

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Plan Estratégico Empresarial del Restaurant Hebrón S.A.C. de la ciudad
de Chiclayo**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Fernando Antonio Arriola Jiménez

Yesenia Lisbeth Montalvo Guzmán

José Carlos Lara Pacheco

Asesor: Jorge Benzaquen de las Casas

Santiago de Surco, noviembre del 2017

Agradecimiento

Los integrantes de la presente Tesis queremos agradecer sinceramente a nuestro asesor, profesor Jorge Benzaquen de las Casas por su constante apoyo en la realización del presente trabajo de investigación, cuya guía y comentarios nos han servido para culminar satisfactoriamente esta tarea.

Especial agradecimiento al Sr. Miguel Montoya Moreno, quien desde que le planteamos la idea de realizar un Planeamiento Estratégico en su organización, nos abrió las puertas de la misma, brindándonos el acceso a sus instalaciones, a sus documentos financieros y a conocer y conversar con el magnífico personal que lo acompaña en su empresa.

Dedicatorias

A mis padres Enrique y Violeta, por ser mi inspiración y a mi esposo Mirko por su apoyo incondicional.

Yesenia

A mi querida esposa Carolina: Por todo su amor, apoyo y comprensión. A mis hijas Ana Belén, Daniela y Fabiana: Por enseñarme a buscar la mejor versión de mí.

A mis padres: Por la vida y forjar en mí el hombre que soy.

José Carlos

A mi amada esposa Consuelo, por sus oraciones y constante aliento por mi crecimiento y desarrollo profesional.

Fernando

Resumen Ejecutivo

El sector turismo ha tenido un desarrollo importante en los últimos diez años como consecuencia de las políticas integrales de los gobiernos de turno, contribuyendo al PBI nacional con alrededor del 6%; dentro de este, el sub sector gastronómico y de restauración viene presentado un auge sin precedentes, tanto en nuestro país como a nivel internacional.

El restaurante Hebrón S.A.C., ubicado en la ciudad de Chiclayo no es ajeno a esta realidad, razón por la cual sus directivos tomaron la decisión de permitir la realización de un diagnóstico integral de su organización y elaborar un Planeamiento Estratégico, con el objetivo de poder establecer las estrategias más adecuadas para poder competir exitosamente en este entorno.

El análisis desarrollado se basó en el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, partiendo del establecimiento de una visión, misión, valores organizacionales y código de ética que guiarán el accionar de toda la organización; se realizó un profundo análisis interno de la organización a través del estudio de las áreas contempladas en el diseño organizacional; en el análisis externo se investigó sobre los distintos sectores, utilizando el análisis PESTE así como el comportamiento de la competencia. Se determinaron los objetivos de largo y corto plazo en función de los cuales se establecieron las estrategias más adecuadas, las mismas que fueron tamizadas y validadas a través de una serie de matrices estratégicas que describiremos a lo largo del presente trabajo. Al final se concluye que la organización en estudio se encuentra en un momento propicio para desarrollar las estrategias sugeridas, de tal forma que se acerque cada vez más a la visión deseada para la organización.

Abstract

The tourist industry has had a significant development in the last 10 years as a consequence of the comprehensive policies of the governments in power. That fact contributed to the national GDP with about 6%. Inside it, the gastronomic and catering sub sector has been showing a great boom that has not been seen before in our country as well as internationally.

Hebrón Restaurant S.A.C., located in the city of Chiclayo is not unfamiliar with this reality. That is why its executives made the decision of allowing the implementation of a comprehensive diagnostic of its organization and the elaboration of a Strategic Plan in order to be able to determine the most suitable strategies that lead to its capability to compete in this area successfully.

The analysis developed was based in the Sequential Model of the Strategic Process, starting by establishing a vision, mission, organizational values and the ethical code that will guide the operations of every organization. A deep analysis of the organization was carried out by studying the areas outlined in the organizational design. In the external analysis the different sectors were researched using the PEST analysis as well as the competitors' behavior. The long and short term goals were set and they were kept in mind when setting the most adequate strategies. These strategies were sifted and validated using a series of strategic matrixes that we will describe along this work. In conclusion, the organization being studied is situated in a favorable moment to develop the suggested strategies in such a way that it comes closer and closer to the vision of the organization.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	vii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	viii
Capítulo I: Situación General de la Organización.....	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	5
2.1. Antecedentes	5
2.2. Visión.....	5
2.3. Misión	5
2.4. Valores	6
2.5. Código de Ética.....	7
2.6. Conclusiones	8
Capítulo III: Evaluación Externa.....	9
3.1. Análisis del Entorno PESTE.....	9
3.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	9
3.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	10
3.1.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	12
3.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	15
3.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	17
3.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	18
3.3. La Organización y sus Competidores	19
3.3.1. Poder de negociación de los proveedores	19
3.3.2. Poder de negociación de los compradores	20

3.3.3. Amenaza de los sustitutos.....	21
3.3.4. Amenaza de los entrantes.....	22
3.3.5. Rivalidad de los competidores.....	23
3.4. La Organización y sus Referentes.....	25
3.5. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	25
3.6. Conclusiones.....	26
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	29
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	29
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	29
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	31
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	33
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	36
4.1.5. Recursos humanos (H).....	37
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	39
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	39
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	40
4.3. Conclusiones.....	40
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo.....	42
5.1. Intereses de la Organización.....	42
5.1.1. Rentabilidad constante.....	42
5.1.2. Normalizar los procesos organizacionales.....	42
5.1.3. Ingreso a nuevas ciudades.....	43
5.1.4. Recursos humanos competentes.....	43
5.1.5. Reconocimiento del consumidor.....	43
5.2. Potencial de la Organización.....	43

5.3.	Principios Cardinales de la Organización	44
5.3.1.	La influencia de terceras partes.....	44
5.3.2.	Los lazos pasados y presentes.....	45
5.3.3.	Contrabalance de intereses.....	45
5.3.4.	La conservación de enemigos	46
5.4.	Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	46
5.5.	Objetivos de Largo Plazo.....	47
5.6.	Conclusiones	48
Capítulo VI:	El Proceso Estratégico	49
6.1.	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	49
6.2.	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	50
6.3.	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	51
6.4.	Matriz Interna (MIE).....	52
6.5.	Matriz Gran Estrategia (MGE)	53
6.6.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	54
6.7.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	57
6.8.	Matriz de Rumelt (MR)	59
6.9.	Matriz de Ética (ME)	60
6.10.	Estrategias Retenidas y de Contingencias.....	61
6.11.	Matriz de Estrategia vs. Objetivos de Largo Plazo.....	62
6.12.	Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	63
6.13.	Conclusiones	63
Capítulo VII:	Implementación Estratégica	65
7.1.	Objetivos de Corto Plazo	65
7.2.	Recursos asignados a los recursos de corto plazo.....	67

7.2.1. Recursos Financieros	68
7.2.2. Recursos físicos	68
7.2.3. Recursos humanos	69
7.2.4. Recursos tecnológicos.....	69
7.3. Políticas de cada estrategia	70
7.4. Estructura de la empresa Hebrón S.A.C.	72
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	73
7.6. Recursos Humanos y Motivación	73
7.7. Gestión del Cambio.....	74
7.8. Conclusiones	74
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	75
8.1. Perspectivas de control	75
8.1.1. Aprendizaje Interno	76
8.1.2. Procesos	76
8.1.3. Clientes	76
8.1.4. Financiera.....	77
8.2. Tablero de Control Balanceado de Mando (Balanced Scorecard).....	77
8.3. Conclusiones	79
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	80
9.1. Conclusiones Finales	80
9.2. Recomendaciones Finales.....	81
9.3. Futuro de la Empresa Hebrón S.A.C.	82
Referencias.....	83

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Sector Alojamiento y Restaurantes</i>	1
Tabla 2.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	19
Tabla 3.	<i>Matriz del Perfil Competitivo</i>	27
Tabla 4.	<i>Matriz del Perfil Referencial</i>	28
Tabla 5.	<i>Matriz EFI del Restaurante Hebrón S.A.C.</i>	41
Tabla 6.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales</i>	47
Tabla 7.	<i>Matriz FODA de la Empresa El Hebrón</i>	49
Tabla 8.	<i>Matriz PEYEA de la Empresa Hebrón</i>	50
Tabla 9.	<i>Matriz GE de la Empresa Hebrón</i>	54
Tabla 10.	<i>Matriz DE para la Empresa Hebrón</i>	55
Tabla 11.	<i>Matriz CPE de la empresa Hebrón</i>	58
Tabla 12.	<i>Matriz de Rumelt para la Empresa Hebrón</i>	59
Tabla 13.	<i>Matriz de Ética para la Empresa Hebrón</i>	60
Tabla 14.	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Empresa Hebrón</i>	61
Tabla 15.	<i>Matriz de Estrategia vs Objetivos de Largo Plazo de Empresa Hebrón</i>	62
Tabla 16.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Empresa Hebrón</i>	63
Tabla 17.	<i>Balanced Scorecard de la Empresa Hebrón SAC</i>	77

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Ubicación geográfica del departamento de Lambayeque	2
<i>Figura 2.</i> Tasa de crecimiento del PBI 2014.	11
<i>Figura 3.</i> Evolución de los estilos de vida.....	14
<i>Figura 4.</i> Cultivos transgénicos en el mundo, área total sembrada con transgénicos 1996-2006.....	17
<i>Figura 5.</i> Distribución del gasto 2009.	21
<i>Figura 6.</i> Teoría tridimensional aplicada a las organizaciones.	42
<i>Figura 7.</i> Matriz MBCG de la Empresa Hebrón S.A.C.....	52
<i>Figura 8.</i> Matriz IE de la Empresa Hebrón	53
<i>Figura 9.</i> Organigrama de Restaurante Hebrón S.A.C.....	72



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

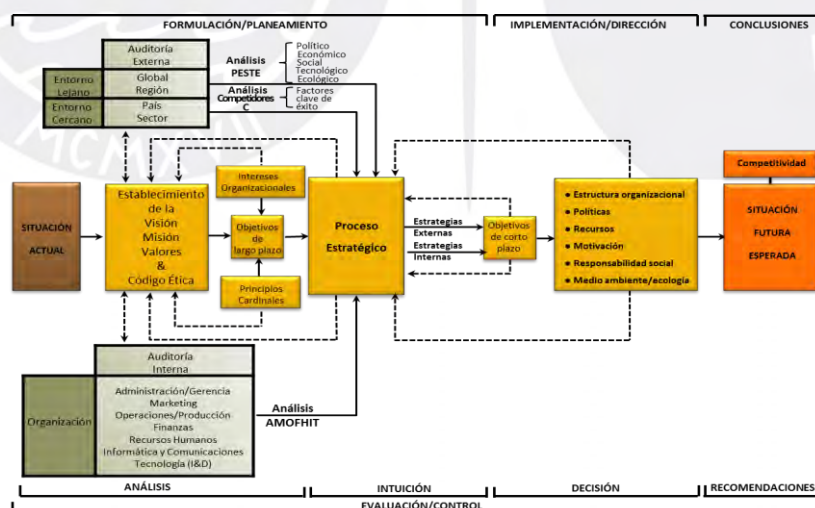


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p. 11), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

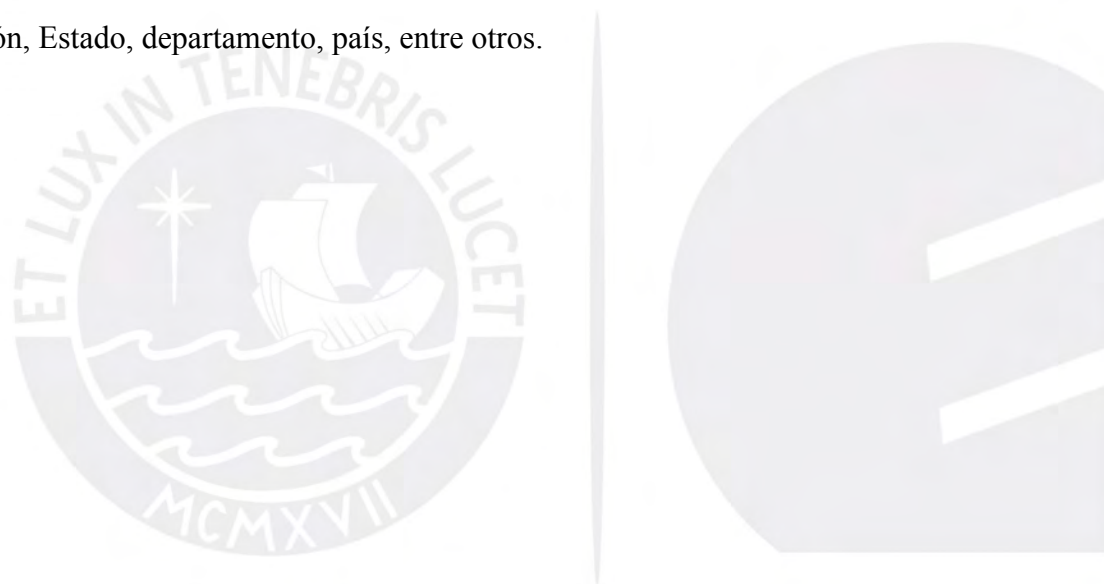
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después

de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de la Organización

1.1. Situación General

Hebrón S.A.C. es una organización perteneciente al sub sector de restaurantes que creció 7.46%, según el último censo del Instituto Nacional de Estadística e Información (2014), debido principalmente al comportamiento dinámico de los negocios de restaurantes, de los establecimientos de otras actividades de servicio de alimentación, así como de empresas perteneciente al rubro de bebidas. Inicialmente funciona como restaurante dedicado en mayor parte a la venta de pollo a la brasa, pero en el año 2007 por decisión estratégica cambia su rubro a parrillas como eje central de su servicio.

Tabla 1

Sector Alojamiento y Restaurantes

Sector Alojamiento y Restaurantes: Enero 2014 (Año base 2007)			
Sector	Ponderación	Variación Porcentual	
		Enero 2014/2013	Febrero 2013-Enero 2014 Febrero 2012-Enero 2013
Sector Restaurantes y Hoteles	100.00	7.07	6.44
Alojamiento	13.60	4.37	9.07
Restaurantes	86.40	7.46	6.04

Fuente: INEI - Encuesta Mensual de Restaurantes, MINCETUR

Nota. Tomado de “Producción Nacional enero – diciembre 2014” por El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014.

Ubicado en el departamento de Lambayeque, provincia y distrito de Chiclayo, reconocida internacionalmente como la “Ciudad de la Amistad”, territorio localizado al sur de la línea ecuatorial, en la parte centro occidental de América meridional y en la costa norte del Perú, a una distancia de 765 km. de la ciudad de Lima, capital de la República del Perú, correspondiente a la zona neo tropical del hemisferio austral (Plan de Desarrollo Regional Concertado 2011-2021); la extensión territorial comprende 14,856.25 Km² (1.16 % de la superficie total del Perú) de los cuales 14,838.25 Km² es superficie continental y 18 Km² es

superficie insular oceánica. Limita con el departamento de Piura por el Norte, Noroeste y Nororiente; con el departamento de Cajamarca por el Oriente y Suroriente y con el departamento de la Libertad por el Sur, su clima es cálido, desértico y oceánico, de temperatura agradable y sin lluvias, con temperaturas que varían de promedio entre una máxima de 26.2°C y una mínima de 20.9°C , caracterizada por presencia de fuertes vientos denominados “ciclones” que moderan la temperatura ambiental a lo largo del año.

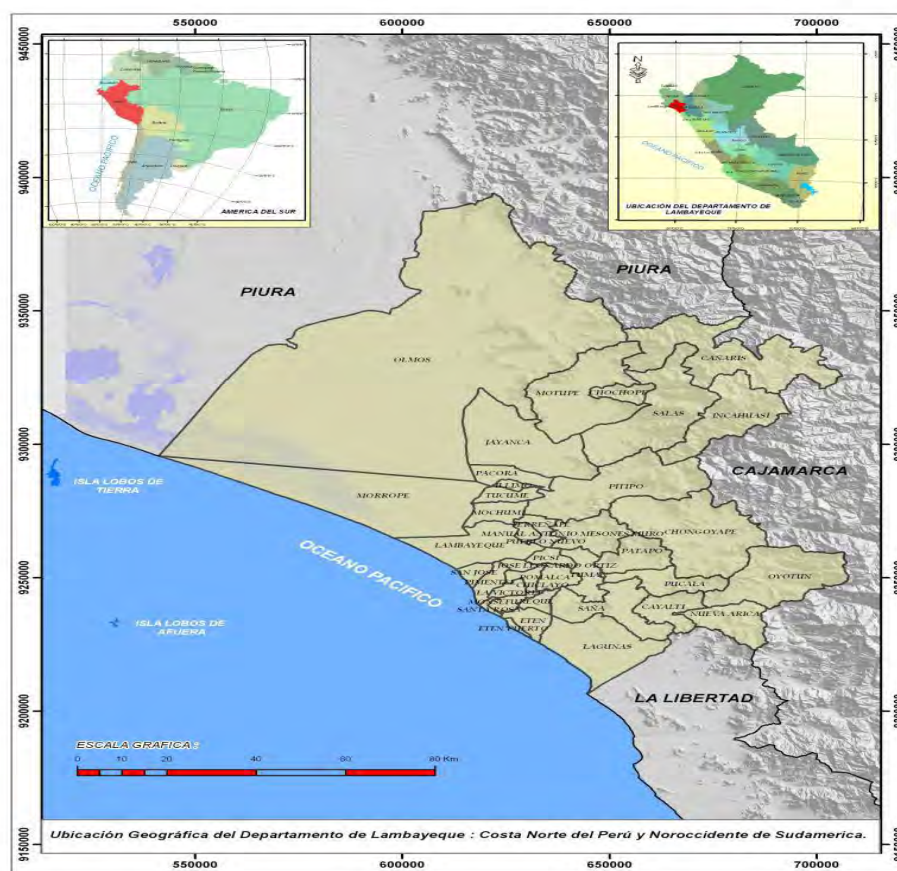


Figura 1. Ubicación geográfica del departamento de Lambayeque
Tomado de “Estudio Hidrológico de Lambayeque – 2013” por Gobierno Regional de Lambayeque. Recuperado de [http://ot.regionlambayeque.gob.pe/public/ckfinder/userfiles/files/011_ESTUDIO%20HIDROLOGICO\(3\).pdf](http://ot.regionlambayeque.gob.pe/public/ckfinder/userfiles/files/011_ESTUDIO%20HIDROLOGICO(3).pdf)

Chiclayo se caracteriza por ser una ciudad muy comercial donde confluyen ciudades del norte, nororiente y sur chico del país, haciendo de ésta una ciudad cosmopolita y de gran actividad para los negocios de servicios.

De otro lado, según información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015) en su informe sobre el PBI por departamento, el departamento de Lambayeque contribuye al Producto Bruto Interno 10'786,096 Nuevos Soles, que lo ubica en el décimo departamento con mayor aporte al PBI nacional con el 2.2%, el cual se viene dando de manera constante, habiendo crecido durante el año 2007 al 2015 a una tasa promedio del 5.8%.

Es en éste contexto socio cultural y comercial que el Hebrón S.A.C. desarrolla sus operaciones, formando parte de una actividad que integra un Clúster Turístico regularmente estudiado, pero no bien definido hasta la fecha y que constituye un valioso tema de investigación académica futura. A la cabeza de esta organización se encuentra el Sr. Miguel Montoya Moreno, Propietario y Gerente General de la Corporación Peruana de Turismo (CORPETUR), grupo empresarial que integra a las siguientes organizaciones:

1. Hebrón Restaurant & Grill
2. Trébol Café-Restaurant
3. El Rancho Los Mellizos-Restaurant Turístico
4. JIT-Justo a Tiempo

Los tres primeros orientados al rubro de restaurantes, atendiendo a un específico segmento de mercado lambayecano; y el último es una organización cuyo giro de negocio es el catering y que abastece a los negocios del grupo empresarial, constituyéndose en el soporte logístico en cuanto a abastecimiento de los productos e insumos que requieren para sus procesos de preparación de los diversos tipos de platos que ofertan al público.

En los últimos diez años se ha dado el auge de la gastronomía en el país y Chiclayo es un digno representante de esta tendencia, teniendo en su haber una gama de potajes que hacen del paladar una experiencia inigualable, razón por la cual el presente trabajo de investigación se hace necesario para diagnosticar la situación actual del Hebrón S.A.C. y planear el futuro

de esta organización, dejando de lado las otras empresas de la corporación por ser negocios diferentes.

1.2. Conclusiones

El departamento de Lambayeque ostenta una posición geopolítica muy favorable para el desarrollo de gastronomía regional, presentando un crecimiento promedio superior al 5% en relación a su contribución al PBI nacional, aunado a este crecimiento se ve con expectativa el impulso de la gastronomía en el país y muy en especial en la región, que se caracteriza por ofrecer platos deliciosos al más exigente paladar, tanto nacional como al extranjero.

En los últimos 10 años y a raíz de los estudios y descubrimientos de Sipán y Sicán, la puesta en valor del Monumento Arqueológico de Túcume, la construcción de los Museos de SICAN y Tumbas Reales del Señor de SIPAN, así como la recategorización a Santuario Histórico de los Bosques de Pómac, el departamento ha acentuado su potencial turístico. Esta situación obliga a impulsar al sector turismo como un elemento estratégico para el desarrollo de Lambayeque, y que implica el desarrollo de actividades conexas generadoras de empleo como la artesanía, el transporte local y la prestación de servicios de hotelería y alimentación.

Este contexto en el que se desenvuelve la organización Hebrón S.A.C. de la ciudad de Chiclayo, hace atractivo el panorama para una empresa de este rubro, pero no se puede ser ajeno al comportamiento que la competencia puede tener en el mismo sector, quienes desde ya estarán implementando estrategias para ganar la preferencia del público consumidor.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1. Antecedentes

La Corporación Peruana de Turismo (CORPETUR), se inicia en el sector de la gastronomía desde 1,990 con la construcción moderna de un restaurante llamado el “Rancho”, después de 5 años se adquirió un terreno en la esquina entre las avenidas Balta e Izaga, a una cuadra de la Plaza de Armas de la ciudad y allí se construyó el Restaurante “Hebrón” funcionando como grupo CORPETUR HASTA EL 2005.

En diciembre del 2006, nace con nueva razón social: RESTAURANT HEBRÓN S.A.C., siendo su producto principal el pollo a la brasa y la comida típica.

En el 2008 se realiza la primera remodelación apunta a ser un RESTAURANTE GRILL y la línea de pollo es un producto más de la carta que solo tiene una participación del 8% de las ventas, cuyo objetivo es tener una mayor participación en la línea de carnes a la parrilla y para tal efecto se cambia su imagen corporativa a la siguiente:

2.2. Visión

Al año 2022, posicionar al Restaurante Hebrón S.A.C. como el mejor restaurante grill de la región, ofreciendo productos con altos estándares de calidad, logrando generar una rentabilidad superior para sus accionistas e incursionando con éxito en la ciudad de Lima.

2.3. Misión

Brindar productos, alimentos y bebidas, con una atención personalizada a los clientes en un ambiente agradable, con calidez, buen trato, con un personal motivado, desempeñando sus labores en un excelente clima laboral y todos juntos consolidando nuestra identidad Regional y Nacional, promoviendo el Turismo Gastronómico Regional.

2.4. Valores

Verdad

Consideramos que la comunicación es la base de un buen entendimiento entre las personas con quienes nos relacionamos, sean estos trabajadores de nuestra organización, empresas, instituciones u organismos del Estado y en ella debe primar la verdad como símbolo de transparencia.

Respeto

Entre los integrantes de nuestra organización, sin considerar la jerarquía, así como también con nuestros clientes, que son la razón de ser de nuestro negocio.

Honradez

En cada uno de nuestros actos, siendo justos con nuestros colaboradores, con nuestros jefes y nuestros clientes.

Solidaridad

Seremos socialmente responsables mientras practiquemos la solidaridad con nuestros trabajadores y con la comunidad que nos rodea.

Compromiso

Debemos estar comprometidos con el servicio, nos debemos hacia nuestros clientes y hacia ellos volcaremos todo nuestro trabajo.

Temor de Dios

Somos una comunidad creyente, que practica el amor a Dios con nuestros semejantes y en cada una de nuestras acciones guardaremos el debido respeto hacia nuestro Creador y hacia sus criaturas.

2.5. Código de Ética

El código de ética establece las pautas de conducta del buen y correcto vivir dentro de la organización y entre los integrantes de la misma, de tal forma que sean consecuentes con la misión establecida por la empresa.

Mentalización del servicio de calidad

En todos los procesos, desde el abastecimiento, la producción y la atención hacia los clientes.

Inocuidad en los procesos de producción

Observando las normas establecidas y orientando a nuestros compañeros a cumplirlas.

Respeto absoluto de la ley y de sus organismos de control

La transparencia y sinceridad en nuestras operaciones tributarias, tanto internas como externas.

Identidad regional

Impulsando y dando a conocer nuestro acervo cultural hacia nuestros clientes.

Compañerismo

Respeto y ayuda hacia nuestros semejantes, hacia mi prójimo, el más cercano; mi compañero de trabajo.

Confidencialidad

La información recibida y percibida de nuestros superiores y clientes debe tener carácter de reservado y no está permitida la divulgación con terceras personas.

Respeto por la integración familiar

Fomentar espacios de integración familiar entre los trabajadores, observando la fidelidad y el respeto a su entorno familiar.

Igualdad de condiciones de trabajo

Brindar igualdad de condiciones de trabajo y ser justos en las evaluaciones personales.

2.6. Conclusiones

Los directivos de la organización trazan una visión deseada que comparten con todos los trabajadores, se muestra claramente los fundamentos cristianos en la cultura que soporta esta empresa, haciendo del día a día una oportunidad para poder crecer en lo personal y profesional, con el servicio, la ayuda mutua, la solidaridad entre sus pares, el respeto al medio ambiente y hacia la comunidad vinculada. La misión trazada es clara, brindar un servicio personalizado, que no es más que estar atentos a los detalles, la cortesía, tener un espíritu de ayuda, promocionando la identidad cultural y regional en la oferta gastronómica, considerando ser asesores del buen gusto de los clientes.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis del Entorno PESTE

3.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Gobierno del Perú no cuenta con una política de estado que impulse la gastronomía en el país, es por ello que la Sociedad de Gastronomía Peruana (APEGA) ha planteado al gobierno 7 medidas que promueven esta industria, siendo su principal objetivo, lograr para el año 2021, que la gastronomía sea la actividad innovadora e integradora de la producción y cultura nacional, así como una fortaleza competitiva a nivel internacional (Apega, 2015).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) cuenta con el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (CALTUR) como iniciativa de gobierno para dirigirse a la excelencia, combinando el servicio con facilidades que conlleven al incremento de la demanda turística y al desarrollo y posicionamiento de la gastronomía, lo cual está generando la apertura de importantes y atractivos restaurantes que ofrecen la diversidad de los platos. PROMPERU (Organismo Técnico Especializado adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, encargado de la promoción del Perú en materia de exportaciones, turismo e imagen), también se encuentra ejecutando actividades regionales de carácter gastronómico.

MINCETUR (2004) mediante DS N° 025-2004-MINCETUR aprobó el reglamento de Restaurantes en el Perú, el mismo que se mantiene vigente y que tiene como objeto establecer las disposiciones para la categorización, calificación y supervisión del funcionamiento de los restaurantes y establecer como órganos competentes para su aplicación a las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo de los Gobiernos Regionales.

El reglamento engloba las disposiciones que enmarcan la puesta en marcha y la permanencia de los restaurantes, considerando que existen diversos organismos que se

encuentra involucrados dentro de la industria, partiendo de los organismos Municipales para el otorgamiento de las respectivas licencias de funcionamiento, el Instituto Nacional de Defensa Civil, Ministerio de Salud, con el otorgamiento de las certificaciones de seguridad, higiene y salubridad, respectivamente.

La tendencia de la gastronomía en los países latinoamericanos, está siendo bien impulsada y promovida a través de ferias, concursos, exposiciones gastronómicas internacionales, como es el caso de México, Chile, etc. Teniendo presente cada vez con mayor fuerza la conciencia verde en la protección y conservación del medio ambiente

El gobierno peruano se encuentra realizando gestiones ante la UNESCO para que la gastronomía peruana sea considerada en la categoría de patrimonio cultural inmaterial de la humanidad, reconocimiento que ya posee México y Francia.

3.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Como señala la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) (2014) el crecimiento de la economía mundial, registró una leve recuperación, de 2.6%, frente al 2.4% en el 2013, mostrando un comportamiento heterogéneo, con un ligero incremento en los países desarrollados y contracción de las economías emergentes. Destacan en los países desarrollados; Reino Unido con 3.1% en 2014, Alemania y España con un 1.5% y 1.3%, respectivamente, Francia con 0.3%, Italia y Japón registraron recesión. Los países en desarrollo continuaron en desaceleración en el 2014, a pesar de ello mantienen niveles superiores de crecimiento comparados con el mundo desarrollado, con un promedio de crecimiento de 4.4%. Se resalta la disminución de la tasa de crecimiento de la China de 7.7% en el 2013 a 7.5% en el 2014.

En América Latina y el Caribe el PBI creció en 1.1% en el 2014, considerándose la tasa de expansión más baja registrada desde el 2009, se observa bajo dinamismo y contracción de las grandes economías de la región, como Argentina (-0.2%), Brasil (0.2%), Venezuela (-3.0%) y las que mayor crecimiento registraron fueron, República Dominicana, Panamá (6.0%), Bolivia (5.2%), Colombia (4.8%), Ecuador (4.0%), los países de Chile y Perú, con la mayor desaceleración, mostraron tasas de crecimiento de 1.8% y 2.8% respectivamente, según lo muestra la figura N°3.

El estudio de CEPAL indica que en el 2014 la desaceleración de la expansión del consumo privado en Latinoamérica se reflejó en una disminución del dinamismo de la actividad del sector comercio, hoteles y restaurantes, a pesar del incremento en el arribo de turistas a la región, superior al año 2013.

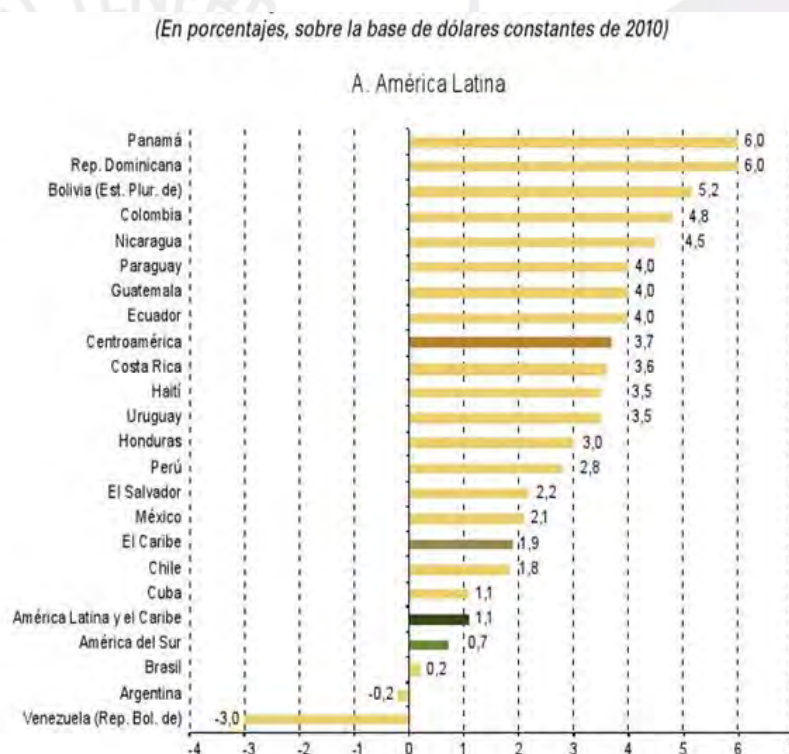


Figura 2. Tasa de crecimiento del PBI 2014.

Tomado de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2014, sobre la base de cifras oficiales. Recuperado de: <http://www.cepal.org/es>

En el Perú después de un crecimiento constante de la economía en el 2012 y 2013 de 6.3% y 5.2 % respectivamente, en el 2014, esta se contrajo al 2.8%, debido principalmente a los siguientes factores: Reducción de las exportaciones, como consecuencia de la desaceleración de la tasa de crecimiento en China, y a la reducción de la inversión privada, sumado a ello el déficit en la Balanza Comercial debido al incremento del gasto público.

La tendencia (E) incide en relación directa a la actividad del sector de hoteles y restaurantes, a medida que la economía del país y de la Región de Lambayeque se contrae, la industria va perdiendo dinamismo en el mercado. Sin embargo, el escenario económico para el 2015 - 2016 que muestra el Reporte de Inflación, Panorama Actual y Perspectivas 2015 -2017 (Banco Central de Reservas del Perú) es muy alentador; un PBI de 3.1% en el 2015, 4.2% en el 2016 y 5.0% en el 2017 con una recuperación de la inversión pública y privada.

El Perú, con la firma de 17 tratados de libre comercio que se han suscrito hasta la fecha, viene impulsando un mayor intercambio comercial. Además, viene participando en el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), que permitirá a los pequeños y medianos empresarios, tener acceso a 5 nuevos mercados con preferencias arancelarias, el propósito es contribuir al crecimiento económico, generando mejores condiciones que atraigan inversión directa extranjera, (Silva, 2015).

3.1.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (s.f.) indica que la población en el Perú, a diciembre del 2014 ascendió a 30 millones 814 mil personas y al mes de agosto 2015 la población es de 31 millones de habitantes, con una proyección al 2021 de 33 millones y una tasa de crecimiento poblacional de 1.16%, registrado en el quinquenio 2005 - 2010 y 1.12% en el quinquenio 2010 - 2015.

Así mismo, informó que en el Perú por cada hora nacen 39 personas y el número de nacimientos diarios asciende a 933 personas.

Mientras la población total crece a un ritmo promedio anual de 1,14%, la adulta mayor se incrementa a un promedio de 3,24% al año; es decir, en la actualidad hay más adultos mayores que jóvenes en el Perú.

Asimismo, Arellano Marketing (s.f.) en un estudio realizado a los estilos de vida del consumidor en el Perú, menciona que éstos se encuentran clasificados en dos grandes grupos, los Proactivos y los Reactivos.

- Estilo Proactivos: Afortunado, Modernas y Progresistas
 - Afortunados, segmento masculino con preferencias por la tecnología, son triunfadores, preocupados por su apariencia, cosmopolitas, informados, innovadores, buscan calidad y servicio y pertenecen a los niveles socio económicos (NSE) A, B y C.
 - Modernas, conformado por mujeres quienes llevan un equilibrio entre la familia, mujer y mejora económica profesional, interesadas por su apariencia, abiertas a la innovación, buscadoras de legitimidad social, buscan marca como símbolo de calidad y pertenecen a todos los NSE.
 - Progresistas, conformado por los hombres, buscadores permanentes de progreso, poco interesados en imagen, muy trabajadores, utilitarios en el consumo, buscan rendimiento, pertenecen a todos los NSE.
- Estilo Reactivos: Adaptados, Conservadores y Modestos.
 - Adaptados, son aquellos hombres quienes están en busca del respeto social, interesados en la familia y amigos, respetuosos de la tradición, buscan marca como garantía y pertenecen a todos los NSE.

- Conservadores, es el segmento femenino, para quienes la familia es su centro de interés, son madres, machistas, tradicionalistas, no innovadoras y pertenecen a todos los NSE.
- Modestos, formado por hombres y mujeres pobres, poco educados, resignados, tradicionalistas, poco informados, buscan accesibilidad y precio.

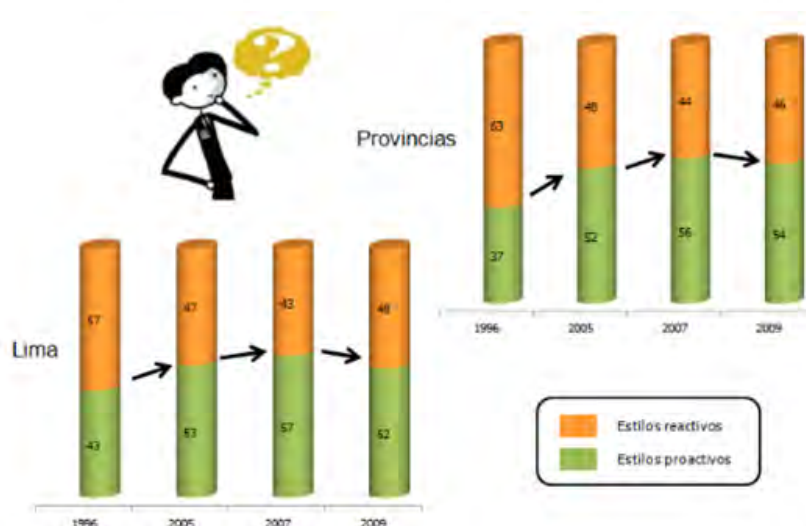


Figura 3. Evolución de los estilos de vida
Tomado de “Segmentación Mercados en Perú – Estilos de Vida” por Arellano Marketing.
Recuperado de: <http://www.arellanomarketing.com/>

Según informes de la CEPAL, la pobreza y la desigualdad social, son los principales desafíos de toda la región, considerando a América Latina como la región más desigual del mundo, siendo los países que más resaltan en desigualdad, de acuerdo al coeficiente de Gini; Bolivia con 59.2; Haití con 59.2 y Paraguay con 59,8.

Por otro lado, los países con mayor igualdad son Venezuela, con 41,9, Uruguay con 45,2 y Ecuador, con 46,0.

En cuanto a cultura, América Latina se caracteriza por el sincretismo de culturas muy diferentes, dentro de las más importantes, se tiene:

Culturas nativas como la cultura inca, maya y culturas precolombinas. Por otro lado, contempla culturas europeas, principalmente las provenientes de España y Portugal, en menor proporción la cultura de Francia y las culturas de Italia, Alemania,

Inglaterra y Holanda. Asimismo, en Latinoamérica se presencia culturas africanas, principalmente en Brasil y el Caribe.

En cuanto al índice de desempeño en la actividad turística los países que más destacan son México, Panamá, Brasil y República Dominicana.

Según Foro Económico Mundial (FEM) (s.f.) la evaluación realizada a varios de los países de América Latina, indica que todavía presentan deficiencias en las áreas de infraestructura y el marco jurídico, pero son muy competitivas en los aspectos relativos a recursos culturales y naturales, factores por los que resulta atractivo realizar inversiones o desarrollar negocios en el sector de viajes y turismo de los países de la región.

3.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La tecnología ha impactado en todos los sectores industriales, para hacerlos más eficiente y básicamente para reducir costos, en tal sentido, la gastronomía no ha sido ajena a tales cambios, más aún cuando se trata de brindar un excelente servicio, se requiere la aplicación de las ciencias físicas, químicas y biológicas del proceso y conservación de los alimentos, y al desarrollo de nuevos y mejores productos alimentarios, saludables y nutritivos.

La conservación y preservación de alimentos usados en la gastronomía se inicia desde la producción hasta el consumo final y con la misma calidad, por lo que la importancia de la tecnología de los alimentos es una ciencia multidisciplinaria que recurre a la química, la bioquímica, la física, la ingeniería de procesos y la gestión industrial.

La biotecnología ha sido aplicada en los alimentos para la obtención de productos fermentados, con presencia de microorganismos, como las bacterias del ácido láctico o algunas levaduras y mohos, con el fin de que sus enzimas modifiquen

y den lugar a nuevos productos y sabores, ejemplos más conocidos de estos procesos son: el vino, elaborado por la acción de la levadura sobre el jugo de uva, el yogurt y algunos quesos, que se elaboran por fermentación de la leche gracias a la acción de las bacterias del ácido láctico y los mohos, empleados en algunos quesos curados.

Otra de las ramas del conocimiento científico es la ingeniería genética, inicialmente utilizada para producir sustancias de uso farmacéutico, como la insulina, vía la modificación genética de microorganismos, posteriormente se ha aplicado y derivado en la obtención de vegetales y animales modificados genéticamente en busca de mejorar sus propiedades implícitas, dando origen a los hoy llamados alimentos transgénicos, cuyos beneficios y perjuicios en la salud humana, no han sido aclarados con acierto.

Por el motivo del gran avance tecnológico, existe poca legislación que controle o regule la utilización de esta ciencia, como se puede apreciar en la Figura 4, del incremento de las tierras de cultivo destinadas a la producción de transgénicos y conforme al detalle publicado por el Ministerio de Agricultura de los países con cultivos transgénicos, siendo E.E.U.U. y Argentina el primero y segundo respectivamente. Al respecto, una de las pocas condiciones que se deben cumplir son las de respetar una directiva europea de 1997 que obliga a que los productos transgénicos, demuestren ser necesarios y útiles, seguros para la salud humana y el medio ambiente, con un etiquetado detallado que especifique si el producto está modificado genéticamente.

En lo que corresponde al marco legal, que regula el uso de biotecnología, en el ámbito Internacional, se encuentra vigente el Protocolo de Cartagena sobre seguridad de la biotecnología (29 de enero del 2000 / ratificado, febrero 2004) y en lo que corresponde al ámbito nacional se promulgó la Ley N° 27104, Ley de prevención de

riesgos derivados del uso de la biotecnología (07 de mayo de 1999) y cuyo reglamento fue promulgado mediante el D.S. 108-2002-PCM.

Desde muchos puntos de vista, las perspectivas de esta tecnología son bastante amplias por lo que actualmente existen varias decenas de otros productos listos para ser comercializados, consumidos y transformados en el uso de la gastronomía, máxime si la calidad cobra importancia en la valoración de los consumidores, criterios de salud y bienestar inciden la demanda alimentaria, por lo que la normativa nacional e internacional garantiza a la gastronomía el uso de alimentos en beneficio del ser humano.

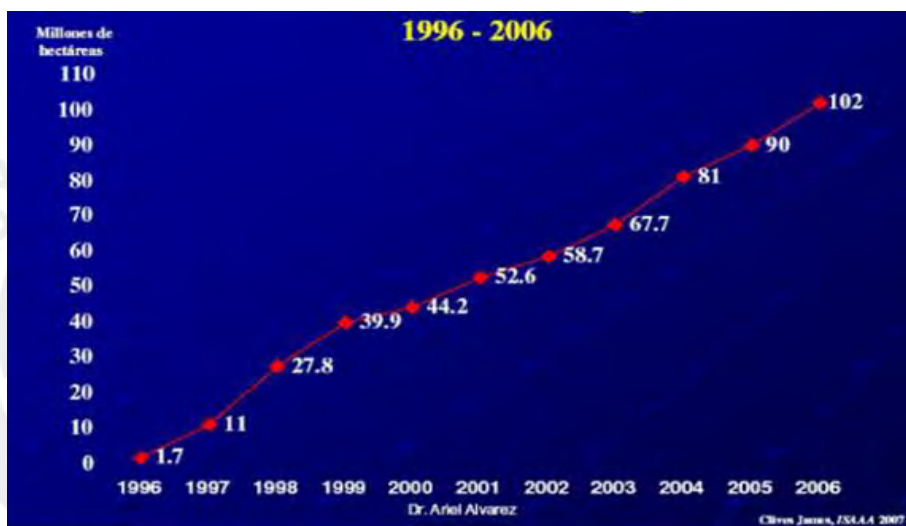


Figura 4. Cultivos transgénicos en el mundo, área total sembrada con transgénicos 1996-2006.

Tomado de International Service for the Acquisition of Agribiotech Applications (ISAAA). Recuperado de <http://www.isaaa.org>

3.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En contraposición al uso de la tecnología en los alimentos, es la manipulación genética de los alimentos y que enuncia que ésta atenta contra la salud de la población, por lo que diversas organizaciones ambientalistas y ecologistas claman en favor de la agricultura biológica y orgánica, y promueven los alimentos de calidad que

no aplican modificaciones o alteraciones genéticas, o utilizan agroquímicos y/o agro tóxicos para su crecimiento.

Se ha discutido ampliamente en lo que corresponde a liberación al ambiente en Perú de cultivos genéticamente modificados, sin embargo, deben de evaluarse y manejarse en términos de prever, mitigar y controlar sus posibles efectos adversos al medio ambiente y la diversidad biológica.

La condición de Perú de ser un país mega diverso y centro de origen y de diversidad de varios cultivos, lo obliga a ser cuidadoso y garantizar que el uso de esta tecnología contribuye a un desarrollo sustentable.

La tendencia de la gastronomía, como toda industria de servicios, no soslaya la alimentación sana y el cuidado del medio ambiente, a fin de no emplear elementos artificiales que perjudiquen y deterioren el medio ambiente, obligando a innovar en cultivos sin pesticidas, optando por productos ecológicos, más sanos y de buen sabor.

El uso de energía renovables y solares en la gastronomía ayudarán a mitigar el impacto ambiental, sin dejar de mencionar el no uso de productos biodegradables en la producción, envase y presentación de la comida, el uso racional de los recursos naturales y la sostenibilidad, harán de la gastronomía similar impacto en beneficio del medio ambiente.

3.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

De acuerdo a la Tabla 2, la puntuación obtenida es de 2.46, lo cual indica que la empresa, con sus estrategias actuales, no está aprovechando adecuadamente las oportunidades del entorno y las amenazas no están siendo minimizadas adecuadamente por la empresa.

Tabla 2

Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACION
Oportunidades			
1 Tendencia a mercados con consumidores exigentes	0.12	3	0.36
2 Presencia de escuelas gastronómicas en la Región	0.06	3	0.18
3 Preferencia por la gastronomía peruana a nivel internacional	0.09	2	0.18
4 Ubicación estratégica de Lambayeque considerada eje vial y comercial de acceso al nororiente	0.10	3	0.30
5 Existencia de sistemas de información y tecnología para la innovación	0.04	2	0.08
6 Interés por parte del gobierno peruano en el sector gastronómico	0.06	2	0.12
7 Expansión de franquicias nacionales	0.06	3	0.18
8 Incremento de arribo de turistas en la región Lambayeque	0.04	1	0.04
	0.57		1.44
Amenazas			
1 Entrada de nuevos competidores con tecnología que desarrollan investigación para la innovación	0.09	2	0.18
2 Ingreso de franquicias mundiales	0.06	2	0.12
3 Aparición de nuevas epidemias vinculadas al consumo de determinados alimentos	0.04	2	0.08
4 Crisis internacional con efectos negativos	0.06	3	0.18
5 Inestabilidad política social del país (riesgo país)	0.04	2	0.08
6 Disminución del tiempo de permanencia de los turistas en el Perú	0.05	3	0.15
7 Efectos y consecuencias del fenómeno del niño	0.05	3	0.15
8 Fuerte rivalidad entre competidores actuales y sustitutos	0.04	2	0.08
	0.43		1.02
Total	1.00		2.46

3.3. La Organización y sus Competidores**3.3.1. Poder de negociación de los proveedores**

En la industria gastronómica los proveedores cumplen un rol influyente, pues de la calidad de sus insumos dependerá la calidad de los platos a ofrecer.

Adicional a ello, existe una inestabilidad en el costo de los insumos, esto debido a los fenómenos naturales y estacionalidad de algunas especias marinas y/o agrícolas, situaciones en donde el proveedor tiene el poder de negociación, limitando la capacidad a los establecimientos donde se expenden alimentos preparados.

También se cuenta con proveedores de mano de obra calificada, como las escuelas de gastronomía y de atención al cliente.

Por otro lado, existe una serie de proveedores de bebidas, mobiliario, sistemas de información, recursos financieros, seguridad y vigilancia, entre otros, existiendo una amplia oferta de proveedores, haciendo que los clientes tengan diversas alternativas a la hora de elegir este tipo de productos.

El Restaurante Hebrón S.A.C., cuenta con un proveedor principal que es la empresa Justo a Tiempo S.A.C. (JIT), empresa del mismo grupo económico, quien se encarga de seleccionar y procesar los insumos de acuerdo a las especificaciones de su cliente, entregando los insumos listos para ser preparados.

3.3.2. Poder de negociación de los compradores

Los compradores de los restaurantes son cada vez más exigentes, en cuanto a la calidad de los productos y servicios.

El poder de los consumidores es alto debido al número de establecimientos que expenden alimentos preparados.

Según la Gerencia Regional de Turismo y Comercio Exterior Lambayeque (s.f.) existen 235 restaurantes registrados y 30 restaurantes clasificados y categorizados, de acuerdo al Reglamento de Restaurantes, D.S.025-2004-MINCETUR; adicional a ello, según la Municipalidad Provincial de Chiclayo (s.f) en el registro de licencias de funcionamiento existen 1085 restaurantes, entre restaurantes, pollerías, chifas, pizzerías, cafés, juguerías y otros, predominando los establecimientos que expenden pollo a la brasa.

Se cuenta con consumidores locales, nacionales y extranjeros, sin embargo, para estos últimos se debe tener en cuenta que sus alimentos son seleccionados desde su lugar de origen, considerando además que no provoquen estragos por los cambios de

régimen alimenticio, por lo general escogen alimentos que no sean irritantes o picosos, siendo una desventaja para la gama de platos tradicionales.

Según Arellano Marketing (s.f) en el Estudio Nacional del consumidor peruano 2007 – 2009, el consumidor designa el 35% de su cartera para alimentación.



Figura 5. Distribución del gasto 2009.

Tomado de “Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2007-2009” por Arellano Marketing. Recuperado de: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudio-nacional-del-consumidor-peruano/>

3.3.3. Amenaza de los sustitutos

Se acudió a un restaurante porque existe la necesidad de alimentarse y brindarse un momento de confort; sin embargo, para que ello suceda existen dos factores importantes que son la economía del país y capacidad adquisitiva del consumidor.

Actualmente en el país, se viene brindando mucha importancia al desarrollo gastronómico y la región Lambayeque ha ocupado un sitio importante, esto debido a su identidad cultural y a su estratégica ubicación geográfica, la cual permite una diversidad de recursos naturales, los cuales han hecho de su gastronomía un eje importante de desarrollo, inversión y generación de empleo. Esto hace que para satisfacer la necesidad de alimentación existan diversas alternativas y sustitutos de un restaurante convencional, como, por ejemplo, restaurantes de comida vegetariana,

establecimientos de comida rápida, patios de comida en los centros comerciales, venta de comida preparada al peso en los autoservicios, cafés, tiendas por conveniencia, panaderías y/o bodegas y, carretillas o ambulantes. Adicional a ello, no se puede dejar de mencionar el servicio delivery el cual permite satisfacer la necesidad de alimentación, sin ir al restaurante.

A más sustitutos la rentabilidad del negocio se ve afectada, sobre todo si existe igualdad entre el precio y los servicios de los restaurantes.

3.3.4. Amenaza de los entrantes

Según el INEI (s.f.) en el Perú en el año 2009 se entregaron 10,118 licencias para aperturar restaurantes, que equivale a 28 licencias por día y en el distrito de Chiclayo se entregaron 80 licencias en el mismo año.

Con el egreso de promociones de alumnos de las escuelas de gastronomía, nacen nuevos emprendedores y por ende nuevos establecimientos de restauración.

Los inversionistas aspirantes a incursionar en el rubro de restaurantes deben estar preparados para enfrentar barreras tales como:

- a. Políticas de gobierno, tales como licencias de funcionamiento, salubridad y medioambiente; así como también políticas para el ingreso de franquicias en el rubro de alimentos y bebidas.
- b. Capital, siendo ésta la barrera más importante, debido a la competencia existente.

Y siendo la intensión de todo negocio, ocupar una cuota en el mercado, es necesario invertir en infraestructura, campañas publicitarias, planillas, mobiliario, así como inyección de dinero para sobrevivir durante los primeros años de la empresa, mientras el restaurante ocupe posición en el mercado, agregando a ello, la realización de estudios o investigación para la elaboración de planes estratégicos.

c. Identidad de la marca, es necesario mencionar que en departamento de Lambayeque se cuenta con restaurantes reconocidos, los cuales deben ser considerados por los aspirantes y estos son:

- Restaurantes de comida tradicional:

Fiesta Chiclayo Gourmet, el cual ha ocupado el 5to. lugar en la lista de los restaurantes top del Perú, realizado por Summun 2014, así como también fue reconocido como el Mejor Restaurante de Comida Peruana Tradicional.

Por otro lado, se cuenta con restaurantes como: Vichayo Restobar, El Pacifico, El Cántaro, El Rincón del Pato, Sabores Peruanos, Mis Algarrobos.

- Restaurantes Grill y Parrillas:

Marakos Grill, El Uruguayo, El Hebrón, El Rancho, La Parra, Pardos Chicken.

- Restaurantes de comida china:

Dentro de las chifas más reconocidas se tiene el Chifa Luna Llena, Chifa China.

- Establecimientos de comida rápida:

En Lambayeque existen varios establecimientos de comida rápido siendo los de mayor recordación, KFC, Pizza Hut, Bombos, China Wok

d. Costos cambiantes, esto debido a la estacionalidad de los insumos y fenómenos naturales que se puedan suscitar.

Ante las amenazas de nuevos aspirantes en el rubro, las empresas establecidas se ven forzadas a incrementar la inversión, enfocándose en infraestructura, mejora de insumos, incremento de calidad en el servicio, desarrollo de proyectos de investigación y desarrollo o reducir precios para detener a los nuevos competidores.

3.3.5. Rivalidad de los competidores

Según Tejada (2015) Gerente General de Consultora Bee On Line, manifiesta que “para el 2016, el Perú tendrá cerca de 90 mil restaurantes y que a pesar de esta

buena noticia el 23% de estos negocios cierra cada año, el 60% deja de operar porque no tiene un buen servicio, el 25% por mala gestión administrativa, y el otro 15%, porque no tiene una variedad de platos”.

Se podría decir que la rivalidad entre los competidores del rubro es intensa debido a la cantidad de restaurantes en la región Lambayeque; sin embargo, se debe tener en cuenta el segmento al cual está dirigido el restaurante, por motivo de que los restaurantes de los sectores A y B buscan calidad en todo el contexto, desde infraestructura, servicio e insumos a diferencia de los restaurantes que se dirigen a los segmentos C, D, y E quienes buscan precios bajos.

Es necesario mencionar que los restaurantes no son ajenos a recortar precios, debido a que los insumos son perecibles y estos deben ser vendidos mientras tengan valor y, por otro lado, la capacidad ociosa de un restaurante en un día, no se puede recuperar otro día, es decir lo que se dejó de vender (mesas desocupadas), no se recupera.

Es importante rescatar que la competitividad en los restaurantes, como la calidad de los alimentos, calidad del servicio, el tiempo de entrega, la infraestructura del establecimiento y la marca, permiten incrementar el valor para el cliente y contribuye en el incremento de los precios y por ende la rentabilidad.

En la industria gastronómica la rivalidad da como resultado una suma positiva, porque permite segmentar tipos de clientes y cubrir diferentes necesidades.

Los competidores locales para el Restaurante Hebrón S.A.C., son los restaurantes: Marakos, El Uruguayo y La Parra.

3.4. La Organización y sus Referentes

Las empresas referentes internacionales para el Restaurante Hebrón vendrían a ser el restaurante el restaurante Celer de Can de Roca en España, Central Restaurante en Perú y el restaurante La Cabrera en Argentina.

Central Restaurante es propiedad del distinguido y galardonado como el mejor chef peruano Virgilio Martínez Veliz; el restaurante en mención está considerado en el puesto número 4 de los 50 mejores restaurantes del mundo, según la Restaurant Magazine y fue considerado como el mejor restaurante de Latinoamérica durante tres años desde el 2014 al 2016, siendo premiado por la mejor carta de vinos y el mejor sumelier.

El Celer de Can de Roca Restaurante se encuentra ubicado en España y ocupa el primer puesto en la lista del Latin America´s 50 Best Restaurants al 2015 y ha logrado obtener su tercera estrella Michelin. Este negocio está dirigido por tres hermanos catalanes y su receta exclusiva es “rigor y humor”; constantemente viajan para conocer nuevas culturas, lo cual les permite investigar para innovar. Actualmente se reúnen con sus colegas para compartir secretos de la gestión de restaurantes de élite.

El restaurante La Cabrera ha sido parte del Latin America´s 50 Best Restaurants ocupando el puesto 19 en el ranking, distinguiéndose por su excelencia gastronómica en lo que refiere a parrillas. Además de los certificados a la Excelencia, otorgados durante varios años consecutivos.

3.5. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La Matriz de Perfil Competitivo del Restaurante El Hebrón SAC refleja una diferencia importante frente a su principal competidor, con una puntuación de 2.36 versus un 3.49, siendo los puntos más débiles y que significan una oportunidad de mejora la promoción y marketing, la especialización de sus recursos humanos y la infraestructura.

La Matriz de Perfil Referencial del Restaurante El Hebrón S.A.C. compara a éste último con restaurantes reconocidos en Latinoamérica como son Central Restaurant en Perú, Restaurante La Cabrera en Argentina y Restaurante Celer de Can de Roca en España; existiendo brecha importante en factores como son calidad del bien (alimentos y bebidas), promoción y marketing, gestión empresarial, entre otros.

3.6. Conclusiones

La evaluación de factores externos para la Restaurante El Hebrón S.A.C. muestra que la organización se encuentra en el valor 2.46, lo cual indica una respuesta promedio a las oportunidades y amenazas que el entorno en el Perú presenta para la organización

El poder de negociación con los proveedores del Restaurante El Hebrón es bajo, debido a la estacionalidad de los insumos y fenómenos naturales.

Los consumidores tienen alto poder de negociación, debido a la amplia oferta en el sector y por lo mismo, cada vez se vuelven más exigentes.

Debido al desarrollo de la economía del Perú, la amenaza del ingreso de sustitutos y nuevos competidores es constante.

Tabla 3

Matriz del Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	EL HEBRON		MARAKOS		EL URUGUAYO		LA PARRA		
	PESO	VALOR PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	
1 Calidad del bien (alimentos y bebidas)	0.18	2	0.36	3	0.54	3	0.54	3	0.54
2 Calidad del servicio	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	3	0.42
3 Cadena de abastecimiento	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
4 Infraestructura	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52
5 Promoción y marketing	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20
6 Financiamiento	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30
7 Especialización de recursos humanos	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36
8 Gestión empresarial	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Total	1.00		2.36		3.49		3.07		3.03

Tabla 4

Matriz del Perfil Referencial

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	REST. EL HEBRON		CENTRAL RESTAURANT PERÚ		CELER DE CAN DE ROCA RESTAURANTE ESPAÑA		RESTAURANTE LA CABRERA ARGENTINA	
		VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION
1 Calidad del bien (alimentos y bebidas)	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72	3	0.54
2 Calidad del servicio	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	3	0.42
3 Cadena de abastecimiento	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36
4 Infraestructura	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3	0.39
5 Promoción y marketing	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30
6 Financiamiento	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20
7 Especialización de recursos humanos	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
8 Gestión empresarial	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44	3	0.33
Total	1.00		2.36		3.66		3.87		3.02

Capítulo IV: Evaluación Interna

Dentro de un trabajo minucioso de Planeamiento Estratégico Organizacional, la variable interna es una de las más importantes por cuanto se analiza a la empresa de forma minuciosa cada una de las áreas que la integran y se evidencia un sinceramiento tanto de los procesos como también del manejo de los recursos de que dispone.

En el presente capítulo se realizará un análisis de las áreas de la empresa HEBRÓN S.A.C. para lo cual, el equipo investigador sostuvo reuniones de trabajo con el Gerente General y propietario de la empresa, así como también con trabajadores representativos de las diversas áreas involucradas de tal forma que el diagnóstico a obtenerse sea producto de un trabajo colegiado y participativo.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Para realizar el presente análisis se realizará una auditoría interna siguiendo el ciclo operativo de la organización, basado en el modelo de D'Alessio (2015), donde se reunirá información clave de las áreas de Administración y gerencia (A), Marketing y ventas (M), Operaciones, logística e infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos y cultura (H), Sistemas de información y comunicaciones (I) y Tecnología, investigación y desarrollo (T).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Desde que la empresa se formara por el año 1995, la gerencia del HEBRÓN S.A.C. ha desarrollado un cambio sustancial en el estilo de dirección del negocio, así, de pasar a tener un estilo de toma de decisiones centralista, donde él era el único que tomaba las decisiones junto a su esposa, ahora ha cambiado a propiciar la participación y sugerencias del equipo que trabaja junto a él. En el año 2006, Don Miguel Montoya Moreno estudió una Maestría en Negocios en la Universidad de Piura y a partir de ahí el enfoque que le dio a su organización cobró un giro trascendental, según comentó.

En lo que respecta a las habilidades administrativas (Robbins, 2009) que se puede ver en esta empresa corresponde al gerente las tres conocidas: Conceptuales, técnicas y de trato de personal; es una persona que ha ido creciendo con el paso de los años, desde el primer negocio que tuvo, una cebichería en la calle Amazonas, cerca al mercado modelo de esta ciudad, el Restaurant Pollería “El Rancho Los Mellizos”, Restaurant “El Trébol” y el Hebrón S.A.C., le ha permitido desarrollar estas habilidades a profundidad ya que no solo se quedó con el manejo empírico sino que también reforzó sus competencias cognitivas mediante el estudio a nivel de posgrado, adquiriendo los fundamentos conceptuales de lo que ya venía haciendo en la práctica.

Los viajes a la capital y a algunos países le permitieron tomar contacto con nuevos estilos y modelos de negocio, saborear nuevos platos, ver de cerca el tipo de servicio que ofrecían los restaurantes que visitaba, la decoración, la distribución de los ambientes, las horas de mayor afluencia y el diseño de la carta; todo esto lo llenaba de mucho entusiasmo y lo volcaba en su restaurante, es así que en el año 2007 le da un giro a su negocio y le cambia el estilo, haciendo una importante inversión en infraestructura del orden de los U.S.\$ 70,000, llegando inclusive a cerrar sus puertas por un espacio de tres semanas para poder implementar estos cambios. De otro lado, el trato con su personal no podía dejar de ser uno de los mejores, implementando un programa de capacitación en técnicas de atención al cliente y reuniones diarias antes de iniciar la jornada de trabajo.

En lo que respecta a su relación con los organismos de control del estado, su política es de sinceramiento y transparencia de la información, congruente con sus principios y valores organizaciones que no solo son enunciados sino que son practicados, desde la alta dirección hasta cada uno de los trabajadores de esta empresa, el trato amable con el cliente y la honestidad al brindarle información y al

entregarle los productos que espera recibir, desde el saludo cuando llega hasta despedirlo cuando se va, inclusive a aquellos que por alguna razón no se quedaron a disfrutar del servicio y prefirieron otra opción, siempre quedará la esperanza de que regresará y se podrá deslumbrar.

En lo que respecta al monitoreo del negocio, el gerente recibe diariamente un reporte sobre el desempeño de cada una de las áreas de producción, así, los movimientos en la cocina, cuántos y qué tipo de productos se utilizaron en el día, la rentabilidad de cada uno de ellos, lo que se consumió en bebidas, postres y cuánto queda para el día siguiente, en suma, el administrador envía un reporte diario, a las 8:00 a.m., sobre lo acontecido en el negocio el día anterior y cuáles serán las proyecciones de venta para el día siguiente; con toda esta información ambos se reúnen por la mañana para corregir sobre la marcha lo que ya se ha planeado (iterativo).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

En sus inicios, esta organización trabajó arduamente para posicionarse en la mente del consumidor chiclayano, teniendo una ubicación estratégica, en pleno centro comercial de la ciudad, logrando que el cliente recordara su marca: “El Hebrón”, y la asociara con los tipos de productos que allí se ofrecía.

Es importante precisar que esta organización dio un giro trascendental en cuanto a su oferta gastronómica, pasando a tener como platillo principal el pollo a la brasa, cuyo consumo era muy bien demandado por los consumidores; posteriormente y después de una evaluación en costos, don Miguel Montoya cambió a restaurante grill ya que, según manifestó, “el margen del pollo a la brasa es muy bajo respecto a platos grill y en este último se consumen menos recursos y se acorta el proceso.

- Innovación:

La línea de productos que ofrece es diversa, pero sobre la base de productos grill, en este sentido, la gerencia no apuesta por platos innovadores sino por el contrario, ha decidido mantener su oferta culinaria en el formato tradicional pues considera que el público objetivo al que se dirige no percibe como valor un cambio sustancial en platos innovadores.

En lo que si se preocupan con creces es en mantener en un alto el nivel de la calidad de los productos, utilizando insumos y especies de calidad, no escatimando invertir en ello sin descuidar en un adecuado manejo de los costos, para lo cual maneja un sistema de costeo para cada tipo de plato.

El servicio al cliente no es ajeno a esta preocupación, semanalmente los colaboradores reciben entrenamiento y capacitación sobre técnicas de atención al cliente, conversan sobre ocurrencias en sus respectivos turnos y cómo manejaron esta situación y hacen retroalimentación entre ellos mismos, trabajando colaborativamente en beneficio de la calidad del servicio que proporcionan.

De otro lado, no hay una inversión importante en lo que respecta a la promoción y publicidad del negocio, circunscribiéndose a anuncios en la revista de la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque con periodicidad trimestral o en fechas especiales, los anuncios en medios televisivos los realiza en Panamericana Televisión y son del orden de tres veces por año. En suma, en los dos últimos años se ha destinado un promedio de S/ 4,000.00 (cuatro mil y 00/100 nuevos soles) al rubro de publicidad del negocio; a decir de su gerente general, no contempla un presupuesto al inicio del año a este rubro, aunque en años anteriores este si estaba previsto y hoy se respalda en la recordación de la marca la cual considera que está bien posicionada en la mente del consumidor chiclayano. Es importante indicar que, salvo publicidad

enfocada que se considere, lo que si se ha determinado es aprovechar como economía de escala, hacerlo conjuntamente con las demás empresas de la corporación y esto lo van midiendo con encuestas que se realizan a los clientes con periodicidad quincenal y con cuyos resultados se reúne con cada uno de los administradores de las respectivas unidades de negocio de la corporación.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las operaciones que se desarrollan en esta organización está claramente definida en dos áreas: La cocina, que tiene que ver con los fundamentos de una Gerencia de Producción y, el comedor, donde se atiende directamente al cliente consumidor y cuyos aspectos responden a la Gerencia de Operaciones.

1. La cocina

Los procesos que se realizan en esta área están claramente definidos, según el mapeo que se pudo realizar:

- Proceso de compra de insumos y materiales
- Proceso de atención de comandas
- Proceso de lavado de menaje y utensilios de cocina
- Proceso de control de stock
- Proceso de deshechos de mermas (perecibles)
- Proceso de limpieza de los equipos y ambientes.

Para el abastecimiento de carnes y productos semielaborados, estos son canalizados a través de JIT (Justo a Tiempo), empresa de la Corporación Corpetur que se dedica al procesamiento de alimentos (Catering) y es uno de sus socios estratégicos, lo cual les otorga una ventaja competitiva no solo en costos sino también en la calidad de los mismos. El proceso se inicia con el informe diario que el administrador remite a la gerencia, allí consigna los tipos de productos y las

cantidades que serán solicitadas a JIT y estos incluyen las carnes, postres, tortas, helados, estimándose un stock de dos días, ajustándose las cantidades en ocasiones especiales como feriados largos, días festivos o algún pedido especial que haya sido solicitado al restaurant por parte de los clientes; estos pedidos a JIT son atendidos después de 24 horas de haberlo solicitado y llegan al restaurant entre las 9:00 a.m. y 10:00 a.m., siendo el chef o cocinero principal junto al administrador quienes reciben y dan conformidad de los productos llegados.

La cocina cuenta con equipos modernos, a gas y eléctricos, los cuales tienen un chek list semanal para asegurarse de su correcto funcionamiento; de igual forma, las personas que participan en la manipulación de estos equipos en la cocina reportan al encargado del área (chef) cualquier anomalía que pudieran observar. El abastecimiento de gas lo realizan con COSTA GAS y la recepción se realiza los días domingos por la mañana, en este sentido, la energía necesaria para el proceso de producción se ha confiado a una empresa de prestigio y con la cual se mantienen los pagos al día.

El control de inventarios lo realizan a través de un sistema informático diseñado a la medida y el cual brinda información a la gerencia en tiempo real de lo que ocurre tanto en el restaurante como en las demás empresas del grupo.

En cuanto al personal de cocina, el chef principal tiene amplia experiencia en la preparación de platos y manejo de personal, y como lo puntualiza el gerente, este no solo debe ser un buen cocinero sino también debe tener la paciencia como para formar a su personal y que el chef participa en el proceso de selección de sus ayudantes de cocina, muchos de los cuales han sido formado en una de las Escuelas Gastronómicas de la región.

2. El comedor

El proceso principal es el de atención al cliente, que inicia desde la recepción y termina cuando el cliente se retira del restaurante, satisfecho de una nueva experiencia de consumo.

La distribución física está comprendida en los dos niveles del restaurant, con un estilo sobrio en ambos y dispuestos de manera versátil ya que están rodeados de grandes ventanales que dan vista a la avenida principal de la ciudad de Chiclayo, las mesas son de madera y las sillas permiten sentir el descanso mientras se está consumiendo, haciendo placentera la estadía del cliente en el local.

En cuanto al personal, la gerencia se ha preocupado en que esté capacitado y motivado para brindar un servicio de calidad, atento a los requerimientos de los clientes y preocupado en que el tiempo de atención sea el mínimo. Se busca que el personal (mozo) no sólo conozca la composición de los platos, sino que también los haya probado de tal forma que pueda explicarle al cliente, hacer comparación entre platos y pueda sugerir y recomendar algunos de ellos. De otro lado, su presentación debe ser pulcra, bien afeitados y las damas con el cabello recogido, no solo para causar una buena impresión sino por que estarán en contacto directo con los platos que serán servidos al cliente.

Es política de la empresa que los mozos no cobren el consumo al cliente, estos los invitan cordialmente a acercarse a caja, salvo que lo hagan con tarjeta de débito o crédito, alcanzándoles el POS para que hagan su transacción.

Líneas arriba, en el punto 4.1.1, se indica que hubo una inversión importante en la infraestructura del restaurante, respecto a la apariencia y nuevo estilo que se imprimió, dando comodidad al cliente e imprimiendo un ambiente acogedor y de renovada elegancia.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La empresa Hebrón S.A.C. cuenta con un área de Contabilidad y Finanzas, que reporta directamente al Gerente General.

Presenta una situación financiera adecuada, con un nivel de ingresos en promedio de S/.1' 943,701, en el periodo 2014,

El patrimonio de la empresa está conformado por un capital social de S/.15, 000, que representan el 90% y 10 % de participación de sus accionistas; Miguel Montoya Moreno y Nancy Huamani Chávez, respectivamente. La mayor parte del patrimonio se ve reflejado en los resultados acumulados de periodos anteriores, por el importe de S/. 380,000. monto que los accionistas aún no tienen planificado capitalizar.

Además, la empresa cuenta con patrimonio inmobiliario, representado por los activos fijos, local propio e infraestructura del mismo, valorizado en USD 594,244, en donde se vienen realizando inversiones periódicas en remodelación, ubicado en pleno corazón financiero de Chiclayo.

La empresa tiene acceso crediticio en el sistema financiero, cuenta con obligaciones financieras vigentes en el Scotiabank Perú S.A.A. con un préstamo de mediano plazo, otorgado en el 2014, con 12 cuotas pagadas de 36, y un saldo capital de USD 75,000. Sin embargo, su política es operar con capital propio, es por ello que no cuenta con deuda de corto plazo, con un nivel aceptable de apalancamiento de 0.64.

La empresa generó una utilidad operativa (EBITDA) a diciembre del 2014 de S/.171, 191, con un margen Ebitda de 9%, que le permite cumplir en forma holgada con sus acreencias.

El nivel de liquidez es alto de 3.26, a pesar de ser una empresa de servicios, esto se debe al reducido nivel de pasivo corriente.

Mantiene una política de compras y ventas al contado, siendo su principal proveedor su empresa afiliada, Procesadora de Alimentos Justo a Tiempo (JIT).

Las decisiones financieras, de inversión y de dividendo de la empresa las tiene el Gerente General, en coordinación con el área financiera.

4.1.5. Recursos humanos (H)

El recurso humano está bajo responsabilidad del Administrador de la empresa, el mismo que se encarga de reportar diariamente las ocurrencias sobre el desarrollo de sus labores al Gerente General.

La empresa cuenta con 30 colaboradores que forman parte de su planilla, de los cuales 7 de ellos están ubicados en el área administrativa y 23 en el área operativa.

La parte operativa está dividida por el back office encargada de la preparación de los pedidos y el front office, de la atención al cliente.

El personal administrativo está conformado por:

- 01 Administrador
- 01 Encargado de Operaciones
- 01 Encargado de Contabilidad y Finanzas
- 01 Encargado de Marketing
- 02 Cajeros
- 01 Asistente Administrativo.

Los colaboradores administrativos son profesionales universitarios, que mantienen un promedio de 4 y 5 años en la empresa y experiencia en otras empresas del mismo rubro.

Los colaboradores operativos de atención al cliente pasan por un proceso de selección y capacitación a cargo del administrador, a través de una convocatoria externa, las competencias que se destacan, son el servicio al cliente y las ventas.

Para la contratación del personal de cocina, utilizan el sistema de referidos, la etapa de selección se encuentra a cargo del Jefe de cocina o Chef principal, el requerimiento básico es contar con estudios de gastronomía y experiencia en otros restaurantes.

El personal percibe una remuneración fija, que se encuentra dentro del promedio del mercado.

No existe una política de incentivos por desempeño; sin embargo, el personal cuenta con un sistema de capacitaciones periódicas en técnicas de atención al cliente, técnicas de ventas, manejo de objeciones y Kick off diario (reuniones antes de iniciar la jornada de trabajo), permitiendo a todos los colaboradores, realizar aportes que contribuyan en el desarrollo de la empresa.

La cultura organizacional está orientada en valores cristianos y de responsabilidad social, pensando en el bienestar tanto del cliente interno, externo como el de la comunidad vinculada.

Respecto a la existencia de una planificación sobre la motivación de las personas se puede decir que no existe, es decir, se percibe como única motivación la extrínseca y capacitaciones para el desarrollo de sus tareas básicas, basado en una prestación económica, lo cual trae como consecuencia que el trabajador no se identifique plenamente con la empresa al no haber trabajado el plano trascendente.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La empresa Hebrón S.A.C. cuenta con equipos de cómputo y sistemas informáticos desarrollados para cubrir las necesidades de comunicación entre las distintas áreas de la empresa.

Se da inicio en la toma de órdenes y pedidos de los clientes, este sistema es operado directamente por el personal de atención, ingresando los pedidos a través de una Pc y en simultaneo recepcionados por el área de cocina y caja, su implementación ha permitido mejorar los tiempos de respuesta a los comensales y llevar los controles necesarios para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

La información queda almacenada en la base de datos, permitiendo obtener reportes de facturación, costos, tickets promedio, control de inventarios, platos consumidos, etc. esta información es monitoreada en forma diaria por el administrador y el gerente general de la empresa.

La comunicación también se hace efectiva y más fluida, con la utilización de correo electrónico Outlook en todas las áreas de la empresa.

En este sentido, la inversión en tecnologías de la información no es significativa por el tipo de procesos que realiza y el volumen de sus operaciones, siendo operativamente muy funcional con lo que actualmente vienen contando.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En lo que respecta a investigación y desarrollo se encuentra focalizada en otra unidad de negocio de la corporación, es decir, su planta de alimentos JIT que atiende los requerimientos de las empresas del grupo, mencionadas al inicio del presente proyecto.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Después de analizar cada una de las áreas de la empresa se pudieron determinar los factores que caracterizan a esta organización, sus fortalezas y debilidades, las mismas que fueron trabajadas con el gerente general, quien a su vez aceptó las conclusiones a las que llegó el equipo de trabajo; se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), obteniendo un valor ponderado de 2.68, lo cual nos indica que la empresa está utilizando adecuadamente sus fortalezas, minimizando sus debilidades.

4.3. Conclusiones

Ponderando los factores internos determinados arroja 2.68, lo cual situaría a la organización por encima del promedio e indicaría una posición interna fuerte; pero no se debe dejar de prestar atención a los factores de las debilidades ya que un conjunto de estrategias adecuadas se podrá minimizarlas aún más. De igual forma, los factores de las fortalezas indican que la empresa está en buen camino respecto a las estrategias actuales y tendrá que trabajar duro para mantenerlas y aún mejorarlas más con miras de alcanzar su visión de incursionar en el exigente mercado de la ciudad de Lima.

Tabla 5

Matriz EFI del Restaurante Hebrón S.A.C.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACION
Fortalezas			
1. Capacidad financiera saludable	0.10	4	0.40
2. Personal capacitado en suministros	0.05	4	0.20
3. Ubicación estratégica en el centro financiero de la ciudad	0.06	3	0.18
4. Marca posicionada entre el público lambayecano	0.08	4	0.32
5. Gerencia comprometida con el desarrollo de la empresa y su crecimiento	0.05	4	0.20
6. Bajos costos de operación por las sinergias del grupo empresarial	0.08	4	0.32
7. Experiencia en el rubro grill	0.07	3	0.21
8. Muy buena infraestructura, amplia y acogedora	0.06	3	0.18
9. Acogedora calidad de servicio, como complemento al producto brindado	0.06	3	0.18
	0.61		2.19
Debilidades			
1. Alta rotación del personal de servicio	0.08	1	0.08
2. Baja inversión en publicidad y promoción del restaurante	0.06	2	0.12
3. Bajo trabajo de motivación trascendente, lo que no asegura su fidelidad a largo plazo	0.09	1	0.09
4. Poco interés en innovación de su oferta gastronómica	0.05	1	0.05
5. Baja inversión en tecnología de información y comunicación	0.04	2	0.08
6. Falta de un Plan Estratégico que guíe el curso de sus planes	0.07	1	0.07
	0.39		0.49
Total	1.00		2.68

Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo se deben de determinar los Objetivos de Largo Plazo (OLP) fundamentados en la evaluación externa e interna respectivamente. En esta parte, utilizaremos la Teoría Tridimensional de Hartmann (1957/1983), la cual es aplicada a una organización, la cual considera tres componentes: Los Intereses Organizacionales, el Potencial Organizacional y los Principios Cardinales.

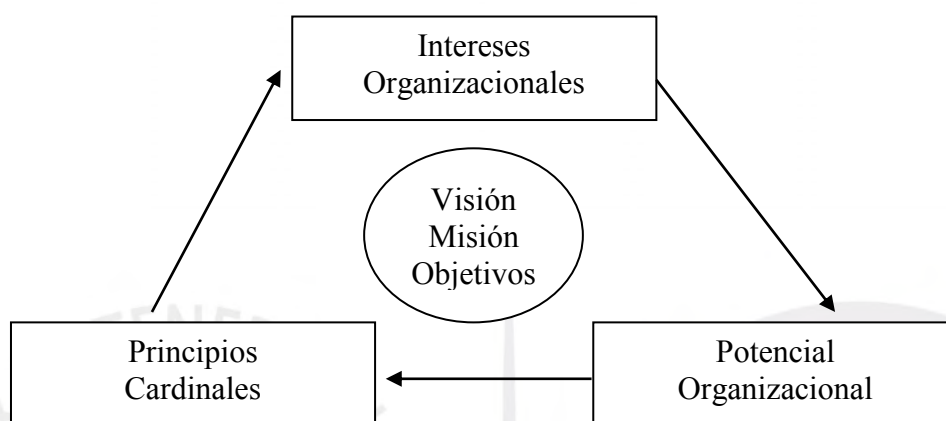


Figura 6. Teoría tridimensional aplicada a las organizaciones.
Adaptado de “The relations of nations,” por F.H. Hartmann, 1957/1983, 6th ed., New York, NY: Macmillan

5.1. Intereses de la Organización

La empresa Hebrón S.A.C. ha definido los intereses de la organización y en relación con la visión de la empresa:

5.1.1. Rentabilidad constante

El modelo de negocio resultante deberá asegurar una rentabilidad constante a lo largo del tiempo, esto permitirá que los planes puedan ser implementados en todos sus aspectos y que los accionistas vean también el rédito a su inversión.

5.1.2. Normalizar los procesos organizacionales

Empezar la operación con un buen mapa de procesos permitirá aprovechar los recursos, y realizar el proceso de elaboración de manera eficiente y eficaz, preparando

el camino para la incursión en el mercado de Lima bajo los mismos estándares de calidad establecidos por la empresa.

5.1.3. Ingreso a nuevas ciudades

Es muy importante para la organización el ingreso a este importante y competitivo mercado, el cual permitirá estar a la altura con los mejores restaurantes del país y del mundo, para este nuevo reto se debe preparar desde ahora en todos los aspectos: financiero, procesos estandarizados, marketing e ir buscando la ubicación del restaurant.

5.1.4. Recursos humanos competentes

El equipo que requiere la empresa es de primer nivel, personal calificado junto con el plan de capacitación constante que asegure un excelente servicio al cliente será el soporte de la propuesta. Para garantizar el éxito de este programa de capacitación y selección de personal será necesario la contratación de un especialista que cuente con experiencia en la implementación de planes de trabajo.

5.1.5. Reconocimiento del consumidor

La organización apuesta por conocer los gustos y preferencias del público consumidor al cual se dirige de tal forma que todos los esfuerzos que se realicen conduzcan a lograr una propuesta de valor que no sólo los impacte sino también los fidelice.

5.2. Potencial de la Organización

El potencial organizacional de la empresa Hebrón S.A.C. se ha de determinar definiendo cuáles son las fortalezas y debilidades que la distinguen, buscando sus competencias distintivas en relación con las de sus competidores:

- Liderazgo

El Gerente General de la empresa y propietario, Sr. Miguel Montoya Moreno, ha dado muestras de un liderazgo transformador, preocupándose no sólo por el éxito de la empresa sino también por el equipo humano que lo acompaña; muestra de ello es la preocupación para que sus trabajadores se profesionalicen y capaciten, en beneficio de ellos mismos y de la empresa.

- Responsabilidad Social Empresarial

La primera responsabilidad de un empresario es con el personal y en este sentido la gerencia mantiene un interés cercano no sólo con sus colaboradores sino también con su comunidad vinculada.

- Conocimiento del mercado

Competencia distintiva que la gerencia ha logrado afianzar a través de los años que está inmerso en el sector a través de sus distintas empresas pertenecientes al rubro.

- Cultura de calidad

La calidad es imprescindible para que un negocio no sólo se mantenga en el mercado, sino que también sea reconocido por los clientes y estos acojan su propuesta de valor; en este sentido, la calidad forma parte de la cultura de esta organización, tanto en los procesos de producción como en la de servicios.

5.3. Principios Cardinales de la Organización

Indispensable para la creación de la Matriz de Intereses Organizacionales, ya que serán referentes como elementos decisores o de influencia.

5.3.1. La influencia de terceras partes

Al pertenecer la empresa a un sistema abierto en el cual se interrelaciona con diversos actores del entorno, es imprescindible que estos actores ejerzan alguna influencia por mínima que sea y entre estos se tiene:

- a. El Estado; con sus organismos reguladores, incluyendo los gobiernos locales.

- b. La competencia; cuyo interés en las estrategias y resultados de la empresa es directa y estarán atentos a ellas.
- c. El sistema financiero; tanto de la banca comercial como la de microfinanzas, atentos a inyectar capital o ser intermediarios financieros.
- d. La comunidad vinculada; desde los accionistas, trabajadores y todas aquellas empresas y organizaciones que componen su cadena de suministros.

5.3.2. Los lazos pasados y presentes

Desde sus inicios como joven emprendedor, el gerente general de la empresa ha sabido entablar buenas relaciones, comerciales y amicales, fundamentados en la buena fe y en la ética, lo cual le ha permitido entablar excelentes relaciones en el pasado y que han sabido mantenerse a lo largo de los años, como por ejemplo en el sistema financiero, donde es conocido por su puntualidad en los pagos, don de gente y ética profesional; esto ha permitido realizar negocios y se espera que en el futuro se mantenga esta influencia positiva.

5.3.3. Contrabalance de intereses

El participar en el mismo sector industrial y dirigirse al mismo segmento de clientes fuerza a la empresa a estudiar sus estrategias colaborativas con sus competidores; en la práctica no se aprecia mucha colaboración entre ellas salvo que se prevea un bien común mayor, como el de establecer redes colaborativas para posicionar la marca gastronómica regional y actuaciones conjuntas, como por ejemplo algunas observaciones de INDECOPI o SUNAT; en este sentido, la Cámara de Comercio de Producción de Lambayeque juega un rol importante en nuestra región por cuanto sus afiliados están aglomerados en gremios empresariales de acuerdo al sector industrial, con la finalidad de buscar sinergias y beneficios comunes dentro de un marco ético.

5.3.4. La conservación de enemigos

La sana competencia es muy importante y ha sido un eje determinante en el éxito de la gastronomía peruana, en el que todos los restaurantes compiten brindando lo mejor que tienen e influyendo entre todos en ser mejores cada vez más. Este auge de la gastronomía hace que surjan nuevos negocios y se enfoquen en el mismo segmento de mercado al cual se dirige la empresa, lo cual es beneficioso en el sentido de que nos permite revisar nuestras estrategias, evaluar nuestro desempeño interno y estar atentos a las necesidades de nuestros clientes.

5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Uno de los insumos necesarios para realizar el planeamiento estratégico es poder determinar la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), de tal forma que los directivos puedan determinar los intereses comunes y opuestos respecto al mercado competitivo donde se encuentra operando, este análisis se puede visualizar en la Tabla 6.

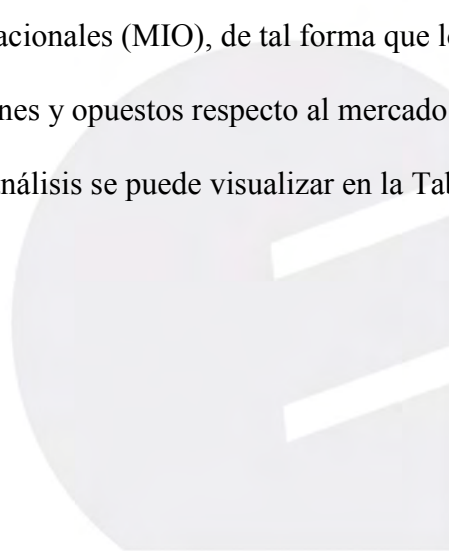
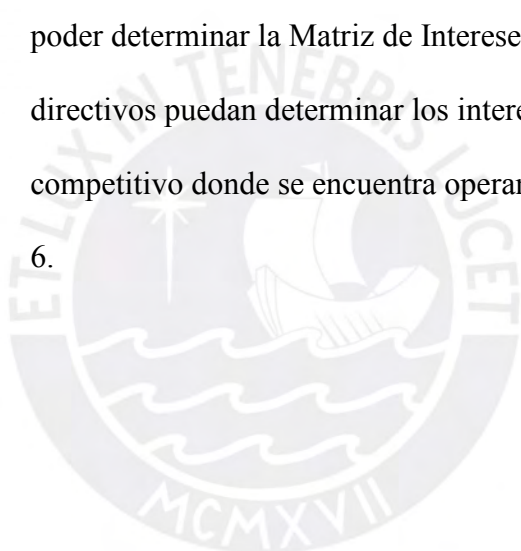


Tabla 6

Matriz de Intereses Organizacionales

Interés Organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Rentabilidad constante	(-) Competidores (+) Accionistas		(+) Estado
Normalizar los procesos organizacionales	(-) Competidores	(-) Competidores	(+) Estado
Ingreso a nuevas ciudades	(+) Comunidad vinculada (-) Competidores	(-) Competidores	(+) Sistema Financiero (+) Estado
Recurso humano competente	(+) Comunidad vinculada (-) Competidores	(+) Instituciones de capacitación	(-) Sistema Financiero
Reconocimiento del consumidor	(+) Proveedores (+) Clientes (+) Estado (-) Competidores	(-) Competidores	(+) Estado

Nota: (+) Intereses comunes, (-) intereses opuestos

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Parte central de la formulación estratégica es el establecimiento de los Objetivos de Largo Plazo (OLP), fundamentados en la visión y misión de la empresa y de los insumos que se han venido trabajando en los capítulos precedentes.

1. OLP1. Al 2018 incrementar la rentabilidad al 30%, sincerando y reestructurando la política de costos fijos; actualmente la rentabilidad alcanza el 9%.
2. OLP2. Al 2018 incrementar la facturación en un 30% anual, alcanzado un ingreso en ventas de 2.4 millones de soles, actualmente factura 1.8 millones de soles anuales.
3. OLP3. Al 2019 reducir la rotación de personal en un 25%, actualmente la rotación del personal está en el orden del 45%.

4. OLP4. Al 2019 aumentar la participación de mercado en Lambayeque en un 15%, actualmente alcanza el 26% de la participación en la región.
5. OLP5. Al 2019 incrementar los activos fijos, en un 10% en infraestructura, actualmente alcanza los US\$ 594,244.
6. OLP6. Al 2020 obtener la certificación ISO 9001:2008 (Sistema de Gestión de Calidad), actualmente no cuenta con ello.
7. OLP7. Al 2020 reducir en un 30% el impacto ambiental y contribuir en la conservación del medio ambiente, a través de la implementación de políticas y el tratamiento adecuado de los desechos, tales como aceites, grasas, químicos y desperdicios de los alimentos; actualmente no tiene una política al respecto.
8. OLP8 Al 2021 aumentar el capital social en un 10%, actualmente cuenta con una participación de S/ 380,000.00.
9. OLP9. Al 2022 incursionar en el mercado de la ciudad de Lima con la implementación de un restaurante que cumpla con los mismos estándares de calidad.

5.6. Conclusiones

El Hebrón S.A.C. apuesta por el desarrollo regional, es por eso que continúa mejorando su servicio y brindando oportunidades de trabajo para más personas, es por eso que el área de recursos humanos es uno de los intereses de la organización; sin embargo, hay mucho por mejorar y se trabaja para alcanzar los objetivos trazados por los accionistas.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Tabla 7

Matriz FODA de la Empresa El Hebrón

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
<p>Oportunidades</p> <p>O1. Tendencia a mercado con consumidores exigentes</p> <p>O2. Presencia de escuelas gastronómicas en la región</p> <p>O3. Preferencia por la gastronomía peruana a nivel internacional.</p> <p>O4. Ubicación estratégica de Lambayeque, considerada eje vial y comercial de acceso al nororiente.</p> <p>O5. Existencia de sistema de información y tecnología para la innovación.</p> <p>O6. Interés por parte del Gobierno Peruano en el sector gastronómico.</p> <p>O7. Expansión de franquicias nacionales</p> <p>O8. Incremento de arribo de turistas en la Región Lambayeque</p>	<p>F1. Capacidad financiera saludable.</p> <p>F2. Personal Capacitado</p> <p>F3. Ubicación estratégica en pleno centro de la ciudad</p> <p>F4. Marca posicionada entre el público lambayecano.</p> <p>F5. Gerencia comprometida con el desarrollo de la empresa y su crecimiento.</p> <p>F6. Bajos costos de operación por las sinergias del grupo empresarial</p> <p>F7. Experiencia en el rubro grill</p> <p>F8. Muy buena infraestructura, amplia y acogedora</p> <p>F9. Trabajo mancomunado con los actores de la sociedad</p> <p>FO1. Implementar un sistema de calidad de servicio que permita satisfacer las necesidades del consumidor exigente. (F1,O1)</p> <p>FO2. Generar alianzas estratégicas con escuelas gastronómicas de la Región, lo cual permitirá contar con personal capacitado en el rubro gastronómico de acuerdo a las necesidades. (F2, F9, O2)</p> <p>FO3. Elaborar un plan de promoción y marketing para Restaurante, para acoger a los visitantes o turistas de negocios que llegan a la ciudad. (F3, F4, F8,F9, O1, O3, O4, O8).</p> <p>FO4. Diseñar estrategias de expansión a nivel nacional (Franquicias) aprovechando el buen posicionamiento de marca y el gran interés que se tiene por la gastronomía peruana. (F4, F5, F7, O3, O6, O7)</p> <p>FO5. Implementar tecnología de innovación como software para restaurantes, sistemas de seguridad, lo cual permitirá mejorar procesos, servicios y calidad de atención para el restaurante, aprovechando la sinergia del grupo empresarial. (F5, F6, O5, O7)</p>	<p>D1. Alta rotación del personal de servicio</p> <p>D2. Baja inversión en publicidad y promoción de restaurante</p> <p>D3. Bajo trabajo de motivación trascendente en los trabajadores, lo que no asegura su fidelidad a largo plazo</p> <p>D4. Poco interés en innovación de su oferta gastronómica</p> <p>D5. Baja inversión en tecnologías de información y comunicación</p> <p>D6. Falta de un plan estratégico que guie el curso de sus planes</p> <p>DO1. Implementar un plan de selección, inducción, motivación y retención de personal para evitar la alta rotación que se tiene en la actualidad, contando con las ofertas de profesionales técnicos de las Escuelas Gastronómicas. (D1, D3, D6, O2)</p> <p>DO2. Diseñar publicidad exterior aprovechando la ubicación estratégica del establecimiento, con el objetivo de captar clientes. (D2, O4, O8).</p> <p>DO3. Formular un plan de innovación gastronómica que permita sorprender al consumidor. (D4, O1, O3).</p> <p>DO4. Elaborar un plan estratégico de acuerdo a las exigencias del mercado, aprovechando el interés del Gobierno Peruano en el sector gastronómica y para hacer frente a la competencia debido a la expansión de franquicias nacionales. (D6, O6,O7)</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1. Entrada de nuevos competidores con tecnología que desarrollan investigación para la innovación</p> <p>A2. Ingreso de franquicias mundiales</p> <p>A3. Aparición de nuevas epidemias, vinculadas al consumo de determinados alimentos.</p> <p>A4. Crisis internacional con efectos negativos</p> <p>A5. Inestabilidad política - social del país (riesgo país).</p> <p>A6. Disminución de tiempo de permanencia de los turistas en el Perú.</p> <p>A7. Efectos y consecuencias del fenómeno del niño.</p> <p>A8. Fuerte rivalidad entre competidores actuales y sustitutos</p>	<p>FA1. Implementación de sistemas de gestión de calidad (ISO 9001) en la manipulación de alimentos y poder competir con el ingreso de franquicias en el rubro de restauración. (F1, F2, F8, A2, A3, A8).</p> <p>FA2. Desarrollar segmentos de mercado con el objetivo de ampliar la oferta gastronómica de acuerdo a la situación económica, social y política nacional e internacional. (F5, A4, A5, A6)</p> <p>FA3. Diseñar un plan de contingencia para enfrentar diferentes situaciones como Epidemias, Fenómeno del niño, entre otras. (F1, A3, A7).</p>	<p>DA1. Invertir en tecnología que desarrolle investigación para la innovación en procesos, servicios y calidad que ofrece el restaurante, para desarrollar nuevos productos. (D5, A1).</p> <p>DA2. Contratar asesoría especializada en el sector gastronómico para ingresar a otros mercados y hacer frente a la competencia del sector. (D6, A2)</p>

La matriz FODA de Restaurante Hebrón arroja del emparejamiento de cada cuadrante, estrategias específicas que más adelante serán confirmadas o descartadas junto a las estrategias alternativas, para luego completar la matriz de decisión.

6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Para la empresa Hebrón, según la MPEYEA, el resultado sugiere adoptar una posición agresiva, ya que existe una fortaleza de la industria y una aceptable fortaleza financiera, gozando de una ventaja competitiva... La empresa debe aprovechar su posición favorable aplicando estrategias intensivas que podrían ser: (a) Incursionar en nuevos mercados (b), ampliar su participación de mercado y (c) desarrollo de productos.

Tabla 8

Matriz PEYEA de la Empresa Hebrón

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		Factores determinantes en la estabilidad del entorno (EE)	
1. Retorno de la inversión	4	1. Cambios tecnológicos	3
2. Apalancamiento	3	2. Tasa de inflación	5
3. Liquidez	5	3. Variabilidad de la demanda	3
4. Capital requerido vs capital disponible	4	4. Rango de precios de productos competitivos	4
5. Flujo de caja	5	5. Barreras de entrada al mercado	3
6. Facilidad de salida del mercado	1	6. Rivalidad/Presión competitiva	2
7. Riesgo involucrado en el negocio	3	7. Elasticidad de los precios de la demanda	5
8. Rotación de inventarios	4	8. Presión de los productos sustitutos	3
9. Economías de escala y de experiencia	3		
	Promedio 3.6		Promedio -2.5
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
1. Participación en el mercado	3	1. Potencial de crecimiento	6
2. Calidad del producto	5	2. Potencial de utilidades	4
3. Ciclo de vida del producto	4	3. Estabilidad financiera	4
4. Ciclo de reemplazo del producto	5	4. Conocimiento tecnológico	3
5. Lealtad del consumidor	5	5. Utilización de recursos	3
6. Utilización de la capacidad de los competidores	3	6. Intensidad de capital	5
7. Conocimiento tecnológico	2	7. Facilidad de entrada al mercado	3
8. Integración vertical	6	8. Productividad/Utilización de la capacidad	5
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3	9. Poder de negociación de los productores	4
	Promedio -2.0		Promedio 4.1

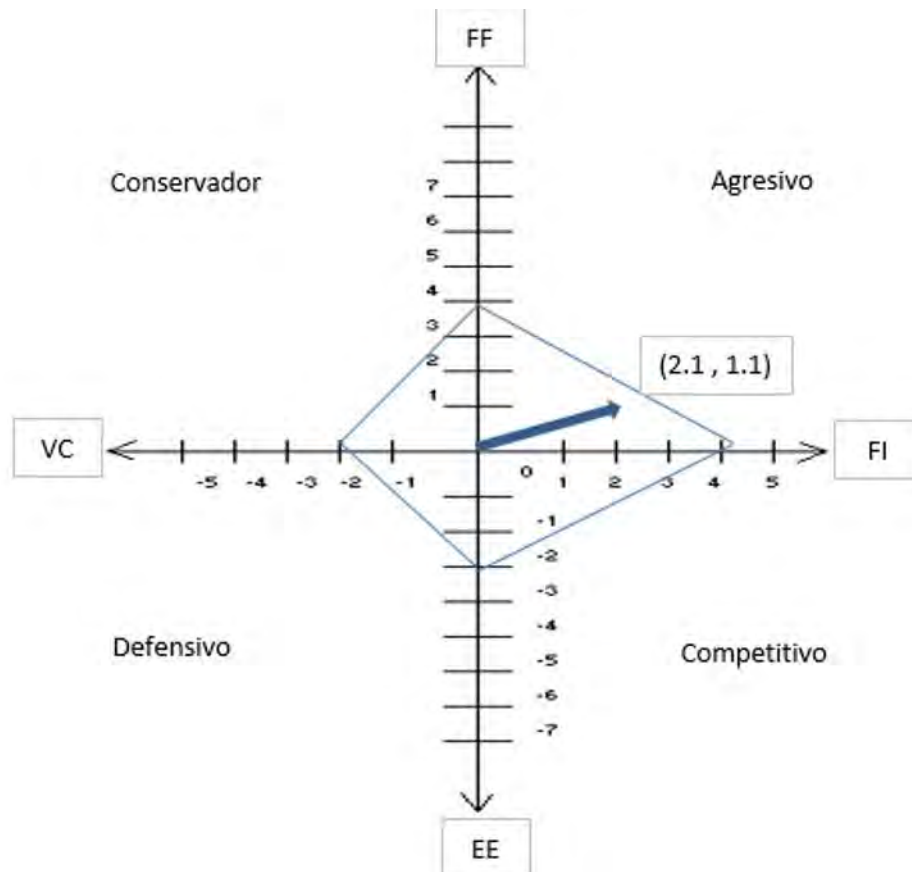


Figura 8. Matriz PEYEA de la Empresa Hebrón S.A.C.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para la empresa Hebrón, se ha determinado la Matriz Boston Consulting Group que se muestra en la figura 7, donde se evalúa la participación del portafolio de productos sobre las ventas de la organización, lo cual nos muestra que el producto parrilla se encuentra ubicado en la cuadrante estrella, debido a su alta participación, así como su crecimiento. Así mismo, ubica a los productos platos típicos y bebidas en el cuadrante de vacas lecheras, proporcionando liquidez a la compañía para sus planes futuros.



Figura 7. Matriz MBCG de la Empresa Hebrón S.A.C.

6.4. Matriz Interna (MIE)

Para la empresa Hebrón, según la MIE, en la cual se puede observar que los servicios que ofrece la empresa se reflejan en el cuadrante V, que indica que la empresa debe ser capaz de generar desarrollo para crecer, para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, es decir desarrollarse selectivamente para crecer, saber escoger dentro de sus opciones, cuáles serían las características que agregan valor a la empresa, como pueden ser: (a) Incursionar en nuevos mercados (b) Desarrollo de productos.

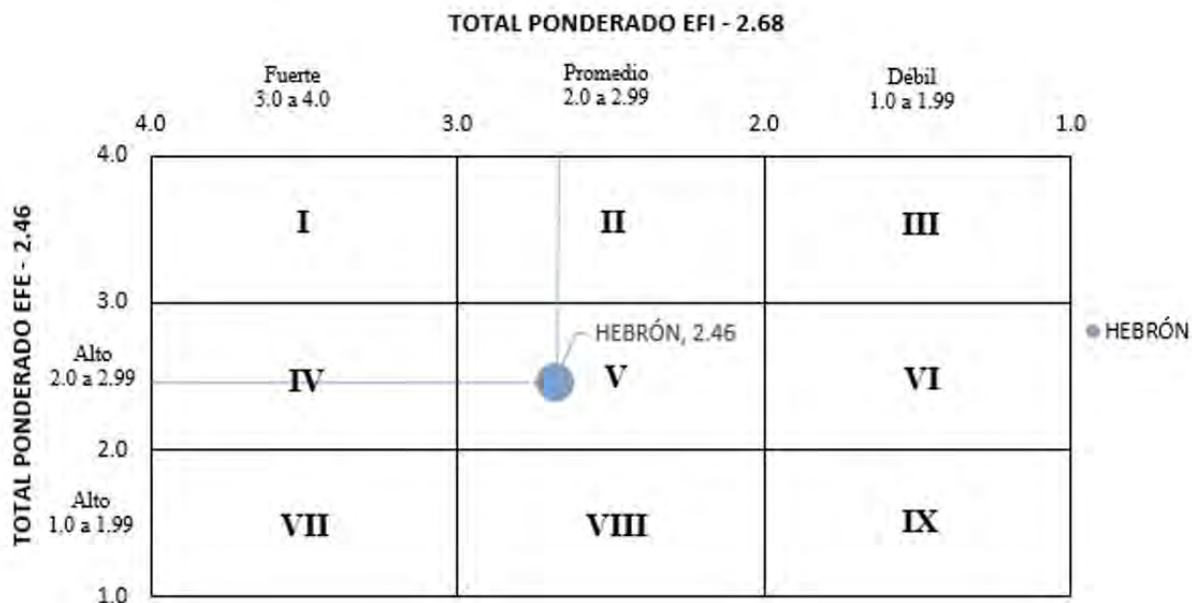


Figura 8. Matriz IE de la Empresa Hebrón

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para la empresa Hebrón, según la MGE, se puede observar que la empresa se posiciona en el cuadrante de menor posición competitiva y rápido crecimiento del mercado, lo cual indica que las estrategias que puede seguir son: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración de mercados, (c) desarrollo de productos, (d) integración horizontal, (e) desposeimiento o (g) liquidación, siendo las dos primeras las que se alinean a los planes de la organización.

Tabla 9

Matriz GE de la Empresa Hebrón

		RÁPIDO CRECIMIENTO DEL MERCADO			
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	Cuadrante II	Cuadrante I			
	Desarrollo de mercado Penetración de mercados Desarrollo de productos Integración horizontal Desposeimiento Liquidación				POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE
	Cuadrante III	Cuadrante IV			
		LENTO CRECIMIENTO DEL MERCADO			

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias específicas generadas en la etapa de emparejamiento mediante las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, GE, se consolidan en la MDE, se puede observar en la tabla 10.

En esta matriz se evalúa la frecuencia de las estrategias para poder retener aquellas que se manifiestan en cuatro o más matrices, las demás serán colocadas como estrategias de contingencia, por ser menos relevantes.

Tabla 10

Matriz DE para la Empresa Hebrón

Origen	N°	Estrategia específica	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	E1	Implementar un sistema de calidad de servicio que permita satisfacer las necesidades del consumidor exigente.	X	X	X	X	X	5
FO2	E2	Generar alianzas estratégicas con escuelas gastronómicas de la Región, lo cual permitirá contar con personal capacitado en el rubro gastronómico de acuerdo a las necesidades	X			X	X	3
FO3	E3	Elaborar un plan de promoción y marketing para Restaurante, para acoger a los visitantes o turistas de negocios que llegan a la ciudad.	X	X	X	X	X	5
FO4	E4	Diseñar estrategias de expansión a nivel nacional (Franquicias) aprovechando el buen posicionamiento de marca y el gran interés que se tiene por la gastronomía peruana.	X	X	X	X	X	5
FO5	E5	Implementar tecnología de innovación como software para restaurantes, sistemas de seguridad, lo cual permitirá mejorar procesos, servicios y calidad de atención para el restaurante, aprovechando la sinergia del grupo empresarial	X	X	X	X	X	5
FA1	E8	Implementación de sistemas de gestión de calidad (ISO 9001) en la manipulación de alimentos y poder competir con el ingreso de franquicias en el rubro de restauración	X	X	X	X	X	5
FA2	E9	Desarrollar segmentos de mercado con el objetivo de ampliar la oferta gastronómica de acuerdo a la situación económica, social y política nacional e internacional.	X	X	X			3
FA3	E10	Diseñar un plan de contingencia para enfrentar diferentes situaciones como Epidemias, Fenómeno del niño, entre otras	X		X		X	3
DO1	E11	Implementar un plan de selección, inducción, motivación y retención de personal para evitar la alta rotación que se tiene en la actualidad, contando con las ofertas de profesionales técnicos de las Escuelas Gastronómicas.	X	X		X		3
DO2	E12	Diseñar publicidad exterior aprovechando la ubicación estratégica del establecimiento, con el objetivo de captar clientes	X	X		X		3
DO3	E13	Formular un plan de innovación gastronómica que permita sorprender al consumidor	X	X	X	X	X	5
DO4	E14	Elaborar un plan estratégico de acuerdo a las exigencias del mercado, aprovechando el interés del Gobierno Peruano en el sector gastronómica y para hacer frente a la competencia debido a la expansión de franquicias nacionales	X	X	X	X	X	5
DA1	E15	Invertir en tecnología que desarrolle investigación para la innovación en procesos, servicios y calidad que ofrece el restaurante, para desarrollar nuevos productos.	X	X		X		3
DA2	E16	Contratar asesoría especializada en el sector gastronómico para ingresar a otros mercados y hacer frente a la competencia del sector.	X	X		X		3
PEYEA	E18	Liderazgo en costos		X	X	X	X	4
GE	E19	Desarrollo de mercado		X	X	X	X	4

Las estrategias según su prioridad son:

- E14: Elaborar un plan estratégico de acuerdo a las exigencias del mercado, aprovechando el interés del Gobierno Peruano en el sector gastronómica y para hacer frente a la competencia debido a la expansión de franquicias nacionales.
- E3: Elaborar un plan de promoción y marketing para Restaurante, para acoger a los visitantes o turistas de negocios que llegan a la ciudad.
- E4: Diseñar estrategias de expansión a nivel nacional (Franquicias) aprovechando el buen posicionamiento de marca y el gran interés que se tiene por la gastronomía peruana.
- E19: Desarrollo de mercado a través de la inversión en recursos y aprovechando la experiencia en el mercado.
- E18: Liderazgo en costos
- E1: Implementar un sistema de calidad de servicio que permita satisfacer las necesidades del consumidor exigente.
- E5: Implementar tecnología de innovación como software para restaurantes, sistemas de seguridad, lo cual permitirá mejorar procesos, servicios y calidad de atención para el restaurante, aprovechando la sinergia del grupo empresarial.
- E8: Implementar el sistema de gestión de calidad (ISO 9001) en la manipulación de alimentos y poder competir con el ingreso de franquicias en el rubro de restauración.
- E13: Formular un plan de innovación gastronómica que permita sorprender al consumidor.

- E2: Generar alianzas estratégicas con escuelas gastronómicas de la Región, lo cual permitirá contar con personal capacitado en el rubro gastronómico de acuerdo a las necesidades

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz CPE de Hebrón evalúa los factores de éxito internos y externos identificados en las matrices EFE y EFI, el ordenamiento lógico de la matriz a nivel de puntaje proviene de la matriz FODA. Se consideran las estrategias con puntaje mayor a cinco para ser evaluadas en las matrices de Rumelt y Ética.



Tabla 11

Matriz CPE de la empresa Hebrón

		E14	E3		E4		E19		E18		E1		E5		E8		E13		E2		
Matriz CPE de la Empresa Hebrón		Elaborar un plan estratégico de acuerdo a las exigencias del mercado, aprovechando el interés del Gobierno Peruano en el sector gastronómica y para hacer frente a la competencia debido a la expansión de franquicias nacionales	Elaborar un plan de promoción y marketing para Restaurante, para acoger a los visitantes o turistas de negocios que llegan a la ciudad.		Diseñar estrategias de expansión a nivel nacional (Franquicias) aprovechando el buen posicionamiento de marca y el gran interés que se tiene por la gastronomía peruana.		Desarrollo de mercado		Liderazgo en costos		Implementar un sistema de calidad de servicio que permita satisfacer las necesidades del consumidor exigente.		Implementar tecnología de innovación como software para restaurantes, sistemas de seguridad, lo cual permitirá mejorar procesos, servicios y calidad de atención para el restaurante, aprovechando la sinergia del grupo empresarial		Implementar el sistema de gestión de calidad (ISO 9001) en la manipulación de alimentos y poder competir con el ingreso de franquicias en el rubro de restauración		Formular un plan de innovación gastronómica que permita sorprender al consumidor		Generar alianzas estratégicas con escuelas gastronómicas de la Región, lo cual permitirá contar con personal capacitado en el rubro gastronómico de acuerdo a las necesidades		
Factor Clave	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																					
O1. Tendencia a mercado con consumidores exigentes	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	2	0.2	2	0.2	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48
O2. Presencia de Escuelas Gastronómicas en la Región	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.1	2	0.1	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24
O3. Preferencia por la gastronomía peruana a nivel internacional.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.3	3	0.3	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
O4. Ubicación estratégica de Lambayeque, considerada eje vial y comercial de acceso al nororiente.	0.10	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2
O5. Existencia de sistema de información y tecnología para la innovación.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.1	3	0.1	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
O6. Interés por parte del Gobierno Peruano en el sector gastronómico.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.2	2	0.1	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12
O7. Expansión de franquicias nacionales	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.2	3	0.2	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06
O8. Incremento de arribo de turistas en la Región Lambayeque	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.1	3	0.1	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04
Amenazas																					
A1. Entrada de nuevos competidores con tecnología que desarrollan investigación para la innovación	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.3	4	0.4	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27
A2. Ingreso de franquicias mundiales	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.2	3	0.2	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06
A3. Aparición de nuevas epidemias, vinculadas al consumo de determinados alimentos.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.1	2	0.1	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04
A4. Crisis internacional con efectos negativos	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.1	2	0.1	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06
A5. Inestabilidad política - social del país (riesgo país).	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.1	2	0.1	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04
A6. Disminución de tiempo de permanencia de los turistas en el Perú.	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05
A7. Efectos y consecuencias del fenómeno del niño.	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.2	3	0.2	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05
A8. Fuerte rivalidad entre competidores actuales y sustitutos	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.1	3	0.1	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08
Fortalezas																					
F1. Capacidad financiera saludable.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.2
F2. Personal capacitado en suministros	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24
F3. Ubicación estratégica en pleno centro de la ciudad	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06
F4. Marca posicionada entre el público lambayecano.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.2
F5. Gerencia comprometida con el desarrollo de la empresa y su crecimiento.	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18
F6. Bajos costos de operación por las sinergias del grupo empresarial	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08
F7. Experiencia en el rubro grill	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27
F8. Muy buena infraestructura, amplia y acogedora	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06
F9. Acogedora calidad de servicio	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06
Debilidades																					
D1. Alta rotación del personal de servicio	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08
D2. Baja inversión en publicidad y promoción de restaurante	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06
D3. Bajo trabajo de motivación trascendente, lo que asegura su fidelidad a largo plazo	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	1	0.09
D4. Poco interés en innovación de su oferta gastronómica	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.2
D5. Baja inversión en tecnologías de información y comunicación	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08
D6. Falta de un plan estratégico que guíe el curso de sus planes	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Total	2		7.44		6.99		6.49		5.49		5.1		5.37		5.59		5.52		5.79		4.18

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Evaluadas las estrategias retenidas en la matriz CPE, posteriormente se realiza un filtro a través de los cuatro criterios propuestos por Rumelt: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad; en el caso de la Empresa Hebrón se seleccionaron seis estrategias, las cuales son consistentes, no se contradicen entre sí mismas y se adaptan al entorno externo variable que pueda aparecer y a los cambios que se puedan dar de manera interna.

Tabla 12

Matriz de Rumelt para la Empresa Hebrón

Criterios de Rumelt para evaluar las estrategias de Hebrón					
Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1 Elaborar un plan estratégico de acuerdo a las exigencias del mercado, aprovechando el interés del Gobierno Peruano en el sector gastronómica y para hacer frente a la competencia debido a la expansión de franquicias nacionales	SI	SI	SI	SI	SI
2 Elaborar un plan de promoción y marketing para Restaurante, para acoger a los visitantes o turistas de negocios que llegan a la ciudad	SI	SI	SI	SI	SI
3 Diseñar estrategias de expansión a nivel nacional (Franquicias) aprovechando el buen posicionamiento de marca y el gran interés que se tiene por la gastronomía peruana.	SI	SI	SI	SI	SI
4 Implementar tecnología de innovación como software para restaurantes, sistemas de seguridad, lo cual permitirá mejorar procesos, servicios y calidad de atención para el restaurante, aprovechando la sinergia del grupo empresarial	SI	SI	SI	SI	SI
5 Implementación de sistemas de gestión de calidad (ISO 9001) en la manipulación de alimentos y poder competir con el ingreso de franquicias en el rubro de restauración	SI	SI	SI	SI	SI
6 Formular un plan de innovación gastronómica que permita sorprender al consumidor	SI	SI	SI	SI	SI

6.9. Matriz de Ética (ME)

En esta matriz de ética se verifica que las estrategias seleccionadas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia; para tal caso, las estrategias seleccionadas de Empresa Hebrón no incumplen en ningunos de los puntos de matriz, por tanto, las seis estrategias han sido retenidas.

Tabla 13

Matriz de Ética para la Empresa Hebrón

MATRIZ DE ÉTICA	Elaborar un plan estratégico de acuerdo a las exigencias del mercado, aprovechando el interés del Gobierno Peruano en el sector gastronómica y para hacer frente a la competencia debido a la expansión de franquicias nacionales	Elaborar un plan de promoción y marketing para Restaurante para acoger a los visitantes o turistas de negocios que llegan a la ciudad	Diseñar estrategias de expansión a nivel nacional (Franquicias) aprovechando el buen posicionamiento de marca y el gran interés que se tiene por la gastronomía peruana.	Implementar tecnología de innovación de software para restaurantes, sistemas de seguridad, lo cual permitirá mejorar procesos, servicios y calidad de atención para el restaurante, aprovechando la sinergia del grupo empresarial	Implementación de sistemas de gestión de calidad (ISO 9001) en la manipulación de alimentos y poder competir con el ingreso de franquicias en el rubro de restauración	Formular un plan de innovación gastronómica que permita sorprender al consumidor
Derechos						
1. Impacto en el derecho a la vida.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
2. Impacto en el derecho a la propiedad.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
3. Impacto en el derecho a la privacidad.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
4. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
5. Impacto en el derecho a hablar libremente.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
6. Impacto en el derecho al debido proceso.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Justicia						
8. Impacto en la distribución.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve
9. Equidad en la administración.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve
10. Normas de compensación.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Utilitarismo						
11. Fines y resultados estratégicos	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
12. Medios estratégicos empleados	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencias

Para escoger las estrategias de contingencia se observa la matriz de decisión, las estrategias escogidas son:

Tabla 14

Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Empresa Hebrón

N°	Estrategias de retenidas
E1	Implementar un sistema de calidad de servicio que permita satisfacer las necesidades del consumidor exigente.
E2	Generar alianzas estratégicas con escuelas gastronómicas de la Región, lo cual permitirá contar con personal capacitado en el rubro gastronómico de acuerdo a las necesidades
E3	Elaborar un plan de promoción y marketing para Restaurante, para acoger a los visitantes o turistas de negocios que llegan a la ciudad.
E4	Diseñar estrategias de expansión a nivel nacional (Franquicias) aprovechando el buen posicionamiento de marca y el gran interés que se tiene por la gastronomía peruana.
E5	Implementar tecnología de innovación como software para restaurantes, sistemas de seguridad, lo cual permitirá mejorar procesos, servicios y calidad de atención para el restaurante, aprovechando la sinergia del grupo empresarial
E8	Implementación de sistemas de gestión de calidad (ISO 9001) en la manipulación de alimentos y poder competir con el ingreso de franquicias en el rubro de restauración
E13	Formular un plan de innovación gastronómica que permita sorprender al consumidor
E14	Elaborar un plan estratégico de acuerdo a las exigencias del mercado, aprovechando el interés del Gobierno Peruano en el sector gastronómica y para hacer frente a la competencia debido a la expansión de franquicias nacionales
E18	Liderazgo en costos
E19	Desarrollo de mercado
	Estrategias de contingencia
E9	Desarrollar segmentos de mercado con el objetivo de ampliar la oferta gastronómica de acuerdo a la situación económica, social y política nacional e internacional
E10	Diseñar un plan de contingencia para enfrentar diferentes situaciones como Epidemias, Fenómeno del niño, entre otras
E11	Implementar un plan de selección, inducción, motivación y retención de personal para evitar la alta rotación que se tiene en la actualidad, contando con las ofertas de profesionales técnicos de las Escuelas Gastronómicas.
E12	Diseñar publicidad exterior aprovechando la ubicación estratégica del establecimiento, con el objetivo de captar clientes
E15	Invertir en tecnología que desarrolle investigación para la innovación en procesos, servicios y calidad que ofrece el restaurante, para desarrollar nuevos productos.
E16	Contratar asesoría especializada en el sector gastronómico para ingresar a otros mercados y hacer frente a la competencia del sector.

6.11. Matriz de Estrategia vs. Objetivos de Largo Plazo

Tabla 15

Matriz de Estrategia vs Objetivos de Largo Plazo de Empresa Hebrón

Visión: Al año 2022, posicionar nuestra marca en la mente del consumidor de la Región Lambayeque, como el mejor restaurante grill de la región e incursionar con éxito en la ciudad de Lima, ofreciendo productos y servicios con altos estándares de calidad y eficiencia productiva, logrando el desarrollo sostenido de toda la comunidad vinculada.

INTERESES ORGANIZACIONALES	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9
1 Rentabilidad constante	Al 2018 incrementar la rentabilidad del	Al 2018 incrementar la facturación en un		Al 2020 obtener la certificación	Al 2019 aumentar la participación de mercado en Lambayeque en un 15%.	Al 2022 incursionar en el mercado de la ciudad de Lima con la implementación de un restaurante que cumpla con los mismos estándares de calidad.		Al 2020 reducir en un 30% anual, el impacto ambiental y contribuir en la conservación del medio ambiente.	
2 Normalizar los procesos organizacionales	9% al 30%, sincerando y reestructurando la política de costos fijos.	30% anual, alcanzado un ingreso en ventas de S/.2.4 millones	Al 2021 aumentar el capital social en un 10%.	ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad).			Al 2019 incrementar los activos fijos, en un 10% en infraestructura		Al 2019 reducir la rotación de personal en un 25%.
3 Ingreso a nuevas ciudades									
4 Recurso humano competente									
5 Reconocimiento del consumidor									
1 Elaborar un plan estratégico de acuerdo a las exigencias del mercado, aprovechando el interés del Gobierno Peruano en el sector gastronómica y para hacer frente a la competencia debido a la expansión de franquicias nacionales	X	X	X		X				X
2 Elaborar un plan de promoción y marketing para Restaurante, para acoger a los visitantes o turistas de negocios que llegan a la ciudad.	X	X			X	X			
3 Diseñar estrategias de expansión a nivel nacional (Franquicias) aprovechando el buen posicionamiento de marca y el gran interés que se tiene por la gastronomía peruana.	X	X	X		X	X	X		
4 Implementar un sistema de calidad de servicio que permita satisfacer las necesidades del consumidor exigente.				X		X		X	
5 Implementación de sistemas de gestión de calidad (ISO 9001) en la manipulación de alimentos y poder competir con el ingreso de franquicias en el rubro de restauración				X		X		X	
6 Formular un plan de innovación gastronómica que permita sorprender al consumidor	X	X			X	X			

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

En esta matriz de posibilidad de los competidores se confrontan las estrategias que fueron retenidas y la posibilidad de los competidores anteriormente analizados para hacerles frente, en la tabla 16 se puede observar cómo los principales competidores de la Empresa Hebrón, como Marakos, la Parra y otros tienen una posición competitiva.

Tabla 16

Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Empresa Hebrón

		POSIBILIDADES COMPETITIVAS		
		MARAKOS	PARRA	OTROS
ESTRATEGIAS RETENIDAS				
1	Elaborar un plan estratégico de acuerdo a las exigencias del mercado, aprovechando el interés del Gobierno Peruano en el sector gastronómica y para hacer frente a la competencia debido a la expansión de franquicias nacionales	x		
2	Elaborar un plan de promoción y marketing para Restaurante, para acoger a los visitantes o turistas de negocios que llegan a la ciudad.	x		
3	Diseñar estrategias de expansión a nivel nacional (Franquicias) aprovechando el buen posicionamiento de marca y el gran interés que se tiene por la gastronomía peruana.	x		
4	Implementar un sistema de calidad de servicio que permita satisfacer las necesidades del consumidor exigente.	x		
5	Implementación de sistemas de gestión de calidad (ISO 9001) en la manipulación de alimentos y poder competir con el ingreso de franquicias en el rubro de restauración	x		
6	Formular un plan de innovación gastronómica que permita sorprender al consumidor	x		

6.13. Conclusiones

En la mayoría de las matrices realizadas para la Empresa Hebrón, se puede observar que estas coinciden en que la empresa debe concentrar sus esfuerzos en las estrategias intensivas, como incrementar la participación de mercado, debido a su posición financiera y

experiencia en el sector, la empresa puede incursionar en otros mercados y desarrollar productos.

Las estrategias específicas seleccionadas se analizaron con la matriz de Rumelt y de Ética con el objetivo de comprobar que estas estarán alineadas entre sí, las cuales cumplen con los aspectos relacionados al derecho y la justicia. Las estrategias alineadas a los objetivos a largo plazo muestran que hay mucha relación entre ellos.

Y en la matriz de posibilidad de competidores, se observa que el competidor más fuerte y con mayor competitividad es la empresa Marakos.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Teniendo en cuenta los objetivos de largo plazo (OLP), se procede a establecer los objetivos de corto plazo (OCP) para cada uno de los objetivos de largo plazo:

- OLP1. Al 2018 incrementar la rentabilidad del 9% al 30%, sincerando y reestructurando la política de costos fijos.

OCP1.1. Al 2017 analizar la política de costos para proponer una reestructuración de la política de costos fijos

OCP1.2. Al 2018 implementar una nueva política de costos para obtener una rentabilidad del 30%.

- OLP2. Al 2018 incrementar la facturación en un 30% anual, alcanzado un ingreso en ventas de 2.4 millones de soles.

OCP2.1. Al 2017 realizar una campaña de publicidad con la finalidad de diseñar estrategias para generar un mayor ingreso en ventas de un 30%.

OCP2.2. Al 2018 implementar una campaña de publicidad en dos años para obtener mayores ingresos en ventas.

OCP2.3. Al 2018 controlar el impacto de implementación de la campaña de publicidad, para su retroalimentación.

- OLP8. Al 2021 aumentar el capital social en un 10%.

OCP8.1. Al 2019 elaborar un proyecto de expansión, orientado al desarrollo de mercado.

OCP8.2 Del 2019 al 2021 incrementar el aporte monetario de los socios, orientado al desarrollo de mercado.

- OLP6. Al 2020 obtener la certificación ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad).

OCP6.1. Al 2017 realizar capacitaciones a todo el personal, para el involucramiento y motivación del mismo para el buen funcionamiento de la Gestión de la calidad (ISO 9001).

- OCP6.2. Al 2018 proceder a evidenciar los procedimientos de la norma ISO 9001:2008, para obtener un registro completo y detallado del sistema de Gestión de la Calidad aplicado a la Empresa Hebrón.
- OCP6.3. Al 2018 implementar sistema de Gestión de la calidad.
- OCP6.4. Al 2019 realizar anualmente una auditoria de los procedimientos de la norma ISO 9001:2008.
- OLP4. Al 2019 aumentar la participación de mercado en Lambayeque en un 15%.
 - OCP4.1. Al 2018 realizar convenios con instituciones del sistema financiero en su zona de influencia, para que su personal tenga descuentos y promociones en los consumos.
 - OCP4.2. Al 2018 establecer un sistema de comunicación a través de los sistemas de información para comunicar la propuesta gastronómica del restaurante.
 - OCP4.3. Al 2019 monitorear anualmente el impacto de implementación de las estrategias anteriores.
 - OLP9. Al 2022 incursionar en el mercado de la ciudad de Lima con la implementación de un restaurante que cumpla con los mismos estándares de calidad.
 - OCP9.1. Al 2018 realizar una Investigación de Mercado para identificar estrategias a seguir para incursionar en la ciudad de Lima.
 - OCP9.2. Al 2019 diseñar un Proyecto de Inversión para la implementación de un restaurante en la ciudad de Lima.
 - OCP9.3. Del 2020 al 2022 ejecutar proyecto de inversión para la implementación de un restaurante en la ciudad de Lima.
 - OLP5. Al 2019 Incrementar los activos fijos, en un 10% en infraestructura.
 - OCP5.1. Al 2018 realizar un estudio sobre mejoras en la infraestructura del restaurante.
 - OCP5.2. Al 2019 Implementar la remodelación del restaurante con tendencia a público de negocios.

- OLP7. Al 2020 reducir en un 30% anual, el impacto ambiental y contribuir en la conservación del medio ambiente, a través de la implementación de políticas y el tratamiento adecuado de los desechos, tales como aceites, grasas, químicos y desperdicios de los alimentos.

OCP7.1. Al 2018 implementar políticas de impacto ambiental en la conservación del medio ambiente y el tratamiento adecuado de desechos.

OCP7.2. Del 2019 al 2020 capacitar anualmente a trabajadores en manejo de desechos para reducir impacto ambiental en un 30% y contribuir a la conservación del medio ambiente.

- OLP3. Al 2019 reducir la rotación de personal en un 25%.

OCP3.1. Al 2018 diseñar un proceso de reclutamiento de personal para evitar la rotación de personal en un 25%.

OCP3.2. Al 2018 implementar un proceso de motivación del personal para generar su identificación con la organización.

OCP3.3. Del 2018 al 2019 diseñar un plan de marketing interno para el personal, con el objetivo de generar satisfacción en el trabajador y reducir la alta rotación.

7.2. Recursos asignados a los recursos de corto plazo

Con el objetivo de ejecutar las estrategias seleccionadas, es necesario la asignación de recursos para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo, según D'Alessio (2012), los recursos son los insumos que permiten ejecutar las estrategias seleccionadas, la correcta asignación de los recursos permite la ejecución de las estrategias, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo.

Los referidos recursos son financieros, físicos, humanos, y tecnológicos.

7.2.1. Recursos Financieros

La Empresa Hebrón, presenta una situación financiera adecuada, con un nivel de ingresos en promedio de S/.1' 943,701, en el periodo 2014, además, la empresa cuenta con patrimonio inmobiliario, representado por los activos fijos, local propio e infraestructura del mismo, valorizado en USD 594,244; la empresa cuenta con acceso crediticio en el sistema financiero, cuenta con obligaciones financieras vigentes en el Scotiabank Perú S.A.A. con un préstamo de mediano plazo, otorgado en el 2014, con 12 cuotas pagadas de 36, y un saldo capital de USD 75,000. Sin embargo, su política es operar con capital propio, es por ello que no cuenta con deuda de corto plazo, con un nivel aceptable de apalancamiento de 0.64, aceptable.

La empresa generó una utilidad operativa (EBITDA) a diciembre del 2014 de S/.171, 191, con un margen Ebitda de 9%, que le permite cumplir en forma holgada con sus acreencias.

El nivel de liquidez es alto de 3.26, a pesar de ser una empresa de servicios, esto se debe al reducido nivel de pasivo corriente.

7.2.2. Recursos físicos

La Empresa Hebrón, cuenta con equipos modernos, a gas y eléctricos en cocina y con procesos definidos claramente para el desenvolvimiento de esta área.

Para el abastecimiento de productos semielaborados, estos son canalizados a través de JIT (Justo a Tiempo), empresa de la corporación COPETUR, que se dedica al procesamiento de alimentos (Catering), y es uno de sus socios estratégicos, lo cual otorga una ventaja competitiva en costo y calidad de los mismos.

Cuenta con equipos informáticos diseñados a la medida, el cual brinda información a la gerencia en tiempo real.

En área de comedor cuenta con mobiliario moderno y adecuado que permiten sentir el descanso mientras se está consumiendo, haciendo placentera la estadía del cliente en el local.

Como se indicó anteriormente hubo una inversión importante en la infraestructura del restaurante, respecto a la apariencia y nuevo estilo que se imprimió, dando comodidad al cliente e imprimiendo un ambiente acogedor y de renovada elegancia.

7.2.3. Recursos humanos

El personal percibe una remuneración fija, que se encuentra dentro del promedio del mercado. No existe una política de incentivos y motivación por desempeño; sin embargo, el personal cuenta con un sistema de capacitaciones periódicas. Es necesario implementar estrategias de marketing personal para evitar la alta rotación de personal, y así lograr una retención del talento humano, orientado a los nuevos objetivos de desarrollo de mercado, gestión de calidad y ejecución de plan propuesto.

7.2.4. Recursos tecnológicos

La empresa Hebrón S.A.C. cuenta con equipos de cómputo y sistemas informáticos desarrollados para cubrir las necesidades de comunicación entre las distintas áreas de la empresa, su implementación ha permitido mejorar los tiempos de respuesta a los comensales y llevar los controles necesarios para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

La información queda almacenada en la base de datos, permitiendo obtener reportes de facturación, costos, tickets promedio, control de inventarios, platos consumidos, etc. esta información es monitoreada en forma diaria por el administrador y el gerente general de la empresa.

En este sentido, la inversión en tecnologías de la información no es significativa por el tipo de procesos que realiza y el volumen de sus operaciones, siendo operativamente muy funcional con lo que actualmente vienen contando. Es recomendable la implementación de software de restaurantes que le permitan mejorar procesos en todas las áreas.

7.3. Políticas de cada estrategia

De acuerdo a cada estrategia a continuación se presentan las siguientes políticas:

- E1. Elaborar un planeamiento estratégico de acuerdo a las exigencias del mercado, aprovechando el interés del Gobierno Peruano, en el sector gastronómica y para hacer frente a la competencia debido a la expansión de franquicias nacionales.
 - P1. Programar reuniones con especialistas del sector para la generación de propuestas a seguir en Plan Estratégico.
 - P2. Incentivar al personal a proponer ideas innovadoras en mejora de los procesos de las empresas en sus diferentes áreas.
 - P3. Fomentar el compromiso de toda la empresa en la implementación de un programa de expansión.
 - P4. Establecer políticas de puertas abiertas para generar una comunicación horizontal.
- E2. Elaborar un plan de promoción y marketing para Restaurante, para acoger a los visitantes o turistas de negocios que llegan a la ciudad.
 - P5. Utilizar software para la actualización constante de la base de datos de clientes de la empresa
 - P6. Medir la satisfacción del cliente a través de investigación de monitoreo.
 - P7. Promover la satisfacción del cliente a través de incentivos al personal de la empresa,

P8. Realizar promociones a través de las redes sociales y monitorearlas permanentemente.

- E3. Diseñar estrategias de expansión a nivel nacional (Franquicias) aprovechando el buen posicionamiento de marca y el gran interés que se tiene por la gastronomía peruana.

P9. Fomentar alianzas estratégicas con empresas del sector turísticos, como agencias de viaje, hoteles y transporte.

P10. Establecer convenios con empresas para fomentar el consumo de sus colaboradores.

P11. Promover en el personal la generación de nuevas ideas para la incursión de nuevos productos o servicios.

- E4. Implementar un sistema de calidad de servicio que permita satisfacer las necesidades del consumidor exigente.

P12. Capacitar constantemente al personal en sistema de calidad de servicio.

P13. Motivar al personal para mantener y mejorar la calidad de servicio

P14. Establecer una comunicación permanente con el personal.

- E5. Implementación de sistemas de gestión de calidad (ISO 9001) en la manipulación de alimentos y poder competir con el ingreso de franquicias en el rubro de restauración.

P15. Todo el personal debe ser capacitado en los sistemas de gestión de calidad

P16. Utilización del software que apoye la implementación del sistema de gestión de calidad.

P17. Realizar un monitoreo constante para verificar la interconexión de todas las áreas de la empresa.

- E6. Formular un plan de innovación gastronómica que permita sorprender al consumidor.
- P18. Promover la innovación del personal de cocina.
- P19. Incentivar una comunicación constante entre personal de cocina y comedor.
- P20. Renovar la propuesta culinaria según el requerimiento del mercado y las tendencias gastronómicas.

7.4. Estructura de la empresa Hebrón S.A.C.

La Empresa Hebrón SAC, cuenta con una estructura organizacional básica, donde todos los puestos están conformados por 07 puestos administrativos y 23 puestos operativos, los cuales se explican en mayor detalle en AMOFHIT, en la figura 12 se muestra el organigrama actual de la empresa.

Se propone la siguiente estructura organizacional acorde con los planes de crecimiento y expansión que tendría la empresa.

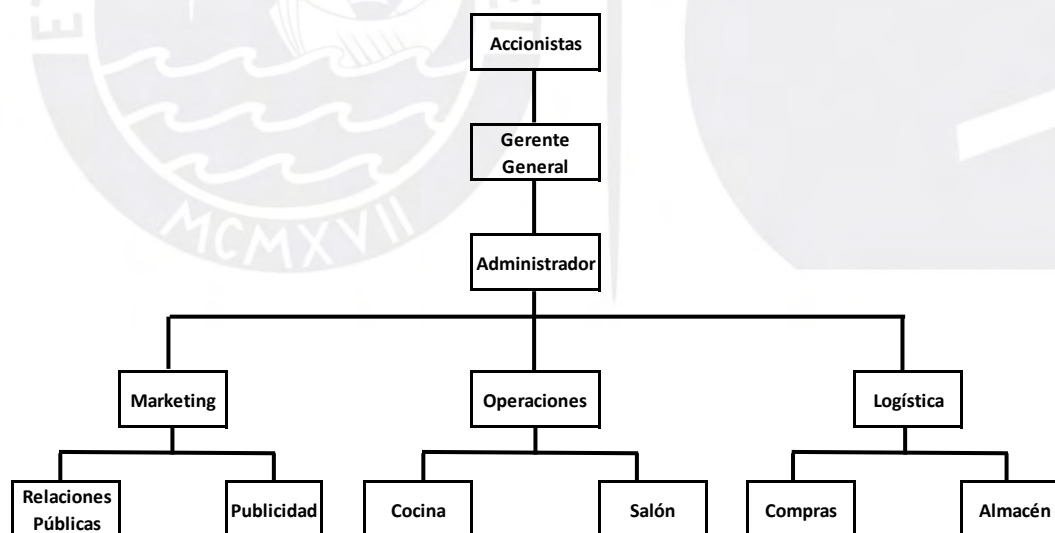


Figura 9. Organigrama de Restaurante Hebrón S.A.C

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Restaurante Hebrón, a través de su estrategia de reducir el impacto ambiental y contribuir con la conservación del medio ambiente, implementará políticas de tratamiento adecuado de desechos tales como aceites, grasas, químicos y desperdicios de los alimentos.

De igual forma se capacitará y motivará al personal en la aplicación de estas políticas, como por ejemplo hacer porciones de un tamaño razonable para el comensal, utilización de envases biodegradables, utilización de productos biodegradables como jabones, limpiadores, entre otros. Hacer de estas políticas una filosofía corporativa para la conservación del medioambiente.

Por otro lado, se contratará personal de la localidad para incentivar el desarrollo profesional con lo cual también se desarrollará responsabilidad social.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

En toda empresa de servicios como lo es Restaurante Hebrón, la mano de obra es lo más importante, ya que es la que produce el servicio, por esta razón se diseñará un plan de marketing interno, Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, con el objetivo de contar con un talento humano acorde a las necesidades y estrategias de la empresa; de igual forma se implementará un programa de incentivos y motivación al personal, para que este se sienta parte de la empresa y pueda desempeñarse eficientemente en sus funciones.

La empresa también realizará un seguimiento constante con el objetivo de mejorar las capacidades del trabajador para mejorar su desempeño, igualmente se contará con un proceso de evaluación al personal para medir el rendimiento y aplicación de políticas y estrategias dadas por la empresa.

7.7. Gestión del Cambio

La empresa Hebrón SAC, debe de comprometer a todo el personal de la organización en la implementación de estrategias planteadas para generar el cambio deseado, tanto accionista, gerentes, administrador, jefes de áreas y personal de contacto con el cliente, quienes deben reconocer la necesidad de participar activamente en el cambio propuesto con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados.

Asimismo, es importante que todas las acciones a seguir deben de ser documentadas e informadas a los integrantes de todos los niveles de la organización, para su activa participación.

Estas tareas, funciones y responsabilidades serán monitoreadas por personal a cargo, para aplicar las medidas correctivas en el caso sea necesario.

7.8. Conclusiones

Para lograr la implementación estratégica de los Objetivos a Largo Plazo (OLP), en el presente capítulo estos objetivos se disgregaron en objetivo a Corto Plazo (OCP), los cuales conjuntamente con los recursos asignados permitirán alcanzar los objetivos principales, también se han determinado las políticas según las estrategias retenidas, las cuales fueron fijadas tomando en cuenta los recursos de la empresa.

Otro de los aspectos a cambiar es el proceso de reclutamiento y selección de personal, para evitar la alta rotación del mismo, para lo cual se propone trabajar un marketing interno en la organización y promover la motivación y reconocimiento, lo cual permitirá mejorar la calidad de servicio.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica de la organización es muy importante para la retroalimentación constante; D'Alessio (2015) indica que es importante tener una evaluación estratégica eficaz, donde la realimentación es la palabra clave, la cual debe ser adecuada y oportuna, adecuada porque hay que saber medir exactamente y oportuna porque se debe hacer en el momento oportuno.

Para poder evaluar el resultado de los indicadores se tomarán en cuenta cuatro perspectivas dadas por Kaplan y Norton, quienes sugirieron algunas medidas típicas a usarse para evaluar la consecución de los objetivos, como: Perspectiva Financiera, Perspectiva del cliente, Perspectiva interna y Aprendizaje de la organización.

Este alineamiento estratégico lleva a lograr resultados estratégicos para los Stakeholders, es decir; accionistas satisfechos, al hacerlos ricos; clientes contentos, al satisfacer sus necesidades; procesos productivos, al producir y vender productos de calidad y costo y empleados motivados, que mueven a la organización.

8.1. Perspectivas de control

Para que se pueda evaluar el rumbo de las estrategias de Restaurante Hebrón y corregir si fuera necesario se trabajara con el tablero de control. D'Alessio (2015) indica que el tablero de control se puede ejercer una visión integral, holística de la organización, además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir si es necesario.

El tablero de control empieza por el aprendizaje organizacional cuestionando ¿cómo debe mi organización aprender y mejorar? Para alcanzar la visión; luego bajo la perspectiva interna, cuestionando ¿cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes? ¿En qué procesos debo ser excelente? Para satisfacer a los clientes; sigue la perspectiva del cliente, y preguntarse ¿cómo debo mirar a mis clientes? Lo que lleva a identificar segmentos de mercado, y ¿cómo

trato a mis clientes para que compren? Se tiene que producir productos de calidad que ellos estén dispuesto a pagar; si compran entonces se tiene ingresos y se llega a la perspectiva financiera en la que se cuestiona: si se tiene éxitos, ¿cómo miraremos a nuestros accionistas?

8.1.1. Aprendizaje Interno

La perspectiva de aprendizaje interno está enmarcado tanto los objetivos, acciones e indicadores a cumplir en responder a la pregunta ¿cómo debe la organización aprender y mejorar? Todo esto para alcanzar la visión, siendo el actor principal el recurso humano; los indicadores de esta perspectiva son: satisfacción del personal, retención o baja rotación de personal, recompensas por buen desempeño, capacitación al personal y medición de la productividad de la fuerza laboral.

8.1.2. Procesos

Esta perspectiva permitirá a la organización conocer que debe hacer la misma para satisfacer a sus clientes, haciéndose las preguntas ¿cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes? Y ¿En qué procesos debo ser excelente? Estas perspectivas se consideran como indicadores el servicio postventa, medidas de calidad y producción, tiempo de producción del servicio y eficiencia operacional.

8.1.3. Clientes

Para esta perspectiva se debe hacer preguntas para satisfacer a los clientes; siendo estas, ¿cómo debo mirar a mis clientes?, lo que lleva a identificar segmentos de mercado, y ¿cómo trato a mis clientes para que compren?, producir productos de calidad que ellos estén dispuesto a consumir y pagar.

Los indicadores importantes a evaluar es la participación en el mercado de Restaurante Hebrón, la retención de sus clientes, la captación de nuevos clientes, y la monitoreo de implementación de sistemas de gestión de calidad de servicio.

8.1.4. Financiera

La Empresa Hebrón SAC, para poder cumplir con los objetivos planteados para lograr el crecimiento y desarrollo planteados debe invertir en activos fijos, invertir en certificaciones de normas ISO 9001, identificación de rentabilidad del proyecto, cálculo de retorno financiero, ROE y ROS.

8.2. Tablero de Control Balanceado de Mando (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 17 se muestra el tablero de control, el cual integra los objetivos de corto plazo agrupados en perspectivas: clientes, financiera, interna y de aprendizaje; las cuales tienen que ser controladas constantemente a través de las métricas consideradas para cada perspectiva.

Tabla 17

Balanced Scorecard de la Empresa Hebrón SAC

Número OCP	Objetivo	Indicadores	Unidades
Perspectivas Financieras			
OCP1.1	Analizar la política de costos en el año 2017 para proponer una reestructuración de la política de costos fijos	Rentabilidad por proyecto	S/.
OCP1.2	Implementar una nueva política de costos en el año 2018 para obtener una rentabilidad del 30%.	Rentabilidad por proyecto	S/.
OCP4.3	Implementar el sistema de Gestión de la calidad en el mes de enero del 2018.	Rentabilidad por proyecto	S/.
OCP6.2	Diseñar un Proyecto de Inversión para la implementación de un restaurante en la ciudad de Lima en el 2019.	Retorno financiero, ROE Y ROS	Números
OCP6.3	Ejecutar proyecto de inversión para la implementación de un restaurante en la ciudad de Lima en el año 2022.	Retorno financiero, ROE Y ROS	Números
OCP7.1	Al 2018 realizar un estudio sobre mejoras en la infraestructura del restaurante	Rentabilidad por proyecto	S/.
OCP7.2	Al 2019 Implementar la remodelación del restaurante con tendencia a público de negocios.	Rentabilidad por proyecto	S/.
OCP3.2	Del 2019 al 2021 incrementar el aporte monetario de los socios, orientado al desarrollo de mercado.	Rentabilidad por proyecto	S/.
Perspectiva clientes			
OCP2.1	Realizar una campaña de publicidad en el año 2017 con la finalidad de diseñar estrategias para generar un mayor ingreso en ventas de un 30%.	Participación de mercado, Retención y captación de nuevos clientes	%

OCP2.2	Al 2018 implementar una campaña de publicidad en dos años para obtener mayores ingresos en ventas.	Participación de mercado, Retención y captación de nuevos clientes	%
OCP3.1	Al 2019 elaborar un proyecto de expansión, orientado al desarrollo de mercado.	Participación de mercado	Números
OCP5.1	Al 2018 realizar convenios con instituciones del sistema financiero en su zona de influencia, para que su personal tenga descuentos y promociones en los consumos.	Participación de mercado	%
OCP5.2	Al 2018 establecer un sistema de comunicación a través de los sistemas de información para comunicar la propuesta gastronómica del restaurante.	Participación de mercado	Números
OCP5.3	Al 2019 monitorear anualmente el impacto de implementación de las estrategias anteriores.	Participación de mercado	Números
OCP6.1	Al 2018 realizar una Investigación de Mercado para identificar estrategias a seguir para incursionar en la ciudad de Lima.	Participación de mercado y captación de nuevos clientes	Números
Perspectiva interna			
OCP2.3	Al 2018 controlar el impacto de implementación de la campaña de publicidad, para su retroalimentación.	Servicio Postventa	Números
OCP4.2	Proceder a evidenciar los procedimientos de la norma ISO 9001:2008, para obtener un registro completo y detallado del sistema de Gestión de la Calidad aplicado a la Empresa Hebrón, desde el año 2018.	Medidas de calidad y producción	Números
OCP4.4	Al 2019 realizar anualmente una auditoria de los procedimientos de la norma ISO 9001:2008.	Medidas de calidad y producción y tiempo de producción del servicio	Números
OCP8.1	Implementar políticas de impacto ambiental en la conservación del medio ambiente y el tratamiento adecuado de desechos en el año 2018.	Medidas de calidad y producción	Números
OCP9.1	Diseñar un proceso de reclutamiento de personal para evitar la rotación de personal en un 25% anua en el año 2018.	Eficiencia operacional	Números
OCP4.1	Al 2017 realizar capacitaciones a todo el personal, para el involucramiento y motivación del mismo para el buen funcionamiento de la Gestión de la calidad (ISO 9001).	Eficiencia operacional	Números
OCP9.3	Del 2018 al 2019 diseñar un plan de marketing interno para el personal, con el objetivo de generar satisfacción en el trabajador y reducir la alta rotación.	Eficiencia operacional	Números
Perspectiva aprendizaje			
OCP8.2	Capacitación a trabajadores en manejo de desechos para reducir impacto ambiental en un 30% y contribuir a la conservación del medio ambiente. 2016.	Satisfacción de personal, recompensas por desempeño, capacitación al personal y medición de la productividad de a la fuerza laboral	Números
OCP9.2	Al 2018 implementar un proceso de motivación del personal para generar su identificación con la organización.	Eficiencia operacional	Números

8.3. Conclusiones

En tablero de control balanceado de mando está encaminado a la ejecución de los objetivos a corto plazo, medidos a través de indicadores de las perspectivas de financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y aprendizaje de la organización. Herramienta que permitirá a la Empresas Hebrón la ejecución de sus objetivos, a través de un monitoreo de los resultados de los indicadores antes mencionados.

Los indicadores de la perspectiva financiera, están encaminados en el crecimiento y desarrollo, planteados en la inversión de activos fijos, certificaciones ISO 9001, identificación de rentabilidad del proyecto, cálculo del retorno financiero, ROE y ROS; la perspectiva del cliente, están enmarcado en participación de mercado, retención de cliente, captación de nuevos clientes y el monitoreo de implementación de gestión de la calidad de servicios; la perspectiva de procesos, están encaminado al servicio de postventa, medida de calidad y producción, tiempo de producción del servicio y eficiencia operacional; la perspectiva del aprendizaje enmarca indicadores en satisfacción del personal, retención o baja rotación del personal, recompensa por buen desempeño, capacitación de personal y medición de la productividad de la fuerza laboral.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones Finales

La presente investigación permitirá que la situación general de la empresa mejore sustancialmente, el estilo de liderazgo de la gerencia ocasionará que la empresa tenga un crecimiento trascendental a partir del año 2017. La visión de futuro que se ha trazado se alcanzará como organización humana ya que cuenta con un equipo de colaboradores que, apuesta por el futuro, sus valores serán los cimientos de este cambio.

El ambiente externo muestra oportunidades que los directivos se han propuesto aprovechar, el Estado Peruano está apoyando las iniciativas empresariales dentro del sector gastronómico debido a que genera una fuente de ingresos a la población y mueve el sistema productivo nacional; existen amenazas en el entorno y los competidores son conscientes de ellos, pero las estrategias a implementar están direccionadas a minimizarlas.

El análisis interno ha permitido identificar las fortalezas con que cuenta la organización y estas se convertirán en la base de la implementación del presente Planeamiento Estratégico. No debemos dejar de puntualizar que la ubicación del restaurante en pleno corazón financiero de la ciudad, así como su capacidad financiera, le permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo. Las debilidades no las perdemos de vista, al contrario, identificarlas han permitido que se formulen estrategias para disminuirlas y enfrentar al entorno adverso.

El proceso estratégico se ha realizado de manera rigurosa, permitiendo establecer estrategias de corto, mediano y largo plazo, habiendo utilizado una serie de matrices a modo de tamices, lo que asegura que ellas permitirán conseguir los objetivos de largo plazo, en concordancia con los intereses organizacionales que la empresa se ha trazado al inicio del presente estudio.

La decisión estratégica de certificarse en ISO 9001, es importante para generar un servicio de calidad, obtener la confianza y el reconocimiento del público y hacer frente a la competencia. La calidad en los bienes, alimentos y bebidas, así como la atención esmerada por parte de los trabajadores hará que la marca Hebrón sea reconocida como una empresa líder de la región.

Es acertada la decisión estratégica de crecimiento en el mercado a otras ciudades, como Lima, debido al Know-how adquirido durante más de 26 años en el sector gastronómico, lo cual permitirá competir con las grandes cadenas de Restaurantes de la capital.

El personal es la base sobre la que se desarrollará el presente Planeamiento Estratégico, por eso urge mantenerlo motivado y alineado a la visión de futuro que se ha trazado la empresa.

9.2. Recomendaciones Finales

Se recomienda a la empresa la implementación del presente Planeamiento Estratégico, comprometiéndose firmemente a desplegar su contenido en todos los estamentos de la organización, la alta gerencia de Restaurante Hebrón, debe ser la encargada de comprometer a todo el personal de la empresa a cumplir con las estrategias planteadas orientado al desarrollo de mercado en el año 2022, lo cual asegurará el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y llegar a consolidar la visión de la empresa.

Para lograr cumplir con lo planteado en el Planeamiento Estratégico, es necesario realizar un cronograma de actividades a partir del 2017 y de esta forma llegar a cumplir con lo establecido.

Por ser una empresa dedicada a la producción de alimentos y bebidas, Restaurante Hebrón, debe implementar políticas de impacto ambiental en la conservación del medio ambiente y el tratamiento adecuado de desechos.

La Gerencia General de Restaurante Hebrón, debe diseñar cronograma de capacitaciones a todo el personal para la implementación de certificación ISO 9001 y orientado a la calidad de servicios.

La Empresa Hebrón S.A.C, debe contratar a una empresa de investigación de mercado para conocer el mercado de Lima y así plantear estrategias de ingreso al mercado.

9.3. Futuro de la Empresa Hebrón S.A.C.

El restaurante Hebrón S.A.C. cuenta con unas oportunidades inmejorables debido al desarrollo creciente del sector gastronómico, el cual tiene una gran aceptación nacional e internacional lo que permitirá que la organización cumpla con los objetivos que se ha trazado. La visión de futuro que se ha trazado es ambiciosa pero alcanzable, la organización cuenta con un patrimonio sólido que le permite contar con apalancamiento financiero para las aspiraciones relacionadas al crecimiento de mercado en otras ciudades del país, actualmente cuenta con un reconocimiento positivo por parte de sus stakeholders, lo cual es motivador, de igual forma su cultura organizacional está orientada a los valores, lo cual hace que esta empresa esté comprometida con el talento humano.

La gran experiencia en el sector aunado al firme propósito que esta empresa tiene para encarar el futuro prometedor, respaldado por el personal que la integra, hará de ella en el mediano plazo; consolidar su marca y trascender a otras regiones, aumentando la rentabilidad de sus accionistas y el bienestar de sus trabajadores.

Referencias

- Ahora Lambayeque. (2014). *Lambayeque: Tierra donde el paladar agradece (revista N° 12)*. Recuperado de <https://issuu.com/ahoralambayeque/docs/revista>
- América Noticias. (2015, 08 de agosto). *INEI: peruanos comen más seguido fuera de casa*. Recuperado de <http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/inei-peruanos-comen-mas-seguido-fuera-casa-n193006>
- Apega plantea siete medidas de política de Estado para impulsar gastronomía peruana. (2015). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/apega-plantea-siete-medidas-politica-estado-impulsar-gastronomia-peruana-2141332>
- Arellano Marketing-Investigación y Consultoría (2014). *El consumidor peruano ha subido un peldaño*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/arellano-marketing-el-consumidor-peruano-ha-subido-un-peldano/>
- Arellano, R. (2009). *El aporte económico y social de la gastronomía en el Perú*. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4449/YOSHIMURA_MATSUKI_JENNY_INNOVACION_COCINA.pdf?sequence=1
- Arellano, R. (2009). *Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2007-2009*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudio-nacional-del-consumidor-peruano/>
- Arellano, R. (2015). *Estudio Nacional del Consumidor Peruano*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudio-nacional-del-consumidor-peruano/>
- Arellano, R. (s.f.) *Segmentación Mercados en Perú – Estilos de Vida*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*.

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2012). *Lineamientos para un programa de desarrollo de la gastronomía peruana en el marco del plan bicentenario al 2021 (2th ed.)*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/gastronomiaperuana.pdf>
- Centro de Vigilancia Sanitaria Vegetariana. (2007). *La Biotecnología en la Industria Alimentaria*. Recuperado de <http://www.madrimasd.org/blogs/alimentacion/2007/04/25/64351>.
- Comisión económica para América Latina y el Caribe. (2014). *Tasa de crecimiento del PBI 2014*. Recuperado de <http://www.cepal.org/es>
- Contreras, C. (2010). *¿Qué está haciendo el Perú para que nuestra gastronomía sea Patrimonio de la Humanidad?* Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/calificacion-internacional-que-esta-haciendo-peru-que-nuestra-gastronomia-sea-patrimonio-humanidad-noticia-679141>
- Dan 28 licencias al día para restaurantes. (2011) *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/720504/dan-28-licencias-al-dia-restaurantes>
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico - Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educacion.
- D'Alessio, F. A. (2012). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F.: Pearson.
- D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. En Visión, Misión, Valores y Código de Ética* (págs. pp. 54-73). México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados*. Lima: Pearson.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson

El Comercio. (2017, 23 de febrero). *El boom gastronómico en Perú podría estancarse por esta razón*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/gastronomia/noticias/boom-gastronomico-peru-estancarse-razon-402562>

Escuela Dominicana de Alimentos y Bebidas. (s.f.). AB Masters. *Servicio de Restaurante: Guía del participante para el curso de camarero*. Recuperado de <https://aybmasters.com.do/wp-content/uploads/2017/06/presentacion-de-restaurante.jpg>

Expansión. (2014). Perú-Índice de desarrollo Humano-IDH. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/idh/peru>

Fondo de Población de las Naciones Unidas. [UNFPA]. (2015). *Compendio estadístico Perú 2015*. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/InfoEstadistica/2015/CompendioEst2015/cap20/CAP20.PDF>

Gerencia Regional de Trabajo y Fomento del Empleo. (2016). *Diagnóstico socio económico laboral de la Región Lambayeque*. Tomado de http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/estadisticas/peel/osel/2016/lambayeque/diag/diag_N01_osel_Lambayeque.pdf

Gestión. (2016). Perú es elegido como mejor destino culinario del mundo por quinto año consecutivo. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/peru-elegido-mejor-destino-culinario-mundo-quinto-ano-consecutivo-122830>

Gobierno Regional de Lambayeque. (2013). *Estudio Hidrológico de Lambayeque – 2013*. Recuperado de [http://ot.regionlambayeque.gob.pe/public/ckfinder/userfiles/files/011_ESTUDIO%20HIDROLOGICO\(3\).pdf](http://ot.regionlambayeque.gob.pe/public/ckfinder/userfiles/files/011_ESTUDIO%20HIDROLOGICO(3).pdf)

Hartmann, F.H. (1983). Teoría tridimensional aplicada a las organizaciones.

“The relations of nations,” 1957/1983, 6th ed., New York, NY: Macmillan.

International Service for the Acquisition of Agribiotech Applications. (s.f.). *Cultivos transgénicos en el mundo, área total sembrada con transgénicos 1996-2006*.

Recuperado de <http://www.isaaa.org>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Día Mundial de la Población*.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Perfil demográfico del turista en la región Lambayeque*. Recuperado de

<http://media.peru.info/impp/2013/TurismoReceptivo/DemandaActual/TipsPTE2013-TuristaQueVisitaLambayeque.pdf>

Latin Américas's 50 Best Restaurants. (2017). *Los 50 mejores restaurantes de América Latina*. Recuperado de <http://www.theworlds50best.com/latinamerica/en/the-list.html>

LE CORDON BLEU. (2014). *La historia de LE CORDON BLEU, líder mundial en educación culinaria*. Recuperado de <http://www.ilcb.edu.pe/categoria/historia>

Ministerio del Ambiente. (2004). *Manual de Legislación Ambiental, 2004*. Recuperado de

http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=3193

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *PENTUR: Descripción Turística del*

Perú. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3250>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *PERTUR: Plan Estratégico Regional de Turismo-Región Lambayeque 2010-2020*.

Recuperado de

<https://es.scribd.com/document/220877479/PERTUR-LAMBAYEQUE-2010-2020-Set2010-1>

Mintzberg, H., Voyer, J., & Quin, J. (1997). *El Proceso Estratégico-Concepto, contextos y casos*. México: Pearson. Prentice Hall. Hispanoamérica. S.A.

Municipalidad Provincial de Chiclayo. (2009). *Proyecto de Modernización de la Gestión del Desarrollo Urbano de la Provincia de Chiclayo*. Recuperado de

https://www.munichiclayo.gob.pe/Documentos/PDF_PDUA/PDUA_CAP_III_P1.pdf

PBI peruano registró en el 2013 su menor tasa en cuatro años al crecer 5.02%. (2014).

Perú21. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/pbi-peruano-registro-2013-su-menor-tasa-cuatro-anos-al-crecer-502-2170175>.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Editorial Deusto.

Sofos. (2013). *Glosario de tecnología alimentaria*. Recuperado de

<http://www.sofoscorp.com/glosario-de-tecnologia-alimentaria/>