

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Análisis y evaluación del proceso estratégico de una cadena de
restaurantes: caso de estudio VEGGIE PIZZA**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

HERNANDEZ ABURTO, Angello Juan Augusto

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

CÁRDENAS VUCKOVIC, Vania Estefany

Asesorados por: Dr. Mario Pasco Dalla Porta

Lima, mayo de 2019

La tesis

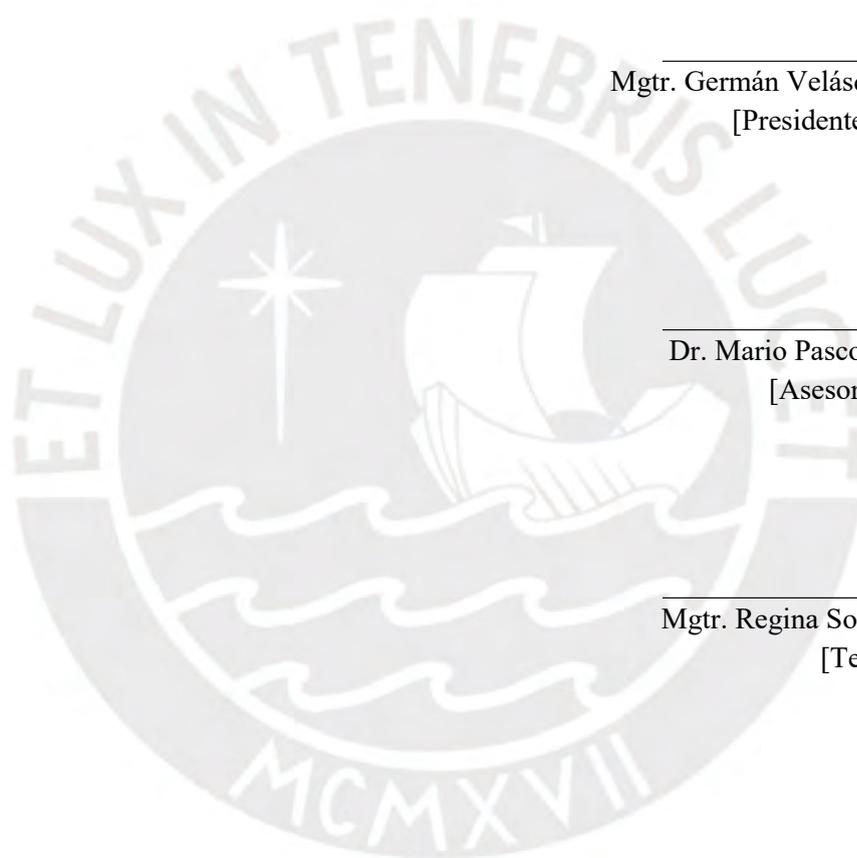
Análisis y evaluación del proceso estratégico de una cadena de restaurantes: caso de estudio VEGGIE PIZZA.

ha sido aprobada:

Mgr. Germán Velásquez Salazar
[Presidente del Jurado]

Dr. Mario Pasco Dalla Porta
[Asesor de la Tesis]

Mgr. Regina Soriano Rivera
[Tercer Jurado]



A mis padres, por el apoyo durante estos años de pregrado. Desde los *snacks* interminables durante épocas de exámenes hasta las horas de conversación en mis crisis existenciales. Gracias.

A la Pucp, por presionarnos a ser la mejor versión de nosotros que podamos ser.

Vania Cárdenas Vuckovic

A mi madre, por siempre confiar en mí, por ser mi ejemplo de perseverancia, esfuerzo y de empatía en la vida. Al profesor Mario por el apoyo constante durante este proceso de titulación.

Y por último, a mi casa de estudios PUCP por haberme brindado las herramientas necesarias para ser un profesional y una persona de bien.

“Eye on the target and wham”

Angello Hernández Aburto



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Planteamiento del problema.....	3
2. Objetivos	6
2.1. Objetivo general.....	6
2.2. Objetivos Específicos	6
3. Justificación	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	9
1. El proceso de la gestión estratégica.....	9
1.1. Definición de estrategia.....	9
1.2. Perspectivas de la gestión estratégica	12
1.3. Evaluación y perspectiva de las estrategias a utilizar	14
2. Enfoques del proceso estratégico	15
2.1. Enfoque de Mintzberg y Brian.....	15
2.2. Enfoque de David	16
2.3. Enfoque de Hitt, Ireland y Hoskisson.....	17
2.4. Enfoque de Macmillan y Tampoe	19
2.5. Enfoque de Kaplan y Norton.....	20
2.6. Evaluación de los modelos del proceso estratégico a utilizar	21
3. Las etapas del proceso estratégico	22
3.1. Formulación y planeamiento.....	22
3.2. Dirección e implementación	26
3.3. Control y evaluación.....	28
4. PYMES, negocios sostenibles y gestión estratégica	30
4.1. Definición y relevancia de las PYMEs	30
4.2. Características de las PYMEs	32
4.3. Modelo de crecimiento empresarial de las pequeñas empresas	33
4.4. Negocios sostenibles	34
4.5. Implicancias de la gestión estratégica en la pequeña empresa	36
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	40

1.	Situación de las mipymes en el Perú.....	40
1.1.	Las mipymes en la red empresarial peruana	40
1.2.	Características de las MIPYMES formales peruanas.....	41
1.3.	El rol del estado frente a las MIPYMES	41
1.4.	La cultura emprendedora peruana y la innovación en MIPYMES.....	42
2.	El sector gastronomía y los negocios sustentables en el Perú	42
2.1.	El sector gastronomía y su participación en la economía peruana	43
2.2.	La industria gastronómica peruana.....	43
2.3.	La oferta gastronómica en Lima y las principales decisiones estratégicas que involucra.....	44
2.4.	Negocios sustentables gastronómicos en el Perú.....	46
3.	Cadena de restaurantes Veggie Pizza	47
3.1.	Descripción general	47
3.2.	Historia de Veggie Pizza 2014- 2017	47
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO		50
1.	Enfoque y alcance de la investigación.....	50
2.	Estrategia general de la investigación.....	51
3.	Técnicas de recolección de información	53
4.	Selección de las unidades de observación.....	54
5.	Proceso de levantamiento y análisis de la información	54
6.	Consideraciones éticas	57
7.	Limitaciones metodológicas de la investigación.....	57
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....		59
1.	Línea de tiempo de las decisiones estratégicas adoptadas en Veggie Pizza.....	59
2.	Análisis de la fase de decisiones intuitivas de apertura.....	60
2.1.	Planificación estratégica	60
2.2.	Implementación estratégica.....	68
2.3.	Evaluación estratégica	76
2.4.	Análisis del crecimiento durante la primera fase	77
3.	Análisis de la fase de decisiones intuitivas de crecimiento.....	78
3.1.	Planificación estratégica	78
3.2.	Implementación estratégica.....	81
3.3.	Evaluación Estratégica	93

3.4.	Análisis del crecimiento durante la segunda fase	95
4.	Análisis de la fase de decisiones de reenfoque estratégico	96
4.1.	Planificación estratégica	96
4.2.	Implementación estratégica	98
4.3.	Evaluación estratégica	103
4.4.	Análisis del crecimiento durante la tercera fase	104
5.	Análisis causal: Rastreo de procesos.....	105
5.1.	Análisis de los efectos de las decisiones intuitivas de apertura sobre la rentabilidad del negocio.....	106
5.2.	Análisis de los efectos de las decisiones intuitivas de crecimiento en el cierre de locales	108
5.3.	Análisis de los efectos de las decisiones de reenfoque estratégico sobre la gestión estable y efectiva de la organización	110
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		113
1.	Conclusiones	113
2.	Recomendaciones	115
REFERENCIAS		118
ANEXO A: Explicación de la metodología del Rastreo de Procesos (<i>Process Tracing Model</i>).....		126
ANEXO B: Guías de Entrevistas		129
ANEXO C: Listado de variables y principales hallazgos por entrevistado		151
ANEXO D: Protocolo de consentimiento informado		172
ANEXO F: Universo de decisiones estratégicas Veggie Pizza (2014-2017)		174
ANEXO H: Análisis de las pruebas de causación de los efectos de las decisiones intuitivas de apertura sobre la rentabilidad del negocio.....		175
ANEXO I: Análisis de las pruebas de causación sobre de los efectos de las decisiones intuitivas de crecimiento sobre el cierre de los locales		184
ANEXO J: Análisis de las pruebas de causación del efecto de las decisiones de reenfoque estratégico sobre los resultados estables y efectivos de la organización		190
ANEXO K: Matriz de consistencia y listado de variables		195
ANEXO L: Listado de Variables		197

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación Mypymes.....	31
Tabla 2: Lista de entrevistas a trabajadores de la empresa.....	55
Tabla 3 Lista de entrevistas realizadas a expertos del sector.....	56
Tabla 4: Resumen planificación estratégica Fase I	67
Tabla 5: Resumen implementación estratégica Fase I.....	75
Tabla 6: Resumen evaluación estratégica Fase I.....	77
Tabla 7: Resumen planificación estratégica Fase II	80
Tabla 8: Resumen del análisis de la implementación estratégica en la fase de decisiones intuitivas de crecimiento	92
Tabla 9: Resumen evaluación estratégica Fase II.....	95
Tabla 10: Resumen planificación estratégica Fase III.....	97
Tabla 11: Resumen implementación estratégica Fase III.....	103
Tabla 12: Resumen evaluación estratégica Fase III	104
Tabla 13 Pruebas de causación sobre el efecto de las decisiones intuitivas de apertura sobre la generación de ganancias estables	107
Tabla 14 Pruebas de causación sobre el efecto de las decisiones intuitivas de crecimiento sobre la clausura de locales.....	109
Tabla 15 Pruebas de causación sobre el efecto de las decisiones de reenfoque estratégico sobre la gestión estable y efectiva de la organización.....	111
Tabla 16: Tabla de explicación de las pruebas del Rastreo de Procesos	127
Tabla 17: Listado de variables, códigos y principales menciones por entrevistado.....	151
Tabla 13 Pruebas de causación sobre el efecto de las decisiones intuitivas de apertura sobre la generación de ganancias estables	175
Tabla 14 Pruebas de causación sobre el efecto de las decisiones intuitivas de crecimiento sobre la clausura de locales.....	184
Tabla 15 Pruebas de causación sobre el efecto de las decisiones de reenfoque estratégico sobre la gestión estable y efectiva de la organización.....	190

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Universo de decisiones estratégicas en la Historia de Veggie Pizza	174
Figura 2: Participación en primer festival de veganismo	176
Figura 3: Los hermanos Melgar durante la premiación a la Creatividad Empresarial	177
Figura 4: Publicación Veggie Pizza	179
Figura 5: Recorte periodístico	179
Figura 6: Publicación de Gastón Acurio en Facebook	181
Figura 7: Post de Gastón Acurio sobre la cocina innovadora Barranquina	182
Figura 8: Veggie Pizza en Cena privada durante el 2013.....	183
Figura 9: Crítica de Ignacio Medina a Veggie Pizza.....	188



RESUMEN EJECUTIVO

La gestión estratégica es un tema clave para garantizar la sostenibilidad de las organizaciones. Gran parte de la literatura se ha enfocado en las grandes corporaciones, prestando menor atención a las empresas medianas y pequeñas, por lo que comprender la forma en que se gestionan este tipo de empresas puede contribuir a entender mejor los retos que enfrentan y generar soluciones más acordes a ellas. En ese contexto, el objetivo general de esta investigación fue analizar y evaluar la gestión del proceso estratégico en la cadena de restaurantes *plant-based* Veggie Pizza durante el período 2014- 2017.

El marco teórico examinó los principales enfoques teóricos sobre las etapas del proceso estratégico dentro de las organizaciones, centrándose en el enfoque de David (2013), por el nivel de detalle en los elementos de gestión del proceso estratégico, así como en el enfoque de Macmillan y Tampoe (2001), por la atención a los nexos con el entorno (2001, p. 32). El marco contextual describió el entorno en el que desarrolla Veggie Pizza y los principales factores que afectan su desempeño en el mercado peruano. Acto seguido, se proporcionó información general sobre la organización, su estructura y el proceso estratégico de la organización.

La metodología de investigación utilizada tuvo un enfoque cualitativo y un alcance principalmente descriptivo. La estrategia general de investigación fue el estudio de caso único y, de forma complementaria, el rastreo de procesos (*process- tracing*). Las técnicas de recolección de información incluyeron la aplicación de trece entrevistas a profundidad, tanto a representantes de la empresa, como a expertos del sector. Adicionalmente, se revisaron fuentes secundarias, como artículos académicos, notas periodísticas , entre otros. El análisis de toda la información relevada fue realizado mediante la codificación usando el software de análisis Atlas.ti.

Los resultados de la investigación muestran que el proceso estratégico tuvo variaciones pasando de un enfoque basado en el uso de la intuición como base en la toma de decisiones, a una aplicación parcial de los elementos de las etapas del proceso estratégico. Estos resultados fueron organizados en tres fases de decisiones estratégicas identificadas en Veggie Pizza: *decisiones intuitivas de apertura*, *decisiones intuitivas de crecimiento* y *decisiones de reenfoque estratégico*. En las primeras dos fases predominó una aproximación intuitiva sobre la gestión estratégica de la organización centralizada en los fundadores, además de un limitado uso de los conceptos analizados. En cambio, en la tercera fase la organización adoptó una aproximación más estructurada en la gestión de su proceso estratégico, lo que ha significado un mayor nivel de alineamiento estratégico y formalización de la aplicación de los conceptos de gestión estratégica,.

INTRODUCCIÓN

El 99% del mercado peruano está compuesto por micro y pequeñas empresas, las cuales aportan casi 30% del PBI nacional. La mayoría de estas empresas tiene una baja productividad debido a problemas de eficiencia y planificación a largo plazo (Produce, 2016). Diversos estudios plantean que se puede alcanzar un mejor desempeño en los negocios pequeños a partir de la introducción de lineamientos estratégicos, en particular mediante el uso de herramientas que fomenten el desarrollo y competitividad de estas organizaciones (Hernández et al., 2017, p. 17) para maximizar su potencial (Kantis et al., 2016).

La presente investigación pretende analizar y evaluar la gestión del proceso estratégico de una Pyme peruana, ponderando los beneficios y limitaciones que conlleva la aplicación de determinadas herramientas de gestión estratégica. El estudio se centra en la gestión del proceso estratégico de la cadena de pizzerías *plant-based* Veggie Pizza, desde la apertura de su primer local en 2014 hasta su consolidación en el 2017.

Esta investigación está dividida en cinco capítulos. En el primer capítulo, se hace el planteamiento de la investigación, por lo que se parte por identificar el problema de investigación y la necesidad de cubrir un vacío en la literatura especializada con relación a la gestión estratégica en pequeñas empresas en general y en restaurantes nacionales en particular. A continuación, se detallan los objetivos de la investigación y se justifica su contribución a la disciplina y a la gestión de la empresa estudiada.

El segundo capítulo se detalla los principales conceptos a desarrollar durante la investigación. De ese modo, se examinan diversas perspectivas sobre la gestión estratégica, incluyendo la aproximación clásica (Mintzberg, 1985), aquella que concibe la estrategia como práctica (Whittington, 1996) y aquella que enfatiza su naturaleza intuitiva (David, 2013). Seguidamente se abordan los principales enfoques teóricos sobre el proceso estratégico, incluyendo los enfoques planteados por de Mintzberg y Brian (1993), David (2013), Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), Kaplan y Norton (2008), y el desarrollado por MacMillan y Tampoe (2001). Es preciso mencionar que el estudio tomará como base los enfoques de David y de MacMillan y Tampoe, por su aplicabilidad al caso propuesto. Luego se abordan las distintas etapas del proceso estratégico y los conceptos de estrategia más relevantes a considerar. Finalmente, se examinan algunos conceptos básicos sobre la gestión estratégica en los pequeños negocios.

El tercer capítulo comprende el marco contextual de la investigación. Primero se describe la situación actual de las Mypymes dentro del territorio nacional, mencionando sus

principales características y las de los emprendedores que las lideran. Luego se aborda el sector económico de hoteles y restaurantes, prestando particular atención al impacto de la gastronomía en el desarrollo de los emprendimientos y al surgimiento de los negocios sustentables en el sector. Finalmente, se presentan las características generales de la organización bajo estudio, Veggie Pizza.

El cuarto capítulo está dedicado a la metodología aplicada durante la investigación. En ese sentido, se presenta primero el enfoque cualitativo y el alcance descriptivo de la investigación. Luego se presenta la estrategia general de la investigación, basada en el estudio de caso y, complementariamente, se detalla el rastreo de procesos utilizado. Luego se indican las consideraciones éticas aplicadas y se concluye el capítulo señalando las principales limitaciones de la investigación.

El capítulo de análisis y presentación de los resultados de la investigación se encuentra dividido en cinco secciones. La primera de ellas trata acerca de las principales decisiones estratégicas adoptadas en Veggie Pizza en el periodo 2014-2017 y algunos eventos clave registrados. Las siguientes tres secciones están destinadas, sucesivamente, a examinar la aplicación de los elementos del proceso estratégico en cada una de esas fases incluyendo un análisis diferenciado de aquellas vinculadas a cada una de las etapas del proceso estratégico. La quinta y última sección tiene, más bien, un carácter complementario, pues plantea una aproximación explicativa sobre los resultados alcanzados con los enfoques utilizados del proceso estratégico estudiado.

Finalmente, la tesis plantea un conjunto de conclusiones sobre la gestión del proceso estratégico de la organización investigada, evaluando cómo estas conclusiones responden al objetivo general y los objetivos específicos de la investigación. Luego de ello se plantean diversas recomendaciones por cada área estratégica de gestión, las cuales pueden ser útiles para optimizar la aplicación de los elementos de gestión estratégica en futuros procesos de expansión de la organización.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo desarrolla el planteamiento de la presente investigación. Para ello, se parte por delimitar el problema a abordar, luego se presentan el objetivo general y los objetivos específicos del estudio, y finalmente se plantea la justificación de la investigación.

1. Planteamiento del problema

La función de la planificación estratégica en el desempeño de los nuevos emprendimientos es crucial para su supervivencia, competitividad y éxito dentro de cualquier mercado. Dado que los nuevos emprendimientos enfrentan retos tales como el riesgo al fracaso y la incertidumbre en los mercados, necesitan buscar formas de eludir las amenazas que podrían causar el fracaso y enfatizar aquellas características que los hacen especiales en el mercado (Valencia-Arias, 2017).

Una de las principales maneras de abordar este problema, en las pequeñas y medianas organizaciones, es a través del proceso estratégico. Esto debido a que el análisis del proceso estratégico en este tipo de emprendimientos permite identificar y aplicar herramientas de desarrollo y competitividad para generar valor para los consumidores y asegurar la permanencia de estos negocios en el mercado (Hernández et al., 2017, p. 17). Pese a ello, la literatura sobre la planificación, la implementación y el control estratégico en las organizaciones privadas se ha centrado, principalmente, en grandes empresas con larga trayectoria en el mercado, es decir, en el estadio de madurez en su ciclo de vida, denotando una falta de imperativo estratégico en las pequeñas empresas (Ijir y Gbegi, 2015, p. 11). En cambio, existe escasas investigaciones sobre el proceso estratégico en emprendimientos en empresas medianas y pequeñas, en especial dentro del contexto peruano.

En el caso nacional, analizar el proceso de planeamiento estratégico en un emprendimiento es importante considerando la relevancia de estas organizaciones dentro del empresariado nacional. Al 2016, la realidad empresarial peruana está compuesta por tres segmentos: 2.01 millones de microempresas, 92,789 pequeñas empresas y 12,494 medianas y grandes empresas (INEI, 2017).

Como puede apreciarse, la gran mayoría de las organizaciones empresariales corresponden a las micro y pequeñas empresas. En esa línea, en el 2015, las Mypes generaron el 40% del PBI del país (PRODUCE, 2016). Asimismo, en el 2016, las Mipymes formales emplearon al 56% de la PEA ocupada del Perú (PRODUCE, 2016). El Perú ocupa el cuarto lugar a nivel sudamericano en capacidad emprendedora; sin embargo, ocho de cada diez

emprendimientos fracasan antes de los cinco años de formación (Centro de desarrollo Emprendedor Universidad ESAN, 2017). En consecuencia, es importante conocer las causas que generan el éxito de los negocios que sobreviven, de tal manera que puedan generarse lineamientos para la organización y sirvan de ejemplo para otros emprendimientos en crecimiento. De ese modo, una buena práctica utilizada en el sector suele ser la aplicación del proceso estratégico para definir y aplicar los mejores mecanismos para la organización.

Algunas de las aproximaciones de la teoría acerca de la estrategia la describen como aquella que involucra el conjunto de medios a través de los cuales los individuos y las organizaciones alcanzan sus objetivos (Grant, 2013). Por su lado, Hambrick y Fredrickson conciben a la estrategia como un concepto que guía a forma de conseguir los objetivos (Hambrick y Fredrickson, 2005, p. 53). Adicionalmente, David (2013) añade que el principal objetivo del proceso estratégico es explotar y crear nuevas y diferentes oportunidades para el futuro de la organización (2013, p. 6).

El objeto de estudio principal de la investigación es el proceso estratégico dentro de las organizaciones, el cual de acuerdo a la revisión literaria, involucra tres etapas: la formulación o planteamiento estratégico, la implementación estratégica, y la evaluación o control estratégico (David 2013, p. 6). Estas etapas permiten alcanzar los objetivos propuestos mediante las estrategias planteadas. En este sistema integral, si bien el aspecto más importante es el planeamiento estratégico, la etapa de implementación es la más difícil de llevar a cabo, pues no siempre una buena planificación garantiza una adecuada implementación (David 2013, p. 7), al depender de otros factores adicionales no mencionados durante la etapa de planificación.

La etapa de planeamiento estratégico determina el camino por el que la organización pretende trabajar; es decir, el rumbo hacia el cual irán dirigidas las estrategias específicas (Mintzberg, Quinn y Sumantra, 1997). En esta primera etapa se aplican elementos del proceso estratégico tales como la identificación de la misión, visión y valores de la organización, el análisis de las cinco fuerzas de PORTER, el análisis FODA, las estrategias genéricas y la determinación de los objetivos estratégicos de la corporación. La etapa de implementación define de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida en el contexto en que se desee participar (David 2013, p. 19). En esta segunda etapa se aplican elementos como la determinación de los objetivos a corto plazo, las políticas organizacionales, la asignación de recursos, y, finalmente, la determinación y alineamiento de una estructura organizacional funcional para la empresa. Finalmente, la etapa de evaluación estratégica examina la efectividad de las estrategias planteadas y, de ser necesario, plantea las acciones correctivas necesarias para mejorar el desarrollo de la organización (David, 2013, p. 291). En

esta tercera etapa, se aplica principalmente la herramienta del Cuadro de Mando Integral (*Balance Score Card*) desde sus cuatro perspectivas: de formación y crecimiento, de procesos internos, de clientes y financiera.

Las actividades de las tres etapas del proceso estratégico ocurren en todos los niveles jerárquicos dentro de una organización. Al fomentar comunicación e interacción entre los gestores y los empleados en todos los niveles jerárquicos, el proceso estratégico ayuda a la organización a funcionar como un equipo competitivo (David, 2013, p. 7) que finalmente logra alcanzar los objetivos planteados de manera rápida y eficiente.

Existen estudios sobre el impacto de la gestión del proceso estratégico dentro del desempeño de la organización los cuales la abordan desde distinto ámbitos. Algunos de ellos, enfatizan la alineación de los recursos estratégicos, su impacto en distintas áreas de la organización y la influencia de factores internos como el nivel jerárquico y la antigüedad de la estrategia corporativa (Arping y Falconieri, 2010, p. 696). Otros estudios señalan que cuando las decisiones de inversión apuntan directamente a la estrategia corporativa se potencia el aprovechamiento de oportunidades estratégicas y la supervivencia prolongada en realidades complejas y dinámicas (Botero et al., 2013, p. 148). Algunas investigaciones revelan también que diversas empresas prefieren un enfoque centrado en la resolución de problemas estratégicos que uno centrado en el rendimiento al momento de evaluar sus decisiones de inversión (Cooreman, 2011). Del mismo modo, se han encontrado estudios que señalan la relevancia de plantear objetivos estratégicos y formas de implementarlos dependiendo de cada nivel empresarial (Valencia-Arias, 2017). Finalmente, existen investigaciones que enfatizan la relevancia de la dirección estratégica respecto de la dirección operativa de las organizaciones (Hernández et al., 2017).

A pesar de la importancia que tiene la gestión estratégica de las organizaciones, el estudio del proceso estratégico en las etapas de planeamiento, implementación y control en el contexto peruano es incipiente, sobre todo en medianas y pequeñas empresas. Tal y como señalan autores acerca del tema, existe escasa investigación acerca del componente estratégico en las pequeñas empresas y una concentración en el análisis de casos de grandes empresas a lo largo del tiempo (Ijir y Gbegi, 2015, p. 13). Esta carencia es aún más notoria en un sector como el de la gastronomía que ha adquirido relevancia y gran potencial de desarrollo en los últimos años en nuestro país. En ese sentido, desarrollar estudios sobre gestión estratégica en este sector puede contribuir significativamente a la comprensión de estas organizaciones y a la introducción de posibles mejoras en su gestión estratégica.

Por ese motivo, la presente investigación busca analizar el proceso estratégico desarrollado en una cadena peruana de restaurantes *plant-based* Veggie Pizza, en el periodo 2014-2017. Esta empresa se encuentra en un proceso de expansión constante desde su apertura en el 2014 (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018) el cual ha estado fuertemente influenciado por las decisiones estratégicas adoptadas por los propietarios y la gerencia durante el periodo estudiado.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

El objetivo general de la investigación es analizar y evaluar la gestión del proceso estratégico de la cadena de restaurantes Veggie Pizza en el período 2014-2017.

2.2. Objetivos Específicos

Para alcanzar el objetivo general, se han determinado los siguientes objetivos específicos:

- Examinar los principales enfoques teóricos y elementos de las etapas de planeamiento, implementación y evaluación dentro de la gestión del proceso estratégico en las organizaciones.
- Identificar los factores internos y externos (micro y macro entorno) que influyeron en la gestión del proceso estratégico de la cadena de restaurantes estudiadas.
- Describir y evaluar las principales decisiones estratégicas adoptadas y la aplicación de los conceptos de estrategia durante las etapas de planificación, implementación y evaluación del proceso estratégico de la cadena de restaurantes investigada, desde la apertura de su primer local en el 2014 hasta el 2017.

3. Justificación

Como se mencionó anteriormente, el Perú es el cuarto país con mayor número de emprendimientos en Latinoamérica, con un 25% de la población nacional involucrada de algún modo en este sector (Centro de desarrollo Emprendedor Universidad ESAN, 2017). Aunque existe una gran cantidad de nuevos emprendimientos, llegando incluso a significar hasta un 25% de el mercado nacional en el año 2017, el 9% cerrará sus puertas dentro del primer año y el 80% fracasará dentro de los primeros cinco años (Centro de desarrollo Emprendedor Universidad ESAN, 2017).

Los emprendimientos en el país tienden a orientarse al servicio al consumidor, entre los cuales el 63% se encuentra en edad temprana (Centro de desarrollo Emprendedor Universidad ESAN, 2017). Este sector incluye distintos rubros, siendo uno de los más importantes el correspondiente a “Restaurantes y Hoteles”, el cual viene presentando un crecimiento constante de 6% en promedio en los últimos cinco años (INEI, 2017). Este crecimiento no solo implica más opciones de oferta para los consumidores, sino que también exige a los emprendimientos formas innovadoras de captar al público objetivo para no caer dentro del 80% de negocios que no logra sobrevivir. En ese contexto, el análisis estratégico de un emprendimiento en este sector es importante para comprender los avances y desafíos que enfrentan estas estas organizaciones.

Hay diversas razones que generan el fracaso de estas organizaciones en Latinoamérica¹. Entre ellas se pueden mencionar las dificultades para aprovechar el potencial de la organización y las oportunidades de crecimiento, la falta de experiencia en gestión por parte de los emprendedores, la dificultad para acceder al financiamiento para inversiones luego de la fase de creación, y las barreras legales, entre otras (Kantis et al., 2016).

Consideramos a Veggie Pizza es un interesante caso de estudio pues no solo ha pasado la barrera del primer año sino que ha logrado un proceso de expansión constante basado en la calidad de su producto y la experiencia de servicio. Además, se trata de una organización que ha identificado y aprovechado un nicho de consumidores (comida saludable y dieta basada en vegetales) y ha creado una fuerte personalidad de marca y experiencia de compra.

Esta investigación busca hacer un aporte a la comprensión sobre la gestión del proceso estratégico en este tipo de organizaciones, mediante una descripción de las decisiones estratégicas adoptadas durante la fase de formación y posterior expansión y mediante análisis diferenciado de las principales conceptos de estrategia utilizados. Adicionalmente, la investigación permite identificar los factores internos y externos que influyeron en la gestión estratégica de esta organización, para poder examinar los resultados logrados sobre esa base. Todo esto permitirá ilustrar la importancia de la gestión de la estrategia empresarial en un sector con alto potencial de crecimiento en el país.

Esta investigación también es útil para identificar avances y limitaciones concretas en la gestión estratégica de la organización, lo cual puede proporcionar información valiosa para la adopción e implementación de mejores estrategias en el futuro. De este modo, la organización

¹ Aunque los países latinoamericanos presentan altos índices de emprendimientos, estos no logran desarrollarse y mantenerse en el mercado tanto como sus pares en países más desarrollados (Lederman, Messina, Pienknagura, y Rigolini, 2014).

podrá utilizar esta información para evaluar sus procesos estratégicos e incorporar ajustes en los mismos de manera que sean más consistentes con el core central del negocio.

Finalmente, esta investigación conlleva también un valor metodológico pues utiliza, en forma complementaria, un diseño metodológico que ha sido poco utilizado en la producción de conocimiento en la disciplina: el rastreo de procesos (*process tracing*). Este método aborda, desde un enfoque cualitativo, el estudio de nexos causales mediante un análisis detallado de los procesos que ocurren en determinada realidad, en este caso de los procesos estratégicos en la organización estudiada. Para ello se plantean varios *tests* de causación que evalúan la solidez de las evidencias de acuerdo a su grado de necesidad y suficiencia, planteando hipótesis causales para futuros estudios sistemáticos en el sector. La aplicación de nuevas metodologías de investigación posibilita nuevas formas de comprender la realidad organizacional, lo cual aporta al desarrollo de la gestión como disciplina.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan los enfoques teóricos y conceptos centrales utilizados para la construcción de la presente investigación. En primer lugar, se exponen tres perspectivas sobre la noción de estrategia en las organizaciones. Luego, se examinan los diferentes enfoques teóricos sobre el proceso estratégico, ponderando sus principales ventajas y limitaciones, e indicando cuales modelos serán adoptados como base para el estudio. Más adelante se abordan las tres etapas del proceso estratégico y los principales conceptos de estrategia aplicados en cada una de esas etapas. Hacia el final del capítulo se exponen las definiciones de MiPymes, negocios sostenibles y las implicancias de la gestión del proceso estratégico en este tipo de organizaciones.

1. El proceso de la gestión estratégica

Los estudios sobre el impacto de la gestión estratégica dentro de las organizaciones señalan que este proceso conlleva a resultados positivos siempre y cuando se tenga una “adecuada integración de la organización con el entorno, tomando como base de su cambio y mejora continua, la innovación tecnológica y la gestión administrativa” (Hernández et al., 2017, p. 20). Pese a ello, solo el 35% de las pequeñas empresas planifican estratégicamente, y lo que es más aun, 60% de este grupo lo hace de manera reiterativa (Gibson y Cassar, 2002, p. 181).

Las estrategias pueden ser entendidas como caminos que buscan predecir los resultados a los que llegará la organización (Sul, 2002, p.148). Aunque la necesidad de su formulación e implementación es principalmente fomentada por los stakeholders de la organización (Jung, 2017, p. 17), su impacto atañe a toda la organización e incluso a su entorno. De ese modo, el uso de estrategias busca mejorar el desempeño de las organizaciones.

A continuación se plantea una breve introducción a las principales definiciones sobre la estrategia en las organizaciones.

1.1. Definición de estrategia

La gestión estratégica es un área de investigación ampliamente estudiada y que se ha visto constantemente influenciada por el entorno en el que se desempeñan las organizaciones. A pesar de ello, es importante señalar que no existe una definición universalmente aceptada sobre la estrategia.

David (2013, p. 6) define la gestión de la estrategia dentro de las organizaciones como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permiten a una organización lograr sus objetivos. Adicionalmente, esto se genera a partir de la creencia

de que las organizaciones se encuentran fuertemente influenciada por los acontecimientos del entorno externo e interno de la empresa para que se puedan hacer cambios en el tiempo (David, 2013, p. 8)

Por otro lado, Hambrick y Fredrickson definen a la estrategia como el concepto integral y externamente orientado que determina cómo conseguiremos nuestros objetivos (Hambrick y Fredrickson, 2005, p. 53). De acuerdo a los autores, la estrategia tiene cinco partes o elementos: la arena o el mercado donde la organización estará activa, los vehículos o canales para llegar al usuario final, los diferenciadores que permiten identificar la variable que nos va a diferenciar de los competidores del mercado, la puesta en escena que definiría la velocidad y frecuencia de los movimientos estratégicos en la competencia, y la lógica económica que establece la dinámica de la competencia para obtener retornos positivos (Hambrick y Fredrickson, 2005, p. 56).

El proceso de formulación de las estrategias implica de manera concreta el “planeamiento de objetivos a largo plazo y los planes de acción de la organización” (Mintzberg, 1985, p.257). Sobre esa base, Mintzberg y Brian (1993) definen la estrategia como el patrón o plan que, dentro de una organización, busca integrar los principales objetivos y políticas, estableciendo una secuencia coherente de acciones a realizar (1993, p.5). Por su parte, Grant (2013) la define como la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr esos objetivos (Grant, 2013, p. 14).

Para determinar y aplicar las estrategias de una organización se necesita el control sobre los factores que podrían influir en el desarrollo de los planes establecidos (Mintzberg, 1985, p. 258). Esto es difícil de lograr en entornos de alta interacción con actores externos a la organización. Sobre esta base, Mintzberg (1985) identifica distintos tipos de estrategias que pueden ser organizadas en una escala de valoración con dos polos opuestos: las estrategias deliberadas y las estrategias emergentes.

Las *estrategias deliberadas* son creadas *a priori* y aceptadas por la cúpula administrativa siguiendo una táctica específica a implementar. Estas estrategias son puestas en práctica sin grandes cambios debido a la existencia de fuerzas externas que motivan ajustes en los planes de la organización. Se busca que estas estrategias sean desarrolladas y comunicadas en forma detallada a nivel organizacional a fin de disminuir en la mayor medida posible las posibles dudas sobre lo que se pretende lograr.

Mintzberg añade que, en las estrategias deliberadas, los líderes con autoridad en la organización formulan las intenciones u objetivos de forma precisa y detallada, y luchan por implementar esas acciones con la mínima distorsión o desviaciones de las intenciones iniciales.

Para lograr esto, los líderes articulan sus intenciones en de un plan estratégico detallando los presupuestos que contribuyan con la preservación de las intenciones deliberadas inicialmente (Mintzberg, 1985, p. 259).

Por otro lado, las *estrategias emergentes* suelen carecer de un propósito generalizado y específico, y son influenciadas constantemente por factores externos pertenecientes al microentorno de la organización. Mintzberg advierte que para que una estrategia sea catalogada como puramente emergente, debería existir consistencia a lo largo del tiempo entre las acciones implementadas y la falta de intención o planeamiento en la organización (1985, p. 258). Es decir, la determinación de estrategias influenciadas por los factores externos y no planificados debe ser una práctica reiterativa dentro de la empresa.

De acuerdo con este autor, no existen estrategias puramente deliberadas o puramente emergentes, sino que existe un horizonte continuo en el que se ubican diversos tipos de estrategias de acuerdo con sus características y su aproximación hacia una estrategia de tipo deliberada o emergente. Dentro de esta escala encontramos estrategias planeadas, emprendedoras, paraguas, de proceso, desconectadas y de consenso.

Las *estrategias planteadas* son formuladas directamente por los líderes de la organización de manera exacta y detallada para evitar distorsiones al momento de ponerlas en práctica (Mintzberg, 1985, p. 261).

Las estrategias *emprendedoras* están presentes principalmente en organizaciones pequeñas, usualmente dentro de sus primeros años de creación. Estas estrategias usualmente son establecidas y puestas en práctica por una sola persona (Mintzberg, 1985, p. 262). Esta persona ejerce presión dentro de la organización para que su visión predomine y transforme la manera en que las personas se comportan (Mintzberg, 1985, p. 262). No es una estrategia completamente deliberada pues, aunque existe un objetivo, este no ha sido explicado en detalle hacia el resto de la organización, pues su ejecución recae básicamente en quien la ejecuta (Mintzberg, 1985, p. 262).

Las estrategias *paraguas* se caracterizan por la determinación de estructuras generales de control parcial sobre el comportamiento de los decisores, de tal manera que se da libertad a las gerencias medias para crear estrategias de corto plazo dentro de ciertos parámetros estandarizados para la organización (Mintzberg, 1985, p. 263). Este tipo de estrategia puede ser considerada como la más cercana a las estrategias emergentes, debido a que solo se monitorean las decisiones tomadas pero no se las impulsa desde la cabeza de la organización (Mintzberg, 1985, p. 263).

En las estrategias *de proceso*, los administradores optan por determinar un proceso de generación de estrategias para ejercer el control de manera indirecta en la organización (Mintzberg, 1985, p. 264). Es decir, se crea una estructura de toma de decisiones que logra un control indirecto en la toma de decisiones de la organización. De ese modo, al no establecer una estrategia específica sino el proceso de creación de la misma, se busca proporcionar flexibilidad (Mintzberg, 1985, p. 264) para reaccionar a los estímulos del mercado.

Las estrategias *desconectadas* son aquellas en las que una parte de la organización, o una persona en particular, toma sus propias decisiones y acciones consecuentes de manera discreta y aislada del resto de la organización (Mintzberg, 1985, p. 265). Estas decisiones pueden o no seguir las estrategias establecidas por la organización, por lo que es difícil clasificar este tipo de estrategia como completamente deliberada o emergente para la organización, pues aunque puede haber cierto planeamiento de los actores involucrados, los planes no son discutidos o especificados desde la cúpula directiva (Mintzberg, 1985, p. 266).

Finalmente, las *estrategias de consenso* son las más cercanas a las estrategias emergentes, pues son aquellas en las que los distintos actores involucrados discuten un tema en particular y toman una decisión en base a los acuerdos concluidos y en base al aprendizaje entre ellos mismos (Mintzberg, 1985, p. 267). Esto se realiza de manera aislada de la dirección central y de las intenciones de la cúpula directiva o decisiones tomadas con anterioridad, pues deriva de las acciones colectivas más que de las intenciones buscadas por la organización (Mintzberg, 1985, p. 267).

1.2. Perspectivas de la gestión estratégica

A través de la revisión de la literatura se han identificado tres perspectivas de la gestión estratégica que serán útiles para el análisis del caso de estudio de la presente investigación: la aproximación clásica, la aproximación de la estrategia como práctica, y la aproximación de la estrategia como intuición y análisis.

1.2.1. Aproximación clásica

La formulación de la estrategia, para Mintzberg (1998), es como una gran bestia de la que nadie nunca ha tenido una visión completa sino una visión parcial de sus partes (Mintzberg, 1998, p. 6). Sin embargo, el autor señala que la unión de todas estas partes no da como resultado a la gestión estratégica entera; por el contrario, señala que esta es más que solo la unión de sus partes.

De acuerdo a Mintzberg, es importante entender las diez formas o partes de la definición de la estrategia, las cuales son representadas por diez escuelas de pensamiento

(Mintzberg, 1998, p. 4). El autor identifica, asimismo, tres grupos que clasifican a las escuelas de acuerdo a sus características sobre la aproximación a la estrategia.

El primer grupo está formado por escuelas de naturaleza prescriptiva, es decir, que señalan cómo la estrategia debería ser formulada; estas son la escuela de diseño, la escuela de planificación y la escuela de posicionamiento. La primera escuela entiende la formación de la estrategia como un proceso informal de diseño y concepción. Luego, la segunda escuela concibe a la formulación de la estrategia como un proceso formal, detallado y sistemático. Por último, la tercera escuela considera la estrategia como la elección de posiciones estratégicas en el mercado (Mintzberg, 1998, p. 6).

El segundo grupo está formado por seis escuelas caracterizadas por brindar una descripción de cómo se preparar la estrategia. La primera es la escuela de emprendimiento, la cual relaciona la estrategia con la creación de la visión del líder emprendedor. La segunda escuela es la escuela cognitiva, la cual aborda la estrategia desde elementos de la psicología cognitiva para adentrarse en la mente del estratega. La siguiente escuela es la del aprendizaje, la cual sostiene que la estrategia emerge en las organizaciones en el momento en que estas van cambiando, aprendiendo y adaptándose al entorno. La escuela del poder señala que la estrategia se forma con base en los conflictos de grupos dentro de la organización o entre las organizaciones del mercado como parte de un proceso de negociación. Por otro lado, la escuela cultural concibe el proceso de formación de estrategia como un proceso de colaboración y cooperación dentro de la cultura organizacional. Por último, la escuela del entorno considera que la iniciativa para formular la estrategia no se inicia dentro de la organización sino en el entorno externo de la misma (Mintzberg, 1998, p. 7).

El último grupo identificado por el autor comprende una escuela de pensamiento. La escuela de la configuración concibe a la formulación de la estrategia como un proceso de transformación y de cambio estratégico en el que una organización pasa de una etapa a otra (Mintzberg, 1998, p. 7).

1.2.2. Aproximación de la estrategia como práctica

Esta perspectiva de la estrategia implica una nueva dirección en el pensamiento de la estrategia. De acuerdo con Whittington (1996, p. 732), en esta perspectiva cambia el énfasis de la competencia clave de la organización a la competencia práctica del administrador como estrategia (Whittington, 1996, p. 732). El foco de la atención de la estrategia se encontraría, por tanto, en cómo los administradores y consultores, o las personas que participan en el proceso, actúan e interactúan durante todo el proceso de toma de decisiones estratégicas (Whittington, 1996, p. 732). En otras palabras, la función del administrador empírico, como estratega, incluye

el análisis de las actividades diarias propias del control de la organización y de la manera en que sus integrantes actúan y se relacionan con el entorno (Whittington, 1996, p. 731).

Esta perspectiva no solo permite analizar a la estrategia que se pone realmente en práctica, sino también evaluar el proceso de toma de decisiones estratégicas de la organización, brindando una plataforma que unifica la aproximación clásica con estudios organizacionales orientados a la práctica (Goldsorki et al., 2010). De este modo se logra unificar la planificación a largo plazo tomando en consideración los recursos a utilizar en el día a día.

La estrategia como práctica se concentra en el trabajo de *strategizing* o preparación de la estrategia, incluyendo todas las reuniones, documentos y formatos llenados, conversaciones y diferentes aspectos tomados en cuenta para la formulación e implementación de estrategias (Whittington, 1996, p. 734). Por este motivo se considera que la estrategia como práctica no es la misma para todas las empresas y no existen planes de acción genéricos en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Por último, cabe resaltar que esta nueva aproximación se preocupa por la efectividad de los estrategias más que por la efectividad de la organización (Whittington, 1996, p. 734).

1.2.3. Aproximación de la estrategia como intuición y análisis

De acuerdo con David (2013), la estrategia puede ser descrita como un asunto objetivo, lógico, sistemático y útil para tomar las decisiones mayores en una organización, mediante el cual se intenta organizar información cualitativa y cuantitativa para tomar las decisiones más efectivas en condiciones de incertidumbre (2013, p. 7). De esta manera, basada en experiencias del pasado, en juicios y sentimientos, la intuición parece ser esencial para la toma de decisiones estratégicas en contextos de alta incertidumbre o de muy pocos precedentes (David, 2013, p. 8).

Adicionalmente, cabe resaltar que elegir un enfoque intuitivo o analítico en la toma de decisiones estratégicas no debería ser algo excluyente pues, de acuerdo a David (2013), los administradores en todos los niveles dentro de la empresa inyectan su intuición y juicios dentro de sus procesos de toma de decisiones (David, 2013, p. 8).

1.3. Evaluación y perspectiva de las estrategias a utilizar

Si bien las primeras dos aproximaciones parecen tener características contrapuestas, debido a que la primera se concentra en los conceptos de estrategia específicos utilizados para formular e implementar las estrategias, mientras que la segunda se enfoca en la puesta en práctica del proceso de toma de decisiones, en realidad ambas son complementarias.

La estrategia como práctica se preocupa por el cómo del proceso único de toma de decisiones estratégicas en una empresa, mientras que la aproximación clásica apunta a un grado de estandarización y generalidad. Esto adquiere gran importancia cuando se considera que, en un entorno altamente cambiante, seleccionar la estrategia desde solo una perspectiva puede limitar el campo de análisis. En esa línea, “los procesos necesitan ser vistos desde una perspectiva más amplia de modo que la variedad de maneras en las que las estrategias realmente toman forma sean consideradas” (Mintzberg, 1985, p. 257). Asimismo, considerar a la intuición como factor complementario al análisis en la toma de decisiones estratégicas añade valor al estudio de las estrategias, dado que la intuición, la aplicación de herramientas específicas y el proceso de *strategizing* se complementan, posibilitando estrategias más efectivas para la organización.

Cuando se analiza y estudia el proceso estratégico desde distintas perspectivas, se considera una mayor cantidad de factores que influyen sobre la toma de decisiones y es posible explicar mejor un entorno de alta incertidumbre (Goldsorki et al., 2010). Esto permite cubrir la mayor cantidad de aspectos, comportamientos y perspectivas que influyen en la determinación de la estrategia a desarrollar. Esta práctica conlleva a una mejor cobertura del proceso estratégico y las decisiones resultantes, lo cual permite pasar del planeamiento a un pensamiento estratégico (Mintzberg, 1994).

2. Enfoques del proceso estratégico

A continuación se examinan cinco modelos sobre el proceso estratégico. En cada modelo se describen sus principales características y se evalúan sus aciertos y limitaciones. Esto servirá de base para determinar el modelo a considerar como base para el desarrollo de la presente investigación.

2.1. Enfoque de Mintzberg y Brian

Para Mintzberg y Brian (1993), la estrategia tiene cinco concepciones que impactan en la gestión del proceso estratégico. La primera concibe a la estrategia como un plan o curso de acción determinado (una guía para abordar una situación específica), la segunda como una pauta de acción o una “maniobra” para ganarle la partida al competidor, la tercera como un patrón o un modelo de acciones (consistencia en el comportamiento), la cuarta como una posición o medio para ubicar a la empresa en el mercado, y la última como una perspectiva o una manera de percibir el mundo (Mintzberg y Brian, 1993, p. 14-19).

De acuerdo con ambos autores, el proceso de gestión estratégica tiene tres grandes componentes: el análisis de la estrategia de la organización, el análisis interno de la

organización y el análisis del contexto. El primer componente se refiere a la formulación de la estrategia o diseño de la estrategia, donde es crucial la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno en el que se desenvuelve la empresa (Mintzberg y Brian, 1993, p. 54). El segundo componente implica la valoración y ponderación del riesgo en cada uno de los factores identificados, la determinación de los recursos de la empresa y de los responsables de cada una de las estrategias (Mintzberg y Brian, 1993, p. 54), y la evaluación de la estrategia mediante un análisis competitivo de la industria, un análisis de las estrategias genéricas competitivas y un análisis de la ventaja competitiva de la organización (Mintzberg y Brian, 1993, p. 71). El tercer componente comprende la conformación o desarrollo de la estrategia, lo que implica analizar el cambio organizacional, los estilos de poder y liderazgo, y la estructura organizacional como factores de desarrollo de la estrategia (Mintzberg y Brian, 1993, p. 121).

El análisis interno de la empresa considera la estructura y los sistemas de la organización, debido a que la estructura y la estrategia existen de manera interdependiente y tienen mutua influencia (Mintzberg y Brian, 1993, p. 343). Luego, este análisis aborda la cultura organizacional y su impacto en la efectividad de las estrategias. Por último, el análisis se ocupa del poder dentro de la empresa, tomando en cuenta su distribución y su relación con la actividad política de la organización. En cambio, el análisis del contexto de la empresa implica examinar los elementos de los contextos específicos en los que se formula y conforma la estrategia (Mintzberg y Brian, 1993).

Si bien este primer enfoque del proceso estratégico reconoce la importancia de la evaluación del entorno interno y externo de la organización para la formulación de las estrategias, mantiene el énfasis en la elaboración del documento del plan estratégico en las organizaciones. Este plan debe incluir todas las estrategias y acciones a implementar, las cuales deberán ser llevadas a cabo de manera fidedigna y sin desviaciones. En ese sentido, se trata de un modelo altamente formal y rígido.

2.2. Enfoque de David

David (2013) define la gestión estratégica como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interdisciplinarias que le permiten a una organización cumplir sus objetivos. El proceso de la gestión estratégica se basa en la idea de que las organizaciones deben monitorear constantemente las tendencias y los contextos interno y externo de la empresa (2013, p.5-7). El autor divide el proceso estratégico en tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. La primera etapa implica la formulación de las estrategias, lo cual supone desarrollar la misión y visión, identificar las

principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, establecer los objetivos estratégicos a largo plazo y elegir las estrategias a utilizar (David, 2013, p. 5).

La siguiente etapa corresponde a la implementación de la estrategia, la cual involucra cuatro elementos principales: establecer objetivos anuales (corto plazo), crear políticas en la organización, motivar a los trabajadores y asignar en forma efectiva los recursos en cada área de gestión de la organización para que las estrategias formuladas puedan ser ejecutadas. David manifiesta que la implementación implica “movilizar tanto a empleados como a [los] directivos para poner en práctica las estrategias formuladas” (2013, p. 6). En esta perspectiva, el desarrollo de habilidades interpersonales y, específicamente, la habilidad de los directivos para motivar a sus empleados son factores de los cuales depende la implementación exitosa de estrategias. Para el autor, el reto de la implementación es “estimular a los gerentes y empleados de toda la empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo en pos del logro de los objetivos establecidos” (David, 2013, p. 213). Esta etapa requiere la coordinación de muchos individuos en la organización, dado que es una fase que afecta a todas las áreas funcionales y divisionales de la organización.

La última etapa del proceso estratégico comprende la evaluación de la estrategia, la cual es definida como el medio principal para conocer si las estrategias están trabajando bien en la organización. De acuerdo con David (2013), la evaluación de estrategias consta de tres actividades principales: revisión de factores externos e internos, medición del desempeño y aplicación de acciones correctivas (2013, p.291). La evaluación de las estrategias debe realizarse de manera continua y no periódica, pues mediante la participación constante en la evaluación “los gerentes y empleados se comprometen a mantener a la empresa en un movimiento constante hacia el logro de los objetivos” (2013, p. 291).

En el modelo de David (2013) resulta valiosa la clasificación, definición y diferenciación de las tres etapas del proceso estratégico, así como la definición de los conceptos de estrategia de análisis a aplicar en cada una de las etapas. Sin embargo, este modelo no toma en consideración la perspectiva de la estrategia como práctica, ni las estrategias emergentes. En esa línea, si bien su aplicación puede generar valor para la investigación, se necesita de un modelo complementario que incluya estos otros aspectos.

2.3. Enfoque de Hitt, Ireland y Hoskisson

El enfoque de Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) enfatiza la importancia de generar una ventaja competitiva que se logre mantener en el tiempo y que lleve a la organización a lograr resultados mayores al promedio a través de competencias centrales (p.17). Estos autores definen el proceso estratégico como el “planteamiento racional que utilizan las empresas para lograr la

competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio” (2008, p. 26). En ese sentido, el proceso estratégico comprende dos aspectos centrales: los recursos estratégicos y las acciones estratégicas.

El análisis de los *recursos estratégicos* empieza con el estudio del entorno en el que se desenvuelve la organización y los recursos internos con que cuenta para poder responder a los cambios imprevistos del mercado (2008, p. 26) El análisis del entorno externo implica una preocupación continua por los factores que podrían potenciar o entorpecer el desempeño de la organización (2008, p.39). Esto supone cuatro actividades: explorar el mercado, monitorear las tendencias, pronosticar los resultados y evaluar la importancia de los factores seleccionados (2008, p. 39). El análisis de los recursos que pueden ser utilizados por la organización es importante pues estos afectan la manera en que se aprovecharán las oportunidades del mercado y cómo se reaccionará ante las amenazas del mismo (2008, p. 26).

Las *acciones estratégicas* implican el proceso de formulación e implementación de las estrategias y las actividades complementarias y de retroalimentación (2008, p.26). Otro factor a tener en cuenta es la rivalidad competitiva. Esto se debe a que la relación que tienen las distintas organizaciones en el mercado tiene un efecto directo sobre la rentabilidad de los actores involucrados (2008, p. 142). En ese sentido, el análisis debe incluir las organizaciones competidoras, los mercados en común que enfrentan, y la similitud de los recursos que utilizan y a los que tienen acceso, entre otros (2008, p. 141).

Con respecto a la implementación de las estrategias, los autores mencionan la importancia de los mecanismos de administración de los recursos internos. Esto incluye al gobierno corporativo, la administración de las relaciones con los *stakeholders* (desde empleados hasta accionistas), el desempeño de la organización, y las formas de garantizar que las decisiones que se toman sean correctas (2008, p. 302). En esta etapa se analizan las relaciones con los actores internos, las relaciones de agencia, la contratación de especialistas para la toma de decisiones de su especialidad (2008, p. 305) y los costos asociados con una mayor supervisión.

Concluyendo, se puede afirmar que el modelo del proceso estratégico propuesto por Hitt, Ireland y Hoskisson tendría un valor por el análisis de los recursos estratégicos de la organización antes de formular e implementar estrategias. Sin embargo, carece de un orden explícito sobre las fases del proceso estratégico y de una especificación de los aspectos clave a tener en cuenta en cada una de estas fases.

2.4. Enfoque de Macmillan y Tampoe

De acuerdo con Macmillan y Tampoe (2001), el proceso de la gestión estratégica tiene cuatro elementos fundamentales: el contexto, la formulación de estrategias, el contenido de las estrategias y la implementación de estrategias.

El primer elemento es el *contexto* en el que se desarrollan las estrategias. Este contexto es diferente para cada empresa y tiene características distintivas sobre la empresa en sí misma y el ambiente externo correspondiente. Macmillan y Tampoe (2001) señalan que el contexto debería determinar el rango de acción de la gestión estratégica de una organización. En esa línea, una gestión estratégica efectiva debería empezar por un adecuado entendimiento del contexto particular (Macmillan y Tampoe, 2001, p. 32). El contexto tiene varias dimensiones, como por ejemplo un contexto de la industria, un contexto nacional, un contexto internacional, y un contexto percibido en caso de que la empresa considere que pertenece a un grupo especial que pueda influir sobre su nivel de competitividad en el mercado (Macmillan y Tampoe, 2001, p. 33).

El segundo elemento corresponde al proceso de *formulación o planificación de las estrategias*, en el cual se conciben, comparan y eligen las estrategias de la organización para un periodo de tiempo (Macmillan y Tampoe, 2001, p. 7). El principal propósito de la formulación de estrategias es producir un pensamiento estratégico que conciba el futuro de la organización y la forma de asegurarlo (Macmillan y Tampoe, 2001, p. 58). Este elemento posee tres aspectos principales: la intención estratégica (la cual aborda los tópicos que influyeron en el desarrollo de la organización), la cultura, y el propósito o misión de la empresa (Macmillan y Tampoe, 2001, p. 65).

El tercer elemento se refiere a la *elección de las estrategias*. Este elemento es fundamental pues plantea la conexión o puente hacia la acción. Se debe responder a la pregunta sobre qué opciones se deben elegir para llegar a donde se quiere ir desde la situación en que se está actualmente (Macmillan y Tampoe, 2001, p. 66).

El cuarto elemento es la *implementación de estrategias*, lo que implica determinar la importancia de los cambios a implementar. Estos cambios podrían mostrarse en tres aspectos principales de una organización: en los sistemas y procesos, en la cultura organizacional y en la estructura organizacional. El éxito de la implementación depende críticamente de fomentar el cambio en las personas dentro de la empresa, el cual acompaña a las nuevas estrategias o acciones implementadas (Macmillan y Tampoe, 2001, p. 187).

El modelo del proceso estratégico propuesto por Macmillan y Tampoe resalta la importancia del contexto dentro de la formulación e implementación de estrategias, así como el concepto de cambio organizacional en el proceso de implementación. No obstante, se considera importante que el modelo considere además los conceptos de estrategia específicos que una empresa deberían aplicar en el proceso estratégico.

2.5. Enfoque de Kaplan y Norton

Kaplan y Norton (2008) proponen una manera de transformar las estrategias determinadas con anterioridad en acciones concretas que respondan al mercado de manera conjunta, utilizando como herramienta referencial el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scored Card*). Estos autores definen al proceso de elaboración y puesta en práctica de las estrategias como un sistema de gestión (2008, p. 23), entendido como un proceso interrelacionado que se alimenta de la evaluación de las estrategias planteadas para corregirlas y ponerlas en práctica nuevamente. Los autores plantean una secuencia con cuatro etapas: desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia, alineamiento de la organización con la estrategia, y planificación de las operaciones.

La etapa de *desarrollo de la estrategia* implica un conocimiento interno de la organización, en el cual se precisa a dónde se quiere llegar, cómo se logrará y por qué se hacen las cosas (Kaplan y Norton, 2008, p. 25). A ello se suma un análisis de los factores externos para lograr determinar la propuesta de valor de la empresa tomando en cuenta las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que maneja o afectan a la organización. Todo esto ayudará a determinar la manera más adecuada de competir en el mercado (Kaplan y Norton, 2008 p. 25).

En la etapa de *planificación de la estrategia* se generan los rumbos de acción a través de la creación de mapas estratégicos, objetivos e indicadores, teniendo presentes, en todo momento, las cuatro perspectivas: la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de los procesos internos, y la perspectiva de formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 2008, p. 26). Aquí se abordan también temas relacionados con el desarrollo de un plan de acción que incluya la búsqueda de financiamiento y el acceso al mismo, y la determinación de las responsabilidades por las acciones.

La tercera etapa se refiere al *alineamiento de la organización con la estrategia*. La determinación de una estrategia nueva puede no estar totalmente de acuerdo con los objetivos, mediciones, procesos y prácticas que se realizan en la organización hasta ese momento. Por ello, es necesario que se tome un tiempo para relacionar los nuevos objetivos organizacionales con aquellos pertenecientes a las diferentes áreas funcionales, así como con las unidades que dan soporte a las áreas funcionales (Kaplan y Norton, 2008, p. 28). Esto incluye los mecanismos

necesarios para mantener la motivación en toda la organización, a través de programas de capacitación no solo para entender las estrategias (Kaplan y Norton, 2008, p. 29) sino también para asegurarse de que a través de ellas se lograrán mejores resultados para la organización.

Finalmente, la *planificación de las operaciones* implica la alineación y mejora de los procesos más críticos y determinados como “claves” dentro de la organización, para que respondan mejor a las nuevas necesidades del negocio (Kaplan y Norton, 2008, p. 29). En esta etapa la organización debe realizar la proyección de ventas, el planeamiento de la capacidad de recursos, y el presupuesto operativo y de capital con base en las provisiones realizadas (Kaplan y Norton, 2008 p. 30).

El modelo propuesto por Kaplan y Norton toma el proceso estratégico como un conjunto dinámico en el que las estrategias pueden ser cambiadas de acuerdo con el entorno en el que se desarrollan. Además, concibe las estrategias como decisiones concretas que llevan a la acción para lograr los objetivos trazados. No obstante, este modelo se apoya fuertemente en la implementación y seguimiento de las herramientas, lo cual necesita de un nivel de especialización y formalidad en la organización.

2.6. Evaluación de los modelos del proceso estratégico a utilizar

Luego de la evaluación de los enfoques antes descritos se ha optado por considerar los enfoques de David (2013), y de Macmillan y Tampoe (2001) como los enfoques de base para la presente investigación.

Si bien los enfoques de Mintzberg y Brian (1993) y de Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) son útiles para el análisis de la estrategia y la ventaja competitiva en las organizaciones, suelen enfatizar herramientas y esquemas de planeamiento para organizaciones corporativas. Además, la cobertura del proceso estratégico no incluye la fase de implementación y evaluación, por lo que sería difícil hacer un seguimiento estructurado del proceso de planeamiento desarrollado y de sus resultados.

El primer enfoque seleccionado es el planteado por David (2013), el cual divide el proceso de la gestión estratégica en las etapas de formulación, implementación y evaluación. Este enfoque utiliza conceptos de estrategia de análisis específicos para ser aplicadas en cada una de las fases del proceso estratégico, las cuales son valiosas dado que permiten descomponer cada aspecto de la estrategia con el fin de abarcar de manera efectiva todos los requerimientos de la organización para el proceso estratégico.

El segundo enfoque seleccionado es el desarrollado por Macmillan y Tampoe (2001). Este enfoque divide el proceso estratégico en tres etapas: análisis del contexto de desarrollo,

formulación de las estrategias e implementación de las mismas. Uno de los aciertos de este enfoque es el marco lógico de análisis de la gestión estratégica en las organizaciones y la preocupación por el nexo entre la organización y su entorno.

En el siguiente acápite se definen y describen los principales conceptos de estrategia utilizados por los dos enfoques teóricos seleccionados, para sobre esa base realizar el análisis del caso investigado.

3. Las etapas del proceso estratégico

3.1. Formulación y planeamiento

De acuerdo con David (2013), la etapa de formulación o planeamiento estratégico comprende varios conceptos o etapas de análisis y evaluación para lograr los objetivos de esta fase. Estos elementos son la visión, misión y valores, el análisis PESTE, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el análisis FODA, las estrategias competitivas genéricas y los objetivos estratégicos. A continuación, se define y describe en detalle cada una de estas:

3.1.1. Visión, misión y valores

La *visión* puede ser vista, de manera concisa, como la respuesta a la pregunta sobre qué quiere ser la organización (David, 2013, p. 10) y suele ser el primer paso del proceso estratégico pues ayuda a definir cuál será el futuro de la organización (David, 2013, p. 11). Una correcta declaración de la visión debe responder a la pregunta “¿en qué queremos convertirnos?”, debe ser corta (de preferencia no más de una oración) y debe ser clara para los administradores del negocio (David, 2013, p. 43).

La *misión* de la organización es la razón por la cual se creó y el espíritu que subyace a esa creación (David, 2013, p. 10). La misión es la respuesta a la pregunta sobre qué es nuestro negocio. Como tal, debe ser clara y creíble. Este elemento de la estrategia debería incluir algunos aspectos fundamentales para inspirar a los trabajadores, incluyendo la definición de la organización y su impacto en la sociedad. Esto permite la creatividad en los procesos, la diferenciación con otras organizaciones y el marco para evaluar las actividades actuales (David, 2013, p. 11). Una declaración adecuada de la misión de una organización debe responder a la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, debe ser distintiva de la empresa respecto de otras similares, y debe revelar qué se busca ofrecer y a quién se intenta servir. La misión es el punto de partida de la formulación estratégica (David, 2013, p.44). Como parte de esta etapa se menciona la determinación de los principales *valores institucionales*, incluyendo las creencias de la empresa, aspiraciones y prioridades éticas (David, 2013, p. 51).

Sobre esa base, esta investigación examinará si la organización ha definido apropiadamente una visión, misión y valores, su nivel de formalización y su evolución en el periodo de análisis.

3.1.2. Análisis PESTE

El análisis PESTE es un elemento de la planificación estratégica utilizado para realizar la evaluación externa de la organización (también llamada auditoría externa), la cual está enfocada en la exploración del macroentorno y el análisis de aquellos factores que podrían influir en la competitividad de la organización. El propósito detrás de este análisis es tener los recursos suficientes para determinar una lista de oportunidades que podrían beneficiar a la organización o las amenazas que podrían perjudicar su imagen o desempeño en el mercado (David, 2013, p. 61). Entre los factores más relevantes figuran los político-legales, los económicos, los socio-culturales, los tecnológicos y los ambientales.

En primer lugar, los factores *político-legales* son definidos como las dependencias o interacciones con el Estado e instituciones gubernamentales. De ese modo, es necesario realizar un seguimiento de los cambios en las patentes, leyes, elecciones políticas regionales o nacionales, y actividades relacionadas a *lobbies* particulares en las interacciones de las empresas con su entorno (David, 2013, p.68).

Los factores *económicos* son aquellos que determinan las tendencias macroeconómicas a nivel mundial que podrían afectar a la organización, así como qué tan atractivo es un mercado específico para su desarrollo, niveles de interés y movimientos de mercado entre otros (David, 2013, p. 64).

Los factores *socio-culturales* comprenden las actitudes hacia los negocios, tipos de vida, confianza en las organizaciones públicas, actitudes hacia el trabajo, hábitos de consumo, roles de género y actitudes hacia el ahorro, entre otras (David, 2013, p.64), lo cuales no solo afectan la interacción y los hábitos de consumo de los clientes, sino también a sus propios trabajadores.

Los factores *tecnológicos* están caracterizados por todos aquellos cambios y descubrimientos tecnológicos que generan impacto en las organizaciones (David, 2013, p. 69). Por último, los factores *ecológico-ambientales* están vinculados con los cambios en las preocupaciones éticas, regulaciones gubernamentales, manejo de desechos contaminantes, uso y ahorro de energía, reciclaje, gestión de desechos, contaminación del aire/agua, especies en peligro de extinción (David, 2013, p. 67), y en general todo lo que pueda afectar no solo a la organización si no también los recursos del medio ambiente en donde se desarrolla. Todos estos

factores pueden afectar las operaciones de cualquier organización, desde la cadena de suministro hasta el posicionamiento en el mercado.

En la presente investigación se prestará particular atención a los factores social y ecológico, debido a que la organización se enfoca en la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad hacia su entorno. En cada caso, se describirá brevemente en qué consiste cada factor, su nivel de incidencia y hasta qué punto fue tomado en cuenta en el proceso estratégico de la organización estudiada.

3.1.3. Análisis de las cinco fuerzas de PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un concepto utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias, la cual toma en cuenta el distinto nivel de intensidad de la competencia entre las empresas en las diferentes industrias. De acuerdo con Porter, las cinco fuerzas que conforman la competitividad de una industria son: la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores y los consumidores, la amenaza de nuevos entrantes y la amenaza de productos sustitutos (Porter, 2008).

La *rivalidad entre competidores* toma en cuenta aspectos como el crecimiento y concentración de la industria, las diferencias de los productos entre las empresas competidoras, y la identidad de marca. El *poder de negociación de los proveedores* toma en cuenta el nivel de concentración de los proveedores, la presencia de insumos sustitutos y la diferenciación de los insumos. Luego, el *poder de negociación* de los clientes depende del volumen de los compradores, la concentración de los compradores y su sensibilidad de precio. Por último, la *amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutos* considera aspectos como los costos de cambiar de proveedor o de producto (sustituto), las economías de escala de los nuevos competidores entrantes y los requerimientos de capital de inversión (David, 2013, p.77).

En esta investigación se examinará cada una de las fuerzas en el sector al cual pertenece la organización estudiada y se determinará la situación relativa de la organización en cada caso. Luego se evaluará hasta qué punto este análisis fue aplicado como parte del proceso estratégico de la organización.

3.1.4. Análisis FODA

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es un elemento de la estrategia que permite a las organizaciones formular cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas) (David, 2013, p. 176).

Las estrategias *FO* utilizan las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades del mercado. Es el tipo de estrategia ideal que todo directivo de una organización quisiera tener. Las estrategias *DO* buscan superar las debilidades internas al aprovechar alguna oportunidad externa clave. Luego, las estrategias *FA* utilizan las fortalezas identificadas de la empresa para mitigar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por último, las estrategias *DA* constituyen acciones defensivas para reducir las debilidades internas y, al mismo tiempo, reducir y evitar las amenazas externas (David, 2013, p. 178).

Una virtud de la matriz FODA es que permite identificar la interconexión de los factores externos e internos de la organización, de tal modo que pueden formularse estrategias específicas para hacer frente cada una de estos factores identificados (David, 2013, p. 179).

En esta investigación se examinarán en detalle las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, y se evaluará su consideración en el proceso estratégico desarrollado en la organización.

3.1.5. Estrategias competitivas genéricas

De acuerdo con David (2013), las estrategias permiten que las organizaciones logren tener una ventaja competitiva a través de cinco ejes: la diferenciación, el liderazgo en costos, mejor precio-valor y el enfoque (en costos y en mejor precio-valor) (p.148). La ventaja competitiva se encuentra relacionada con la posición de la organización en el mercado donde compete, por lo que necesita tener un conocimiento profundo de los factores críticos que hacen atractivo al segmento en el que se desempeña (David, 2013, p.63), y que podría utilizar en pro del desarrollo de la organización

La primera de las estrategias genéricas es el liderazgo en costos, la cual enfatiza la producción de bienes y/o servicios estandarizados a un costo unitario muy bajo para atender las necesidades de los consumidores que sean muy sensibles a las variaciones del precio. Para que una organización sea capaz de adoptar esta estrategia es necesario que cuente con facilidades productivas y economías de escala eficientes, y que busque constantemente la reducción y control de costos y gastos operacionales (David, 2013, p.149).

La segunda estrategia genérica identificada por David es la estrategia de mejor valor, la cual ofrece productos o servicios a una amplio rango de consumidores al mejor precio-valor disponible en el mercado comparado con los productos con atributos similares de los competidores (David, 2013, p. 151).

Adicionalmente, la estrategia de *diferenciación* tiene como principal finalidad la producción de bienes y servicios considerados como únicos en la industria en la cual compiten.

Esto puede significar un desarrollo más profundo y especializado del producto desarrollado, un mejor servicio, entre otras (David, 2013, p. 151). Este tipo de estrategia suele venir acompañado de una alza de los precios por responder a necesidades particulares de un grupo de consumidores, por lo que es de vital importancia que estos atributos sean realmente apreciados por el público objetivo y que sean lo suficientemente únicos para evitar que organizaciones competidoras elaboren estrategias similares (David, 2013, p. 152).

Por último, la estrategia de *enfoque* implica producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de un pequeño grupo de consumidores, es decir, la concentración en un grupo particular, mercado geográfico o línea de productos (David, 2013, p. 152). Se identifican dos tipos de estrategias de enfoque en la literatura. La primera es el enfoque en liderazgo en costos, en la que se ofrece productos a un nicho de mercado al más bajo precio del mismo. La segunda es el enfoque en el mejor valor, en la que se ofrece productos a un limitado o pequeño grupo de consumidores al mejor precio-valor disponible en el mercado (David, 2013, p. 152).

En la presente investigación se examinará si la organización aplica alguna de estas estrategias, la forma en que lo hace y hasta qué punto cumple con los criterios antes indicados.

3.1.6. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos representan los resultados que una empresa espera alcanzar luego de haber implementado las estrategias específicas seleccionadas brindando dirección y sinergia entre las distintas áreas de la organización (David, 2013, p. 133). Estos objetivos estratégicos suelen ser de largo plazo, dado que responden a las tácticas que la organización planea ejecutar para alcanzar su visión en el futuro. Estos objetivos deben tener una temporalidad u horizonte de tiempo coherente con la visión y el ciclo de vida de la organización.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), para poder realizar el control y evaluación de la implementación de estrategias, los objetivos estratégicos deben corresponder a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando integral (*Balanced Scorecard*): la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de los procesos internos, y la perspectiva de formación y crecimiento.

En esta investigación se evaluarán los objetivos estratégicos de la organización y su alineamiento con la visión y misión de la organización.

3.2. Dirección e implementación

Al igual que en la primera etapa de planeamiento estratégico, David (2013) plantea una serie de conceptos de estrategia que deberían de ser tomados en consideración durante la implementación de los planes estratégicos. Entre estos conceptos de estrategia podemos encontrar: los objetivos de corto plazo, las políticas organizacionales, la asignación de los recursos de la organización, y la estructura organizacional.

3.2.1. *Objetivos de corto plazo*

Para lograr la implementación de las estrategias en una organización, esta debe utilizar los objetivos de corto plazo como mecanismos mediante los cuales se alcanzan los objetivos estratégicos organizacionales de largo plazo (David, 2013, p. 215). Estos objetivos, también llamados anuales, son la base para la asignación de recursos en la organización (David, 2013, p. 215), pues se utilizan como instrumento para monitorear el cumplimiento de los objetivos de largo plazo y para establecer prioridades organizacionales.

Los objetivos de corto plazo funcionan como lineamientos de la organización para la acción y la dirección (David, 2013, p. 215). Su formulación involucra a todos los gerentes y mandos medios de la organización, y contribuye a que el proceso estratégico se retroalimente continuamente. Esto debido a que estos objetivos son el primer factor por el cual los colaboradores serán evaluados, así como la principal herramienta de monitoreo del cumplimiento de las estrategias a largo plazo (David, 2013, p. 217).

En la presente investigación se analizarán los objetivos de corto plazo de la organización y su consistencia con los objetivos de largo plazo y la estrategia general, así como su influencia en la implementación de acciones en la empresa.

3.2.2. *Políticas*

Las políticas son instrumentos para la implementación de las estrategias, dado que establecen qué tipo de acciones administrativas se pueden aplicar para recompensar o sancionar conductas (David, 2013, p. 217). Ellas sirven como instrumentos para que los empleados y gerentes sepan qué se espera de ellos y que pueden o no hacer para una implementación estratégica exitosa. En ese sentido, las políticas deben estar conectadas y relacionadas con los valores y principios de la organización.

En la presente investigación se examinará si se desarrollaron políticas internas vinculadas con la estrategia de la organización, su nivel de formalización, los documentos en los que se encuentran plasmadas esas soluciones y qué cambios experimentaron con el tiempo.

3.2.3. *Asignación de recursos*

La asignación de recursos de una organización es la etapa en la cual los directivos distribuyen los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos de manera que se puedan desarrollar las estrategias para alcanzar la visión de la organización (David, 2013, p. 219).

En esta investigación se examinará si se llegó a determinar un modelo específico de repartición de recursos de la organización, si este estaba vinculado y alineado con la estrategia de la organización, y cuáles fueron los resultados de las decisiones de asignación de recursos por áreas de gestión en la organización.

3.2.4. Estructura organizacional

Implementar cambios en la estrategia de una empresa a menudo requiere cambios en su forma de organización por dos razones principales: primero, porque la estructura determina cómo los objetivos y las políticas serán establecidas, y segundo, porque la estructura organizacional también determinará la forma en la que los recursos son asignados por área de gestión en la organización (David, 2013, p. 220).

En la presente investigación se evaluará si se realizaron cambios estructurales en la organización, los niveles de jerarquía dentro del organigrama, su relación con la centralización de toma de decisiones y la conexión con las estrategias establecidas.

3.3. Control y evaluación

Para evaluar los resultados del proceso estratégico de la organización existe una herramienta ampliamente utilizada que es el Cuadro de Mando Integral (*Balance Scorecard*) desarrollado por Kaplan y Norton (2001). Los autores definen a esta herramienta como un sistema de gestión que expande los objetivos de un negocio más allá de los indicadores financieros (2001, p. 21). A través de este concepto es posible capturar las actividades críticas de creación de valor realizadas a través del proceso estratégico de la organización.

Este sistema de gestión transforma la misión y la estrategia de una empresa en objetivos e indicadores tangibles (Kaplan y Norton, 2001, p. 38). Esta herramienta es utilizada también en la etapa de planeamiento estratégico para establecer los objetivos estratégicos a largo plazo del negocio. Los indicadores deben representar un equilibrio entre las medidas financieras y no financieras de los resultados del negocio. Estos indicadores se organizan en cuatro perspectivas diferentes: la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de los procesos, y la perspectiva de formación y crecimiento. Estas perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, y entre las medidas objetivas y subjetivas (2001, p. 39).

3.3.1. Evaluación de la perspectiva de formación y crecimiento

Los objetivos e indicadores de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite alcanzar exitosamente los objetivos en las otras tres perspectivas (Kaplan y Norton, 2001, p. 139). El modelo del Cuadro de Mando integral (*Balanced Scorecard*) reconoce tres ejes temáticos: capacidades de los empleados, capacidades de los sistemas de información, y motivación y delegación del poder.

Al igual que en las etapas anteriores, se analizarán las principales mediciones de la perspectiva de formación y crecimiento en la organización, frecuencia de evaluación y el impacto dentro de la organización. Esto será contrastado con la implementación de acciones correctivas por parte de los responsables del negocio.

3.3.2. Evaluación de la perspectiva de procesos internos

En el Cuadro de Mando integral (*Balanced Scorecard*), los objetivos e indicadores de la perspectiva de procesos internos derivan de las estrategias a implementar para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes y de los accionistas del negocio (Kaplan y Norton, 2001, p. 108). Los autores proponen un modelo genérico de cadena de valor de los procesos internos, el cual abarca tres procesos principales: innovación, operaciones y servicio posventa.

Esta investigación pretende identificar las mediciones realizadas sobre de los procesos internos de la organización así como la manera en que fueron aplicadas, precisando su frecuencia de actualización y los resultados a fin de determinar si se llegó a una etapa de implementación de las correspondientes acciones correctivas.

3.3.3. Evaluación de la perspectiva de clientes

La perspectiva de clientes dentro de una organización comprende la identificación de los segmentos de clientes y del mercado en el que se compete. En esta perspectiva se deben evaluar, entre otros, los siguientes aspectos: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes del negocio (Kaplan y Norton, 2001, p. 76). Los autores dividen los objetivos e indicadores de la perspectiva clientes en cuatro ejes temáticos: la cuota de mercado, el incremento de clientes, la retención de clientes y la satisfacción de clientes (Kaplan y Norton, 2001, p. 81).

A través del análisis de la perspectiva de clientes, esta investigación pretende identificar qué factores se usaron como palancas para el crecimiento, precisando su temporalidad, resultados y la aplicación de acciones correctivas.

3.3.4. Evaluación de la perspectiva financiera

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas del Cuadro de Mando integral (*Balanced Scorecard*).

De acuerdo con Kaplan y Norton:

El Cuadro de Mando Integral cuenta la historia de la estrategia de la organización empezando por los objetivos financieros a largo plazo y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, procesos internos y, finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo (Kaplan y Norton, 2001, p. 59).

El Cuadro de Mando integral (*Balanced Scorecard*) debe ser entendido dentro de las organizaciones como un sistema de gestión integral que facilita el seguimiento de las etapas del proceso estratégico desde la formulación de objetivos estratégicos, monitoreando y controlando el resultado de las acciones implementadas para conseguir los objetivos planteados. Existen una serie de aspectos clave para evaluar la perspectiva financiera: crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos y mejora de productividad, y utilización de activos y estrategia de inversión.

En esta investigación se pretenden analizar las principales mediciones de la perspectiva financiera en la organización, así como la frecuencia de estas, sus resultados y su influencia en la aplicación de acciones correctivas.

4. PYMES, negocios sostenibles y gestión estratégica

Si bien el proceso estratégico brinda un marco de toma de decisiones que puede ser aplicable en distintos rubros de mercado, para su correcta aplicación es fundamental tener una noción del macro y micro entorno en el que se desarrolla la empresa. De ese modo, para la presente investigación se ha considerado relevante definir en primer lugar qué se entiende por Pyme en el ámbito peruano, cuáles son las principales características de estas organizaciones, cuáles son los modelos de crecimiento desarrollados para la pequeña empresa y cómo puede definirse un negocio sostenible en este tipo de organizaciones.

4.1. Definición y relevancia de las PYMES

De acuerdo con la Corporación Financiera Internacional (IFC), las PYMES son un elemento central del desarrollo económico, principalmente en el contexto de un mercado emergente (IFC, 2009, p. 7). Estas empresas son una fuente importante para el crecimiento del producto bruto interno (PIB) y la creación de nuevos puestos de empleo, por lo que generan un

gran aporte al desarrollo del sector privado y a la estabilidad económica y social de un país (IFC, 2009, p. 3).

La IFC define a las PYMEs como aquellas organizaciones registradas con menos de 250 empleados (IFC, 2009). Estas organizaciones representan aproximadamente el 95% de todas las empresas registradas en el mundo (IFC, 2009, p. 9). El Banco Mundial señala que existen criterios específicos para clasificar a las empresas como micro, pequeñas o medianas (IFC, 2009). En esa línea, para ser clasificadas en alguna de las categorías propuestas, las empresas deben cumplir con al menos dos de las siguientes tres características (ver Tabla 1).

Tabla 1: Clasificación Mypymes

Clasificación	Nº de trabajadores	Total de activos	Ventas anuales
Micro	Menor de 10	Menor de USD 100,000	Menor de 100,000
Pequeña	Menor de 50	Menor de USD 3'000,00	Menor de 3'000,000
Mediana	Menor de 300	Menor de USD 15'000,0	Menor de 3'000,000

Fuente: Adaptado de IFC (2009)

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) establece que, a diferencia de la realidad empresarial en la Unión Europea, en la región latinoamericana no existe acuerdo sobre la definición de mipyme, aunque hay esfuerzos por buscar criterios homogéneos entre los distintos países (CEPAL, 2016, p. 12). Sin embargo, debido a que en el mercado latinoamericano no existe una adecuada articulación e integración económica, es difícil plantear una definición estándar que sirva para países con distintas dimensiones de sus redes empresariales. Por ello, para la CEPAL, es deseable más bien contar con criterios mínimos para la identificación de las mipymes, incluyendo la cantidad del personal ocupado, el valor total de los activos y las ventas anuales (CEPAL, 2016, p. 13).

En el Perú, el Ministerio de Producción (PRODUCE), en publicaciones relacionadas con el estrato empresarial en el Perú, define como principal criterio de diferenciación el promedio de ventas anuales medidas en Unidades Impositivas tributarias (UIT). Esto concuerda con lo establecido en la Ley N° 30056, la cual define a la microempresa como aquella que tiene un promedio de ventas anuales menor de 150 UIT, la pequeña empresa como aquella que tiene ventas promedio entre 150 y 1700 UIT, y la mediana empresa como aquella con una media de ventas entre 1700 y 2300 UIT al año (PRODUCE, 2016, p.8).

En la presente investigación se adoptará la definición de mipyme planteada por el Ministerio de Producción (PRODUCE), pues es la más cercana a la realidad de la estructura empresarial peruana. Asimismo, cabe señalar que el presente estudio se centra en una organización regulada por la legislación sectorial nacional, tal como se describirá posteriormente en el marco contextual.

4.2. Características de las PYMEs

Actualmente, las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) contribuyen de manera sustantiva con el desarrollo socioeconómico y la generación de nuevos puestos de empleo en el país. Fernández (1981) y Gómez (1997) identifican distintas fortalezas y debilidades en las pequeñas y medianas empresas:

a. Facilidad en la comunicación interpersonal, pues en las PYMEs el proceso de comunicación es mucho más rápido y el contacto entre los individuos de la organización es más frecuente en todo nivel de jerarquías. La existencia de un clima organizacional que fomenta la comunicación interpersonal contribuye sustantivamente con el desarrollo de la empresa (Fernández, 1981, p. 33).

b. Cercanía a los clientes, ya que las pymes, por definición, se encuentran mucho más próximas a ellos, lo que permite un mayor conocimiento de las necesidades a satisfacer (Gómez, 1997, p. 12).

c. Facilidad, agilidad y flexibilidad en la toma de decisiones, lo cual constituye una importante ventaja frente a las grandes empresas, pues permite una rápida adaptación para aprovechar las oportunidades del mercado en entornos dinámicos (Gómez, 1997, p. 11).

d. Mayor integración personal dentro de la organización, pues existe mayor facilidad para responder en forma rápida ante requerimientos del entorno; además, en las pymes suele haber mayor compatibilidad entre los intereses organizacionales y los intereses personales de sus integrantes (Fernández, 1981, p. 35).

Por otra parte, las debilidades más importantes en estas organizaciones son las siguientes:

a. Insuficiente nivel técnico en la gestión, dado que los directivos de estas empresas, en la mayoría de casos, carecen de la formación académica adecuada (Fernandez, 1981, p. 33).

b. Actuación directiva de corto plazo y rígida, ya que los responsables de la empresa suelen enfocarse en las operaciones del día a día (“apagar fuegos”), con escasa mirada al futuro del negocio (Gómez, 1997, p. 9).

c. Riesgo de alcanzar el nivel de incompetencia, dado que algunas empresas son eficaces hasta cierto nivel o dimensión organizacional, pero conforme crecen enfrentan problemas relacionados con la baja calidad técnica y la falta de experiencia necesaria para gestionar el negocio de manera satisfactoria (Fernández, 1981, p. 34).

4.3. Modelo de crecimiento empresarial de las pequeñas empresas

De acuerdo con Churchill y Lewis (1983, p. 2), los negocios pequeños varían mucho en tamaño y en capacidad para crecer, y además se caracterizan por tener diferentes estructuras organizacionales y estilos de administración distintos. De lo anterior se sigue que, según estos autores, una clasificación estándar sobre las etapas del crecimiento es inapropiada para los pequeños negocios dado que se asume que una compañía debe crecer y pasar por todas las fases del desarrollo o morir en el intento (1983, p. 3). Estas clasificaciones convencionales no capturan las etapas iniciales de la compañía y, además, clasifican el tamaño de una compañía basándose en las ventas anuales, ignorando factores como el valor agregado y el número de locales, entre otros.

Frente a la dificultad de aplicar una clasificación estándar sobre estas organizaciones, los dos autores antes mencionados proponen un nuevo marco para clasificar a los negocios pequeños en crecimiento, en el cual cada etapa se caracteriza por un índice de tamaño, diversidad y complejidad reflejado en cinco factores: estilo de administración, estructura organizacional, existencia de sistemas formales, objetivos estratégicos e involucramiento del dueño en el negocio (Churchill y Lewis, 1983, p. 7). Sobre esa base identifican las siguientes etapas de crecimiento: existencia, sobrevivencia, éxito, despegue y madurez.

La primera de las etapas identificadas es la *existencia*, la cual tiene como características que los principales problemas de la organización son obtener clientes y cubrir la demanda, que los sistemas y el planeamiento formal son mínimos o inexistentes, que la estrategia principal es mantenerse con vida, y que el dueño es el negocio pues realiza todas las tareas importantes y es el principal proveedor de dirección (Churchill y Lewis, 1983, p. 8).

La siguiente etapa es la *sobrevivencia*, caracterizada porque el principal problema de la empresa es la relación entre ingresos y gastos. Además, existe una preocupación por alcanzar el punto de equilibrio para permanecer en el negocio y financiar el crecimiento (Churchill y Lewis,

1983, p. 8). Asimismo, la empresa tiene un limitado número de empleados supervisados por un jefe de ventas o un supervisor general, pero ninguno de ellos toma decisiones propias. Finalmente, el desarrollo de sistemas es mínimo.

La etapa de *éxito* tiene varias características: la preocupación principal del negocio consiste en decidir explotar o no los logros de la compañía, y decidir si expandirse o más bien mantener estable y rentable el negocio como una base que apoya a actividades alternativas del dueño (Churchill y Lewis, 1983, p. 9). Un asunto importante a decidir es usar la compañía como plataforma para crecer (sub fase 3G) o como un medio para apoyar al dueño en otras actividades mientras se desvincula del negocio (sub fase 3D).

La cuarta etapa del modelo es el *despegue*. Aquí los problemas clave son cómo crecer rápidamente y cómo financiar el crecimiento. La empresa ya está descentralizada y tiene divisiones. Se requiere entonces que los administradores claves sean muy competentes. Si el dueño decide arriesgarse se puede convertir en una gran empresa; pero si no el negocio se puede vender (Churchill y Lewis, 1983, p. 10).

La etapa final del modelo es la *madurez*. La preocupación principal es consolidar y controlar las ganancias financieras y retener las ventajas del tamaño pequeño. Adicionalmente, se considera relevante expandir la administración y eliminar ineficiencias, así como profesionalizar la empresa usando herramientas como el planeamiento estratégico, la administración por objetivos y la creación de presupuestos (Churchill y Lewis, 1983, p. 11).

El presente modelo será utilizado en la investigación para analizar la fase del crecimiento empresarial en que se encuentra la organización estudiada, teniendo en cuenta los cinco factores propuestos por Churchill y Lewis: estilo de administración, estructura organizacional, existencia de sistemas formales, objetivos estratégicos e involucramiento del dueño en el negocio.

4.4. Negocios sostenibles

Al gestionar sus operaciones, las organizaciones se han enfocado tradicionalmente en metas económicas en términos de tiempo, costos, eficiencia y calidad. Al hacer esto, son responsables de la degradación medioambiental causada por el consumo de recursos no renovables, las emisiones de gases y el incremento de desperdicios (Vom Brocke et al., 2012, p. 3). Como consecuencia de esto, desde hace algunos años las organizaciones han incrementado su interés por mejorar el impacto ecológico de sus operaciones. La sostenibilidad ambiental se ha convertido en un imperativo de gestión adicional a los ya establecidos.

Con el fin de reducir estos impactos negativos medioambientales, diversas organizaciones han diseñado e implementado procesos ambientalmente sostenibles. Estas organizaciones son llamadas *negocios verdes o negocios sostenibles*.

Las estrategias de los negocios verdes son muy populares hoy en día y están siendo adoptadas por muchas razones. Ellas incluyen la posibilidad de incentivar la ventaja competitiva por diferenciación, el ahorro de costos, el ingreso a nuevos mercados, la atracción de talento humano, el acceso a recursos financieros y la posibilidad de evitar obligaciones, entre otras (Radulescu et al., 2016, p. 109). Existen múltiples beneficios para la organización asociados con la formulación y puesta en práctica de iniciativas verdes, incluyendo la mejora en la competitividad de estas organizaciones en el sector en el que desarrollan sus operaciones. Entre los principales beneficios generados por los negocios verdes pueden mencionarse: mejora en la reputación de la organización, contribución a la competitividad, y mejora en el desempeño financiero.

El primero de los beneficios mencionados consiste en “pintar de verde” la reputación de la organización. Construir la estrategia de mercadeo de un negocio, con base en su preocupación y desempeño medioambiental para cualquiera de sus productos o procesos, se ha convertido en un enfoque muy común en muchas empresas exitosas en los últimos años (Radulescu et al., 2016, p. 109). Un ejemplo es el caso de Exxon Mobile y su campaña sobre el compromiso con la energía renovable, el cual marcó distancia frente a su posición previa en la cual apoyaba financieramente a organizaciones que negaban el cambio climático tales como el Instituto Heartland, la Fundación Heritage y el Instituto American Enterprise (Radulescu et al., 2016, p. 110).

Otro beneficio de adoptar las estrategias de los negocios verdes es mejorar el nivel de competitividad de la organización. La mayor fortaleza que proporcionan las estrategias de los negocios verdes, en un contexto de rivalidad con sus competidores en una industria, es desarrollar una ventaja competitiva por diferenciación (Radulescu et al., 2016, p. 111). Esto ocurre mediante el establecimiento de mecanismos implementados de manera transversal dentro de la organización, los cuales permiten desarrollar productos, procesos y operaciones enfocados en la sostenibilidad del negocio. Se trata de enfatizar características difíciles de imitar por otros negocios del rubro y que generen un alto valor para el cliente.

Algunos estudios han demostrado que existe una relación significativa entre la adopción de estrategias verdes y el desarrollo de las pymes. Un estudio de la Eurasia Business and Economics Society muestra que existe una alta correlación entre la implementación de estrategias verdes y el desarrollo de las pymes en un mercado con condiciones turbulentas. Esto

se debe a que, en años recientes, el énfasis en la innovación para la sostenibilidad medioambiental ha cobrado considerable importancia para los tomadores de decisiones en las empresas (Ebrahim y Mozzafar, 2017, p. 207).

El tercer beneficio que obtienen los negocios sostenibles o verdes está relacionado con el desempeño financiero de la organización. Al satisfacer las necesidades de sus principales grupos de interés, incluyendo el cuidado del medio ambiente, los negocios sostenibles generan un mejor desempeño financiero. Cuando surgen dificultades para identificar las necesidades de los *stakeholders* del negocio, la empresa genera preocupaciones en ellos e incrementa los riesgos a los que la firma se encuentra expuesta (Radulescu et al., 2016, p. 111). De hecho algunos estudios empíricos proporcionan evidencias sobre la correlación positiva entre las estrategias verdes y el desempeño financiero (Radulescu et al., 2016, p. 112), aunque los resultados aún no son concluyentes.

Todos estos beneficios son también valiosos para las pymes. En ese sentido, Vasileva, Gutierrez & Montoya (2018) señalan que la transición de las pymes hacia una administración estratégica sostenible o verde, así como la introducción de prácticas sostenibles, son esenciales para mejorar su impacto en el medio ambiente y para ahorrar energía y recursos (Vasileva et al., 2018, p. 773).

Existe un vínculo entre la administración verde de los negocios y una nueva administración estratégica que busca generar un negocio completamente sostenible, lo cual conlleva resultados importantes en las esferas financiera, social y medioambiental del negocio (Vasileva et al., 2018, p. 774). Esta nueva administración estratégica implica iniciativas como la gobernanza verde, la implementación de actividades verdes específicas, el financiamiento del negocio y el entrenamiento de los empleados sobre las estrategias sostenibles del negocio.

Es importante mencionar que la definición y los beneficios de optar por la implementación de un negocio verde son de suma importancia para la presente investigación debido a la naturaleza de la organización a analizar. Veggie Pizza tuvo desde sus inicios un fuerte énfasis en la responsabilidad empresarial, tanto en el impacto en los consumidores como en el manejo de su cadena de suministro. Por ello, el análisis previo nos proporciona un marco para entender mejor las decisiones implementadas en la empresa y su oferta de valor en el mercado.

4.5. Implicancias de la gestión estratégica en la pequeña empresa

A lo largo de este capítulo se han examinado diversos conceptos correspondientes a la gestión estratégica de las organizaciones, distintas aproximaciones sobre la estrategia y diferentes enfoques sobre el proceso estratégico. Asimismo, se han abordado conceptos claves

sobre las pymes, la realidad que enfrentan y los negocios sostenibles o verdes. En esta sección se pretende describir la gestión estratégica y sus implicancias en las pequeñas empresas a partir de la literatura teórica y sectorial consultada.

Para Ijir y Gbegi (2015), las pequeñas empresas han sido siempre consideradas como un instrumento de crecimiento y desarrollo económico. Este creciente reconocimiento ha logrado el compromiso del Banco Mundial con este grupo de empresas como parte de su estrategia para incentivar el crecimiento económico, el empleo y la reducción de la pobreza (Ijir y Gbegi, 2015, p. 12).

Según Ijir y Gbegi, la gestión estratégica en las pequeñas empresas cumple cinco roles principales. El primero de ellos es establecer la dirección y clarificar la definición del propósito de la organización, planteando objetivos realistas y consistentes con la visión y misión de la organización. El segundo rol es incentivar la toma de decisiones acertadas e inteligentes. De acuerdo con estos autores, esta es la manera en la que una empresa puede distinguir una idea buena de una idea excelente. El tercer rol es el fomento de la longevidad del negocio. Dado que el mercado mundial y las industrias están cambiando rápidamente, las compañías que basen su desempeño en la intuición para la toma de decisiones y en las oportunidades del mercado no perdurarán. El enfoque estratégico es necesario para asegurar el futuro de la empresa (Ijir y Gbegi, 2015, p. 14).

El cuarto rol de la gestión estratégica en las pequeñas empresas es incrementar la rentabilidad y la participación de mercado, a través de un enfoque de planeamiento y pensamiento estratégico para descubrir las necesidades de los clientes y ofrecer los productos o servicios que generen mayor valor para los clientes y para las empresas (Ijir y Gbegi, 2015, p.15). Por último, la gestión estratégica en las pequeñas empresas incrementa la satisfacción laboral de los empleados, disminuyendo la tasa de rotación al interior de la organización.

Muchos de los propietarios o administradores de las pequeñas empresas planean sus operaciones en forma rutinaria y en el día a día, porque consideran que la planificación estratégica no se aplica a sus organizaciones. En muchos casos estos gestores piensan que la planificación estratégica implica desarrollar documentos extensos que terminarán empolvados en los almacenes de las empresas (Sandberg et al., 2001, p. 12). Por otro lado, la estrategia dentro de una pequeña empresa debe ser entendida como la lógica que tiene para competir dentro del mercado, según el tipo de cliente elegido como objetivo y el valor agregado que espera generar (Sandberg et al., 2001, p. 12).

Risseuw y Masurel (1994) realizaron un estudio en el que se analiza el rol de la planificación estratégica en pequeñas empresas del sector servicios. Ellos observaron que si bien

son pocas las pequeñas empresas que tienen una planificación e implementación estratégica, son precisamente estas empresas las que tienen un desempeño positivo. Ahora bien, la correlación entre planeamiento y desempeño no es alta, y de hecho ambos autores concluyen que cuando el ambiente de la empresa es muy dinámico, el uso de un plan estructurado podría incluso ser contraproducente (Risseuw y Masurel, 1994, p. 321).

Por otro lado, un estudio realizado por Wang, Walker y Redmond (2007) muestra que uno de los principales factores que genera que las pequeñas empresas no planifiquen estratégicamente y no realicen una adecuada gestión estratégica es el bajo nivel de motivación de los propietarios al respecto. Los niveles de planificación estratégica son más altos en las pequeñas empresas que tienen como dueño o gestor a alguien orientado hacia el crecimiento, y son más bajos en las pequeñas empresas cuyos directivos persiguen agendas personales no económicas (Wang et al., 2007, p. 10).

Estrada, García y Sánchez (2009) realizaron un estudio para identificar los factores que impiden o dificultan la gestión estratégica en las pymes. El estudio encontró que aquellas pymes que otorgaron una ponderación mayor a la planificación estratégica obtuvieron un rendimiento superior. Estos resultados confirman la idea de que la gestión estratégica tiene gran relevancia para el desempeño y sobrevivencia de las pymes en entornos turbulentos y dinámicos. Adicionalmente, este estudio muestra que las principales variables que impiden o dificultan la planificación e implementación estratégica son la turbulencia del ambiente externo, el insuficiente conocimiento de las herramientas de planificación, la carencia de un equipo de dirección, la ineficacia en la coordinación para la implementación y la insuficiente comunicación entre los colaboradores y la plana gerencial (Estrada et al., 2009).

Existen publicaciones acerca de las herramientas de gestión estratégica que deberían ser utilizadas por las pequeñas empresas. Siddique (2015), en un estudio realizado en pequeñas empresas de los Emiratos Árabes Unidos, reporta que las pequeñas empresas han empezado a utilizar conceptos de planificación estratégica tales como el análisis FODA, el análisis PESTE, el análisis costo beneficio y el análisis del sector competitivo desarrollado por Porter (Siddique, 2015, p. 8)

Finalmente, Robles et al. (2001) señalan que las pymes tienen cuatro maneras usuales de evaluar sus estrategias o medir su desempeño. La primera de ellas es el nivel de productividad general de la empresa, en términos de la función de producción, tomando en cuenta los factores de producción capital y trabajo. La segunda forma de medición es el análisis del desempeño financiero de la empresa, a través de indicadores como el margen neto, la rentabilidad sobre los activos o sobre el patrimonio neto, y la utilidad sobre las ventas. La

tercera forma implica la medición del volumen o de la escala de producción, dado que se espera un mejor desempeño relativo de la pequeña empresa dentro un mismo subsector productivo. La última manera de medición mencionada por los autores es la tasa histórica de crecimiento de la producción de la empresa desde su nacimiento (Robles et al., 2001, pp. 48-49).

A partir de la información de este apartado se han identificado las principales ventajas y contribuciones de una correcta utilización de los conceptos de la planificación e implementación estratégica aplicables en la gestión del proceso estratégico de una pequeña empresa, así como su aporte para el logro de objetivos y mejora de su desempeño en el mercado. Estas contribuciones serán consideradas posteriormente en el capítulo de análisis del caso de estudio, prestando particular atención a las implicancias estratégicas de las herramientas utilizadas.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo está organizado en tres partes. La primera de ellas aborda la situación de las micro, pequeñas y medianas empresas en el país, con el objetivo de identificar el contexto en el que se desarrolló Veggie Pizza durante el periodo 2014 – 2017. Para ello se examina la red empresarial peruana, las características de las MIPYMES, y el papel del estado y la cultura emprendedora en el país. La segunda parte trata sobre el sector gastronómico y los negocios sustentables en el Perú. En esa línea, se analiza la participación de la gastronomía en la economía del país, las principales decisiones estratégicas adoptadas en los negocios gastronómicos y la situación de los negocios sustentables en el Perú. La tercera parte presenta las características generales de la organización investigada, Veggie Pizza, mediante una breve presentación de su historia y cambios importantes en la gestión organizacional.

1. Situación de las mipymes en el Perú

Esta sección busca describir el contexto en el cual se encuentra la organización que motiva esta investigación. En primer lugar, se menciona la situación de las Mipymes dentro del mercado de negocios medianos y pequeños en el país. Seguidamente, se refieren las características de las pymes formales nacionales, para luego describir las actividades realizadas por el gobierno para apoyar el desarrollo de estas empresas y mejorar el ecosistema emprendedor. Finalmente, se aborda la cultura emprendedora que caracteriza al país.

1.1. Las mipymes en la red empresarial peruana

De acuerdo con la CEPAL (2016), las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan el 99% del tejido productivo en Latinoamérica y son un actor central para asegurar la viabilidad de una dinámica de desarrollo que contribuya con el crecimiento económico de manera inclusiva y sostenible (p.5).

En el caso peruano, el INEI (2017) señala que en el 2016 existían 2.01 millones de microempresas, 92,789 pequeñas empresas y 12,494 medianas y grandes empresas. Las MIPYMEs representaron el 99.5% de la estructura empresarial peruana en ese año. Esto muestra la gran importancia de estas organizaciones para la economía nacional y el desarrollo económico.

De acuerdo al *Anuario Estadístico Industrial, Mype y Comercio Interno 2016*, en el Perú el 39.8% de las mipymes tuvieron ventas anuales menores o iguales a dos UITs, lo que implica una venta promedio mensual de 658 soles. Estos negocios son de subsistencia y los ingresos que generan permiten a las familias cubrir los gastos por necesidades básicas (alimentación, vivienda, educación, etc.). Por otro lado, el 26.4% de las MIPYMEs registraron

ventas anuales superiores a 13 UITs. Los departamentos con mayor número de MIPYMEs son Lima, Arequipa, La Libertad, Cusco y Piura (Produce, 2016), lo que representa el 66% del total nacional. Lo anterior confirma la concentración de la mayoría de empresas peruanas en la capital y en pocas ciudades del país. El número de MIPYMEs ha crecido desde 2007 hasta el 2016 debido principalmente al avance de la economía que experimentó un crecimiento promedio de 5.2% en el mismo periodo (Produce, 2016).

1.2. Características de las MIPYMEs formales peruanas

Dado que es difícil documentar estadísticamente datos sobre las mipymes informales, únicamente se reportará cifras sobre las empresas formales (Produce, 2016). Estas últimas representan al 2016 el 35% de la red empresarial peruana (Produce, 2016). Las empresas formales cumplen cuatro requisitos básicos: tener un RUC vigente, percibir rentas de tercera categoría, tener un fin lucrativo y no desarrollar actividades económicas de intermediación financiera o administración pública.

Las mipymes formales peruanas emplearon al 59.9% de la PEA ocupada en el 2016 en el Perú (Produce, 2016). Su contribución a la economía nacional reside en los aportes a la generación de nuevos puestos de empleo y al valor agregado de las actividades económicas del país. La contribución de las mipymes al PBI nacional fue del 30% en ese año. Sin embargo, el nivel de productividad de las mipymes se encuentra por debajo del promedio latinoamericano (CEPAL, 2012). Esto se debe a incapacidad para aprovechar las economías de escala, las dificultades para tener acceso al financiamiento, la falta de mano de obra técnica y la informalidad en la contratación con proveedores y clientes (Produce, 2016).

Con respecto a la distribución geográfica de las mipymes formales, Lima Metropolitana y el Callao concentran el 50.3% del total nacional. Cabe añadir que los sectores comercio y servicios concentran cerca del 86% de las mipymes formales en el país (Produce, 2016).

1.3. El rol del estado frente a las MIPYMEs

Debido al impacto de los emprendimientos en la economía nacional, el Estado ha implementado desde hace unos años una serie de normas que apoyan la creación, desarrollo y formalización de emprendimientos y pequeñas empresas. Dentro de estas normas se encuentra el Decreto Legislativo N° 1332, el cual no solo facilita la inscripción de empresas de manera descentralizada mediante los Centros de Desarrollo Empresarial, sino que también ofrece la asesoría necesaria para la formalización (Decreto Legislativo N°1332, 2017).

Cada departamento cuenta con un Consejo Regional de la MYPE, el cual busca “promover el desarrollo, la formalización y la competitividad de la MYPE en su ámbito

geográfico y su articulación con los planes y programas nacionales” (Ley N°28015, 2003). Asimismo, existen Regímenes Laborales Especiales para promover un trabajo digno y beneficios laborales básicos en estas organizaciones (Decreto Legislativo N°1086, 2008).

1.4. La cultura emprendedora peruana y la innovación en MIPYMES

De acuerdo con Global Entrepreneurship Monitor (2017), las personas pueden decidir emprender un negocio por dos principales razones: en primer lugar, porque buscan generar sus propios ingresos debido a la escasez de oportunidades laborales, y en segundo lugar, porque están motivadas por la identificación de oportunidades en el mercado o guiadas por aspiraciones personales sobre abrir un negocio propio. En esa línea, ,en el 2017 en el Perú, solo el 12.8% de los emprendimientos en edad temprana manifestaron haber sido creados por necesidades de dinero de corto plazo (Global Entrepreneurship Monitor, 2017, p. 34).

Bernasconi (2018), Directora de Comunicaciones de la Asociación de Emprendedores del Perú (ASEP), afirma que en el Perú en el 2017 el 58% de los emprendimientos surgieron por motivaciones de necesidad de los emprendedores. Sin embargo, en los últimos años esta tendencia ha cambiado, pues el porcentaje de emprendimientos por oportunidad (y no por necesidad) ha pasado de 6% a 20% en el último decenio. Por otro lado, Villarán, Director de UTEC Ventures, indica que uno de los retos del ecosistema emprendedor es la necesidad de tener emprendimientos sostenibles en el tiempo, con buenos resultados en el mercado, y que puedan influir en otras *startups* en crecimiento (Villarán, 2018).

El rol de la innovación es también relevante para el desempeño de las Mipymes. En el 2015 el 4% de los emprendimientos innovadores era rentable a largo plazo (Menéndez, 2017) y presentaba ganancias que iban del 20% al 50% (Terrones, 2015). Un emprendimiento innovador nace a partir del capital de inversión y de una idea disruptiva para el mercado que logra captar la atención del público y le permite comenzar operaciones. Pero una organización no puede sostener sus operaciones a partir solamente de una idea innovadora, pues el mercado desarrollará competidores que satisfarán la misma necesidad con gran rapidez (Menéndez, 2017). Por ello, es necesario que las organizaciones que se apalancan en la novedad de sus productos en el mercado sean conscientes de que deben crear una sólida propuesta de valor sobre la que se construya su modelo de negocio (Menéndez, 2017). La gestión estratégica y la innovación son cruciales para ese propósito.

2. El sector gastronomía y los negocios sustentables en el Perú

Luego de describir el entorno general de las microempresas en el país, es relevante entender las características del sector económico en el que se desempeña la organización en la

cual se enfoca esta investigación. De ese modo, en esta sección se describen, en primer lugar, las características del sector gastronómico en el país y su aporte a la economía nacional. Luego, se presentan los rasgos principales de la industria gastronómica peruana, la oferta gastronómica ofrecida en el mercado y las principales decisiones estratégicas a tomar en consideración en este sector. Finalmente, se hace una breve caracterización de los negocios sostenibles y algunos aspectos estratégicos claves en estas organizaciones.

2.1. El sector gastronomía y su participación en la economía peruana

De acuerdo con Global Entrepreneurship Monitor (2017), el emprendedor peruano tiende a orientarse al servicio al consumidor, pues el 63% de los negocios en edad temprana participan en este sector (Centro de desarrollo Emprendedor Universidad ESAN, 2017). Dentro de este sector, uno de los sub-sectores económicos más importantes comprende a los restaurantes y hoteles (INEI, 2017). Este rubro ha presentado un crecimiento promedio de 6% durante los últimos cinco años (INEI, 2017). Este crecimiento no solo implica más opciones de oferta para los consumidores, sino también la búsqueda de formas innovadoras de captar al público para no ser parte del 80% de emprendimientos que no logra sobrevivir.

Según el INEI (2018), a diciembre 2017, el subsector restaurantes ha crecido en promedio 2% anual desde el año 2014, por el resultado positivo de la actividad de restaurantes que varió en 1,84%, otras actividades de servicio de comidas en 2,29%, la actividad de servicio de bebidas en 1,32% y suministro de comida por encargo en 13,55% (INEI, 2018).

El INEI (2016) señala también que el número de empresas dedicadas a actividades de servicios, incluyendo los servicios de comidas, tuvo un incremento del 4.9% en 2016 con respecto al 2013. Del total de empresas enfocadas en servicios (881,453 empresas), aquellas dedicadas a servicios de comidas y bebidas representaron el 24.7% del total en 2016. De acuerdo con PRODUCE (2016), las empresas correspondientes al sector servicios (incluyendo las empresas de restaurantes) representaron el 49.7% del PBI del país en el 2016.

A partir de la identificación de la relevancia de la gastronomía en la economía peruana, se procede a enfocar la atención de esta industria en el Perú.

2.2. La industria gastronómica peruana

El sector gastronomía en el Perú comprende un amplio conjunto de actores, desde los pequeños productores campesinos hasta los principales restaurantes gastronómicos de cocina peruana dentro del país y en el extranjero. Lima fue declarada en el 2017 como una de las mejores ciudades gastronómicas del mundo (Chua-Eoan, 2017).

La Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) ha cumplido un rol fundamental en la promoción del sector en el país, contribuyendo al boom gastronómico de la última década. En esa línea, ha habido un rápido aumento y modernización de los establecimientos gastronómicos en el país y en el extranjero, una mayor participación de la gastronomía peruana en ferias internacionales, un crecimiento notable en las publicaciones gastronómicas, y una expansión en la oferta de formación académica en cocina (Valderrama 2011, p.11). Conviene destacar que la cocina peruana generó en 2017 una cadena de valor que involucra un aproximado de 6 millones de personas a nivel nacional, la cual incluye desde actores en la parte extractiva de la cadena productiva hasta los cocineros y meseros de los propios restaurantes (Apega, 2017).

2.3. La oferta gastronómica en Lima y las principales decisiones estratégicas que involucra

Según el INEI (citado en Semana Económica 2015), en Lima Metropolitana funcionan más de 47,000 restaurantes. Cada día se abren veinte establecimientos nuevos pero se cierran cinco de ellos. En ese sentido, Adriá (2015) considera que “el entusiasmo y la buena sazón no son suficientes para elaborar una receta de éxito. El negocio de los restaurantes es inestable y peligroso” (Adria, 2015, p.1).

Semana Económica (2015) realizó un estudio sobre la oferta de negocios de restaurantes en Lima identificando cuatro principales categorías: alta cocina (restaurantes que ofrecen una experiencia única con comida de muy alta calidad), de tendencia (restaurantes casuales con una propuesta gastronómica novedosa y con cuidado especial por el ambiente y estética del local), *fast gourmet* (propuestas basadas en formatos masivos como hamburguesas y pizzas pero con presentaciones más elaboradas) y *food trucks* (vehículos de comida al paso con propuestas culinarias creativas) (Semana Económica, 2015). Veggie Pizza es identificado por esta misma publicación dentro de la categoría de restaurantes de tendencia.

De acuerdo con Kistic (2015), gerente de operaciones de IK Restaurante, estos negocios enfrentan tres principales dificultades: la informalidad de los proveedores, la poca claridad de los requerimientos municipales (tales como los procesos para el otorgamiento de permisos municipales y las exigencias relacionadas con los estacionamientos en los locales) y el desconocimiento de la gestión del negocio (Kistic en Semana Económica 2015, p. 8). Esto concuerda con lo señalado por León de Peralta (2015), socio del restaurante Juicy Lucy: “el boom gastronómico no garantiza la rentabilidad del restaurante. Debes estar organizado en el asunto de costos y del inventario porque es fácil que el dinero se diluya por ahí” (León de Peralta 2015 citado en Semana Económica, 2015, p. 12).

Medina (2015), reconocido crítico gastronómico, considera que la preparación de un plan de negocios no siempre está presente en un restaurante. Esto se debe a que algunos empresarios suelen dejarse llevar por su intuición. Sin embargo, existen variables cruciales que deben ser conocidas y manejadas por quien conduce el restaurante, como la variabilidad de los costos de los insumos, el control de la despensa, la elaboración de la carta y el servicio al cliente (Medina 2015 citado en Semana Económica, 2015, p.18).

Por otro lado, según el estudio desarrollado por Semana Económica (2015), las principales decisiones estratégicas en la administración de un restaurante involucran la localización del restaurante, inversión en infraestructura, mobiliario y cocina, diseño del producto o mix de productos, diseño del servicio y formación del personal.

Con respecto a las decisiones de *ubicación*, dentro del contexto limeño, en los últimos años, los nuevos restaurantes han seguido tres estrategias de localización: ubicación en calles relativamente céntricas pero evidentes, incorporación en los *clusters* gastronómicos en consolidación (como la zona culinaria de la Avenida La Mar y calles paralelas en Miraflores, o como la calle 2 de Mayo y paralelas también en Miraflores), y ubicación en la planta baja de edificios corporativos (como en el caso de Papachos y otros restaurantes en la avenida La Paz). Una decisión crucial adicional se relaciona con el *alquiler* del local. Si bien este depende de la ubicación geográfica y del tamaño del local, en algunas zonas de Lima muy reconocidas, como el Óvalo Gutiérrez, los precios podrían superar los USD \$10,000 mensuales (Semana Económica, 2015, p. 42).

Otro grupo relevante de decisiones estratégicas en la gestión de restaurantes incluye las decisiones de *inversión*, las cuales se concentran en tres rubros principales: infraestructura del local, equipamiento de la cocina, y mobiliario y menaje. También es fundamental el capital de trabajo, el cual debería cubrir un mínimo de tres meses (Semana Económica, 2015, p. 39).

También es relevante la *forma de prestación del servicio*, incluyendo variables clave como la ratio promedio de clientes por personal de atención. Así, en un restaurante *fast gourmet* (como en el caso de Veggie Pizza) ese ratio es de un mozo cada cinco o seis mesas (Semana Económica, 2015, p. 42).

El *diseño de la carta y del mix de productos* es una de las decisiones más importantes en la gestión de un restaurante, aspecto en el que la investigación, desarrollo e innovación desempeñan un rol fundamental. Variables como el número de platos, el precio de los mismos y la inclusión de bebidas en la carta deben responder al concepto del restaurante, al público objetivo al cual se dirige y a la elección de las materias primas para la elaboración de los platos (Semana Económica, 2015, p. 47). El diseño de la carta debe implicar, además, un buen mix de

productos donde se incluyan platos de alta rotación, y aquellos de bajo costo y alto margen.

La *gestión de la despensa y los almacenes* involucra también una serie de decisiones importantes en la gestión de un restaurante. Esto va de la mano con el aseguramiento de los insumos y una buena gestión de relaciones con los proveedores.

Adicionalmente, es fundamental la preocupación estratégica por la *gestión del marketing y la comunicación* de un restaurante mediante las redes sociales, calendario de publicaciones y respuesta a las interrogantes o comentarios de los consumidores (Semana Económica, 2015, p. 48). También son importantes las *relaciones públicas*, las cuales, de acuerdo con Valerie Nossar, CEO de Rasson, pueden ser menos costosas y generar más presencia en medios que una campaña tradicional (Nossar 2015 citado en Semana Económica, 2015, p. 51).

Por último, las decisiones relacionadas con la gestión del personal en un restaurante son fundamentales, pues esto garantiza el apropiado servicio a los clientes. Los procesos de reclutamiento de personal calificado y de formación del personal son una preocupación básica en el negocio de restaurantes (Semana Económica, 2015, p. 52).

2.4. Negocios sustentables gastronómicos en el Perú

Los “*green business*” o negocios verdes son aquellos que basan una parte importante de sus ingresos en productos y servicios que generan un impacto positivo en el medio ambiente o un uso eficiente de los recursos naturales (Vasileva et al., 2018, p. 773).

Existen varios ejemplos de casos de éxito de empresas peruanas verdes en el subsector restaurantes. Uno de ellos es IK Restaurant, un emprendimiento gastronómico de los hermanos Franco e Iván Kusic con una propuesta de valor diferenciada, caracterizada por ofrecer platos de varias zonas del Perú con el objetivo de que los clientes se identifiquen con ellas sin necesidad de visitarlas (Kusic 2018 citado en Morán, 2018, p. 11). El emprendimiento nació en 2013 con una filosofía de sus productos basada en tres conceptos: Perú, orgánico y salud. El restaurante ha ganado diversos premios y reconocimientos internacionales por la excelencia en sus operaciones y la calidad del servicio (Kusic 2018 citado en Morán, 2018, p. 9). Las principales estrategias de gestión de esta empresa comprenden la innovación e investigación constante en tendencias gastronómicas debido a las exigencias de un mercado cada vez más cambiante y dinámico (Kusic 2018 citado en Morán, 2018, p. 12).

Otro ejemplo a destacar es el de Quinoa, un restaurante que abrió sus puertas en 2012 como la primera cadena de comida saludable peruana, fundada por Thais Maggiolo, Ariana Ferraro y Alexia Cook, quienes utilizaron a la aceleradora de *startups* Endeavor Perú como

medio para lograr sus objetivos de crecimiento empresarial. Quinoa tiene como principal estrategia promover el consumo de la quinoa, un insumo nativo del Perú y, además, promover que cada cliente arme su propio plato de acuerdo con sus gustos, bajo la lógica de que la dieta debería ser individual y que las personas deben tomar las mejores decisiones sobre su alimentación (Cook, 2017)

Un tercer ejemplo corresponde a Veggie Pizza, organización en la cual se enfoca esta investigación. Este es un negocio verde cuya filosofía es fomentar una dieta basada en vegetales (*plant-based diet*) y promover a través de sus productos la sostenibilidad y responsabilidad del consumidor consigo mismo, con los demás y con el planeta (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018). En la sección siguiente se describen las principales características de esta organización.

3. Cadena de restaurantes Veggie Pizza

A continuación se realiza una breve reseña sobre la historia de la empresa. En el capítulo de análisis se describirán los aspectos centrales de su gestión.

3.1. Descripción general

Veggie Pizza Perú S.A.C. es una cadena de pizzerías que apostó por el negocio de la comida saludable a través de una *plant-based diet* en el Perú. Este tipo de dieta está basada en el consumo de verduras, frutas, nueces, legumbres y aceites saludables de alta calidad, así como en la disminución del consumo de carnes y productos derivados aunque sin eliminarlos completamente de la dieta (Satija, 2018, p. 438). Este modelo de alimentación es usualmente rico en fibras, vitaminas y minerales que ayudan a disminuir el colesterol, por lo que es especialmente recomendado para las personas con riesgos cardíacos y diabéticos (Satija, 2018, p. 440).

Debido a la naturaleza de la propuesta del negocio, esta organización se preocupa por la sostenibilidad de los principales insumos que utiliza, por lo que supervisan de cerca el abastecimiento de sus principales proveedores. De acuerdo con los fundadores, al ser este negocio parte de un estilo de vida, tiene una cultura organizacional centrada en el cuidado de la alimentación y el desarrollo de sus trabajadores (Veggie Pizza, 2017, p. 31). En el capítulo de análisis se presentará información más detallada sobre los aspectos internos de la organización.

3.2. Historia de Veggie Pizza 2014- 2017

La historia de Veggie Pizza comenzó en el año 2011, cuando Mario Melgar regresó al Perú con más de 45 kg. de sobrepeso a vivir en casa de sus padres junto a sus hermanos Juan

Francisco, José y Miguel (Veggie Pizza, 2017, p.15). Los hermanos, preocupados por el bienestar de Mario, implementaron un pequeño gimnasio en casa en el que entrenaban diariamente y cambiaron sus hábitos de alimentación, optando por opciones más saludables. Como incentivo por el cambio de estilo de vida, los hermanos decidieron comenzar a elaborar pizzas con ingredientes saludables los fines de semana, de manera que todos los hermanos, y posteriormente sus amigos, pudieran disfrutar de ellas. De ese modo, y en forma paulatina, los hermanos fueron presentando las pizzas elaboradas de manera casera ante sus conocidos, quienes con frecuencia les pedían elaborarlas para reuniones privadas.

La alta demanda de ese público selecto logró copar pedidos para todos los fines de semana. Esto les permitió notar que el mercado nacional necesitaba una propuesta original como la suya, razón por la cual apostaron por la apertura de un local en el distrito de Barranco. El local inaugurado en la casona Collich fue remodelado por los hermanos y un artista plástico, utilizando la mayor cantidad posible de objetos reciclados (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

Desde un primer momento, la organización optó por mantener una personalidad marcada por el cuidado al medio ambiente y la salud física de las personas. Es decir, se apostó por un modelo de negocio sustentable que se preocupa por el bienestar de los consumidores. Otro de los pilares de la organización desde su inauguración fue la calidad de los productos, los cuales son obtenidos a través de una red de proveedores seleccionada por los fundadores.

Frente al éxito obtenido, los fundadores optaron por desarrollar un plan de expansión nacional para llevar los beneficios de Veggie Pizza a más personas. Esto incluyó la apertura de un local en el óvalo Gutiérrez en Miraflores. Asimismo, se optó por la contratación de un gerente general con experiencia previa en el manejo de cadenas de restaurantes, bajo la supervisión de la Junta Directiva conformada principalmente por los cuatro hermanos. Posteriormente, se decidió abrir dos locales especiales para la entrega de pizzas a domicilio (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

Las dificultades en el manejo de estos nuevos locales motivaron su clausura, la búsqueda de asesoría en emprendimientos y el cambio en la gerencia general. Entonces se decidió enfatizar las características principales de Veggie Pizza en el mercado: experiencia de consumo, productos de calidad y cuidado del bienestar de los consumidores (Veggie Pizza, 2017, p. 31). Esto condujo a la prueba y apertura de dos nuevos locales en Miraflores, los cuales han mostrado resultados positivos.

Asimismo, la llegada de una nueva estructura gerencial al frente de la organización hacia el final del 2017, mantiene en el negocio las perspectivas de crecimiento y de

consolidación de Veggie Pizza en el mercado peruano.



CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

1. Enfoque y alcance de la investigación

La presente investigación tiene un *enfoque cualitativo*, es decir implica una recolección y análisis de datos en profundidad, de carácter no numérico, con el fin de responder a las preguntas de investigación.

Este enfoque de investigación tiene como principal objetivo la recolección de datos no estandarizados, centrándose en las perspectivas y puntos de vista de los actores identificados. Las herramientas para la recolección de datos incluyen preguntas abiertas que permitan recabar datos a través del lenguaje verbal, no verbal, escrito y visual (Hernández et al., 2014, p. 9). En este enfoque existe un constante énfasis inductivo, caracterizado por la búsqueda de un entendimiento cercano del contexto a investigar y de una continua revisión del foco de la investigación gracias a una estructura flexible que permite realizar cambios durante la duración del estudio (Saunders et al., 2009, p. 127).

En los estudios cualitativos, además, existe una realidad por descubrir e interpretar a partir del levantamiento de datos. Inclusive, según Hernández y otros, no existe una sino varias realidades subjetivas que varían entre sí, por lo que la realidad del objeto de estudio debe ser entendida desde el punto de vista de los actores identificados y estudiados (2014, p. 10). Dado que el objeto de estudio de esta investigación es el proceso estratégico de Veggie Pizza, resulta particularmente pertinente la aproximación en profundidad que proporciona el enfoque cualitativo.

Tal como se precisó en el capítulo teórico, el proceso estratégico constituye un conjunto y secuencia de actividades, de naturaleza dinámica e iterativa, para lograr los objetivos estratégicos organizacionales. En este proceso participan actores clave de la organización que toman decisiones e implementan acciones que definen el futuro y competitividad de la empresa. Esto refuerza la importancia de comprender en detalle las estrategias, acciones y puntos de vista de los actores clave que participan en el proceso estratégico de la organización que motiva esta investigación.

Para alcanzar sus objetivos, esta investigación se plantea un alcance fundamentalmente *descriptivo*, aunque en forma complementaria plantea también una aproximación *explicativa*. Los estudios descriptivos tienen como objetivo retratar un perfil preciso de personas, eventos o situaciones (Saunders et al., 2009, p. 140). Se sigue de lo anterior que un estudio con alcance descriptivo intenta especificar, detalladamente, las características de un fenómeno particular. En esta investigación se pretende analizar en detalle las etapas de planeamiento, implementación y

evaluación estratégica desde el punto de vista de los actores clave estudiados. En esa línea, se busca recoger información minuciosa sobre los distintos los conceptos de estrategia aplicados en la gestión estratégica de la organización (Hernández et al., 2014, p. 92). El principal aporte del alcance descriptivo en la presente investigación radica en proporcionar una descripción precisa de las dimensiones o ángulos del fenómeno investigado, en este caso de las etapas del proceso estratégico de Veggie Pizza.

Saunders y otros (2009, p. 140) señalan que en la investigación en gestión y negocios, en muchos casos la descripción de la realidad estudiada debe ser complementada y reforzada por la explicación de la misma. En ese sentido, esta investigación se propone, en forma complementaria, adoptar un alcance explicativo, con el fin de identificar posibles efectos derivados de las decisiones estratégicas adoptadas en la organización estudiada en sus distintas etapas de crecimiento. Esto servirá de base para construir hipótesis para estudios más sistemáticos sobre esos nexos causales en las empresas del sector.

Los estudios explicativos, de acuerdo a Hernández y otros, buscan explicar las causas y efectos de los fenómenos investigados (Hernández et al., 2014, p. 95). Saunders y otros añaden que el énfasis de las investigaciones explicativas reside en estudiar una situación o fenómeno para poder evidenciar y explicar las relaciones causales entre las variables de investigación (Saunders et al., 2009, p. 141). En el caso de Veggie Pizza, resulta importante complementar el análisis descriptivo, que es la base de este estudio, con un rastreo de los efectos derivados de las decisiones estratégicas y de los mecanismos que producen esos efectos, a fin de sugerir hipótesis causales para estudios posteriores.

2. Estrategia general de la investigación

La estrategia general principal de la presente investigación es el *estudio de caso* único. Este diseño metodológico consiste en la comprensión de un fenómeno dentro de su contexto, abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido (Hernández et al., 2014, p. 164). Esta estrategia implica la aproximación al caso de estudio como un sistema integrado regulado por patrones identificables y con límites definidos (Hernández et al., 2014, p. 164). Esta estrategia, además, posee una orientación por la búsqueda de la comprensión del caso particular, sin realizar generalizaciones. En ese sentido, el estudio de caso requiere una selección intencional del caso de estudio y de los participantes a analizar de la organización, en función del potencial de aprendizaje del caso respecto del fenómeno investigado (Hernández et al., 2014, p. 164).

De acuerdo a Saunders y otros, el estudio de caso será de particular interés del investigador si este desea obtener un entendimiento rico y profundo del contexto de

investigación y de los procesos involucrados en el objeto de estudio (Saunders et al., 2009, p. 146). Este diseño metodológico es particularmente útil en estudios centrados en comprender en profundidad un fenómeno y sugerir posibles causas y/o efectos para estudios sistemáticos posteriores.

En esta investigación, el caso de estudio está conformado por la cadena de restaurantes vegetarianos Veggie Pizza. Esta organización fue seleccionada, en primer lugar, porque se trata de una organización con una trayectoria destacada en el rubro de restaurantes en particular y de aquellos con una *plant-based diet* en particular. Asimismo, esta organización ha aplicado distintas decisiones estratégicas clave a lo largo del tiempo, las cuales han mostrado distintos niveles de efectividad (incluyendo la apertura y clausura de locales, y cambios estratégicos importantes). Finalmente, esta empresa cuenta, desde sus inicios, con una propuesta de valor bien definida basada en el ofrecimiento de una experiencia de compra a los clientes y un producto único en el mercado, la cual la hace particularmente valiosa desde una perspectiva estratégica.

Adicionalmente, en un estudio de caso es relevante la triangulación de la información, lo cual implica la utilización de diferentes técnicas de levantamiento y recolección de información, y el contraste de diferentes fuentes, con el fin de asegurar que el análisis permita una comprensión profunda del fenómeno bajo estudio (Saunders et al., 2009, p. 146).

La elección de esta estrategia general en la presente investigación se justifica a partir de la particularidad de las características de la organización estudiada. De acuerdo con las entrevistas preliminares realizadas a los fundadores del negocio, los hermanos Melgar, Veggie Pizza es un emprendimiento con rasgos o características particulares que han influido significativamente en su proceso estratégico y en el desarrollo del negocio en el periodo de análisis (2014-2017). En esa línea, para comprender la forma en que se ha gestionado estratégicamente la organización resulta fundamental un estudio minucioso que involucre y contraste diferentes fuentes de información tanto internas como externas a la organización.

Si bien el alcance de esta investigación es fundamentalmente descriptivo, para lo cual el estudio de caso resulta una estrategia general idónea, se consideró pertinente complementar esa aproximación con una aproximación causal de la realidad investigada. El propósito de esta aproximación es identificar los posibles efectos derivados de las principales decisiones estratégicas adoptadas en la organización, e identificar los mecanismos que estarían produciendo esos resultados. Esto servirá de base para generar hipótesis de trabajo para ser investigadas en forma más sistemática en estudios posteriores.

En esa línea, se planteó como diseño metodológico complementario el *rastreo de procesos* (*process tracing*). Esta estrategia permite una aproximación causal en estudios cualitativos basados en estudios de caso (Collier, 2011, p. 823). El rastreo de proceso implica el examen sistemático de evidencia diagnóstica seleccionada y analizada para responder a las preguntas de investigación de un estudio. Este método se centra en las trayectorias de cambio y causalidad a partir de una comprensión minuciosa de la secuenciación de los procesos bajo estudio (Collier, 2011, p. 823). Por lo tanto, es crucial partir de una descripción detallada de esos procesos.

Adicionalmente, el rastreo de procesos presta una atención especial a la secuencia de los procesos bajo estudio y a los mecanismos causales que median entre las causas y los efectos investigados. Esto permite una lectura detallada del desenvolvimiento de los procesos estudiados, permitiendo determinar con mayor precisión su secuenciación y discriminar con mayor claridad aquellas variables que no tienen relación directa con el fenómeno investigado. En esa línea, este diseño metodológico presenta una serie de ventajas importantes para sugerir nexos causales en comparación con análisis estadísticos que por lo general carecen de una comprensión profunda y minuciosa de la realidad bajo estudio (Bennett, 2010, p. 208).

Existen diferentes métodos para evaluar nexos y mecanismos causales en un estudio de caso. Bennett ha identificado cuatro pruebas de causación que permiten ponderar la evidencia a favor o en contra de determinados nexos causales (Bennett, 2010, p. 210). Estas pruebas se basan en los criterios de suficiencia y necesidad de la evidencia para explicar el efecto observado. En el Anexo A se describe en detalle en qué consiste la metodología del Rastreo de Procesos, así como cada una de sus pruebas.

3. Técnicas de recolección de información

De acuerdo con el diseño metodológico antes referido, el enfoque de la investigación es cualitativo y la estrategia de investigación básica es el estudio de caso. En ese sentido, las técnicas de recolección de información elegidas para la presente investigación fueron dos: entrevistas en profundidad y análisis documental.

La primera técnica seleccionada fue la entrevista a profundidad semiestructurada, la cual se basa en una guía de preguntas flexible que el entrevistador puede modificar o ampliar según se considere pertinente para los fines de la investigación (Hernández et al., 2014, p. 403). Esta técnica se justifica en la presente investigación debido a que se requiere recolectar información en profundidad sobre la organización investigada y recoger las diferentes perspectivas y puntos de vista de los actores relevantes identificados, incluyendo expertos en gastronomía, propietarios, gerentes y trabajadores de la empresa.

La segunda técnica de recolección utilizada comprende el análisis de documentos relevantes sobre la organización. Esta técnica contribuye al entendimiento del fenómeno central de estudio y sirve a los investigadores para conocer los antecedentes del ambiente de la empresa y el funcionamiento de la misma (Hernández et al., 2014, p. 415).

Esta técnica de recolección permite, en el presente estudio, tener un enfoque más detallado y preciso del proceso estratégico de Veggie Pizza, a partir de la consulta de información sobre el funcionamiento y resultados de las operaciones de la empresa durante el periodo de análisis (2014-2017). Entre los documentos revisados se encuentran manuales de atención al cliente desarrollados por la empresa para capacitar a sus empleados, notas periodísticas y de prensa publicados en medios escritos, publicaciones en las redes oficiales de la empresa, y críticas de cocina realizadas por especialistas del medio.

4. Selección de las unidades de observación

Debido a que la estrategia general de investigación es el estudio de caso, la selección de las unidades de observación fue fundamentalmente intencional o dirigida. En una investigación, el muestreo no probabilístico implica un procedimiento de selección en el que se elige las unidades a observar sin intentar que sean estadísticamente representativas de la población determinada (Hernández et al., 2014, p. 189). La relevancia y potencial de aprendizaje de las unidades de estudio es crucial al hacer esa elección.

Para la selección de unidades de observación dentro del caso de estudio, se consideró pertinente enfatizar los actores específicos dentro de la organización que tuvieron un papel determinado en el desarrollo del proceso y el crecimiento del negocio. En ese sentido, se priorizó el muestreo de actores clave en la organización. Adicionalmente, se consideró apropiado obtener información de expertos en el sector, pues cuentan con información valiosa sobre las decisiones estratégicas críticas en este tipo de organizaciones.

Veggie Pizza tiene un total de 101 colaboradores en la actualidad. Esto incluye a cuatro propietarios, una gerente general, un jefe de operaciones y alrededor de 80 colaboradores en las áreas de cocina y servicio al cliente. Sobre esa base, se decidió seleccionar para entrevistas a uno de los propietarios, Juan Francisco Melgar y a diez trabajadores de distintas áreas de la organización. En ese sentido, se aplicaron entrevistas a todas las personas que han participado en los principales procesos estratégicos de la organización.

5. Proceso de levantamiento y análisis de la información

El planteamiento de la investigación, la construcción del marco teórico, la descripción del marco contextual y el diseño metodológico de la investigación se realizaron entre los meses

de marzo y junio de 2018. Sobre esa base se construyó una matriz de consistencia y los distintos instrumentos de recolección de información (guías de entrevista a los distintos actores), tal como puede apreciarse en el Anexo B.

El trabajo de campo involucró, en un primer momento, la realización de entrevistas preliminares a expertos en gestión estratégica, ambos miembros de la plana docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, con el fin de afinar el abordaje conceptual y el diseño general del estudio. La primera entrevista se efectuó en mayo a la profesora Regina Soriano Rivera y la segunda en octubre de 2018, al profesor Jorge Mendoza Woodman.

A continuación se efectuaron las entrevistas con propietarios, gerentes y trabajadores de la empresa. El criterio fue empezar con las entrevistas a los propietarios de la empresa, dado que ellos tienen a su cargo las principales decisiones estratégicas. Luego se hizo una entrevista a la gerente general de Veggie Piezza. Posteriormente se hicieron entrevistas a trabajadores con cierta antigüedad en la empresa, incluyendo aquellos de áreas críticas como la atención al cliente y la cocina. Estas entrevistas se realizaron entre octubre y noviembre de 2018.

Tabla 2: Lista de entrevistas a trabajadores de la empresa

Cargo	Nombre de la persona	Fecha de entrevista
Propietario fundador de la organización	Juan Francisco Melgar de la Puente	30 de Octubre, 2018
Propietario fundador de la organización	Juan Francisco Melgar de la Puente	15 de Noviembre, 2018
Manager de Veggie Pizza- La Aurora	Jesús Enrique Quiaro	19 de Octubre, 2018
Trabajador de Atención al Cliente- Local Enrique Palacios	Christian Martín Garcia Cometibos	4 de noviembre, 2018
Trabajadora de Atención al Cliente- Local de Enrique Palacios	Yibiana Luisa Rodríguez Álvarez	5 de noviembre, 2018
Trabajadora de Cocina- Local de Enrique Palacios	Entrevistado 6	23 de octubre, 2018
Trabajador de Atención al Cliente- Local La Aurora	Entrevistado 7	23 de Octubre, 2018
Encargado de cocina- Local de La Aurora	Entrevistado 8	10 de noviembre, 2018

(continúa)

Tabla 3: Lista de entrevistas a trabajadores de la empresa (Continuación)

Trabajador de Atención al Cliente- Local La Aurora	Andrea Elizabeth Moyano Calderón	8 de noviembre, 2018
Trabajador de Atención al Cliente- Local Enrique Palacios	Entrevistado 10	23 de Octubre, 2018
Manager de Veggie Pizza- Local Barranco	Brenda Aydí Gómez Rodríguez.	13 de Octubre, 2018

Cabe añadir que, de acuerdo a los estándares de confidencialidad, algunos de los entrevistados no otorgaron el permiso para mencionar sus nombres en la investigación. Por lo que son indicados como “Entrevistado N° x”.

Complementariamente, se efectuaron entrevistas a expertos del sector gastronómico en Lima con el fin de obtener información sobre las decisiones estratégicas críticas en el sector, considerando los retos que plantea la dinámica del mercado. Esto fue útil para validar y/o contrastar los procesos estratégicos aplicados en Veggie Piezza. Estas entrevistas se desarrollaron en setiembre y en diciembre de 2018.

Tabla 4 Lista de entrevistas realizadas a expertos del sector

Cargo	Nombre de la persona	Fecha de entrevista
Manager de Tienda Pollería La Rasson-Jockey Plaza	Entrevistado 11	15 de Setiembre, 2018
Gerente de Operaciones Cadena de Pizzerias Papa Jhons	Entrevistado 12	18 de Diciembre, 2018

En forma paralela a la aplicación de las entrevistas se recolectó información documental relacionada con la organización. Esto incluyó la revisión detallada de los portales web y las redes sociales de la organización para recabar información sobre la visión, misión y orientación estratégica. Así mismo, se examinó en detalle el *Manual de la Veggie Familia* implementado en el restaurante en el año 2017. Adicionalmente, se revisaron reportes, noticias y comentarios en medios de prensa sobre la organización y sobre el sector restaurante, a fin de tomarlos como referencia para el análisis contextual y el análisis de los resultados.

Toda la información recolectada durante el trabajo de campo fue transcrita y codificada usando el software de análisis ATLAS.ti. La codificación tomó como base las variables

planteadas en la matriz de consistencia de la investigación, diferenciando las categorías en función de las distintas perspectivas de los actores investigados. En el Anexo C se puede encontrar el detalle de los códigos utilizados, así como las principales conclusiones encontradas a partir de las entrevistas desarrolladas en el trabajo de campo.

El análisis ha sido organizado en función de las tres fases identificadas sobre el proceso estratégico en la organización: las decisiones empíricas de apertura, las decisiones empíricas de expansión del negocio, y las decisiones estratégicas de reenfoque estratégico. En cada una de estas fases se examina la aplicación de los conceptos de gestión estratégica correspondientes, tomando como referencia la conceptualización de las mismas planteada en el marco teórico de la investigación.

En forma complementaria, de acuerdo con el diseño metodológico del rastreo de procesos, se evaluaron las cuatro pruebas de causación planteadas por Van Evera (citado en Bennett, 2010). Esto permitió plantear hipótesis sobre posibles efectos derivados de las principales decisiones estratégicas adoptadas en la organización, así como precisar los mecanismos causales correspondientes.

6. Consideraciones éticas

El presente estudio considera el respeto de los principios éticos de la investigación expresados en el Reglamento del Comité de Ética de Investigación de la PUCP. En primer lugar, con respecto al principio de *respeto a las personas*, en el proceso de recolección de información se aplicó un Protocolo de Consentimiento informado (ver Anexo D), el cual contiene la descripción del propósito de la investigación, menciona la posibilidad del entrevistado de retirarse de la investigación en cualquier momento y requiere expresamente su consentimiento como participante en la investigación.

Adicionalmente, siguiendo el principio de *responsabilidad*, el protocolo expresa la filiación institucional de los investigadores y refiere quién está a cargo de la asesoría de la investigación. Con respecto al principio de *justicia*, el protocolo indica a los participantes la posibilidad de acceso a los resultados finales de la investigación cuando esta concluya. Por último, de acuerdo al principio de *integridad científica*, se ha tratado en forma confidencial la información de todos los participantes que no autorizaron el uso de sus nombres en la investigación, y se ha prestado atención a una referenciación adecuada de todas las fuentes de información utilizadas. Todos los protocolos de consentimiento informado pueden apreciarse en el Anexo E.

7. Limitaciones metodológicas de la investigación

Esta investigación tiene algunas limitaciones metodológicas. Si bien el diseño metodológico de estudio de caso permite una aproximación en profundidad a la organización bajo estudio, no permite generalizaciones a otras organizaciones (Saunders et al., 2009, p. 146). En esa línea, los resultados deben interpretarse con relación al caso estudiado. La extrapolación de los mismos a otras empresas del sector requiere una contextualización y análisis complementarios.

Asimismo, si bien la estrategia general de investigación es el estudio de caso, se aplicó en forma complementaria el rastreo de procesos con el fin de sugerir posibles nexos causales resultantes de las decisiones estratégicas adoptadas. Cabe señalar que este método se apoya en un estudio de caso y por ende evalúa las evidencias sobre esa realidad en particular, por lo que tampoco posibilita generalizaciones. Además, se trata de un método apoyado en datos cualitativos, cuya fortaleza principal es sugerir posibles explicaciones que puedan ser susceptibles de análisis posteriores más sistemáticos.

En tercer lugar, conviene enfatizar que esta investigación se centra en el período 2014-2017, periodo que coincide con el nacimiento, expansión y ajuste estratégico de la organización. Sin embargo, ha habido algunas decisiones estratégicas importantes adoptadas recientemente, las cuales no han sido consideradas en el estudio debido a restricciones temporales.

Adicionalmente, aunque se buscó contactar a todos los actores relevantes de la organización durante el periodo mencionado, ha habido algunos actores que no han podido ser identificados (tales como ex gerentes de la empresa). Sin embargo, sí se logró obtener información de uno de los propietarios de la organización, quienes han tenido a su cargo todas las decisiones estratégicas clave de la empresa.

Por otro lado, la empresa no cuenta con documentos formales sobre varias de las principales decisiones estratégicas adoptadas durante el periodo estudiado, por lo que la información correspondiente se obtuvo mediante entrevistas a los propietarios de la información, fuentes secundarias (como entrevistas en medios impresos) y registros virtuales de la empresa (página web y redes sociales). El contraste entre las diferentes fuentes de información ha permitido reconstruir en forma verosímil esa información.

Finalmente, debido a los cambios en el accionariado por los que la organización ha pasado durante el último año, no se tuvo acceso a documentos estratégicos de índole financiero. En este caso también se ha obtenido información mediante las entrevistas realizadas a los propietarios y gerentes de la empresa.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo está organizado en cinco secciones. La primera sección describe brevemente las principales decisiones estratégicas adoptadas en Veggie Pizza en el periodo 2014-2017 y algunos eventos clave registrados en la organización en ese mismo periodo. En ese sentido, luego de una breve caracterización de la línea de tiempo con fines analíticos se diferencian tres fases de decisiones estratégicas: decisiones intuitivas de apertura, decisiones intuitivas de crecimiento y decisiones de re-enfoque estratégico. Es importante señalar que estas tres fases mantienen en general una secuencia cronológica, aunque en algunos casos existe cierto traslapamiento temporal entre los mismos.

Las siguientes tres secciones están destinadas, sucesivamente, a examinar la aplicación de las herramientas del proceso estratégico en cada una de esas fases. En cada fase se hace un análisis diferenciado de aquellas herramientas vinculadas a cada una de las etapas del proceso estratégico, incluyendo la etapa de planificación, la etapa de implementación y la etapa de evaluación estratégica. Estas primeras cuatro secciones precedentes dan respuesta al objetivo central de la investigación.

La quinta y última sección tiene un carácter complementario, pues plantea una aproximación explicativa sobre el procesos estratégico estudiado. Para ello, se delimitan algunas decisiones estratégicas clave adoptadas en la organización, se especifican los resultados más importantes vinculados con esas decisiones, y se examinan los posibles nexos y mecanismos causales. En este análisis se aplican las cuatro pruebas de causación descritas en el capítulo metodológico, con base en las distintas evidencias encontradas en el caso. Esto permite sugerir un conjunto de hipótesis valiosas para futuros estudios más sistemáticos en el sector.

1. Línea de tiempo de las decisiones estratégicas adoptadas en Veggie Pizza

Las principales decisiones estratégicas adoptadas en Veggie Pizza en el periodo 2014-2017 han sido agrupadas, con fines analíticos, en tres fases mencionadas previamente. En el Anexo F se puede apreciar un resumen detallado del conjunto de decisiones estratégicas de Veggie Pizza.

La fase de *decisiones intuitivas de apertura* involucra las decisiones estratégicas tomadas en Veggie Pizza como parte de la propuesta inicial del negocio desde su apertura en 2014. Durante su primer año de operación, la gestión del proceso estratégico y las acciones implementadas posibilitaron que el negocio obtenga resultados satisfactorios.

Las principales decisiones estratégicas incluyeron la apertura del primer local en el distrito de Barranco, el diseño inicial de la carta desarrollado por uno de los socios fundadores,

el diseño del proceso de producción de las pizzas y de servicio al cliente, y el aprovechamiento de las redes sociales para difundir la apertura del restaurante.

La segunda fase de decisiones estratégicas, denominada *decisiones intuitivas de crecimiento*, incluyó aquellas decisiones tomadas en Veggie Pizza como parte de la iniciativa de expansión y crecimiento determinada a partir de los buenos resultados obtenidos durante el primer año de. La principal característica de esta segunda fase fue la apertura de nuevos locales de Veggie Pizza en varios distritos de Lima.

Las principales decisiones estratégicas incluyeron la apertura de los locales del Óvalo Gutierrez, Callao monumental y centros delivery, la asociación con el grupo D&C y la ampliación de la carta de productos.

La tercera fase de decisiones estratégicas, caracterizada como decisiones de reenfoque estratégico, comprende aquellas decisiones adoptadas en Veggie Pizza para corregir los problemas derivados de las acciones implementadas en la fase anterior, incluyendo el retorno a la estrategia inicial de la organización que sí funcionó inicialmente. La principal característica de esta tercera fase es el cierre de los locales poco exitosos aperturados en la fase anterior, la apertura de dos nuevos locales siguiendo el formato original de Veggie Pizza y la tercerización de la producción de insumos como solución a los problemas de la gestión y control de inventarios en la cadena de suministros.

Las principales decisiones estratégicas incluyeron la clausura de los locales del Óvalo Gutierrez, Callao monumental y centros delivery y la posterior apertura de dos locales en el distrito de Miraflores, la simplificación de la estructura directiva del negocio, mayor nivel de control de inventarios y la tercerización de la producción de insumos.

2. Análisis de la fase de decisiones intuitivas de apertura

Esta sección está destinada a examinar la aplicación de los conceptos de estrategia correspondientes a cada una de las tres etapas del proceso estratégico en la primera de las fases identificadas.

2.1. Planificación estratégica

En esta fase, la perspectiva estratégica adoptada por la organización se apoyó fuertemente en la intuición, la experiencia personal y el juicio de los directivos para tomar decisiones. Uno de los dueños del negocio comentó que “nunca hemos planificado estratégicamente porque siempre hemos creído en nuestros instinto; todo lo hemos hecho por criterio y *gut feeling*” (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 30 de Octubre, 2018). Al

respecto, conviene recordar que David (2013) enfatiza la importancia de la intuición, sentimientos y juicios en la toma de decisiones estratégicas, sobre todo en contextos de alta incertidumbre, como ocurre en negocios que incursionan con nuevas propuestas en el sector, como en el caso de Veggie Pizza. Sin embargo, la contraparte de esta apuesta intuitiva es el escaso uso de herramientas estratégicas que ayuden a orientar la organización en forma más planificada. A pesar de ello, este periodo inicial se caracterizó por obtener resultados satisfactorios que motivaron el crecimiento en la fase siguiente.

A continuación, se examina la aplicación de las distintas herramientas correspondientes a la planificación estratégica planteadas en los enfoques teóricos de David (2013) y Macmillan y Tampoe (2001), incluyendo la formulación de la visión, misión y valores de la organización, el análisis FODA, el análisis PESTE del macro entorno, el análisis de las cinco fuerzas del micro entorno de Porter, la definición de la estrategia competitiva genérica de Porter y finalmente la formulación de los objetivos estratégicos.

El primer concepto de estrategia se refiere a la *visión* de la organización. De acuerdo con David (2013), la visión ayuda a definir el futuro de la organización, y debe responder en forma breve y clara a la pregunta sobre en qué quiere convertirse la empresa (David, 2013, p. 43).

La visión de Veggie Pizza es hacer un cambio a nivel global en el estilo de vida de la mayor cantidad de personas, expandir el negocio y difundir a los clientes los beneficios de la comida saludable (Brenda Gomez, comunicación personal, 13 de octubre, 2018 y Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 30 de octubre, 2018). Esta visión no ha experimentado cambios desde el nacimiento del negocio y no estaba detallada en ningún documento formal de la organización.

Esta formulación plantea algunas discrepancias respecto de la conceptualización teórica antes mencionada, pues no proporciona una respuesta precisa sobre qué quiere ser la organización, sino que plantea metas demasiado genéricas y poco específicas sobre el escenario futuro deseado con relación a la naturaleza del negocio. Asimismo, la formulación de la visión de Veggie Pizza no cumplió la función de guía, para los trabajadores de la organización, respecto del propósito y dirección de la empresa, dado que no estaba documentada formalmente.

Con respecto a la *misión*, Macmillan y Tampoe (2001), al igual que David (2013), coinciden en que una adecuada formulación de la misión debe contener la respuesta a la pregunta sobre en qué consiste el negocio, y además debe incluir la definición de la organización y su impacto en la sociedad para inspirar a los trabajadores. Asimismo, la *misión*

debe servir como un elemento de distinción de la empresa respecto de otras empresas en el rubro, precisando qué ofrece y a quién (David, 2013, pp. 44).

La misión de Veggie Pizza es “difundir cada día una filosofía de vida saludable a través de la alimentación” (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 30 de octubre, 2018). Al igual que la visión, en esta fase la misión no se encontraba detallada en ningún documento formal, y era comunicada verbalmente por los fundadores a los nuevos colaboradores al ingresar a la organización. Esta herramienta tampoco ha experimentado variaciones desde la apertura del negocio.

La formulación de la misión tampoco parece estar adecuadamente alineada con los planteamientos teóricos al respecto, pues no responde plenamente a la pregunta sobre la naturaleza del negocio, no ofrece ningún atributo diferenciador de la oferta de Veggie Pizza frente a otras empresas similares, y tampoco precisa a quién estaría dirigida esta oferta en el mercado.

Con respecto al tercer concepto, David (2013) resalta también la importancia de que los trabajadores conozcan y respalden *los valores* promovidos por la organización, dado que esto podría influenciar positivamente en su desempeño. Así mismo, añade que los valores están formulados correctamente cuando cumplen con representar las creencias de la empresa, aspiraciones y prioridades éticas (David, 2013, p. 51).

Los valores que promueve Veggie Pizza son los siguientes: “ser responsables consigo mismo, ser responsables con los demás y ser responsables con el medio ambiente o el planeta” (Entrevistado 6, comunicación personal, 23 de octubre, 2018). Todos los entrevistados de Veggie Pizza manifestaron estar familiarizados con estos valores. Si bien estos valores no han variado desde 2014, tampoco están plasmados en ningún documento formal.

Los tres valores básicos que promueve Veggie Pizza cumplen con la definición teórica pues expresan las creencias y actitudes de la organización. Sin embargo, reflejan una aproximación general pues únicamente se centran en una valor como la responsabilidad respecto a tres grupos de interés de Veggie Pizza, y no plantean actitudes o creencias específicas que guíen las acciones de los colaboradores.

A continuación se examinó el uso del *análisis FODA* en la organización. David (2013) señala que una virtud de la matriz FODA es que posibilita la identificación de estrategias específicas para hacer frente a las exigencias y retos del mercado. De acuerdo con los enfoques teóricos consultados, un correcto análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización implica identificar aquellas fuerzas internas y externas que

impactan directamente en la organización, para luego examinar las implicancias de estas fuerzas en la empresa (Grant, 2013, p. 9).

El fundador de Veggie Pizza manifestó que este análisis no ha sido implementado pues los propietarios, si bien conocen esta herramienta, siempre han creído más en su instintos y en la toma de decisiones por *gut feeling* (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 30 de octubre, 2018).

La siguiente herramienta a analizar es el análisis FODA, la cual es particularmente importante en este sector pues, en primer lugar, permite hacer un inventario de las capacidades que pueden aportar los emprendedores al negocio. Esto es útil en Veggie Pizza dada la división de funciones que asumieron los fundadores al inicio del negocio: “Mario es business, Jose es operaciones, yo [Juan Francisco] soy imagen y Miguel es el chef” (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018). Este factor podría haber sido identificado como una de las principales fortalezas a mantener y reforzar en la gestión del negocio.

El análisis FODA también es útil para identificar las debilidades y amenazas del negocio, que en este sector supone prestar particular énfasis a la experiencia de gestión de los emprendedores, el nivel de competencia en el mercado, y la tasa de mortalidad en el rubro, entre otros (Adria 2015 citado en Semana Económica, 2015, p. 38). Estas debilidades y amenazas podrían haber sido identificadas desde el principio en la empresa, prestando particular atención a una adecuada selección de los gerentes (con base en su experiencia en el rubro) y al análisis de la competencia antes de cualquier decisión de expansión. La identificación de debilidades específicas en cada área funcional (finanzas, marketing, operaciones, cadena de suministros y recursos humanos) podría haber permitido la formulación de estrategias apropiadas en cada caso, permitiendo un crecimiento estratégico duradero de la organización. Ese esfuerzo también hubiera sido importante para verificar la alineación entre esas decisiones y la visión y misión del negocio.

Del mismo modo, la matriz FODA permite ponderar las oportunidades que ofrece el entorno, sobre todo en el rubro de la comida saludable que ha sido poco explotado en el medio. El reconocimiento de la ciudad de Lima en el 2012 como capital gastronómica de Latinoamérica (Fairlie et al., 2012, p. 11) podría haber sido aprovechado para promover de manera más intensa el mercado de restaurantes saludables en la ciudad.

La siguiente herramienta examinada fue el *análisis PESTE* del macro entorno. David (2013) señala que esta herramienta se utiliza para realizar la evaluación externa de la organización enfocada en la exploración del macro entorno y el análisis de los factores que

podrían influir en la competitividad (2011, p. 61). En Veggie Pizza tampoco se se aplicó este tipo de aproximación estratégica.

La ausencia de un análisis del macro entorno dificulta la identificación de aspectos contextuales relevantes que pueden influir directamente en la gestión del restaurante y, por lo tanto, en su competitividad en el mercado. Veggie Pizza pudo haber obtenido información valiosa para la planificación estratégica, en especial aquella vinculada con los factores económicos, sociales y ecológicos. A continuación se realiza un recuento de los principales factores que podrían haber sido utilizados por Veggie Pizza al realizar el análisis externo del negocio.

En primer lugar, con respecto al factor económico, la información disponible mostraba que el sector gastronómico peruano generó en 2009 una cadena de valor estimada en más de s/. 40 mil millones, equivalente al 11.2% del PBI nacional (Apega, 2009). Esto es útil para posibles decisiones de expansión, aunque también supone estar alerta frente al probable ingreso de nuevos competidores en el mercado en general y en el rubro de gastronomía sostenible en particular. Asimismo, el nombramiento de Lima como capital gastronómica de Latinoamérica en el 2012 también pudo haber sido útil para Veggie Pizza para potenciar la oferta y la estrategia de comunicación adoptada.

Luego, tomando en cuenta la localización del primer restaurante de Veggie Pizza en el distrito de Barranco, el factor social-cultural habría tenido relevancia al tratarse de un distrito con alto flujo de personas debido a la naturaleza turística y artística de la zona. Por último, pero no menos importante, el factor ecológico o ambiental podría haber sido analizado también por Veggie Pizza en la planificación de estrategias, dado que este análisis hubiese proporcionado al negocio ideas e iniciativas ecológicas adicionales que vayan de la mano de la misión y visión formuladas desde el inicio del negocio.

Seguidamente se examinó la aplicación del *análisis de las cinco fuerzas de Porter*, también denominado análisis del microentorno o de la industria. De acuerdo con Macmillan y Tampoe, este análisis es particularmente útil para determinar el nivel de atractividad de la industria (2001, p. 102). Esta herramienta tampoco fue aplicada en la empresa, impidiendo el uso de información valiosa del sector para la toma de decisiones estratégicas en Veggie Pizza.

A continuación se mencionan los principales factores que podrían haberse identificado y considerado en la planificación estratégica. Primero, el análisis de la rivalidad entre competidores y la amenaza de sustitutos hubiera mostrado un nivel medio. En esta primera fase la empresa tenía competidores directos como Antica, La Linterna, Telepizza y Papa Jhon's,

entre otros, así como sustitutos representados por los restaurantes de comida saludable en los distritos de Barranco y Miraflores tales como Las Vecinas, Raw Café, El Almacén, entre otros.

Luego, el análisis de la rivalidad de los competidores y la amenaza de sustitutos es fundamental para anticipar la presencia de restaurantes que compitan directamente con Veggie Pizza (como en el caso de Antica y La Linterna en Barranco), así como para anticipar ofertas gastronómicas sustitutas (como en el caso de Las Vecinas en el mismo distrito). Esto hubiera permitido diseñar y adoptar estrategias para afrontar esos competidores, sea enfatizando el valor diferencial de la propuesta de la empresa o ampliando el menú estándar con posibles productos sustitutos. Asimismo, el análisis de la concentración del mercado de restaurantes de pizzas hubiera mostrado que hay tres cadenas con una participación importante: Telepizza (8.3%), Pizza Hut (7.6%) y Pizza Raul (6.8%). Si bien no se trata de competidores directos pues no están en el rubro saludable, es importante monitorear su oferta de productos pues podrían incursionar en el rubro y comprometer la posición de Veggie Pizza.

A continuación, el análisis sobre la amenaza de nuevos entrantes al mercado de pizzerías y restaurantes vegetarianos hubiera revelado un nivel medio, dado que existen algunas barreras de entrada como las economías de escala, requerimiento de capital, descuentos en las compras de insumos y posicionamiento de marcas ya existentes, entre otras.

Este análisis hubiera sido fundamental para definir qué decisiones estratégicas serían implementadas en el negocio para afianzar las barreras de entrada que limiten el ingreso de nuevos entrantes al mercado de restaurantes saludables en Lima, tales como el posicionamiento de la marca y economías de escala en la preparación de las pizzas, entre otras.

Por su parte, el análisis del poder de negociación de los clientes hubiese mostrado un nivel bajo, pues los consumidores contaban con varias opciones de establecimientos de pizzerías, pero con pocas opciones de restaurantes saludables en el distrito de Barranco en el 2014, por lo que el nivel de comparación y de reemplazo por la competencia era limitado. Esto pudo ser aprovechado por Veggie Pizza al brindar una oferta con pocos referentes de comparación en el mercado de restaurantes saludables en esa época.

Finalmente, el análisis del poder de negociación de los proveedores también hubiese evidenciando un nivel bajo, pues existía una amplia variedad de negocios ofertantes de insumos para pizzerías y restaurantes en general. Esto pudo ser aprovechado para potenciar la gestión de la cadena de suministro mediante relaciones de largo plazo con los proveedores y la introducción de estándares de calidad en los insumos. Asimismo, esta información pudo haber sido aprovechada para determinar acuerdos comerciales favorables para Veggie Pizza como mejores precios, mayor periodo de pago, condiciones de entrega de los pedidos, entre otros.

La séptima herramienta a analizar es definida por David (2013) como la *estrategia genérica* de la siguiente manera: la estrategia de diferenciación implica definir un diseño e imagen de marca únicos, un alto nivel de servicio al cliente y una alta infraestructura en tecnología, mientras que la estrategia de enfoque implica producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de un pequeño grupo de consumidores (2013, p. 149).

De acuerdo con Grant, la correcta formulación y elección de una estrategia genérica implica disposiciones o arreglos organizacionales, control de procedimientos y sistemas de incentivos. Asimismo, la formulación y elección de la estrategia genérica de enfoque en diferenciación implica que la empresa ofrezca productos o servicios a un pequeño rango de consumidores al mejor precio-valor disponible en el mercado. Esto implica la búsqueda de la satisfacción de los requerimientos de un nicho del mercado que supere los esfuerzos de la competencia (Grant, 2013, p. 173).

Veggie Pizza no utilizó esta herramienta en su planificación estratégica en forma expresa. No obstante, el fundador de Veggie Pizza declaró que:

La principal estrategia de inicio fue el boca a boca. Nosotros no pensamos [...] en esto como un negocio, [pues] lo hicimos para ayudar a nuestro hermano mayor que tenía problemas de salud [...]. Nuestra estrategia es promover nuestra forma de pensar y nuestro estilo de vida, mas no vender. Nosotros nunca hemos tenido una estrategia de ventas, nosotros hemos tenido una estrategia de hacer una experiencia increíble (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 30 de octubre, 2018).

De esto se infiere que Veggie Pizza busca construir una experiencia para sus consumidores con el fin de vender un estilo de vida saludable, lo cual corresponde a una estrategia genérica por diferenciación.

Una definición temprana de esta estrategia genérica hubiera servido para alinear y evaluar todas las decisiones críticas de la empresa sobre esa base. La utilización de esta herramienta en Veggie Pizza podría haber contribuido a que las decisiones estratégicas tomadas en la fase de implementación tengan una estrategia general que seguir y que, por tanto, se aseguren de que cada acción implementada vaya de la mano con la estrategia genérica. Así, al seguir la estrategia genérica de enfoque en diferenciación, las acciones implementadas en Veggie Pizza podrían haberse enfocado, con mayor precisión, en diferenciar la oferta de productos del restaurante.

La última herramienta examinada atañe a la definición de los *objetivos estratégicos* de la organización. Estos objetivos deben corresponder a las cuatro perspectivas del Cuadro de

Mando Integral (*Balanced Scorecard*): perspectiva financiera, perspectiva de los clientes, perspectiva de los procesos internos, y perspectiva de formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 2001, p. 38). Según David, los objetivos estratégicos o de largo plazo deberían ser retadores, medibles, consistentes, razonables y claros (David, 2013, p. 13).

En el caso de Veggie Pizza no existen objetivos estratégicos planteados de ese modo, sino solo objetivos generales del negocio. De acuerdo con una colaboradora, en esta fase el objetivo principal de la empresa era hacerla conocida y atraer la mayor cantidad de clientes al restaurante (Andrea Moyano, comunicación personal, 8 de noviembre, 2018). En esa línea, un socio fundador indicó que el *marketing* de “boca a boca” fue la principal estrategia inicial de Veggie Pizza para introducirse al mercado de restaurantes en Lima.

De acuerdo con lo observado en la empresa, los colaboradores identificaban diferentes objetivos generales de Veggie Pizza en esta fase, lo cual refleja denota que la herramienta no fue utilizada apropiadamente. Además, los objetivos identificados por los colaboradores no cumplan con ser medibles y claros.

Una definición precisa de los objetivos estratégicos adoptando la perspectiva del cuadro de mando integral hubiese permitido determinar metas tangibles diferenciadas, sobre cuya base hubiera sido posible monitorear y evaluar en forma efectiva el desempeño de las áreas correspondientes.

A continuación se presenta un cuadro con el resumen de la aplicación de las herramientas estratégicas en esta etapa:

Tabla 5: Resumen planificación estratégica Fase I

Concepto de estrategia	Nivel de aplicación	Evaluación
Visión, misión y valores	Aplicación parcial	La formulación fue implícita y genérica (no se determina específicamente en qué quiere convertirse ni el factor diferencial de la oferta frente a la competencia y valores organizacionales precisos)
Análisis FODA, PESTEL y Porter	No se aplicaron	Su aplicación hubiera permitido información estratégica clave para hacer ajustes internos (poca experiencia de hermanos Melgar en gestión de restaurantes) y responder al entorno (factores económicos, sociales y ecológicos y nivel de competencia entre rivales existentes en el mercado de restaurantes)

(Continúa)

Tabla 6: Resumen planificación estratégica Fase I (Continuación)

Estrategias genéricas competitiva	Aplicación parcial, no explícita	Su aplicación hubiera permitido información clave para guiar la implementación estratégica (alinearse y evaluar todas las decisiones de la empresa, diferenciar los productos frente a la competencia).
Objetivos estratégicos	Aplicación parcial	La formulación fue genérica (no contaban con horizonte de tiempo, no se encontraban de acuerdo a perspectivas del cuadro de mando integral).

2.2. Implementación estratégica

En esta sección se examina la aplicación de las distintas herramientas correspondientes a la implementación estratégica planteadas en los enfoques teóricos de David (2013), Grant (2013) y Macmillan y Tampoe (2001). Estas herramientas incluyen la formulación de objetivos anuales o de corto plazo, la formulación de políticas organizacionales, la implementación de cambios en la estructura organizacional, las decisiones en la asignación de recursos humanos, la asignación de recursos intangibles, y la asignación de recursos tangibles por área de gestión (finanzas, marketing, operaciones y servicio al cliente, cadena de suministros). Para la evaluación de las decisiones estratégicas y la asignación de recursos por área de gestión se tomó en cuenta, adicionalmente a la literatura teórica antes mencionada, diversos textos específicos por área de gestión para determinar los parámetros de las decisiones estratégicas implementadas.

En primer lugar, de acuerdo con la revisión de literatura, los *objetivos de corto plazo o anuales* funcionan como lineamientos de la organización para la acción y la dirección (David, 2013, p. 215). Una correcta formulación de los objetivos anuales debe involucrar a todos los niveles de jerarquía dentro de la organización y debe contribuir a que el proceso estratégico se retroalimente continuamente.

Al respecto, los colaboradores de Veggie Pizza señalaron que en el primer año de operaciones del negocio no contaban con objetivos de corto plazo, pues los objetivos estratégicos generales del negocio guiaban la implementación de las acciones y el desempeño de todos los colaboradores (comunicación personal, 23 de octubre, 2018).

La segunda herramienta a analizar es la formulación de las *políticas organizacionales*. David (2013) señala que ellas permiten que los gerentes y empleados sepan qué se espera de

ellos y puedan hacer con éxito la implementación (2013, p. 217). Asimismo, David señala que por medio de las políticas se puede diseñar el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la empresa reflejada en la visión (2013, p. 217). En ese sentido, las políticas deben estar conectadas y relacionadas con los valores y principios de la organización.

No todos los colaboradores entrevistados fueron capaces de identificar las políticas organizacionales de Veggie Pizza. La encargada de cocina de uno de los locales comentó que algunas de las políticas son “el respeto entre nosotros que tenemos que tener, [los] reglamentos [sobre] los celulares, [los] reglamentos del horario que tenemos [para] entrar, [la prohibición] de tocar nada que [no] sea tuyo, etc.” (comunicación personal, 23 de octubre, 2018).

Las políticas definidas por Veggie Pizza parecían no estar suficientemente definidas como para guiar el comportamiento de los colaboradores y orientar la estrategia hacia la visión formulada. Además, las políticas organizacionales no se encontraban detalladas en ningún documento formal del negocio, sino que eran comunicadas por los fundadores hacia los colaboradores al momento de su incorporación al restaurante.

Luego, con respecto a la implementación de decisiones estratégicas en la *estructura organizacional* del negocio, se encontró que al inicio el organigrama de Veggie Pizza se encontraba conformado principalmente por los cuatro hermanos Melgar, dueños y fundadores del negocio. Al respecto, Juan Francisco Melgar comentó:

Desde el día uno estaba clarísimo que cada hermano tenía su área, y ningún hermano se podía meter en el área de otro. Entonces, Mario veía el área financiera y la proyección del negocio, José veía la parte operativa, yo [Francisco] la parte de imagen, comunicación y marketing, y Miguel era el chef. Entonces nadie podía meterse en el área de otro, y lo que decía un hermano, [era] la última palabra en esa área (comunicación personal, 30 de octubre, 2018).

De acuerdo a Daft, este esquema corresponde a una *estructura organizacional* centralizada donde la responsabilidad de la toma de decisiones recae en los puestos superiores (Daft, 2008, p. 102). En el caso de Veggie Pizza, las funciones y responsabilidades dependían directamente en los cuatro hermanos Melgar, lo que denota también el uso de un diseño funcional simple. Este tipo de diseño unifica los conocimientos y prácticas a partir de las tareas que se realizan, lo que apoya al aprendizaje de la organización (Daft, 2008, p. 104). Este modelo apoya favorablemente a las empresas que necesitan alcanzar la eficiencia a través de un control jerárquico vertical y el conocimiento a profundidad de las tareas específicas por parte de los trabajadores de las áreas establecidas (Daft, 2008, p. 104). Por otro lado, el nivel de formalidad

de la estructura organizacional de Veggie Pizza era bajo, dado que no existía registro formal de la división funcional ni jerárquica.

La siguiente herramienta a analizar es la *asignación de recursos intangibles*. Grant considera que estos recursos pueden clasificarse principalmente en recursos tecnológicos, recursos de reputación o marca, y cultura organizacional (2013, p. 108).

Primero, en la empresa examinada, una característica tecnológica que se mantuvo desde el principio fue el sistema o programa de pago en la caja del restaurante. Asimismo, con relación a la reputación e imagen de la marca, vale resaltar que Veggie Pizza nació con la intención de darse a conocer como una marca que no intenta hacer negocio en el mercado, sino que nace por la preocupación de los fundadores por alimentación y un estilo de vida saludable (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

Segundo, de acuerdo con Grant, la implementación de decisiones estratégicas relacionadas a los activos intangibles o reputacionales, tales como la marca, contribuye a contruir confianza en los consumidores, proveedores y socios del negocio (Grant, 2013, p. 109). Veggie Pizza, al gestionar su marca de la manera antes mencionada, fomentó la confianza de sus grupos de interés, generando así un activo intangible o reputacional.

Por último, la cultura es definida como el “conjunto de valores, normas, creencias, y entendimientos compartidos por los miembros de una organización y que son enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse” (Daft, 2008, pp. 374-375). En el caso de Veggie Pizza, el *manager* de uno de los locales manifestó la importancia de que cada gerente y colaborador sea un referente de servicio, es un factor de contagio en la buena operación a través del servicio (comunicación personal, 18 de diciembre, 2018).

La importancia de la construcción de la cultura organizacional desde todos los niveles de la organización es un aspecto clave en este sector, tal como lo refirió el Gerente de Papa Jhons (comunicación personal, 18 de diciembre, 2018). En Veggie Pizza, desde un inicio los hermanos Melgar se ocuparon por transmitir la cultura a todos los colaboradores. Así, un colaborador de atención al cliente y un colaborador de cocina entrevistados, señalaron que los fundadores los concientizaron acerca de la comida que deben comer y la importancia de la vida saludable en la familia (comunicación personal 23 de octubre, 2018).

Se puede afirmar entonces que la cultura organizacional de Veggie Pizza, y las acciones implementadas para fomentarla, responden a la conceptualización teórica planteada por Daft. En

esa línea, la cultura organizacional del restaurante parece haber sido un factor positivo para explicar los resultados favorables en esta primera fase de decisiones estratégicas.

A continuación, con respecto a la *asignación de recursos humanos*, se examinaron las principales funciones de la gestión humana señaladas por Werther y Davis: planeamiento del capital humano, reclutamiento y selección del personal, capacitación de las personas y evaluación del desempeño (Werther y Davis, 2014, p. 8). De manera adicional, se incluye en esta sección la gestión de la cultura organizacional por su estrecha relación con la motivación de los trabajadores (Werther y Davis, 2014, p. 305).

En primer lugar, en esta fase de decisiones intuitivas de apertura en Veggie Pizza, el reclutamiento y la selección del personal se realizaban por referidos o por personas conocidas de los cuatro hermanos Melgar. Segundo, la formación y capacitación del personal nuevo era efectuada directamente de los hermanos Melgar a los colaboradores. Al respecto, la encargada de la cocina del local en Miraflores, señaló que “Miguel Melgar fue el chef [...] me enseñó cómo armar la pizza, como sacar una pizza decorada con amor [...] con todas las buenas vibras” (comunicación personal, 23 de octubre, 2018). En cuanto al servicio en el salón, uno de los colaboradores nos comentó que “Juanfra [Juan Francisco Melgar] era la persona encargada de entrenar a todos los chicos de servicio” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2018). Esto podría significar que el sistema de capacitaciones desarrollado sería efectivo dado que los hermanos se aseguraban de brindar una formación de calidad a sus colaboradores.

Asimismo, este conjunto de decisiones estratégicas relacionadas con la formación de los colaboradores se alinea con la definición de capacitación y formación planteadas por Werther y Davis (2008). Estos autores señalan a la capacitación como el desarrollo de habilidades de los empleados, tanto en los temas más técnicos como en los administrativos (Werther y Davis, 2008, p. 252), tomando siempre en consideración que estas sean integrales, de modo que apoyen al desarrollo de la persona y de la organización siguiendo los objetivos organizacionales (Werther y Davis, 2008, p. 252). De ese modo, se puede decir que la formación proporcionada por los hermanos Melgar al personal resultó ser una manera efectiva de mejorar el desempeño de los trabajadores y afianzar el *know how* del negocio.

Tercero, con respecto a las decisiones sobre retención del personal y gestión del clima organizacional, se encontró que en esta fase los dueños del negocio trataron de promover un clima que vaya acorde con la propuesta del restaurante. Un entrevistado comentó que “los cuatro hermanos siempre han sido, muy comunicativos con todos nosotros, sociales, chéveres como se le puede llamar” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2018). Lo anterior denota

que el clima organizacional en Veggie Pizza en esta fase fue también un aspecto estratégico positivo en el desarrollo del negocio.

Cabe mencionar que el clima organizacional es comprendido por el conjunto de pensamientos, acciones, símbolos y mensajes que se comparten por un grupo de personas pertenecientes a una misma organización, los cuales pueden llegar a influir en sus decisiones (Balakrishnan et. al, 2007, p. 184).

En los testimonios recolectados en el caso estudiado, es posible afirmar que los esfuerzos y decisiones implementadas para la gestión de la retención y clima laboral siguen los planteamientos teóricos antes referidos pues buscan crear un espacio de motivación para los colaboradores de Veggie Pizza.

A continuación se examina la *asignación de recursos tangibles*. Tal como se detalló en el capítulo teórico, estas decisiones estratégicas han sido organizadas por cada área de gestión dentro de la organización.

Primero, en el área de *Finanzas*, las principales decisiones de inversión en cuanto a la infraestructura del local de Barranco fueron la preparación y remodelación del jardín trasero de la casona y el alquiler mensual de s/. 4,000 del local, cifra que estaba de acuerdo con los precios del mercado y con el volumen de ventas estimado de Veggie Pizza en el 2014. Las principales decisiones de inversión sobre el equipamiento de la cocina y del salón incluyeron la adquisición del horno de piedra para la preparación de las pizzas y la compra de un mobiliario y menaje acorde con la propuesta de Veggie Pizza como restaurante de comida saludable y responsable con el medio ambiente. En ese sentido, se enfatizó el uso de material reciclado en el mobiliario y en la decoración de las instalaciones del local de Barranco.

De acuerdo a los expertos en el sector gastronómico peruano, más allá del formato de negocio, la inversión en restaurantes debe concentrarse en tres grandes rubros: la infraestructura del local, el equipamiento de la cocina, y el mobiliario y menaje (Semana económica, 2015, p. 39). En esa línea, las principales decisiones financieras de inversión realizadas en Veggie Pizza parecen haber sido acertadas.

En segundo lugar, por el área de *gestión de marketing*, específicamente en cuanto al diseño del producto, la creación de los productos de la carta inicial de Veggie Pizza estuvo a cargo de Miguel Melgar, chef de profesión, quien diseñó personalmente todas las pizzas que se ofrecieron en el restaurante desde el primer día de atención. El diseño de las pizzas se realizó durante el año 2013 cuando los hermanos Melgar preparaban reuniones o cenas de pizzas en los

domicilios de amigos cercanos y familiares, en donde probaron la respuesta del público a las nóveles preparaciones de pizzas de este chef (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 30 de octubre, 2018).

Adicionalmente, de acuerdo con Kotler y Keller, una adecuada toma de decisiones estratégicas sobre la cartera de productos en una organización incluye aquellas referidas a definir la amplitud de líneas de productos de la empresa, la longitud de la línea, y la profundidad o variaciones dentro de cada línea (Kotler y Keller, 2016, p. 164). En el caso de Veggie Pizza, de acuerdo a la información recolectada en las entrevistas y en fuentes secundarias, únicamente se contaba con una línea de productos: las pizzas.

Así, la longitud de la línea de productos o de la carta del restaurante en el 2014 estaba formada únicamente por nueve pizzas: Veggie pizza, Dalia del bosque, Bella sombra, Frutos del huerto, Bruschetta, Aromas del monte, Jardín real, Puesta de sol y Aurora boreal. Adicionalmente se ofrecía la posibilidad de pedir la pizza cuatro sabores por un precio superior. No existía mayor profundidad o variaciones en las pizzas dado que todas estaban hechas de germen de trigo, salvado de trigo, linaza, aceite de oliva extra virgen, miel de huanta y romero (Veggie Pizza, 2014).

Con respecto al diseño del precio dentro del mix de *marketing*, Juan Francisco Melgar comentó que:

La estrategia de precios se ha hecho 1) para que pidas varias cosas y tu nivel de satisfacción sea mayor, y 2) para que sea más fácil compartir, o sea, todo está diseñado como modular. Entonces con las pizzas de cuatro sabores, si pides dos ya tienes ocho sabores, y es más o menos para seis personas. Entonces de ahí puedes aumentarle jugos, entradas, vinos, cervezas, postres, café e infusiones naturales (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

De acuerdo con esto, la estrategia de precios definida por los dueños en Veggie Pizza al inicio del negocio tomó en cuenta que los clientes del restaurante puedan consumir más de un producto en su ticket de consumo. Asimismo, el precio de las pizzas, en esta primera fase, tuvo un rango entre s/. 50 y s/. 56. De acuerdo con el fundador, este rango de precios buscaba que el cliente de Veggie Pizza pueda pedir más productos y aumente su satisfacción. La excepción era la pizza de cuatro sabores que tenía como precio s/. 60.

Pasando a las decisiones estratégicas de promoción, en el inicio de las operaciones de Veggie Pizza la estrategia principal de promoción era la del marketing de boca a boca (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018) y, adicionalmente, el manejo

de redes sociales a través de una página de Facebook en la que uno de los propietarios difundía información regularmente sobre los productos de Veggie Pizza a través de fotografías capturadas de manera profesional, tomando en cuenta su formación como fotógrafo.

Uno de los entrevistados añadió que “Juanfran [Juan Francisco] era la persona que siempre se encargaba de hacer la publicidad a través de las redes sociales, el Facebook, el Instagram. Él es el encargado, porque él tiene conocidos en el mundo de la televisión y todo eso. Y siempre traía gente de diferentes canales” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2018).

En tercer lugar, con relación al área de gestión de operaciones y servicio al cliente, de acuerdo con Chase, Robert y Aquilano, existe decisiones principales como el diseño del servicio, la planeación de la capacidad, el proceso de producción, el diseño de la distribución de las instalaciones y la ubicación de las instalaciones (Chase et al., 2009, p. 28).

En esta primera fase de Veggie Pizza, el diseño del servicio a los clientes y el diseño de la distribución de las instalaciones fue realizado netamente por Juan Francisco Melgar, quien también se encargaba de comunicar y enseñar el proceso del servicio a cada nuevo colaborador del restaurante. Su rol fue diseñar la experiencia del cliente de Veggie Pizza, incluyendo el lay out, la decoración y el diseño de las cartas (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 30 de octubre, 2018).

En cambio, el diseño del proceso de producción fue realizado netamente por el chef Miguel Melgar. Al respecto, Juan Francisco comentó que “Miguel mismo, en la cocina, se pasaba todo el día haciendo masas, para toda la noche cocinar, y así todos los días. Era agotador. Yo me pasaba todo el día haciendo reservas, y en la noche recibía las reservas y luego atendía mesas” (comunicación personal, 30 de octubre, 2018).

Por último, con respecto a las decisiones estratégicas sobre la localización o ubicación de las instalaciones, Veggie Pizza abrió su primer local el 15 de enero de 2014 en el Jirón Narciso de la Colina 112 en el distrito de Barranco.

Uno de los entrevistados mencionó lo siguiente:

La casa es de 1907, está 100% hecha de adobe. La hizo un arquitecto francés, que hizo 25 casonas en Barranco, incluida la plaza principal. La casa es en espejo, o sea tiene una casa gemela vecina [...] Esa casa era la casa de huéspedes de una familia alemana, que tenía minas de oro en Cerro de Pasco, y la casa que usamos nosotros era la casa de huéspedes, y el jardín donde está Veggie Pizza era el huerto. Entonces cuando me contaron que era el huerto de la casa, yo dije: esto es una señal, porque yo quería que

sea un sitio al aire libre [...] Además, la casona esta toda hecha en barro y es patrimonio cultural (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 30 de octubre, 2018).

Estas fueron las características del local que fueron tomadas en cuenta al decidir la localización de las instalaciones, sin tomar en consideración ningún estudio de mercado o evaluación financiera del proyecto de inversión.

A continuación se presenta el resumen de las principales decisiones estratégicas tomadas en la primera fase de decisiones intuitivas de apertura.

Tabla 7: Resumen implementación estratégica Fase I

Conceptos de estrategia		Nivel de aplicación/ Principales decisiones	Evaluación
Visión, misión y valores		No se aplicaron	Su aplicación hubiera permitido un direccionamiento más preciso de las decisiones a implementar
Políticas		Aplicación parcial	Su aplicación hubiera permitido guiar el comportamiento y desempeño de los colaboradores alineados a la visión.
Cambios en la estructura organizacional		Decisión principal	La centralización de decisiones en los hermanos Melgar permitió control de operaciones.
		Estructura organizacional simple	
Asignación de recursos intangibles		Decisión principal	Cultura orgnizacional compartida por todos los colaboradores del negocio, comportamiento de los colaboradores en su totalidad alineados a la cultura Veggie Pizza.
		Cultura organizacional sólida	
Asignación de recursos humanos		Decisión principal	La formación directa del personal por parte de los fundadores permitió mayor nivel de aprendizaje y desempeño.
		Formación del personal de parte de los hermanos Melgar	
Asignación de recursos tangibles	Área de gestión finanzas	Decisión principal	Se logro un alquiler del primer local a costo razonable
		Inversión en local de Barranco, equipamiento nuevo de cocina y mobiliario	
	Área de gestión	Decisión principal	Carta formada ún(icamente por

Tabla 8: Resumen implementación estratégica Fase I
(Continuación)

	marketing	Carta formada únicamente por pizzas, alto nivel de actividad en redes sociales y relaciones públicas	pizzas, alto nivel de actividad en redes sociales y relaciones públicas.
	Área de gestión operaciones	Decisión principal	Se abrieron nuevos locales en forma no planificada y sin las evaluaciones financiera y de mercado. Hubo una división efectiva de tareas
		Apertura en Óvalo Gutierrez, Callao Monumental y centros delivery	
	Área de cadena de suministros	Decisión principal	Surgieron problemas con las mermas y control de inventarios en los locales.
		Bajo nivel de control de inventarios	

2.3. Evaluación estratégica

En esta sección se analizará la aplicación de herramientas para la evaluación estratégica en Veggie Pizza. Entre las herramientas a analizar se encuentran la revisión de las bases de la estrategia (revisión de los factores del macro entorno, revisión de los factores del micro entorno y revisión de los factores FODA), la aplicación de mediciones para evaluar el desempeño por cada perspectiva del Cuadro de mando integral y la aplicación de medidas correctivas.

De acuerdo con la información obtenida, dado que en la etapa de planificación estratégica no se utilizaron herramientas de análisis y planeamiento tales como el análisis FODA, el análisis del micro entorno (cinco fuerzas de Porter) y el análisis del macro entorno (análisis PESTEL), en la etapa de evaluación estratégica tampoco se realizó la revisión de los supuestos y factores analizados.

El fundador de Veggie Pizza reconoció que estas no son características de un modelo de negocio sustentable en el largo plazo y son necesarias para el desarrollo del mismo. Sin embargo, consideró que en ese momento el negocio tenía otras prioridades (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 15 de noviembre del 2018).

Cabe resaltar que, en esta fase, no se ejecutaron mediciones de desempeño del negocio por perspectivas del Cuadro de mando integral. Adicionalmente, la evaluación de los resultados fase careció de un nivel alto de formalidad incluyendo indicadores y mediciones temporales por cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard planteadas por Kaplan y Norton (2001). Sin embargo, los fundadores del negocio tuvieron ciertos indicios que les permitieron identificar los buenos resultados de esta primera fase del negocio.

De acuerdo con Juan Francisco Melgar, respecto de la evaluación de las perspectivas financiera y de clientes, el primer año del restaurante de Barranco:

Tuvo buenos resultados porque las pizzas las hacía mi hermano Miguel, el chef, el inventor de Veggie Pizza. La pizza era riquísima, la gente lo amaba, pero Miguel terminó súper cansado. Entonces poco a poco comenzamos a contratar personal de cocina para que lo apoye. Contratamos a un mesero para [que me apoye a] mí también, y al final contratamos a una anfitriona para que me represente. Teníamos colas de una hora y media de espera (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

A continuación se presenta el resumen de las principales decisiones en la evaluación estratégica de la primera fase.

Tabla 9: Resumen evaluación estratégica Fase I

Conceptos de estrategia	Ejecución principal	Evaluación
Revisión de bases de la estrategia	No se aplicó	Su aplicación hubiera permitido identificar cambios en factores internos y externos que afecten los resultados (no preparación de análisis FODA, Pestel y Porter)
Medición de resultados por perspectiva del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)	No se aplicó formalmente	Su aplicación hubiera permitida una medición precisa del logro de objetivos y resultados

2.4. Análisis del crecimiento durante la primera fase

Para concluir con el análisis de los hallazgos de esta primera fase es relevante analizar los factores planteados por Churchill y Lewis sobre las etapas del crecimiento empresarial de las pequeñas empresas (1983, p. 7). Estos factores incluyen el estilo directivo, la estructura organizacional, los objetivos estratégicos, el nivel de formalidad de los sistemas y el nivel de involucramiento del dueño en el negocio.

En primer lugar, con respecto al factor *estilo directivo*, de acuerdo con las entrevistas realizadas, las decisiones estratégicas adoptadas en esta primera fase eran estrictamente definidas por los cuatro hermanos Melgar quienes, de acuerdo con su experiencia y formación personal pasada, se dividieron las funciones dentro de Veggie Pizza.

Luego, sobre el factor *estructura organizacional*, el organigrama de Veggie Pizza estuvo conformado básicamente por los cuatro hermanos Melgar, los mozos y los asistentes del

chef en la cocina. La estructura era bastante horizontal dado que el negocio estaba en su primer año de operaciones y el tamaño del restaurante era pequeño.

En cuanto al factor *objetivos estratégicos*, como ya se mencionó anteriormente, el principal objetivo del negocio en esta fase era hacer conocido al restaurante como una alternativa de valor en el mercado gastronómico.

Con relación al factor *nivel de formalidad de los sistemas*, los procedimientos y políticas aplicadas en el restaurante definidos por los hermanos Melgar no se encontraban explícitamente descritos en documentos formales. Estos lineamientos eran comunicados verbalmente por los propietarios a los nuevos colaboradores.

Por último, con respecto al factor *nivel de involucramiento del dueño del negocio*, la presencia de los hermanos Melgar en el desarrollo de la empresa en esta primera etapa fue asidua y cada día, dado que se encargaban directamente de liderar el funcionamiento del restaurante.

Cada uno de estos factores tuvo una serie de implicancias sobre el crecimiento empresarial de Veggie Pizza. La centralización del poder o de la toma de decisiones y el alto nivel de involucramiento de los dueños en el negocio condujeron a que en esta primera fase se implementen acciones guiadas por la idea básica del negocio de los dueños. Asimismo, la estructura organizacional simple adoptada contribuyó a la consolidación de la empresa.

Considerando el desarrollo de estos factores dentro del negocio parece válido afirmar que Veggie Pizza se encontraba en la fase de *existencia* definida por Churchul y Lewis (1983), dado que presentaba características básicas como nivel mínimo de formalidad de los sistemas, énfasis en la supervivencia y centralización de las decisiones.

3. Análisis de la fase de decisiones intuitivas de crecimiento

A continuación se examinará la aplicación de herramientas aplicadas en cada una de las etapas del proceso estratégico de Veggie Pizza, prestando mayor énfasis en las etapas de implementación y evaluación dado que en esta fase no hubo variaciones significativas en la etapa de planificación.

A continuación se analiza el proceso estratégico de Veggie Pizza sobre la base de las herramientas estratégicas planteadas por David (2013) y por Macmillan y Tampoe (2001).

3.1. Planificación estratégica

La perspectiva estratégica adoptada por Veggie Pizza en esta segunda fase se basó en la intuición, la experiencia personal y el juicio de los propietarios para la toma de decisiones

estratégicas, tal como ocurrió en la primera fase. El dueño del negocio comenta que la razón por la que nunca se hizo una planificación fue porque creían en su instinto y buen juicio. Es relevante recordar nuevamente que David (2013) resalta la importancia de la intuición, los juicios y los sentimientos en la toma de decisiones frente de situaciones de alta incertidumbre, aunque usualmente esas disposiciones requieren ser complementadas con aproximaciones más racionales.

Asimismo, es relevante considerar que la ausencia de planificación estratégica pone en riesgo a las pequeñas empresas como Veggie Pizza. Esto se debe a que la planificación estratégica en estas organizaciones tiene como rol incrementar la rentabilidad y la participación de mercado. Para ello se requiere un enfoque estratégico orientado a descubrir las necesidades de los clientes y ofrecer los productos o servicios que generen mayor valor tanto para los clientes como para las empresas (Ijir y Gbegi, 2015, p. 15).

A continuación se analiza y evalúa la aplicación de las distintas herramientas correspondientes a la planificación estratégica planteadas en los enfoques teóricos de David (2013), Grant (2013) y Macmillan y Tampoe (2001), incluyendo la formulación de la visión, misión y valores de la organización, el análisis FODA, el análisis PESTE, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la formulación de la estrategia competitiva genérica de Porter y de los objetivos estratégicos.

Primero, con respecto a la formulación de la visión, misión y valores de la organización, Veggie Pizza no experimentó cambios importantes respecto de la fase previa. En ese sentido, estas herramientas no fueron definidas de manera explícita en los documentos internos de la organización. Dado que no hubo cambios al respecto en esta fase, la formulación de la visión, misión y valores mantuvo su aproximación general e inespecífica, por lo que no contribuyó de manera directa a la dirección efectiva de los colaboradores hacia el escenario deseado.

Segundo, acerca de la formulación de los *objetivos estratégicos* de la organización, en esta fase los principales objetivos eran crecer geográficamente, abrir más locales e internacionalizarse. Estos objetivos estratégicos tampoco fueron documentados de manera formal ni fueron monitoreados posteriormente. Así mismo, no cumplen con lo establecido a nivel teórico, pues no son suficientemente claros y medibles. De este modo, el negocio perdió la oportunidad de determinar metas tangibles sobre cuya base monitorear el desempeño de la organización en cada área funcional.

Al respecto, Juan Franciso Melgar mencionó lo siguiente: “han habido muchos cambios que no nos han permitido seguir en una línea constante y continua [...] ha sido como que ‘arreglemos esto, arreglemos lo otro [y así sucesivamente]’. Eso no nos ha permitido tener un

seguimiento planificado [del desempeño de la empresa]” (comunicación personal, 30 de octubre, 2018). De ese modo, los cambios constantes dificultaron la planificación de las acciones estratégicas necesarias para lograr los objetivos planteados.

Tercero, de acuerdo con los planteamientos teóricos examinados, un correcto análisis FODA de una organización, más allá de identificar las fuerzas internas y externas que influyen directamente en ella, implica la identificación de las implicancias de estas fuerzas sobre la empresa (Grant, 2013, p. 9). En la misma línea, el análisis de *las cinco fuerzas de Porter* debiera cumplir un rol fundamental en la planificación estratégica, dado que es útil para determinar el nivel de atractividad de la industria (Macmillan y Tampoe, 2001, p. 102).

En el caso de Veggie Pizza, tal como ocurrió en la primera fase, en esta segunda fase tampoco se aplicó un análisis FODA pues siempre se prestó mayor atención a la intuición para la toma de decisiones (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 30 de octubre, 2018). Algo similar ocurrió con el análisis PESTEL y el análisis Porter. Esta falta de conocimiento sobre los factores externos e internos relevantes probablemente produjeron que Veggie Pizza adopte decisiones estratégicas poco fundamentadas y apresuradas, tales como la expansión inorgánica de la organización.

Por último, respecto de la estrategia genérica de la organización, se mantuvo el enfoque en diferenciación, pues no hubo cambios en el segmento al cual se dirigía la empresa y tampoco hubo variaciones sustantivas en la estructura de costos. Esta estrategia genérica responde en líneas generales a las características del negocio y del mercado de restaurantes de comida saludable en Lima. Como se indicó en la primera fase, una determinación más precisa de esta estrategia genérica hubiera servido para alinear y evaluar todas las decisiones críticas de la empresa sobre esa base.

En la siguiente tabla se muestra el resumen del análisis de la aplicación de las herramientas de la planificación estratégica en esta segunda fase de decisiones intuitivas de crecimiento.

Tabla 10: Resumen planificación estratégica Fase II

Conceptos de estrategia	Nivel de aplicación	Evaluación
Visión, misión y valores	Aplicación parcial	Formulación implícita y genérica (no se determina específicamente en qué quiere convertirse ni el factor diferencial de la oferta frente a la competencia y valores organizacionales precisos)

Análisis FODA, PESTEL y Porter	No se aplicaron	Su aplicación hubiera permitido información estratégica clave para hacer ajustes internos (poca experiencia de hermanos Melgar en gestión de restaurantes) y responder al entorno (factores económicos y sociales y nivel de competencia entre rivales existentes en el mercado de restaurantes)
Estrategia competitiva genérica	Aplicación parcial, no explícita	Su aplicación hubiera permitido información clave para guiar la implementación estratégica (alinear y las decisiones de la empresa, enfocar todas las operaciones al público objetivo enfocado).
Objetivos estratégicos	Aplicación parcial	La formulación fue genérica (no temporalidad, no precisaban una meta medible y no se encontraban de acuerdo a perspectivas del cuadro de mando integral).

3.2. Implementación estratégica

A continuación se examina la aplicación de las herramientas de la implementación estratégica, tales como: la formulación de objetivos de corto plazo, políticas organizacionales, la implementación de decisiones en la estructura organizacional, y las decisiones en la asignación de recursos humanos, recursos intangibles y recursos tangibles por área de gestión (finanzas, marketing, operaciones y servicio al cliente, cadena de suministros). Para ello se tomaron en cuenta, además de los dos enfoques centrales en que se basa este análisis (David, 2013; Macmillan y Tampoe, 2001), diversos textos específicos por cada área de gestión examinada a fin de identificar criterios más precisos para analizar las decisiones estratégicas implementadas.

En primer lugar, David. (2013) señala que los *objetivos de corto plazo* proporcionan lineamientos para la acción y la dirección (David, 2013, p. 215). Estos objetivos deben involucrar a todos los niveles jerárquicos y promover una retroalimentación continua del proceso estratégico.

Los colaboradores de Veggie Pizza señalaron que las metas de corto plazo se enfocaban únicamente en el nivel de ventas mensual del restaurante. Uno de los colaboradores precisó que

los fundadores y la gerencia general del restaurante establecen metas de ventas mensuales por cada local y, sobre esa base, el *manager* de cada local junto a sus colaboradores establecen las metas diarias correspondientes (comunicación personal, 10 de noviembre, 2018).

Esta forma de determinar los objetivos de corto plazo no involucra a todos los niveles jerárquicos de la organización y tampoco parece promover una retroalimentación constante de los resultados de las operaciones del negocio. Esto dificulta la formulación de metas realistas que incorporen el punto de vista de los niveles operativos, y por ende podría limitar una inadecuada implementación de las acciones a cumplir para alcanzar esas metas.

Adicionalmente, los colaboradores de Veggie Pizza consideran que esta fase estuvo caracterizada por una inadecuada implementación de las decisiones y acciones estratégicas necesarias para cumplir con los objetivos planteados. En particular, los constantes cambios en la estructura organizacional (sobre todo en la gerencia general) del negocio complicaron ese proceso.

En segundo lugar, David considera que por las *políticas organizacionales* constituyen un medio para el diseño del camino para orientar las estrategias hacia el futuro de la empresa (2013, p. 217). En ese sentido, las políticas deben estar conectadas y relacionadas con los valores y principios de la organización.

En Veggie Pizza, las políticas organizacionales no tuvieron cambios desde la primera fase. En ese sentido, están formuladas de forma genérica y no están expresadas en documentos formales de la organización. Una definición más clara de las políticas organizacionales hubiese permitido orientar mejor las acciones de todos los colaboradores de la empresa, en las distintas áreas involucradas, hacia el logro de la visión.

Tercero, con relación a la *estructura organizacional*, Daft señala que conforme las organizaciones crecen, el nivel de complejidad del trabajo aumenta, así como el número de posiciones disponibles y departamentos dentro de la organización (Daft, 2008, p. 149). En ese sentido, una de las principales decisiones tomadas en Veggie Pizza con respecto a la estructura organizacional fue la incorporación del Grupo D&C como socios del negocio en diciembre del 2014, teniendo en cuenta las perspectivas de crecimiento y expansión del negocio. De ese modo, la estructura accionaria de Veggie Pizza pasó a ser compartida. De acuerdo al dueño Juan Francisco Melgar, las decisiones del negocio eran tomadas a la par entre los hermanos Melgar y los integrantes del grupo D&C (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

Lo anterior va de la mano con la aproximación de la estructura organizacional de una organización en crecimiento de acuerdo a David. De ese modo, el organigrama incorporó un

consejo directivo conformado por los cuatro hermanos Melgar y por como los integrantes del directorio del grupo D&C. Asimismo, se designó un gerente general del restaurante, se introdujeron áreas administrativas de soporte, se asignó un manager para cada local de Veggie Pizza, y se contrataron supervisores de funciones, colaboradores de atención y servicio, y colaboradores de cocina (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

La presencia de un gerente general fue un requerimiento de los miembros del grupo D&C, quienes seleccionaron a una persona con experiencia previa en una cadena de comida rápida, bajo la lógica de ofrecer soluciones logísticas en el negocio (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018). Sin embargo, el fundador del negocio señaló que esta persona no logró entender el *core business* ni la cultura de Veggie Pizza, lo cual produjo dificultades importantes en la empresa, tales como la posterior clausura de centros de delivery aperturados por el Gerente contratado.

Durante esta fase el rol de gerente general recayó en distintas personas en un corto período de tiempo. En 2014 esta posición estaba ocupada por Mario Melgar (fundador del negocio) y en 2015 pasó a José Melgar (también fundador del negocio). Una vez formalizada la posición, en 2016, fue asumida por una persona con experiencia en cadenas de restaurantes de comida rápida. Pocos meses después esta persona fue también reemplazada. Finalmente, poco después asumió el cargo la actual gerenta general (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

Dentro de las implicancias de la estructura organizacional, es relevante incluir el análisis respecto a la *centralización de las decisiones*. En esta segunda fase de la historia de Veggie Pizza, las decisiones se encontraban centralizadas en la nueva Gerencia general del negocio.

Al respecto, el dueño de Veggie Pizza comentó lo siguiente:

No hubo química entre [los] socios. [...] Nosotros los hermanos siempre hemos velado por la esencia del proyecto, y ellos, lógicamente, al ser inversionistas capitalistas, han velado por la parte numérica. Entonces ahí siempre ha habido [...] un conflicto. Y eso hizo que nosotros también busquemos dedicarles nuestra energía a otros proyectos (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

Adicionalmente, la incorporación de D&C a la estructura organizacional, mediante un cambio en la estructura jerárquica (con la creación de una gerencia general y *managers* en los locales) produjo que los colaboradores no tengan comunicación directa con los fundadores sino

únicamente con los managers del local en el que se desempeñaban, dificultando la fluidez de la información dentro de la organización (comunicación personal, 23 de octubre, 2018).

Debido al crecimiento de la organización y a su mayor complejidad, se encontró también que algunos de los colaboradores parecían ejercer funciones similares. Esto planteó retos a la división de tareas.

Daft concibe el diseño de puestos como la “organización de las tareas y las actividades repetitivas de un puesto y las calificaciones que necesita el ocupante, así como su posición en la organización de trabajo como un todo” (Daft, 2008, p. 58). Esta definición del puesto es individual y debe responder a las responsabilidades asignadas a cada colaborador dentro de la organización, debido a que es uno de los recursos que podría poner límite a la consecución de los objetivos organizacionales (Daft, 2008, p. 59). De acuerdo con la información recolectada en Veggie Pizza, el diseño de puestos parecía no estar suficientemente diferenciado de acuerdo con el planteamiento teórico antes mencionado.

En cuarto lugar, Grant (2013) señala que los *recursos intangibles* pueden ser tecnológicos, de reputación o marca, y aquellos vinculados con la cultura organizacional (2013, p. 108). En esta segunda fase no se identificaron decisiones estratégicas diferentes de las aplicadas en la primera fase respecto de la asignación de recursos tecnológicos. Sin embargo, en lo concerniente a la reputación y marca, la incorporación de un gerente general con experiencia en restaurantes de comida rápida afectó la marca Veggie Pizza, pues los centros de delivery recibían quejas constantes de parte de los clientes por un mal servicio en el tiempo y proceso de entrega de las pizzas, lo que eventualmente condujo al cierre de los mismos.

Quinto, con respecto a la *asignación de recursos humanos* en esta fase, seguidamente se analizarán las principales decisiones estratégicas implementadas en cada una de los procesos de gestión de los recursos humanos que, de acuerdo con Werther y Davis (2008). Aquí se incluyen el planeamiento del capital humano, el reclutamiento y selección del personal, la capacitación de las personas y la evaluación del desempeño (Werther y Davis, 2014, p. 8) y, adicionalmente, la cultura organizacional.

En primer lugar, Werther y Davis indican que el proceso del reclutamiento de personal, también llamado identificación del talento, busca divulgar en el mercado laboral las oportunidades de nuevas incorporaciones a la organización (Werther y Davis, 2009, p. 152).

En el caso de Veggie Pizza, en esta segunda fase el proceso de reclutamiento y selección sufrió variaciones con respecto a la fase anterior. En un inicio, este proceso enfatizaba la atracción y selección de conocidos o referidos del *manager* o de los colaboradores de cada

local, proceso en el cual el manager entrevistaba directamente a los candidatos y tomaba la decisión final (comunicación personal, 23 de octubre, 2018). Posteriormente, se toma la decisión de contratar a una *head hunter* (Christian García, comunicación personal, 4 de noviembre, 2018). Luego, se decide más bien hacer entrevistas con el personal del área de recursos humanos y posteriormente con el jefe de operaciones quien tomaba la decisión final (comunicación personal, 23 de octubre, 2018).

Para los autores, un correcto proceso de reclutamiento y selección del personal requiere, como punto de partida, debe de incorporar cuáles con son las necesidades de los proyectos y del perfil de la persona a trabajar (Werther y Davis, 2008, p.159). Esto sí se efectuó en Veggie Pizza puesto que cada proceso de selección nuevo buscaba un perfil específico del personal (con determinadas competencias y habilidades) para ocupar una posición en el negocio.

Así mismo, la literatura consultada menciona que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño de la organización y para desarrollar las competencias de los colaboradores (Werther y Davis, 2008, p. 252). En Veggie Pizza este proceso también experimentó variaciones respecto a la fase anterior. En este caso la capacitación al personal ya no era dada directamente por los hermanos Melgar a los colaboradores, sino que se usaron otras técnicas formativas.

De acuerdo con el fundador del negocio, los *managers* de cada local escogían a un colaborador antiguo para que sea el entrenador del colaborador nuevo (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 30 de octubre, 2018). No obstante, los hermanos Melgar mantenían visitas mensuales a los distintos locales para proporcionar capacitación en temas de valores y políticas de la empresa (comunicación personal, 10 de noviembre, 2018).

Una entrevistada del área de cocina del local de Enrique Palacios refirió lo siguiente:

Miguel Melgar me enseñó que se ordenaba, que tenía que hacer la pizza linda, el cherry va así, uno acá y uno acá, el aguaymanto uno acá y uno acá, formando un cuadrado [...]. En cambio viene un [colaborador] nuevo y lo sabía de otra manera. Yo le enseñe a mi manera pero si yo no estoy de descanso no lo saca como yo quiero sino como él quiere (comunicación personal, 23 de octubre, 2018).

Esto refleja que el cambio en la formación del personal generó problemas en la preparación de productos y en el servicio al cliente, afectando la experiencia del cliente.

Por otro lado, el clima organizacional implica la percepción de los trabajadores sobre su desempeño dentro de la institución (Werther y Davis, 2008, p. 438). En esa línea, la teoría lo

menciona como pieza clave al momento de mejorar la productividad a largo plazo, contribuyendo de manera directa al éxito de la compañía (Werther y Davis, 2008, pp. 438-439).

Así, con respecto a gestión del clima organizacional, en Veggie Pizza se implementaron dos prácticas particulares. Una de ellas fue que todos los colaboradores de los locales de Barranco, Óvalo Gutierrez y Callao Monumental pasaran todo el día en un club en Chaclacayo, lo cual sirvió como para integrar mejor a todo el equipo (Entrevistado 8, comunicación personal, 2018).

Asimismo, una de las estrategias de retención reconocidas por los colaboradores fue la flexibilidad de horarios. Esto es importante porque en el mercado de restaurantes el horario de trabajo suele ser más bien rígido (Jesús Quiaro, comunicación personal, 19 de octubre, 2018). Por otro lado, los colaboradores también reconocieron que la falta de seguridad laboral afecta la retención y fomenta la rotación del personal. Esto ocurre porque las renovaciones de contratos en algunos casos se dan cada tres o seis meses (Christian Garcia, comunicación personal, 4 de noviembre, 2018).

Sobre la *evaluación del desempeño*, es útil como mecanismo de retroalimentación y de ajuste. De medida que los responsables pueden determinar el “rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización” (Werther y Davis, 2008, p. 302).

Para uno de los *managers* de Veggie Pizza, la forma de evaluar el desempeño del personal no está bien definida en la organización. Esta evaluación: “Es muy a criterio del manager, entonces no está perfectamente definido cómo se atiende. Únicamente tengo que enviar reportes en las fechas acordadas, el día de renovación de contrato” (Jesús Quiaro, comunicación personal, 19 de octubre, 2018). Además. Estas evaluaciones se hacen únicamente en las fechas de renovación de contratos, más no como una práctica regular en la organización.

Un entrevistado de cocina señaló también que hubo un tiempo en que se tomaban exámenes sobre la carta, y en caso de obtener una calificación desaprobatória se recibía un descuento en los puntos variables de la remuneración mensual. Sin embargo, estas evaluaciones no duraron mucho tiempo (comunicación personal, 23 de octubre, 2018). Esto refleja la poca consistencia en la implementación de estas prácticas de gestión de personal, lo cual impide determinar con precisión el nivel de desempeño de los colaboradores para alcanzar las metas estratégicas.

Sexto, con respecto a las decisiones estratégicas sobre las remuneraciones, en Veggie Pizza estas incluyeron una parte fija mensual y una parte de bonos (la cual también tiene un componente fijo y un componente variable). En esta segunda fase las remuneraciones fueron

reducidas por motivos que los colaboradores desconocen. Si bien una colaboradora señala que esta disminución fue progresiva, reconoce que esta decisión sí afectó a todos los colaboradores (comunicación personal, 5 de noviembre, 2018). Concuerdando con esta declaración lo mencionado por el manager del local de La Aurora acerca de las variaciones de los montos por recargo por consumo y por puntos como partes variables de los colaboradores de Veggie Pizza (Jesús Quiaro, comunicación personal, 19 de octubre, 2018).

Seguidamente se examinará la *asignación de recursos tangibles*, diferenciada por cada área de gestión dentro de la organización tales como las decisiones en el área de finanzas, marketing, operaciones y cadena de suministros.

Primero, con respecto a las decisiones estratégicas sobre el financiamiento de las inversiones, se ha mencionado anteriormente que en esta segunda fase se incorporó un grupo de socios capitalistas. De acuerdo con el fundador Juan Francisco Melgar, Veggie Pizza recibió muchas propuestas de inversión, pero se eligió al grupo D&C porque existía una antigua relación de amistad con ellos. Juan Francisco declaró lo siguiente sobre este grupo:

Ellos tienen una espalda financiera inmensa casi como un banco. Entonces dijimos 'si nos asociamos con ellos podríamos crecer a un nivel global en un periodo mucho más corto'. Y ese fue el único motivo por el cual nos asociamos con ellos (comunicación personal, 30 de octubre, 2018).

Sobre las decisiones de financiamiento para los proyectos de inversión, Ross et al. indican que las empresas suelen utilizar instrumentos de emisión de deuda y en menor medida la emisión de acciones o aportes de capital para financiar sus inversiones (Ross et al., 2010, p. 443). La teoría indica esto dado que usualmente, el costo del capital accionario es más costoso y exige mayores tasas de retorno que, por ejemplo, tomar un préstamo con una entidad financiera local. Contrario a lo que la teoría de decisiones de financiamiento indica, los hermanos Melgar optaron por el aporte de capital accionario para financiar el crecimiento deseado en Veggie Pizza. Esto podría haber constituido una implicancia negativa en el desempeño y resultados financieros posteriores del negocio.

Con relación a las decisiones estratégicas en el área de finanzas, las principales decisiones de inversión correspondieron a la infraestructura y alquiler del local del Óvalo Gutiérrez, en el límite entre los distritos de San Isidro y Miraflores. El monto pagado mensualmente fue de 15,000 dólares más IGV, lo que hacía un total de casi 17,500 dólares al mes (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 30 de Octubre, 2018). Asimismo, Veggie Pizza invirtió en la decoración e implementación de los nuevos locales aperturados en Callao Monumental y Centros Delivery Express en Surco y Magdalena.

Estas decisiones estratégicas podrían haber tenido implicancias negativas en los resultados del restaurante y en su desempeño general. Esto se debe a que, por un lado, no se adquirió capital para invertir de fuentes bancarias, tal y como aconseja la teoría de finanzas corporativas, sino que se buscó capital accionario nuevo de manos de un grupo económico peruano sólido, como el grupo D&C. Así, optar por un préstamo bancario pudiera haber implicado menor retorno o rentabilidad exigida a los nuevos proyectos implementados en esta fase. Por otro lado, no se realizaron análisis o evaluaciones financieras de los nuevos proyectos desarrollados en Veggie Pizza en esta segunda fase, incluyendo una adecuada ponderación de los altos costos por el alquiler de los locales, tal como ocurrió en el local del Óvalo Gutiérrez en Miraflores.

En segundo lugar se analizarán las decisiones estratégicas referidas al área de gestión de *marketing*. Esto incluye el análisis de las principales decisiones sobre el producto, precio y promoción implementadas como parte del marketing mix. La plaza o localización será analizada posteriormente como parte de las decisiones estratégicas de operaciones.

Para comenzar, el diseño de la carta de productos de Veggie Pizza tuvo modificaciones vinculadas con la apertura de nuevos locales. Al respecto Juan Francisco Melgar declaró que

Quando abrimos el [local del] Ovalo Gutiérrez, añadimos primero los vinos y cervezas, luego añadimos jugos de fruta fresca. Las entradas, [son] las que mantenemos hasta ahora, pero hemos cambiado [algunas]. Sacamos el Cuarto Creciente, que era un carpaccio de zucchini con alcaparras que a mí me encantaba, [y] pusimos el Monte Inca, que es un tabulé de quinua negra con quinua roja, cebolla blanca, alcaparras, palta y ajonjolí negro. Además, pusimos los tostones[...]. De postre, siempre trabajamos con el proveedor Rawa (comunicación personal 15 de noviembre, 2018).

El fundador consideró que con la cantidad de platos nuevos entorpeció la carta e hizo muy pesada la logística de Veggie Pizza. Si bien la carta era novedosa, no se le podía sacar provecho en términos de gestión (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

Algunos enfoques teóricos indican que las dimensiones del mix de productos permite a la empresa expandir su negocio de tres maneras: nuevas líneas de productos, extensión de cada línea y variaciones por producto. Sin embargo para poder tomar estas decisiones se debe realizar un análisis de la línea de producto. Este análisis debe incluir la evaluación de las ventas y utilidades proyectadas por cada línea de productos para determinar cuáles continúan, cuáles se eliminan de la oferta y cuáles se modifican (Kotler y Keller, 2016, p.167).

En este sentido, las decisiones estratégicas adoptadas en Veggie Pizza podrían haber tenido implicancias negativas en los resultados de la organización, pues no respondieron a una evaluación estratégica sobre su aceptación ni contaron con un análisis de los aspectos operativos necesarios.

El diseño del precio no tuvo variaciones significativas, pese a que en uno de los nuevos locales (el del óvalo Gutierrez) se pagaba un alto costo de alquiler en comparación con el costo del local inicial en Barranco (US\$ 17,000 en un caso y s/. 4,000 soles en el otro).

En esta fase, en lo concerniente a las decisiones estratégicas sobre la promoción del negocio, esta función siguió estando a cargo de uno de los fundadores (Juan Francisco Melgar), quien realizaba publicaciones constantemente en los perfiles de Facebook e Instagram de Veggie Pizza.

Por último, para la gestión de las redes sociales, uno de los expertos consultados comentó que una práctica frecuente en los restaurantes es invitar a *bloggers* al restaurante, para tomar fotos de los platos y subir sus historias en las redes sociales, lo cual permite llegar a una mayor cantidad de público (Manager Rasson, comunicación personal, 15 de setiembre, 2018). Esta práctica se aplicaba en Veggie Pizza dado que Juan Francisco invitaba amigos famosos a las instalaciones de los restaurantes y realizaba publicaciones de ellos en las redes sociales.

En tercer lugar se abordarán las decisiones estratégicas sobre la gestión de operaciones. En este caso se examina, siguiendo a Chase, Robert y Aquilano (2009), el diseño del servicio, la planeación de la capacidad, el proceso de producción, el diseño de la distribución de las instalaciones y la ubicación de las instalaciones.

Primero, en el diseño del proceso del servicio al cliente, Veggie Pizza no tuvo cambios en esta segunda fase. En cambio, hubo una modificación en el diseño del proceso de producción de productos, pues se modificó el proceso de horneado de las pizzas. Específicamente, se cambiaron los hornos eléctricos que se tenían en el local de Barranco por hornos suecos que poseen una piedra especial que hace que la pizza sea más crocante y se cocine en solo tres minutos (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

Este cambio en el proceso de producción permitió optimizar el proceso de preparación de las pizzas, haciendo más eficientes las operaciones del restaurante.

Con respecto a la distribución de las instalaciones, uno de los expertos entrevistados refirió que:

Tener tu comedor principalmente en el segundo piso no va. No es favorito. Lo favorito es tenerlo en el primer piso, o sea, evítale la fatiga al cliente [...]. De hecho, [cuando eso

ocurre] a nivel operativo también se complica. (comunicación personal, 18 de diciembre, 2018).

Contrario a lo recomendado por este experto, la ubicación del restaurante de Veggie Pizza en el óvalo Gutiérrez era en un tercer piso. Esto podría haber sido un factor de incomodidad y molestia para los clientes.

Tercero, las decisiones de localización de las instalaciones de los restaurantes de Veggie Pizza fueron particularmente importantes en esta fase, dado que incidían directamente en los objetivos de expansión y crecimiento del negocio.

Sobre la apertura del local de Veggie Pizza en el óvalo Gutiérrez en enero del 2014, Juan Francisco Melgar mencionó que:

Nosotros siempre pensamos en expansión. Pensamos que este modelo de negocio es super escalable. Y, bueno, al irnos al óvalo Gutiérrez perdimos un poco la esencia del *core business* de Veggie Pizza. Nosotros pasamos de ser un local íntimo, chiquito y acogedor o familiar, difícil de encontrar en Barranco, [es decir] de ser un restaurante de barrio pasamos a ser un restaurante gigante, todo de vidrio, en el óvalo Gutiérrez, con un letrero entre Apple y Coca Cola, donde competíamos con marcas de comida chatarra como Fridays, Chillis, Bambos, McDonald's, Starbucks (comunicación personal, 30 de octubre, 2018).

Además, el fundador señaló que no se realizaron estudios de mercado ni evaluaciones financieras sobre la viabilidad de la implementación del proyecto en el óvalo Gutiérrez, dado que contaban con el respaldo financiero del grupo D&C. Únicamente tomaron en cuenta que serían la primera propuesta de comida saludable vegetariana y vanguardista que estaría compitiendo a la par con empresas globales como McDonald's (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 30 de octubre, 2018).

Uno de los expertos consultados mencionó al respecto que:

Antes de decirle yo al corredor o al agente inmobiliario [que] quiero alquilar esa esquina o esa casa, [...] que ya la analicé por estos factores [ubicación en esquina, tamaño del local] lo que hago es correr números efectivamente. Entonces, lo primero que hago es [...] empiezo a armarte tres escenarios, y esos tres escenarios se construyen, primero, entendiendo cual es la posible venta (comunicación personal, 18 de diciembre, 2018).

Esto resalta la importancia de un análisis previo del mercado, de la demanda potencial del local futuro y de una evaluación financiera que proyecte los futuros flujos de efectivo del

proyecto de inversión. Sin embargo, en el caso de Veggie Pizza no se hizo ninguno de estos análisis y se procedió de manera intuitiva dado que se tenía el respaldo financiero del grupo D&C.

Por otro lado, también se en julio de 2014 decidió abrir un centro de Delivery Express en el distrito de Santiago de Surco. De acuerdo con el fundador Juan Francisco Melgar, esto respondió a la demanda de los clientes del local inicial de Barranco, quienes exigían ese servicio. Luego, hacia octubre del 2015, se abrió un nuevo restaurante en el distrito de Callao. Sobre esto, Juan Francisco comentó que:

Nosotros fuimos llamados por Gils Habich, [quien] es el promotor del proyecto Callao Monumental, y fuimos los primeros [en participar]. Entonces llegamos en una etapa muy preliminar, [pues] nadie había escuchado hablar del proyecto Callao Monumental. Quedaba en un sitio muy peligroso [...] que era una zona que estaba completamente olvidada y abandonada y llena de hampones de todo tipo. Entonces, cuando nosotros llegamos, apostamos por eso, porque íbamos a abrir con Casacor y supuestamente iba a ser un proyecto lindo, inclusivo, artístico y *cool* (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

De ese modo, esta decisión se sustentó básicamente en promesas de desarrollo futuras más no en evaluaciones financieras o análisis del mercado más concretas. Un año más tarde, hacia octubre del 2016, se decide cerrar el local de Callao Monumental debido a un nivel bajo de ventas. Esto estuvo relacionado con el retiro de Casacor del proyecto de Callao Monumental (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 30 de octubre, 2018).

Posteriormente, hacia agosto del 2016, el gerente general a cargo de la empresa en ese momento, el cual tenía experiencia en restaurantes de comida rápida, promovió la inauguración de dos nuevos locales de Delivery Express en los distritos de Magdalena del Mar y en Monterrico. Ambos locales fueron cerrados cuatro meses después. El fundador señaló sobre esto que estos locales “no funcionaron porque no estuvieron bien ejecutados” (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018). Asimismo, los colaboradores de Veggie Pizza declaran que recibieron muchas quejas e insatisfacción por esos locales, sea mediante llamadas telefónicas o mediante comentarios en la página de Facebook del negocio.

Las decisiones estratégicas sobre el área de gestión de la cadena de suministros involucran la planeación de la demanda, la gestión de los inventarios (control y almacenamiento), y gestión de las compras y los proveedores (Chase et al., 2009, p. 28). En esta fase, la gestión de pedidos de insumos era desarrollada en cada local por los managers y colaboradores, en coordinación con el jefe de operaciones de Veggie Pizza.

La *manager* del local de Barranco indicó que “(en Veggie Pizza) apoyamos a productores pequeños que hacen productos de calidad y que no son [...] industriales [...] que perjudican al planeta” (Brenda Gómez, comunicación personal, 13 de octubre, 2018). Sin embargo, otro colaborador mencionó que hubo algunas deficiencias en la gestión de compras a proveedores en esta segunda fase:

Siempre estábamos en constante cambio de proveedores para ver los insumos, porque a veces tú compras a un proveedor [y] como que los primeros días traen todos los productos A1, todo bonito y pasa [...] A la segunda, tercera semana [...] como que se malean y [...] van bajando la calidad del producto (Entrevistado 8, comunicación personal 10 de noviembre, 2018).

Esto evidencia la ausencia de una adecuada gestión de proveedores que permita asegurar la calidad esperada de los productos. Adicionalmente, con respecto a la gestión de inventarios, esta fase estuvo caracterizada por un nivel bajo de efectividad en el control del almacenamiento y manipulación de los inventarios, el cual era desarrollado de manera manual por los colaboradores.

Si bien en esta fase se implementó un sistema de control de inventarios, este no funcionó en el restaurante (Jesús Quiaro, 19 de octubre, 2018). De acuerdo con los colaboradores, este no funcionó dado que no se adecuaba el programa a las necesidades del restaurante.

A continuación se presenta el resumen de las principales decisiones estratégicas en la implementación estratégica de esta segunda fase de decisiones intuitivas de crecimiento.

Tabla 11: Resumen del análisis de la implementación estratégica en la fase de decisiones intuitivas de crecimiento

Conceptos de estrategia	Nivel de aplicación/ Principales decisiones	Evaluación
Objetivos de corto plazo	No se aplicaron	Su aplicación hubiera permitido un direccionamiento más preciso de las decisiones a implementar
Políticas	Aplicación parcial	Su aplicación hubiera permitido guiar el comportamiento y desempeño de los colaboradores alineados a la visión.
Cambios en la estructura	Decisión principal	Nuevos niveles jerárquicos y división

organizacional		Estructura organizacional compleja - Asociación con D&C	del poder por incorporación de los socios de D&C produjo deficiencias en las decisiones en todo el negocio.
Asignación de recursos intangibles		Decisión principal	Se crearon centros delivery pero recibieron muchas quejas de los clientes por estado de productos al llegar a su destino y mal servicio de delivery.
		Se afectó la marca tras la implementación de centros de delivery	
Asignación de recursos humanos		Decisión principal	Se contrató un gerente general sin experiencia idónea. El cambio en el sistema de capacitación afectó un aprendizaje homogéneo de los colaboradores
		*Contratación de gerente general sin experiencia en negocios de comida saludable. *Sistema de formación modificado	
Asignación de recursos tangibles	Área de gestión finanzas	Decisión principal	Se alquiló un local a un costo muy alto.
		Inversión en local de Óvalo Gutierrez y centros delivery.	
	Área de gestión marketing	Decisión principal	Se diseñó una carta novedosa pero con muchos productos que planteó problemas de suministro.
		Ampliación de la carta de productos	
	Área de gestión operaciones	Decisión principal	Se abrieron nuevos locales en forma no planificada y sin las evaluaciones financiera y de mercado.
Apertura en Óvalo Gutierrez, Callao Monumental y centros delivery			
Área de cadena de suministros	Decisión principal	Surgieron problemas con las mermas y control de inventarios en los locales.	
	Bajo nivel de control de inventarios		

3.3. Evaluación Estratégica

A continuación se analiza la aplicación de los conceptos de estrategia en Veggie Pizza en esta segunda fase. Entre ellas se encuentran la revisión de las bases de la estrategia (revisión de los factores del macro entorno, revisión de los factores del micro entorno y revisión de los factores FODA), la aplicación de mediciones para evaluar el desempeño por cada perspectiva del Cuadro de mando integral y la aplicación de medidas correctivas.

En esta etapa del proceso estratégico, al igual que en la fase de decisiones intuitivas de apertura, no se utilizaron los conceptos estratégicos para la revisión de las bases de la estrategia como la revisión de los factores del macroentorno (Análisis PESTEL) que podrían haber tenido

modificaciones y, por tanto hubieran significado nuevas fuerzas externas que influirían el nivel de competitividad de Veggie Pizza. Estos podrían haber sido cambios en la regulación legal, en el sector económico o en las tendencias socio culturales de la población objetivo de Veggie Pizza. También se prescindió de la revisión de las bases del análisis FODA de la organización y del análisis del micro entorno externo (Análisis PORTER), produciendo que la empresa no identifique aquellas fuerzas internas y externas que tuviesen directa implicancia en los resultados del negocio. Esto resultaría perjudicial para el desempeño del negocio dado que no se aplican las herramientas para evaluar las bases de la estrategia del restaurante.

Contrario a esto, el dueño de Veggie Pizza considera que la falta de planificación no es una característica de un modelo de negocio sustentable en el largo plazo; sin embargo, las acciones implementadas en esta segunda fase en el negocio fueron siguiendo el instinto de los hermanos Melgar y la experiencia previa de los gerentes a cargos de la operación de Veggie Pizza. Aunque los propietarios reconocen el valor de una gestión más estructurada del proceso estratégico, prefirieron adoptar una aproximación más intuitiva.

La evaluación de los resultados en esta segunda fase careció de un nivel alto de formalidad reflejada en indicadores y mediciones temporales y precisas por cada una de las perspectivas del *Balanced Scorecard* (Kaplan y Norton, 2001). Sin embargo, los fundadores del negocio hicieron algunas evaluaciones básicas que les permitieron identificar que los resultados no eran positivos.

De acuerdo con Juan Francisco Melgar:

Nos dejaron mucha libertad, y con mucho dinero a personas que no teníamos la experiencia. Entonces eso hace que te lleve a tomar decisiones erradas [e] hizo que el negocio sufra en la apertura de los locales delivery, la apertura del Callao. [...] Nosotros no la vimos, actuábamos [por] *gut feeling* (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

El uso de indicadores por cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral en esta fase podría haber tenido implicancias positivas en el desarrollo posterior del negocio. Esto se debe a que la medición de resultados a la luz de objetivos formulados previamente, contribuye al control y supervisión de las operaciones del negocio, permitiendo asegurar que todas las actividades y decisiones estén alineados con esas metas. Además, esta medición podría haber brindado retroalimentación a los dueños del negocio sobre aquellos aspectos favorables y desfavorables de las operaciones, para poder aplicar los refuerzos o medidas correctivas necesarias.

A continuación se presenta el resumen de las principales decisiones estratégicas en la evaluación estratégica de la segunda fase de decisiones intuitivas de crecimiento.

Tabla 12: Resumen evaluación estratégica Fase II

Conceptos de estrategia	Ejecución principal	Evaluación
Revisión de bases de la estrategia	No se aplicó	Aplicación hubiera permitido identificar cambios en factores internos y externos que afecten los resultados (no revisión de análisis FODA, Pestel, fuerzas de Porter)
Medición de resultados por perspectiva del cuadro de mando integral	No se aplicó formalmente	La ausencia de un sistema de control formal ocasiona una medición imprecisa del logro de objetivos y resultados

3.4. Análisis del crecimiento durante la segunda fase

Para concluir con el análisis de los hallazgos de la segunda fase es relevante analizar los factores determinados por Churchill y Lewis para explicar las etapas del crecimiento empresarial de las pequeñas empresas (1983, p. 7). Con respecto al factor *estilo directivo*, las decisiones estratégicas tomadas en esta segunda fase seguían siendo definidas por los cuatro hermanos Melgar, aunque se incorporó la figura del gerente general sugerida por los nuevos socios del grupo D&C.

Luego, sobre el factor *estructura organizacional*, el organigrama de Veggie Pizza se hizo más complejo y más vertical porque tenía mayor número de niveles de jerarquía. Esto probablemente generó que el nivel de comunicación entre los colaboradores de cocina y salón con los directivos de nivel estratégico sea mínima.

En cuanto al factor *objetivos estratégicos*, el propósito central en esta fase fue crecer y tener presencia en varios distritos de Lima, e incluso tener una franquicia internacional en el futuro.

Con relación al factor *nivel de formalidad de los sistemas*, los procedimientos y políticas aplicadas en el restaurante seguían sin estar documentados formalmente y eran comunicados directamente a los nuevos colaboradores por parte de los colaboradores antiguos que cumplían el rol de entrenadores.

Por último, con respecto al factor *nivel de involucramiento del dueño en el negocio*, la presencia de los hermanos Melgar en el desarrollo del negocio se vio reducida, dado que ahora

el restaurante contaba con personal administrativo (incluyendo una gerencia general y varios *managers* en los locales). Sin embargo, los fundadores continuaban realizando visitas al negocio de manera mensual con el fin fomentar la cultura de Veggie Pizza. Esto implica, primero, la descentralización de la toma de decisiones y el menor involucramiento de los dueños en el negocio.

Asimismo, la complejización de la estructura organizacional contribuye a identificar que el restaurante se encontraría en una segunda etapa en el modelo de Churchill y Lewis debido a que se trata de una estructura con mayor número de niveles de jerarquía y de división del trabajo.

De esta manera, parece válido afirmar que en esta fase Veggie Pizza se encontraba en la fase de *sobrevivencia*, pues la principal preocupación era mantener la relación entre ingresos y gastos y financiar el crecimiento, aunque a costa de un desarrollo mínimo de los sistemas formales dentro de la empresa.

4. Análisis de la fase de decisiones de reenfoque estratégico

A continuación se realizará la presentación de resultados de las variables de estudio utilizadas en el proceso de levantamiento de información. Se presentará los principales hallazgos por etapa del proceso estratégico de Veggie Pizza (planificación, implementación y evaluación), colocando el énfasis en las principales decisiones estratégicas en la implementación de esta tercera fase de decisiones de reenfoque estratégico.

4.1. Planificación estratégica

En esta tercera fase, la perspectiva estratégica adoptada se basó en la intuición, la experiencia personal y el juicio de los propietarios para la toma de decisiones estratégicas, tal como ocurrió en las dos primeras fases. Adicionalmente, si bien no se utilizaron herramientas de planificación estratégica como en las dos fases anteriores, se utilizó la mentoría externa de expertos en la gestión de negocios y restaurantes detallada posteriormente en esta sección.

A continuación se analiza y evalúa la aplicación de las distintas herramientas correspondientes a la planificación estratégica planteadas en los enfoques teóricos de David (2013), Macmillan y Tampoe (2001), y Grant (2013), incluyendo la formulación de la visión, misión y valores de la organización, el análisis FODA, el análisis PESTE, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la formulación de la estrategia competitiva genérica de Porter y de los objetivos estratégicos

En primer lugar, la formulación de la *visión, misión y valores* no experimentó cambios respecto de la fase previa, manteniendo su aproximación genérica y poco específica. Sin embargo, el nivel de formalización de estas herramientas se incrementó, pues se desarrolló el *Manual de la Veggie Familia*.

En este manual se adiciona como valor organizacional el hablar bien de los demás:

Siempre habla bien de los demás. No hay nada más feo que oír a alguien hablando mal de otra persona. Antes de hablar de alguien piensa: lo que voy a decir, ¿va a traer algo bueno tanto para los que escuchan como para la persona de la que hablo? ¿Estoy 100% seguro de que es verdad lo que digo? ¿Es algo positivo o negativo lo que voy a decir? Hablar mal de los demás trae un ambiente negativo y genera discordia. Hablar bien de los demás genera un ambiente positivo, enfocado en lo bueno, y genera, familia, equipo y unión (Veggie Pizza, 2017, p. 8).

Este valor sí está expresado de manera más concreta y sugiere pautas de conducta que pueden contribuir a fortalecer la cultura organizacional y el trabajo en equipo. En segundo lugar, los principales *objetivos estratégicos* fueron incrementar la rentabilidad del negocio y retomar el concepto original del negocio. Esta formulación tampoco satisface del todo los parámetros de David (2013, p. 13), quien señala que los objetivos deben ser retadores, medibles, consistentes, razonables y claros.

Tercero, con respecto a las herramientas de análisis FODA, PESTEL y Porter, tampoco fueron aplicadas en esta tercera fase, pues se siguió dirigiendo el negocio con una aproximación intuitiva. Las implicancias de esta ausencia fueron carecer de información estratégica crucial para hacer ajustes en la gestión interna de la organización y en la forma en que responde a las exigencias que plantea el entorno.

En esta fase se mantuvo la estrategia genérica de enfoque en diferenciación, la cual responde a las características del negocio y del mercado de restaurantes de comida saludable en Lima. A continuación se muestra el resumen del análisis y evaluación de la aplicación de las herramientas de planificación estratégica en la tercera fase de decisiones de reequilibrio estratégico:

Tabla 13: Resumen planificación estratégica Fase III

Conceptos de estrategia	Nivel de aplicación	Evaluación
Visión, misión y valores	Aplicación parcial	Formulación implícita y genérica (no se determina específicamente en qué quiere convertirse ni el factor diferencial de la oferta frente a la competencia y valores organizacionales precisos). Formalización en un documento interno.

(Continúa)

Tabla 14: Resumen planificación estratégica Fase III
(Continuación)

Análisis FODA, PESTEL y Porter	No se aplicaron	Su aplicación hubiera permitido información estratégica clave para hacer ajustes internos (poca experiencia de hermanos Melgar en gestión de restaurantes) y responder al entorno (factores económicos y sociales y nivel de competencia entre rivales existentes en el mercado de restaurantes)
Estrategia genérica competitiva	Aplicación parcial, no explícita	Su aplicación hubiera permitido información clave para guiar la implementación estratégica (alinear y las decisiones de la empresa, enfocar todas las operaciones al público objetivo enfocado).
Objetivos estratégicos	Aplicación parcial	La formulación fue genérica (no se encontraban de acuerdo a perspectivas del cuadro de mando integral). Se contó con la mentoría de expertos del sector

4.2. Implementación estratégica

En esta sección se analiza y evalúa la aplicación de las herramientas de implementación estratégica definidas con base en la literatura teórica consultada. Estas incluyen la formulación de objetivos de corto plazo, políticas organizacionales, la implementación de decisiones en la estructura organizacional, y las decisiones en la asignación de recursos humanos, recursos intangibles y recursos tangibles por área de gestión (finanzas, marketing, operaciones y servicio al cliente, cadena de suministros).

En primer lugar, en esta fase, una de las principales decisiones tomadas con respecto a la *estructura organizacional* fue el nombramiento de una gerente general con mayor calificación y orientación estratégica en el año 2017, con el propósito de revertir las decisiones desacertadas de la fase previa.

Juan Francisco Melgar comenta sobre ella:

La gestión de [la gerente general] es súper eficiente. Hoy día Veggie Pizza es mucho más eficiente que nunca. Ella controla todos los números. Tiene un genial control de inventarios, un genial manejo de recursos humanos. Toda la parte de cómo hacer el día a día el restaurante lo maneja cien sobre cien (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

Esta gestión ha cumplido con los objetivos planteados y se ha encargado de mantener en el equipo de Veggie Pizza únicamente a las áreas y personas necesarias para un funcionamiento eficiente del negocio.

El organigrama directivo de Veggie Pizza tuvo modificaciones con esta nueva gestión. De acuerdo con el fundador, “todo Veggie Pizza lo maneja cuatro personas: la gerente general, la contadora, el jefe de operaciones y yo. Nadie más. Justamente cuando entró [la gerente general], se eliminó toda la parte administrativa que era innecesaria, y nos dimos cuenta que podíamos manejarlo cuatro personas. Hacer el trabajo en equipo” (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018). En esa línea, la estructura organizacional se ha visto simplificada.

En segundo lugar, en cuanto a la *asignación de recursos intangibles*, en esta fase tampoco hubo cambios en la asignación de recursos tecnológicos ni en la gestión de la reputación y marca de acuerdo a los colaboradores de Veggie Pizza.

Luego, la asignación de recursos humanos fue analizada con base en las funciones propuestas por Werther y Davis (2008), tal como se describe a continuación. Así, el proceso de reclutamiento y selección incluyó tomar en cuenta la experiencia previa para la designación de una persona como gerente de Veggie Pizza. La gerente general, quien también es parte del Grupo D&C, también se encontraba al frente del restaurante de comida saludable Comma, por lo que tenía un conocimiento directo del rubro en el cual se enfoca Veggie Pizza, a diferencia del gerente general anterior quien tenía experiencia en cadenas de restaurantes de comida rápida.

En el tema de formación y capacitación del personal, en esta tercera fase no hubo mayores variaciones. Sin embargo, es relevante mencionar que cada uno de los hermanos regularizó sus visitas semanales a cada uno de los locales, en especial Juan Francisco. En estas reuniones a menudo se abordaban aspectos de como la capacitación en los valores y políticas de Veggie Pizza (comunicación personal, 10 de noviembre, 2018).

Un colaborador del local de Enrique Palacios mencionó sobre esto que:

Tenemos la charla todos los miércoles, junto a los dueños, sobre qué es Veggie Pizza, la Veggie Familia, cómo tratar al cliente [...]. Antes variaban los días en los que venía, pero ahora ya es un día fijo” (comunicación personal, 23 de octubre, 2018).

Esto promueve la formación de los colaboradores, fomenta la fluidez en la comunicación interna y refuerza la cultura organizacional de Veggie Pizza.

Con relación al control de la asistencia y tardanzas de los colaboradores del restaurante, un entrevistado refirió que:

Antes había un cuaderno de asistencia [...] cada quien con sus tarjetas en un pedazo de papel. Pero si se perdía, el cuaderno no era oficial, [por lo que a] cada administrador [cuando] llegaba al fin de mes al tareo le decían. Entonces en el tareo tú ponías las faltas, era mucho más flexible al detalle de los trabajadores, o sea, si tú llegabas bien o unos minutos tarde, no pasaba nada. Ahora con el huellero [...] tienes que ir [a] la misma hora, tienes que entrar a la misma hora que te toca, [y] la salida, [también a] la misma hora (Andrea Moyano, comunicación personal, 8 de noviembre, 2018).

La implementación del marcador digital de la asistencia y el reemplazo del cuaderno anterior constituye una de las iniciativas implementadas para incrementar el nivel de rigurosidad de la evaluación del desempeño de los colaboradores.

En cuanto a la gestión de *marketing*, en lo concerniente al diseño del producto, el menú de Veggie Pizza no tuvo modificaciones en esta fase. Sin embargo, con el fin de eliminar problemas en las compras de ciertos insumos difíciles de conseguir, se eliminó de la carta la pizza llamada “Puesta del Sol”. Esto permitió mayor efectividad en las operaciones de la organización.

Sobre esto, Juan Francisco Melgar manifestó que:

La pizza ‘Puesta del Sol’ fue retirada de la carta porque por más que la gente la pedía bastante, tenía insumos muy costosos y muy difícil[es] de conseguir: [por ejemplo las] pecanas acarameladas. Muchas de las pizzas y los platos comparten ingredientes y eso nos conviene por un tema logístico, un tema de compras, de almacén (comunicación personal, 30 de octubre, 2018).

Esto evidencia una preocupación por buscar una mayor eficiencia y rentabilidad en el negocio, en este caso evitando problemas con la logística de un insumo.

En cuanto al diseño del precio, no se tuvieron variaciones significativas con respecto a la fase anterior. Tampoco se dieron cambios en la gestión de la promoción de la organización, pues continuó a cargo de Juan Francisco Melgar y su manejo de redes sociales.

Las decisiones estratégicas implementadas en el área de Finanzas incluyeron la inversión en la infraestructura del local, empezando por el alquiler de los dos nuevos locales en Miraflores: uno en la urbanización La Aurora y otra en la calle Enrique Palacios. Juan Francisco Melgar señaló que el alquiler de ambos locales tenía un costo razonable, pues era aproximadamente la cuarta parte del alquiler del local en el óvalo Gutierrez (comunicación personal, 30 de Octubre, 2018).

El servicio al cliente tampoco experimentó cambios importantes en esta tercera fase. En cambio, el diseño del proceso de producción de productos involucró la decisión de tercerizar la producción total de insumos para la preparación de pizzas hacia un único centro de producción. En ese sentido, en el 2016, con el fin de solucionar los problemas en la manipulación de insumos y generación de mermas en la producción, los hermanos Melgar decidieron abrir Veggie Lab como centro de producción que atienda los requerimientos de Veggie Pizza.

Así, Veggie Lab funcionó como centro de producción del restaurante desde el 2016 hasta el 2017, cuando por motivos del nuevo negocio de Veggie Lab deciden dedicar las operaciones del centro hacia la exportación de insumos. Ese mismo año, en el 2017, se incorpora al centro de producción del restaurante Comma, de propiedad del Grupo D&C, como nuevo centro de producción de Veggie Pizza, bajo la dirección de la misma gerente general de la empresa.

La decisión estratégica de tercerización de la producción de insumos conllevó implicancias positivas a Veggie Pizza no solamente a nivel de operaciones y preparación de insumos, sino también al nivel del poder de negociación con los proveedores y gestión de la cadena de suministros.

Pasando al tema de la distribución de las instalaciones, esta función siguió estando a cargo de Juan Francisco Melgar tal como en las fases previas. En cambio, las decisiones de localización de las instalaciones de los restaurantes involucraron varias decisiones estratégicas clave para lograr el objetivo de retomar la idea del negocio original y optimizar la rentabilidad del negocio.

Así, en el 2016 se contacta a la aceleradora de empresas Endeavor y, con su orientación, se decide cerrar el local del Óvalo Gutiérrez. Como indicó Juan Francisco Melgar:

Nosotros, por esa época, entramos a la red de Endeavor, [que] es una aceleradora de startups a nivel mundial que ofrece mentorías. Y cuando entramos a Endeavor tuvimos como mentores a personas del Grupo Acurio, dos del grupo de la Clínica Delgado y de Carlos Nissen, [quien] fue el que trajo Starbucks al Perú. Y todos nos dijeron lo mismo: tienen un monstruo con un alquiler altísimo, \$17.500 al mes, y que requiere de muchísimo personal, [es] muy difícil de controlar y [tiene] habían muchos problemas logísticos [vinculados con su ubicación en] el óvalo Gutiérrez (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

Sobre esa base, se decide cerrar este local. Al mismo tiempo, se decide abrir dos locales con características similares al restaurante inicial local que seguía funcionando en Barranco.

Juan Francisco Melgar comentó que:

Entonces decidimos abrir un pequeño local en La Aurora en Miraflores y otro pequeño local en Enrique Palacios, a ocho cuerdas del óvalo Gutiérrez, pero era en el primer piso, en una calle mucho más tranquila, un local de 120 metros cuadrados que también tenía un altílo (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

Luego, con relación a las decisiones estratégicas sobre gestión de la cadena de suministros, la gestión de compras a los proveedores se vio beneficiada con la incorporación del Centro de Producción del restaurante Comma pues, al ser dos restaurantes bajo la misma dirección, se podían aprovechar eficiencias para la gestión de la negociación comercial con los proveedores.

Sobre esto, el fundador manifestó lo siguiente:

Entonces [la gerente general] lo que hace es ajustar números, optimizar compras de insumos. Ahora que somos dos restaurantes que compramos juntos, podemos tener mayor poder de negociación con los proveedores, cero mermas, sistemas óptimos, control de flujos y de compras logísticas, de entregas, de preparaciones y de todo (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

Lo anterior refleja una clara preocupación estratégica por optimizar la gestión de la cadena de suministros. Del mismo modo, se ha optimizado la gestión de inventarios, tal como lo afirmó un colaborador:

Un tiempo se empezó haciendo inventario diario. Ahorita es mucho más estricto porque es un tema primordial. [...] Aunque no me gusta mucho [lo] de la merma escrita, me parece que es importante porque siempre se solicita (Jesús Quiaro, comunicación personal 19 de octubre, 2018).

Lo anterior demuestra el incremento en el nivel de exigencia y la introducción de sistemas estrictos de gestión de inventarios.

A continuación se presenta el resumen de las principales decisiones estratégicas en la implementación estratégica de la tercera fase de decisiones de reenfoque estratégico.

Tabla 15: Resumen implementación estratégica Fase III

Conceptos de estrategia		Nivel de aplicación/ Principales decisiones	Evaluación
Configuración de la estructura organizacional		Estructura organizacional es simplificada.	Se eliminaron posiciones administrativas que no generaban valor.
Asignación de recursos humanos		Visitas semanales de hermanos Melgar como sistema de formación constante. Acertado reclutamiento de gerente general.	Se formalizaron las visitas semanales de los fundadores a cada local. Se optimizó el proceso de reclutamiento del personal idóneo.
Asignación de recursos tangibles	Área de gestión marketing	Decisión principal Gestión efectiva de redes sociales	Se gestionó exitosamente las redes sociales.
	Área de gestión operaciones	Decisión principal Cierre de locales anteriores y apertura de dos locales en Miraflores	Se cerraron y abrieron locales con base a la evaluación de los resultados y su alineamiento estratégico.
	Área de cadena de suministros	Decisión principal Tercerización de producción de insumos	Se mejoró el control de inventarios y se redujeron las mermas.

4.3. Evaluación estratégica

A continuación se analiza la aplicación de herramientas de la evaluación estratégica en Veggie Pizza. Se examina la revisión de las bases de la estrategia (revisión de los factores del macro entorno, revisión de los factores del micro entorno y revisión de los factores FODA), la aplicación de mediciones para evaluar el desempeño por cada perspectiva del Balanced Scorecard y la aplicación de medidas correctivas.

De acuerdo con la información documentada, dado que en la etapa de planificación estratégica no se utilizaron herramientas de análisis y planeamiento tales como el análisis FODA, análisis del micro entorno (cinco fuerzas de Porter), análisis del macro entorno (Análisis PESTEL), en la etapa de evaluación por tanto no se realizó la revisión de los supuestos y factores analizados.

El fundador de Veggie Pizza considera que estas prácticas o falta de planificación no son características de un modelo de negocio sustentable en el largo plazo y que son necesarias para el desarrollo del mismo, sin embargo, las acciones implementadas en esta tercera etapa fueron siguiendo el instinto de los hermanos Melgar y la experiencia previa de los gerentes a cargo de la operación de Veggie Pizza, y sobre todo, la experiencia de las fases pasadas y la consideración de decisiones del pasado para poder corregirlas en el futuro.

La falta de la revisión de las bases del análisis FODA de la organización y del análisis del entorno externo (análisis PORTER y PESTE), produjeron que la empresa no identifique aquellas fuerzas internas y externas que tuviesen directa implicancia en los resultados del negocio.

Como en las fases previas, la evaluación de los resultados careció de un nivel alto de formalidad reflejada en indicadores y mediciones precisas de las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) (Kaplan y Norton, 2001).

La aplicación de esta herramienta en esta tercera fase podría haber generado resultados positivos en el desarrollo posterior del negocio, pues una medición precisa de los resultados permite un mayor control y supervisión de las decisiones y operaciones del negocio.

A continuación se presenta el resumen de las principales decisiones estratégicas en la evaluación estratégica de la tercera fase de decisiones de reenfoque estratégico.

Tabla 16: Resumen evaluación estratégica Fase III

Conceptos de estrategia	Ejecución principal	Evaluación
Revisión de bases de la estrategia	No se aplicó	Aplicación hubiera permitido identificar cambios en factores internos y externos que afecten los resultados (no revisión de análisis FODA, Pestel, fuerzas de Porter)
Medición de resultados por perspectiva del cuadro de mando integral	No se aplicó formalmente	Produce una medición imprecisa del logro de objetivos y resultados

4.4. Análisis del crecimiento durante la tercera fase

Para concluir con el análisis de esta tercera fase es importante examinar los factores planteados por Churchill y Lewis para explicar las etapas del crecimiento empresarial de las pequeñas empresas (1983, p. 7).

En primer lugar, con respecto al factor *estilo directivo*, las decisiones estratégicas siguieron siendo definidas por la gerencia general y Juan Francisco Melgar.

Luego, sobre el factor *estructura organizacional*, el organigrama de Veggie Pizza se simplificó y se hizo más horizontal pues se eliminaron algunos niveles jerárquicos. Esto permitió que el nivel de comunicación entre los colaboradores de cocina y salón y los fundadores sea más fluido, para lo cual ayudaron notablemente las visitas regulares de los socios a los locales.

En cuanto al factor *objetivos estratégicos*, el énfasis recayó en retomar el concepto inicial del negocio e incrementar la rentabilidad, tal como se mencionó anteriormente.

Seguidamente, con relación al factor *nivel de formalidad de los sistemas*, los procedimientos y políticas aplicadas en el restaurante de acuerdo con los lineamientos de la gerencia general permitieron mayor rigurosidad en la evaluación de desempeño de los colaboradores y de los sistemas en general.

Por último, con respecto al factor *nivel de involucramiento del dueño en el negocio*, hubo una menor presencia de los hermanos Melgar en el desarrollo del negocio dado que ahora el restaurante contaba con una gerencia general, pero los hermanos Melgar continuaron realizando visitas periódicas al negocio para seguir fomentando la cultura de Veggie Pizza.

En resumen, la simplificación de la estructura organizacional (cuya dirección estaba centrada únicamente en la gerencia general y uno de los dueños) el notable incremento del nivel de formalidad de los sistemas y del control de las operaciones y el menor nivel de involucramiento de los dueños del negocio fueron las características centrales de esta etapa de crecimiento de Veggie Pizza.

Sobre esa base, es posible afirmar que Veggie Pizza se encontraba aún en la fase de *sobrevivencia* planteada por Churchill y Lewis (1983), pues la preocupación central seguía siendo balancear la relación entre ingresos y gastos, financiar el crecimiento y reducir la participación de los dueños en la conducción directa del negocio.

5. Análisis causal: Rastreo de procesos

Una vez culminado el análisis de la gestión del proceso estratégico de Veggie Pizza en el periodo 2014-2017, en el presente acápite se presenta el análisis causal de los principales resultados de Veggie Pizza en cada una de las fases identificadas en el periodo de estudio. Como ya se indicó en el capítulo metodológico, la estrategia general utilizada para esta parte de la investigación fue la del Rastreo de procesos, que es una metodología cualitativa para la inferencia causal. Esta metodología es descrita con mayor detalle en el Anexo A.

Es importante enfatizar que este análisis tiene un rol complementario dentro de la investigación, el cual va más allá de los objetivos establecidos formalmente. Su propósito principal es examinar la evidencia empírica recolectada con el fin de sugerir un conjunto de hipótesis causales que puedan ser testeadas posteriormente en una muestra más amplia de casos organizacionales.

A lo largo del análisis previo del proceso estratégico en Veggie Pizza se han identificado una serie de factores o variables que podrían explicar, en diferente medida, los resultados del negocio en cada una de las tres fases analizadas. A criterio de los investigadores se han identificado los principales factores a ser analizados en cada fase usando esta metodología.

En esta sección solo se presentará una versión sintetizada y resumida de los resultados de los cuatro tests del rastreo de procesos para cada uno de las hipótesis causales planteadas. En cada hipótesis se evalúa la evidencia necesaria y suficiente para establecer el nexo causal planteado. En los Anexos H, I y J se puede encontrar la versión completa y desagregada de este análisis.

5.1. Análisis de los efectos de las decisiones intuitivas de apertura sobre la rentabilidad del negocio

La fase de decisiones intuitivas de apertura involucra a aquellas decisiones tomadas en Veggie Pizza como parte de la propuesta inicial del negocio. Entre las decisiones estratégicas identificadas como las más importantes en esta fase están la apertura del primer local en Barranco, la elección de una estrategia de comunicación basada en la gestión de las Redes Sociales y el boca-a-boca, y la capacitación a los trabajadores de manera directa por los fundadores del negocio. Como resultado de lo anterior, Veggie Pizza abrió sus puertas al público como restaurante en enero del 2014, y desde entonces, la gestión del proceso estratégico y las decisiones implementadas condujeron a que el negocio tenga ganancias estables.

A continuación se presenta una tabla resumen de las pruebas de causación aplicadas para examinar el posible nexo causal entre las decisiones intuitivas de apertura y la generación de un flujo estable de ganancias, precisando los posibles mecanismos causales que median esa relación (ver Tabla 13). Se aplicaron tres de las cuatro pruebas de causación antes mencionadas: *paja en el viento*, *arma humeante* y *aro*. No se encontraron evidencias para sustentar la prueba *doblemente decisiva*. En cada cuadrante se especifica primero el mecanismo que pudo haber conducido a los resultados estudiados y luego, mediante viñetas, las evidencias empíricas que respaldan ese posible nexo causal.

Tabla 17 Pruebas de causación sobre el efecto de las decisiones intuitivas de apertura sobre la generación de ganancias estables

		Paja en el viento	Arma humeante
N E C E S A R I O	NO	<p>Apertura de un restaurante vanguardista que sigue tendencias globales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasez de pizzerías vegetarianas en Lima. • Participación en el primer festival de veganismo en el Perú. • Acceso al restaurante con palabra secreta y solo con reserva. • Premio a creatividad Empresarial-sector gastronomía 2015. <p>Centralización del mando en los fundadores del negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • División de tareas en función de experiencia y formación. • Control total de las operaciones del negocio. • Estructura organizacional simple. 	<p>Gestión efectiva de redes sociales y relaciones públicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de medios con énfasis más que comercial. • Notas de prensa en medios locales. • Actividad en redes sociales.
	SI	<p>Aro</p> <p>Ubicación del local en una zona estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto flujo de turistas y personas interesadas en la comida saludable en Barranco. • Alquiler del local a un precio competitivo. • Características peculiares del local. <p>Diseño <i>plant-based diet</i> del menú acorde con las demandas de los principales clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opiniones positivas de expertos en gastronomía. • Recepción positiva de la carta inicial. 	<p>Doblemente Decisiva</p>
		NO	SI
SUFICIENTE			

La primera prueba de causación denominada *paja en el viento* (*Straw in the wind*) permitió identificar dos posibles mecanismos que explican el nexo entre las decisiones intuitivas de apertura y un flujo estable de ganancias en esta fase: la apertura de un restaurante innovador

en el mercado nacional y la centralización del mando en los fundadores del negocios. El análisis detallado de las distintas evidencias sobre estos mecanismos se encuentra en el Anexo H.

La segunda prueba de causación, llamada *arma humeante (smoking-gun)*, sirvió para identificar evidencias más sólidas sobre ese nexo causal. Específicamente, se evidenció la relevancia de la gestión de las redes sociales y relaciones públicas para generar ese efecto financiero. El examen detallado de las evidencias correspondientes aparece también en el Anexo H.

La tercera prueba de causación aplicada, conocida como *aro (hoop)*, también proporcionó evidencias importantes para respaldar el efecto de estas decisiones estratégicas sobre la rentabilidad del negocio, específicamente mediante dos mecanismos: la ubicación estratégica del local y un diseño *plant-based* del menú que responde a las necesidades del *target* de Veggie Pizza. El análisis pormenorizado de las evidencias encontradas también se encuentra en el Anexo H.

En resumen, hay un conjunto importante de evidencias para sugerir un nexo causal entre este tipo de decisiones y un desempeño financiero adecuado de la organización en esta fase, así como un conjunto de mecanismos causales específicos. Futuras investigaciones en el sector pueden someter a prueba esta hipótesis mediante investigaciones más sistemáticas.

5.2. Análisis de los efectos de las decisiones intuitivas de crecimiento en el cierre de locales

La segunda fase de decisiones estratégicas, caracterizada como *decisiones intuitivas de crecimiento*, comprende aquellas decisiones tomadas en Veggie Pizza como parte de la iniciativa de expansión y crecimiento determinada a partir de los buenos resultados obtenidos durante el primer año de operaciones. Las principales decisiones estratégicas en esta segunda fase incluyeron la apertura de locales en varios distritos de Lima, incluyendo dos restaurantes (uno en el óvalo Gutiérrez y otro en Callao Monumental) y un Centro de Distribución por Delivery en Surco. Entre los resultados más notables de esta fase se encuentran el bajo desempeño de la organización y el posterior cierre de algunos de los locales recientemente abiertos.

La tabla siguiente resume las pruebas de causación aplicadas para examinar el posible nexo causal entre las decisiones intuitivas de crecimiento y los resultados antes mencionados, identificando los mecanismos causales correspondientes (ver Tabla 14). Al igual que en el análisis explicativo de la primera etapa identificada, se encontró evidencia para todas las pruebas de causación con excepción de la *doblemente decisiva*.

Tabla 18 Pruebas de causación sobre el efecto de las decisiones intuitivas de crecimiento sobre la clausura de locales

N E C E S A R I O	NO	Paja en el viento	Arma humeante
		Deficiente control de operaciones y del personal: <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de control de horarios del personal. • Percepción de falta de supervisión de los colaboradores. 	Cambio constante en la dirección de la organización: <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de un gerente sin calificación idónea. • Implementación de locales con formatos distintos del original.
	SI	Aro	Doblemente Decisiva
		Asociación con el grupo D&C: <ul style="list-style-type: none"> • Apalancamiento financiero Apertura no planificada y prematura de los locales adicionales: <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de proyecciones y evaluaciones financiera de los nuevos proyectos. • Ausencia de estudios de mercado para la apertura de los nuevos locales. Cambios en el sistema de capacitación de los colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> • Problemas en el servicio a los clientes. • Problemas en la preparación de las pizzas. • Transferencia del proceso de inducción de los fundadores a los colaboradores más experimentados. 	
		NO	SI
SUFICIENTE			

La prueba *paja en el viento* permitió establecer cierto nexo causal entre las decisiones estratégicas adoptadas en esta fase y los resultados negativos antes mencionados, aunque el mecanismo identificado (deficiente control operativo y de recursos humanos) solo proporciona evidencia parcial. El Anexo I profundiza los detalles sobre las evidencias encontradas al respecto.

La prueba del *arma humeante* permitió contar con evidencias más sólidas sobre el vínculo causal estudiado. El mecanismo identificado mediante esta prueba fue el cambio

constante en la dirección de la organización. El análisis minucioso de las evidencias recolectadas sobre estos nexos causales figuran también en el Anexo I.

Por último, la prueba *aro* también proporcionó evidencias sólidas. En este caso se identificaron tres mecanismos: el apalancamiento financiero facilitado por el grupo D&C, la apertura poco planificada de los locales nuevos, y variaciones en el sistema de capacitación del personal. El examen pormenorizado de estas evidencias también se encuentra en el Anexo I.

En síntesis, hay múltiples evidencias que sugieren que las decisiones estratégicas adoptadas en esta fase generaron el bajo desempeño de la organización, incluyendo la clausura de locales recientemente inaugurados. Las pruebas de causación han permitido identificar diversos mecanismos que median ese efecto causal. Es tarea de futuros estudios probar dicha causalidad en forma más sistemática.

5.3. Análisis de los efectos de las decisiones de reenfoque estratégico sobre la gestión estable y efectiva de la organización

La fase de decisiones de reenfoque estratégico involucró decisiones estratégicas adoptadas para corregir los desaciertos de las fases previas y retomar la estrategia inicial de Veggie Pizza.

Las principales decisiones estratégicas adoptadas en esta fase incluyeron la apertura de dos nuevos locales, la tercerización de la producción de insumos y la selección de una persona idónea para la gerencia general, con experiencia en negocios sostenibles. El principal resultado de esta fase fue una gestión estable y efectiva de la organización, en particular a nivel financiero y de la cadena de suministros.

La tabla siguiente presenta las pruebas de causación aplicadas para establecer los posibles vínculos causales entre las decisiones de reenfoque estratégico y los resultados antes descritos, precisando los mecanismos causales correspondientes (ver Tabla 15). Al igual que en los dos análisis previos, se encontraron evidencias en todas las pruebas excepto en la doblemente decisiva.

Tabla 19 Pruebas de causación sobre el efecto de las decisiones de reenfoque estratégico sobre la gestión estable y efectiva de la organización

N E C E S A R I O	NO	Paja en el viento	Arma humeante
		Mejoras en el control del personal: <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en el manejo del personal. • Presencia activa de <i>managers</i> en los locales. 	Mayor exigencia en la selección del personal para la gerencia general: <ul style="list-style-type: none"> • Selección con base en la capacidad de manejo logístico y financiero.
	SI	Aro	Doblemente Decisiva
		Tercerización de la producción de insumos: <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de Veggie Lab y del Centro de Producción Comma. • Estandarización de la producción. • Mejoras en el control de los inventarios. • Mejoras en la negociación con los proveedores. • Reducción de las mermas. Cierre y apertura estratégica de locales: <ul style="list-style-type: none"> • Mentoría de Endeavor. • Decisión en función de variables de competitividad: espacio y ubicación. 	
	NO	SI	
SUFICIENTE			

La primera prueba de causación, llamada *paja en el viento*, plantea cierta conexión entre las decisiones de reenfoque estratégico y los resultados previamente referidos. El mecanismo identificado en este caso estuvo referido a un control más eficiente del personal. En el Anexo J puede consultarse el análisis detallado de las evidencias correspondientes.

La prueba del *arma humeante* permitió identificar evidencias más sólidas sobre el vínculo causal investigado. El mecanismo causal encontrado estuvo relacionado con la mayor rigurosidad en el proceso de selección del personal directivo, en particular de la gerencia general. La revisión pormenorizada de las evidencias identificadas también se encuentra en el Anexo J.

Finalmente, la prueba *aro* también proporcionó evidencias con mayor solidez sobre el nexo causal estudiado. En este caso se identificaron dos mecanismos causales: la tercerización de la producción de los insumos y una orientación más estratégica al decidir abrir o cerrar un local. Como en los casos previos, el análisis en detalle de las evidencias respectivas figura en el Anexo J.

En resumen, se han encontrado diversas evidencias sobre la conexión entre las decisiones estratégicas adoptadas en esta fase y la mejora en el desempeño de la organización, en especial en el área financiera y logística. Varios mecanismos causales parecen mediar esa conexión. Estos nexos causales requieren ser puestos a prueba en investigaciones sistemáticas posteriores sobre el sector.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El objetivo general de la investigación es analizar y evaluar el proceso estratégico de Veggie Pizza en el periodo 2014-2017. Así, a partir del análisis y la evaluación del proceso estratégico en Veggie Pizza se concluye que los resultados obtenidos por la organización en cada una de las fases de evaluación ha sido producto de diversas decisiones estratégicas implementadas en el restaurante utilizando como base principal la intuición y la aplicación parcial de algunas de las herramientas de las etapas del procesos estratégico. Así, se evidencia que el proceso estratégico en Veggie Pizza, durante el periodo de análisis, ha experimentado diversos giros que desencadenaron en la toma de decisiones que produjeron principalmente la apertura y clausura de locales por razones de mercado (demanda) y financieras, el cambio significativo de la estructura organizacional directiva, la tercerización de la producción de insumos, entre otros resultados.

El objetivo teórico de la investigación fue examinar los principales enfoques teóricos sobre las etapas y herramientas de planificación, implementación y evaluación del proceso estratégico. En primer lugar, respecto a los principales enfoques teóricos encontrados acerca del proceso estratégico en las organizaciones, se halló una amplia gama de definiciones y enfoques que abordan este fenómeno desde distintos puntos de vista. De ese modo, se identifican los enfoques de Mintzberg y Brian (1993), David (2013), Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), Macmillan y Tampoe (2001), Kaplan y Norton (2008). Estos autores plantean aproximaciones al proceso estratégico de basados en factores como el posicionamiento en el mercado, factores de riesgo externos e internos de la organización. Sin embargo, se consideraron los enfoques de David y Macmillan y Tampoe como base de la presente investigación pues se aproximan al proceso estratégico de manera estructurada a partir de un conjunto de herramientas que facilitan la descripción y evaluación de estas. De ese modo, las herramientas utilizadas para evaluar la planificación del proceso estratégico en la organización incluyen la determinación de visión, misión y valores, la realización del análisis PESTE, así como analizar las cinco fuerzas de Porter, análisis FODA, estrategias competitivas genéricas y determinación de objetivos estratégicos. Como herramientas de la implementación del proceso estratégico tenemos los objetivos de corto plazo, establecimiento de políticas, asignación de recursos de la organización (humanos, tangibles e intangibles) y el establecimiento y corrección de una estructura organizacional. Finalmente, las herramientas utilizadas en la evaluación estratégica de los resultados son la revisión de las bases de la estrategia, la medición de resultados desde las cuatros perspectivas del cuadro de mando integral y la aplicación de medidas correctivas.

El siguiente objetivo de la investigación fue identificar los factores internos y externos (micro y macro entorno) que podrían haber en la gestión del proceso estratégico de la cadena de restaurantes estudiada. Así, se identificó, en primer lugar, el alto nivel de relevancia de las mipymes dentro de la red empresarial peruana, así como la importancia de los negocios gastronómicos en la economía del país durante los años 2014-2017. Asimismo, se identificaron las principales decisiones estratégicas que suelen tomar estos negocios de gastronomía en la capital peruana como base para el análisis y evaluación del proceso estratégico de Veggie Pizza. Por otro lado, como factores internos que pudieron haber influenciado el desempeño de la organización, se identificaron variables como el nivel de especialización en ramas de la gestión de los hermanos fundadores de la organización, pero también su falta de experiencia en la gestión de restaurantes. Asimismo, como fortalezas de la organización, se identificaron la asociación con un grupo económico que facilitó la expansión rápida de los locales en un corto período de tiempo, y, finalmente, la red de contactos que manejaron los hermanos Melgar que sirvió para fomentar la comunicación de la apertura del negocio y su eventual crecimiento.

Por último, con respecto al objetivo de investigación sobre describir y examinar las principales decisiones estratégicas adoptadas y la aplicación de herramientas estratégicas durante las etapas del proceso estratégico de Veggie pizza se encontraron las siguientes decisiones estratégicas tomadas en las tres fases identificadas en la historia del negocio.

Primero, en la fase de *decisiones intuitivas de apertura* se identificó una formulación imprecisa de la visión y misión del negocio, la carencia de objetivos estratégicos y la ausencia de un análisis de los factores internos y del macro/micro entorno relevante para el negocio en la etapa de planificación estratégica. Luego, en la implementación se identificaron la apertura del primer local en el distrito de Barranco, el diseño de la carta y la experiencia del servicio al cliente por parte de los fundadores del negocio y el manejo de redes sociales como principal medio de comunicación. Finalmente, la etapa de *evaluación* estratégica se caracterizó por la ausencia de la medición de resultados por perspectiva del cuadro de mando integral.

En la segunda fase de *decisiones intuitivas de crecimiento*, se halló una formulación genérica de la visión y misión del negocio, la carencia de objetivos estratégicos específicos y bien formulados y la ausencia del análisis de los factores internos y del macro/micro entorno relevante para los resultados del negocio en la etapa de planificación. Adicionalmente, en la etapa de *implementación* estratégica, las principales decisiones estratégicas incluyeron la apertura de los locales del Óvalo Gutierrez, Callao monumental y centros delivery, la asociación con el grupo D&C y la ampliación de la carta de productos. Finalmente, la etapa de

evaluación estratégica se caracterizó por la ausencia de indicadores de medición de resultados por perspectivas del cuadro de mando integral.

En la tercera fase de decisiones de reenfoque estratégico la planificación estratégica se caracterizó por una formulación imprecisa de la visión y misión del negocio, la carencia de objetivos estratégicos claros y específicos y la ausencia de un análisis de los factores internos y del macro/micro entorno relevante para el negocio. Sin embargo, se contó con la mentoría de expertos en la gestión de negocios gastronómicos y la creación de un manual con los principales lineamientos estratégicos de la empresa. La implementación estratégica incluyó la clausura de los locales del Óvalo Gutierrez, Callao monumental y centros delivery y la posterior apertura de dos locales en el distrito de Miraflores, así como la simplificación de la estructura directiva del negocio, mayor nivel de control de inventarios y la tercerización de la producción de insumos. Finalmente, la etapa de *evaluación* estratégica se caracterizó por la ausencia de sistemas de monitoreo como el cuadro de mando integral.

2. Recomendaciones

En esta sección se plantean recomendaciones para la gestión del proceso estratégico en Veggie Pizza, partiendo del análisis y evaluación de las principales decisiones implementadas en el restaurante durante los años 2014 al 2017.

En primer lugar, es fundamental que se precisa la perspectiva de estrategia en la organización. Veggie Pizza, al ser aún una pequeña empresa, debería adoptar una perspectiva de gestión estratégica *mixta*. Esto significaría que el negocio, por un lado, incorpore elementos de la visión clásica de la gestión estratégica mediante la definición formal de herramientas de planificación, la comunicación de las mismas a todos los colaboradores, y la aplicación de análisis internos y externos antes de implementar alguna decisión estratégica en el negocio. Por otro lado, ello implicaría tomar en cuenta elementos de la intuición, la experiencia y el juicio de los fundadores del negocio y de los socios estratégicos, pues esto permitiría generar sinergias y optimizar las decisiones adoptadas. En esa línea, sería importante combinar una aproximación planificada con una que rescate los aspectos intuitivos que han caracterizado a este negocio desde su creación.

Las siguientes recomendaciones están diferenciadas por etapa del proceso estratégico. Con respecto a la etapa de *planificación estratégica*, Veggie Pizza debería optimizar la definición formal y la concreción de herramientas como la visión, la misión y los valores organizacionales. Esto es crucial para tener una dirección clara sobre la naturaleza y propósito general del negocio. Estas herramientas deberían ser comunicadas expresamente a todos los niveles de la organización. Asimismo, se considera necesario precisar la formulación de los

principales objetivos estratégicos de largo plazo por área funcional, tomando como base las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*), pues esto no solo contribuye con una orientación clara y precisa para los colaboradores sino que facilita la posterior evaluación de resultados. Adicionalmente, Veggie Pizza debería especificar con claridad su estrategia genérica competitiva, verificar su alineación con los objetivos, y precisar líneas de acción para traducirlas en decisiones pertinentes, oportunas y efectivas.

En cuanto a la etapa de *implementación estratégica*, la formulación de objetivos anuales o de corto plazo debería realizarse también de manera explícita y formal, velando por que sean comunicados a todos los niveles jerárquicos de la organización. Estos objetivos anuales deberían servir como enlace entre los objetivos estratégicos y las decisiones operativas en la organización. En esa línea, la estructura organizacional debiera mantener un esquema simple, con una clara división de funciones, pero garantizando la fluidez de información y un alineamiento continuo con los objetivos estratégicos de la empresa. La asignación de recursos tangibles en la organización requiere también algunos ajustes. A nivel financiero, Veggie Pizza debería implementar evaluaciones financieras previas de las principales decisiones de inversión y financiamiento en el restaurante. A nivel del marketing, la empresa debería mantener la gestión exitosa de sus redes sociales y optimizar los mecanismos de retroalimentación de los clientes acerca del mix de productos.

Finalmente, con respecto a la etapa de *evaluación estratégica*, se recomienda que la empresa, por un lado, realice con una periodicidad anual la revisión de las bases de la estrategia pues varios de los factores internos y externos relevantes están sujetos a cambios y podrían implicar modificaciones en la estrategia del restaurante. Por otro lado, se sugiere hacer una medición formal anual de los resultados y metas establecidas, adoptando las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Esta medición posibilitaría al negocio identificar aquellas decisiones implementadas en el restaurante que no tuvieron los resultados esperados y, sobre esa base, implementar las acciones correctivas pertinentes.

Complementariamente, se recomienda a Veggie Pizza no adoptar una visión lineal del proceso estratégico en el negocio. Este debería ser percibido, de acuerdo con la literatura consultada, como un proceso dinámico e iterativo en el que las bases y presunciones definidas para la estrategia son modificadas e implementadas constantemente. Esto es particularmente pertinente en organizaciones pequeñas, con altas tasas de mortalidad, en sectores crecientemente competitivos, tal como ocurre con la gastronomía en el Perú.

Finalmente, se requiere desarrollar estudios futuros, de carácter más sistemático, para evaluar los nexos y mecanismos causales sugeridos mediante el rastreo de procesos. Esto

proporcionará respuestas más precisas sobre la efectividad de determinadas decisiones estratégicas y sobre cómo se generan esos resultados.



REFERENCIAS

- APEGA (2015, 11 de noviembre). PRODUCE crea Mesa Técnica de Gastronomía para consolidar sector como motor de crecimiento. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/produce-crea-mesa-tecnica-gastronomia-consolidar-sector-motor-crecimiento-105569>
- APEGA (2017, 29 de septiembre). ¿Cuál es el future de la gastronomía peruana?. Recuperado de <http://www.apega.pe/publicaciones/documentos-de-trabajo/cual-es-el-futuro-de-la-gastronomia-peruana-2a-edicion.html>
- Arping, S. y Falconieri, S. (2010). Strategic versus financial investors: the role of strategic objectives in financial contracting. *Oxford Economic Papers*, 62(4), 691–714. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1093/oen/gpp038>
- Botero, E. A., Garnica, D. M., y Soto J. M. (2013). La competitividad financiera: un componente fundamental de la competitividad empresarial. *Contexto*, 2(1), 147-157. Recuperado de <http://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/47/343>
- Bernasconi, Y. (2018, mayo). ¿Emprender en Perú es complicado?. Portal PQS Fundación Romero. Recuperado de <https://www.pqs.pe/emprendimiento/emprender-en-peru-es-complicado>
- Bennett, A. (2010). Process Tracing and Causal Inference. En Brady, H., y Collier, D. (Eds.). *Rethinking Social Inquiry*, 207-219, Maryland: Rowman & Littlefield Publisher, Inc.
- Chase, R., Jacobs, R. y Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros* (12va ed). México: McGraw Hill Educación.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3º edición). México: McGraw Educación.
- Chua-Eoan, H. (2017, 2 de marzo). Why Lima is the best food city, by the numbers. *Bloomberg*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-03-02/why-lima-is-the-world-s-best-food-city-by-the-numbers>
- Churchill, N., y Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*.
- Centro de desarrollo Emprendedor Universidad ESAN (2017). *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2016-2017*. Lima: Universidad ESAN, 2017. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2017/10/12/GEM%202016-2017%20VF.pdf>

- Cooreman, C. (2011). Make it strategic! financial investment logic is not enough. *Energy Efficiency*, 4(4), 473-492. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/888242002?accountid=28391>
- Cook, Alexia (2017, 17 de abril). “Comida saludable: un placer y un negocio rentable”. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/870351-comida-saludable-un-placer-y-un-negocio-rentable>
- Collier, D. (2011). Understanding Process Tracing. *Political Science and Politics*, 44(4) 823-830. Recuperado de <http://polisci.berkeley.edu/sites/default/files/people/u3827/Understanding%20Process%20Tracing.pdf>
- Contreras, C. (2014, 8 de marzo). “Una pizza saludable para Barranco”. *El Comercio*.
- Comité de Ética de la Investigación (2016). Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima: Vicerrectorado de Investigación, Comité de Ética de la Investigación, Oficina de Ética de la Investigación e Integridad Científica. Recuperado de: <http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/23214253/Reglamento - 2016 - VF.pdf>
- Comisión de la Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (2005). La situación de la micro y pequeña empresa en el Perú. Recuperado de: <http://www.onegocios.com/empresarios/Investigacion1.pdf>
- Daft, R. (2008). *Organization Theory and Design*. 10ma Ed. Estados Unidos de América: South-Western, Cengage Learning.
- D’ Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson Educación Editorial.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación Editorial.
- Decreto Legislativo N°1086. (2017). Decreto Legislativo que aprueba la Ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente. *El Peruano*, Lima, Perú.

- Decreto Legislativo N° 1332. (2017). Decreto Legislativo que facilita la constitución de empresas a través de los centros de desarrollo empresarial- CDE, El Peruano, Lima, Perú.
- Ebrahim, P. y Mozaffar, S. (2017). Green Entrepreneurship and Green Innovation for SME Development in Market Turbulance. *Eurasian Business Review*, 7, 203-228.
- Echecopar, T. (2014). Stylish Idea: Veggie Pizza. Recuperado de: <http://asl.pe/inspiracion/stylish-idea-veggie-pizza/>
- Estrada, R., García, D., y Sánchez, V. (2009). Barreras que dificultan la planificación estratégica en la pyme: una evidencia empírica en empresas mexicanas. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 8(4), 164-184. Recuperado de <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/3773/>
- Fernández, A. (1981). El autodiagnóstico de la pequeña y mediana empresa. Buenos Aires: Asociación para el progreso de la dirección.
- Gibson, B. y Cassar, G. (2002). Planning behavior variables in small firms. *Journal of Business Management*, 40(3), 171-186.
- Grant, R. (2013). *Contemporary Strategy Analysis*. Edinburgh, Scotland: Edinburgh Napier University. Editorial CAPDM Limited.
- Goldsorki, D., Rouleau, L., y Seidl, D. (2010). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, 1-20. New York: Cambridge University Press.
- Gómez, J. (1997). *Estrategias para la competitividad de las pyme*. Madrid: McGraw – Hill.
- Ijir, C. y Gbegi, D. (2015). The role of strategic planning in small businesses in Benue State. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 3(2), 10-20.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). Perú: Estructura Empresarial 2016.
- Hambrick, D. y Fredrickson, J. (2005). Are you sure you have an strategy? *Academy de Management Executive*, 19(4), 51-62.
- Harvard Men's Health Watch. (2018, enero). The right plant-based diet for you. Recuperado de <https://www.health.harvard.edu/staying-healthy/the-right-plant-based-diet-for-you>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw Hill Education editorial.

- Hernández, H., Cardona, D., y Del Rio, J. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información Tecnológica*, 28 (5), 15-22.
- Hitt, M. A., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización. Conceptos y casos*. Mexico: Thomson.
- Ibrahim, A., y Parsa, F. (2004). The Status of Planning in Small Businesses. *American Business Review*, 22, 52-60.
- INEI. (2017). *Lima Valor Agregado Bruto por años, según actividades económicas*. Recuperado de http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep14_4.xlsx
- INEI. (2018). *Encuesta Mensual del Sector Servicios Diciembre 2017*. 4(2). Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-20182.pdf>
- INEI. (2018, 15 de febrero). Economía peruana crece 1.32% en diciembre y cierra el 2017 con avance de 2.5%. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-crece-1-32-diciembre-cierra-2017-avance-2-50-227342>
- Innovate Perú. (2018, Junio). *StartUp Perú*. Recuperado de <https://www.innovateperu.gov.pe/convocatorias/por-tipo-de-concurso/concursos-para-emprendimiento>
- Jung Jang, Y. (2016). Top managers' environmental values, leadership, and stakeholder engagement in promoting environmental sustainability in the restaurant (Tesis de Doctorado). Iowa State University, Estados Unidos de América.
- Kantis, H., Federico, J., Angelelli, P., y Ibarra, S. (2016). Business Performance in Young Latin America Firms. In M. Grazi, & C. Pietrobelli, *Firm Innovation and productivity in Latin America and the Caribbean*, 167- 205. Inter-American Development Bank.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona: Ediciones: Deusto.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2001). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kisic, Franco (2018, 19 de enero). IK Restaurante: el concepto de una pasión. Recuperado de <http://www.pqs.pe/historias/ik-restaurante-concepto-de-una-pasion>

- Risseuw, P., y Masurel, E. (1994). The Role of Planning in Small Firms: Empirical Evidence from a Service Industry. *Small Business Economics Journal*. 6(4). 313-322. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/40228881>
- Lalitha, B. y Srividhya, S. (2007). Human Resource Development. Mumb Himalaya Publishing House. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibpucp-ebooks/detail.action?docID=618182#>
- Lederman, D., Messina, J., Pienknafura, S., y Rigolini, J. (2014). *Latin America Entrepreneurs: Many firms but little innovation*. Washington DC: International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank.
- Ley N° 28015 (2003, 3 de julio). Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. *El Peruano*.
- Macmillan, H. & Tampoe, M. (2001). *Strategic Management: Process, content and implementation*. Oxford: Oxford University Press.
- Miglio, P. (2015, 29 de enero). “19 datos que debes saber antes de ir al nuevo Veggie Pizza del Óvalo Gutierrez”. *Útero.pe*. Recuperado de <http://bellaca.uterop.pe/2015/01/29/19-datos-que-debes-saber-antes-de-ir-al-nuevo-veggie-pizza-del-ovalo-gutierrez/>
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. Nueva York: The Free Press.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Sumantra, G. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México D.C.: Prentice Hall.
- Ministerio de la Producción (Produce). (2016). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno*. Recuperado de: <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2016.pdf>
- Ministerio de la Producción (Produce). (2016). *Las Mipyme en cifras 2016*. Recuperado de: <http://demi.produce.gob.pe/publicacionDetalle?idp=44>

- Medina, I. (2015, 7 de agosto). La crítica de Ignacio Medina al Veggie Pizza. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/gastronomia/noticias/critica-ignacio-medina-veggie-pizza-386394>
- Menéndez, H. (2017, 19 de enero). Innovación: ¿Por qué los emprendimientos fracasan? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/innovacion-emprendimientos-fracasan-126886>
- Moran, C. (2018). *Marketing y reputación digital en la restauración: caso IK Restaurante* (Tesis de licenciatura en Comunicación). Universidad de Piura, Perú. Recuperado de: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3344>
- Quinn, J., y Voyer, J. (2002). Formación de la Estrategia. En H. Mintzberg, J. B. Quinn, & G. Sumantra, *El Proceso Estratégico*. México D.C.: Prentice Hall.
- Pasco, M., y Ponce M. (2015). *Guía de investigación en gestión*. Lima: Dirección de Gestión de la Investigación y Vicerrectorado de Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Porter, M. (1992). Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System, *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1992/09/capital-disadvantage-americas-failing-capital-investment-system>
- Radulescu, C., Ioan, I. & Nastase, M, (2016). Premises of the Green Business Strategies. *Review of International Comparative Management*, 17(2), 108-113.
- Robles, M., Saavedra, J., Torero, M., Valdivia, N., y Chacaltana, J. (2001). *Estrategia y racionalidad de la pequeña empresa*. Lima: Grade.
- Ross, S., Westerfield, R., y Jordan B. (2010). *Fundamentos de Finanzas corporativas*. México: McGraw Hill Educación.
- Rossel, T. (2014). Te recomendamos: Veggie Pizza. Recuperado de <http://blog.iliveko.com/2014/11/18/te-recomendamos-veggie-pizza/>
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5ta ed.) Milán: Pearson Education Editorial.
- Sandberg, W., Robinson, R., y Pearce, J. (2001). Why Small Businesses Need a Strategic Plan. *Business & Economic Review*, 48(1), 12 – 15.
- Satija, A. (2018). Plant based diets and cardiovascular health. *Trends cardiovascular Med*, 28(7), 437-441.

- Semana Económica (2015). *El negocio de la gastronomía. ¿Qué tan sexy es de verdad la industria más sexy del Perú?*. Lima: Perú Económico.
- Siddique, M. (2015). A Comparative Study of Strategic Planning Practices of SMEs and Large Sized Business Organizations in Emerging Economies: The Case of UAE. *Strategic Change*, 24(6), 553-567.
- Sul, H. (2002). *An Exploratory Model of the Relationship among the External Environment, entrepreneurial Strategy, Mechanistic-organic Structure, and Financial Performance of Restaurant Franchisors from the perspective of Franchises*. (Tesis de doctorado) Virginia Polytechnic Institute and State University, Estados Unidos de América.
- Terrones, L. (2015, 1 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/emprendimientos-innovadores-generan-rentabilidades-50-101289>
- Valderrama, M. (2011). *Lineamientos para un Programa de desarrollo de la Gastronomía peruana*. Lima: Centro nacional de Planeamiento estratégico.
- Valencia-Arias, A., Gutiérrez, L., y Montoya, L. (2017). Consideraciones acerca del emprendimiento estratégico como síntesis funcional de la identificación de oportunidades y la creación de ventajas competitivas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 52, 143-159. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/948/1395>
- Van Evera, S. (1997). *Guide to methods for students of Political Science*. Ithaca: Cornell University Press.
- Vasileva, E., Hristova-Pesheva, Y., Ivanova, D. (2018). Green Business Management as a Business Opportunity for Small and Medium-Size Enterprises in Polymer Industry. *Journal of Chemical Technology and Metallurgy*. 53 (4), 773-781.
- Veggie Pizza (2017). *Manual de la Veggie Familia*. Lima, Perú.
- Villarán, Gonzalo (2018, 11 de mayo) en “¿Qué modelos de apoyo al emprendimiento existen en Perú?”. Recuperado de <http://www.pqs.pe/emprendimiento/modelos-de-apoyo-al-emprendimiento-en-peru>
- Vom Brocke, J., Recker, J., Seidel, S. (2012). *Green Business Process Management*. Berlin: Springer-Verlag Heidelberg.
- Wang, C., Walker, E., y Redmond, J. (2007). Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation. *International Journal of Organizational*

Behavior, 12(1), 1-16. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/49277688>

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas*. 6ta Ed. México: McGraw-Hill.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Strategy at the leading edge of new research and conference reports*, 29(5), 731-735.



ANEXO A: Explicación de la metodología del Rastreo de Procesos ***(Process Tracing Model)***

El rastreo de procesos constituye una metodología cualitativa para la inferencia causal, la cual es definida como el examen de evidencias diagnósticas dentro de un caso, usualmente evaluadas en una secuencia temporal específica, con el objetivo principal de evaluar hipótesis explicativas (Bennett 2010, p. 207). Un aporte importante de esta metodología es identificar secuencias y mecanismos causales en los fenómenos investigados (Bennett 2010, p. 208).

El rastreo de procesos implica evaluar evidencia diagnóstica para respaldar o rechazar posibles inferencias causales (Collier 2011, p. 824). Para identificar evidencias que puedan ser consideradas diagnósticas para el nexo causal examinado se requiere un conocimiento a profundidad y una descripción detallada de los procesos estudiados. De acuerdo a los autores consultados, el componente descriptivo del rastreo de procesos comprende la caracterización de los pasos clave, la observación de los cambios y la identificación de momentos críticos a lo largo de un periodo de tiempo (Collier 2011, p. 824).

Adicionalmente, el rastreo de procesos busca proporcionar apalancamiento en dos problemas que son difíciles de resolver mediante el análisis estadístico (Bennett 2010, p. 208). El primero de ellos es establecer una dirección causal entre las variables investigadas, es decir si X causó Y o si Y causó X. Por ejemplo, hablando en un caso en particular, el rastreo de procesos podría clarificar si es que un pequeño enfrentamiento con armas provocó la declaratoria de guerra entre dos países o si es que la expectativa de la guerra entre dos países fue la que causó el enfrentamiento con armas (Bennett 2010, p. 209).

El rastreo de procesos también permite identificar posibles variables omitidas al plantear un nexo causal, pues permite identificar con gran nivel de detalle las distintas causas y efectos conectados con las variables bajo estudio (Bennett 2010, p. 209).

Esta metodología plantea un esquema de análisis análogo al de un detective cuando intenta resolver un crimen buscando diferentes pistas y posibles sospechosos, y ponderando las distintas evidencias para construir una explicación convincente que pruebe que el sospechoso cometió efectivamente el crimen en cuestión. También se asemeja al trabajo de un médico al diagnosticar una enfermedad, pues debe tomar detalles del historial médico del paciente, los síntomas que presenta y aplicar diferentes pruebas de descarte y convicción (Bennett 2010, p. 208).

Van Evera identifica cuatro tipos de pruebas de causación diferenciadas en función de sus niveles de necesidad y suficiencia: Paja en el Viento, Aro, Arma Humeante y Doblemente

Decisiva (Van Evera 1997, p. 32). A continuación se describe en qué consiste cada una y cómo evalúan las evidencias encontradas. También se pueden visualizar un resumen en la Tabla 16.

Tabla 20: Tabla de explicación de las pruebas del Rastreo de Procesos

Necesario para afirmar inferencia causal	NO	Paja en el viento	Arma humeante
		Si pasa la prueba: Afirma su relevancia para la prueba pero no la confirma. Si no pasa la prueba: la hipótesis no es eliminada pero debilita su relevancia para la hipótesis.	Si pasa la prueba: Confirma la hipótesis. Si no pasa la prueba: la hipótesis no es eliminada pero debilita su relevancia para la hipótesis.
	SI	Aro	Doblemente Decisiva
		Si pasa la prueba: Afirma su relevancia para la prueba pero no la confirma. Si no pasa la prueba: Elimina la hipótesis y la inferencia causal.	Si pasa la prueba: Confirma la hipótesis y elimina a las demás. Si no pasa la prueba: Elimina la hipótesis y las inferencias causales.
		NO	SI
Prueba suficiente para afirmar inferencia causal			

Fuente: Extraído de Bennett 2010, p. 209.

La primera prueba se denomina *paja en el viento* (*straw in the wind*). Esta prueba puede incrementar la verosimilitud de la potencial explicación o puede generar dudas sobre esta, pero no suele ser una prueba decisiva por sí misma, dado que no provee ningún criterio suficiente ni necesario para aceptar o rechazar la potencial explicación (Collier 2011, p. 826). De acuerdo con Bennet (2010, p. 210), esta es la prueba más débil de las cuatro planteadas. Si alguna hipótesis pasa una prueba “paja en el viento”, se confiere mayor relevancia e importancia a la explicación planteada del fenómeno, pero no la confirma y, del mismo modo, fallar esta prueba solo sugiere que la hipótesis parece ser poco relevante para la explicación, pero no la elimina del todo. Retomando el ejemplo del detective investigando un crimen de homicidio, una prueba *paja en el viento* implicaría preguntar si el sospechoso de homicidio conocía a la víctima antes del crimen. Como puede verse, esta prueba no provee criterios necesarios ni suficientes para confirmar la hipótesis o rechazarla. En muchos homicidios el asesino conoce a la víctima, pero en otros no, de modo que no es una fuente sólida de evidencia. No obstante, puede proporcionar indicios importantes a tener en cuenta en la explicación global del caso estudiado.

La segunda prueba se denomina *aro* (*hoop*). En este caso la evidencia es necesaria aunque no suficiente para demostrar el nexo causal. Esto quiere decir que, de fallar esta prueba, se elimina la potencial explicación; sin embargo, superar la prueba no necesariamente confirma la hipótesis (Collier 2011, p.826). En el ejemplo de la investigación por homicidio, una prueba de este tipo implicaría preguntar si el acusado se encontraba en la zona del crimen en el momento en que este se produjo. Si la respuesta es negativa, el acusado es inocente; pero si la

respuesta es positiva, esto no necesariamente prueba su culpabilidad aunque proporciona un fuerte indicio al respecto (Van Evera 1997, p. 31).

La tercera prueba recibe el nombre de *arma humeante (smoking gun)*. En este caso la evidencia proporciona evidencias suficientes mas no necesarias para aceptar la inferencia causal. Pasar esta prueba contribuye fuertemente a la verosimilitud de la hipótesis o explicación potencial; sin embargo, su desaprobación no necesariamente descarta la posible explicación (Bennet 2010, p. 210). En el ejemplo analizado, una prueba de este tipo implicaría preguntar si el sospechoso fue encontrado con el arma homicida. Si la respuesta es afirmativa, hay una fuerte base sobre la posible culpabilidad del acusado; por otro lado, la ausencia de la posesión de tal arma no exonera al sospechoso.

La cuarta prueba se llama *doblemente decisiva (doubly decisive)*. Esta prueba proporciona un sólido apalancamiento inferencial para confirmar una hipótesis o explicación potencial y eliminar otras. Aquellas explicaciones que pasen satisfactoriamente esta prueba alcanzan los criterios de necesidad y suficiencia para establecer la relación causal. Sin embargo, tal y como Collier indica, las evidencias que satisfacen esta prueba suelen ser raras en las ciencias sociales (Collier 2011, p.827). En el caso de homicidio examinado, una prueba de este tipo implicaría la existencia de una grabación en video del crimen en la que quede claramente identificada la identidad del asesino, lo cual proporciona una prueba confirmatoria de su culpabilidad.

Debido a que este tipo de pruebas son poco frecuentes, la forma más plausible de obtener apalancamiento analítico sobre una posible explicación o mecanismo causal suele ser la combinación de las pruebas *aro* y *arma humeante*, pues ambas contribuyen fuertemente con la verosimilitud de una posible explicación (Collier 2011, p.827).

Las evidencias recogidas para la aplicación de esta metodología deben ser rigurosamente discriminadas entre distintas hipótesis alternativas en cualquiera de las cuatro pruebas presentadas (*aro*, *paja en el viento*, *arma humeante* y *doblemente decisiva*).

ANEXO B: Guías de Entrevistas

Guía de Entrevista Manager de Tienda

- Nombre del Entrevistado: _____
- Cargo: _____
- Tipo de Entrevista: _____
- Entrevistador: _____
- Fecha: _____
- Lugar de la entrevista: _____
- Hora de Inicio de la Entrevista: _____
- Hora Fin de la Entrevista: _____

Buen día, mi nombre es Angello Hernández y junto con mi compañera Vania Cárdenas, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Juntos estamos elaborando nuestra tesis para obtener nuestro título profesional como Gestores Empresariales, la cual se titula “Análisis y evaluación del Proceso Estratégico de una cadena de restaurantes: caso de estudio veggie pizza”. El propósito de esta investigación es comprender la gestión del proceso estratégico en esta cadena de restaurantes.

Hemos acudido a usted el día de hoy debido a que conocemos su rol estratégico dentro del desarrollo de la organización en el período 2014 al 2017 como administrador de uno de los locales de Veggie Pizza. Específicamente, nos interesaría conocer su punto de vista experto desde la gestión del negocio dentro del local que usted administra. Cabe mencionar que esta entrevista estará enfocada en su experiencia específica en Veggie Pizza durante los años 2014 al 2017, las decisiones tomadas y su percepción acerca de las causas del crecimiento organizacional.

En nuestra facultad se considera importante que las tesis incorporen los diversos principios de la ética de la investigación. En ese sentido, antes de iniciar la entrevista le agradeceríamos mucho que revise el siguiente protocolo de consentimiento informado. Además, quería consultarle ¿tenemos su consentimiento para grabar la entrevista? El audio, así como la información recabada será utilizada para fines académicos y para alcanzar los objetivos de la presente investigación. De antemano, le agradecemos por su tiempo y la oportunidad de realizar esta entrevista.

PREGUNTAS

Preguntas introductorias:

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Nos podría referir brevemente su experiencia laboral en el sector de restaurantes?
3. ¿En qué empresa trabaja actualmente? ¿Qué cargo ocupa?
4. ¿Cómo definiría su rol dentro de la cadena Veggie Pizza?

Preguntas de Fondo:

Bloque I: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A. Planificación estratégica

5. ¿Cuáles fueron las principales estrategias de Veggie Pizza en los años 2014-2017?
6. Estas estrategias, ¿se encontraban diferenciada de acuerdo a alguna variable? (la zona geográfica del local, segmentos de clientes, tipos de productos)
7. ¿Veggie Pizza contaba con algún documento interno que agrupe estos lineamientos estratégicos para todo el negocio? (Plan estratégico)
8. (De no mencionar herramientas) ¿Qué herramientas utilizaron en la planificación estratégica ¿De qué manera fueron utilizadas? ¿Estas fueron cambiadas desde el 2014 al 2017? ¿Cuáles cambiaron? ¿Se incluyeron herramientas durante el camino? ¿Cuándo se dió el cambio y cuál fue este?

B. Herramientas aplicadas

Misión, Visión y valores

9. ¿Veggie Pizza tiene una visión definida? ¿Cuál es esa visión?
10. ¿Esta visión ha cambiado alguna vez?
11. ¿Esta visión puede ser encontrada en algún documento interno? ¿En cuál?
12. ¿Considera que la visión formulada se encuentra alineada con los objetivos estratégicos? ¿De qué manera?
13. ¿Veggie Pizza tiene una misión definida? ¿Cuál es esa misión?
14. ¿Esta misión ha cambiado alguna vez?
15. ¿Esta misión puede ser encontrada en algún documento interno? ¿En cuál?
16. ¿Considera que la visión formulada se encuentra alineada con los objetivos estratégicos? ¿De qué manera?
17. ¿Veggie Pizza tiene valores definidos? ¿Cuáles son estos valores?
18. ¿Estos valores han cambiado alguna vez?
19. ¿Los valores de Veggie Pizza se encuentran alineados con la misión y visión? ¿De qué manera?

Objetivos estratégicos

20. ¿Cuáles fueron los objetivos estratégicos de Veggie Pizza durante su apertura? ¿En qué momento se formularon? ¿Han tenido modificaciones desde que nació el negocio?
21. ¿Estos objetivos estratégicos se encuentran registrados en algún documento interno?
22. ¿Influyeron los objetivos estratégicos en la implementación de estrategias en Veggie Pizza? ¿De qué manera? ¿En qué aspectos concretos de la implementación de estrategias consideras que se pueden ver plasmados los objetivos estratégicos formulados?

Bloque II: IMPLEMENTACIÓN y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación hablaremos acerca de la implementación de las estrategias de Veggie Pizza por área de gestión.

23. ¿Tiene Veggie Pizza objetivos anuales? ¿Desde cuándo se definieron objetivos anuales? ¿Cuáles han sido estos objetivos para los años (2014-2017)? ¿Se encuentran plasmados en algún documento interno? ¿En cuál?
24. ¿Tiene Veggie Pizza políticas organizacionales? ¿Cuáles son? ¿Han cambiado estas políticas desde que nació el negocio? ¿Se encuentran plasmadas en algún documento interno? ¿Cuál?

A. Asignación de Recursos Tangibles y Evaluación estratégica

25. ¿Cuáles diría que han sido las decisiones estratégicas que han influido principalmente en el desarrollo de Veggie Pizza desde su nacimiento hasta el 2017? ¿De qué manera influyeron
26. ¿De qué manera se han evaluado los resultados del negocio en Veggie Pizza?
27. ¿Con qué frecuencia se realiza estas mediciones? ¿Por qué?
28. ¿Considera que estos métodos han impactado de algún modo en el negocio?

Área de gestión Finanzas

29. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas en Veggie Pizza relacionadas a la inversión en infraestructura de los locales entre los años 2014 y 2017? ¿Qué implicaciones o efectos tuvieron estas decisiones en la organización?
30. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas en Veggie Pizza relacionadas a la inversión en equipamiento de las cocinas entre los años 2014 al 2017? ¿Qué implicaciones o efectos tuvieron estas decisiones en la organización?

31. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas en Veggie Pizza relacionadas a la inversión en mobiliario y menaje entre los años 2014 al 2017? ¿Qué implicaciones o efectos tuvieron estas decisiones en la organización?
32. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas en Veggie Pizza relacionada a:
- ¿la gestión de créditos recibidos de proveedores?
 - ¿gestión de inversión en inventarios?
 - ¿gestión de los faltantes y/o excedentes de efectivo?
 - ¿Qué implicaciones o efectos tuvieron estas decisiones?
33. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas en Veggie Pizza relacionadas a los medios de financiamientos de las inversiones realizadas? ¿Qué productos específicos se adoptaron? ¿Por qué? ¿Qué implicaciones o efectos tuvieron estas decisiones?

Evaluación estratégica

34. ¿Cuáles fueron los principales indicadores de resultados utilizados para medir el performance financiero de Veggie Pizza? ¿Con qué frecuencia se miden? ¿Cómo se realizan las mediciones?
35. ¿Cuáles considera que han sido las principales medidas correctivas tomadas a partir de la evaluación realizada relacionada al desempeño financiero de Veggie Pizza? ¿Qué resultados tuvieron estas medidas?

Prospectiva a futuro

36. ¿Qué decisiones estratégicas financieras serán implementadas a futuro en Veggie Pizza?
37. ¿Qué acciones o decisiones estratégicas financieras considera valiosas en otros Restaurantes del sector? ¿Por qué?

Área de gestión Marketing

38. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas relacionadas al diseño de productos y de la carta? (presentación de los platos, bebidas y distribución de la carta) ¿Qué implicaciones tuvieron estas decisiones?
39. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas relacionadas a la gestión de los precios de los productos de Veggie Pizza? ¿Qué métodos se utilizan para identificar los costos y el precio total de los productos?
40. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas relacionadas a las estrategias de comunicación y promoción de Veggie Pizza? (en

publicidad/activaciones/mkt digital, influenciadores y redes sociales/relaciones públicas) ¿Qué implicaciones tuvieron cada una de estas decisiones?

Evaluación estratégica

41. ¿Cuáles fueron los principales indicadores utilizados para medir los resultados relacionados a la atracción de clientes que maneja Veggie Pizza? ¿Con qué frecuencia se miden? ¿Cómo se realizan estas mediciones?
42. ¿Cuáles considera que han sido las principales medidas correctivas tomadas a partir de la evaluación realizada sobre la atracción de los clientes de Veggie Pizza? ¿Qué resultados tuvieron estas medidas?

Prospectiva a futuro

43. ¿Qué decisiones estratégicas de Marketing serán implementadas a futuro en Veggie Pizza?
44. ¿Qué acciones o decisiones estratégicas de Marketing considera valiosas en otros Restaurantes del sector? ¿Por qué?

Área de gestión Operaciones y servicio al cliente

45. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con el servicio al cliente? (diseño del proceso de servicio al cliente/ protocolo de la atención de los meseros a los clientes) ¿Qué implicaciones tuvieron estas decisiones en el negocio?
46. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la planeación de la capacidad de los locales? ¿Tuvo alguna variación el método de planeación de la capacidad desde que inició el negocio? ¿Qué implicaciones tuvieron estas decisiones?
47. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con el diseño del proceso de preparación de alimentos? ¿Tuvo alguna variación desde que inició el negocio? ¿Qué implicaciones tuvieron estas decisiones?
48. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con el diseño de la distribución de las instalaciones de los locales de Veggie Pizza? ¿Qué factores se tomaron en cuenta? ¿Por qué? ¿La distribución de las instalaciones ha tenido alguna modificación desde el inicio del negocio? ¿Por qué? ¿Qué implicancias consideras que tuvieron estas decisiones?
49. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la localización geográfica de los locales de Veggie Pizza? ¿Qué factores se tomaron en cuenta? ¿Por qué? ¿Ha tenido alguna modificación la ubicación

de los locales desde que nació el negocio? ¿Debido a que? ¿Qué implicancias que tuvieron estas decisiones?

Área de gestión Cadena de suministros

50. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la planeación de la demanda y pronósticos de ventas del negocio? ¿Qué metodologías se han utilizado para realizar estas proyecciones? ¿Por qué? ¿Qué implicancias considera que tuvieron este (estos) método(s) de proyección de demanda en el negocio?
51. ¿Cuáles consideras que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la gestión de compras a proveedores? ¿Cómo se realizó la selección de proveedores? ¿Qué factores se tomaron en evaluación? ¿Por qué? ¿Cuáles fueron los términos o políticas comerciales pactados con los proveedores? ¿Qué implicancias en el negocio considera que tuvieron estas decisiones?
52. ¿Cuáles consideras que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la gestión de inventarios? ¿sobre el almacenamiento? ¿manipulación y control de los inventarios? ¿Qué implicancias en el negocio considera que tuvieron estas decisiones?

Evaluación estratégica

53. ¿Cuáles fueron los principales indicadores utilizados para medir los resultados relacionados a los procesos internos de Veggie Pizza? ¿Con qué frecuencia se miden? ¿Cómo se realizan las mediciones?
54. ¿Cuáles consideras que han sido las principales medidas correctivas tomadas a partir de la evaluación realizada relacionada a los procesos internos de Veggie Pizza? ¿Qué resultados tuvieron estas medidas?

Prospectiva a futuro

55. ¿Qué decisiones estratégicas de operaciones serán implementadas a futuro en Veggie Pizza?
56. ¿Qué acciones o decisiones estratégicas de operaciones considera valiosas en otros Restaurantes del sector? ¿Por qué?

Asignación de Recursos Humanos/ Área de Gestión de Personas

57. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con el reclutamiento y selección? (¿fuentes de reclutamiento, métodos de selección?) ¿Tuvieron alguna variación desde que inició el negocio? ¿Qué implicancias considera tuvieron estas decisiones en el negocio?

58. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la formación, capacitación y desarrollo del personal de Veggie Pizza? ¿Ha tenido alguna variación desde que inició el negocio? ¿Cómo? ¿Qué implicancias considera que tuvieron estas decisiones en el negocio?
59. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con el diseño de puestos y asignación de responsabilidades del personal de Veggie Pizza? ¿Ha tenido alguna variación desde que inició el negocio? ¿Cómo? ¿Qué implicancias considera que tuvieron estas decisiones en el negocio?
60. ¿De qué manera se ha evaluado el desempeño del personal de Veggie Pizza? ¿Ha tenido alguna variación desde que inició el negocio? ¿Cómo? ¿Qué implicancias considera que tuvieron estas decisiones en el negocio?
61. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la promoción de un clima organizacional propicio en Veggie Pizza? ¿Ha tenido alguna variación desde que inició el negocio? ¿Cómo? ¿Qué implicancias considera que tuvieron estas decisiones en el negocio?
62. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la estrategia de retención del personal de Veggie Pizza? ¿Ha tenido alguna variación desde que inició el negocio? ¿Cómo? ¿Qué implicancias considera que tuvieron estas decisiones en el negocio?

Cambios de la estructura organizacional

63. ¿Veggie Pizza cuenta con documentos internos de registro de políticas y procesos formales? ¿Cuáles son?
64. ¿Cuál es la estructura organizacional de Veggie Pizza? ¿Cuántos niveles de jerarquía existen en la estructura organizacional (organigrama) de Veggie Pizza? ¿Qué implicancias tiene nivel de jerarquía?
65. ¿Considera que las decisiones del negocio están centralizada en la cúpula de Veggie Pizza? ¿Por qué? ¿Qué implicancias tiene nivel de centralización de decisiones?
66. ¿Las tareas o funciones en Veggie Pizza son agrupadas de acuerdo a alguna variable? ¿Cuál(es) es(son)? (área funcional, producto, lugar geográfico, proceso, clientes) ¿Qué implicancias tiene esta forma de división de tareas?

Vinculación del desempeño y la remuneración

67. ¿Cuál es el diseño del sistema de remuneraciones del personal de Veggie Pizza? ¿Por qué se eligió este diseño?
68. ¿Cómo se desarrolla la gestión de propinas en Veggie Pizza?
69. ¿Ha variado este sistema durante los años de historia de la empresa?

Evaluación estratégica

70. ¿Cuáles fueron los principales indicadores utilizados para medir los resultados relacionados a la formación y desarrollo del personal de Veggie Pizza? ¿Con qué frecuencia se miden? ¿Cómo se realizan las mediciones?
71. ¿Cuáles consideras que han sido las principales medidas correctivas tomadas a partir de la evaluación realizada relacionada a la formación y desarrollo del personal de Veggie Pizza? ¿Qué resultados tuvieron estas medidas?

Prospectiva a futuro

72. ¿Qué decisiones estratégicas de gestión de personas serán implementadas a futuro en Veggie Pizza?
73. ¿Qué acciones o decisiones estratégicas de gestión de personas considera valiosas en otros Restaurantes del sector? ¿Por qué?

Asignación de Recursos Intangibles

74. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la implementación de tecnologías en el negocio? (maquinaria en la cocina, en la administración financiera, softwares, etc) ¿Qué implicancias considera que ha tenido en el negocio?
75. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la gestión de la marca Veggie Pizza? ¿qué iniciativas se adoptaron? ¿Ha tenido alguna variación desde que inició el negocio? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Qué implicancias considera que ha tenido en el negocio?
76. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la gestión de la cultura Veggie Pizza? ¿qué iniciativas se adoptaron? ¿Ha tenido alguna variación desde que inició el negocio? ¿Cómo? ¿Qué implicancias considera que ha tenido en el negocio?

Guía de Entrevista Trabajador

- Nombre del Entrevistado: _____
- Cargo: _____
- Tipo de Entrevista: _____
- Entrevistador: _____
- Fecha: _____
- Lugar de la entrevista: _____
- Hora de Inicio de la Entrevista: _____
- Hora Fin de la Entrevista: _____

Buenos días, mi nombre es completar estos datos y junto con mis compañero completar estos datos, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ambos estamos elaborando nuestra tesis para obtener nuestro título profesional como Gestores Empresariales, la cual se titula “*Análisis y evaluación del Proceso Estratégico de una cadena de restaurantes: caso de estudio veggie pizza*”. El propósito de esta investigación es comprender la gestión del proceso estratégico en esta cadena de restaurantes.

Hemos acudido a usted el día de hoy debido a que conocemos su rol dentro del desarrollo de la organización en el período 2014 al 2017 como trabajador de uno de los locales de Veggie Pizza. Deseamos conocer su perspectiva acerca de la implementación de las principales decisiones estratégicas en el negocio.

En nuestra facultad se considera importante que las tesis incorporen los diversos principios de la ética de la investigación. En ese sentido, antes de iniciar la entrevista le agradeceríamos mucho que revise el siguiente protocolo de consentimiento informado. De antemano, le agradecemos por su tiempo y la oportunidad de realizar esta entrevista.

PREGUNTAS

Preguntas introductorias:

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Nos podría referir brevemente su experiencia laboral en el sector de restaurantes?
3. ¿En qué empresa trabaja actualmente? ¿Qué cargo ocupa?
4. ¿Cómo definiría su rol dentro de la cadena Veggie Pizza?

Preguntas de Fondo:

Bloque I: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

5. ¿Cuáles fueron las principales estrategias de Veggie Pizza en los años 2014-2017?

6. Estas estrategias, ¿se encontraban diferenciada de acuerdo a alguna variable? (la zona geográfica del local, segmentos de clientes, tipos de productos)
7. ¿Veggie Pizza contaba con algún documento interno que agrupe estos lineamientos estratégicos para todo el negocio? (Plan estratégico)

Herramientas aplicadas

Misión, Visión y valores

8. ¿Veggie Pizza tiene una visión definida? ¿Cuál es esa visión?
9. ¿Esta visión ha cambiado alguna vez?
10. ¿Esta visión puede ser encontrada en algún documento interno? ¿En cuál?
11. ¿Considera que la visión formulada se encuentra alineada con los objetivos estratégicos? ¿De qué manera?
12. ¿Veggie Pizza tiene una misión definida? ¿Cuál es esa misión?
13. ¿Esta misión ha cambiado alguna vez?
14. ¿Esta misión puede ser encontrada en algún documento interno? ¿En cuál?
15. ¿Considera que la visión formulada se encuentra alineada con los objetivos estratégicos? ¿De qué manera?
16. ¿Veggie Pizza tiene valores definidos? ¿Cuáles son estos valores?
17. ¿Estos valores han cambiado alguna vez?
18. ¿Los valores de Veggie Pizza se encuentran alineados con la misión y visión? ¿De qué manera?

Objetivos estratégicos

19. ¿Cuáles fueron los objetivos estratégicos de Veggie Pizza durante su apertura? ¿En qué momento se formularon? ¿Han tenido modificaciones desde que nació el negocio?
20. ¿Estos objetivos estratégicos se encuentran registrados en algún documento interno?
21. ¿Influyeron los objetivos estratégicos en la implementación de estrategias en Veggie Pizza? ¿De qué manera? ¿En qué aspectos concretos de la implementación de estrategias consideras que se pueden ver plasmados los objetivos estratégicos formulados?

Bloque II: IMPLEMENTACIÓN y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación hablaremos acerca de la implementación de las estrategias de Veggie Pizza por área de gestión.

22. ¿Tiene Veggie Pizza objetivos anuales? ¿Desde cuándo se definieron objetivos anuales? ¿Cuáles han sido estos objetivos para los años (2014-2017)? ¿Se encuentran plasmados en algún documento interno? ¿En cuál?

23. ¿Tiene Veggie Pizza políticas organizacionales? ¿Cuáles son? ¿Han cambiado estas políticas desde que nació el negocio? ¿Se encuentran plasmadas en algún documento interno? ¿Cuál?

Asignación de Recursos Tangibles y Evaluación estratégica

24. ¿Cuáles diría que han sido las decisiones estratégicas que han influido principalmente en el desarrollo de Veggie Pizza desde su nacimiento hasta el 2017? ¿De qué manera influyeron
25. ¿De qué manera se han evaluado los resultados del negocio en Veggie Pizza?
26. ¿Con qué frecuencia se realiza estas mediciones? ¿Por qué?
27. ¿Considera que estos métodos han impactado de algún modo en el negocio?

Área de gestión Finanzas

28. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas en Veggie Pizza relacionadas a la inversión en infraestructura de los locales entre los años 2014 y 2017? ¿Qué implicaciones o efectos tuvieron estas decisiones en la organización?
29. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas en Veggie Pizza relacionadas a la inversión en equipamiento de las cocinas entre los años 2014 al 2017? ¿Qué implicaciones o efectos tuvieron estas decisiones en la organización?
30. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas en Veggie Pizza relacionadas a la inversión en mobiliario y menaje entre los años 2014 al 2017? ¿Qué implicaciones o efectos tuvieron estas decisiones en la organización?

Área de gestión Marketing

31. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas relacionadas al diseño de productos y de la carta? (presentación de los platos, bebidas y distribución de la carta) ¿Qué implicaciones tuvieron estas decisiones?
32. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas relacionadas a la gestión de los precios de los productos de Veggie Pizza? ¿Qué métodos se utilizan para identificar los costos y el precio total de los productos?
33. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas relacionadas a las estrategias de comunicación y promoción de Veggie Pizza? (en publicidad/activaciones/mkt digital, influenciadores y redes sociales/relaciones públicas) ¿Qué implicaciones tuvieron cada una de estas decisiones?

Evaluación estratégica

34. ¿Cuáles fueron los principales indicadores utilizados para medir los resultados relacionados a la atracción de clientes que maneja Veggie Pizza? ¿Con qué frecuencia se miden? ¿Cómo se realizan estas mediciones?
35. ¿Cuáles considera que han sido las principales medidas correctivas tomadas a partir de la evaluación realizada sobre la atracción de los clientes de Veggie Pizza? ¿Qué resultados tuvieron estas medidas?

Área de gestión Operaciones y servicio al cliente

36. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con el servicio al cliente? (diseño del proceso de servicio al cliente/ protocolo de la atención de los meseros a los clientes) ¿Qué implicaciones tuvieron estas decisiones en el negocio?
37. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la planeación de la capacidad de los locales? ¿Tuvo alguna variación el método de planeación de la capacidad desde que inició el negocio? ¿Qué implicaciones tuvieron estas decisiones?
38. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con el diseño del proceso de preparación de alimentos? ¿Tuvo alguna variación desde que inició el negocio? ¿Qué implicaciones tuvieron estas decisiones?
39. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con el diseño de la distribución de las instalaciones de los locales de Veggie Pizza? ¿Qué factores se tomaron en cuenta? ¿Por qué? ¿La distribución de las instalaciones ha tenido alguna modificación desde el inicio del negocio? ¿Por qué? ¿Qué implicancias consideras que tuvieron estas decisiones?
40. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la localización geográfica de los locales de Veggie Pizza? ¿Qué factores se tomaron en cuenta? ¿Por qué? ¿Ha tenido alguna modificación la ubicación de los locales desde que nació el negocio? ¿Debido a que? ¿Qué implicancias que tuvieron estas decisiones?

Área de gestión Cadena de suministros

41. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la planeación de la demanda y pronósticos de ventas del negocio? ¿Qué metodologías se han utilizado para realizar estas proyecciones? ¿Por qué? ¿Qué

implicancias considera que tuvieron este (estos) método(s) de proyección de demanda en el negocio?

42. ¿Cuáles consideras que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la gestión de compras a proveedores? ¿Cómo se realizó la selección de proveedores? ¿Qué factores se tomaron en evaluación? ¿Por qué? ¿Cuáles fueron los términos o políticas comerciales pactados con los proveedores? ¿Qué implicancias en el negocio considera que tuvieron estas decisiones?
43. ¿Cuáles consideras que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la gestión de inventarios? ¿sobre el almacenamiento? ¿manipulación y control de los inventarios? ¿Qué implicancias en el negocio considera que tuvieron estas decisiones?

Evaluación estratégica

44. ¿Cuáles fueron los principales indicadores utilizados para medir los resultados relacionados a los procesos internos de Veggie Pizza? ¿Con qué frecuencia se miden? ¿Cómo se realizan las mediciones?
45. ¿Cuáles consideras que han sido las principales medidas correctivas tomadas a partir de la evaluación realizada relacionada a los procesos internos de Veggie Pizza? ¿Qué resultados tuvieron estas medidas?

Asignación de Recursos Humanos/ Área de Gestión de Personas

46. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con el reclutamiento y selección? (¿fuentes de reclutamiento, métodos de selección?) ¿Tuvieron alguna variación desde que inició el negocio? ¿Qué implicancias considera tuvieron estas decisiones en el negocio?
47. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la formación, capacitación y desarrollo del personal de Veggie Pizza? ¿Ha tenido alguna variación desde que inició el negocio? ¿Cómo? ¿Qué implicancias considera que tuvieron estas decisiones en el negocio?
48. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con el diseño de puestos y asignación de responsabilidades del personal de Veggie Pizza? ¿Ha tenido alguna variación desde que inició el negocio? ¿Cómo? ¿Qué implicancias considera que tuvieron estas decisiones en el negocio?
49. ¿De qué manera se ha evaluado el desempeño del personal de Veggie Pizza? ¿Ha tenido alguna variación desde que inició el negocio? ¿Cómo? ¿Qué implicancias considera que tuvieron estas decisiones en el negocio?

50. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la promoción de un clima organizacional propicio en Veggie Pizza? ¿Ha tenido alguna variación desde que inició el negocio? ¿Cómo? ¿Qué implicancias considera que tuvieron estas decisiones en el negocio?
51. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la estrategia de retención del personal de Veggie Pizza? ¿Ha tenido alguna variación desde que inició el negocio? ¿Cómo? ¿Qué implicancias considera que tuvieron estas decisiones en el negocio?

Cambios de la estructura organizacional

52. ¿Veggie Pizza cuenta con documentos internos de registro de políticas y procesos formales? ¿Cuáles son?
53. ¿Cuál es la estructura organizacional de Veggie Pizza? ¿Cuántos niveles de jerarquía existen en la estructura organizacional (organigrama) de Veggie Pizza? ¿Qué implicancias tiene nivel de jerarquía?
54. ¿Considera que las decisiones del negocio están centralizada en la cúpula de Veggie Pizza? ¿Por qué? ¿Qué implicancias tiene nivel de centralización de decisiones?
55. ¿Las tareas o funciones en Veggie Pizza son agrupadas de acuerdo a alguna variable? ¿Cuál(es) es(son)? (área funcional, producto, lugar geográfico, proceso, clientes) ¿Qué implicancias tiene esta forma de división de tareas?

Vinculación del desempeño y la remuneración

56. ¿Cuál es el diseño del sistema de remuneraciones del personal de Veggie Pizza? ¿Por qué se eligió este diseño?
57. ¿Cómo se desarrolla la gestión de propinas en Veggie Pizza?
58. ¿Ha variado este sistema durante los años de historia de la empresa?

Evaluación estratégica

59. ¿Cuáles fueron los principales indicadores utilizados para medir los resultados relacionados a la formación y desarrollo del personal de Veggie Pizza? ¿Con qué frecuencia se miden? ¿Cómo se realizan las mediciones?
60. ¿Cuáles consideras que han sido las principales medidas correctivas tomadas a partir de la evaluación realizada relacionada a la formación y desarrollo del personal de Veggie Pizza? ¿Qué resultados tuvieron estas medidas?

Asignación de Recursos Intangibles

61. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la implementación de tecnologías en el negocio? (maquinaria en la

cocina, en la administración financiera, softwares, etc) ¿Qué implicancias considera que ha tenido en el negocio?

62. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la gestión de la marca Veggie Pizza? ¿qué iniciativas se adoptaron? ¿Ha tenido alguna variación desde que inició el negocio? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Qué implicancias considera que ha tenido en el negocio?
63. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la gestión de la cultura Veggie Pizza? ¿qué iniciativas se adoptaron? ¿Ha tenido alguna variación desde que inició el negocio? ¿Cómo? ¿Qué implicancias considera que ha tenido en el negocio?



Guía de Entrevista Juan Francisco Melgar

- **Nombre del Entrevistado:** _____
- **Cargo:** _____
- **Tipo de Entrevista:** _____
- **Entrevistador:** _____
- **Fecha:** _____
- **Lugar de la entrevista:** _____
- **Hora de Inicio de la Entrevista:** _____
- **Hora Fin de la Entrevista:** _____

Buen día, mi nombre es Vania Cárdenas Vuckovic y junto con mi compañero Angello Hernández, somos estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Juntos estamos elaborando nuestra tesis para obtener nuestro título profesional como Gestores Empresariales, la cual se titula “*Análisis y evaluación del Proceso Estratégico de una cadena de restaurantes: caso de estudio veggie pizza*”. El propósito de esta investigación es comprender la gestión del proceso estratégico en esta cadena de restaurantes.

Hemos acudido a usted el día de hoy debido a que conocemos su rol estratégico dentro del desarrollo de la organización en el período 2014 al 2017 como administrador de una de los locales de Veggie Pizza. Específicamente, nos interesaría conocer su punto de vista experto desde la perspectiva del manejo la comunicación de la oferta de valor de Veggie Pizza, es decir la creación y modificación de la propuesta comunicativa, las promociones, personalidad de marca, uso de redes sociales. Además de preguntas estratégicas generales sobre el manejo general de la organización y la toma de decisiones estratégicas. Cabe mencionar que esta entrevista estará enfocada en su experiencia específica en Veggie Pizza durante los años 2014 al 2017, las decisiones tomadas y su percepción acerca de las causas del crecimiento organizacional.

Cabe mencionar que esta entrevista estará enfocada en su experiencia específica en Veggie Pizza durante los años 2014 al 2017, las decisiones tomadas y su percepción acerca de las causas del crecimiento organizacional. En nuestra facultad se considera importante que las tesis incorporen los diversos principios de la ética de la investigación. En ese sentido, antes de iniciar la entrevista le agradeceríamos mucho que revise el siguiente protocolo de consentimiento informado. Además, quería consultarle ¿tenemos su consentimiento para grabar la entrevista? El audio, así como la información recabada será utilizada para fines académicos y para alcanzar los objetivos de la presente investigación.

De antemano, le agradecemos por su tiempo y la oportunidad de realizar esta entrevista.

PREGUNTAS

Preguntas introductorias:

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿En qué empresa trabaja actualmente? ¿Qué cargo ocupa?
3. ¿Cómo definiría su rol dentro de la cadena Veggie Pizza?

Bloque I: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A. Planificación estratégica

1. ¿Cuáles fueron las principales estrategias de Veggie Pizza en el período 2014-2017?
2. Estas estrategias, ¿se encontraban diferenciada de acuerdo a alguna variable? (la zona geográfica del local, segmentos de clientes, tipos de productos)
3. ¿Veggie Pizza contaba con algún documento interno que agrupe estos lineamientos estratégicos para todo el negocio? (Plan estratégico)
4. (De no mencionar herramientas) ¿Qué herramientas utilizaron en la planificación estratégica ¿De qué manera fueron utilizadas? ¿Estas fueron cambiadas desde el 2014 al 2017? ¿Cuáles cambiaron? ¿Se incluyeron herramientas durante el camino? ¿Cuándo se dió el cambio y cuál fue este?

B. Herramientas aplicadas

Misión, Visión y valores

5. ¿Veggie Pizza tiene una visión definida? ¿Cuál es esa visión?
6. ¿Esta visión ha cambiado alguna vez?
7. ¿Esta visión puede ser encontrada en algún documento interno? ¿En cuál?
8. ¿Considera que la visión formulada se encuentra alineada con los objetivos estratégicos? ¿De qué manera?
9. ¿Veggie Pizza tiene una misión definida? ¿Cuál es esa misión?
10. ¿Esta misión ha cambiado alguna vez?
11. ¿Esta misión puede ser encontrada en algún documento interno? ¿En cuál?
12. ¿Considera que la visión formulada se encuentra alineada con los objetivos estratégicos? ¿De qué manera?
13. ¿Veggie Pizza tiene valores definidos? ¿Cuáles son estos valores?
14. ¿Estos valores han cambiado alguna vez?
15. ¿Considera que los valores de Veggie Pizza se encuentran alineados con la misión y visión? ¿De qué manera?

Objetivos estratégicos

16. ¿Cuales fueron los objetivos estratégicos de Veggie Pizza durante su apertura? ¿En qué momento se formularon? ¿Han tenido modificaciones desde que nació el negocio?
17. ¿Estos objetivos estratégicos se encuentran registrados en algún documento interno?
18. ¿Influyeron los objetivos estratégicos en la implementación de estrategias en Veggie Pizza? ¿De qué manera? ¿En qué aspectos concretos de la implementación de estrategias consideras que se pueden ver plasmados los objetivos estratégicos formulados?

A continuación hablaremos acerca de la herramienta FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), deseamos saber si esta herramienta se ha aplicado en Veggie Pizza, así como los resultados de su implementación y su influencia en la formulación e implementación de estrategias.

19. ¿En Veggie Pizza se ha realizado algún análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización? (De ser si)
20. ¿Qué fortalezas se identificaron en la organización? ¿Alguna de estas fortalezas cambió desde la creación de la organización? ¿De qué manera?
21. ¿Qué oportunidades identificaron que tenía el sector en el que ingresaron durante el 2014?
22. ¿Qué debilidades se identificaron en la organización? ¿Alguna de estas debilidades cambió desde la creación de la organización? ¿De qué manera?
23. ¿Qué amenazas identificaron que tenía el sector en el que ingresaron durante el 2014?
24. ¿Considera que se tomaron en cuenta estas variables (F.O.D.A.) para formular las estrategias de la organización? ¿En qué sentido?
25. (Si se ha reformulado la estrategia de Veggie Pizza y se han realizado análisis FODA de manera reiterativa) ¿Cómo influyó la reformulación del análisis FODA en el replanteamiento de la estrategia de Veggie Pizza?

A continuación hablaremos acerca de la herramienta Análisis PESTEL del Macroentorno (análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales), deseamos saber si esta herramienta se ha aplicado en Veggie Pizza, así como los resultados de su implementación y su relevancia en la formulación e implementación de estrategias.

26. ¿Se realizó alguna vez un análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno que podrían influir en el desempeño de Veggie Pizza dentro del sector restaurantes?

27. ¿Qué factores políticos identificaron en dicho análisis? ¿Considera que se tomaron en cuenta estos factores para formular la estrategia principal de Veggie Pizza? ¿En qué sentido? ¿Considera que estos factores influyeron en la implementación de estrategias en Veggie Pizza? ¿En qué sentido? ¿Cambió alguno de estos factores desde el principio? ¿De qué manera?
28. ¿Qué factores económicos identificaron en dicho análisis? ¿Considera que se tomaron en cuenta estos factores para formular la principal estrategia de Veggie Pizza? ¿En qué sentido? ¿Considera que estos factores influyeron en la implementación de estrategias en Veggie Pizza? ¿En qué sentido? ¿Cambió alguno de estos factores desde el principio? ¿De qué manera?
29. ¿Qué factores sociales identificaron en dicho análisis? ¿Considera que se tomaron en cuenta estos factores para formular la principal estrategia de Veggie Pizza? ¿En qué sentido? ¿Considera que estos factores influyeron en la implementación de las estrategias de Veggie Pizza? ¿En qué sentido? ¿Cambió alguno de estos factores desde el principio? ¿De qué manera?
30. ¿Qué factores tecnológicos identificaron en dicho análisis? ¿Considera que se tomaron en cuenta estos factores para formular la principal estrategia de Veggie Pizza? ¿En qué sentido? ¿Considera que estos factores influyeron en la implementación de las estrategias en Veggie Pizza? ¿En qué sentido? ¿Cambió alguno de estos factores desde el principio? ¿De qué manera?
31. ¿Qué factores ecológicos o ambientales identificaron en dicho análisis? ¿Considera que se tomaron en cuenta estos factores para formular la principal estrategia de Veggie Pizza? ¿En qué sentido? ¿Considera que estos factores influyeron en la implementación de estrategias en Veggie Pizza? ¿En qué sentido? ¿Cambió alguno de estos factores desde el principio? ¿De qué manera?
32. ¿Qué factores legales identificaron en dicho análisis? ¿Considera que se tomaron en cuenta estos factores para formular la principal estrategia de Veggie Pizza? ¿En qué sentido? ¿Considera que estos factores influyeron en la implementación de estrategias de Veggie Pizza? ¿En qué sentido? ¿Cambió alguno de estos factores desde el principio? ¿De qué manera?
33. De los seis factores, ¿Cuál consideran que tuvo mayor impacto en la implementación de las estrategias? ¿De qué manera?
34. ¿Conoce si ha realizado revisiones de los factores P,E,S,T,E,L para reformular la estrategia de Veggie Pizza? (De ser si) ¿Con qué frecuencia? ¿Cómo influyeron estos nuevos factores en la reformulación de la estrategia?

Bloque II: IMPLEMENTACIÓN y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación hablaremos acerca de la implementación de las estrategias de Veggie Pizza por área de gestión.

1. ¿Tiene Veggie Pizza objetivos anuales? ¿Desde cuándo se definieron objetivos anuales? ¿Cuáles han sido estos objetivos para los años (2014-2017)? ¿Se encuentran plasmados en algún documento interno? ¿En cuál?
2. ¿Tiene Veggie Pizza políticas organizacionales? ¿Cuáles son? ¿Han cambiado estas políticas desde que nació el negocio? ¿Se encuentran plasmadas en algún documento interno? ¿Cuál?

Asignación de Recursos Tangibles y Evaluación estratégica

3. ¿Cuáles diría que han sido las decisiones estratégicas que han influido principalmente en el desarrollo de Veggie Pizza desde su nacimiento hasta el 2017? ¿De qué manera influyeron?
4. ¿De qué manera se han evaluado los resultados del negocio en Veggie Pizza?
5. ¿Con qué frecuencia se realiza estas mediciones? ¿Por qué?
6. ¿Considera que estos métodos han impactado de algún modo en el negocio?

Área de gestión Marketing

7. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas relacionadas al diseño de productos y de la carta? (presentación de los platos, bebidas y distribución de la carta) ¿Qué implicaciones tuvieron estas decisiones?
8. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas relacionadas a la gestión de los precios de los productos de Veggie Pizza? ¿Qué métodos se utilizan para identificar los costos y el precio total de los productos?
9. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas relacionadas a las estrategias de comunicación y promoción de Veggie Pizza? (en publicidad/activaciones/mkt digital, influenciadores y redes sociales/relaciones públicas) ¿Qué implicaciones tuvieron cada una de estas decisiones?

Evaluación estratégica

1. ¿Cuáles fueron los principales indicadores utilizados para medir los resultados relacionados a la atracción de clientes que maneja Veggie Pizza? ¿Con qué frecuencia se miden? ¿Cómo se realizan estas mediciones?
2. ¿Cuáles considera que han sido las principales medidas correctivas tomadas a partir de la evaluación realizada sobre la atracción de los clientes de Veggie Pizza? ¿Qué resultados tuvieron estas medidas?

Prospectiva a futuro

3. ¿Qué decisiones estratégicas de Marketing serán implementadas a futuro en Veggie Pizza?
4. ¿Qué acciones o decisiones estratégicas de Marketing considera valiosas en otros Restaurantes del sector? ¿Por qué?

Área de gestión Operaciones y servicio al cliente

5. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con el servicio al cliente? (diseño del proceso de servicio al cliente/ protocolo de la atención de los meseros a los clientes) ¿Qué implicaciones tuvieron estas decisiones en el negocio?
6. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la planeación de la capacidad de los locales? ¿Tuvo alguna variación el método de planeación de la capacidad desde que inició el negocio? ¿Qué implicaciones tuvieron estas decisiones?
7. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con el diseño de la distribución de las instalaciones de los locales de Veggie Pizza? ¿Qué factores se tomaron en cuenta? ¿Por qué? ¿La distribución de las instalaciones ha tenido alguna modificación desde el inicio del negocio? ¿Por qué? ¿Qué implicancias consideras que tuvieron estas decisiones?
8. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la localización geográfica de los locales de Veggie Pizza? ¿Qué factores se tomaron en cuenta? ¿Por qué? ¿Ha tenido alguna modificación la ubicación de los locales desde que nació el negocio? ¿Debido a que? ¿Qué implicancias que tuvieron estas decisiones?

Cambios de la estructura organizacional

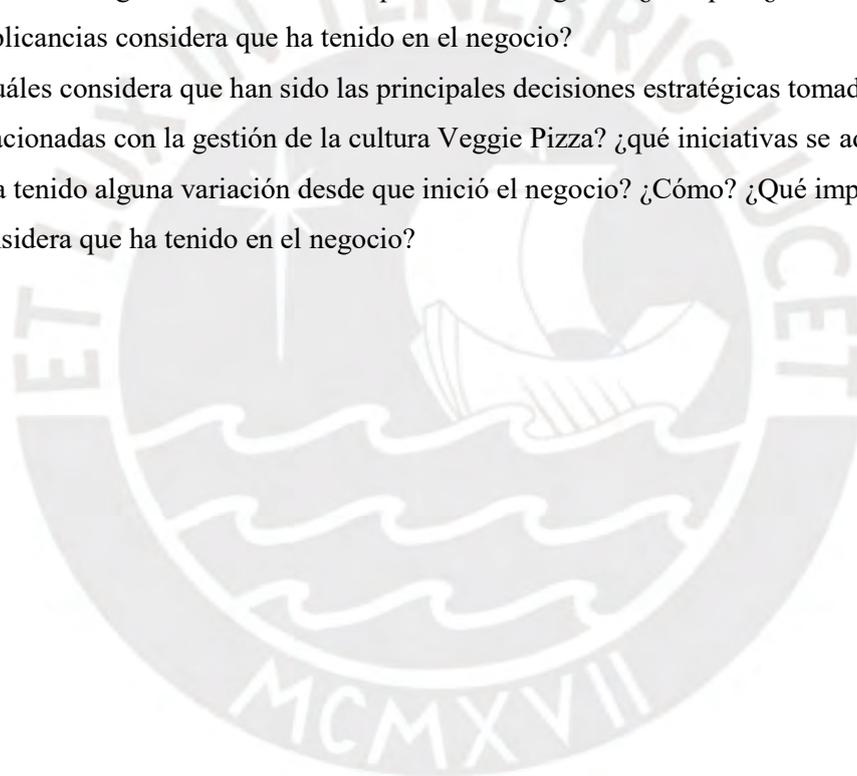
9. ¿Veggie Pizza cuenta con documentos internos de registro de políticas y procesos definidos? ¿Cuáles son?
10. ¿Cuál es la estructura organizacional de Veggie Pizza? ¿Cuántos niveles de jerarquía existen en la estructura organizacional (organigrama) de Veggie Pizza? ¿Siente que esta estructura organizacional funciona óptimamente para la Veggie Pizza?
11. ¿Las tareas o funciones en Veggie Pizza son agrupadas de acuerdo a alguna variable? ¿Cuál(es) es(son)? (área funcional, producto, lugar geográfico, proceso, clientes) ¿Qué implicancias tiene esta forma de división de tareas?

Prospectiva a futuro

12. ¿Qué acciones o decisiones estratégicas de gestión de personas considera valiosas en otros Restaurantes del sector? ¿Por qué?

Asignación de Recursos Intangibles

13. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la implementación de tecnologías en el negocio? (maquinaria en la cocina, en la administración financiera, softwares, etc) ¿Qué implicancias considera que ha tenido en el negocio?
14. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la gestión de la marca Veggie Pizza? ¿qué iniciativas se adoptaron? ¿Ha tenido alguna variación desde que inició el negocio? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Qué implicancias considera que ha tenido en el negocio?
15. ¿Cuáles considera que han sido las principales decisiones estratégicas tomadas relacionadas con la gestión de la cultura Veggie Pizza? ¿qué iniciativas se adoptaron? ¿Ha tenido alguna variación desde que inició el negocio? ¿Cómo? ¿Qué implicancias considera que ha tenido en el negocio?



ANEXO C: Listado de variables y principales hallazgos por entrevistado

Tabla 21: Listado de variables y principales menciones por entrevistado.

Variable	Unidad de Observación	Información Clave recolectada
Uso de la Visión	Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza- Local Barranco)	Menciona que la visión de Veggie Pizza es expandir el conocimiento de la comida saludable.
Nivel de formalidad de la Visión	Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza- Local Barranco)	Menciona que la empresa cuenta con un documento en donde se encuentran descritas la visión, misión y valores de la organización.
Formulación de la Visión	Entrevistado 10 (Trabajador de Atención al Cliente- Local Enrique Palacios)	Menciona como visión la búsqueda de la internacionalización de la marca.
	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	Determina que la visión de la organización es cambiar el estilo de vida de las personas a través de la comida saludable.
Nivel de alineamiento de la Visión con objetivos estratégicos	Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza- Local Barranco)	Se menciona la falta de alineamiento de la visión de la organización con los objetivos organizacionales. Pese a esto se mantiene la visión en el tiempo.
Uso de la Misión	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	Menciona que se planteó, en un primer momento y de manera empírica, la misión y el propósito detrás de la creación de Veggie Pizza: compartir cada día la filosofía de vida saludable.
Nivel de formalidad de la Misión	Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza- Local Barranco)	Menciona que la empresa cuenta con un documento en donde se encuentran descritas la visión, misión y valores de la organización.
Formulación de la Misión	Yibiana Rodriguez (Trabajadora de Atención al Cliente- Local de Enrique Palacios)	Menciona el cuidado de las personas, del planeta y de uno mismo como la misión de la organización.

(Continúa)

Tabla 22: Listado de variables, códigos y principales menciones por entrevistado
(Continuación)

Nivel de alineamiento con objetivos estratégicos	No se encontraron citas asociadas	
Uso de Valores	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	Menciona que desde los inicios de la organización se generan espacios de capacitación en donde se comparten distintos pilares importantes para la organización, como los valores, la misión y la visión.
Formulación de los valores	Entrevistado 7 (Trabajador de Atención al Cliente- Local La Aurora)	Menciona a los valores de la Veggie Familia como tres principalmente: Cuida tu espacio, sé responsable contigo y con el medio ambiente.
Nivel de formalidad de los Valores	Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza- Local Barranco)	Menciona la formalidad de la herramienta Valores al ser incluida en el manual de la Veggie Familia.
	Entrevistado 6 (Trabajadora de Cocina- Local de Enrique Palacios)	Menciona que se plantearon una serie de valores que todos los miembros de la empresa deberán de seguir, y pueden ser encontrados en el manual de la Veggie Familia.
Nivel de alineamiento con Visión y Misión	No se encontraron citas asociadas	
Uso de la herramienta FODA	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	Menciona que no se utilizaron herramientas formales para analizar los factores externos o internos que pudieron haber afectado a la organización, pues se siguió principalmente el instinto para tomar las decisiones estratégicas durante el período estudiado.

(Continúa)

Tabla 23: Listado de variables, códigos y principales menciones por entrevistado
(Continuación)

Identificación de las Fortalezas de la Organización	No se encontraron citas asociadas	
Identificación de las Oportunidades en el sector	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	Comenta que se tomó en consideración la poca oferta de comida saludable encontrada en el distrito al momento de aperturar nuevos locales.
Identificación de las Debilidades de la Organización	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	Se menciona la identificación de las debilidades de los locales, luego de la mentoría recibida dentro de la aceleradora de <i>start-ups</i> Endeavor.
Identificación de las Amenazas del sector	No se encontraron citas asociadas	
Nivel de utilización de la herramienta FODA para formular estrategia genérica	No se encontraron citas asociadas	
Nivel de influencia de la herramienta en la implementación de estrategias	No se encontraron citas asociadas	
Uso de la herramienta Análisis PESTEL	No se encontraron citas asociadas	
Identificación de los factores Políticos del entorno	No se encontraron citas asociadas	

(Continúa)

Tabla 24: Listado de variables, códigos y principales menciones por entrevistado
(Continuación)

Identificación de los factores Económicos del entorno	No se encontraron citas asociadas	
Identificación de los factores Sociales del entorno	No se encontraron citas asociadas	
Identificación de los factores Tecnológicos del entorno	No se encontraron citas asociadas	
Identificación de los Factores Ecológicos/Ambientales del entorno	No se encontraron citas asociadas	
Identificación de los factores Legales del entorno	No se encontraron citas asociadas	
Nivel de utilización de la herramienta para formular estrategia genérica	No se encontraron citas asociadas	
Nivel de influencia de la herramienta en la implementación de estrategias.	No se encontraron citas asociadas	
Determinación de la sensibilidad al precio de los clientes	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	Sobre los precios, se menciona que se optó por una tarifa plana para todas las pizzas como parte de la estrategia de simplificación de la carta, más que a partir de un análisis de sensibilidad.

(Continúa)

Tabla 25: Listado de variables, códigos y principales menciones por entrevistado
(Continuación)

Segmentación de clientes.	Entrevistado 7 (Trabajador de Atención al Cliente- Local La Aurora)	Se identificó la existencia de clientes con necesidades especiales, como los celíacos o veganos, para los cuales se crearon opciones de productos especiales.
Determinación del tamaño del mercado	No se encontraron citas asociadas	
Análisis del costo de cambio por productos similares	No se encontraron citas asociadas	
Segmentación de Proveedores	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	Los proveedores de la empresa se dividen a partir de los productos que ofrecen, teniendo entre ellos a Rawa, que produce los postres; y Barbarian, productora nacional de cervezas. De manera adicional, menciona la necesidad de recortar la lista de proveedores para facilitar la gestión de los inventarios y poder crecer como organización.
	Jesús Quiaro (Manager de Veggie Pizza-La Aurora)	Se menciona la dependencia de los centros de distribución. El contacto con los proveedores se realiza de manera centralizada en el centro de producción Veggie Lab.
Sensibilidad de la empresa al precio	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	Esto es de importancia por dependencia de un tipo de negocio como este a los productos frescos y de alta calidad.
Determinación del poder de negociación relativo	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	Menciona la mejora de la negociación con los proveedores a partir de la asociación de Veggie Pizza con el centro de distribución del restaurante Cosme, logrando mejores precios.

(Continúa)

Tabla 26: Listado de variables, códigos y principales menciones por entrevistado
(Continuación)

Disponibilidad de sustitutos cercanos en el mercado y análisis de los precios.	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	No se realizaron estudios específicos en los que se determine de manera detallada la existencia de los sustitutos del mercado en el que se desarrolla.
Concentración de competidores	No se encontraron citas asociadas	
Diferenciación de producto	Christian García (Trabajador de Atención al Cliente- Local Enrique Palacios)	Menciona que uno de los principales diferenciadores de la empresa frente a sus competidores es el producto que ofrece, debido a que este tiene masa delgada y crocante. Además de manejar ingredientes especiales como masa sin gluten o queso de palta.
Estructura de costos	No se encontraron citas asociadas	
Identificación de competidores	No se encontraron citas asociadas	
Análisis de existencia de barreras de entrada	No se encontraron citas asociadas	
Nivel de utilización de la herramienta para formular estrategia genérica	No se encontraron citas asociadas	
Nivel de influencia de la herramienta Cinco Fuerzas de Porter en la implementación de estrategias	No se encontraron citas asociadas	

(Continúa)

Tabla 27: Listado de variables, códigos y principales menciones por entrevistado
(Continuación)

Formulación de la estrategia genérica de Porter	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	Menciona que la principal estrategia de la organización fue una basada en la diferenciación de los productos a partir de una experiencia de consumo y productos de calidad.
	Yibiana Rodriguez (Trabajadora de Atención al Cliente- Local de Enrique Palacios)	Se menciona como estrategia a la preocupación por el cuidado de la naturaleza y la sociedad, a partir del consumo de comida saludable.
Formulación de objetivos estratégicos	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	Se formularon objetivos en un primer momento, como la ampliación de los locales y la expansión a otras regiones, pero debido a los cambios constantes por los que ha pasado la organización, no se han podido mantener en el tiempo.
	Andrea Moyano (Trabajador de Atención al Cliente- Local La Aurora)	Se identificó como objetivo principal la apertura de más locales en la capital.
Nivel de influencia en la implementación de estrategias	Entrevistado 8 (Encargado de cocina- Local de La Aurora)	Se presentaron inconvenientes en la determinación de las estrategias concretas a ejecutar debido a los cambios en gerencia, pues se percibió que cada uno ingresaba a la organización con una idea distinta de lo que se quería lograr como objetivo estratégico.
Uso de herramienta objetivos anuales o de corto plazo y formulación	Entrevistado 8 (Encargado de cocina- Local de La Aurora)	La definición de los objetivos de corto plazo no se realizó de manera anual, si no a través del nivel de ventas mensual.
	Jesús Quiaro (Manager de Veggie Pizza- La Aurora)	Identificó como primer objetivo el conocimiento de la empresa por parte de los consumidores: ganarse un espacio en el mercado nacional.

(Continúa)

Tabla 28: Listado de variables, códigos y principales menciones por entrevistado
(Continuación)

Nivel de alineamiento con objetivos estratégicos	Jesús Quiaro (Manager de Veggie Pizza-La Aurora)	Identifica un alineamiento más de la misión de la organización como objetivo corto plazo de la empresa, en lugar de la determinación de accionables tangibles.
Nivel de influencia en la asignación de recursos	No se encontraron citas asociadas	
Uso de herramienta Políticas y formulación	Christian García (Trabajador de Atención al Cliente- Local Enrique Palacios)	Se implementaron nuevas políticas que velan por mantener una estructura organizacional más ordenada a partir del cambio de gerencia. Esto a través de reglas sobre el uso de celulares durante el horario de trabajo, relaciones de pareja, entre otros.
	Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza-Local Barranco)	Menciona la determinación de políticas para el trabajo diario de los colaboradores como compartir horario con trabajadores, definición de horarios de entrada. Se identifican como cambios necesarios para el desarrollo de la organización.
Nivel de influencia en la asignación de recursos	No se encontraron citas asociadas	
Nivel de alineamiento con objetivos estratégicos, misión y visión.	No se encontraron citas asociadas	

(Continúa)

Tabla 29: Listado de variables, códigos y principales menciones por entrevistado
(Continuación)

Nivel de formalidad de la estructura organizacional	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	Se tuvieron cambios en la plana directiva de la organización al incorporar a miembros del grupo D&C. Esto influyó en las últimas decisiones implementadas al incorporar más requisitos ante la selección de trabajadores o cambios estratégicos en la organización.
Niveles de jerarquía de autoridad	Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza-Local Barranco)	Se contaba con una gran cantidad de miembros en la estructura de la organización, llegando a tener administradores supervisores, cajeros, cocineros, meseros, <i>bartenders</i> , entre otros.
	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	El área administrativa contaba con más personas de las estrictamente necesarias para una pequeña empresa llegando a ser 15 personas.
Nivel de centralización de decisiones	Andrea Moyano (Trabajador de Atención al Cliente- Local La Aurora)	Las decisiones se perciben como centralizadas en la cúpula directiva de la organización.
	Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza-Local Barranco)	Las decisiones o cambios para la empresa son desarrollados de manera centralizada entre los gerentes y luego se comparten con el resto de trabajadores de la organización.
Nivel de departamentalización/división de las tareas	Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza-Local Barranco)	Se tiene una canalización de las tareas a desarrollar en la organización a través de los jefes de operaciones.

(Continúa)

Tabla 30: Listado de variables, códigos y principales menciones por entrevistado
(Continuación)

Cambios de la estructura organizacional	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	Se tuvieron cambios anuales en la gerencia general de la organización, siendo esta formada por los hermanos Melgar durante los primeros años, para luego pasar al control externos con expertos en el manejo de restaurantes. Actualmente, se cuenta con la participación de Sheyla Dyer como cabeza de la cadena Veggie Pizza.
Diseño de sistema de remuneración del personal aplicado	Andrea Moyano (Trabajador de Atención al Cliente- Local La Aurora)	En un primer momento desde que el trabajador ingresaba a la empresa, era contratado y pertenecía a planilla con todos los beneficios de Ley. Ahora manejan un un recibo por honorarios mientras la persona pasa por el período de prueba.
	Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza- Local Barranco)	Sobre el manejo de las propinas, se suma todo lo obtenido por los colaboradores en el turno en el que laboren para luego dividirlo entre los trabajadores del turno.
Nivel de alineamiento de la remuneración con el desempeño	Andrea Moyano (Trabajador de Atención al Cliente- Local La Aurora)	Se tomaban exámenes de manera constante para asegurar que los empleados conocían totalmente todo lo relacionado al manejo y cocina de la empresa. El bono mensual que recibían era proporcional al resultado de este examen y al nivel de ventas alcanzado en el local.
	Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza- Local Barranco)	Se recibe un bono mensual determinado a partir del nivel de ventas alcanzado por el local en el que se encuentran los trabajadores.

(Continúa)

Tabla 31: Listado de variables, códigos y principales menciones por entrevistado
(Continuación)

<p>Nivel de alineamiento con objetivos estratégicos, misión, visión y estrategia genérica.</p>	<p>No se encontraron citas asociadas</p>	
<p>Implementación de decisiones de inversión en la infraestructura del (los) local (es)</p>	<p>Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza-Local Barranco)</p>	<p>El enfoque en la inversión de los locales se encuentra principalmente en el mantenimiento de las instalaciones en buenas condiciones.</p>
	<p>Entrevistado 6 (Trabajadora de Cocina-Local de Enrique Palacios)</p>	<p>Sobre la decoración de los locales, se realizó a partir de la colaboración con artistas independientes, y fotos familiares del clan Melgar. Tratando siempre de mantener la estética y el sentimiento de estar "como en casa".</p>
<p>Implementación de decisiones de inversión en el equipamiento de la cocina</p>	<p>Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)</p>	<p>Se cambiaron los hornos a partir de la apertura de locales adicionales y la alta afluencia de comensales, pues era necesario conseguir un método de cocción rápida que mantuviera la masa crocante.</p>
	<p>Entrevistado 10 (Trabajador de Atención al Cliente- Local Enrique Palacios)</p>	<p>Se utilizaron gran parte de los equipos encontrados en la cocina del restaurante del Óvalo Gutierrez para la implementación de los locales adicionales.</p>
<p>Implementación de decisiones de inversión en mobiliario y menaje</p>	<p>Entrevistado 7 (Trabajador de Atención al Cliente- Local La Aurora)</p>	<p>No se tuvieron grandes cambios en el menaje o mobiliario fuera de renovación de servilleteros o nuevos platos.</p>

(Continúa)

Tabla 32: Listado de variables, códigos y principales menciones por entrevistado
(Continuación)

Implementación de decisiones de inversión Capital de Trabajo	No se encontraron citas asociadas	
Implementación de decisiones de financiamiento de las inversiones	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	Se optó por la asociación de Grupo D&C para conseguir un modo de financiamiento que permita la expansión de la organización. Así mismo, se aceptó la inversión del grupo en la empresa debido a un mutuo entendimiento de lo que Veggie Pizza brindaba al mercado nacional.
Implementación de decisiones del diseño del Mix - Producto	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	La carta se encuentra en constante variación, siendo los nuevos platos siempre creados por el chef original de la empresa Miguel Melgar.
	Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza-Local Barranco)	Cada local tienen un tipo de venta distinta basado en la zona en la que se encuentra, siendo los vinos las más populares en Barranco; en Enrique Palacios, los cocteles; y en La Aurora, las bebidas calientes.
	Yibiana Rodriguez (Trabajadora de Atención al Cliente- Local de Enrique Palacios)	Se maneja un estándar en la presentación de los productos, velando por que cada pedazo de pizza cuente con todos los ingredientes necesarios.
Implementación de decisiones del diseño del Mix - Precio	Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza-Local Barranco)	No se han recibido comentarios acerca de los precios de los productos en sí, pero los consumidores mencionan que preferirían que no se cobraran adicionales por el delivery de los productos.

(Continúa)

Tabla 33: Listado de variables, códigos y principales menciones por entrevistado
(Continuación)

Implementación de decisiones del diseño del Mix - Promoción	Entrevistado 8 (Encargado de cocina- Local de La Aurora)	Juan Francisco es la persona encargada de la comunicación de Veggie Pizza desde sus inicios. Del mismo modo, menciona que cuenta con una importante red de contactos que les permitió darse a conocer en el mundo gastronómico de manera rápida.
	Christian García (Trabajador de Atención al Cliente- Local Enrique Palacios)	Antes, durante fechas especiales, se generaban promociones especiales como dos por cien o dos por uno. Pero se menciona que la estrategia principal de la empresa no contempla tener este tipo de promociones de manera recurrente.
Implementación de decisiones del diseño del servicio al cliente	Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza- Local Barranco)	No se tenía identificado un protocolo definido de cómo atender a los clientes, pero siempre se tiene en consideración la amabilidad de las personas al atender las mesas. Además, siempre se mantiene el sentimiento 'como en casa'.
Implementación de decisiones de la planeación de la capacidad.	Entrevistado 8 (Encargado de cocina- Local de La Aurora)	La capacidad de los locales no es o fue planeada de manera unitaria. Se hace de manera empírica identificando la afluencia de gente durante la semana.
	Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza- Local Barranco)	Se establece la posible afluencia de gente a partir de la experiencia de los colaboradores sobre el comportamiento de sus clientes. De ese modo, se sabe que se tiene uno o dos días pico en la semana y que no siempre pueden darse durante los fines de semana.

(Continúa)

Tabla 34: Listado de variables, códigos y principales menciones por entrevistado
(Continuación)

<p>Implementación de decisiones del diseño del proceso de producción de productos</p>	<p>Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)</p>	<p>En un primer momento, Miguel Melgar era el encargado de realizar las masas de manera rústica y a mano todos los días, lo que causó que la estandarización de los productos costara un poco. Esto se logró solucionar a partir de la implementación de un centro unitario de producción y abastecimiento para los locales.</p>
<p>Implementación de decisiones del diseño de la distribución de las instalaciones</p>	<p>Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza-Local Barranco)</p>	<p>No se tuvieron mayores cambios en las instalaciones del local de Barranco por tratar de mantener una sensación de familiaridad con los comensales.</p>
	<p>Entrevistado 7 (Trabajador de Atención al Cliente- Local La Aurora)</p>	<p>Se ejecutaron cambios en la distribución de la cocina del local de La Aurora para conseguir una mayor fluidez en las operaciones diarias. Estos fueron ejecutados por los mismos trabajadores.</p>
<p>Implementación de decisiones de la localización de las instalaciones</p>	<p>Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)</p>	<p>En un primer momento, no se tuvieron factores a evaluar en la implementación del primer local, guiándose principalmente del instinto de los fundadores del negocio. Se implementaron decisiones estratégicas para la apertura de los locales luego del cierre del local del óvalo Gutierrez y los centros de Delivery de Surco y Magdalena. De ese modo, se buscaron locales con puerta a la calle y que se encontraran en un primer piso.</p>

(Continúa)

Tabla 35: Listado de variables, códigos y principales menciones por entrevistado
(Continuación)

Implementación de decisiones sobre la planeación de la demanda y pronóstico de ventas.	Entrevistado 8 (Encargado de cocina- Local de La Aurora)	Al final del día, el encargado de la cocina genera un reporte con el total de productos que se han utilizado durante el día. Este documento ayuda a la planificación del uso de los insumos diarios.
	Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza- Local Barranco)	Al no tener una demanda estable durante la semana, el pronóstico de las ventas y del abastecimiento se hace a través de la experiencia de los managers manejando los locales. Por ello, cuentan con constante comunicación con los miembros del equipo para mantenerse al tanto del uso de los insumos.
Implementación de decisiones sobre la gestión de compras y selección de proveedores	Entrevistado 8 (Encargado de cocina- Local de La Aurora)	Sobre los proveedores, se menciona que se encuentran en constante cambio debido a una falla de calidad sostenida en el tiempo. En decir, que durante las primeras semanas, se envían los mejores productos pero con el tiempo comienzan a bajar la calidad de las entregas. Por ello, se mantiene fluida comunicación con el jefe de operaciones para evitar este tipo de problemas afecte de manera sostenida a la organización.
	Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza- Local Barranco)	Se busca apoyar a pequeños productores nacionales para fomentar una cadena de suministro sostenible y ambientalmente responsable.

(Continúa)

Tabla 36: Listado de variables, códigos y principales menciones por entrevistado
(Continuación)

Implementación de decisiones sobre gestión de inventarios	Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza- Local Barranco)	Se realiza un inventariado básico de manera general de los insumos no perecibles con los que cuentan los locales.
	Christian García (Trabajador de Atención al Cliente- Local Enrique Palacios)	Sobre los insumos perecibles, se realiza el abastecimiento de manera interdiaria. En el caso de que faltara algún producto, se comunica al jefe de operaciones para su abastecimiento al día siguiente en el local que solicitó el insumo.
Implementación de decisiones de asignación de recursos tecnológicos	Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza- Local Barranco)	Se han implementado nuevas herramientas para ayudar con el control de los empleados, como una huellera para los ingresos, o un excel para registrar los pedidos, ingresos y gastos de la empresa.
Implementación de decisiones de gestión de la reputación e imagen de la marca.	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	La principal estrategia de comunicación que se dio fue a partir de los comentarios positivos de los primeros clientes con sus amigos. Así mismo, se ha mantenido un buen uso de las redes sociales para expandir el propósito de la organización.
	Jesús Quiaro (Manager de Veggie Pizza- La Aurora)	Se menciona que acudir a Veggie Pizza es más que solo comer una pizza, es vivir una experiencia especial.
Implementación de decisiones de la gestión de la cultura organizacional.	Christian García (Trabajador de Atención al Cliente- Local Enrique Palacios)	Fundador concientiza de manera constante a los trabajadores de la organización, en especial sobre la alimentación saludable y el estilo de vida sostenible con el medio ambiente y con su propio cuerpo.

(Continúa)

Tabla 37: Listado de variables, códigos y principales menciones por entrevistado
(Continuación)

Implementación de decisiones de selección y reclutamiento del personal	Christian García (Trabajador de Atención al Cliente- Local Enrique Palacios)	Veggie Pizza se encuentra asociada a la fundación Forge, la cual prepara a las personas en temas de servicio al cliente y atención.
	Jesús Quiaro (Manager de Veggie Pizza-La Aurora)	Antes se seleccionaba a través de un sistema de recomendación, de tal modo que se buscaba asegurar una preocupación real de las personas por el desarrollo de la organización y la misión de Veggie Pizza.
Implementación de decisiones de formación y desarrollo del talento humano.	Entrevistado 8 (Encargado de cocina- Local de La Aurora)	Se manejaban capacitaciones mensuales con el clan Melgar sobre atención al cliente. Del mismo modo, a veces eran capacitados por personas especializadas en el sector de restaurantes.
	Jesús Quiaro (Manager de Veggie Pizza-La Aurora)	Menciona que la persona encargada de capacitar a los empleados sobre atención al cliente es Juan Francisco Melgar, por ser él el encargado de la experiencia de compra de los consumidores.
Implementación de decisiones de diseño de puestos y responsabilidades en la organización	Christian García (Trabajador de Atención al Cliente- Local Enrique Palacios)	Las labores en la cocina son más estrictas en el sentido que solo los trabajadores más experimentados o especializados pueden encargarse de la producción.
	Entrevistado 7 (Trabajador de Atención al Cliente- Local La Aurora)	Cuando se implementaron los nuevos locales, los trabajadores comenzaron a tener mayores responsabilidades dentro de la empresa, de tal modo que las personas que veían servicio al cliente también tenían que asumir la atención de la caja, barra, entre otros.

(Continúa)

Tabla 38: Listado de variables, códigos y principales menciones por entrevistado

(Continuación)

Implementación de decisiones de evaluación del desempeño del personal.	Entrevistado 10 (Trabajador de Atención al Cliente- Local Enrique Palacios)	Se menciona la ejecución de exámenes de desempeño para conocer el interés de los trabajadores en los productos de la empresa.
Implementación de decisiones del desarrollo del clima organizacional.	Entrevistado 8 (Encargado de cocina- Local de La Aurora)	Se generaban reuniones en el local del óvalo gutierrez con los fundadores del negocio para motivar a los trabajadores. Del mismo modo, se organizó un paseo de integración con los colaboradores de todos los locales para generar confraternidad entre la familia Veggie Pizza.
	Jesús Quiaro (Manager de Veggie Pizza- La Aurora)	Hay una cultura de positivimos entre los colaboradores en el sentido de contagiar al clientes de alegría fomentado una buena experiencia de compra.
Implementación de decisiones de tácticas de retención del personal.	Jesús Quiaro (Manager de Veggie Pizza- La Aurora)	Se menciona un alto nivel de rotación en la organización debido a la falta de seguridad en los trabajadores. Esto causado también por los constantes cambios encontrados en la organización.
Revisión de los factores del macroentorno Factores P,E,S,T,E,L	No se encontraron citas asociadas	
Revisión de los factores del macroentorno Factores de las 5 Fuerzas de Porter	No se encontraron citas asociadas	
Revisión de los factores F,O,D,A	No se encontraron citas asociadas	

(Continúa)

Tabla 39: Listado de variables, códigos y principales menciones por entrevistado

(Continuación)

Ejecución de mediciones de resultados de la perspectiva Financiera	Entrevistado 8 (Encargado de cocina- Local de La Aurora)	Se medían las metas entre locales de manera mensual, pero sin dar a conocer a los trabajadores de manera explícita los montos de comparación. Si se mencionan el alcance de las metas desarrolladas por los trabajadores.
Ejecución de mediciones de resultados de la perspectiva Clientes	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	Se medía la percepción de la marca y la recepción de los productos a partir de los comentarios encontrados en la página web y facebook oficial.
Ejecución de mediciones de resultados de la perspectiva Procesos internos	Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza- Local Barranco)	Se implementaron medidas de control de inventarios más sencillas de manejar. En este caso, a partir de tablas de Excel que podían ser llenados sin dificultades por los trabajadores.
	Jesús Quiaro (Manager de Veggie Pizza- La Aurora)	Se trabajaba un programa de control de inventarios inicial, llamado FVH, de luego de un tiempo fue desestimado.
Ejecución de mediciones de resultados de la perspectiva Formación y Desarrollo	Jesús Quiaro (Manager de Veggie Pizza- La Aurora)	Se ejecutaron pruebas de conocimiento sobre los productos de la organización para conocer el interés de los trabajadores por los productos que se ofrecen en el mercado.
Aplicación de medidas correctivas en la perspectiva Financiera	No se encontraron citas asociadas	
Aplicación de medidas correctivas en la perspectiva Cliente	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	Se optó por el cierre de los locales especializados en delivery por no responder al modelo de negocio y no brindar una buena calidad de servicio.

(Continúa)

Tabla 40: Listado de variables, códigos y principales menciones por entrevistado
(Continuación)

Aplicación de medidas correctivas en la perspectiva Procesos internos	No se encontraron citas asociadas	
Aplicación de medidas correctivas en la perspectiva Formación y desarrollo	Entrevistado 7 (Trabajador de Atención al Cliente- Local La Aurora)	Se generó un cambio en la captación de los empleados, pues estos ya no eran seleccionados a partir de recomendación, si no a través de una ONG especializada.
	Juan Francisco Melgar (Propietario fundador de la organización)	Se tuvo un cambio en la capacitación de los nuevos trabajadores, al ya no ser capacitados por los dueños de la empresa, si no por otros empleados con más tiempo dentro de la organización.
Estilo directivo	Entrevistado 10 (Trabajador de Atención al Cliente- Local Enrique Palacios)	La administración más cercana a los trabajadores es la ejercida por la de los managers de los locales. Se percibe una relación más cercana a ellos.
Estructura organizacional	Andrea Moyano (Trabajador de Atención al Cliente- Local La Aurora)	Identificación de un cambio en la estructura accionaria de la empresa.
	Entrevistado 8 (Encargado de cocina- Local de La Aurora)	Menciona cambios constantes en el personal, altos niveles de rotación en los trabajadores por la percepción de incertidumbre ante los constantes cambios gerenciales.
Objetivos estratégicos	Entrevistado 10 (Trabajador de Atención al Cliente- Local Enrique Palacios)	Se identifica como objetivo principal la apertura de más locales a nivel nacional.
	Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza- Local Barranco)	Identifica como objetivo estratégico darse a conocer a más consumidores dentro del mercado actual para comenzar a expandirse.

(Continúa)

Tabla 41: Listado de variables, códigos y principales menciones por entrevistado
(Continuación)

<p>Nivel de formalidad de sistemas</p>	<p>Entrevistado 10 (Trabajador de Atención al Cliente- Local Enrique Palacios)</p>	<p>Se tiene un manual de la Veggie Familia en donde se pueden encontrar todos los procesos de la empresa.</p>
<p>Implementación de prácticas de negocios sostenibles</p>	<p>Brenda Gomez (Manager de Veggie Pizza-Local Barranco)</p>	<p>Preocupación por tener proveedores que tengan negocios sostenibles, orgánicos y saludables. Por ejemplo, se tienen productores de queso de cajamarca o los que proporcionan las verduras, los cuales suelen provenir de granjas pequeñas.</p>



ANEXO D: Protocolo de consentimiento informado

El propósito de este protocolo es proporcionar, a los participantes de la investigación, una explicación clara sobre la misma y sobre el rol que les corresponde.

La presente investigación, denominada “*Análisis y evaluación del proceso estratégico de una cadena de restaurantes: caso de estudio Veggie Pizza*”. El propósito de esta investigación es comprender la gestión del proceso estratégico en esta cadena de restaurantes Veggie Pizza, así como conocer las perspectivas y puntos de vista de los actores clave participantes del proceso estratégico y el crecimiento del negocio.

Esta investigación será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. La realización de la investigación está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Mario Pasco Dalla Porta.

Si usted accede a participar en la investigación, se le solicitará responder una serie de preguntas. A fin de poder registrar en detalle la información que nos proporcione, se solicitará su autorización para la grabación de la conversación.

Su participación es voluntaria, por lo que, durante la entrevista, usted puede decidir interrumpir su participación si lo considera pertinente. Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente.

La información que usted proporcione será utilizada solamente para fines de la investigación. Dado que su participación es en calidad de experto, las preguntas estarán referidas a su perspectiva sobre el sector restaurantes en general y no sobre su experiencia específica en una empresa determinada. En ese sentido, quisiéramos contar con su autorización para referir su nombre entre las fuentes consultadas para la investigación. Sin embargo, si lo desea, también podemos usar la información en forma confidencial.

Al concluir la investigación, la información estará a disposición del público en la biblioteca de la universidad y en su repositorio virtual. La investigación prevé la devolución de resultados a los participantes del estudio sobre esa base. Para ello, una vez que la investigación se encuentre en el repositorio virtual, nos comunicaremos con usted a fin de enviarle el enlace virtual a la investigación.

Durante cualquier etapa de la investigación, puede comunicarse con nosotros a los siguientes correos electrónicos: a20131325@pucp.pe y vania.cardenas@pucp.pe

Agradecemos su apoyo.

Angello Hernández Aburto

Vania Cárdenas Vuckovic

20131325

20134893

Yo, _____, integrante de la empresa _____, en el cargo de _____, doy mi consentimiento para participar en la investigación en forma voluntaria, pudiendo suspender mi participación en el momento que considere pertinente.

He sido informado sobre el propósito de la investigación y mi rol en la misma. También he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. Entiendo que puedo absolver dudas adicionales comunicándome a los siguientes correos electrónicos: a20131325@pucp.pe y vania.cardenas@pucp.pe.

Al firmar este protocolo autorizo el uso de la información en las condiciones siguientes (marcar en uno de los dos recuadros según corresponda):

Declarada, es decir que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre y de la empresa a la cual pertenezco

Confidencial, es decir que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y de la empresa a la cual pertenezco, por lo que la información estará apropiadamente codificada

Entiendo que la información que proporcione estará a disposición del público en la biblioteca y repositorio virtual de la universidad, en las condiciones antes indicadas.

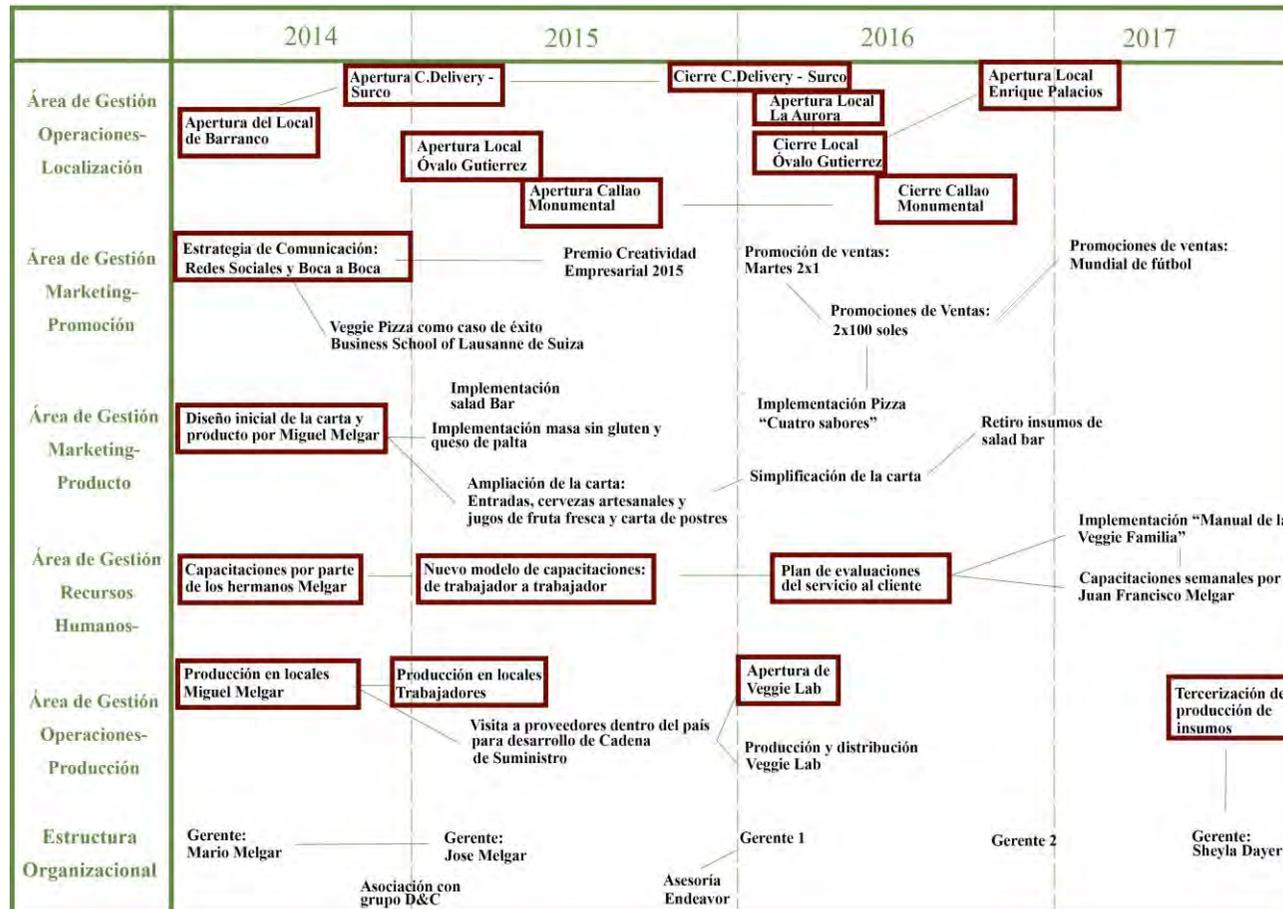
He sido informado(a) que tendré acceso a la investigación una vez que esta concluya. Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado. Atentamente,

Nombre

DNI: _____

ANEXO F: Universo de decisiones estratégicas Veggie Pizza (2014-2017)

Figura 1: Universo de decisiones estratégicas en la Historia de Veggie Pizza



Fuente: Elaboración propia. *Las decisiones estratégicas están marcadas por los cuadros guindas.

ANEXO H: Análisis de las pruebas de causación de los efectos de las decisiones intuitivas de apertura sobre la rentabilidad del negocio.

Tabla 42 Pruebas de causación sobre el efecto de las decisiones intuitivas de apertura sobre la generación de ganancias estables

		Paja en el viento	Arma humeante
N E C E S A R I O	NO	<p>Apertura de un restaurante vanguardista que sigue tendencias globales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasez de pizzerías vegetarianas en Lima. • Participación en el primer festival de veganismo en el Perú. • Acceso al restaurante con palabra secreta y solo con reserva. • Premio a creatividad Empresarial-sector gastronomía 2015. <p>Centralización del mando en los fundadores del negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • División de tareas en función de experiencia y formación. • Control total de las operaciones del negocio. • Estructura organizacional simple. 	<p>Gestión efectiva de redes sociales y relaciones públicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de medios con énfasis más que comercial. • Notas de prensa en medios locales. • Actividad en redes sociales.
	SI	<p>Aro</p> <p>Ubicación del local en una zona estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto flujo de turistas y personas interesadas en la comida saludable en Barranco. • Alquiler del local a un precio competitivo. • Características peculiares del local. <p>Diseño <i>plant-based diet</i> del menú acorde con las demandas de los principales clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opiniones positivas de expertos en gastronomía. • Recepción positiva de la carta inicial. 	<p>Doblemente Decisiva</p>
		NO	SI
SUFICIENTE			

La prueba de *'paja en el viento'* permitió identificar dos mecanismos que podrían conectar las decisiones estratégicas de esta primera fase con el resultado de rentabilidad estable: apertura de un restaurante vanguardista y centralización del mando en los fundadores del negocio. Con respecto al mecanismo de *apertura de un restaurante de vanguardia*, se identificaron evidencias como la escasez de pizzerías especializadas en comida saludable, la participación del primer festival vegano del Perú, el acceso al restaurante solo con palabra secreta y reserva y la obtención del premio a la Creatividad Empresarial.

La primera de ellas, es la escasez de pizzerías saludables/vegetarianas, se apalanca de la poca oferta manejada en el distrito durante el 2014. Los únicos competidores directos especializados en pizza en ese periodo eran Antica y Restaurante La Linterna, siendo otros establecimientos como Papa John's o Telepizza pertenecientes a un segmento de restaurante distinto. De ese modo, fue el fundador quien identificó esta oportunidad de negocio en las redes sociales: "Fue [...] cuando hicimos nuestra página de Facebook, [que] nos dimos cuenta que había mucha gente que quería comer sano y que no tenía idea cómo. Fuimos los primeros, porque hoy en día hay muchísima oferta" (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018). La segunda evidencia gira entorno al aprovechamiento de una tendencia de los consumidores dentro del Perú como el veganismo (Ricardo Ruiz, Diario Gestión, 2014). En este caso, se tiene como evidencia la participación de la empresa en el primer festival de veganismo en el Perú, en el que participaron debido a la originalidad de la oferta de la empresa y su impacto en el mercado vegetariano peruano. Los hermanos Juan Francisco Melgar y Mario Melgar (chef creador de la Veggie Pizza) viajaron hasta la ciudad de Ayacucho al primer festival de veganismo en el Perú, como podemos ver en la página oficial de Veggie Pizza.

Figura 2: Participación en primer festival de veganismo



Fuente: Facebook Oficial- Veggie Pizza

La tercera evidencia es la necesidad de implementar una palabra secreta para acceder al local, pues en un momento, aunque manejaban la reserva por teléfono, parte de la clientela no

respetaba el orden y entraban al local (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018). De acuerdo a Juan Francisco Melgar:

"Teníamos dos reservas a las 8:00 y a las 9:45 p.m. Tenías una hora y cuarenta y cinco minutos para comer todo lo que quisieras y de ahí te tenías que ir. La reserva era con clave [...] Comenzamos a trabajar con las claves que se cambiaban interdiario" (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

En la misma línea, la cuarta evidencia es el premio a la creatividad empresarial, sector gastronomía, obtenido por Veggie Pizza en el año 2015, otorgado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Es reconocimiento a la identificación de un nuevo nicho en el mercado nacional y complemento con el desarrollo de un negocio sostenible (UPC, 2015).

Figura 3: Los hermanos Melgar durante la premiación a la Creatividad Empresarial



Fuente: Instagram Oficial- Veggie Pizza

Si bien estas evidencias respaldan la demanda de esta nueva propuesta de negocio, no permiten afirmar categóricamente el nexo entre las decisiones estratégicas y los resultados positivos obtenidos en el primer año.

El segundo mecanismo se refiere a la *centralización del mando en los fundadores del negocio*, esto debido a que se mantuvo un mayor control sobre las operaciones de la organización asegurando estándares de calidad y la adecuación de estas a la misión de Veggie Pizza. En esa línea, se identificaron tres posibles evidencias sobre el efecto de la centralización del mando en los resultados y la generación de un flujo estable de ingresos.

La primera evidencia se refiere a la división de tareas en función de la experiencia y formación de los cuatro hermanos Melgar. De ese modo, podría considerarse a cada hermano como un experto en el área en el que se desarrolla. En primer lugar, Mario Melgar, responsable del área administrativa, contaba hasta el año 2014 con 19 años de experiencia en puestos de

gestión estratégica (<https://www.linkedin.com/in/mcmelgar/>); José Melgar, responsable del área operativa, contaba con 10 años de experiencia en una empresa internacional como *Manager* de Educación y Entrenamiento (4-bros Holding, 2018). Esto se ve reflejado en lo declarado por Juan Francisco Melgar:

“Desde el día uno, estaba clarísimo que cada hermano tenía su área, y ningún hermano se podía meter en el área de otro. Entonces, Mario veía el área financiera y la proyección del negocio; José, la parte operativa; yo, la parte de imagen, comunicación y marketing; y Miguel era el chef. [...] Lo que decía un hermano, [era] la última palabra en esa área” (comunicación personal 30 de octubre, 2018).

Esta evidencia está relacionada la especialización de los creadores con el desarrollo de una estructura organizacional simple reflejada en el organigrama de la empresa en el primer año de operaciones. Así mismo, se mantenía un control total de las operaciones del negocios. De ese modo, Juan Francisco Melgar menciona el acercamiento de los dueños durante la operación del negocio con José como el responsable de manejar el área de operaciones y aprovisionamiento de los insumos; Juan Francisco, en la gestión de la marca; y Miguel Melgar, preparación de los platos desde un primer momento (comunicación personal 30 de octubre, 2018).

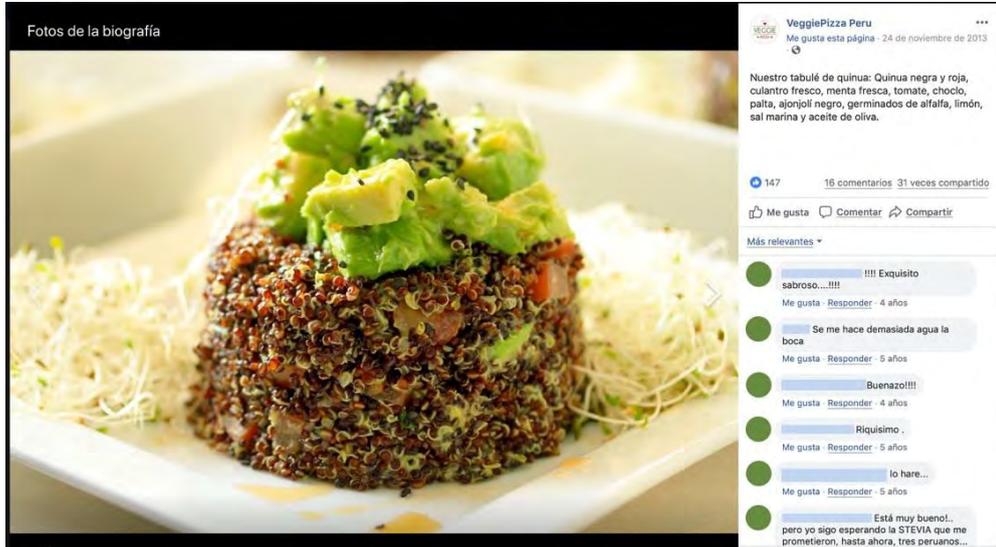
Esta prueba de causación proporciona evidencias que sugieren que una estructura simple y una adecuada división del trabajo en la organización contribuyeron a generar resultados positivos en la organización. No obstante, se trata de un nexo indirecto, por lo que es necesario identificar evidencias que aporten un mayor valor probatorio.

Como segunda prueba, *arma humeante*, busca encontrar pruebas no necesarias pero si suficientes para explicar el flujo de ingreso para la empresa. Esta incluyó como mecanismo básico la gestión efectiva de las redes sociales y las relaciones publicas en Veggie Pizza. El argumento es que esta práctica de gestión de marketing permitió los resultados económicos estables en la empresa debido a una estrategia de comunicación.

La primera prueba involucra una estrategia de medios enfocada en el ámbito estético de los productos en lugar que una estructura más comercial. Al respecto, Juan Francisco Melgar señaló que: "nuestra estrategia de marketing y difusión ha sido enfocada en buenas fotos, buenos videos. Yo soy fotógrafo, soy artista, entonces [hubo ese enfoque] desde un punto de vista artístico, no desde un punto de vista comercial” (comunicación personal 30 de noviembre, 2018). En ese sentido, se puede apreciar que todas las publicaciones realizadas en redes sociales fueron creadas a partir de un foco estético, lo que logra que el impacto no solo llegue a los clientes actuales, si no también a clientes potenciales que comparten las publicaciones por las

fotografías. Como ejemplo, se puede ver una de las primeras publicaciones realizadas en la página de Facebook Oficial de Veggie Pizza.

Figura 4: Publicación Veggie Pizza



Fuente: Facebook Oficial Veggie Pizza

Otra evidencia menciona la difusión de la propuesta de la empresa a través de medios tradicionales como períodos o programas de televisión. Por ejemplo, la sección Gastronomía de El Comercio publicó un artículo titulado “Una pizza saludable en Barranco” el 8 de marzo del 2014, una de las primeras publicaciones realizadas sobre el local de Barranco en el que se comentan los inicios de la empresa, dando a conocer su misión a un público distinto al que encontraban en redes sociales (Contreras, 2014).

Figura 5: Recorte periodístico



Fuente: El Comercio

Uno de los colaboradores de Veggie Pizza respalda la capacidad los fundadores para hacer publicidad en distintos medios:

"Juanfra es la persona que siempre se encargaba de hacer la publicidad através de las redes sociales; el Facebook, el Instagram. Él es el encargado, porque él es conocido [...] en el mundo de la televisión y todo eso. Siempre cuando él estaba traía gente de diferentes canales" (comunicación personal, 10 de noviembre, 2018).

Del mismo modo, la tercera evidencia encontrada se refiere a la promoción activa mediante las redes sociales como puede observarse en la figura. Al respecto, Juan Francisco Melgar declaró sobre el alcance las redes que manejaba la empresa:

"Yo también tomé las riendas del Instagram con mucha más respuesta, lo lleve desde 1,500 seguidores a más de 31,000 seguidores sin meterle plata [...] Al principio tenía una gran respuesta, o sea más de 300 comentarios por post, hemos llegado a 1,000 likes sin pagar publicidad, obvio que también eran otras épocas para el ritmo de Facebook" (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

Con base en las evidencias recogidas luego de esta prueba de causación, se puede sugerir que las decisiones estratégicas intuitivas se reflejaron, entre otras, en una gestión efectiva de las redes sociales y de las relaciones públicas en Veggie Pizza. Esto puede haber generado una demanda creciente y expectante de los productos ofrecidos y, por ende, brindar resultados favorables a la organización.

Como tercera prueba de causación tenemos la denominada *aro*, en la que se identifican dos mecanismos que conectan las decisiones estratégicas intuitivas con un flujo estable de ganancias: la ubicación estratégica del primer local y el diseño *plant-based diet* del menú. El primer mecanismo se centra en la plaza estratégica en que se encuentra la empresa en especial referente al alto flujo de turistas y personas interesadas en la comida saludable en el distrito de Barranco. Respecto a esto, la manager del local indica que se trata de un distrito con un volumen importante de turistas, particularmente extranjeros (Brenda Gómez, comunicación personal, 13 de Octubre, 2018).

Otra evidencia es el alquiler del local a un precio competitivo. Al respecto, Juan Francisco Melgar mencionó que al inicio el alquiler tenía un precio de aproximadamente S/. 4,000 mensuales, monto competitivo frente al alquiler de otros locales que no presentaban las características particulares de este ofrecía (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018). En tercer lugar, caben resaltar las características peculiares del local. Juan Francisco Melgar declara que:

"La casa es de 1907, está 100% hecha de adobe, la hizo un arquitecto francés, que hizo 25 casonas en Barranco, incluida la Plaza Principal. [...] Esta, era la casa de huéspedes de una familia alemana, que tenía minas de oro en Cerro de Pasco, entonces esa era su casa de Playa,[...] y el jardín donde está Veggie Pizza era el huerto. Entonces, cuando me contaron que era el huerto de la casa, yo dije: esto es una señal" (comunicación personal, 15 de noviembre, 2018).

Estas características, suman a la imagen de mística y hogareña de Veggie Pizza, pues los clientes entraban a comer al “patio” real de una casa familiar.

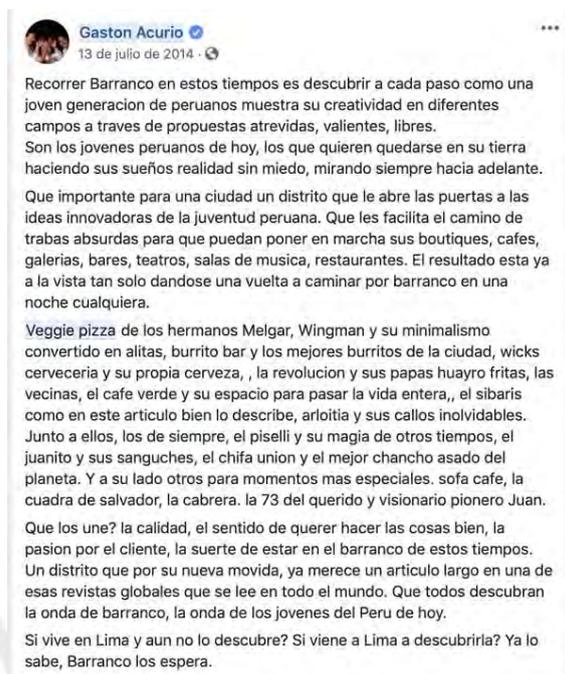
Como segundo mecanismo de esta prueba de causación contamos con el *diseño del menú plant-based siguiendo las demandas y especificaciones del público al que iban dirigidos*. De ese modo, tenemos como evidencias de su implicancia en el éxito de la organización, en primer lugar, las opiniones positivas de expertos en gastronomía que visitaron el restaurante durante su primera etapa. Entre estos, se encuentra el renombrado Gastón Acurio, quién los mencionó en su Facebook Oficial en repetidas oportunidades, primero con un pequeño comentario acerca de la empresa a poco tiempo de su apertura (figura 5), y luego, 5 meses después, fueron mencionados como parte de una reseña de restaurantes innovadores en el distrito de Barranco (figura 6).

Figura 6: Publicación de Gastón Acurio en Facebook



Fuente: Veggie Pizza Facebook Oficial

Figura 7: Post de Gastón Acurio sobre la cocina innovadora Barranquina



Fuente: Gastón Acurio Facebook Oficial

Del mismo modo, se presenta como prueba la positiva recepción de los clientes sobre la carta inicial ofrecida. Cabe recordar que Veggie Pizza se debe al *feedback* constante de los consumidores, incluso la apertura del primer local se generó a partir de los comentarios de los clientes que ya consumían los productos durante el 2013 a través de la reserva de cenas privadas (figura 7). De ese modo, se puede presentar como evidencia de la acogida de los consumidores los comentarios encontrados en blogs como el de Talía Ehecopar (Ehecopar, 2014), Fashion Blogger limeña, o Alessandra Rossel, miembro del Staff de escritores del Blog de vida saludable KO (Rossel, 2014), ambos recomendando los platillos encontrados en el local de Barranco.

Figura 8: Veggie Pizza en Cena privada durante el 2013



Fuente: Veggie Pizza Facebook Oficial

Este mecanismo plantea de evidencias enfocadas en la ubicación del local en una zona estratégica como Barranco pudo haber significado el éxito de las organización durante el primer año. Esto debido a que se conoce que, según un experto en el área de operaciones de una importante cadena de pizzerías (Entrevistado 11, comunicación personal, 18 de diciembre, 2018), una buena ubicación puede explicar un flujo constante de ingresos, pero no es lo suficientemente contundente como para asegurar el éxito del negocio de manera independiente.

ANEXO I: Análisis de las pruebas de causación sobre de los efectos de las decisiones intuitivas de crecimiento sobre el cierre de los locales

Tabla 43 Pruebas de causación sobre el efecto de las decisiones intuitivas de crecimiento sobre la clausura de locales

N E C E S A R I O	NO	Paja en el viento	Arma humeante
		<p>Deficiente control de operaciones y del personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de control de horarios del personal. • Percepción de falta de supervisión de los colaboradores. 	<p>Cambio constante en la dirección de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de un gerente sin calificación idónea. • Implementación de locales con formatos distintos del original.
	SI	Aro	Doblemente Decisiva
		<p>Asociación con el grupo D&C:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apalancamiento financiero <p>Apertura no planificada y prematura de los locales adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de proyecciones y evaluaciones financiera de los nuevos proyectos. • Ausencia de estudios de mercado para la apertura de los nuevos locales. <p>Cambios en el sistema de capacitación de los colaboradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemas en el servicio a los clientes. • Problemas en la preparación de las pizzas. • Transferencia del proceso de inducción de los fundadores a los colaboradores más experimentados. 	
		NO	SI
SUFICIENTE			

La primera prueba de causación, denominada ‘*paja en el viento*’, permitió identificar como posible mecanismo causal del cierre de los locales el deficiente control de las operaciones y del personal. Como evidencias en esta sección se mencionaron la percepción de una falta de

control en los horarios del personal, así como la falta de control de supervisión de los trabajadores de manera cercana.

Sobre la distribución del local, un colaborador mencionó que: “[...] anteriormente cada quien venía, hacía lo que le parecía, pero ahora como que hemos establecido eso de que hay que darles tareas a los compañeros para todos poder trabajar por iguales” (Entrevistado 8, comunicación personal 10 de noviembre, 2018). De mismo modo, sobre la distribución de los trabajadores en los locales como menciona Juan Francisco Melgar: “éramos cuatro personas en contabilidad, dos asistentes administrativos, un practicante, habían como quince personas totalmente innecesarias” (comunicación personal 18 de noviembre, 2018). Esto puede ser identificado como una señal de que la distribución de los recursos humanos pudo no haber sido la más adecuada para el tamaño y funcionamiento de la organización en ese momento.

Otra evidencia atañe a la percepción de falta de supervisión por parte de los colaboradores. Un trabajadora del área de servicio al cliente declaró sobre los pasados administradores de los locales:

"Antes tenían otras responsabilidades, como te digo manejaban lo que es las pérdidas la ganancia de cada tienda pero faltaban muchos registros. [...] Antes no era tan controlado" (Yibiana Rodríguez, comunicación personal 5 de noviembre 2018).

Otro colaborador mencionó que sentían que "los managers estaban fuera del campo de batalla [...]. Tenían que cumplir un horario, pero era [...] flexible, como un típico cargo de confianza" (Jesús Quiaro, comunicación personal 18 de octubre, 2018). La desconexión entre los cargos administrativos y los que se enfocaban en las labores operativas pudo haber contribuido en la falta de compromiso de los trabajadores y su subsecuente desmotivación para trabajar de manera óptima en los locales.

Si bien esta prueba de causación sugiere que es plausible asumir que el deficiente control de operaciones y del personal, documentado en las evidencias previas, podría haber conducido a la clausura de los locales, se trata de un nexo causal indirecto. Lo que no es suficiente para asumir que se trata del motivo que llevó a la clausura de los nuevos locales.

La segunda prueba de causación examinada es la llamada ‘*arma humeante*’. En este caso se identificó como mecanismo causal el cambio constante de miembros directivos por los que pasó la organización durante su expansión. De ese modo, se cuentan como evidencias de este fenómeno el modelo de selección del personal, implementación de locales fuera del modelo inicial del negocio.

La primera se relaciona con la contratación de gerentes sin experiencia previa en negocios verdes como el implementado por Veggie Pizza. Esto llevó a la toma de decisiones que no encajaban del todo con la misión de la empresa. Al respecto, Juan Francisco Melgar declara que una de las personas, externas a la familia, encargadas de la toma de decisiones de expansión “nunca entendió la esencia ni la cultura” (comunicación personal, 18 de noviembre, 2018) de la organización, lo que hizo que se generaran graves problemas operativos y de concepto.

Una segunda evidencia, y muy relacionada a la anterior, se refiere a la implementación de locales con formatos distintos al original elegido por los hermanos Melgar. Cabe resaltar, nuevamente, que las principales características de la marca Veggie Pizza, hasta ese momento, giraban en torno a tener una comida saludable, con buen *after-feeling* junto con una experiencia de consumo rústica y ‘como-en-casa’. En ese sentido, la implementación de locales exclusivos para el *delivery*, motivada por la contratación de un gerente general con experiencia en restaurantes de comida rápida (Juan Francisco Melgar, comunicación personal, 18 de noviembre, 2018), elimina toda experiencia de consumo y se enfrentaba directamente a una de las bases de la organización. Una colaboradora de cocina que laboraba en uno de los locales *delivery* declara al respecto: "Sí, era más chiquito el local... mi cocina era solamente *delivery*. [...] Salía mi pedido, [...] lo mandaba en su caja, y lo entregaba el driver" (Entrevistado 6, comunicación personal 23 de octubre, 2018).

Las evidencias proporcionadas por esta prueba de causación proporcionan indicios importantes de que los cambios recurrentes en la conducción de la organización propiciaron decisiones estratégicas que no se alineaban al formato básico del negocio. Esto llevó a la implementación de nuevos formatos de locales que posteriormente no tuvieron la acogida esperada.

La prueba de causación llamada ‘*aro*’, en la que se determinan pruebas no suficientes pero si necesarias para llegar al resultado, permitió identificar tres mecanismos causales adicionales que pudieron haber llevado al cierre de los locales implementados luego del local de Barranco: la asociación con el grupo D&C holding, la apertura no planificada y prematura de locales adicionales; y el cambio en el sistema de capacitación de los colaboradores.

El primer mecanismo se refiere a la asociación con el grupo D&C. Esta asociación posibilitó el apalancamiento financiero para expandir el negocio. Al respecto, Juan Francisco Melgar declara que: “Mucha gente nos ofreció invertir en Veggie Pizza, pero nosotros les dijimos que no porque queríamos crecer solos o al ser nuestros amigos del colegio pensamos que con ellos y al tener una espalda financiera tan grande podíamos crecer de una manera

sostenible y hoy en día son nuestros socios" (comunicación personal 15 de noviembre, 2018). El acceso a financiamiento interno por parte de los socios de la empresa, facilita la expansión de la empresa al no tener que pasar por los requisitos que una entidad financiera solicitaría al evaluar el financiamiento externo.

El segundo mecanismo se vincula con la apertura no planificada y prematura de locales adicionales. Desde una visión financiera y de proyección, la empresa no realizó ningún tipo de estudio de mercado o financiero que asegurara la viabilidad del proyecto o los indicadores financieros a alcanzar para continuar con su funcionamiento (Juan Francisco Melgar, comunicación personal 18 de noviembre, 2018). Por otro lado, sobre la realización de estudios de mercados para asegurar la afluencia adecuada de gente al local, la distribución de las instalaciones, entre otras, tampoco fue generado por parte de los gerentes de la cadena esto se puede ver evidenciado por la reseña de la crítica gastronómica Paola Miglio quien, luego de visitar el local del óvalo Gutiérrez, comentó que “[...] El lugar no es muy confortable, no por la atención, sino por el espacio en sí. ¿Quizá si vamos al de Barranco se siente la verdadera onda Veggie Pizza?” (Miglio, 29 de enero, 2015). Esto puede ser visto también en la pérdida de la intimidad inicial conseguida en el local de Barranco. Al respecto, Juan Francisco menciona:

“[...] Al irnos al Óvalo Gutiérrez perdimos un poco la esencia del *core business* de Veggie Pizza. Nosotros pasamos de ser un local íntimo, chiquito y acogedor o familiar, difícil de encontrar en Barranco, de ser un restaurante de barrio pasamos a ser un restaurante gigante, todo de vidrio en el Ovalo Gutiérrez con un letrero entre Apple y Coca Cola, donde competíamos con marcas de comida chatarra como Fridays, Chillis, Bombos, McDonald’s, Starbucks” (comunicación personal, 30 de octubre, 2018).

El tercer mecanismo identificado corresponde a los cambios en el sistema de capacitación de los colaboradores. En respaldo de este mecanismo se identificaron tres evidencias principales. La primera es relevante a los problemas respecto a la atención de los clientes. Sobre ello, comenta Paola Miglio: “Son bien lentos y se les ve desorientados, debe ser porque recién han abierto y se están organizando. Observamos, eso sí, que había más gente en la barra que atendiendo las mesas” (Miglio, 29 de enero, 2015). Una segunda evidencia tiene que ver con los problemas en la preparación de las pizzas. El crítico gastronómico Ignacio Medina mencionó en un artículo en el diario El Comercio que "los detalles son importantes cuando pagas 60 soles por una pizza. El personal debería avisar, sin ir más lejos, cuando los ingredientes de la pizza no coinciden con los anunciados en la carta. Otros son el exceso de vinagre que domina el taboulé de quinua, o el bajo nivel de sal en las preparaciones” (Medina, 2015).

Figura 9: Crítica de Ignacio Medina a Veggie Pizza



Fuente: El comercio

Sobre los problemas encontrados en la cocina un colaborador de esa área que laboraba en ese local menciona que se dieron, en su mayoría, los trabajadores que a cargo de los productos contaban con poco tiempo dentro de la organización y no recordaban la preparación adecuada de las pizzas, llevando a errores constantes (Entrevistado 6, comunicación personal 23 de octubre, 2018). Una tercera evidencia se conecta con la transferencia del proceso de inducción de los fundadores a los colaboradores antiguos. De acuerdo con el fundador del negocio, los managers de cada local escogían a un colaborador antiguo para que sea el entrenador del colaborador nuevo que se incorporaba al restaurante (Juan Francisco Melgar, comunicación personal 30 de octubre, 2018). Esto llevó a que la estandarización de los productos no sea la misma durante la atención diaria, debido a la falta de mecanismos de control que aseguraran la calidad de los productos, lo que es necesario cuando la producción recae en un staff amplio de trabajadores, y más aún si se modifican los procesos de capacitación de los clientes.

Esta prueba de causación revela distintos mecanismos causales que conectan las decisiones intuitivas de expansión del negocio pudo haber llegado al cierre de los locales debido a graves dificultades en la gestión de las operaciones de Veggie Pizza. Esto no solo por la

elección de los locales o por los problemas de estandarización de los productos, si no también por la falta de un manejo adecuado del personal de la empresa.



ANEXO J: Análisis de las pruebas de causación del efecto de las decisiones de reenfoque estratégico sobre los resultados estables y efectivos de la organización

Tabla 44 Pruebas de causación sobre el efecto de las decisiones de reenfoque estratégico sobre la gestión estable y efectiva de la organización

N E C E S A R I O	NO	Paja en el viento	Arma humeante
		Mejoras en el control del personal: <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en el manejo del personal. • Presencia activa de <i>managers</i> en los locales. 	Mayor exigencia en la selección del personal para la gerencia general: <ul style="list-style-type: none"> • Selección con base en la capacidad de manejo logístico y financiero.
	SI	Aro	Doblemente Decisiva
		Tercerización de la producción de insumos: <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de Veggie Lab y del Centro de Producción Comma. • Estandarización de la producción. • Mejoras en el control de los inventarios. • Mejoras en la negociación con los proveedores. • Reducción de las mermas. Cierre y apertura estratégica de locales: <ul style="list-style-type: none"> • Mentoría de Endeavor. • Decisión en función de variables de competitividad: espacio y ubicación. 	
	NO	SI	
SUFICIENTE			

La primera prueba de causación aplicada para conectar el desarrollo de las decisiones de reenfoque estratégico con los resultados estables de la organización, es la denominada '*paja en el viento*'. Se identificaron como el principal mecanismo causal los cambios desarrollados para mejorar el control del personal, siendo estos los cambios ejecutados en el control del personal y la presencia de los managers en los locales.

En primer lugar, durante los primeros años de la organización, Veggie Pizza no contaba con un modelo de control del personal. Como se mencionó anteriormente, no tenían una división clara de tareas y responsabilidades por persona, lo que llevaba a problemas de distribución de cargas entre los trabajadores. Esto se puede ver reflejado en la asistencia y definición de horarios de trabajo. Al respecto una colaboradora comenta que: “Antes había un cuaderno de asistencia, pero cada quien con sus tarjetas en un pedazo de papel.” (Andrea Moyano, comunicación personal 8 de noviembre, 2018). Sobre esto, la empresa desarrollo mayores controles para el ingreso y la definición de las responsabilidades de los trabajadores.

Por otro lado, se realizó el cambio de selección del personal. En un primer momento, este era influenciado principalmente por la recomendación de los trabajadores dentro de la organización, pero pasó a ser un reclutamiento a través de una alianza estratégica con una ONG, a partir de la experiencia de un buen trabajador Veggie Pizza. Sobre esto, una colaboradora del área de cocina, comenta: “si, la mayoría han sido [...] chicos que he conocido por recomendaciones. Hasta hace un año, ya después había una ONG que preparaba chicos y los enviaba para acá.” (Entrevistado 8, comunicación personal 10 de noviembre, 2018). Este cambio fundamental en el reclutamiento asegura una mejora en el compromiso y preparación que pueden tener las personas antes de ingresar a trabajar en la organización, recortando su curva de aprendizaje y trayendo mejores resultados a la empresa. Adicionalmente, se puede mencionar como prueba de la relación entre la causa y el efecto, el cambio en la presencia de los managers en los locales de la organización, que pasó a ser más cercana y directa en las labores diarias. Sobre esto menciona el manager del local de La Aurora que: “Ahora, los managers tenemos más presencia [...]. Los tres managers hacemos este trabajo de estar presente, el limpiar los baños igual que todos, tomar los pedidos de delivery igual que todos [...]” (Jesus Quiaro, comunicación personal, 19 de octubre, 2018). Podemos identificar una correlación entre estas pruebas, ya que la cercanía de los managers a los trabajadores influyó también en el mejoramiento del orden sobre las tareas diarias.

Si bien estas evidencias sugieren que un mayor control de los recursos humanos contribuye a la gestión estable y efectiva de la organización, se trata de nexos indirectos, por lo que se requiere identificar evidencias adicionales que satisfagan mejor los criterios de necesidad y suficiencia para respaldar las respectivas inferencias causales.

En segundo lugar se aplicó la prueba de causación denominada *arma humeante*. Esta prueba posibilitó identificar como mecanismo la mayor exigencia en la selección del personal para la gerencia general. La evidencia encontrada al respecto tiene que ver con la selección de dicho

personal con base en su capacidad de manejo logístico y financiero. En ese sentido, el fundador del negocio comentó que la actual Gerente General, Sheyla Dyer, ha optimizado el personal.

Esa capacidad de gestión se ve reflejada en la siguiente caracterización de su trabajo: "Sheyla lo que hace es ajustar números, optimizar compras de insumos. Ahora que somos dos restaurantes que compramos juntos podemos tener mayor poder de negociación con los proveedores, cero mermas, sistemas óptimos, control de flujos y de compras logísticas [...]" (Juan Francisco Melgar, comunicación personal 30 de octubre, 2018).

Las evidencias resultantes de estas prueba de causación sugieren indicios importantes sobre cómo las decisiones estratégicas en esta tercera fase han fortalecido los procesos de selección del personal, permitiendo contar con gestores idóneos. El resultado de esto es un mayor control operativo de la organización.

La tercera prueba de causación se denomina 'aro'. En este caso se han identificado dos mecanismos importantes: la tercerización de la producción de insumos y el cierre y apertura de locales de acuerdo con criterios estratégicos. El primer mecanismo causal implica que la decisión estratégica de tercerizar la producción de insumos ha conducido a una mayor estabilidad de la organización, sobre todo respecto de la gestión de la cadena de suministros. La primera evidencia es la elección de la creación del centro de producción y de distribución de insumos Veggie Lab, en la cuál se realizaban los insumos bases para la preparación de los platos. Así mismo, en esa línea, cuando Veggie Lab no se dió abasto de satisfacer las necesidades del restaurante se optó por realizar una alianza estratégica con el centro de producción Comma, también abastece al restaurante Cosme (Juan Francisco Melgar comunicación personal 15 de noviembre, 2018). Este paso importante significó la estandarización de la producción en los distintos locales, así como aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.

Otra evidencia es la estandarización de la producción a través de la creación de estaciones dentro de la cocina en la cuál hay personas del servicio, otras de la cocina y otras de controlar el área de cobros y pedidos. Esto logra que las personas que no cuentan con experiencia no estén a cargo de los productos de la organización. En ese sentido, el manager del local de La Aurora comenta:

"Nosotros tenemos solo dos áreas en lo que es la producción: el área de servicio y el área de producción, que son los cocineros. El área de servicio se encarga de la caja, el salón y la barra. El área de producción se encarga de la cocina, la producción de pizzas

y las entradas, más que todo el manejo de los insumos [...]” (Jesus Quiaro, comunicación personal 19 de octubre, 2018).

Así mismo, se menciona el mejoramiento del manejo de inventarios. Al respecto, cabe mencionar que el pase al centro de distribución Comma trajo consigo el cambio de la periodicidad de la entrega de productos, pasando de una entrega diaria a tenerla 4 veces por semana (Entrevistado 8, comunicación personal, 10 de noviembre, 2018). Esto, no solo contribuye a una mejor gestión de los insumos, si no también a contribuye a una menor cantidad de mermas, evidencia número cuatro de este mecanismo, debido a la posibilidad de planificar de manera más exacta la producción de los restaurantes.

Como segundo mecanismo causal, tenemos el cierre y apertura estratégica de locales. Para respaldar este mecanismo, se tienen distintas evidencias que podrían respaldar el mecanismo y su efecto sobre la estabilidad de la organización: la mentoría de la aceleradora de proyectos Endeavor, y la decisión de selección de locales a partir de variables como el espacio y la ubicación. Sobre el tema y el impacto de este tipo de consultoría en un negocio en crecimiento, Juan Francisco menciona:

"Nosotros por esa época entramos a la red de Endeavor, es una aceleradora de startups a nivel mundial que ofrece mentorías, y cuando entramos [...] nos mentorearon miembros del Grupo Acurio, dos el grupo de la Clínica Delgado y de Carlos Nissen que fue el que trajo Starbucks al Perú y todos nos dijeron lo mismo: tienen un monstruo con un alquiler altísimo, \$17.500 al mes. [...]" (Juan Francisco Melgar comunicación personal 15 de noviembre, 2018).

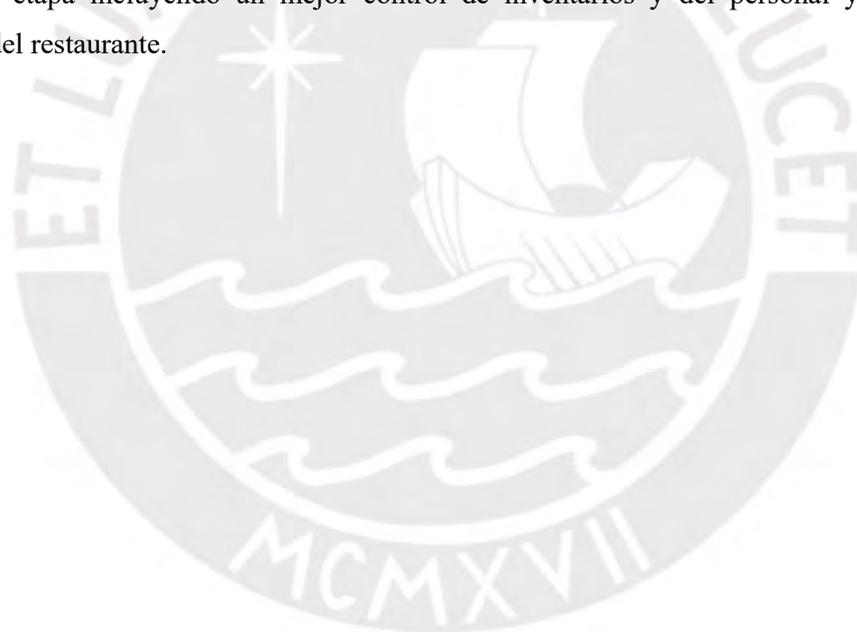
Finalmente, sobre la decisión de apertura de locales adicionales, recibieron los comentarios brindados durante las asesorías e implementaron una estrategia propia para la ubicación de sus próximos proyectos. Esto a partir de variables de competitividad como el metraje de las instalaciones, la ubicación, y la distribución de las instalaciones, pues se buscaba replicar la sensación encontrada en el primer Veggie Pizza de Barranco. Sobre el local ubicado en Enrique Palacios, nos menciona Juan Francisco que un primer momento se buscan ubicaciones cercanas al centro de Miraflores, con primer piso y puerta a calle (comunicación personal 15 de noviembre, 2018), características con las que no el segundo local ubicado en el Óvalo Gutierrez, que se encontraba en un tercer piso.

A manera de resumen del acápite de análisis explicativo de los resultados del proceso estratégico en Veggie Pizza, se puede afirmar que en la primera fase de “decisiones intuitivas de apertura”, la combinación de las pruebas analizadas incluyendo la ubicación estratégica del local de Barranco, la gestión efectiva de las redes sociales desde el inicio del negocio y la

centralización del mando en los fundadores pueden explicar los resultados favorables de la primera fase produciendo la demanda asegurada del local durante el primer año de atención y ganancias estables.

En la segunda fase de “decisiones intuitivas de crecimiento”, la combinación de las pruebas analizadas tales como la asociación del grupo D&C al organigrama, el deficiente sistema de capacitación y formación de los colaboradores y el cambio constante en la dirección o gerencia general de la organización pudieron provocar los resultados negativos incluyendo el cierre de locales, dificultades en el control y gestión de inventarios y la insatisfacción de los clientes.

Por último, en la fase de “decisiones de reenfoque estratégico”, la combinación de las pruebas analizadas incluyendo la tercerización de la producción de insumos, la mayor exigencia en la selección del personal con experiencia en negocios similares y la apertura estratégica de locales a partir de factores de eficiencia pudieron haber producido los resultados favorables de esta última etapa incluyendo un mejor control de inventarios y del personal y estabilidad financiera del restaurante.



ANEXO K: Matriz de consistencia y listado de variables

Planteamiento del Problema de Investigación			
<p>El proceso estratégico es relevante para las empresas dado que contribuye de manera directa a aprovechar las oportunidades del entorno donde se desarrollan (David, 2013, p.6). Esto puede causar una mejora en el desempeño de las pequeñas empresas al hacerla parte del ecosistema empresas, a partir de retroalimentación, y la mejora continua (Hernández, Cardona, y Del Río, p.201). El vacío de literatura acerca del proceso estratégico en pequeñas empresas en el Perú determina la relevancia y justificación del presente estudio en una cadena de restaurantes saludables.</p>			
Objetivo general			
<p>Analizar y evaluar el proceso estratégico de la cadena de restaurantes Veggie Pizza en el período 2014-2017.</p>			
Metodología			
<p>Enfoque.- La investigación tiene un enfoque cualitativo, es decir implica una recolección y análisis de datos en profundidad, de carácter no numérico, con el fin de responder a las preguntas de investigación. Dado que el objeto de estudio de esta investigación es el proceso estratégico de Veggie Pizza, resulta particularmente pertinente la aproximación en profundidad que proporciona el enfoque cualitativo.</p>			
<p>Alcance.- Esta investigación se plantea un alcance fundamentalmente descriptivo, aunque en forma complementaria plantea también una aproximación explicativa. El principal aporte del alcance descriptivo en la presente investigación radica en proporcionar una descripción precisa de las dimensiones o ángulos del fenómeno investigado, en este caso de las etapas del proceso estratégico de Veggie Pizza. Resulta importante complementar el análisis descriptivo, que es la base de este estudio, con un rastreo de los efectos derivados de las decisiones estratégicas y de los mecanismos que producen esos efectos</p>			
<p>Estrategia general.- La estrategia general principal de la presente investigación es el estudio de caso único. Veggie Pizza fue seleccionada, en primer lugar, porque se trata de una organización con una trayectoria destacada en el rubro de restaurantes en particular y de aquellos con una plant-based diet en particular. Asimismo, esta organización ha aplicado distintas decisiones estratégicas clave a lo largo del tiempo, las cuales han mostrado distintos niveles de efectividad</p>			
Objetivo general	Objetivos específicos	Variables de investigación	Principales Conclusiones
<p>Analizar y evaluar el proceso estratégico de la cadena de restaurantes Veggie Pizza en el período 2014-2017.</p>	<p>Examinar los principales enfoques teóricos sobre las etapas y herramientas de planeamiento, implementación y evaluación dentro de la gestión del proceso estratégico en las organizaciones.</p>	<p>Las principales variables de esta investigación por etapa del proceso estratégico son las siguientes:</p> <p>Planificación estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulación de visión, misión y valores. • Formulación de objetivos estratégicos. • Elaboración de análisis FODA, PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter. • Formulación de estrategia genérica competitiva. 	<p>Se identifican los enfoques de Mintzberg y Brian (1993), David (2013), Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), Macmillan y Tampoe (2001), Kaplan y Norton (2008). Sin embargo, se consideraron los enfoques de David y Macmillan y Tampoe como base de la presente investigación pues se aproximan al proceso estratégico de manera estructurada a partir de un conjunto de herramientas que facilitan la descripción y evaluación de estas.</p>

(Continúa)

ANEXO K: Matriz de consistencia y listado de variables

(Continuación)

	<p>Identificar los factores internos y externos (micro y macro entorno) que influyeron en la gestión del proceso estratégico de la cadena de restaurantes estudiada.</p>	<p>Implementación estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulación de objetivos anuales. • Definición de políticas organizacionales. • Cambios en la estructura organizacional. • Asignación de recursos intangibles. • Asignación de recursos humanos. • Asignación de recursos tangibles (por áreas de gestión finanzas, marketing, operaciones y cadena de suministros). 	<p>gastronómicos en la economía del país durante los años 2014-2017 y las principales decisiones estratégicas que suelen tomar los negocios de gastronomía en la capital peruana. Como factores internos se identificó el nivel de especialización en ramas de la gestión de los hermanos fundadores de la organización, pero también su falta de experiencia en la gestión de restaurantes.</p>
	<p>Describir y evaluar las principales decisiones estratégicas adoptadas y la aplicación de los conceptos de estrategia durante las etapas de planificación, implementación y evaluación del proceso estratégico de Veggie Pizza desde la apertura de su primer local en el 2014 hasta el 2017.</p>	<p>Evaluación estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las bases de la estrategia (factores PESTEL, FODA y cinco fuerzas de Porter). • Medición de resultados por perspectivas del cuadro de mando integral. • Aplicación de medidas correctivas. 	<p>En las fases identificadas dentro de la historia de Veggie Pizza se evidencia la aplicación parcial de algunas de las herramientas de la planificación estratégica, así como la falta de la aplicación de otras herramientas de planificación y evaluación estratégica. Esto desencadenó durante las fases del negocio, resultados favorables en algunos momentos como la demanda estable y rentabilidad postiva y no favorables en otros con el cierre de múltiples locales en varios distritos de Lima.</p>

ANEXO L: Listado de Variables

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ETAPA DEL PROCESO ESTRATÉGICO	VARIABLE DE INVESTIGACIÓN	VARIABLE EMPÍRICA	HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN
Analizar y evaluar el proceso estratégico de la cadena de restaurantes Veggie Pizza en el período 2014-2017.	<ul style="list-style-type: none"> Examinar los principales enfoques teóricos sobre las etapas y herramientas de planeamiento, implementación y evaluación dentro de la gestión del proceso estratégico en las organizaciones. 	Planeamiento Estratégico	Visión	Uso de la herramienta Visión	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a profundidad Análisis de contenidos 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores de la empresa Material Secundario (manuales internos)
				Nivel de formalidad de la herramienta Visión	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a profundidad Análisis de contenidos 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores de la empresa Material Secundario (manuales internos)
				Formulación de visión	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a profundidad 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores de la empresa
			Misión	Uso de la herramienta Misión	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a profundidad Análisis de contenidos 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores de la empresa Material Secundario (manuales internos)
				Nivel de formalidad de la herramienta Misión	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a profundidad Análisis de contenidos 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores de la empresa Material Secundario (manuales internos)
				Formulación de misión	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a profundidad 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores de la empresa
			Valores	Uso de la herramienta Valores	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a profundidad Análisis de 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores de la empresa Material

ANEXO L: Listado de Variables

(Continuación)

<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los factores internos y externos (micro y macro entorno) que influyeron en la gestión del proceso estratégico de la cadena de restaurantes estudiadas. • Describir y evaluar las principales 				contenidos	Secundario (manuales internos)	
			Formulación de valores	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a profundidad • Análisis de contenidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores de la empresa • Material Secundario (manuales internos) 	
			Nivel de formalidad de la herramienta Valores	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa	
			FODA	Uso de la herramienta FODA	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
				Identificación de las Fortalezas de la Organización	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
				Identificación de las Oportunidades en el sector	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
				Identificación de las Debilidades de la Organización	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
				Identificación de las Amenazas del sector	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
			PESTEL	Uso de la herramienta Análisis PESTEL	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
				Identificación de los factores Políticos del entorno	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
				Identificación de los factores Económicos del entorno	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
				Identificación de los factores Sociales del entorno	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa

(Continúa)

ANEXO L: Listado de Variables

(Continuación)

decisiones estratégicas adoptadas y la aplicación de los conceptos de estrategia durante las etapas de planificación, implementación y evaluación del proceso estratégico de la cadena de restaurantes investigada, desde la apertura de su primer local en el 2014 hasta el 2017.		Identificación de los factores Tecnológicos del entorno	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa	
		Identificación de los Factores Ecológicos/Ambientales del entorno	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa	
		Identificación de los factores Legales del entorno	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa	
	5 Fuerzas de Porter	Uso de la herramienta 5 Fuerzas de Porter		Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
		Poder de negociación de clientes	Segmentación de clientes.	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
			Determinación del tamaño del mercado	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
		Poder de negociación de Proveedores	Segmentación de proveedores.	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
			Determinación del poder de negociación relativo	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
		Amenazas de Sustitutos	Disponibilidad de sustitutos cercanos en el mercado y análisis de los precios	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
		Rivalidad entre competidores existentes	Concentración de competidores	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
Identificación de competidores	Entrevistas a profundidad		Colaboradores de la empresa		

(Continúa)

ANEXO L: Listado de Variables

(Continuación)

			Amenaza de ingreso de nuevos Competidores	Análisis de existencia de barreras de entrada	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
		Estrategia genérica de Porter	Uso de las herramientas "Estrategias genéricas de Porter"		Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
			Nivel de formalidad del uso de la herramienta Estrategias genéricas del Porter.		Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
			Formulación de estrategia genérica		Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
		Objetivos estratégicos o de Largo plazo	Formulación de objetivos estratégicos		Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
			Nivel de influencia en la implementación de estrategias		Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
	Implementación estratégica	Determinación de objetivos anuales	Uso de herramienta objetivos anuales o de corto plazo y formulación		Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
			Nivel de alineamiento con objetivos estratégicos		Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
			Nivel de influencia en la asignación de recursos		Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
		Definición de políticas	Uso de herramienta Políticas y formulación		Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
					Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
			Cambios de la estructura	Diseño de estructura	Nivel de formalidad	Colaboradores de la empresa

(Continúa)

ANEXO L: Listado de Variables

(Continuación)

			organizacional	organizacional	Niveles de jerarquía de autoridad	Colaboradores de la empresa	Colaboradores de la empresa
					Nivel de centralización de decisiones	Colaboradores de la empresa	Colaboradores de la empresa
					Nivel de departamentalización/división de las tareas	Colaboradores de la empresa	Colaboradores de la empresa
			Vinculación del desempeño y la remuneración		Diseño de sistema de remuneración del personal aplicado.	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
				Área de gestión Finanzas	Implementación de decisiones de inversión en la infraestructura del (los) local (es)	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
					Implementación de decisiones de inversión en el equipamiento de la cocina	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
					Implementación de decisiones de inversión en mobiliario y menaje	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
					Implementación de decisiones de inversión Capital de Trabajo	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
					Implementación de decisiones de financiamiento de las inversiones	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
				Área de gestión Marketing	Implementación de decisiones del diseño del Producto	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa

(Continúa)

ANEXO L: Listado de Variables

(Continuación)

				Implementación de decisiones del diseño del Precio	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
				Implementación de decisiones del diseño de la Promoción	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
			Área de gestión Operaciones y servicio al cliente	Implementación de decisiones del diseño del servicio al cliente	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
				Implementación de decisiones de la planeación de la capacidad.	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
				Implementación de decisiones del diseño del proceso de producción de productos	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
				Implementación de decisiones del diseño de la distribución de las instalaciones	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
				Implementación de decisiones de la localización de las instalaciones	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
				Área de gestión Cadena de suministros	Implementación de decisiones sobre la planeación de la demanda y pronóstico de ventas	Entrevistas a profundidad
			Implementación de decisiones sobre la gestión de compras y selección de proveedores		Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
			Implementación de decisiones sobre la gestión de inventarios		Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
			Asignación de Recursos	Implementación de decisiones de asignación de recursos tecnológicos	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa

ANEXO L: Listado de Variables

(Continuación)

			Intangibles	Implementación de decisiones de gestión de la reputación e imagen de la marca.	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa	
				Implementación de decisiones de la gestión de la cultura organizacional.	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa	
			Asignación de Recursos Humanos	Implementación de decisiones de selección y reclutamiento del personal	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa	
				Implementación de decisiones de formación y desarrollo del talento humano.	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa	
				Implementación de decisiones de diseño de puestos y responsabilidades en la organización	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa	
				Implementación de decisiones de evaluación del desempeño del personal.	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa	
				Implementación de decisiones del desarrollo del clima organizacional.	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa	
				Implementación de decisiones de tácticas de retención del personal.	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa	
			Evaluación y Control Estratégico	Revisión de las bases de la estrategia	Revisión de los factores del macroentorno Factores P,E,S,T,E,L	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
					Revisión de los factores del macroentorno Factores de las 5 Fuerzas de Porter	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
					Revisión de los factores F,O,D,A	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
			Medición del desempeño	Ejecución de mediciones de resultados de la perspectiva Financiera	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa	
				Ejecución de mediciones de resultados de la perspectiva Clientes	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa	

(Continúa)

ANEXO L: Listado de Variables

(Continuación)

			Ejecución de mediciones de resultados de la perspectiva Procesos internos	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa	
			Ejecución de mediciones de resultados de la perspectiva Formación y Desarrollo	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa	
			Aplicación de medidas correctivas	Aplicación de medidas correctivas en la perspectiva Financiera	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
				Aplicación de medidas correctivas en la perspectiva Cliente	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
				Aplicación de medidas correctivas en la perspectiva Procesos internos	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
				Aplicación de medidas correctivas en la perspectiva Formación y desarrollo	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
			Modelo de Crecimiento empresarial de Churchill y Lewis	Estilo directivo	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
				Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a profundidad • Análisis de contenidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores de la empresa • Material Secundario (manuales internos)
				Objetivos estratégicos	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
				Nivel de formalidad de sistemas	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa
				Nivel de involucramiento del dueño en el negocio	Entrevistas a profundidad	Colaboradores de la empresa

