperado 15-10-2020 de <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Puett, T (2014). *How to Develop Agile Leaders & Grow Your Change-Ready Enterprise*, Academia.edu. Recuperado 29-08-2020 de https://www.academia.edu/6608162/How_to_Develop_Agile_Leaders_and_Grow_Your_Change-Ready_Enterprise
- Rafael, F., Rafael, L., Villaruz, G. and Cuyugan, V. (2020). Business Process Reengineering in a Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, and Disruptive (VUCAD) Landscape. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, Vol. 8(5), 5376-5381. <https://dx.doi.org/10.35940/ijrte.E4561.018520>
- Revista digital De Finanzas. Crecimiento económico, industrialización, países emergentes <http://definanzas.com/paises-emergentes-lista-completa/>
- Ruksana, S. and Ahmed, B. (2019). Developing Leaders In Vuca: A Case Study. *International Journal of Advance and Innovative Research*, Vol. 6(1), 16-18.
- Schendell & Hatten, D. K. (1972). *Business policy or strategic management. A broader view for an emerging discipline*. USA: Citado por Castellanos Castillo José Ramón en: *El enfoque estratégico. Bases conceptuales*. 2008.
- Schiffman, L., Kamuk, L. (2001), *Comportamiento del consumidor*. 7ma Ed. Prentice Hall, México
- Schoemaker, P. (2015). *Strategic Approaches to Managing Uncertainty*. Decision Strategies & Wharton
- Sharma, R. (2017). Conflict Management in VUCA Environment. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences (IJRESS)*, Vol. 7(8), 401-404.
- Shaw, M., Morris, S. (2000), *Hospitality Sales, a marketing approach*, John Wiley & Sons Inc. Michigan USA
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson

Venkata, B. (2019). VUCA – An Adventure Playground For Business. International Journal of Advance and Innovative Research, Vol. 6(1), 32-34.

World Travel Awards 2016 - Mejor Destino Culinario, diciembre 2016
<http://gestion.pe/tendencias/peruelegido-como-mejor-destino-culinario-mundo-quinto-ano-consecutivo-2176468>



ANEXOS

Propuesta de instrumento para la entrevista de mercado

1. ¿Cómo entiende usted la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad en el desarrollo actual de los procesos?
2. ¿De dónde viene principalmente la problemática que se observa hoy en los cambios de escenarios a los que nos exponemos como empresa?
3. En la práctica, ¿cómo opera hoy el proceso de toma de decisiones a nivel ejecutivo?
4. ¿Cómo opera la gestión estratégica de esta gerencia, de cara a sus clientes?
5. ¿Cómo podemos modificar la situación actual para mejorar la toma de decisiones y obtener resultados efectivos?
6. Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un modelo de liderazgo que considere la aplicación de metodologías ágiles: ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?
7. En su opinión ¿Cuáles son los costos de implementar metodologías ágiles para la empresa?
8. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de mejora de toma de decisiones a través de nuevas herramientas como las propuestas?
9. ¿Cuáles son los factores que facilitarían, en esta empresa, la implementación de metodologías ágiles?
10. ¿Cuáles son los factores que obstaculizarían, en esta empresa, la implementación de metodologías ágiles?
11. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de un plan como el propuesto?

Anexo 2 – Matriz de Consistencia

Título	Formulación de Problema	Hipótesis	Objetivos	Variables	Indicador	Metodología
Propuesta de estrategias aplicadas a restaurantes del sector Pescados y Mariscos para la toma de decisiones en un entorno VUCA, en la ciudad de Arequipa 2023	Problema General	Dado que el mantener una postura tradicional no asegura la sostenibilidad de las empresas, es necesario que se adapten a los nuevos entornos que el mercado propone en un escenario volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA).	Objetivo General	V. Dependientes		Tipo
	¿Existen estrategias aplicadas a restaurantes del sector Pescados y Mariscos para la toma de decisiones en un entorno VUCA, en Arequipa?		Diseñar estrategias aplicadas a restaurantes del sector Pescados y Mariscos, para la toma de decisiones en un entorno VUCA, en Arequipa	Toma de Decisión de Restaurantes Pescados y Mariscos	Operativos	No experimental de corte transversal
					Comerciales	
					De Gestión	Nivel de investigación
					Recursos Humanos	Descriptivo
					Financieros	Diseño
				No experimental		
	Problema Especifico	Por lo tanto; Es probable que al diseñar y proponer estrategias aplicadas al sector restaurantes de Pescados y Marisco, permita tomar decisiones en un entorno VUCA, logrando ser sostenibles, eficientes y eficaces en su gestión empresarial.	Objetivo Especifico	V. Independiente		Muestra
	¿Cuál es el entorno VUCA en el sector de Pescados y Mariscos?		Identificar el entorno VUCA en el sector de Pescados y Mariscos			10 empresas
	¿Las empresas del sector restaurantes de Pescado y Mariscos, cuentan con un sistema de gestión estratégica, o empírica?		Determinar si las empresas del sector restaurantes de Pescado y Mariscos, cuentan con un sistema de gestión estratégica, o empírica	Estrategias para el sector Restaurantes de Pescados y Mariscos	V- Volatilidad: analiza	384 clientes
					U – Incertidumbre - diagnostica	Técnica
					C- Complejidad – se determina	Encuesta de Profundidad
	¿La toma de decisiones se ve		Establecer la influencia de la toma de decisiones en función		A -Ambigüedad se define	Encuesta de Percepción

influenciada por las estrategias aplicadas en un entorno VUCA?	de las estrategias aplicadas en un entorno VUCA	Instrumento
¿Las empresas del sector restaurantes de Pescado y Mariscos tienen identificado sus riesgos en su cadena de suministros?	Determinar si las empresas del sector restaurantes de Pescado y Mariscos tienen identificado sus riesgos en su cadena de suministros	Cuestionario
¿Cómo afecta el comportamiento del consumidor en las empresas del sector restaurantes de Pescado y Mariscos?	Identificar el comportamiento del consumidor en las empresas del sector restaurantes de Pescado y Mariscos	Nivel de Confianza
		95% +/- 5%

