

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADOS



Planeamiento Estratégico para la organización

Servicios Turísticos Bon Gourmet E.I.R.L.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Edwin Raúl Pantigoso Pérez

Asesor: Igor Leopoldo Loza Geldres

Surco, septiembre de 2019

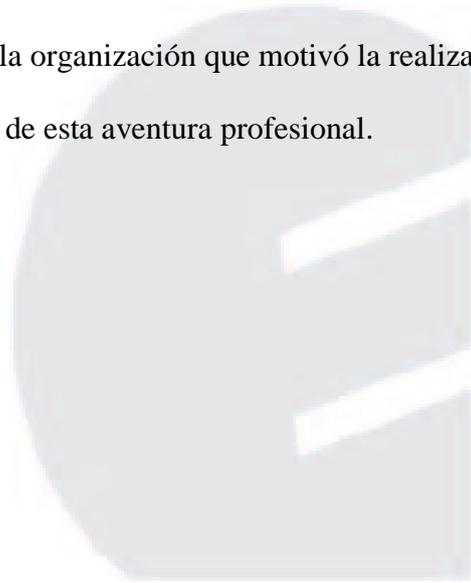
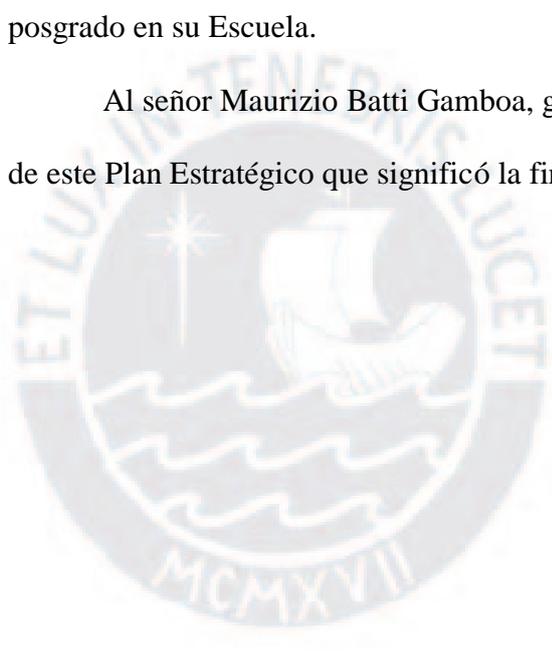
Agradecimientos

A mi familia, padres, hermanos, esposa e hijos por el apoyo y soporte emocional que me dispensaron.

A todos mis profesores que, desde la primaria hasta el posgrado, además de repartir sus conocimientos, demostraron vocación de servicio y compartieron lecciones de vida e hidalguía conmigo.

A CENTRUM PUCP por aceptar y darme la oportunidad de seguir mis estudios de posgrado en su Escuela.

Al señor Maurizio Batti Gamboa, gerente de la organización que motivó la realización de este Plan Estratégico que significó la finalización de esta aventura profesional.



Dedicatorias

A mi padre Efraín por el apoyo primordial y a mi madre Publia por extender el velo celestial que abrigó mi camino desde el principio y me acompañó cálidamente hasta el último hito.

A mi amada esposa Griselda e hijos bienaventurados por estar a mi lado y soportar con estoicismo las horas diluidas en mis estudios de Maestría.

A mis entrañables hermanos Roberto, Diana y Renzo por la preocupación en mi salud y progreso profesional.



Resumen Ejecutivo

El presente estudio analítico está dirigido hacia la organización Servicios Turísticos Bon Gourmet (STBG) que abarca actualmente dos marcas comerciales de restaurantes, como son: El Montonero y Che Carlitos. El estudio desarrollado sigue el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico propuesto por el profesor D'Alessio en 2015, de tal modo que el resultado es la propuesta de once estrategias retenidas y tres de contingencia para materializar la visión de ser, para el año 2023, una de las veinticinco organizaciones de restaurantes de comida peruana más importantes de la región Arequipa en cuanto a rentabilidad, prestigio internacional y servicio gastronómico.

Del análisis externo se determinó que el Perú ocupa una posición medianamente importante y emergente dentro del ámbito mundial y, sobre todo, latinoamericano. Por otra parte, la ciudad de Arequipa está en una posición favorable dentro del ámbito nacional como segunda ciudad más importante del país. Dadas estas condiciones y sumadas a que la organización cuenta con experiencia y finanzas saludables, entonces se colige que el ambiente es inmejorable como para alcanzar los intereses organizacionales que giran en torno al incremento de la rentabilidad, la elevación del prestigio de la marca, el propicio de la identidad culinaria, la promoción del compañerismo y el fomento del empleo.

Siendo así, la organización STBG no debería tener obstáculos para lograr su cometido, no obstante, las cifras financieras y la cuota del mercado evidencian un ligero retroceso en los últimos años, ante lo cual, se plantea que debe responder con estrategias agresivas de expansión y reestructuración organizacional empezando por la cultura propia.

Abstract

This analytical study is aimed at the organization Tourist Services Bon Gourmet (STBG) which currently covers two commercial brands of restaurants, such as: El Montonero and Che Carlitos. The study developed follows the Sequential Model of the Strategic Process proposed by Professor D'Alessio in 2015, so that the result is the proposal of eleven retained and three contingency strategies to materialize the vision of being, by the year 2023, a of the twenty-five organizations of Peruvian food restaurants most important in the Arequipa region in terms of profitability, international prestige and gastronomic service.

From the external analysis, it was determined that Peru occupies a moderately important and emergent position within the global scope and above all, Latin American. On the other hand, the city of Arequipa is in a favorable position within the national scope as the second most important city in the country. Given these conditions and added to that the organization has experience and healthy finances, then it's inferred that the environment is unbeatable to achieve the organizational interests that revolve around the increase of profitability, the elevation of the prestige of the brand, the favorable of culinary identity, the promotion of camaraderie and the promotion of employment.

Thus, the STBG organization shouldn't have obstacles to achieve its mission, however, the financial figures and the market share show a slight decline in recent years, before which, it's stated that it must respond with aggressive strategies of expansion and organizational restructuring starting with the own culture.

Tabla de Contenidos

| | |
|--|-------------|
| Lista de Tablas | viii |
| Lista de Figuras..... | xi |
| Lista de Siglas..... | xiii |
| El Proceso Estratégico: Una Visión General..... | xv |
| Capítulo I: Situación General de la Organización STBG | 1 |
| 1.1. Situación General..... | 1 |
| 1.2. Conclusiones..... | 3 |
| Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética | 4 |
| 2.1. Antecedentes..... | 4 |
| 2.2. Visión 5 | |
| 2.3. Misión 6 | |
| 2.4. Valores..... | 7 |
| 2.5. Código de Ética..... | 8 |
| 2.6. Conclusiones..... | 9 |
| Capítulo III: Evaluación Externa..... | 10 |
| 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones..... | 13 |
| 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)..... | 14 |
| 3.1.2. Potencial nacional | 17 |
| 3.1.3. Principios cardinales | 24 |
| 3.1.4. Influencia del análisis en la organización | 27 |
| 3.2. Análisis Competitivo del País..... | 29 |
| 3.2.1. Condiciones de los factores | 29 |
| 3.2.1. Condiciones de la demanda | 32 |
| 3.2.2. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas | 34 |

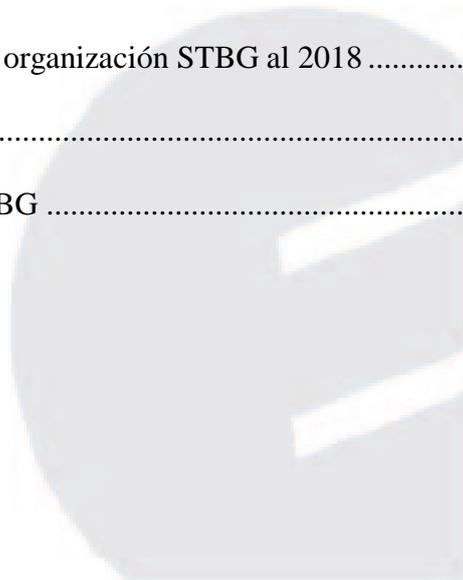
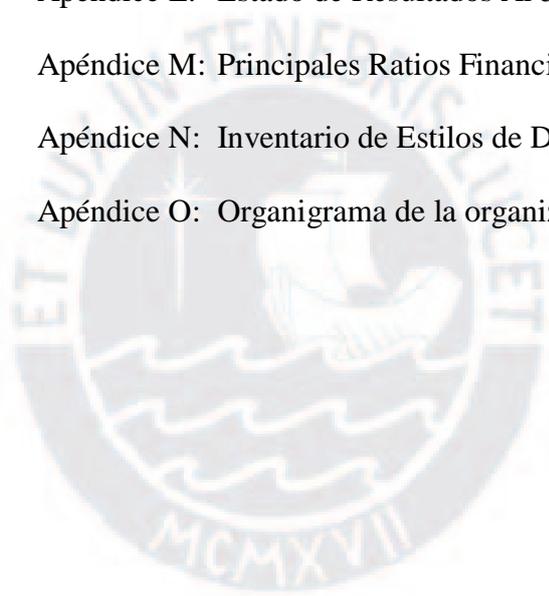
| | | |
|---------------------|--|-----------|
| 3.2.3. | Sectores relacionados y de apoyo | 35 |
| 3.2.4. | Influencia del análisis en la organización | 36 |
| 3.3. | Análisis del Entorno PESTE..... | 36 |
| 3.3.1. | Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) | 36 |
| 3.3.2. | Fuerzas económicas y financieras (E)..... | 38 |
| 3.3.3. | Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) | 40 |
| 3.3.4. | Fuerzas tecnológicas y científicas (T)..... | 41 |
| 3.3.5. | Fuerzas ecológicas y ambientales (E)..... | 41 |
| 3.4. | Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)..... | 42 |
| 3.5. | La Organización STBG y sus Competidores | 43 |
| 3.5.1. | Poder de negociación de los proveedores | 43 |
| 3.5.2. | Poder de negociación de los compradores | 44 |
| 3.5.3. | Amenaza de los sustitutos | 44 |
| 3.5.4. | Amenaza de los entrantes..... | 44 |
| 3.5.5. | Rivalidad de los competidores | 45 |
| 3.6. | La Organización y sus Referentes | 48 |
| 3.7. | Matriz Perfil Competitivo (MPC)..... | 50 |
| 3.8. | Matriz Perfil Referencial (MPR) | 50 |
| 3.9. | Conclusiones..... | 50 |
| Capítulo IV: | Evaluación Interna | 54 |
| 4.1. | Análisis Interno AMOFHIT | 55 |
| 4.1.1. | Administración y gerencia (A)..... | 55 |
| 4.1.2. | Marketing y ventas (M) | 57 |
| 4.1.3. | Operaciones, logística e infraestructura (O) | 73 |
| 4.1.4. | Finanzas y contabilidad (F)..... | 76 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 4.1.5. | Recursos humanos (H)..... | 78 |
| 4.1.6. | Sistemas de información y comunicaciones (I) | 81 |
| 4.1.7. | Tecnología e investigación y desarrollo (T) | 82 |
| 4.2. | Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) | 83 |
| 4.3. | Evaluación del Riesgo de Corrupción | 84 |
| 4.4. | Conclusiones..... | 85 |
| Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo..... | | 87 |
| 5.1. | Intereses de la Organización..... | 87 |
| 5.2. | Potencial de la Organización STBG | 88 |
| 5.2.1 | Estructura | 88 |
| 5.2.2 | Tamaño | 88 |
| 5.2.3 | Economía | 88 |
| 5.2.4 | Tecnología..... | 88 |
| 5.2.5 | Experiencia pasada..... | 89 |
| 5.2.6 | Forma de gobierno. | 89 |
| 5.2.7 | Fuerza del equipamiento..... | 89 |
| 5.3. | Principios Cardinales de la Organización..... | 90 |
| 5.3.1 | Influencia de las partes..... | 90 |
| 5.3.2 | Lazos pasados y presentes. | 90 |
| 5.3.3 | Contrabalance de intereses..... | 91 |
| 5.3.4 | Conservación de los enemigos..... | 91 |
| 5.4. | Matriz de Intereses de la Organización (MIO) | 91 |
| 5.5. | Objetivos de Largo Plazo..... | 92 |
| 5.6. | Conclusiones..... | 93 |

| | |
|---|------------|
| Capítulo VI: El Proceso Estratégico | 94 |
| 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) | 94 |
| 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) | 96 |
| 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) | 99 |
| 6.4. Matriz Interna Externa (MIE) | 100 |
| 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)..... | 101 |
| 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE) | 103 |
| 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) | 104 |
| 6.8. Matriz de Rumelt (MR) | 104 |
| 6.9. Matriz de Ética (ME)..... | 104 |
| 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) | 105 |
| 6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) | 105 |
| 6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos | 105 |
| 6.13. Conclusiones..... | 105 |
| Capítulo VII: Implementación Estratégica | 113 |
| 7.1. Objetivos de Corto Plazo | 113 |
| 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo | 113 |
| 7.3. Políticas de cada Estrategia | 114 |
| 7.4. Estructura Organizacional de la Organización STBG | 115 |
| 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social | 115 |
| 7.6. Recursos Humanos y Motivación..... | 116 |
| 7.7. Gestión del Cambio | 116 |
| 7.8. Conclusiones..... | 116 |
| Capítulo VIII: Evaluación Estratégica | 121 |
| 8.1. Perspectivas de Control | 121 |

| | | |
|--|---|------------|
| 8.1.1. | Aprendizaje interno..... | 121 |
| 8.1.2. | Procesos | 122 |
| 8.1.3. | Clientes | 122 |
| 8.1.4. | Financiera..... | 122 |
| 8.2. | Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)..... | 123 |
| 8.3. | Conclusiones..... | 123 |
| Capítulo IX: Competitividad de la Organización STBG | | 125 |
| 9.1. | Análisis Competitivo de la Organización STBG..... | 125 |
| 9.2. | Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización STBG | 127 |
| 9.3. | Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización STBG .. | 128 |
| 9.4. | Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres | 130 |
| 9.5. | Conclusiones..... | 130 |
| Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones..... | | 131 |
| 10.1 | Plan Estratégico Integral (PEI) | 131 |
| 10.2 | Conclusiones Finales | 131 |
| 10.3 | Recomendaciones Finales..... | 132 |
| 10.4 | Futuro de la Organización | 133 |
| Referencias..... | | 135 |
| Apéndices..... | | 148 |
| Apéndice A: Encuesta sobre la Evaluación Interna de la Organización Servicios Turísticos | | |
| | Bon Gourmet EIRL: Visión General..... | 148 |
| Apéndice B: Encuesta sobre la Evaluación Interna de la Organización Servicios Turísticos | | |
| | Bon Gourmet EIRL: Visión Específica..... | 153 |
| Apéndice C: Cuestionario para el Administrador..... | | |
| | | 158 |
| Apéndice D: Cuestionario para el Jefe de Marketing | | |
| | | 162 |

| | |
|--|-----|
| Apéndice E: Cuestionario para el Jefe de Eventos Sociales | 166 |
| Apéndice F: Cuestionario para el Jefe de Contabilidad y Finanzas | 170 |
| Apéndice G: Cuestionario para el Jefe de Recursos Humanos..... | 173 |
| Apéndice H: Cuestionario para el Jefe de los Sistemas de Información | 176 |
| Apéndice I: Cuestionario para el Jefe de Logística y Operaciones..... | 179 |
| Apéndice J: Encuesta sobre los restaurantes más importantes de peruana..... | 183 |
| Apéndice K: Estado de Situación Financiera Al 31 de diciembre de 2018..... | 188 |
| Apéndice L: Estado de Resultados Al 31 de diciembre de 2018 | 189 |
| Apéndice M: Principales Ratios Financieros de la organización STBG al 2018 | 190 |
| Apéndice N: Inventario de Estilos de Decisión..... | 191 |
| Apéndice O: Organigrama de la organización STBG | 192 |



Lista de Tablas

| | | |
|----------|--|----|
| Tabla 1 | <i>Datos Geográficos Generales por Estratos</i> | 10 |
| Tabla 2 | <i>Datos Geográficos Generales por Hemisferios</i> | 11 |
| Tabla 3 | <i>Matriz de Intereses Nacionales</i> | 16 |
| Tabla 4 | <i>Descomposición de la Estructura Poblacional del Perú</i> | 17 |
| Tabla 5 | <i>Acuerdos Comerciales del Perú Vigentes</i> | 28 |
| Tabla 6 | <i>Pilares y variables del Índice de Competitividad Mundial de 2018 (IMD)</i> | 30 |
| Tabla 7 | <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos de la organización STBG</i> | 42 |
| Tabla 8 | <i>Puntaje en las redes sociales de los competidores de la organización STBG hasta mayo-2019</i> | 47 |
| Tabla 9 | <i>Matriz del Perfil Competitivo de la organización STBG</i> | 52 |
| Tabla 10 | <i>Matriz del Perfil Referencial de la organización STBG</i> | 53 |
| Tabla 11 | <i>Aspectos Críticos para la Organización STBG</i> | 55 |
| Tabla 12 | <i>Porcentaje de satisfacción por atributo en la Administración</i> | 57 |
| Tabla 13 | <i>Primer principio de Omnes: Amplitud de la Gama según el grupo del producto</i> | 68 |
| Tabla 14 | <i>Segundo principio de Omnes: Amplitud del Precio según el grupo del producto</i> | 68 |
| Tabla 15 | <i>Tercer principio de Omnes: Relación calidad-precio según el grupo del producto</i> | 69 |
| Tabla 16 | <i>Cuarto principio de Omnes: Promociones según el grupo del producto</i> | 70 |
| Tabla 17 | <i>Porcentaje de Tipos de Producto en Carta, por Volumen de Ventas y Costos Variables</i> | 71 |
| Tabla 18 | <i>Porcentaje de satisfacción por atributo en Marketing, RR.PP. y Ventas</i> | 73 |

| | | |
|----------|---|-----|
| Tabla 19 | <i>Porcentaje de satisfacción por atributo en Logística, Producción y Operaciones</i> | 76 |
| Tabla 20 | <i>Porcentaje de satisfacción por atributo en Contabilidad y Finanzas</i> | 77 |
| Tabla 21 | <i>Inventario de Estilos de Decisión en la organización STBG</i> | 79 |
| Tabla 22 | <i>Porcentaje de satisfacción por atributo en Recursos Humanos</i> | 80 |
| Tabla 23 | <i>Porcentaje de satisfacción por atributo en Sistemas de Información y Comunicación</i> | 82 |
| Tabla 24 | <i>Porcentaje de satisfacción por atributo en Tecnología e Investigación y Desarrollo</i> | 83 |
| Tabla 25 | <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos de la organización STBG</i> | 83 |
| Tabla 26 | <i>Tabla de Valores Sugerido sobre los Elementos de la Fórmula de la Corrupción</i> | 84 |
| Tabla 27 | <i>Resultados por Área de cada Elemento de la Fórmula de la Corrupción</i> | 85 |
| Tabla 28 | <i>Matriz de Intereses de la Organización de la organización STBG</i> | 92 |
| Tabla 29 | <i>Objetivos a Largo Plazo de la organización STBG</i> | 92 |
| Tabla 30 | <i>Matriz FODA de la organización STBG</i> | 95 |
| Tabla 31 | <i>Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno-EE</i> | 96 |
| Tabla 32 | <i>Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria-FI</i> | 96 |
| Tabla 33 | <i>Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera-FF</i> | 97 |
| Tabla 34 | <i>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva-VC</i> | 97 |
| Tabla 35 | <i>Matriz de Decisión Estratégica de la organización STBG</i> | 103 |
| Tabla 36 | <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de la organización STBG</i> | 107 |
| Tabla 37 | <i>Matriz de Rumelt de la organización STBG</i> | 108 |
| Tabla 38 | <i>Matriz de Ética de la organización STBG</i> | 109 |

| | | |
|----------|--|-----|
| Tabla 39 | <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la organización STBG</i> | 110 |
| Tabla 40 | <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo de la organización STBG</i> | 111 |
| Tabla 41 | <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidad de los Competidores y Sustitutos de la organización STBG</i> | 112 |
| Tabla 42 | <i>Objetivos a Corto Plazo de la organización STBG</i> | 117 |
| Tabla 43 | <i>Recursos Asignados en la organización STBG</i> | 118 |
| Tabla 44 | <i>Coherencia entre las Estrategias y las Políticas de la organización STBG</i> | 119 |
| Tabla 45 | <i>Tablero de Control Balanceado de la organización STBG</i> | 124 |
| Tabla 46 | <i>Planeamiento Estratégico Integral de la organización STBG</i> | 134 |

Lista de Figuras

| | | |
|-------------------|--|----|
| <i>Figura 1.</i> | Mapa político de la región Arequipa..... | 2 |
| <i>Figura 2.</i> | Facturación anual de la organización STBG del 2014 al 2018..... | 3 |
| <i>Figura 3.</i> | Volumen del PBI (circunferencia) en relación con el tamaño de la población (ordenadas) y el indicador Doing Business (abscisas) por cada región mundial12 | |
| <i>Figura 4.</i> | Volumen del PBI (circunferencia) en relación con el tamaño de la población (ordenadas) y el indicador Doing Business (abscisas) por cada país de LAC ... | 13 |
| <i>Figura 5.</i> | Evolución de la posición competitiva del Perú según el IMD..... | 30 |
| <i>Figura 6.</i> | Ranking comparativo del Índice de Competitividad del IMD 2018 | 31 |
| <i>Figura 7.</i> | Volumen del PBI (circunferencia) en relación con el tamaño de la población (ordenadas) y el indicador Doing Business (abscisas) a nivel nacional | 32 |
| <i>Figura 8.</i> | Evolución mensual en porcentaje del crecimiento de la actividad de restaurantes el 2018 respecto del año 2017..... | 33 |
| <i>Figura 9.</i> | Porcentaje de crecimiento del sector Restaurante el año 2018 | 34 |
| <i>Figura 10.</i> | Puntaje en las redes sociales TripAdvisor, Facebook y Google de los principales restaurantes competidores de la organización STBG hasta mayo de 2019. | 47 |
| <i>Figura 11.</i> | Calificación en redes sociales para las marcas El Montonero y Che Carlitos hasta junio de 2019 | 60 |
| <i>Figura 12.</i> | Calificación entre 2014 y 2018 para el aspecto “Comida” del Montonero y Che Carlitos | 61 |
| <i>Figura 13.</i> | Calificación general para las marcas El Montonero y Che Carlitos según el lugar de procedencia entre 2014 y 2018..... | 62 |
| <i>Figura 14.</i> | Calificación promedio entre los años 2014 y 2018 para el aspecto “Ambiente” para la organización STBG..... | 63 |
| <i>Figura 15.</i> | Porcentaje por modalidad de venta de la organización STBG al 2018. | 64 |

| | |
|--|-----|
| <i>Figura 16.</i> Facturación por modalidad de venta del año 2014 al 2018. | 65 |
| <i>Figura 17.</i> Variación de la facturación por modalidad de venta del año 2014 al 2018. | 65 |
| <i>Figura 18.</i> Calificación general en TripAdvisor para la organización STBG comparando los años 2017 y 2018. | 67 |
| <i>Figura 19.</i> Porcentaje del valor de ventas (circunferencia) en relación con el número de productos en carta (abscisas) y el porcentaje del costo variable (ordenadas). ... | 71 |
| <i>Figura 20.</i> Clasificación de la organización STBG según el proceso de transformación. .. | 74 |
| <i>Figura 21.</i> Matriz PEYEA para la organización STBG | 98 |
| <i>Figura 22.</i> Matriz BCG para la organización STBG..... | 99 |
| <i>Figura 23.</i> Matriz IE para la organización STBG..... | 101 |
| <i>Figura 24.</i> Matriz GE para la organización STBG. | 102 |
| <i>Figura 25.</i> Organigrama propuesto para la organización STBG..... | 120 |
| <i>Figura 26.</i> Resultados generales del Índice de Competitividad Regional del Perú 2018.. | 126 |
| <i>Figura 27.</i> Índice de Competitividad Regional del Perú 2018 | 127 |
| <i>Figura 28.</i> Cadena de Valor del Clúster de Gastronomía de Alta Gama de Arequipa | 129 |
| <i>Figura 29.</i> Representación gráfica de los OLP vs OCP | 135 |

Lista de Siglas

| | |
|----------|---|
| AGAR | Asociación Gastronómica de Arequipa |
| BCRP | Banco Central de Reserva del Perú |
| CEPLAN | Centro Nacional de Planeamiento Estratégico |
| EE.UU. | Estados Unidos |
| FMI | Fondo Monetario Internacional |
| IMD | Institute for Management Development |
| INDECI | Instituto Nacional de Defensa Civil |
| INEI | Instituto Nacional de Estadística e Informática |
| MBCG | Matriz del Boston Consulting Group |
| MCPE | Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico |
| MDE | Matriz de Decisión Estratégica |
| ME | Matriz de Ética |
| MEOLP | Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo |
| MEPCS | Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos |
| MERC | Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia |
| MGE | Matriz de la Gran Estrategia |
| MIE | Matriz Interna-Externa |
| MINCETUR | Ministerio de Comercio Exterior y Turismo |
| MINEM | Ministerio de Energía y Minas |
| MINSA | Ministerio de Salud |
| MFODA | Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas |
| MPEYEA | Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción |
| MR | Matriz de Rumelt |
| OMPI | Organización Mundial de la Propiedad Intelectual |

| | |
|----------|--|
| PBI | Producto Bruto Interno |
| PROMPERU | La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo |
| PCM | Presidencia del Consejo de Ministros |
| PUCP | Pontificia Universidad Católica del Perú |
| SINAC | Sistema Nacional de Carretera |
| SNMPE | Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía |
| STBG | Servicios Turísticos Bon Gourmet |
| TIC | Tecnologías de Información y Comunicación |
| VAB | Valor agregado Bruto |



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El planeamiento estratégico es una herramienta tomada de la milicia porque fueron las instituciones militares las primeras en realizar planeamiento desde tiempos antiquísimos y, desde el siglo XX, fue conceptualizado y teorizado por los estudiosos de la administración para aplicarlos en las empresas con el máximo empeño de perfeccionarse.

La elaboración de un plan estratégico supone diversos beneficios para la organización. Únicamente con la formulación inicial del plan ya se está generando cuestionamientos y respuestas sobre los aspectos más importantes de la empresa, al mismo tiempo, le introduce a la organización un enfoque sistémico integral previniendo de esta manera la subestimación de las áreas. Una vez con el plan terminado, la alta dirección descubrirá y clarificará las oportunidades y amenazas futuras, anulará la ambigüedad sobre adónde dirigirse y así le proveerá a la organización un mismo mapa con el derrotero en común que todos deben seguir para alcanzar la situación de mejoría deseada. Dicho de otra manera, el plan estratégico permitirá canalizar la mente y cuerpo de todos los colaboradores de la organización para que los esfuerzos sean encauzados hacia un mismo promisorio destino.

Sin un plan estratégico, la organización tenderá a padecer los males endémicos que muchas empresas peruanas, como son el cortoplacismo y especialismo (D'Alessio, 2013). Cortoplacismo cuando la alta dirección se dedica a resolver el día a día sin caer en la cuenta de que muchos de los problemas presentados pudieron haber sido anticipados con una visión compartida y un plan formalmente elaborado. Y, especialismo, porque al no haber un plan cumplidamente elaborado, compartido y aceptado por la organización, las áreas productivas y funcionales de la empresa son proclives a encerrarse y especializarse en sus propias funciones, lo que deviene en un desentendimiento mayúsculo de la problemática global de la organización. A la postre, surge la rivalidad y la percepción farisea de que los demás no trabajan como uno mismo a favor de la empresa.

El plan estratégico se elaborará siguiendo la pauta secuencial del proceso estratégico. El proceso estratégico se compone de tres etapas principales, a saber: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se planteará pasar de una situación inicial actual a otra situación posterior superior que visibilice una mejoría en la organización con el propósito de alcanzar la visión establecida; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias planteadas en la primera etapa; y (c) evaluación y control, en donde las actividades se verificarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales, especialmente el cumplimiento de los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP). Aparte de estas tres etapas iniciales existe la etapa final que presenta las conclusiones y recomendaciones. Cabe señalar que dos características del proceso estratégico: (a) es interactivo porque involucra la participación activa de muchas personas y, (b) es iterativo ya que genera una retroalimentación repetitiva durante el proceso (D'Alessio Ipinza, *El Proceso Estratégico y la Administración Estratégica: Una visión integral*, 2015).

La secuencia del proceso estratégico principiará con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento adecuado de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes sumamente importantes por cuanto guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrollará la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la intención de conocer la ascendencia que pudiera poseer el entorno sobre la organización que se estudia.

Así también se analizará la industria global en la que se sitúa la organización estudiada descomponiendo las fuerzas PESTE (acrónimo que se refiere a las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE se obtendrá la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permitirá medir el impacto de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que

podrían dañarla si no se evitan. También se evaluarán a los competidores del sector industrial y junto con el análisis PESTE se armará la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la Matriz del Perfil Referencial (MPR) y los Factores Críticos de Éxito (FCE) (D'Alessio Ipinza, El Proceso Estratégico y la Administración Estratégica: Una visión integral, 2015).

Posteriormente, se abordará la evaluación interna, la cual se enfocará en definir las estrategias que permitirán afianzar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de tal modo que se construyan las ventajas competitivas que necesita la organización. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (acrónimo que se refiere a las áreas de Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Informática y Tecnología), de lo cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la organización, así como también descubrir las relaciones entre dichas áreas. En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización, es decir, aquello que persigue la organización para conquistar la sostenibilidad y el éxito en el mercado donde compite, de lo cual se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Es preciso aclarar que el cumplimiento de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y con el cumplimiento de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Todas las matrices presentadas en esta primera fase (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico de la primera etapa (D'Alessio Ipinza, El Proceso Estratégico y la Administración Estratégica: Una visión integral, 2015).

En la segunda fase se plantearán las estrategias encajando las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizarán 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 tercera fase consistirá en la armonización de las estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas, producto de todas las matrices anteriores y que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las mismas que serán específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determinará mediante la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). A continuación, se desarrollarán la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Una vez resueltas estas matrices culminará la primera etapa de formulación del proceso estratégico y proseguirá la segunda etapa que es de la implementación (D'Alessio Ipinza, El Proceso Estratégico y la Administración Estratégica: Una visión integral, 2015).

En la segunda etapa se elaborará la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para contrastar si con las estrategias retenidas se alcanzarán los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayudará a determinar cuál es el grado de posibilidad con que los competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La inclusión de la intuición en el análisis será indispensable puesto que favorecerá la selección adecuada de las estrategias (D'Alessio Ipinza, El Proceso Estratégico y la Administración Estratégica: Una visión integral, 2015).

La implementación estratégica consistirá básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Es imprescindible destacar que una formulación exitosa no garantizará una implementación igualmente exitosa, toda vez que la ejecución siempre es más ardua de materializarse porque conlleva el riesgo de no realizarse. De cualquier forma, en esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de

ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia (D'Alessio Ipinza, El Proceso Estratégico y la Administración Estratégica: Una visión integral, 2015).

Es indispensable tomar en cuenta que la implementación de una nueva estrategia requiere una nueva estructura organizacional, de lo contrario se estaría incurriendo en un error al pretender aplicar una estrategia nueva bajo una estructura obsoleta. Igualmente, no debe subestimarse la preocupación por la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Esto es ña preservación del medio ambiente, el desarrollo social y sostenibilidad económica en el marco de los principios éticos y la colaboración con la comunidad vinculada (stakeholders). Seguidamente viene la tercera etapa en la que se desarrollará la Evaluación Estratégica 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 aquí, se tomarán las acciones correctivas pertinentes (D'Alessio Ipinza, El Proceso Estratégico y la Administración Estratégica: Una visión integral, 2015).

Finalmente, en la cuarta etapa se analizará la competitividad concebida para la organización y se plantearán las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. En esto consiste la formulación, implementación y evaluación del pan estratégico que deberá sintetizarse en un documento denominado Plan Estratégico Integral (PEI) que para el presente caso estará orientado hacia una mediana empresa (D'Alessio Ipinza, El Proceso Estratégico y la Administración Estratégica: Una visión integral, 2015).

Capítulo I: Situación General de la Organización STBG

1.1. Situación General

El Plan Estratégico Integral que se planteará en el presente documento está dirigido a la organización STBG representada por sus dos marcas comerciales de restaurantes: (a) El Montonero, especializada en comida tradicional peruana y típica arequipeña y, (b) Che Carlitos, especializada en parrillas. Ambas marcas funcionan simultáneamente en dos restaurantes diferentes, uno ubicado en la Alameda Pardo Nro. 123, distrito, provincia y región de Arequipa; y el otro ubicado en la zona de restaurantes del Mall Aventura de la Av. Porongoche 500, distrito de Paucarpata, provincia y región de Arequipa.

Arequipa es la segunda ciudad más importante del Perú y se encuentra ubicada en el sur del país con las siguientes coordenadas geográficas: 70°48'15" a 70°05'52" de latitud oeste y 14°36'06" a 17°17'54" de latitud sur. Limita por el norte, este y sur con las regiones de Ica, Ayacucho, Apurímac, Cusco, Puno y Moquegua; y por el oeste con el Océano Pacífico, tal como se muestra en la Figura 1. Su geografía es accidentada y la configuración más importante de su territorio es su zona volcánica atravesada por las derivaciones de la Cordillera Occidental de los Andes. Asimismo, conforme al último Censo Nacional 2017, el número de habitantes en la región es de 1'382,730 con una tasa de crecimiento promedio de 1.8% anual desde 2007. En cuanto al aspecto económico, la región Arequipa aporta al país el 6.6% del VAB y el 6% del PBI siendo la actividad minera la que más contribuye a este crecimiento con un 37.7%, más del doble de lo que aportan otras actividades económicas en la región (Banco Central de Reserva del Perú, 2018).

Una de las actividades boyantes de la economía peruana es la industria de Actividades de Alojamiento y de Servicio de Comidas, así lo refrenda el INEI puesto que de acuerdo a su último informe publicado a comienzos del año 2019 señaló que este tipo de industria creció durante 21 meses consecutivos hasta diciembre del año 2018 en que registró 3.6% de

crecimiento. Pues bien, la organización STBG pertenece a esta misma industria, conforme a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme adoptado por el INEI ya que brinda a sus clientes y consumidores tres tipos de servicios: (a) preparación de comidas y bebidas en restaurante, (b) atención de eventos sociales y, (c) suministro de comidas y bebidas por Delivery.



Figura 1. Mapa político de la región Arequipa
Tomado de “Caracterización del Departamento de Arequipa” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018, p. 1.
(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/arequipa-caracterizacion.pdf>)

STBG es una mediana empresa con casi 18 años de fundación que poco a poco fue creciendo en prestigio y ventas anuales hasta llegar a más de nueve millones de soles, contando todos los tipos de servicios y restaurantes, según lo que se muestra en la Figura 2.

A pesar de que la facturación anual de los períodos que van del 2014 al 2018 nunca fue menos de 9 millones de soles (Sistemas e Informática, 2019), tampoco se pudo superar

los 10 millones como hubiera querido la organización. Y en vez de mostrarse de aumentar las ventas netas el último, ha disminuido preocupantemente.

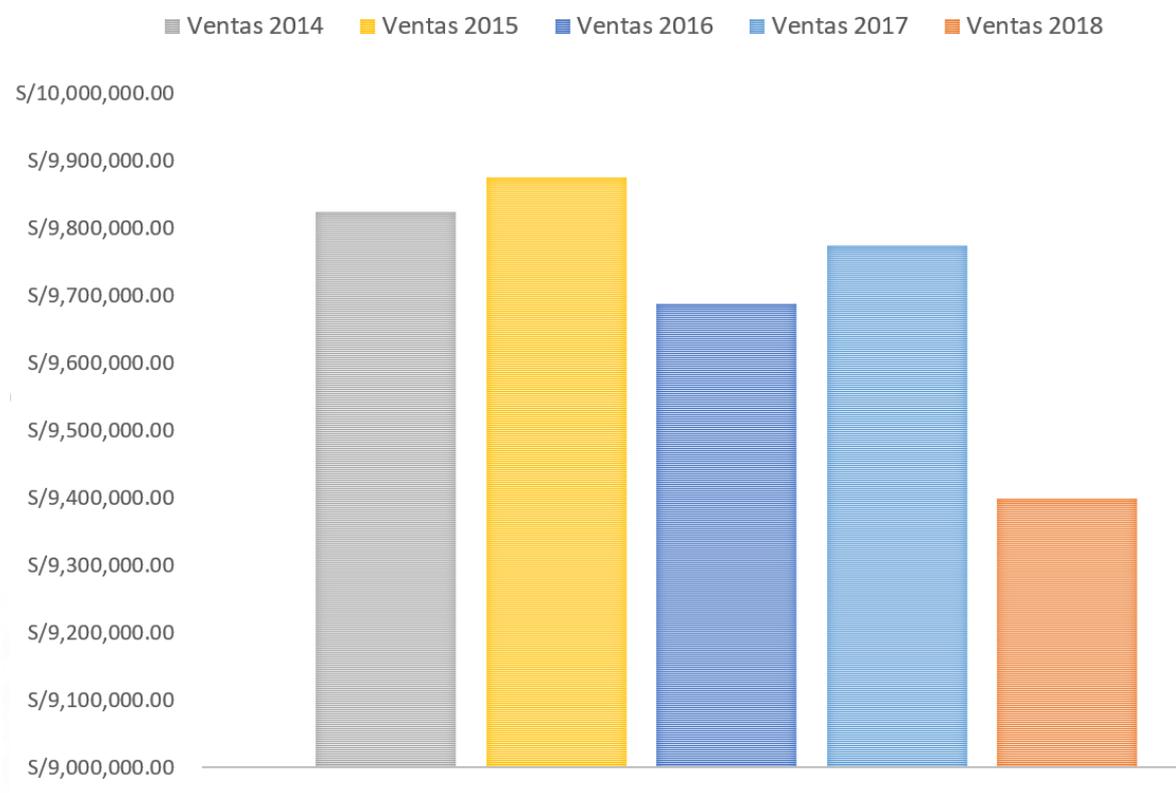


Figura 2. Facturación anual de la organización STBG del 2014 al 2018. Adaptado a partir de los datos de “Estadísticas Bon Gourmet”, Grupo Bon Gourmet, 2019.

1.2. Conclusiones

La organización STBG es un grupo de restaurantes con dos marcas comerciales: Montonero especializado en comida tradicional y típica, y Che Carlitos especializado en parrilladas, con una importante facturación de cerca de diez millones de soles anuales y encuadrada dentro del sector industrial de Actividades de Alojamiento y de Servicio de Comidas que registró 21 meses de crecimiento ininterrumpido según el INEI. No obstante la auspiciosa realidad de crecimiento económico del sector evidenciada, la organización STBG mostró una considerable contracción de sus ventas netas el último año lo que la obliga a la toma de decisiones impostergables sobre acciones que reviertan la actual situación.

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

2.1. Antecedentes

STBG es una organización empresarial dedicado al rubro gastronómico, perteneciente a la industria del servicio de comidas, fundada en la ciudad de Arequipa en diciembre de 2001 por el empresario Maurizio Batti Gamboa.

Esta organización maneja dos marcas actualmente: Montonero para expender comida peruana y Che Carlitos para brindar diferentes tipos de cortes de carne a la parrilla. Hoy en día, estas dos marcas han alcanzado un posicionamiento superior en el mercado arequipeño, son reconocidas por la calidad de sus platos, bebidas y postres, así como por la esmerada atención a los clientes, lo que le ha merecido alcanzar la excelencia en el servicio culinario a nivel regional.

Vestigios anteriores a la fundación de la organización STBG se encuentran en el patriarca de la familia Batti Gamboa. Un inmigrante italiano, víctima de la posguerra, que emigró al Perú para trabajar en un restaurante italiano en la ciudad de Lima. Con la experiencia adquirida viaja a la ciudad de Arequipa donde emprende su propio restaurante que perduró hasta 1977, aunque él fallece en 1971. Quedó en la mente del primogénito Maurizio Batti el recuerdo sensorial de la buena sazón de la familia, la imagen en sobre relieve del trabajo arduo de su padre y, sobre todo, la memoria nostálgica del don de gente asistiendo a los comensales.

Maurizio Batti había decidido seguir estudios universitarios en ingeniería geológica, incluso llegó a graduarse, titularse y empezó a trabajar en la empresa Mobil Perú por 10 años. No obstante, durante ese tiempo, nunca cesó la inquietud de encontrar un restaurante semejante al que había tenido su padre. Sentía la ausencia de un buen servicio culinario, sobre todo en la ciudad de Arequipa. Con el paso de los años, fundó su primer restaurante denominado “El Jayari”, ubicado en el Terminal Terrestre de la ciudad de Arequipa.

Gracias al éxito alcanzado en este lugar concurrido las 24 horas del día, con el correr de los años, abrió otro restaurante bajo la marca El Camaroncito, especializado en productos marinos. Seguidamente fundó la organización STBG el año 2001 comprando estratégicamente el terreno donde se había ubicado el Club Alemán desde 1917.

Haber adquirido este local, públicamente conocido y prestigioso, le dio la oportunidad de ofrecer a la población arequipeña un espacio similarmente campestre y típicamente arequipeño, bajo la sombra de las marcas comerciales el Montonero y Che Carlitos, ambas con sus respectivas especialidades de tipo de comida, y no fue hasta el año 2011 en que se fundó una nueva sucursal en el flamante Mall Aventura Plaza ubicado en lo que fue el hipódromo de la avenida Porongoche.

En todo este tiempo de más de 18 años de experiencia la organización STBG ha adquirido un respetable prestigio por la calidad de sus platos, bebidas y postres, así como por el grato ambiente y servicio de primera. No obstante, el éxito alcanzado, esta organización aspira a crecer a nivel regional y nacional en poco tiempo y, en los próximos años, a nivel internacional inclusive.

2.2. Visión

A junio de 2019, la visión actual es la siguiente:

Participar en el desarrollo económico del Perú, consolidando la cadena de restaurantes de mayor prestigio, solidez y rentabilidad. A través de la tecnología y calidad buscamos consolidar nuestra presencia en Arequipa y el Perú, forjando una identidad propia y manteniendo los altos estándares de calidad y servicio que caracterizan al Grupo Bon Gourmet (Recursos Humanos, 2019).

De acuerdo a los nueve criterios de evaluación de una visión (D'Alessio Ipinza, Visión, Misión, Valores y Código de Ética, 2015) esta visión escrita en tercera persona y con lenguaje infinitivo, se percibe como muy impersonal y pasiva, ergo, no tiene sentido de

urgencia y es poco inspiradora. Esto se puede comprobar desde la primera frase en la que declaran su voluntad de participar en el desarrollo de la economía peruana, cuando eso está sobreentendido. Por eso, difícilmente debió ser conocida por todos.

De otro lado, se comprende que la organización STBG aspira a consolidarse como la “cadena de restaurantes de mayor prestigio, solidez y rentabilidad”, sin embargo, no especifica una meta realizable en un determinado período, de tal forma que propicie la motivación de cumplirla. Aparte, manifiesta el propósito de alcanzar una “identidad propia manteniendo altos estándares de calidad y servicio” y seguidamente indica como su referencia al Grupo Bon Gourmet, es decir, a ellos mismos. Es válido que la organización decida competir con ella misma superando las marcas propias, no obstante, para lograrlo es eficiente observar referencias externas antes que girar sobre el propio eje.

En consecuencia, es preciso modificar la visión perfeccionándola, de tal manera que, corrija las observaciones antes mencionadas.

Visión propuesta

Para el año 2023 consolidarnos como una de las 20 organizaciones de restaurantes de comida peruana más importantes de la región Arequipa en cuanto a rentabilidad, prestigio y servicio gastronómico, propiciando el compañerismo entre los colaboradores, impulsando la identidad culinaria nacional y el bienestar entre los conciudadanos.

2.3. Misión

A junio de 2019, la misión es la siguiente:

Somos una cadena de restaurantes nacional y de nivel internacional con elevados estándares de calidad, servicio y ética cuyo propósito es operar con eficiencia y rentabilidad marcas estratégicamente ubicadas.

Nos caracterizamos por exceder las expectativas de nuestros clientes, valorar a nuestros empleados y respetar al medio ambiente y patrimonio cultural (Recursos Humanos, 2019).

Conforme a los nueve criterios de evaluación de una misión (D'Alessio Ipinza, Visión, Misión, Valores y Código de Ética, 2015), la misión actual no especifica quienes son sus clientes ni cuáles son los productos que ofrece. No basta con mencionar que es una cadena de restaurantes para saber cuál es su público objetivo, en qué mercado se desenvuelve ni qué oferta a sus clientes. En cuanto a la mención de la comunidad vinculada, es genérica y pareciera estar incluida, más por exhortación que por convicción

Misión propuesta

Somos una cadena de restaurantes con solidez financiera de la ciudad de Arequipa especializada en la preparación de comida peruana, así como también estamos dedicados al servicio de catering y Delivery. Cumplimos con los estándares de calidad que nos permite agasajar a nuestros comensales con diligente atención, sabores exquisitos y holgados ambientes familiares.

Para nuestros colaboradores les ofrecemos el clima laboral adecuado, la seguridad ocupacional necesaria e igualmente la oportunidad de especializarse profesionalmente. Para nuestros proveedores les prometemos el trato justo y debido.

Asimismo, somos consciente del cuidado del medio ambiente y por eso nos preocupamos por el tratamiento íntegro de los residuos sólidos y líquidos que se producen desde nuestras instalaciones.

2.4. Valores

A junio de 2019 la organización STBG no tiene un conjunto de valores identificados por entero que sostengan su visión y misión actuales. Por lo tanto, sobre la base de la visión y misión propuestas, se proponen los siguientes valores:

Satisfacción al cliente

El enfoque de todas las tareas y actividades se realizan en función de alcanzar la satisfacción del cliente.

Capacidad organizacional

Conjunto de habilidades y destrezas que permiten coordinar eficaz y eficientemente las áreas de finanzas, operaciones, marketing y recursos humanos de la mano con la gerencia general de la organización.

Responsabilidad empresarial

Cumplimiento honesto de las normas y deberes políticos, tributarios y legales que dispone el gobierno y las instituciones u organizaciones reguladoras de la industria.

Identidad regional y nacional

Identificación y orgullo de pertenecer a la región de Arequipa y al país Perú; cultura ancestral de numerosas razas, rica biodiversidad y abundantes y variados recursos naturales.

Compañerismo

Diálogo asertivo, fluido y permanente como forma de relacionamiento y fuente generadora de solidaridad y confianza.

2.5. Código de Ética

A junio de 2019 la organización STBG no tiene un Código de Ética coherentemente estructurado y relacionado con la visión y misión actuales. Por lo tanto, se propone el siguiente Código de Ética:

1. Satisfacer al cliente desde la adquisición de los insumos y la preparación inocua y exquisita hasta la atención en mesa dentro de un entorno agradable y mobiliario cómodo.
2. Demostrar capacidad organizacional para merecer la rentabilidad esperada y ser una empresa sostenible en el tiempo.

3. Practicar la responsabilidad empresarial con el propósito de contribuir con el bienestar social de la comunidad vinculada y el desarrollo económico del país.

4. Ostentar orgullo por la identidad nacional para preservar la memoria de lo mejor de la culinaria peruana y, al mismo tiempo, perfeccionarla con las técnicas actualizadas de preparación y transformación de insumos.

5. Cultivar el compañerismo como medio para contribuir positivamente con el clima organizacional y como instrumento para anticiparse a los problemas.

2.6. Conclusiones

La organización STBG fue fundada el 2001 a partir de una motivación reivindicativa familiar con la finalidad de crecer en rentabilidad y calidad de servicio reconocida por sus clientes y comensales, respetando a los proveedores, colaboradores y el medio ambiente. Empero, esta cultura organizacional no está clara ni plenamente expresada, ni en la visión ni en la misión actuales de la organización, por lo tanto, fue necesario proponer una versión de ambas corregidas y aumentadas.

Por otro lado, atendiendo a que la organización STBG no tiene un conjunto de valores ni Código de Ética establecido y oficializado, se propusieron los valores que cimentarán el código de ética coherentemente relacionado con la visión y misión propuestas, todos los cuales apuntalarán la satisfacción del cliente en un clima de compañerismo, con capacidad organizacional y responsabilidad empresarial, contribuyendo de esta manera con la identidad nacional.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa abarca el análisis del entorno geográfico desde un punto de vista social, político y económico con la finalidad de examinar cuáles son aquellos aspectos que la organización STBG debe priorizar para alcanzar su visión.

Esta evaluación parte del reconocimiento de la ubicación geoestratégica del país donde está situada la organización STBG para luego desarrollarse el análisis tridimensional de las naciones, enseguida el análisis competitivo del país y luego el análisis del entorno PESTE para, consecuentemente, producir la Matriz de Evaluación de Factores Externos.

A continuación, se estudiará a la organización con relación a sus competidores y referentes para, finalmente, con todos los datos recabados realizar la Matriz del Perfil Competitivo, la Matriz del Perfil Referencial y los Factores Críticos de Éxito.

En cuanto a la ubicación geoestratégica hay que considerar que el estrato primordial es el planeta Tierra; el segundo estrato es el continente de América; el tercero, es el país Perú, el cuarto, la región de Arequipa; y, el quinto; la organización STBG. En la Tabla 1 se puede conocer las características geográficas de todos los estratos mencionados y al observarse los datos se puede apreciar que, tomando en cuenta la superficie a nivel mundial, el Perú ocupa un lugar intermedio, empero, a nivel de población mundial, tiene una colocación rezagada.

Tabla 1

Datos Geográficos Generales por Estratos

| Estrato | Ubicación Geográfica | Superficie | Población |
|----------------|---|-----------------------------|------------------|
| Planeta | Tierra | 510'000,000 km ² | 7,000'000,000 |
| Continente | América | 42'000,000 km ² | 1,002'000,000 |
| País | Perú | 1'285,216 km ² | 32'000,000 |
| Región | Arequipa | 63,346 km ² | 1'100,000 |
| Empresa | Servicios Turísticos Bon Gourmet E.I.R.L | 2,000 m ² | 150 |

Nota. Datos aproximados. Adaptado de los datos del Banco Mundial (<http://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/themes/people.html>), Promperú (<https://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>) y el Grupo Bon Gourmet.

Si el punto de vista fuera la división del mundo entre los hemisferios norte y sur la perspectiva sería diferente por cuanto el norte posee mayor superficie geográfica y concentra la mayor cantidad de la población, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Datos Geográficos Generales por Hemisferios

| Hemisferio | Tierra | Mar | Hielo | Población | Densidad |
|-------------------|---------------|------------|--------------|------------------|-----------------|
| Norte | 39% | 60% | 1% | 90% | 50% |
| Sur | 13% | 82% | 5% | 10% | 11% |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 85-93), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

La organización STBG al estar dentro del Perú y éste ubicado en el Hemisferio Sur da cuenta de que su posición geográfica lo sitúa distante de la mayor cantidad de población y del mayor espacio terrestre.

El Banco Mundial, entidad multinacional especializada en finanzas y asistencia técnica para todos los países, especialmente los emergentes, en sus reportes dividió los países del mundo en siete regiones:

- Asia Oriental y el Pacífico (AOP)
- Europa y Asia Central (EAC)
- América Latina y el Caribe (ALC)
- Oriente Medio y Norte de África (OMNA)
- América del Norte (AN)
- Asia Meridional (AM) y,
- África del Sur del Sahara (ASS).

Conforme a esta clasificación, el país Perú (donde se encuentra la organización STBG), está dentro de la región América Latina y el Caribe (ALC), y de acuerdo a los últimos datos oficiales del año 2017, ALC es la quinta región con más habitantes (645 millones aproximadamente); también fue la cuarta región donde fue más fácil realizar

negocios, según el reporte de Doing Business 2017 (59.08 puntos); y, al mismo tiempo, fue la cuarta con mejor PBI.

De estos datos se puede colegir que ALC tiene todavía una medianamente baja importancia a nivel mundial (ver Figura 3), de allí que el Banco Mundial recomiende que los retos principales de esta región sean, hoy en día, el impulso de la inversión, la promoción del aumento de la tasa de ahorro y de las exportaciones, y el incentivo para el desarrollo del sector privado (Banco Mundial, 2018).

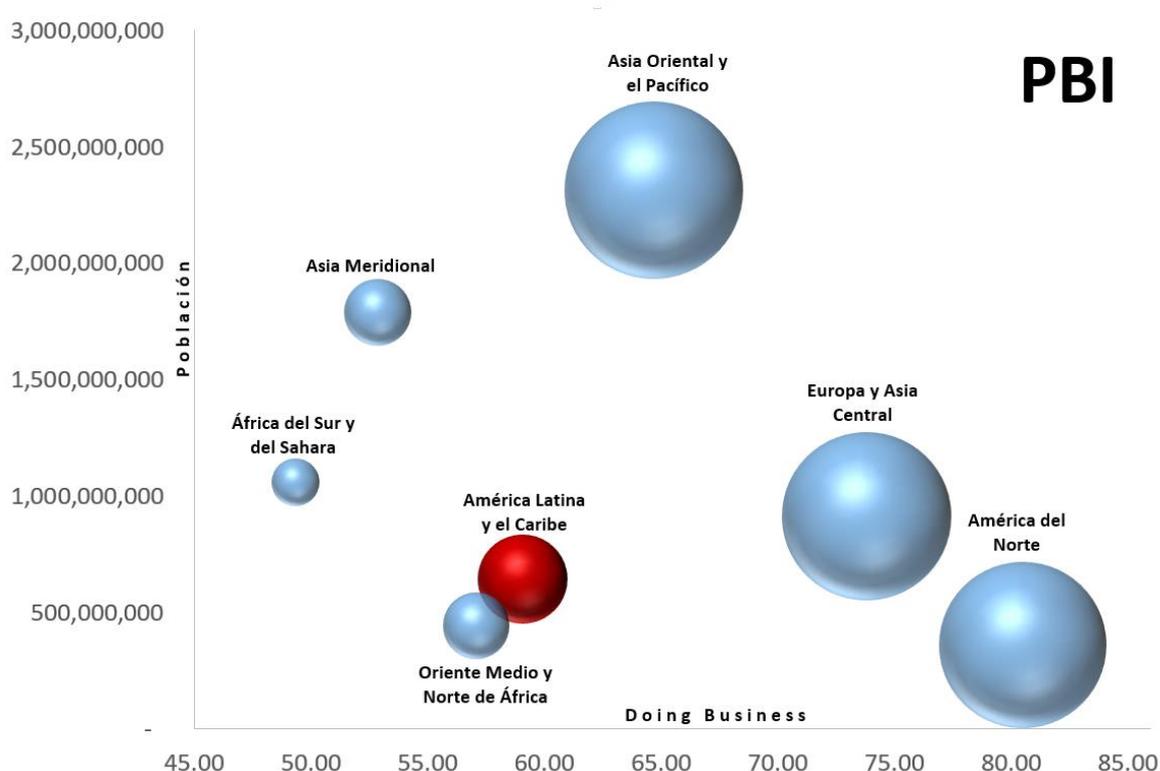


Figura 3. Volumen del PBI (circunferencia) en relación con el tamaño de la población (ordenadas) y el indicador Doing Business (abscisas) por cada región mundial. Adaptado a partir de los datos del Banco Mundial, 2018. (<https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview>)

Dentro de la región ALC, el Perú ocupa un lugar auspicioso puesto que, en tamaño del PBI, de 30 países ocupa el séptimo lugar entre los más altos. Aparte, es el tercer país con el indicador Doing Business 2017 más alto y el quinto país con mayor población en la región. Esto sitúa al Perú como un país intermedio con importancia prevaleciente dentro de la región ALC. Aunque también es necesario advertir que la brecha que hubo ese año respecto de los

dos primeros países (Brasil y México, respectivamente) es muy significativa, tal cual se ve en la Figura 4.

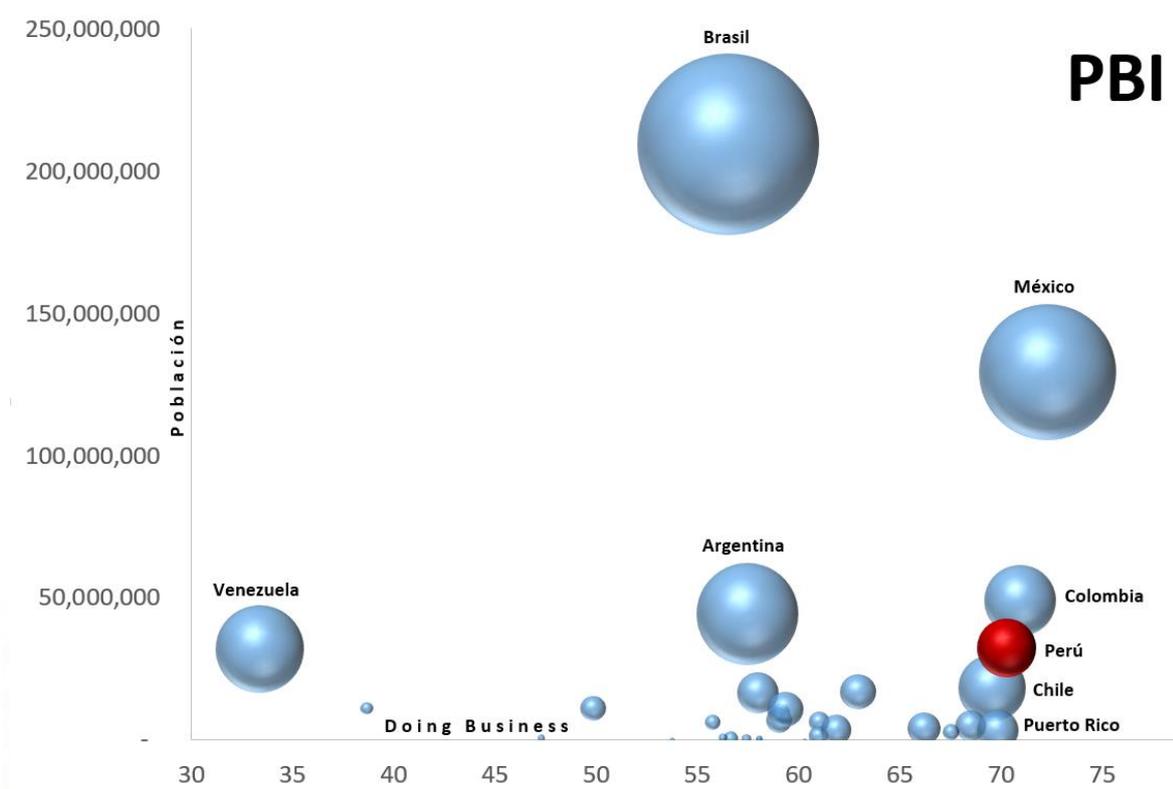


Figura 4. Volumen del PBI (circunferencia) en relación con el tamaño de la población (ordenadas) y el indicador Doing Business (abscisas) por cada país de LAC. Adaptado a partir de los datos del Banco Mundial, 2018. (<https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview>)

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Vista la organización STBG dentro de la región geográfica a la que pertenece, corresponde analizar las relaciones internacionales del país en el que se encuentra la organización STBG a través de los aspectos planteados por Hartmann en su libro *The relations of nations*. Él propuso que la relación entre las naciones debe evaluarse desde la perspectiva de los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales. Este análisis es importante para equiparar la fuerza internacional que posee un determinado país ya que a partir de la intensidad de esta fuerza se podrá desarrollar el planeamiento estratégico con mayor consistencia (D'Alessio Ipinza, 2015).

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

En cuanto a los intereses nacionales, son todos aquellos asuntos medulares de los que se ocupa un país con el propósito de alcanzar una meta nacional o protegerse de los demás países. Estos asuntos se desagregan en: de supervivencia, vitales, importantes y periféricos.

En el presente caso, para identificar aquellos asuntos medulares hay que nombrar primero a la Constitución Política de 1993, Título II, Capítulo I, artículos 43° y 44°, en la que se estipula que el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana con los siguientes deberes primordiales:

- Defender la soberanía nacional,
- Garantizar la plena vigencia de los derechos humanos,
- Proteger la población de las amenazas contra su seguridad y,
- Promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación.

Segundo, debe acudir al Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021, publicado en marzo de 2011 y redactado por el CEPLAN en el que se plantearon seis ejes estratégicos para el cumplimiento de metas nacionales de cara al año 2021, año del bicentenario de la independencia del Perú. Los ejes estratégicos que se plantearon fueron los siguientes:

Eje estratégico 1: Derechos fundamentales y dignidad de las personas. Se “considera indispensable relacionar el desarrollo integral y sostenible con la vigencia plena y efectiva de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Objetivo nacional. “Plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Eje estratégico 2: Oportunidades y acceso a los servicios. “Incluye el acceso equitativo a servicios fundamentales de calidad (educación, salud, agua y saneamiento,

electricidad, telecomunicaciones vivienda y seguridad ciudadana” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Objetivo nacional. “Igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios básicos” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Eje estratégico 3: Estado y gobernabilidad. “Necesidad de reducir la envergadura del sector público... Al mismo tiempo, juzga indispensable hacer crecer las instituciones del Estado en las regiones, como parte del proceso de descentralización y erradicación del centralismo” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Objetivo nacional. “Estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Eje estratégico 4: Economía, competitividad y empleo. “Sustenta una política económica estable y previsoras que aliente el crecimiento económico sostenido mediante la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleos dignos” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Objetivo nacional. “Economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Eje estratégico 5: Desarrollo regional e infraestructura. “Considera imprescindible definir estrategias que contribuyan a cerrar las diferentes brechas de desigualdad de recursos y capacidades entre Lima y las regiones, y entre las propias regiones” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Objetivo nacional. “Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Eje estratégico 6: Recursos naturales y ambiente. “En el Perú, país de desarrollo intermedio en rápido crecimiento económico, los recursos naturales tienen un papel estratégico... para el sostenimiento de la economía del país porque contribuyen a la satisfacción de las necesidades de la población y al desarrollo de actividades productivas generadoras de bienes y servicios dirigidos tanto al mercado interno como externo” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Objetivo nacional. “Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad con un enfoque integrado y ecosistémico, y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales

| Interés Nacional | Intensidad del Interés | | | |
|--|----------------------------|-----------------------|---|------------------------------|
| | Supervivencia (crítico) | Vital (peligroso) | Importante (serio) | Periférico (molesto) |
| 1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas | | EE.UU. (=) UE (=) | América Latina (=) | Venezuela (≠) China (≠) |
| 2. Oportunidades y acceso a los servicios | | | América Latina (=) | |
| 3. Estado y gobernabilidad | | América Latina (=) | EEUU (=) UE (=) | Venezuela (≠) Bolivia (≠) |
| 4. Economía, competitividad y empleo | | EEUU (=) China (=) | América Latina (=) UE (=) | Venezuela (≠) |
| 5. Desarrollo regional e infraestructura | | | América Latina (=) EE.UU. (=) UE (=) China (=) | |
| 6. Recursos naturales y ambiente | | América Latina (=) | | EEUU (≠) China (≠) |

Nota. El signo “=” equivale a intereses comunes y el signo “≠” equivale a intereses opuestos. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 95), por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Teniendo en cuenta los primeros datos geoestratégicos del Perú más los ejes estratégicos del CEPLAN puede elaborarse la Matriz de Intereses Nacionales tal como se muestra en la Tabla 3.

3.1.2. Potencial nacional

Denominado también “poder nacional”. Indica qué tan fuerte o débil es el Estado peruano para conseguir los objetivos propuestos en el marco de sus intereses nacionales. D’Alessio (2015) citó a Hartmann, quien señaló que para analizar el potencial nacional debe verificarse los siguientes elementos: (a) la estructura poblacional (demografía), (b) el tamaño y la forma del territorio (geográfico), (c) el material estratégico (económico), (d) el desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (histórico, psicológico y sociológico), (f) la forma de Gobierno (organizacional y administrativo), y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (militar).

Estructura poblacional. El Perú es un país con 31’237,385 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018) y la descomposición de esta estructura poblacional se consulta en la Tabla 4.

Tabla 4

Descomposición de la Estructura Poblacional del Perú

| Característica | Descomposición | | |
|------------------|-----------------------|--|-----------------|
| Población | 31’237,385 habitantes | | |
| Tamaño | Puesto 43 en el mundo | Puesto 5 en América Latina y el Caribe | |
| Por sexo | Hombres = 49.2% | | Mujeres = 50.8% |
| Por edad | 0 a 14 = 26% | 15 a 59 = 62% | +60 = 12% |
| Por región | Costa = 58% | Sierra = 28% | Selva = 14% |
| Por urbano-rural | Urbana = 79% | | Rural = 21% |

Nota. Adaptado de los datos del INEI (<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>).

Tamaño y forma del territorio. El Perú tiene una extensión territorial de 1'285,215 Km². Ocupa el puesto 19 a nivel mundial en tamaño de superficie territorial y el puesto 4 a nivel de América Latina y el Caribe.

Clima. En cuanto al clima, el Perú se ubica entre la línea ecuatorial y el trópico de Capricornio, por ende, debiera presentar un clima tropical, no obstante, debido a la Corriente de Humboldt, la Cordillera de los Andes y la particular dinámica de ciclones y anticiclones, propician un clima heterogéneo que implica 27 de los 32 tipos de clima, según la tipología de Thornthwaite (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019).

Límites. En cuanto a los límites políticos el Perú limita de la siguiente manera:

- Noroeste: Ecuador
- Noreste: Colombia
- Este: Brasil
- Sureste: Bolivia
- Sur: Chile y el Océano Pacífico
- Oeste: Océano Pacífico

Sistema relacional de transporte. En cuanto al sistema relacional que está constituido por el conjunto de redes de transporte que comunican los diferentes centros poblados del Perú. Estas redes de transporte se clasifican en red vial, red fluvial, red ferroviaria, puertos y aeropuertos.

La red vial está comprendida dentro del SINAC que señaló que al 2017 el Perú tenía una longitud total de 165,904.9 Km. La longitud de esta red está distribuida en una red vial nacional con 16.1%, red vial departamental con 15.3% y una red vial vecinal con 68.6%. Si se toma en cuenta el acabado de las carreteras, al 2017 19,682.4 Km de la red vial nacional, 3,695.7 Km de la red vial departamental y 1,915.2 de la red vial vecinal estuvieron pavimentadas (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019).

La red fluvial de ríos navegables pertenece a la Región Hidrográfica Amazónica, compuesta principalmente por los ríos Amazonas, Ucayali y Huallaga que permiten el transporte y comercio fluvial, además de conectarse con el sistema nacional de carreteras. La red ferroviaria tiene una extensión de 1,940 Km al año 2016, de las cuales el 87.7% de esta longitud está administrada por empresas públicas y el 12.3% por privados. La red de puertos está erigida sobre un total de 45 puertos operativos, de los cuales el Terminal Portuario del Callao concentra el 68.4%. Y la red de aeropuertos cuenta con 134 aeródromos operativos, de los cuales el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, también ubicado en Lima, concentró el 99.2% del tráfico total de pasajeros en vuelos internacionales el año 2017 (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019).

Material estratégico. Entre los indicadores económicos más relevantes del Perú se muestra que el PBI del año 2017 fue 211.389 mil millones USD (Banco Mundial, 2019), el crecimiento económico a diciembre de 2018 fue de 3.99% (Castillo, 2019), las reservas internacionales representaron a marzo de 2019 el 29% y la inflación anual proyectada para el 2019 será de 2.5%.

Las principales actividades económicas son:

Sector agropecuario. Hasta el año 2017 representó el 5.1% del PBI. La superficie cosechada se concentró en cuatro productos: cáscara de arroz, café, papa, maíz amarillo duro y maíz amiláceo. La producción agrícola comprendió principalmente la caña de azúcar, papa, arroz cáscara, y maíz amarillo y, la producción pecuaria y avícola se centró fundamentalmente en la leche cruda de vaca y pollo (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019).

Sector pesquero. Hasta el año 2017 la pesca representó el 0.31% del PBI nacional, siendo los principales productos marinos los de tipo pelágico, a saber, la anchoveta, el jurel y la caballa. Para el Perú significa una enorme ventaja los 2,500 Km de costa y la Corriente de

Humboldt, depósito de una diversidad de especies de peces, moluscos, crustáceos, equinodermos y algas. Por otra parte, los principales productos hidrobiológicos acuícolas son la trucha, la concha de abanico, los langostinos, la tilapia, el camarón y otros peces amazónicos (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019).

Sector minería. Es el sector más importante de la economía del Perú. Su importancia es de tal relevancia que acaparó el 79.5% de las exportaciones tradicionales del Perú. Los productos minerales esenciales son el cobre, oro, plata, zinc, hierro y plomo (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019).

Sector turismo. Hacia el año 2017 este sector representó 3.9% del PBI nacional. Entre las actividades propias de este sector las que más aportaron al PBI turístico fueron el transporte de pasajeros en un 27%, la provisión de alimentos en un 22.6% y 14% el alojamiento de visitantes.

El 2017 llegaron al Perú cuatro millones de turistas internacionales, 8.1% más que el año anterior. Los lugares de procedencia más frecuentes son Chile (27,3%), Estados Unidos (14,8%) y Ecuador (7,2%) y la mitad de ellos se fueron al Cusco (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019).

Desarrollo tecnológico. El IMD de Suiza, en alianza con CENTRUM PUCP de Perú, presentó el Ranking de Competitividad Mundial IMD 2018 donde el Perú ocupa el puesto 54 de 63 países con un puntaje de 60.24, curiosamente mejora una posición en el puesto aunque con menor puntaje respecto del año pasado (IMD Business School, 2018).

Este índice mide cuatro pilares: Desempeño Económico, Eficiencia del Gobierno, Eficiencia en los Negocios e Infraestructura. De estos índices, el cuarto pilar sobre la Infraestructura, no presenta cambios, pero sí una situación preocupante ya que se mantiene en el puesto 61 de 63 países. Este pilar se mide el grado en que los recursos básicos, tecnológicos, científicos y humanos satisfacen las necesidades de las empresas. La situación

del Perú es preocupante por cuanto descendió en los últimos diez años 19 puestos y prácticamente está rezagado en los últimos lugares (IMD Business School, 2018).

Si se considera el Índice Mundial de Innovación 2018, publicado anualmente por la Universidad Cornell, el INSEAD y la OMPI, el Perú se ubica en el puesto 71. Este índice examina 126 economías en función de 80 variables que van desde la presentación de solicitudes de derechos de propiedad intelectual hasta la creación de aplicaciones móviles, el gasto en educación y las publicaciones científicas y técnicas (Gestión, 2018).

Experiencia pasada. Sobre la base de lo escrito por Franklin Pease en su libro titulado “Breve historia contemporánea del Perú”, los inicios de la República el Perú fueron muy complicados puesto que el gobierno fue muy inestable. El fantasma de la crisis estuvo siempre presente, salvo por la época de prosperidad falaz del guano, como la llamó Basadre. El guano de haber sido un producto doméstico utilizado por los hombres andinos, pasó a adquirir una gran importancia como fertilizante y demandado por los agricultores europeos y norteamericanos. El guano generaba riqueza, pero lo hacía en épocas donde no había políticas de superávit económico convertible ni ahorro bancario en los gobiernos que se sucedieron en ese entonces.

Con total seguridad, lo mejor de la época del guano fue la construcción ferrocarrilera que se inició en 1868, cuando el breve gobierno de Pedro Diez Canseco admitió la propuesta de tender caminos de hierro del neoyorquino Henry Meiggs.

Si la situación era crítica antes de la fatídica guerra con Chile, cuando se perdió territorio, la situación fue catastrófica para el Perú puesto que la crisis fue mayor a las ocurridas por la guerra de la independencia y los efectos económicos duraron décadas. Justamente, para sobrellevar esa crisis se firmó el controvertido Contrato Grace que entregaba directamente la infraestructura ferroviaria y los derechos de explotación minera a los acreedores con tal de administrar el pago de la deuda externa.

Luego vino la etapa de la reconstrucción que dieron paso a la denominada República Aristocrática donde se percibió un empeño por desarrollar el Perú en el siglo XX, traducido por el aumento de las exportaciones y el saldo comercial favorable de 1920 a 1930, no obstante, continuaba la sensación de tribulación imperecedera por la crisis de la moneda, la deuda externa y la agitación política.

Para 1930 el consumo interno disminuyó por la crisis mundial que continuó con altibajos, tanto por las guerras mundiales como por situaciones de política interna serias que llevaron a una nueva devaluación de la moneda y disminución de la renta nacional entre 1946 y 1948. Hasta que surgió una nueva bonanza basada en la actividad pesquera, particularmente en la producción y exportación de harina de pescado que hizo crecer el norte peruano, si bien no sostenidamente.

Surgió lo que se llamó la Revolución Restauradora del general Odría, quien implementa una nueva política económica para restablecer la libertad de comercio y la tasa libre de cambio. Además de implementar una fuerte inversión pública que con el tiempo le produjo inflación y la obligación de renegociar la deuda externa ante el FMI.

Con la llegada del primer gobierno de Belaúnde Terry, se estatizó la Caja de Depósitos y Consignaciones para poner fin a la recaudación privada de impuestos. Su gobierno estuvo orientada a las grandes obras públicas, especialmente la construcción de carreteras, aeropuertos y conjuntos habitacionales, para lo cual buscó aumentar los impuestos elevando la presión tributaria, pero acentuó el desorden administrativo hasta que fue depuesto por el gobierno militar del general Velazco.

La década de 1970 se caracterizó por la estatización de numerosas empresas estratégicas generando un aumento mayúsculo de la administración pública, del mismo modo de la deuda interna y externa. No obstante, casi a finales de la década de 70 se produjo un

boom de precios favorables de los minerales que benefició al Perú para aliviar su economía e intentar renegociar su deuda ante el FMI.

En el segundo gobierno de Belaúnde Terry, fue una época que se caracterizó por el control de precios y una política inconveniente de subsidios, así como también se caracterizó por ser el gobierno que restituyó la propiedad privada, la libertad de expresión y la elección de gobiernos municipales. Durante este gobierno aparecieron los grupos terroristas más sanguinarios que hubo en la historia del Perú.

Luego sucedió el primer gobierno de Alan García quien retomó las políticas estatistas y sumado al avance de los atentados terroristas sumió al país en una grave crisis que terminó con la llegada al gobierno de Alberto Fujimori en 1990. Si bien Fujimori reacomodó la administración pública e implementó una política de privatizaciones que reactivó la economía, no obstante, su gobierno se convirtió en una dictadura que junto a los malos manejos y la corrupción condujo al Perú a una nueva crisis económica (Pease, 1995).

Forma de gobierno. La Constitución Política del Perú, promulgada en 1993, define al Estado peruano como una república democrática, social, independiente y soberana, organizada dentro del principio de separación de poderes que, en teoría, deberían actuar como contrapeso. Los tres poderes son el Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial.

El Poder Legislativo reside en el Congreso y consta de una Cámara única. Sus funciones principales consisten en la promulgación de leyes; la fiscalización de cualquier asunto de interés público; la designación del contralor general de la República; la designación de tres directivos y ratificación del presidente del Banco Central de Reserva del Perú; y, ratificación del Consejo de Ministros.

El Poder Ejecutivo está representado en la figura del Presidente de la República quien es el Jefe del Estado y Personifica la Nación. Es elegido por sufragio directo y sus principales funciones son dirigir la política general del Gobierno, representar al Estado dentro

y fuera del territorio nacional y velar por el orden interno y la seguridad exterior de la República. Asimismo, nombra al presidente del Consejo de Ministros y junto con él los ministros que ocuparán la cartera de 18 ministerios que operan en el país.

El Poder Judicial es un organismo autónomo constituido por una estructura jerárquica encargada de administrar justicia. Está encabezado por un presidente electo entre los vocales supremos y por la Corte Suprema de Justicia.

Fuerzas armadas. Según los datos proporcionados por el prestigioso portal web internacional Global Firepower el Perú ocupa el puesto 42 como el ejército más poderoso a nivel mundial y puesto 4 a nivel de América Latina y el Caribe, fundamentado en los siguientes datos (Global Firepower, 2019):

- Presupuesto de Defensa: 2.560.000.000 USD
- Miembros activos: 100.830
- Número total de aeronaves: 275
- Número de tanques: 85
- Fuerza naval total: 60

3.1.3. Principios cardinales

Se refieren estos principios a todo aquello que debe accionar una nación para alcanzar sus objetivos, de tal manera que se convertirán en la base de la política exterior. Para el caso de la organización STBG, los principios cardinales son los siguientes:

Influencia de las partes. Hoy en día los países que mayor influencia tienen en el mundo son Estados Unidos y China, quienes están luchando por la hegemonía militar, económica, comercial y política (VisualPolitik, 2017), de allí que hayan comenzado una guerra comercial (VisualPolitik, 2018) que actualmente está en pausa (Gestión, 2019).

Históricamente EE.UU. ejerció una notable influencia desde hace décadas, empero, conforme a las declaraciones del actual presidente, Donald Trump, que manifestó que

construirán un muro limítrofe entre las fronteras de México con EE.UU. o que endurecerá la política migratoria, y además, por los resultados de la gira que efectuó el vicepresidente Mike Pence hacia Perú, Colombia, Chile, Argentina, Panamá, Brasil y Ecuador, puede resolverse que Latinoamérica para EE.UU. es más una molestia que una oportunidad. De pronto, claro está, lo que EE.UU. pretende de Latinoamérica es: (a) el apoyo incondicional a su política exterior, incluida la política ante Venezuela, (b) que renuncien o pongan freno a la influencia de China y, (c) que asuman las culpas de los problemas comunes, ya sea pagando por el muro limítrofe o logrando la eficacia en la lucha contra el narcotráfico (VisualPolitik, 2018).

Mientras tanto, China está al acecho de Latinoamérica y ha demostrado un interés engatusante por esta región que se evidencia en que, desde el año 2001 al 2015, el monto por las relaciones comerciales se multiplicaron por 22 hasta llegar al 230 mil millones USD y para el 2025 se espera que este monto supere los 500 mil millones USD, aparte de que China espere invertir en los próximos diez años hasta 250 mil millones USD en Latinoamérica (VisualPolitik, 2016). La creciente influencia es tal que ha logrado que países como Uruguay, Ecuador, Panamá, Bolivia y Perú se hayan adherido al Fondo Ruta de la Seda, el más colosal proyecto de infraestructura con el que China pretende generar una red comercial internacional y extender su influencia a nivel mundial (Gestión, 2018).

Por otro lado, conforme al informe “Los mejores países del 2019”, hecho por la US News and World Report en colaboración con la Universidad de Pensilvania (EE.UU.) estableció un ranking que arroja un indicador de influencia y poder, cuyas variables de medición fueron la influencia política y financiera, así como el tamaño del ejército. De acuerdo a este informe los tres primeros lugares lo ocupan EE.UU., Rusia y China. En cuanto a la región latinoamericana, los diez más poderosos e influyentes son Brasil, México, Colombia, Argentina, Panamá, Guatemala, Ecuador, Perú, Chile y Costa Rica (US News, 2019).

Lazos pasados y presentes. El Perú comparte una misma cultura de influencia hispánica (empezando porque se habla el mismo idioma castellano) con todos los países latinoamericanos por haber sido colonia de España. Al mismo tiempo, desde su independencia el Perú tuvo guerras con todos sus países vecinos, a excepción de Brasil. Las guerras fueron las siguientes (Basadre Grohmann, 2005):

- Guerra entre la Gran Colombia y Perú (1828-1829)
- Guerra entre las Confederaciones Argentina y Peruano-Boliviana (1837-1839)
- Guerra contra la Confederación Peruano-Boliviana ((1836-1839)
- Guerra entre Perú y Bolivia (1841-1842)
- Primera guerra peruano-ecuatoriana (1858-1860)
- Guerra hispano-sudamericana (1865-1866)
- Guerra del Pacífico (1879-1884)
- Guerra entre Colombia y Perú (1932-1933)

Debe agregarse también las dos últimas guerras que no considera Basadre, las cuales se refieren al conflicto con el Ecuador (López Contreras, 2004):

- Segunda guerra peruano-ecuatoriana (1941)
- Tercera guerra peruano-ecuatoriana (1995)

En la actualidad el Perú no padece ninguna guerra y las relaciones con sus países vecinos son inmejorables, especialmente porque comparte con ellos relaciones comerciales importantes, especialmente con Chile y Colombia.

Contrabalance de intereses. Durante la administración del gobierno de 1990, personificado por Alberto Fujimori, se tomaron medidas económicas y administrativas trascendentales que todos los gobiernos sucesivos continuaron y respetaron, marcando así el comienzo del resurgimiento del Perú que al día de hoy le ha valido ser considerado como una

economía emergente. Estas medidas consistieron en mantener una estabilidad monetaria evitando imprimir moneda sin justificación técnica, se suprimieron impuestos que no agregaban valor, se reestructuró el sistema de pensiones tomando como modelo las AFP, se promocionó la inversión a través de la privatización de diversas empresas públicas, se abrió el mercado internacional mediante la reducción de aranceles, se promovió la descentralización del poder trasladándolos hacia las regiones y municipios y, se apostó por el equilibrio presupuestario (VisualPolitik, 2016). Gracias a estos lineamientos el Perú se empeñó en buscar mercados ventajosos firmando tratados comerciales internacionales que a la fecha se visionan en la Tabla 5 (MINCETUR, 2019).

Conservación de los enemigos. Sobre la base de lo que sustenta el profesor D'Alessio, es conveniente tener enemigos debido a que alienta la innovación y la premura por concretar un planeamiento estratégico, sin embargo, los enemigos hay que tenerlos en el menor número posible. En el caso de Perú, no tiene enemigos de alto riesgo ya que no tiene problemas limítrofes con ningún país vecino. De todas maneras, todavía se percibe a Chile con animadversión y, al menos culturalmente, Chile es un país de riesgo

3.1.4. Influencia del análisis en la organización

La organización STBG está ubicada en el Perú, un país que se encuentra dentro del tercio superior de países con mejores indicadores a nivel mundial. Es un país emergente, próximo a convertirse en un país desarrollado si continúa la tendencia. Es un país con un potencial económico favorable y con objetivos claramente señalados en el Plan Bicentenario. Aunque la organización STBG depende fundamentalmente del mercado local y parcialmente de los turistas extranjeros, la influencia de la posición del Perú es certera ya que creó las condiciones favorables para el crecimiento de la empresa.

Tabla 5

Acuerdos Comerciales del Perú Vigentes

| Tratado | Países Intervinientes | Vigencia |
|--|---|-----------------|
| La Organización Mundial del Comercio | 161 países | 1995 |
| Comunidad Andina | Perú, Bolivia, Colombia, Chile y Ecuador | 1969 |
| Mercosur | Perú, Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay | 2005 |
| Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y Cuba | Perú y Cuba | 2001 |
| Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico – APEC | Australia, Brunei Darussalam, Estados Unidos, Canadá, Filipinas, Indonesia, Japón, Malasia, Nueva Zelanda, Corea del Sur, Singapur, Tailandia, China, China Taipéi, Hong Kong, México, Papúa Nueva Guinea, Rusia y Vietnam | 1998 |
| Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile | Perú y Chile | 2009 |
| Acuerdo de Integración Comercial Perú – México | Perú y México | 2012 |
| Acuerdo de Promoción Comercial Perú-EE.UU. | Perú y EE.UU. | 2009 |
| Tratado de Libre Comercio Perú – Canadá | Perú y Canadá | 2009 |
| Tratado de Libre Comercio Perú-Singapur | Perú y Singapur | 2009 |
| Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China | Perú y China | 2010 |
| Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio | Islandia, Liechtenstein, Suiza y Noruega | 2012 |
| Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea | Perú y Corea del Norte | 2011 |
| Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y la Facilitación del Comercio y sus Protocolos Adicionales | Perú y Tailandia | 2011 |
| Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón | Perú y Japón | 2012 |
| Acuerdo de Libre Comercio Perú – Panamá | Perú y Panamá | 2012 |
| Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea | Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumanía y Suecia | 2013 |
| Acuerdo de Libre Comercio Perú – Costa Rica | Perú y Costa Rica | 2013 |
| Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial entre la República del Perú y la República Bolivariana de Venezuela | Perú y Venezuela | 2013 |
| Alianza del Pacífico | México, Colombia, Perú y Chile | 2011 |
| Tratado de Libre Comercio Perú - Honduras | Perú y Honduras | 2017 |

Nota. Adaptado de los datos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>).

3.2. Análisis Competitivo del País

En cuanto a este punto D'Alessio (2015) propuso reconocer la secuencia estratégica de alineación para el planteamiento estratégico, es decir que, partiendo de las relaciones internacionales actuales es preciso darse cuenta del planeamiento estratégico continental, nacional, regional y sectorial, para que, sobre la base de estos lineamientos precedentes, plantear el plan estratégico de la organización. Dicho de otra manera, el planeamiento estratégico organizacional exitoso depende de la condición sine qua non del planeamiento estratégico sectorial y nacional previos.

Conociéndose el CEPLAN, que viene a ser el planeamiento estratégico nacional, para continuar con el análisis de las fortalezas y debilidades del Perú, se dispondrá del modelo conocido como Diamante de Porter (D'Alessio Ipinza, 2015), el cual se explica a través de los siguientes vértices:

3.2.1. Condiciones de los factores

Mediante el Ranking Mundial de Competitividad 2018 desarrollado por el IMD de Suiza y publicado por la Escuela de Negocios CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2018), se determinaron los factores que explicarán la competitividad del Perú, entendida la competitividad como la capacidad que tiene el país para crear prosperidad con las competencias y recursos propios. De acuerdo a este estudio, el índice se calculó a partir de cuatro pilares que, junto a sus variables de medición, se muestran en la Tabla 6, los mismos que servirán para especificar las condiciones de la competitividad del Perú.

En efecto, de acuerdo a estos factores se mide, el Perú obtuvo la posición número 54 de 63 países estudiados. Visto individualmente cada factor, en la variable Eficiencia del Gobierno sale mejor posicionado en el puesto 47 y peor posicionado en Infraestructura con el puesto 61. En Eficiencia en los Negocios obtuvo el puesto 51 y en Desempeño Económico el puesto 55, tal como se ve en la Figura 5.

Tabla 6

Pilares y variables del Índice de Competitividad Mundial de 2018 (IMD)

| Desempeño Económico | Eficiencia del Gobierno | Eficiencia en los Negocios | Infraestructura |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Economía doméstica • Comercio internacional • Inversión extranjera • Empleo • Precio | <ul style="list-style-type: none"> • Finanzas públicas • Política fiscal • Marco institucional • Legislación para los negocios • Marco social | <ul style="list-style-type: none"> • Productividad y eficiencia • Mercado laboral • Finanzas • Prácticas gerenciales • Actitudes y valores | <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura básica • Infraestructura tecnológica • Infraestructura científica • Salud y medio ambiente • Educación |

Nota. Tomado de los *Resultados de Ranking de Competitividad Mundial 2018*, por IMD, 2018

(<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-ranking-de-competitividad-digital-mundial-2018/>)

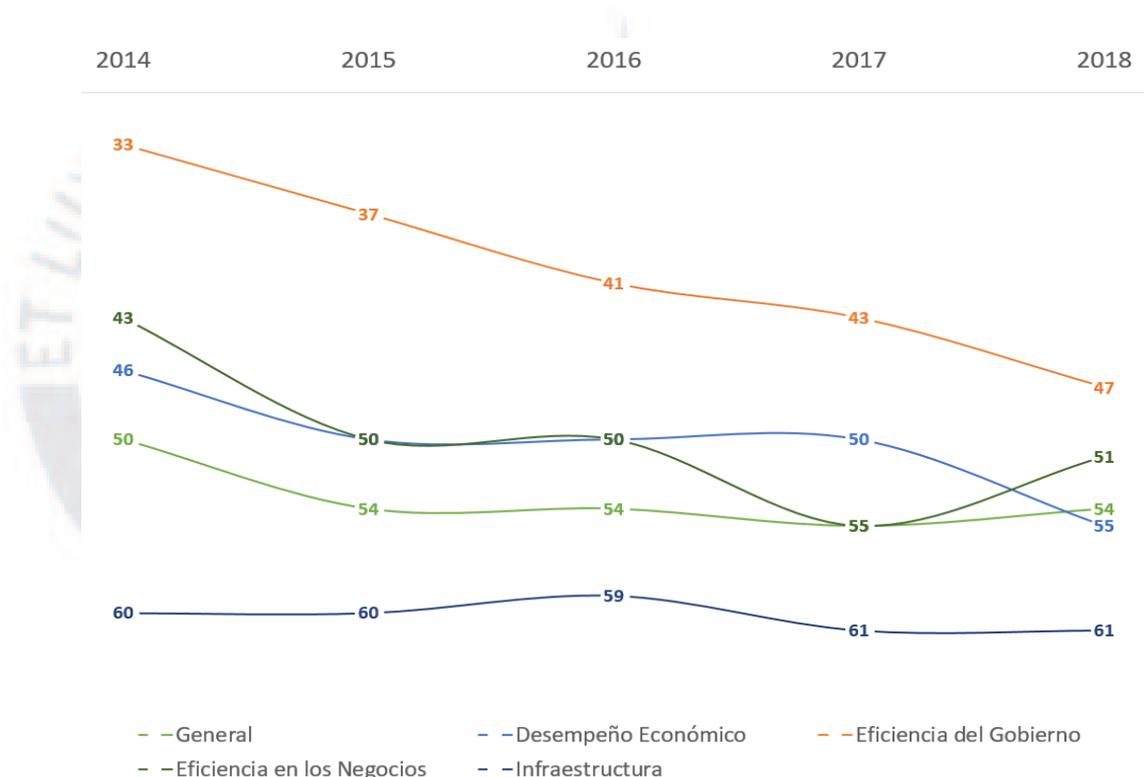


Figura 5. Evolución de la posición competitiva del Perú según el IMD

Tomado del “Ranking Mundial de Competitividad” por Centrum PUCP, 2018.

(<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-ranking-de-competitividad-digital-mundial-2018/>)

Véase también en la Figura 5 que el Perú no hizo sino retroceder los últimos cinco años hasta cuatro puestos, destacándose como caídas estrepitosas de más de 10 puestos las relacionadas con las variables “Eficiencia del Gobierno” y “Desempeño Económico”.

Preocupa el estancamiento de la variable “Infraestructura” y, en cuanto a la “Eficiencia en los

Negocios” es la única que sube y baja, con cierta recuperación el año 2018 que permitió que el país subiera un puesto respecto del año anterior (IMD Business School, 2018).

En la Figura 6 se muestra la comparación entre las posiciones ordinales sobre el índice de competitividad del Perú y los países con quienes mantiene intereses comunes u opuestos donde se aprecia que la brecha es enorme entre los dos primeros lugares (EE.UU. y China) con relación a los países latinoamericanos, especialmente en el poder económico que termina siendo determinante para escalar posiciones.

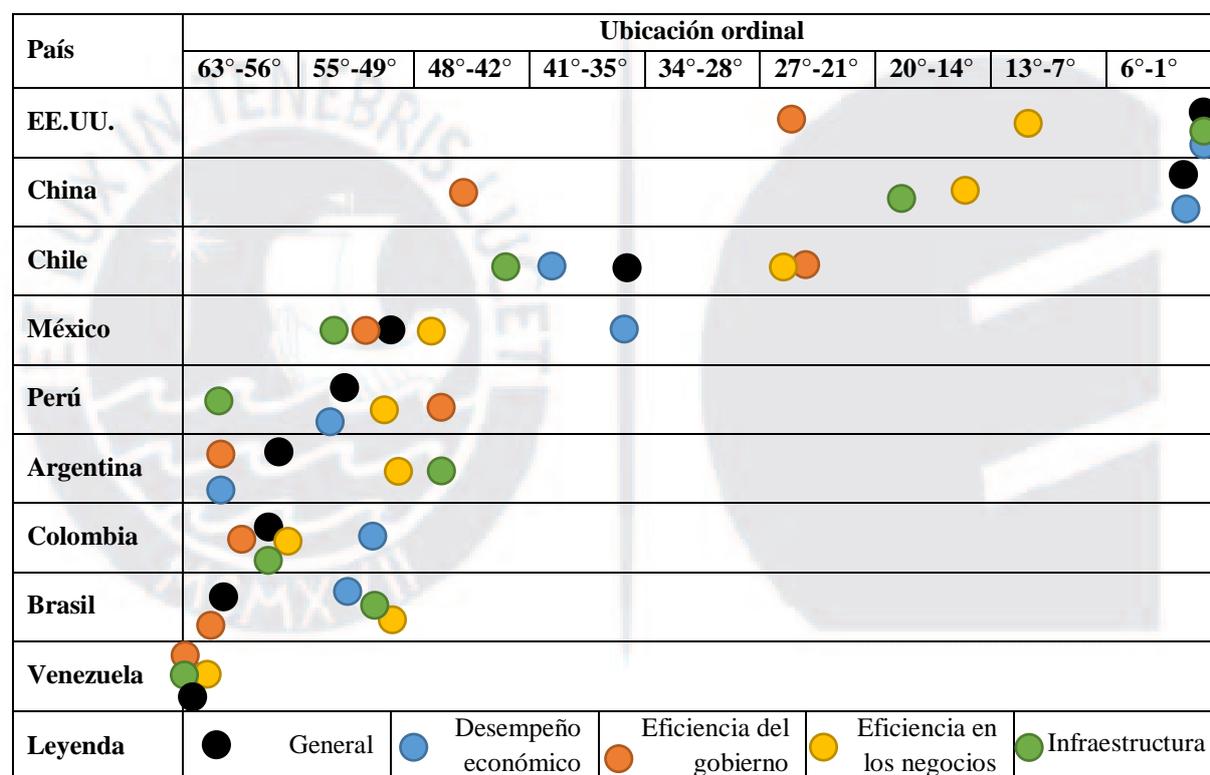


Figura 6. Ranking comparativo del Índice de Competitividad del IMD 2018
Tomado del “Ranking Mundial de Competitividad” por Centrum PUCP, 2018.
(<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-ranking-de-competitividad-digital-mundial-2018/>)

De otro lado, se advierte que el Perú, dentro de Latinoamérica ocupa el tercer lugar, no obstante, esta evidencia no demuestra una posición halagüeña, sino que demuestra que la crisis política y económica golpeó menos al Perú que a sus vecinos, puesto que todos, excepto Chile, ocupan los últimos lugares de la tabla.

De otro lado, se avista que la región Arequipa es la segunda en importancia a nivel nacional (ver Figura 7), después de Lima, tanto por el tamaño de su población, el índice de competitividad regional (Instituto Peruano de Economía, 2017) y el PBI del sector de alojamientos y restaurantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).

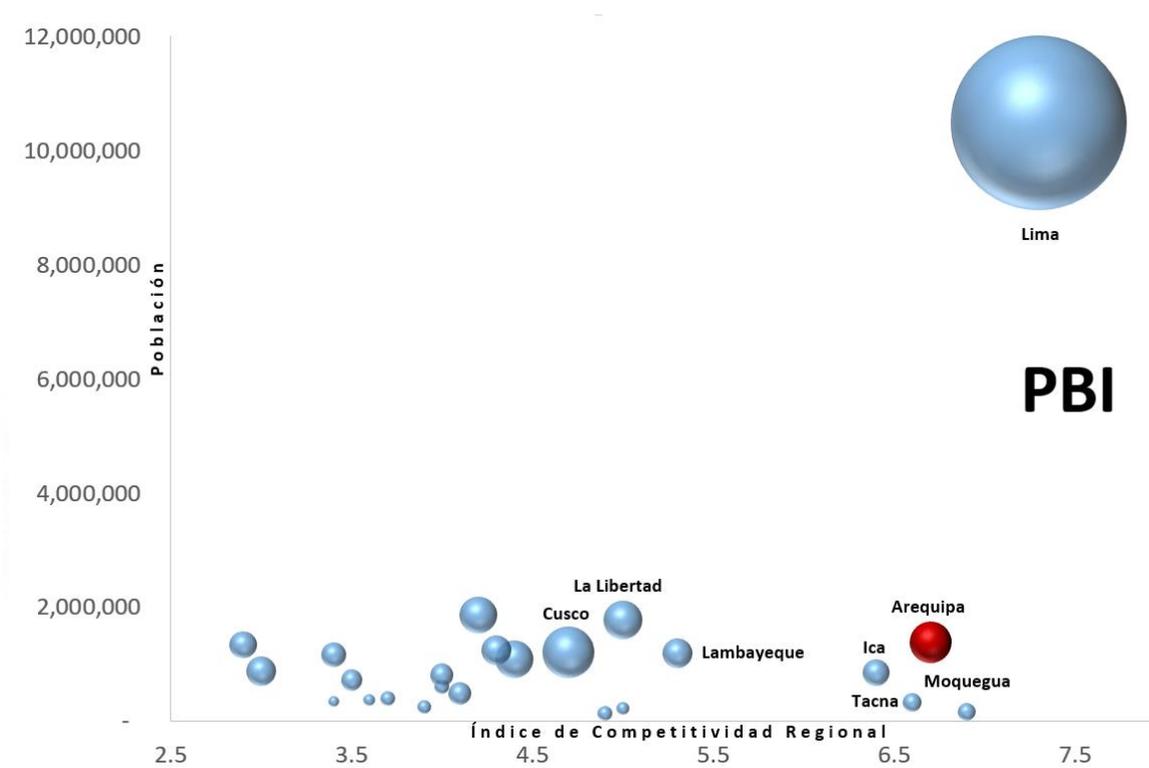


Figura 7. Volumen del PBI (circunferencia) en relación con el tamaño de la población (ordenadas) y el indicador Doing Business (abscisas) a nivel nacional. Adaptado a partir de los datos del Banco Mundial, 2018. (<https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview>)

3.2.1. Condiciones de la demanda

El INEI reveló que el sector restaurantero es el rubro que no dejó de crecer en ingresos durante todo el año 2018, respecto del 2017 (ver Figura 8). Y dentro del sector, el tipo de restaurante que más creció fueron las heladerías y las expendedoras de comida criolla, y la única que decreció fueron las cafeterías (ver la Figura 9).

En otro aspecto, la consultora internacional Global Data encuestó a más de 29 mil personas en 40 países a nivel mundial y elaboró el estudio "Key trends in culinary tourism".

En este estudio descubrió que los turistas internacionales gastaron más de 186 mil millones de dólares americanos en el consumo de alimentos y bebidas durante sus viajes del año 2017. El cuarto rubro de mayor gasto luego del transporte en general, el comercio de las tiendas por departamento, los supermercados y otros comercios minoristas, y el alojamiento.

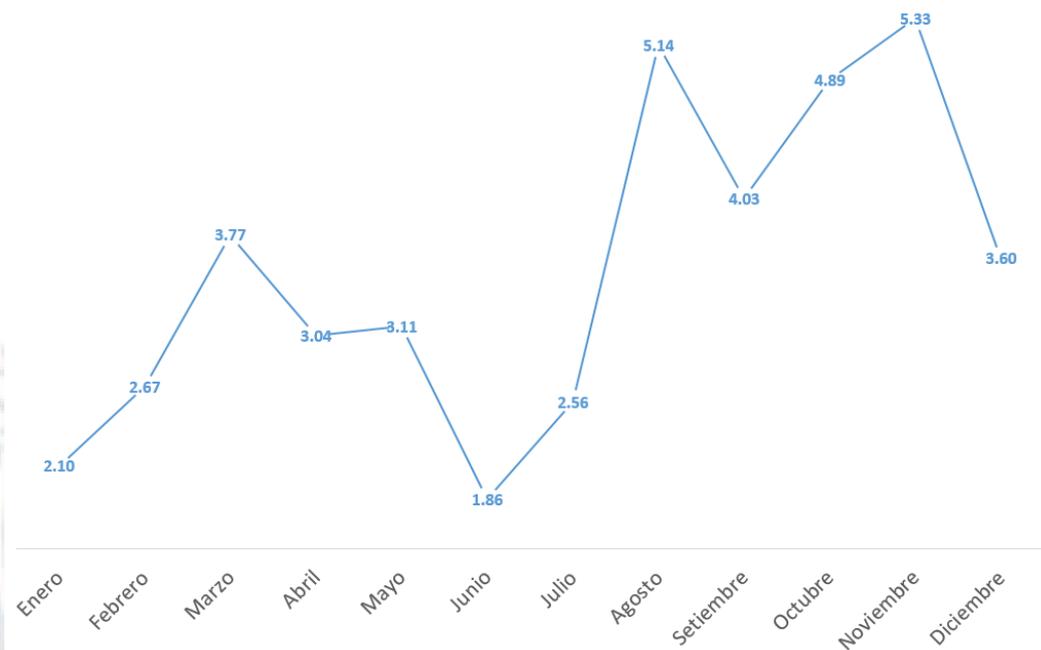


Figura 8. Evolución mensual en porcentaje del crecimiento de la actividad de restaurantes el 2018 respecto del año 2017
Tomado de las estadísticas del INEI, 2019.
(<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/>)

Asimismo, en el mismo estudio se identificó cuatro tendencias futuras en cuanto a turismo gastronómico. La primera tendencia se refiere al turismo gastronómico guiado por gente local, es decir, por residentes de los destinos. La segunda, es el acto de compartir alrededor de una mesa con comida casera entre los turistas y los residentes con el propósito de agregarle el intercambio cultural. La tercera, es la práctica del street food que implica visitar los mercados populares con el fin de aproximarse a la sociedad y cultura local. Y, finalmente, es la participación en clases de cocina, que ha ganado popularidad en algunas partes del mundo, donde los turistas tienen una experiencia entretenida e interactiva con la tradición culinaria del destino.

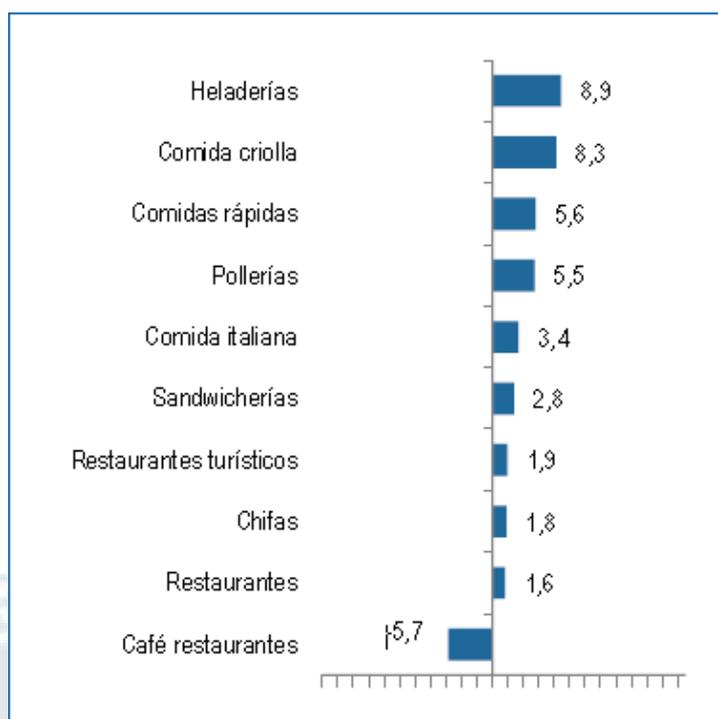


Figura 9. Porcentaje de crecimiento del sector Restaurante el año 2018 Tomado de las estadísticas del INEI, 2019. (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/>)

Por otro lado, este estudio reveló que el contenido que más está asociado con la mejor gastronomía fue Europa con un 60%, seguido por Asia (17%), Centroamérica y Sudamérica (10%), y África (3%). Entre ellos, sobresalen Francia, Italia, España y Grecia como los países europeos más reconocidos por su distinguida culinaria.

Del mismo modo, se comprobó dos tipos de turistas interesados en realizar actividades gastronómicas durante sus viajes. El primero, manifiesta la prioridad por conocer la cultura de un destino a través de la comida. El segundo, se muestra interesado en conocer la culinaria del destino durante su recorrido, pero tampoco es su prioridad, es decir, no pagará más de lo presupuestado (PromPerú, 2019).

3.2.2. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

De acuerdo a los datos proporcionados por el (Instituto Nacional de estadística e Informática, 2019) con relación a la demografía empresarial, hasta el cuarto trimestre de 2018 hubo 197,412 empresas formadas dentro del rubro “Actividades de servicio de comidas y

bebidas”. El quinto rubro más alto de empresas creadas, lo cual indica lo atractivo que es esta actividad económica y, además, que no existen mayores obstáculos para ingresar en este rubro.

El INEI informó, asimismo, que, en el mismo lapso, las empresas dadas de alta fueron 6,538 y las dadas de baja fueron 2,282 empresas, lo que equivale a decir que en el último trimestre se crearon 3.3% de empresas nuevas y 1.2% se cerraron otras. Una cifra mínima que refuerza y clarifica que este rubro se encuentra boyante y auspicioso, aun a pesar de la gran cantidad de negocios similares que se están abriendo (Instituto Nacional de estadística e Informática, 2019).

PROMPERÚ es una entidad dependiente del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, quien presentó un estudio sobre turismo gastronómico el año 2017. Según este estudio, el 59% de los turistas que visitan el Perú lo realizan por la reputación de su gastronomía. En tal sentido, lanzó la marca ‘Super Food Perú’ con la intención de posicionar la comida peruana como nutritiva, variada y de alta calidad, a nivel internacional.

La segunda etapa de este estudio consistió en recabar la opinión de los expertos y ellos dijeron que existen diversos elementos que favorecen la reputación de la gastronomía, como son; la fusión, entendida como la mezcla de técnicas modernas y ancestrales en la preparación de los alimentos; la diversidad de climas que permiten la gran variedad de insumos; la experimentación con los sabores y el reconocimiento profesional de cada vez mayor número de chefs peruanos en el ámbito internacional. En contraposición, señalaron que falta mejorar el servicio y evidenciar en la comida el vínculo histórico con los insumos propios (PROMPERÚ, 2017).

3.2.3. Sectores relacionados y de apoyo

La gastronomía peruana vivió su boom particular a comienzos del siglo 21 y trajo consigo un inmenso potencial que aportó al desarrollo económico del país, tanto en la

generación de empleo e ingresos en el propio sector, como en la demanda que se genera de productos agropecuarios, recursos hidrobiológicos, productos envasados y utensilios de cocina, etc. Este desarrollo económico provocó el explosivo auge de institutos, carreras universitarias y técnicas de formación en cocina. Al mismo tiempo aparecieron múltiples publicaciones gastronómicas, reflejando así el respaldo que derrocharon el Gobierno peruano, las instituciones educativas, asociaciones, gremios especializados y las otras industrias relacionadas (APEGA, 2010).

3.2.4. Influencia del análisis en la organización

Las condiciones se muestran favorables para la creación de empresas en el sector restaurantero, tanto por la herencia ancestral de buena sazón como por la variedad de insumos a los que se puede acceder en el mismo territorio. Aparte, la comida peruana es apreciada por el turista internacional lo que devino en el apoyo decidido del Gobierno Peruano y de diversas instituciones creadas alrededor de esta industria. No obstante, el medianamente bajo nivel de competencia, sobre todo en infraestructura es óbice para el mayor desarrollo.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Este tipo de análisis considera cinco categorías de índole externo para caer en la cuenta de cuáles son las potenciales oportunidades y amenazas que del entorno actual de la organización STBG se puede entresacar para exponerlas. A continuación, se explicarán estas cinco categorías a través de hechos resaltantes propios de la coyuntura regional, nacional e internacional.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La base legal empieza desde la Constitución Política de 1993 donde se instauró que el Perú es una república democrática donde se ejerce la economía social de mercado en el marco de la inversión privada libre. Esta base legal se perfecciona a través de las siguientes leyes y decretos:

- La PCM mediante Decreto Supremo N° 002-2018 aprobó el Nuevo Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones, donde están incluidos las disposiciones vigentes que deben cumplir todos los negocios, entre ellos los restaurantes.
- La PCM a través del Decreto Supremo N° 046-2017 se aprobó el Texto Único Ordenado de la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y los Formatos de Declaración Jurada, con la finalidad de establecer el marco jurídico para establecer procedimiento de otorgamiento de las licencias de funcionamiento expedidas por las municipalidades.
- La PCM decretó el Texto Único Ordenado de la Ley de Jornada de Trabajo, Decreto Supremo N° 007-2002-TR (04.07.2002) y su Reglamento el Decreto Supremo N° 008-2002-TR, que reglamentó las consideraciones mínimas indispensables de la jornada de trabajo en el Perú.
- El Congreso de la República promulgó la Ley de Consolidación de Beneficios Sociales, Decreto Legislativo N° 688, norma que detalla las obligaciones del empleador con sus empleados en cuanto a beneficios sociales.
- El MINCETUR es el organismo supervisor directamente relacionado con el sector de restaurantes, de hecho, aprobó el Reglamento de Restaurantes correspondientes al Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR.
- El MINSA emitió la Resolución Ministerial N° 363-2005 la Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines para asegurar la calidad e inocuidad de los alimentos y bebidas, establecer los requisitos sanitarios mínimos en infraestructura.

Por otro lado, está el organismo técnico especializado PROMPERÚ que formula, aprueba, ejecuta y evalúa estrategias para promover y difundir lo mejor de la imagen del

Perú, entre los que se encuentra la gastronomía. La participación de PROMPERÚ durante el boom gastronómico peruano fue activa y determinante.

Debe mencionarse los siguientes hechos acaecidos recientemente que tienen que ver directamente con el sector restaurantero. Primero, la COPROBA, encargada de promocionar productos y riquezas peruanas, entre ellos la gastronomía peruana, fue desactivada en diciembre de 2018 (Rosales, 2019). Segundo, el grupo de trabajo Proinversión y Generación de Empleo de la Comisión de Economía del Parlamento está preparando un proyecto de ley, junto con la comunidad vinculada del sector, con la predisposición de otorgar beneficios tributarios, simplificar los trámites de apertura de locales y el manejo de las propinas, entre otros aspectos (Priale, 2019).

De manera indirecta afecta a la organización STBG el hecho de la indecisión por el otorgamiento de la licencia de parte del MINEM para que la empresa Southern inicie operaciones en la mina Tía María, por cuanto el sector de la minería favorecerá la economía de toda la región (Gestión, 2019). A esto se agrega que el Gobernador Regional de Arequipa haya declarado que no apoyará este proyecto (La República, 2019), lo cual es una mala señal ya que es la principal actividad económica de la región.

Aparte, el Ejecutivo promulgó la ley del impuesto a las bolsas de plástico con la intención de reemplazar este producto por otras reutilizables o biodegradables (Semana Económica, 2018) que ninguna organización que utilice bolsas de plástico en su proceso productivo puede ignorar.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) acordó mantener la tasa de interés de referencia en 2.75% por 14 meses consecutivos. El banco también informó que la tasa interanual de inflación y los indicadores de tendencia inflacionaria se ubican dentro del rango meta (1%-3%) (Semana Económica, 2019).

Por otro lado, el BCRP comunicó que la balanza comercial registró un superávit de 326 millones USD en el mes de febrero, una cifra alentadora que, sin embargo, comparándola con el ejercicio anterior es menor y, por lo tanto, supone un sobresalto (Semana Económica, 07-04-2019). En cuanto a otro indicador, el banco de inversión JP Morgan calculó el riesgo país del Perú en 1.08 puntos porcentuales, el más bajo de América Latina que manifiesta la estabilidad del gobierno por cuanto es muy reducida la posibilidad de que el Perú no pague sus obligaciones a los acreedores internacionales (Gestión, 2019).

Aunque el Perú sea una economía emergente, todavía depende en gran medida de lo que ocurra con EE.UU. y China, todavía más si ambos países mantienen una tensión comercial que de agravarse afectaría en buena medida el crecimiento de la economía peruana, en esa misma línea opinó el gerente central de Estudios Económicos del BCR, Adrián Armas (Gestión, 2019).

Con el riesgo auestas, habiendo crecido el Perú 4% el 2018, para este año se proyectó que crecería en 3.7%, especialmente estimulado por el consumo interno en los sectores comercio y servicios (Semana Económica, 2019). De la misma apreciación son los consultores internacionales que ante la desaceleración global, el Perú es una de las economías que más aguantará el presente año (Altamirano, 2019). Este hecho se respalda en que el Perú, hoy por hoy, está entre los 20 países más atractivos para la inversión minera, a nivel mundial, según Fraser Institute (Gestión, 2019).

Aspectos positivos que, se prevé, contribuirán al crecimiento económico peruano son la voluntad manifiesta del gobierno mexicano por continuar impulsando la Alianza del Pacífico, donde también se encuentra Perú, como medio de integración y proyección de América Latina en el mundo (Gestión, 2019). Otro aspecto positivo es la llegada de Sky Airlines a la competencia entre las aerolíneas de bajo costo al sur del Perú que dinamizará el turismo y por ende la gastronomía (Noceda, 2019). También está la proyección declarada por

Cerro Verde de llegar hasta su máxima capacidad en concentradora en Arequipa en el corto tiempo (Huanachin, 2019).

Como contraparte, debido a los conflictos sociales que no permitieron iniciar las operaciones en la mina Tía María, las regiones Ica y Moquegua lideraron el ranking de inversión minera el año 2018, según SNMPE (Gestión, 2019). Además, los bajos márgenes obtenidos en el negocio de la gastronomía en EE.UU. y la historia en común del Perú con España ocasionarán que inversionistas de estos países estén a la búsqueda de retornos de inversión a través de la fusión o adquisición de marcas gastronómicas peruanas con proyección (Condor, 2019).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

El Perú tiene una tradición culinaria ancestral que se enriqueció en la época colonial y que se mantuvo latente mucho tiempo hasta que se funda Apega en 2007 por Gastón Acurio y, al año siguiente, se desarrolla la primera edición de Mistura como la feria internacional de gastronomía peruana más importante, concretándose así el boom gastronómico peruano (Masías, 2015). Desde entonces, en diferentes medidas, el Gobierno del Perú ha promovido la cocina peruana. Inclusive en la actualidad, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, quiere que la gastronomía peruana sea declarada patrimonio de la humanidad el año 2021 (Gestión, 2019).

Mientras tanto, el Perú fue elegido por sexta vez en los World Travel Awards 2018 como el “Mejor Destino Culinario del Mundo” (Cóndor, 2018). Y dentro de dos años la ciudad de Lima será la próxima Capital Iberoamericana de la Cultura Gastronómica el año 2021, uno de los eventos más importantes a importantes a nivel mundial promovido por la Feria Internacional del Turismo (Gestión, 2019). Debe agregarse también la enorme inmigración venezolana que hasta mayo de 2019 han llegado más de 750 mil de ellos (El Comercio, 2019), número que amenaza incrementarse todavía en los siguientes meses, cuyos

efectos en la economía peruana son inciertos sobre cuán favorables o desfavorables serán en el futuro.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el ámbito tecnológico destaca el uso de la Internet que, de acuerdo al INEI para el año 2018, el 92.8% declaró tener acceso a las TIC. Del total de la población del Perú el 67.6% dijo que es usuario de la Internet y el 78.3%, de la población de 6 a más años declararon que usaron su dispositivo móvil para entrar a la Internet. Estos datos, sumados al auge de carreras profesionales y técnicas relacionadas con el mundo digital, le dieron un giro a la manera de realizar los negocios a los empresarios del momento.

Desde el punto de vista científico se puede comentar que Virgilio Martínez junto a su esposa y socia chef María Pía León, además de sus reconocidos restaurantes Central (Lima), Kjolle (Lima) y Mil (Cusco), poseen su propio centro de investigación denominado Mater Iniciativa, donde un grupo de investigadores recorren mensualmente explorando sitios peruanos con la finalidad de recolectar nuevos insumos para estudiarlos e incorporarlos en los platos y bebidas que ofrecen (Agurto, 2019).

Justamente, por esa inquietud, una nueva variedad de papa denominada Kulli Papa fue estudiada y producida por los científicos del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) del Cusco, organismo adscrito al ministerio Agricultura que está decidido a promoverla por su alto contenido de hierro y zinc (Gestión, 2018). Aparte, la espirulina y otros productos oriundos del Perú están siendo estudiados e incorporados a la dieta gastronómica peruana (El Confidencial, 2018).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el presente, la actividad del reciclado permite que todo aquel material que ya fue usado, se transforme nuevamente en materia prima para que sea parte de un nuevo producto, evitando así el uso duplicado de recursos naturales, así como también impedir buscar nuevos

rellenos sanitarios (Garcidueñas, 2018). Esta preocupación por el medio ambiente propició el surgimiento de una nueva hornada de chefs en el mundo que están promoviendo una gastronomía que aporte sostenibilidad al medio ambiente dentro de un marco de compromiso social, sin dejar de ofertar salud a sus comensales (Mora, 2019).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Del análisis externo se sintetiza toda la información en la MEFE en la cual se lista, por separado, las oportunidades y amenazas descubiertas en el análisis. Se le asignará un peso relativo desde 0 hasta 1, teniendo en cuenta que la suma de todos los valores debe ser 1. Enseguida se le asigna una puntuación en la columna “Valor” del 1 al 4, de acuerdo a la graduación que se explica en la nota de la Tabla 7.

Tabla 7

Matriz de Evaluación de los Factores Externos de la organización STBG

| Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|---|-------------|-------|-------------|
| Oportunidades | | | |
| 1. Crecimiento económico sostenido del sector | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 2. Oferta de créditos del sistema bancario | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 3. Impulso del Gobierno a favor de la gastronomía | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 4. Prestigio creciente de la comida arequipeña | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 5. Oferta de capacitación en gestión y gastronomía | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 6. Inicio de nuevos proyectos de minería. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 7. Incremento de la oferta de aerolíneas de bajo costo. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 8. Avance acelerado de la tecnología digital | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 9. Desarrollo de productos innovadores en el sector | 0.06 | 1 | 0.06 |
| Subtotal | 0.60 | | 1.34 |
| Amenazas | | | |
| 1. Inestabilidad política y económica nacional y mundial | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 2. Difusión mediática a favor de la comida saludable | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 3. Apertura de restaurantes de comida criolla o parrillas | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 4. Arribo de nuevas franquicias mundiales | 0.01 | 2 | 0.02 |
| 5. Inseguridad ciudadana | 0.02 | 2 | 0.04 |
| 6. Tráfico caótico de la ciudad | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 7. Conflictos sociales latentes | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 8. Insalubridad de las calles y ríos aledaños | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 9. Organismos reguladores muy burocráticos | 0.04 | 3 | 0.12 |
| Subtotal | 0.40 | | 0.92 |
| Total | 1.00 | | 2.26 |

Nota. Valor 4 = responde muy bien, 3 = responde bien, 2 = responde promedio, 1 = responde mal. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (p. 121), por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Hecha la calificación de las amenazas y oportunidades, se desprende que la organización STBG está aprovechando mejor las oportunidades que preparándose ante las amenazas por cuanto el valor 1.22 es mucho mayor que el valor 0.85. La suma de estos valores es 2.07 que al ser distante del valor 2.5 quiere decir que le costará un esfuerzo mayúsculo a la organización para implementar estrategias sólidas y efectivas para capitalizar las oportunidades y minimizar las amenazas.

3.5. La Organización STBG y sus Competidores

Este apartado se sustenta en las cinco fuerzas de Porter que permite realizar un análisis competitivo dentro de la industria donde se encuentra la organización estudiada. Indagar en estas cinco fuerzas le proporciona a la organización la seguridad de saber dónde se encuentra dentro de la industria a la que pertenece.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

En el sector restaurantero existen una gran cantidad de proveedores de bienes y servicios, cuyo poder no depende del tipo de producto sino de la calidad del producto que ofrecen. En otras palabras, la oferta es numerosa y diversa. Debido a esta realidad en la organización STBG, la mayoría de los casos, los acuerdos de compra y venta pasan por una negociación en condiciones de equidad. En varios de estos casos, los acuerdos se transforman en alianzas con los proveedores de sus insumos vitales debido a lo crucial que significa que estos insumos lleguen con la calidad requerida al restaurante.

En tres casos específicos, cuando se trata de helados D'Onofrio de la multinacional Nestlé Perú, bebidas de la familia Coca Cola que distribuye Arca Continental – Lindley y la variedad de cervezas populares que pertenecen a la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston, al ser ellos los únicos suministradores de estos productos estratégicos, entonces imponen sus condiciones de entrega y forma de pago por los productos atendidos, haciendo la

salvedad que estos proveedores obedecen escrupulosamente a sus disposiciones formalmente establecidas desde antes de pactar una transacción.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En esta época los consumidores tienen mucho más poder que antaño por tener a su disposición las redes sociales para manifestar sus disconformidades sobre el bien o servicio recibido de alguna empresa. En algunos casos, las denuncias a través de las redes sociales tuvieron mayor impacto que recurriendo al procedimiento regular de queja o reclamo mediante el libro de reclamaciones (Infobae, 2013).

Aparte de los consumidores ocasionales, para la organización STBG, por el volumen de ventas al año, el comprador identificado con suficiente poder como para plantear exigencias sobre la calidad del servicio, el tiempo de entrega y las condiciones de pago, es la Sociedad Minera Cerro Verde. Esta única empresa representa la venta por Delivery Institucional que supone el 14% de las ventas netas de la organización STBG.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

El INEI indicó en su reporte de principios de año que en el último trimestre se abrieron 6,538 nuevas empresas dedicadas a la actividad de servicio de comidas y bebidas, aparte de los más de 190 mil que todavía siguen funcionando (Instituto Nacional de estadística e Informática, 2019). Aunque se desconoce el número exacto de restaurantes por tipo de comida, se sabe que existe un auge de restaurantes que ofrecen comidas con la etiqueta de ‘saludables’ (Balanzino, 2019). Este tipo de restaurantes saludables son auténticas amenazas contra todos los restaurantes percibidos como ‘no saludables’ por estar los alimentos preparados a base de carnes, carbohidratos y pastas, todo condimentado.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Usando el mismo reporte del INEI que indicó que en el último trimestre se abrieron 6,538 nuevas empresas dedicadas a la actividad de servicio de comidas y bebidas, a nivel

nacional, es fácil comprender el alto número de nuevos restaurantes que ingresan a competir en esta industria. Es cierto que cerraron 2,282 restaurantes pero sigue siendo el número (Instituto Nacional de estadística e Informática, 2019).

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre los competidores es alta y dentro de los términos profesionales. Para identificar los competidores directos de la organización STBG se elaboró una lista de restaurantes con datos obtenidos hasta mayo de 2019, de acuerdo a criterios de semejanza de tipo de comida, prestigio entre la opinión de los expertos, presencia y apertura para recibir opiniones en las redes sociales y categoría de tres tenedores hacia arriba. Los competidores elegidos fueron los siguientes:

El Tío Darío. Es un restaurante de comida peruana que se encuentra a una cuadra de la Plaza de Yanahuara que además de buena comida, brinda a sus comensales tranquilidad, jardines primaverales vista hermosa de los tres volcanes de Arequipa. Aparte de estos servicios ofrece un show de comida en vivo y entrega a sus clientes habituales una tarjeta de fidelidad (El Tío Darío, 2019).

La Nueva Palomino. Es el restaurante de comida peruana más renombrado de la región Arequipa. Representó a la comida arequipeña en varias ferias internacionales, entre ellas, en la Expo in Citta de Milán el 2015 con la marca Perú (Correo, 2016). Está ubicada en el distrito de Yanahuara y su carta “muestra esa cara culta e ilustrada de la cocina arequipeña que entronca por vía directa con el pasado señorial y más distinguido de la ciudad. Eso y su constante puesta al día son su principal activo” (Medina, 2016). Este restaurante no tiene página web, en cambio gestiona una presencia fortísima en medios de comunicación masiva y sobresale en actividad en las redes sociales, respecto de sus pares arequipeños.

Chicha por Gastón Acurio. Es una marca del reconocido chef peruano internacional Gastón Acurio, establecida en una casona de la calle Santa Catalina, a dos cuadras de la Plaza

Mayor de Arequipa. Brinda comida regional esforzándose sobremanera en la técnica culinaria y en el uso de insumos de la localidad. Igualmente se esmera en acoger a sus comensales en cómodos y elegantísimos ambientes (Chicha por Gastón Acurio, 2019).

El Ekeko. Es una marca que se dedica al sector retail y restaurantes. En cuanto a restaurantes tiene tres locales: uno a media cuadra de la Plaza Mayor, otro en el Centro Comercial Real Plaza de la avenida Ejército y otro más en el Centro Comercial Aventura Plaza de la avenida Porongoche. Su público objetivo es turístico por la variedad de productos artesanales y tejidos que ostenta la corporación. En cuanto a la buena comida que ofrece está fortalecida por la tarjeta de fidelización que entrega a sus clientes (Ekeko, 2012).

Tradición Arequipeña. Es un restaurante, igualmente de comida peruana, ubicado a más de un kilómetro de la Plaza Mayor, ambientada en jardines y decorada con motivos campestres. Debe su prestigio a la comida que ofrece y a lograr posicionarse como restaurante especializado en comida típica arequipeña.

Las redes sociales que se consideraron fueron TripAdvisor, Facebook y Google. En estas páginas web los restaurantes tienen una puntuación general que se encuentra desglosada en aspectos habituales que los usuarios reseñan en sus comentarios que giran en torno al sabor de la comida, los ambientes, el precio adecuado y el servicio de atención al cliente. Toda vez que no hay datos confiables sobre la cuota del mercado que cada una de estos restaurantes posee, entonces como una forma de medir la cuota del mercado virtual, se tomó en cuenta el número de opinantes que dieron una calificación y está explícitamente registrado en cada una de las redes sociales y está anotado como una columna adicional en la Tabla 8.

Nótese en la Figura 10 que los restaurantes La Nueva Palomino y Chicha de Gastón Acurio se descuellan de las demás en todos los aspectos. En general, se puede observar una relativa paridad entre los restaurantes El Ekeko, Tradición Arequipeña y El Montonero. Mención aparte es el caso del restaurante El Tío Darío, de quien se puede decir que a pesar de

que obtuvo altos puntajes no es suficiente la cantidad de opiniones para concluir sobre el alto grado de sus bondades como restaurante. En todo caso, se evidencia que este tipo de industria se encuentra fragmentada puesto que existe un buen número de organizaciones que pugnan, pero no obtienen una participación significativa que se traduzca en una dominación del mercado.

Tabla 8

Puntaje en las redes sociales de los competidores de la organización STBG hasta mayo-2019

| Restaurante | TripAdvisor | Facebook | Google | Promedio | Opinantes |
|--------------------------|-------------|----------|--------|----------|-----------|
| El Tío Darío | 4.5 | 4.6 | 4.5 | 4.53 | 503 |
| La Nueva Palomino | 4.5 | 4.4 | 4.4 | 4.43 | 9,402 |
| Chicha por Gastón Acurio | 4.5 | 4.4 | 4.5 | 4.47 | 5,326 |
| El Ekeko | 4.0 | 4.3 | 4.4 | 4.23 | 1,539 |
| Tradición Arequipeña | 4.0 | 4.2 | 4.2 | 4.13 | 2,499 |
| El Montonero | 4.0 | 4.1 | 4.2 | 4.10 | 2,048 |
| Che Carlitos | 3.5 | 3.9 | 3.9 | 3.90 | 69 |

Nota. Adaptado de los datos del portal web TripAdvisor (www.tripadvisor.com).

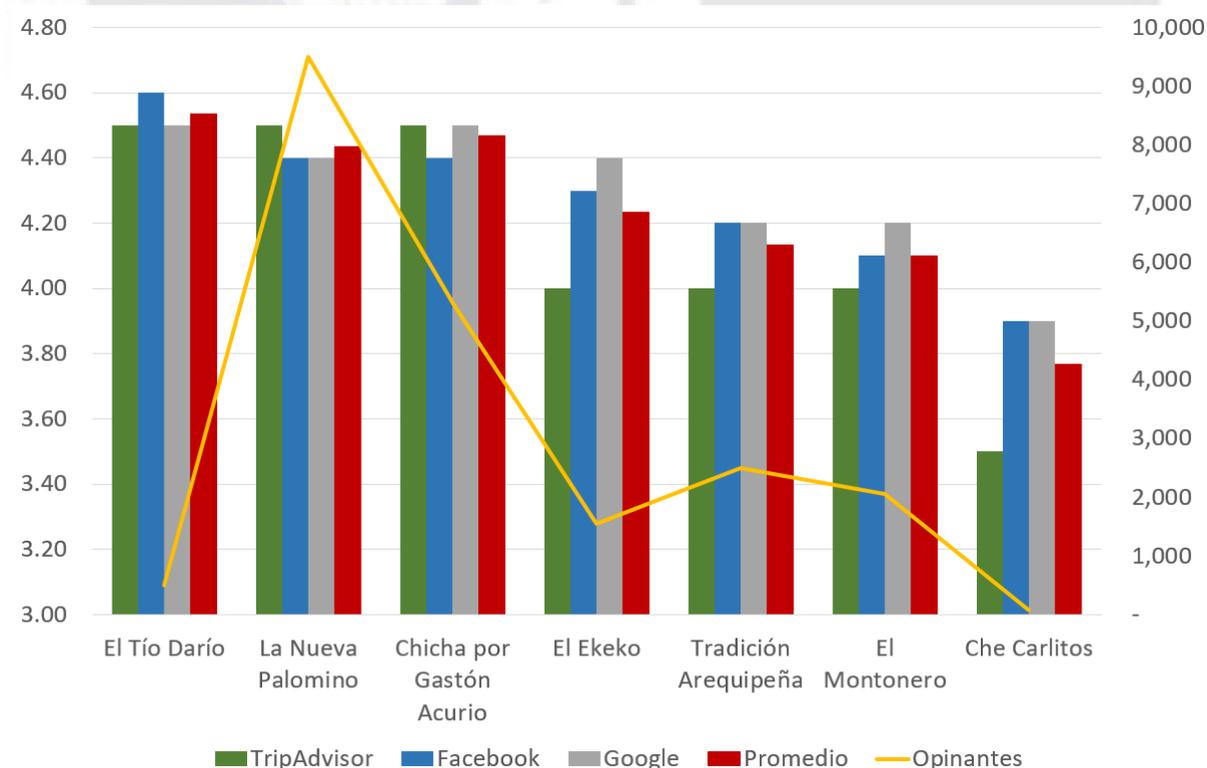


Figura 10. Puntaje en las redes sociales TripAdvisor, Facebook y Google de los principales restaurantes competidores de la organización STBG hasta mayo de 2019. Tomado de la página web TripAdvisor, 2019. (<https://www.tripadvisor.com>)

Una tesis universitaria arequipeña reciente reveló cuál es la lista de atributos que las picanterías debían ostentar para poder instaurar estrategias exitosas (Reyes Calcina & Vargas Tovar, 2016). Estos atributos se fortalecen con las pautas señaladas por Mitsuharu Tsumura, más conocido como Misha, (Vargas, 2017) quien manifestó aquellos factores que hicieron de su restaurante uno con renombre mundial. Sobre la base de esta lista y apoyado de una entrevista hecha a gente relacionada con el círculo de restaurantes en la cual los entrevistados especificaron los atributos más relevantes de un restaurante exitoso y puntuaron la importancia (ver Apéndice J) se propone la siguiente lista de factores de éxito:

- Reputación de la marca.
- Sabor de la comida.
- Higiene e inocuidad de los alimentos.
- Relación precio/calidad de los alimentos.
- Cordialidad y asistencia del personal.
- Tiempo de espera.
- Tranquilidad y buena música.
- Salones e instalaciones en buen estado.
- Tecnología utilizada.
- Ubicación geográfica del restaurante.
- Tráfico hacia el restaurante.

3.6. La Organización y sus Referentes

Conforme a la lista que elabora The World's 50 Best a través de una encuesta estructurada y auditada a mil expertos culinarios, este año 2019 fueron declarados los siguientes seis mejores restaurantes en el mundo que en este estudio se tomará en cuenta por la amplitud mundial de los encuestados y el prestigio de la institución que la efectuó:

Mirazur. Es el primer mejor restaurante del 2019 fundado y jefaturado por el chef ítalo-argentino Mauro Colagreco. Destaca porque las instalaciones comprenden un edificio de los años 30 de tres niveles ubicado a los pies de una montaña frente al mar Mediterráneo, Menton (Francia), muy cerca de la frontera con Italia. Los insumos son tomados de su propia huerta alrededor del restaurante y la comida y los platos son de estilo mediterráneo variando los platos según la estación del año (Mirazur, 2019).

Noma. Es el segundo mejor restaurante del mundo. Es un restaurante danés de comida estilo minimalista y novo nórdica. Destaca por ofrecer tres menús al año consistentes en 20 platos, según el período del año. René Redzepi, el fundador y chef del restaurante, trasladó el restaurante de un vecindario de Copenhague a la isla de Refshalejev y desde allí creó un nuevo tipo de comida nórdica exquisita (The World's 50 Best Restaurants, 2019).

Asador Etxebarri. Es el tercer mejor restaurante del mundo. Restaurante español del chef español Víctor Arguinzoniz de estilo parrilla minimalista en barbacoa de leña española. Al igual que la mayoría de restaurantes de excelencia, privilegia los insumos de la localidad en la preparación de sus platos y bebidas, los cuales se preparan al aire libre (The World's 50 Best Restaurants, 2019).

Gaggan. Es el cuarto mejor restaurante del mundo y primero en Asia por cuatro años consecutivos (de 2014 al 2018). Su estilo es comida india progresiva y está gerenciada por el chef Gaggan Anand, cuya carta se compone de alrededor 25 platos. Destacan su centros de creatividad para innovar en el servicio al cliente (The World's 50 Best Restaurants, 2019).

Geranio. Es el quinto mejor restaurante del mundo y el segundo de Dinamarca entre los cinco mejores. Dirigido por el chef Rasmus Kofoed. Es un restaurante de estilo escandinavo moderno cuyos platos destacados son la merluza marmolada, caviar y suero de leche. El restaurante está ubicado en una torre dentro de un complejo deportivo de fútbol que

ofrece vistas panorámicas impresionantes. Su fuerte son las presentaciones artísticas de los platos (The World's 50 Best Restaurants, 2019).

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Considerando la lista previa de factores de éxito y aplicándoselos a los restaurantes identificados como competencia de la organización STBG se elaboró la MPC cuyos resultados se muestran en la Tabla 9.

3.8 Matriz Perfil Referencial (MPR)

A los factores expuestos en la MPC hay que agregarles aquello en que sobresalen los mejores restaurantes del mundo: la investigación, la innovación y la interdisciplinariedad (Semana Económica, 2014). Los resultados se ven en la Tabla 10.

3.9. Conclusiones

Desde el análisis tridimensional de las naciones se puede concluir que el Perú es una república democrática situada en una región medianamente atractiva a través de la historia mundial que, sin embargo, promete sobreponerse y destacar a nivel internacional según las últimas proyecciones internacionales. Especialmente debido a su perseverancia en establecer relaciones comerciales internacionales con todos los países con quienes tenga algún interés de bienestar común sin que la historia pasada sea óbice para concretarlas.

Desde el punto de vista competitivo el Perú ocupa en el Mundo una posición emergente y en América Latina una posición importante y parcialmente influyente por su solidez económica, estabilidad política y musculatura militar. Por otro lado, la riqueza de flora, fauna, mar, minerales, recursos hídricos y diversos climas propicios son condiciones que favorecen a la población y su economía. No obstante, el mayor lastre que arrastra es su deficiente infraestructura y exigua tecnología. Dentro del Perú, Arequipa es la segunda ciudad más importante, aunque con una gran brecha respecto del primero.

Por el análisis PESTE se sabe que existen todas las condiciones legales, políticas, económicas, culturales e históricas convenientes y estimulantes posibles para promover la gastronomía en el Perú. Tanto así que el Perú se distingue a nivel mundial por su gastronomía y es uno de los atributos más atractivos. La industria se desarrolla en condiciones de competencia perfecta y un mercado fragmentado con muchas empresas entrantes y sustitutas pugnando por una cuota del mercado. Todo lo cual evidencia una oportunidad propicia para la organización STBG planee un plan estratégico adecuado.



Tabla 9

Matriz del Perfil Competitivo de la organización STBG

| Factores clave de éxito | Peso | Organización | | Competidores | | | | | | | | | |
|---|------|---------------------------------------|-------------|---------------------|-------------|--------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|--------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|
| | | Montonero – Che Carlitos (Perú) | | Tío Darío (Perú) | | La Nueva Palomino (Perú) | | Chicha-Gastón Acurio (Perú) | | El Ekeko (Perú) | | Tradición Arequipeña (Perú) | |
| | | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación |
| 1. Reputación de la marca | 0.03 | 3 | 0.09 | 4 | 0.12 | 4 | 0.12 | 4 | 0.12 | 3 | 0.09 | 3 | 0.09 |
| 2. Sabor de la comida | 0.12 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 |
| 3. Higiene e inocuidad de los alimentos | 0.12 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 |
| 4. Relación precio/calidad de los alimentos | 0.06 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 |
| 5. Vocación de servicio del personal | 0.10 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 |
| 6. Tiempo de espera | 0.08 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 |
| 7. Tranquilidad y buena música | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 |
| 8. Salones e instalaciones en buen estado | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 |
| 9. Tecnología utilizada | 0.06 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 |
| 10. Ubicación geográfica del restaurante | 0.05 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 |
| 11. Tráfico hacia el restaurante | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 |
| 12. Enfoque personalizado en el cliente | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 |
| 13. Investigación cultural y biológica de insumos | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 |
| 14. Innovación | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 |
| 15. Compromiso con el medioambiente | 0.02 | 1 | 0.02 | 1 | 0.02 | 1 | 0.02 | 1 | 0.02 | 1 | 0.02 | 1 | 0.02 |
| Total | 1.00 | | 2.44 | | 3.02 | | 2.81 | | 3.50 | | 2.74 | | 2.50 |

Nota. Valor 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1 = debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (p. 131), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 10

Matriz del Perfil Referencial de la organización STBG

| Factores clave de éxito | Peso | Organización | | | | Referentes | | | | | | | |
|---|------|--|-------------|----------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------------------|-------------|-----------------------|-------------|------------------------|-------------|
| | | Montonero – Che Carlitos (Perú)s | | Mirazur (Francia) | | Noma (Dinamarca) | | Asador Etxebarri (España) | | Gaggan (Tailandia) | | Geranio (Dinamarca) | |
| | | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación |
| 1. Reputación de la marca | 0.03 | 3 | 0.09 | 4 | 0.12 | 4 | 0.12 | 4 | 0.12 | 4 | 0.12 | 4 | 0.12 |
| 2. Sabor de la comida | 0.12 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 |
| 3. Higiene e inocuidad de los alimentos | 0.12 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 |
| 4. Relación precio/calidad de los alimentos | 0.06 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 |
| 5. Vocación de servicio del personal | 0.10 | 2 | 0.20 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 |
| 6. Tiempo de espera | 0.08 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 |
| 7. Tranquilidad y buena música | 0.08 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 |
| 8. Salones e instalaciones en buen estado | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 |
| 9. Tecnología utilizada | 0.06 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 |
| 10. Ubicación geográfica del restaurante | 0.05 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 3 | 0.20 | 4 | 0.20 |
| 11. Tráfico hacia el restaurante | 0.06 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 3 | 0.24 |
| 12. Enfoque personalizado en el cliente | 0.04 | 1 | 0.04 | 4 | 0.16 | 4 | 0.16 | 4 | 0.16 | 4 | 0.16 | 4 | 0.16 |
| 13. Investigación cultural y biológica de insumos | 0.04 | 1 | 0.04 | 4 | 0.16 | 4 | 0.16 | 3 | 0.16 | 4 | 0.16 | 4 | 0.16 |
| 14. Innovación | 0.06 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 |
| 15. Compromiso con el medioambiente | 0.02 | 1 | 0.02 | 4 | 0.08 | 4 | 0.08 | 4 | 0.08 | 4 | 0.08 | 4 | 0.08 |
| Total | 1.00 | | 2.44 | | 4.00 | | 4.00 | | 4.00 | | 4.00 | | 4.00 |

Nota. Valor 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1 = debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Como parte de la evaluación interna de la organización STBG se aplicaron tres encuestas: la primera está referida a la evaluación interna en que se identificaron los síntomas, males y causas de los males dentro de la organización (ver Apéndice A); la segunda, en la que se evaluaron los atributos gerenciales que deben cumplir los jefes de cada área de la organización (ver Apéndice B); y, la tercera, dirigida hacia los gerentes de cada área para que respondan sobre la situación de su área (ver Apéndices de la C hasta la I).

Todas las encuestas estuvieron basadas en los aspectos referenciales que propuso el profesor D'Alessio y estuvieron dirigidas hacia todos los jefes de área y sus adláteres, de tal forma que estuviera representada la plana ejecutiva en casi toda su totalidad.

La encuesta se llevó a cabo entre el 7 de febrero y el 3 de abril de 2019 vía digital a través de los formularios digitales que proporciona gratuitamente la plataforma Google. De 23 personas que recibieron la encuesta, respondieron 20 de ellos. Y cada uno de ellos respondió, de acuerdo a la escala gradual de Likert, sobre la satisfacción del encuestado que luego se tradujeron en declaraciones numéricas del cero al cuatro, siendo cero el puntaje si la satisfacción fue mínima y cuatro si fue máxima.

Con los resultados de la primera encuesta referidas a los aspectos generales de la organización más los aportes de los comensales opinantes de las redes sociales, se armó la Tabla 11, que sintetiza las competencias distintivas de la organización, así como los males endémicos que estarían presentándose, los síntomas que estarían antecediéndolos y las causas que estarían explicando los males en la organización STBG.

En cuanto a los resultados de la segunda y tercera encuesta, referidas a la evaluación de los aspectos internos de cada departamento de la organización, se mencionarán en el desarrollo de cada uno de los departamentos que conforman el AMOFHIT y que seguirá a continuación.

Tabla 11

Aspectos Críticos para la Organización STBG

| Competencias distintivas de la organización | | | |
|--|--|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El sabor bien logrado acompañado del ambiente musical folclórico y criollo potencian la espléndida experiencia culinaria. 2. Las instalaciones y el mobiliario tipo campestre y vistas privilegiadas del paisaje. 3. Zonas de producción amplias y suficientemente equipadas 4. Dieciocho años de experiencia de la gerencia en el sector. | | | |
| Problemas expresados | Males posibles | Síntomas presentados | Causas probables |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de las ventas. 2. Fuga de clientes. 3. Pérdida de prestigio. 4. Desmotivación laboral. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Visión cortoplacista de la administración o jefaturas. 2. No cuenta con una visión, misión y objetivos estratégicos claros y conocidos por todos. 3. Pensamiento de que la calidad cuesta. 4. Carencia de trabajo en equipo. 5. Falta de motivación y capacitación. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología utilizada con relación a la competencia. 2. Gastos de investigación. 3. Mantenimiento preventivo. 4. Motivación de la organización. 5. Costos operativos y gastos. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo inadecuado. 2. Ausencia de monitoreo y análisis de los cambios en la organización. 3. Desarrollo de productos o servicios no competitivos. 4. Deficiencia en la inversión y compras. 5. Inadecuado mercadeo o falta de esfuerzo comercial. |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (p. 167), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La gerencia. La organización STBG se encuentra representada por su fundador Maurizio Batti Gamboa, quien la gerencia desde sus inicios. De profesión ingeniero geólogo viró a empresario. Él es un hombre católico, casado y trabajador. Conforme al test de personalidad de los 5 grandes factores, es una persona alerta, muy sensitivo y preocupado; socialmente ambivertido, más conservador que liberal, más profundo que curioso, más práctico que diverso. Le gusta el trabajo en equipo por lo que tiene un alto nivel de acomodación y su nivel de concentración revela que es organizado, cauteloso y obstinado.

Aparte de gerenciar la organización STBG, Maurizio Batti gerencia otras empresas, siempre en el mismo rubro, aunque con diferente estilo de comida que, a pesar de que facturan menos, igualmente son marcas comerciales prestigiosas de restaurantes: La Italiana especializada en pizzas y pastas y, Camaroncito, en comida marina. Entre todas conforman lo que él denominó el Grupo Bon Gourmet. De allí que cuando sus restaurantes empezaron a crecer, promovió y designó a colaboradores destacados como administradores por cada uno de ellos, la mayoría de ellos familiares.

La actualidad de la gestión de la Gerencia y Administración, revela en cuanto a los aspectos positivos, que los jefes son capaces en su puesto, existe principio de autoridad, los sueldos son adecuados, se revisa la estructura de la organización, las relaciones laborales son productivas y tanto el clima laboral como la motivación son buenos. De otro lado admite que no se realiza pronóstico ni monitorea la competencia y que los controles necesitan mejorarse. Llama la atención que la administración señale que las relaciones laborales sean productivas y que la motivación y el clima laboral son los adecuados, teniendo en cuenta que los demás jefes reclaman al unísono la carencia de trabajo en equipo por las barreras de comunicación y descoordinación laboral existentes (ver Apéndice C).

Percepción interna. En la Tabla 12 se muestra el grado de satisfacción interna de los colaboradores con la Administración y Gerencia de la organización STBG y en ella se aprecia que de lo que más se muestran insatisfechos 55% de los encuestados es de la impuntualidad en el pago de remuneraciones y aparte, el 45% percibe a la administración con falta de transparencia y responsabilidad social. En cuanto a la capacidad de liderazgo el 60% cree y el 40% no cree en este atributo gerencial. También, el 63% señala comprender las disposiciones estratégicas comunicadas, en cambio, el 37% no las comprende. Por otro lado, cuando menos, más de dos tercios de ellos consideran que la Administración toma decisiones acertadas y se conduce con respeto a los trabajadores.

Tabla 12

Porcentaje de satisfacción por atributo en la Administración

| Atributos | Satisfacción |
|---|---------------------|
| Respeto a los trabajadores | 74% |
| Toma de decisiones acertadas | 72% |
| Cuidado del medio ambiente | 68% |
| Cumplimiento de las disposiciones acordadas | 65% |
| Comunicación clara y oportuna de las estrategias a seguir | 63% |
| Capacidad de liderazgo | 60% |
| Práctica de transparencia y responsabilidad social | 55% |
| Puntualidad del pago de remuneraciones | 45% |

Nota. El porcentaje de satisfacción es resultado de la suma de quienes respondieron que su satisfacción es acertada, alta o muy alta en el Apéndice B.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La jefatura. Esta área de la empresa está a cargo de un profesional que se apoya de otros profesionales y empresas externas que lo ayudan, especialmente, para el posicionamiento de las marcas comerciales.

Entre los aspectos más relevantes destacados por el jefe de esta área, están los que considera la industria favorablemente competitiva y suficientemente auspiciosa como para crecer en ventas, y que, sin embargo, hasta el momento no se pudo aumentar la cuota de mercado. Considera que a pesar de tener un conocimiento pleno de los clientes y consumidores y de tener segmentado el mercado objetivo por la investigación de mercados que se efectúa, tampoco se ha podido fidelizar la lealtad de los clientes y consumidores como se esperaba. Asimismo, se da cuenta de que sus puntos de venta están correctamente ubicados, aunque mostró inquietud ante la falta de eficiencia de la fuerza de ventas y los canales productivos. Es preciso reparar en que el jefe de marketing indica su conformidad con los precios, empero, del análisis de la carta y de los datos de TripAdvisor que se

mostrarán inmediatamente, se desprende que los clientes están muy disconformes con la relación precio/calidad de la carta (ver Apéndice D).

Marketing mix. Para abordar el análisis de esta área de la organización STBG se aplicará el Marketing Operativo o Marketing Mix que consiste en la formulación y puesta en marcha de las herramientas precisas en materia de PRODUCTO, PRECIO, PLAZA y PROMOCIÓN, los cuales servirán para plantear las estrategias pertinentes que ayuden a alcanzar los objetivos propuestos.

La data sobre la cual se aplicará el Marketing Mix son, en primer lugar, los datos proporcionados por el área de Informática a partir de las bases de datos históricos que conserva la organización STBG. En segundo lugar, los datos publicados en la Internet, puntualmente aquellos datos publicados sobre las marcas comerciales de la organización STBG en los sitios web TripAdvisor, Facebook y Google.

TripAdvisor es un sitio web estadounidense dedicada a promover el turismo proporcionando reseñas escritas por sus usuarios registrados acerca de viajes y estancias en hoteles, restaurantes y lugares turísticos. La escala gradual de puntuación que TripAdvisor propone a sus usuarios calificadores va de uno a cinco puntos, siendo uno para la calificación “pésimo”, dos para “malo”, tres para “regular”, cuatro para “muy bueno” y, cinco para “excelente”. Luego, este sitio web plantea cuatro aspectos de calificación como son: comida, servicio, calidad/precio y ambiente. De la calificación de estos aspectos resulta una calificación promedio general por cada usuario. A su vez, todas estas calificaciones de los usuarios que opinaron sobre el restaurante se promedian obteniéndose el puntaje final que se actualiza cada vez que ingresa una nueva opinión.

Por otro lado, Facebook es sitio web que permite que las personas, grupos u organizaciones se registren como usuarios en su plataforma y compartan contenido escrito, gráfico, audible o audiovisual con otros usuarios que accedan a ella, conformando así, cada

usuario, su propia red social virtual. Hoy por hoy, esta plataforma tiene más de 2,271 millones de usuarios (We are Social & Hootsuite's, 2019), de allí que sea la red social más popular e importante; por ende, como herramienta de mercadeo es altamente efectiva.

Como herramienta de mercadeo cada empresa crea su página donde promociona su productos y servicios y cada usuario de la red social que identifica la página de la empresa y quiera opinar sobre ella, lo efectúa escribiendo una reseña y dándole un puntaje voluntario del 1 al 5, siendo 1 cuando la apreciación es de mínimo valor y 5 cuando es máximo.

En cuanto a Google, es una suite de software funcional multipropósito disponible para los usuarios que quisieran acceder a ella. Entre las funcionalidades que provee Google también está la posibilidad de reseñar y calificar del 1 al 5 todo tipo de lugares identificados en su plataforma que el usuario ha visitado, de modo semejante a como se realiza en Facebook y TripAdvisor.

A junio de 2019 la calificación obtenida por las marcas El Montonero y Che Carlitos se observa en la Figura 11 (TripAdvisor, 2019). Aparte de que la calificación en TripAdvisor es menor que en Facebook y Google, debe subrayarse que TripAdvisor es más rigurosa con el usuario para que puntúe puesto que considera cuatro aspectos de calificación (comida, ambientes, relación precio/calidad y servicio), a diferencia de Facebook y Google que solamente exige un puntaje general. Además, que los usuarios de TripAdvisor son más detallistas en sus comentarios. Por esta razón, se ha decidido tomar en cuenta y analizar los datos conseguidos en TripAdvisor.

Pues bien, de 282 restaurantes que preparan comida peruana en Arequipa por TripAdvisor, al mes de junio de 2019 la marca Montonero ocupa el puesto número 47 y Che Carlitos el puesto 128, según el puntaje asignado por los usuarios viajeros que acudieron, probaron y opinaron sobre estos restaurantes mencionados (TripAdvisor, 2019). A continuación, el análisis respectivo:

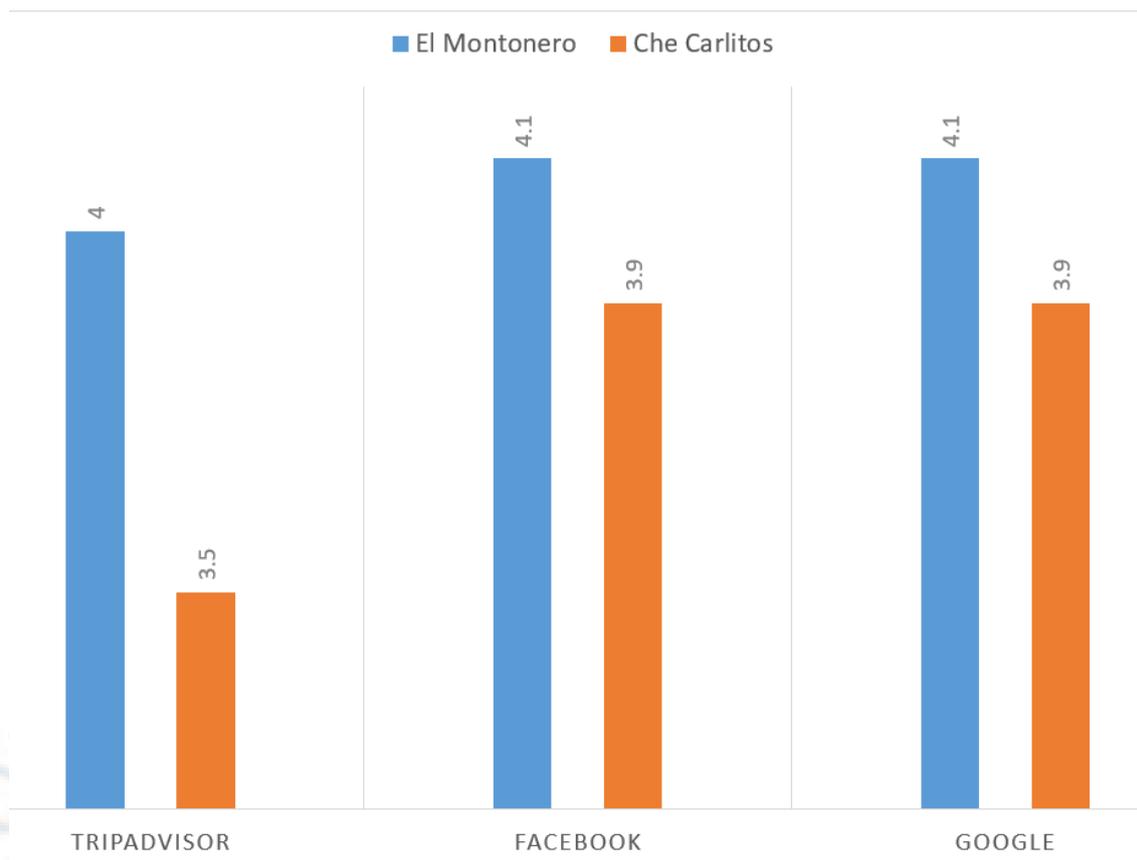


Figura 11. Calificación en redes sociales para las marcas El Montonero y Che Carlitos hasta junio de 2019

Adaptado a partir de los datos de la página web TripAdvisor, 2019.
(<https://www.tripadvisor.com>)

Producto. La organización STBG produce servicios para sus clientes y consumidores. Sus marcas comerciales: El Montonero y Che Carlitos, consagran a sus comensales una experiencia de degustación ausente y campestre, únicamente protegida por los acordes de la música peruana. Por ende, el producto se compone de alimento y ambiente.

En cuanto al tipo de alimento, proporciona comida típica arequipeña (Rocoto Relleno, Ocopa Arequipeña, Cuy Chactado, Soltero de Queso, Chupe de Camarones, Chairo, Pebre, Adobo Arequipeño, etc.), comida tradicional peruana (Cebiche, Lomo Saltado, Ají de Gallina, Chicharrón de Chanco, etc.) y, todo tipo de carnes a la parrilla (especialmente de carne de res, cerdo y pollo). La comida es de buena calidad y así es apreciado por los comensales, conforme a la puntuación que le dieron los usuarios de TripAdvisor entre 2014 y

2018 (ver Figura 12). Durante este período la marca El Montonero obtuvo más de cuatro puntos todos estos años, salvo el 2016; y la marca Che Carlitos obtuvo más de cuatro puntos los años 2014, 2017 y 2018, y menos de eso los años 2015 y 2016; razón por la cual la comida de El Montonero es muy buena y la del Che Carlitos, buena.

Entre los adjetivos descriptivos para referirse a la comida del Montonero – Che Carlitos que utilizan los comensales en sus comentarios en TripAdvisor, destacan de manera positiva las palabras “deliciosa”, “rica”, “agradable”; y de manera negativa destacan las frases “falta de sabor”, “plato abundante” o “exceso de alguna especia”.

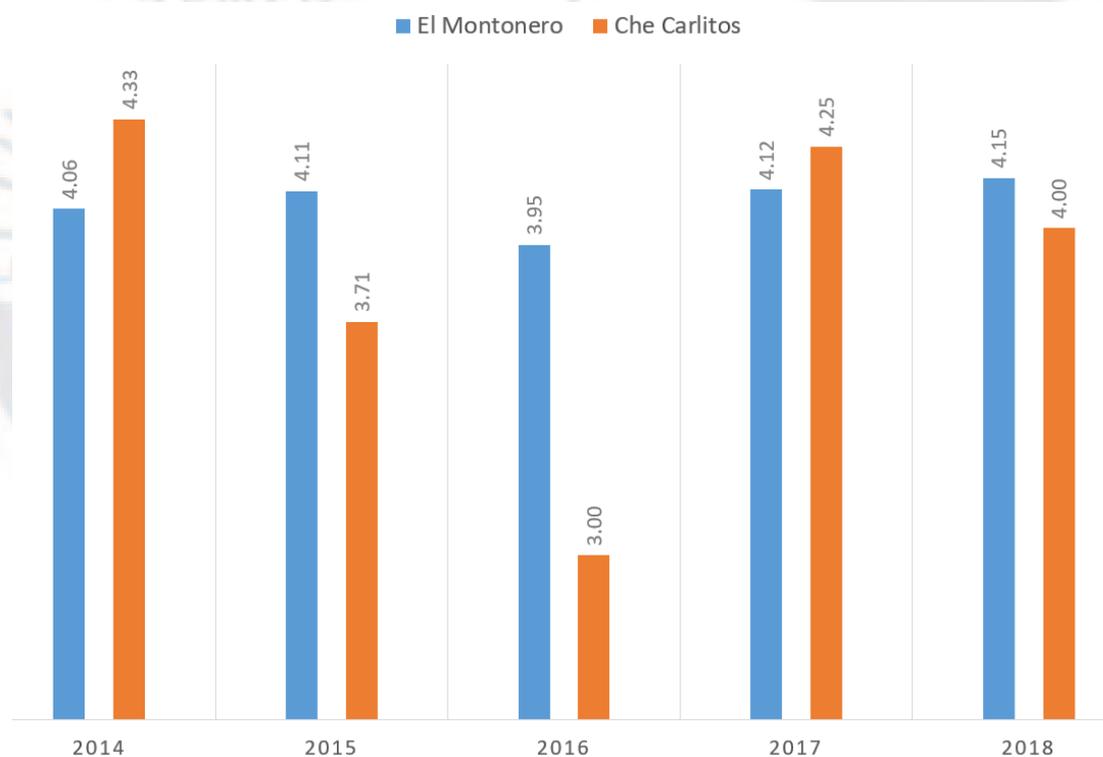


Figura 12. Calificación entre 2014 y 2018 para el aspecto “Comida” del Montonero y Che Carlitos

Adaptado a partir de los datos de la página web TripAdvisor, 2019.
(<https://www.tripadvisor.com>)

En el caso de que se inquiera sobre la procedencia del comensal que dio su calificación, en el mismo período y con los mismos parámetros de puntuación, se aprecia que quienes valoraron más las marcas Montonero y Che Carlitos son los comensales provenientes de Norteamérica y los peruanos que no son de la región Arequipa. Por el contrario, quienes

valoraron menos fueron los asiáticos y quienes consideraron aceptable estas marcas fueron los arequipeños, europeos y latinoamericanos, tal cual se evidencia en la Figura 13.

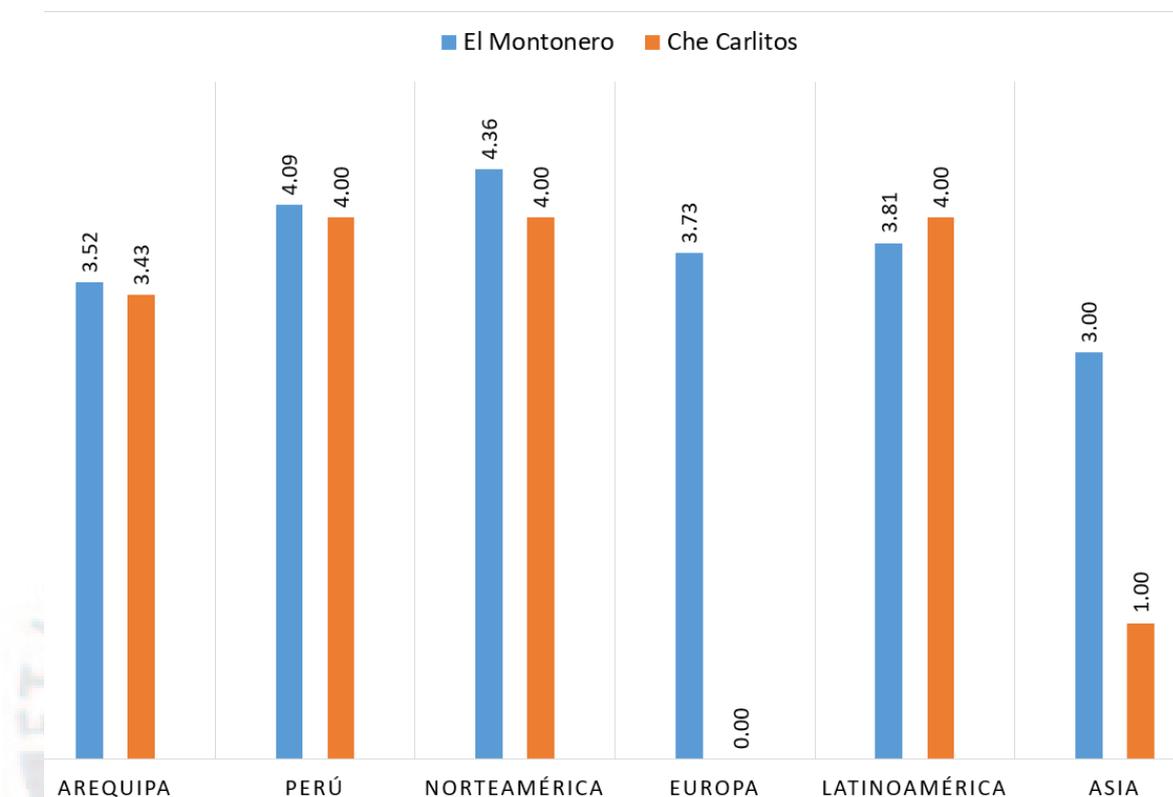


Figura 13. Calificación general para las marcas El Montonero y Che Carlitos según el lugar de procedencia entre 2014 y 2018.

Adaptado a partir de los datos de la página web TripAdvisor, 2019.
(<https://www.tripadvisor.com>)

En cuanto al aspecto “Ambiente”, las marcas comerciales comparten los mismos ambientes por cuanto son dos marcas que se encuentran en el mismo restaurante. Este es el aspecto en donde más destaca la organización STBG y así lo certifican sus comensales del sitio web TripAdvisor, quienes lo califican con puntaje superior a 4.5 puntos en promedio, lo cual distingue a sus marcas comerciales Montonero y Che Carlitos con categoría “Excelente”, tal cual se lee en la Figura 14.

Entre las reflexiones más expresivas que transmiten los usuarios de TripAdvisor descuellan las referidas a la majestuosa vista del volcán Misti, el nevado Chachani y el Pichu Pichu desde del segundo piso. También mencionan el estilo campestre, los jardines, la

música y el baile en vivo. En contrapartida se alude sobre la presencia de moscas y mosquitos.

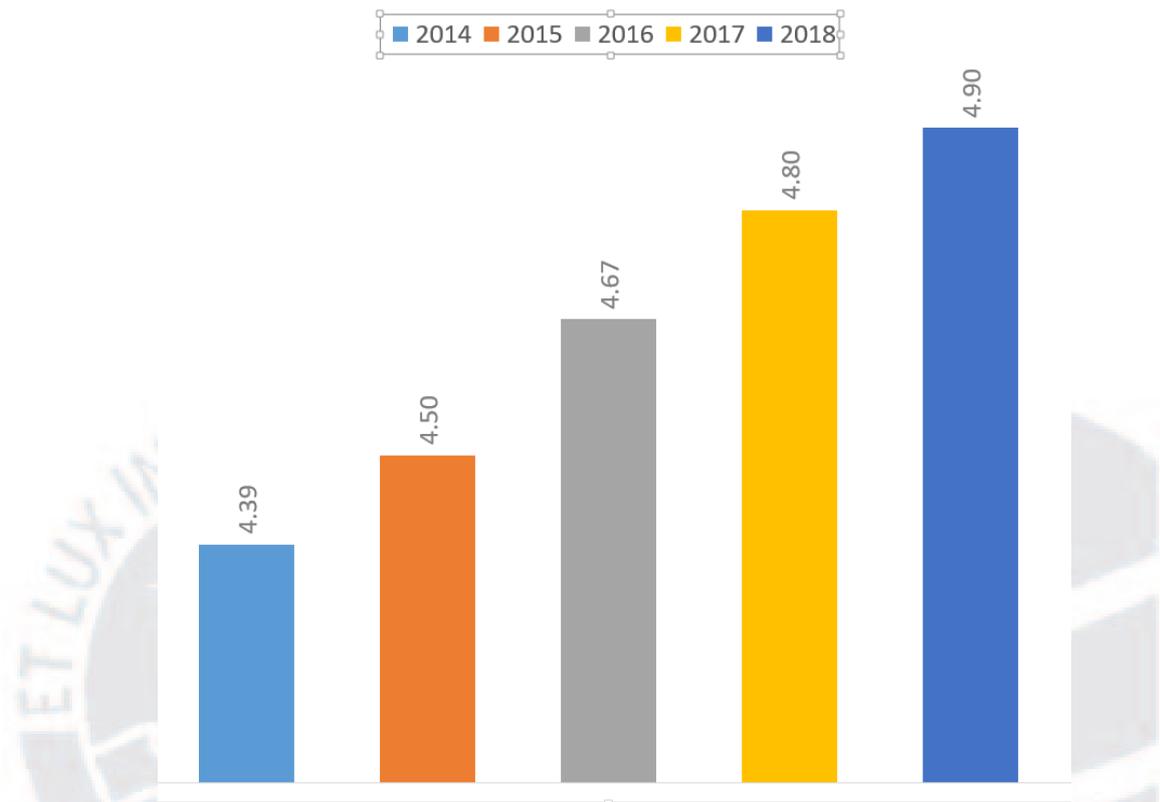


Figura 14. Calificación promedio entre los años 2014 y 2018 para el aspecto “Ambiente” para la organización STBG.
Adaptado a partir de los datos de la página web TripAdvisor, 2019.
(<https://www.tripadvisor.com>)

Plaza. El análisis de la plaza se efectuará a partir de los tipos de servicio que entrega a sus comensales la organización STBG, los cuales son:

1. Distribución en el restaurante. Se refiere a la atención en el restaurante, es decir, la venta y consumo dentro de los comedores, jardines y terrazas del establecimiento comercial que no corresponda a un evento social. Este tipo de venta representa aproximadamente el 67% de las ventas totales del año 2018.
2. Distribución por Delivery. Se refiere a la venta realizada a través del contacto telefónico o vía web en la que el cliente solicita la entrega a domicilio de un

pedido de comida, bebidas o postres. Representa menos del 4% de las ventas del año 2018.

3. Distribución por Delivery institucional. Este tipo de distribución se asemeja al Delivery tradicional, salvo en que es realizada bajo previo contrato institucional, son facturadas al crédito y se despacha en cantidades significativas y en un lugar indicado por el cliente, fuera del restaurante. Actualmente representa alrededor del 14% de las ventas del 2018.
4. Distribución por Catering. Es la venta en la que un cliente contrata la gestión total o parcial de un evento social familiar o empresarial (bautismo, boda, cumpleaños, aniversarios, fiestas, etc.), de tal modo que se encomienda la realización de su evento a profesionales que garanticen un momento inolvidable. Representa alrededor del 15% de las ventas del 2018.

La participación por cada tipo de distribución, en cuanto a ingresos anuales el año 2018, se ve en la Figura 15.

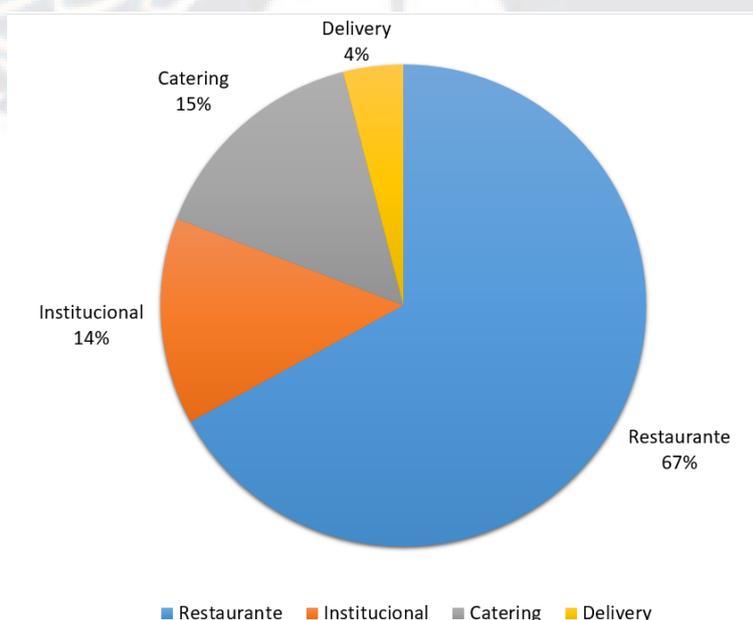


Figura 15. Porcentaje por modalidad de venta de la organización STBG al 2018. Adaptado a partir de los datos de “Estadísticas Bon Gourmet”, Grupo Bon Gourmet, 2019.

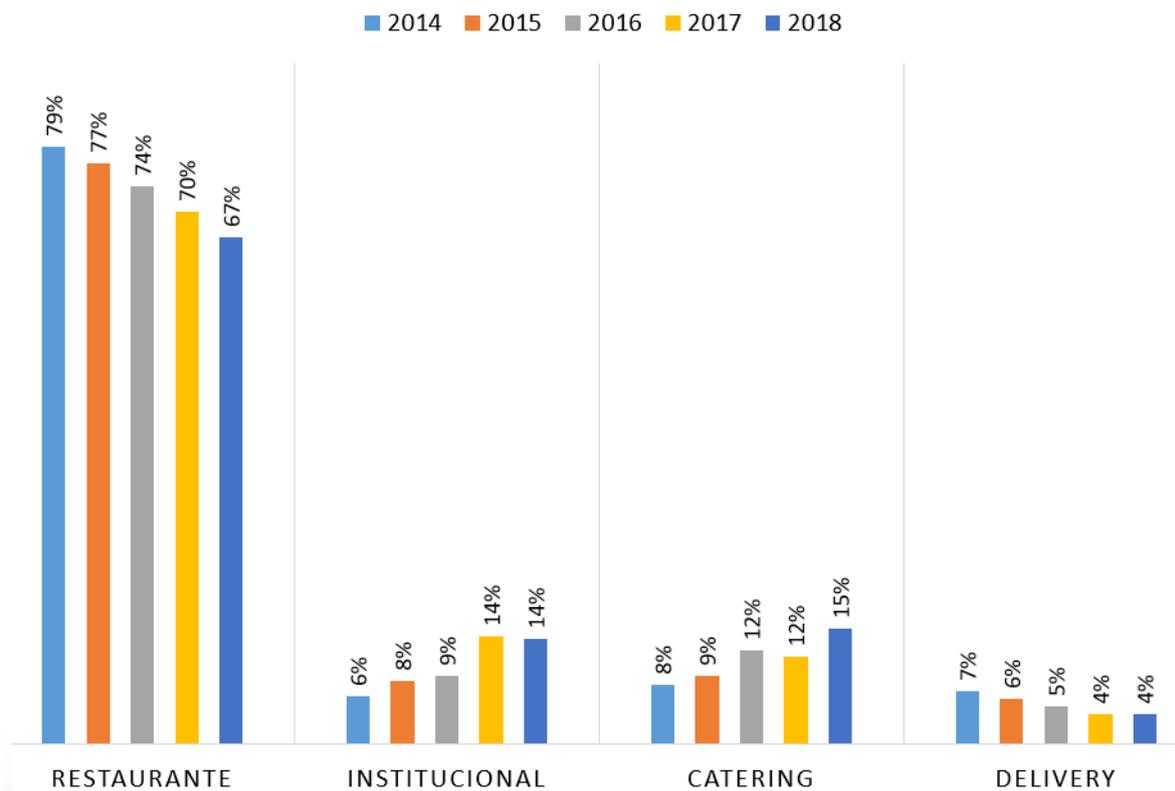


Figura 16. Facturación por modalidad de venta del año 2014 al 2018.
Adaptado a partir de los datos de “Estadísticas Bon Gourmet”, Grupo Bon Gourmet, 2018.

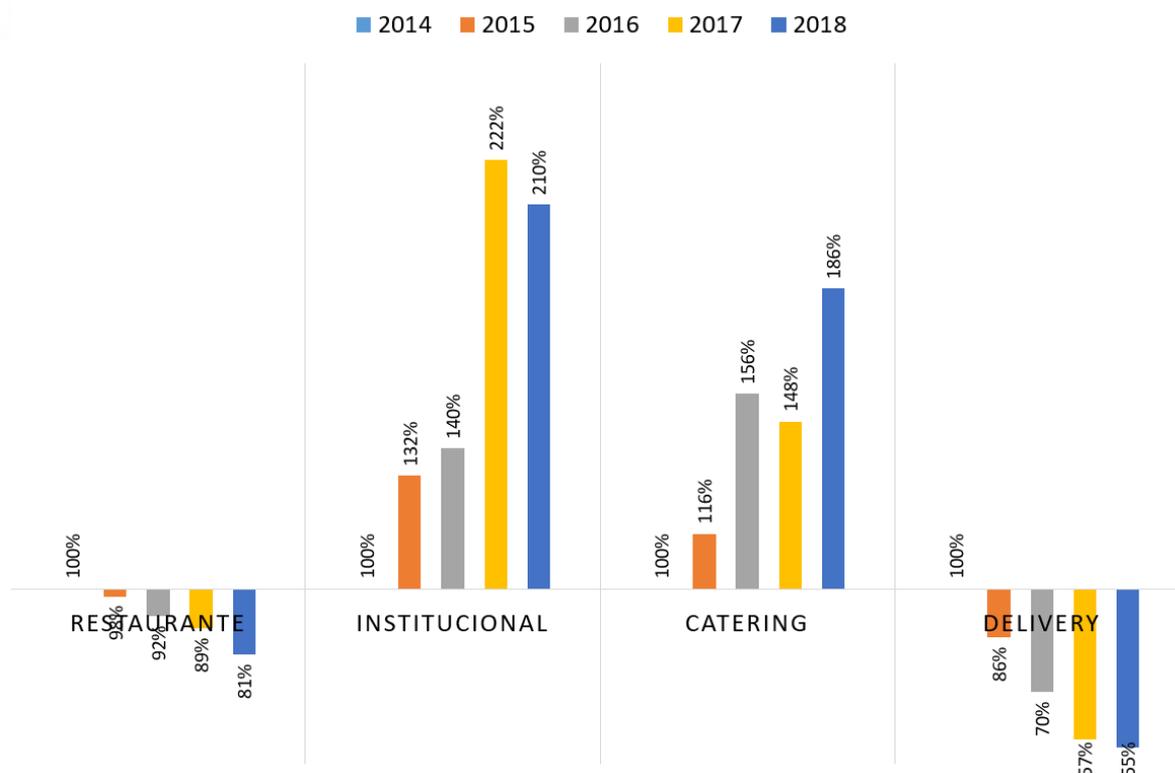


Figura 17. Variación de la facturación por modalidad de venta del año 2014 al 2018.
Adaptado a partir de los datos de “Estadísticas Bon Gourmet”, Grupo Bon Gourmet, 2018.

Si se toma en cuenta la variación de la fuerza de ventas de estas cuatro modalidades en los últimos cinco años mostrados en la Figura 16 y Figura 17, se advertirá que la atención por Delivery Institucional ha crecido hasta duplicarse en desmedro de la atención en el restaurante que ha disminuido.

Igualmente, casi se duplicó la atención por catering, empero la venta por Delivery ha disminuido en más de la mitad. Pudiera concluirse que lo que se perdió en ventas en restaurante, se recuperó con otras modalidades de venta, lo cual significaría que la organización STBG está resistiendo y eventualmente retrocediendo paulatinamente en cuanto a participación en el mercado.

Es importante detenerse en la modalidad de venta en el restaurante por cuanto es la que mayores ingresos proporcionó a la organización STBG y porque aminoró alrededor de 19% en cinco años tomando como base el año 2014. Debe notarse también que la disminución de las ventas en los restaurantes, durante el mismo período, coincide con la reducción del número de opiniones de los usuarios del sitio web TripAdvisor. De 62 opiniones vertidas que hubo el 2016 disminuyó a 15 el 2018, prácticamente a la cuarta parte en dos años.

En segundo lugar, promediando la calificación general de las marcas El Montonero y Che Carlitos que apuntaron los usuarios por lugar de procedencia, se advierte que la calificación de los arequipeños menguó notoriamente de 3.67 a 2.00 del año 2017 al 2018 (ver Figura 18), evidenciando así un descontento preocupante del mayor grupo de clientes que tiene todo negocio de la restauración, como son los conurbanos de la misma localidad. Aunque el prestigio aumentó entre los comensales internacionales, no deja de ser alarmante que las marcas de la organización STBG se haya desprestigiado más entre los arequipeños, quienes son, al mismo tiempo, el grupo de clientes más numeroso.

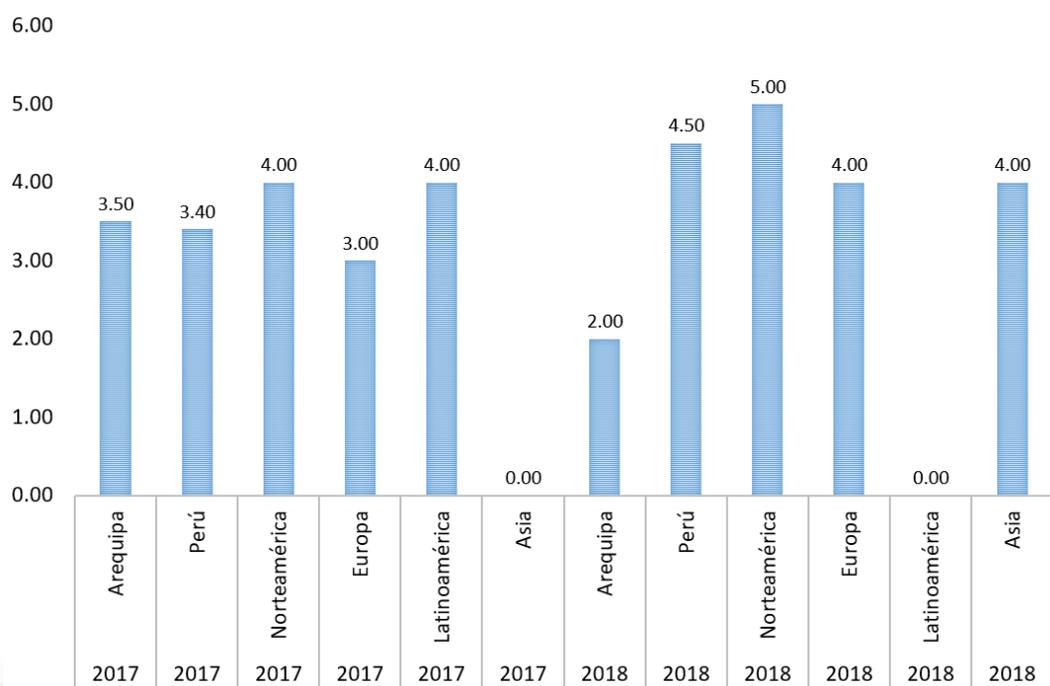


Figura 18. Calificación general en TripAdvisor para la organización STBG comparando los años 2017 y 2018.

Adaptado a partir de los datos de la página web TripAdvisor, 2019.

(<https://www.tripadvisor.com>)

Precio. La política de precios en la organización STBG consiste en evaluar los costos variables y fijos que le corresponden al producto y añadirle un margen de ganancia suficiente que no exceda el precio de la competencia. Es decir, es una fijación de precios basada en los costos e influenciada por lo que inscribe la competencia.

Para corroborar la idoneidad de la política de precios aplicada en la organización STBG se va a analizar los precios durante el año 2018 a partir de los Principios de Omnes y la Matriz BCG (Riquelme Barros, 2015) aplicado a las categorías por naturaleza del producto de las cuatro cartas que ostentan las marcas comerciales Montonero y Che Carlitos. En consecuencia, se consideró 612 productos de venta reunidos en seis grupos, a saber: cervezas y bebidas (BEBID), bollería y helados (BOLLE), carnes, embutidos y quesos (CAREQ), frutas, verduras y tubérculos (FRUVT), licores (LICOR) y productos marinos (MARIN).

Primer principio de Omnes: Amplitud de la gama. Según este principio los productos se reúnen en tres grupos de gama alta, media y baja y la sumatoria de los productos que se encuentra en la gama alta y baja no deben ser mayores que los de gama media.

Los datos que se muestran en la Tabla 13 permiten apreciar que no se cumple el principio uno por cuanto casi todos los precios de los diferentes productos se encuentran en la gama baja. Evidentemente la carta está desequilibrada hacia la gama baja, ya que para estar en equilibrio la carta de bebidas y alimentos, la mayor cantidad de productos deberían ubicarse en la gama media.

Tabla 13

Primer principio de Omnes: Amplitud de la Gama según el grupo del producto

| Grupo | # Productos | Gama Baja | Gama Media | Gama Alta | Evaluación | Resultado |
|-------|-------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|
| BEBID | 100 | 42 | 41 | 17 | $42+17>41$ | No cumple |
| BOLLE | 40 | 32 | 1 | 7 | $32+7>1$ | No cumple |
| CAREQ | 153 | 131 | 18 | 4 | $131+4>18$ | No cumple |
| FRUVT | 39 | 10 | 18 | 11 | $10+11>18$ | No cumple |
| LICOR | 188 | 173 | 11 | 4 | $173+4>11$ | No cumple |
| MARIN | 92 | 88 | 3 | 1 | $88+1>3$ | No cumple |

Nota. Adaptado a partir de los datos de “Estadísticas Bon Gourmet”, Grupo Bon Gourmet, 2019.

Segundo principio de Omnes: Amplitud de los precios. Concretamente, este principio se cumple si dividiendo el precio más caro del grupo de la carta entre el precio más barato, el cociente no debe ser mayor o igual a 3.

Tabla 14

Segundo principio de Omnes: Amplitud del Precio según el grupo del producto

| Grupo | Precio mínimo | Precio máximo | Evaluación | Resultado |
|-------|---------------|---------------|--------------------|-----------|
| BEBID | S/2.97 | S/15.25 | $15.25/2.97=5.1$ | No cumple |
| BOLLE | S/2.12 | S/52.54 | $52.54/2.12=24.8$ | No cumple |
| CAREQ | S/14.02 | S/86.86 | $86.86/14.02=6.2$ | No cumple |
| FRUVT | S/7.21 | S/22.46 | $22.46/7.21=3.1$ | No cumple |
| LICOR | S/5.08 | S/199.15 | $199.15/5.08=39.2$ | No cumple |
| MARIN | S/18.25 | S/174.32 | $174.32/18.25=9.6$ | No cumple |

Nota. Adaptado a partir de los datos de “Estadísticas Bon Gourmet”, Grupo Bon Gourmet, 2019.

Los datos y el resultado que se muestran en la Tabla 14 permiten observar que las cartas evaluadas tampoco cumplen con el segundo principio lo que significa que existe una polarización de los precios que abona en el desequilibrio de los precios en cartas.

Tercer principio de Omnes: Relación calidad-precio. Este principio señala que si el cociente de dividir el precio medio pedido entre el precio medio ofertado es mayor o igual a 0.9 y menor o igual a 1 entonces el grupo de productos tienen el precio correcto para la calidad entregada. Por el contrario, si es menor que 0.9 entonces el producto es muy caro y si es mayor a 1 entonces el comensal estaría percibiendo que está pagando poco por la calidad del producto.

De acuerdo a los datos que se muestran en la Tabla 15 se presume que los comensales perciben muy altos los precios de los productos bollerías, helados y los licores. En cuanto a los demás grupos de productos se puede decir que cumplen con la coherencia entre el precio que espera el cliente y el que ofrece la empresa.

Tabla 15

Tercer principio de Omnes: Relación calidad-precio según el grupo del producto

| Grupo | Precio medio pedido | Precio medio ofertado | Evaluación | Resultado |
|-------|---------------------|-----------------------|-------------------|-----------|
| BEBID | S/8.10 | S/7.90 | $8.10/7.90=1.0$ | Sí cumple |
| BOLLE | S/9.25 | S/16.52 | $9.25/16.52=0.6$ | No cumple |
| CAREQ | S/34.40 | S/30.90 | $34.40/30.90=1.1$ | No cumple |
| FRUVT | S/15.31 | S/15.05 | $15.31/15.05=1.0$ | Sí cumple |
| LICOR | S/18.21 | S/31.30 | $18.21/31.30=0.6$ | No cumple |
| MARIN | S/35.41 | S/39.24 | $35.41/39.24=0.9$ | Sí cumple |

Nota. Adaptado a partir de los datos de “Estadísticas Bon Gourmet”, Grupo Bon Gourmet, 2019.

Cuarto principio de Omnes: Promociones. Este principio establece que el restaurante al momento de lanzar un producto tipo promoción, sugerencia de la casa o recomendación del chef, el plato, bebida, postre o licor que está lanzando con precio especial, este precio debe ser menor o igual al precio medio pedido por el cliente promedio para que tenga éxito el lanzamiento de venta del producto seleccionado. De lo contrario, se cae en el riesgo de que

el lanzamiento suponga un intento fallido e incluso pérdida si se le agrega el costo de prepararlo y publicitarlo.

De los seis grupos de productos solamente en uno se cumple el cuarto principio de Omnes (ver Tabla 16), por lo tanto, se deduce que los precios no están soportados por la capacidad de gasto del cliente promedio y, en consecuencia, no son productos que se vendan masivamente. Al verificarse la facturación de la organización STBG, se confirma la reducida intensidad de ventas de este tipo de productos por cuanto solamente representan el 2% de la facturación anual del año 2018.

Tabla 16

Cuarto principio de Omnes: Promociones según el grupo del producto

| Grupo | Precio medio pedido | Precio medio promoción | Evaluación | Resultado |
|-------|---------------------|------------------------|-----------------|-----------|
| BEBID | S/8.10 | S/27.34 | $8.10 < 27.34$ | No cumple |
| BOLLE | S/9.25 | S/10.63 | $9.25 < 10.63$ | No cumple |
| CAREQ | S/34.40 | S/37.53 | $34.40 < 37.53$ | No cumple |
| FRUVT | S/15.31 | S/33.63 | $15.31 < 33.63$ | No cumple |
| LICOR | S/18.21 | S/23.35 | $18.21 < 23.35$ | No cumple |
| MARIN | S/35.41 | S/34.90 | $35.41 > 34.90$ | Sí cumple |

Nota. Adaptado a partir de los datos de “Estadísticas Bon Gourmet”, Grupo Bon Gourmet, 2019.

La Matriz BCG. También conocida como Modelo Boston Consulting Group, la cual sirve para agrupar en cuatro bloques los productos según su popularidad y rentabilidad con el propósito de identificar los productos “estrella”, “vaca”, “rompecabezas” y “perro”. Para este caso en particular, un producto será tipo “estrella” cuando tenga alto porcentaje de ventas y reducidos costos variables. Será tipo “vaca” cuando tiene alto porcentaje de venta y altos costos variables. Será “rompecabezas” si no se vende suficientemente, pero tiene reducidos costos variables. Finalmente, será “perro” cuando no se vende y tiene elevados costos variables. Pues bien, se evaluaron 612 productos bajo los parámetros de popularidad y rentabilidad y se compararon contra las ventas y costos que generan en la organización STBG, dando como resultado las siguientes Tabla 17 y Figura 19.

Tabla 17

Porcentaje de Tipos de Producto en Carta, por Volumen de Ventas y Costos Variables

| Tipo de Producto | Participación en ventas | Margen de contribución | Participación en carta |
|------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|
| Estrella | 63% | 71% | 14% |
| Vaca | 23% | 65% | 14% |
| Rompecabezas | 10% | 63% | 35% |
| Perro | 3% | 62% | 37% |

Nota. Adaptado a partir de los datos de “Estadísticas Bon Gourmet”, Grupo Bon Gourmet, 2019.

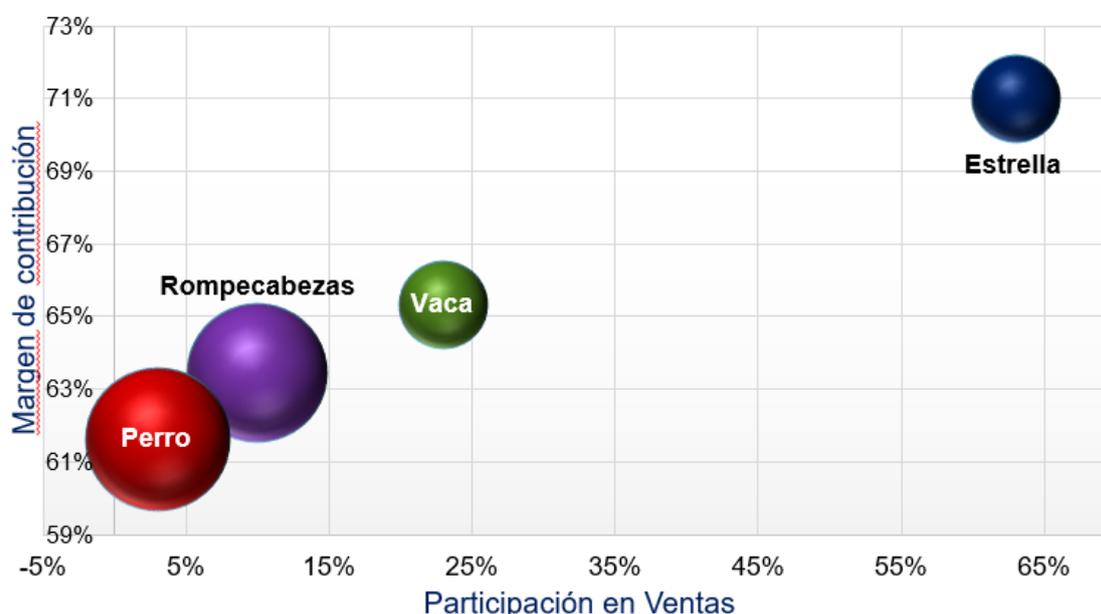


Figura 19. Porcentaje del valor de ventas (circunferencia) en relación con el número de productos en carta (abscisas) y el porcentaje del costo variable (ordenadas). Adaptado a partir de los datos de “Estadísticas Bon Gourmet”, Grupo Bon Gourmet, 2018.

Salta a la vista la cantidad de productos no populares que ofrecen las cartas de El Montonero y Che Carlitos. Entre estos productos no populares que se descomponen en productos rompecabezas y perros suman el 72% de la carta y a partir de esta evidencia diera la impresión de que la carta es innecesariamente extensa. Todavía más si se confirma que este 72% de participación en carta solamente representa el 13% de las ventas. Sin duda alguna, la organización STBG precisa de una revisión de sus cartas.

Promoción. La organización STBG cuenta con una página web que ostenta la comida y los salones de los restaurantes Montonero – Che Carlitos. Cuenta, además, con presencia en las redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest, LinkedIn y YouTube. Asimismo, se realiza publicidad en periódicos y revistas locales. En todas las publicaciones se resalta la comida y los eventos sociales. De la misma manera, como parte de la promoción de las marcas Montonero – Che Carlitos, igualmente se participa de cuando en cuando en ciertas ferias de prestigio como la Festisabores y la Convención Minera.

De las redes sociales, Facebook es la que mayor actividad tiene de parte de la organización STBG y sirve para promocionar sus productos destacados en el restaurante, así como publicaciones de fotografías acerca de los eventos sociales (matrimonios, quince años, bautizos, cumpleaños, aniversarios, almuerzos de confraternidad, fiestas de promoción, etc.) realizados en los salones propios. Eventualmente se publica lo mismo en los periódicos, revistas de la localidad de Arequipa.

Percepción interna. En la Tabla 18 se muestra el grado de satisfacción interna de los colaboradores de la organización STBG con los departamentos de Marketing, Relaciones Públicas y Ventas. Como se ve, es contradictorio que mientras un 78% está satisfecho con el estilo de liderazgo, no obstante, 65% les reprocha que no coordinan con las otras áreas de la organización. Igualmente, a pesar de que 74% está satisfecho con la calidad de atención al cliente, menos de la mitad de los colaboradores opinan que no se preocupan de la posventa, no se resuelven los reclamos satisfactoriamente y tampoco se gestiona apropiadamente la red de contactos.

Por otro lado, solamente el 25% del total de los colaboradores manifiesta conformidad con el desarrollo de nuevos productos y servicios, porcentaje que debería llamar poderosamente la atención puesto que eso quiere decir que la organización no innova o innova deficientemente.

Tabla 18

Porcentaje de satisfacción por atributo en Marketing, RR.PP. y Ventas

| Atributos | Satisfacción |
|--|---------------------|
| Estilo de liderazgo dentro del área | 78% |
| Calidad de atención al cliente | 74% |
| Resolución de reclamos | 50% |
| Preocupación por la posventa | 47% |
| Gestión de la red de contactos | 44% |
| Coordinación con otras áreas | 35% |
| Desarrollo de nuevos productos o servicios | 25% |

Nota. El porcentaje de satisfacción es resultado de la suma de quienes respondieron que su satisfacción es acertada, alta o muy alta en el Apéndice B.

4.1.3. Operaciones, logística e infraestructura (O)

La jefatura. Esta área es la más numerosa por cuanto en ella se encuentra la mayor cantidad de colaboradores que forman parte del corazón de la empresa. La jefatura de esta área no contestó la encuesta dirigida cuando se le requirió reiteradas veces (ver Apéndice I).

Tipo de operaciones. Conforme a la clasificación de las empresas según sus operaciones productivas (D'Alessio Ipinza, Clasificación de las Empresas según sus Operaciones Productivas, 2012), la organización STBG produce servicios de bienestar ya que su compromiso implica el cambio en el estado del comensal, desde que ingresa hasta que sale de los salones del restaurante, habiendo percibido el entorno, confortado con el mobiliario, distinguido con la atención y degustado los platos, bebidas y postres que le brindaron.

Procesos de transformación. De acuerdo al proceso de transformación y sobre la base de la tecnología productiva (volumen) y la repetitividad del proceso (frecuencia), se puede decir que la organización STBG realiza un proceso de transformación por lote de trabajo de modo intermitente (D'Alessio Ipinza, Clasificación de las Empresas según sus Operaciones Productivas, 2012), es decir, atiende y prepara productos iguales de una misma carta por cada comensal o grupo de ellos que se apersonan a los salones en distintos horarios utilizando equipos y utensilios generales, propios de la gastronomía. Ver Figura 20.

| Repetitividad Tecnología | UNA VEZ | INTERMITENTE | CONTÍNUO |
|-----------------------------|----------|------------------------|----------|
| ARTÍCULO ÚNICO | Proyecto | | |
| LOTE | | Lote de trabajo | |
| SERIE | | Serie | |
| MASIVO | | Masivo | |
| CONTÍNUO | | | Continuo |

Figura 20. Clasificación de la organización STBG según el proceso de transformación. Adaptado de “Administración de las operaciones productivas”, D’Alessio, 2012, p 29.

Infraestructura. En cuanto a la infraestructura de la empresa, esta cuenta con dos restaurantes ubicados, uno en el centro histórico de la ciudad de Arequipa y otro en la zona de restaurantes del Mall Aventura. En ambos locales cuenta con zonas de producción separadas, como son la cocina, bar y parrilla para preparar los alimentos y bebidas que brinda los restaurantes. También estos locales cuentan con los salones adecuadamente acondicionados: dos salones en el Mall Aventura y cinco salones en Alameda Pardo. Aparte, en Alameda Pardo existen 4 salones adicionales para eventos sociales.

Logística y procesos. Los insumos directos e indirectos se adquieren de proveedores de la ciudad de Arequipa casi en su totalidad, en algunos casos, con quienes la organización STBG mantiene vínculos comerciales por años, de tal forma que les garantice los insumos con la calidad requerida y en el tiempo oportuno.

Las operaciones en el restaurante comprenden los siguientes procesos generales:

- Proceso de recepción (operativo)
- Proceso de bar (operativo)

- Proceso de almacenaje (administrativo)
- Proceso de comedor (operativo)
- Proceso de cocina (administrativo)
- Proceso de despedida (operativo)
- Proceso de facturación (administrativo)
- Proceso contable (administrativo)

Para concretar todas estas operaciones todas las zonas de producción y procesos operativos están debidamente equipadas por utensilios y artefactos de línea blanca, propios del tipo de operación. Asimismo, la organización STBG cuenta con un proceso de selección de sus colaboradores mediante recomendaciones recibidas y publicación de avisos en la Internet. Una vez que el colaborador fue seleccionado es inducido y capacitado convenientemente. Por otra parte, para complementar las operaciones, especialmente administrativas la organización STBG cuenta con software contable, ventas, compras, almacenes y asistencia.

Un hecho que debe llamar a la reflexión sobre esta área es el proceso de atención a los clientes que, reclaman ellos, es lento en cuanto a la respuesta del mozo, conforme a los testimonios de los usuarios de TripAdvisor, siendo esta la causal de molestia más repetida.

Percepción interna. En la Tabla 19 se aprecia el grado de satisfacción interna de los colaboradores de la organización STBG con los departamentos de Logística, Producción y Operaciones. Este grupo de departamentos se destaca en el puntual suministro de productos y en el efectivo control de calidad, sin embargo, es adocenado en el control de inventarios, cuidado de la eficiencia energética y en la atención de las emisiones y desperdicios. Se infiere que están más enfocados en producir con calidad de venta y menos enfocados en los desperdicios, la seguridad laboral y responsabilidad social.

Tabla 19

Porcentaje de satisfacción por atributo en Logística, Producción y Operaciones

| Atributos | Satisfacción |
|---|---------------------|
| Puntualidad en el suministro de productos | 75% |
| Efectividad del control de calidad | 70% |
| Esmero en la conservación de materias primas | 60% |
| Celo en la prevención de uso de materiales peligrosos | 53% |
| Fomento de las condiciones seguras de trabajo | 50% |
| Cuidado de la eficiencia técnica y energética | 35% |
| Atención a las emisiones y desperdicios | 35% |
| Sistema de control de inventarios | 32% |

Nota. El porcentaje de satisfacción es resultado de la suma de quienes respondieron que su satisfacción es acertada, alta o muy alta en el Apéndice B.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La jefatura. Esta área cuenta actualmente con una profesional encargada del área y dos profesionales más de soporte.

La jefatura manifiesta que la situación financiera de la organización STBG es propicia y favorable en todos sus aspectos. Desde los índices financieros, así como el capital de trabajo, la estructura de capital y el capital de trabajo son propicios y favorables, etc. También reconoce en su equipo de trabajo capacidad y experiencia. No obstante, admite que la salud financiera de la organización no es de las mejores entre los competidores de la industria. Asimismo, la jefa de Contabilidad comunica que la empresa maneja presupuestos, pero los demás jefes aclararon que cumplen con su trabajo desconociendo el presupuesto asignado a su departamento (ver Apéndice F).

Estados Financieros. Los estados contables o financieros son los informes económicos más importantes de una empresa porque en estos se revela numéricamente la salud de la organización y a través de ellos se puede realizar proyecciones.

Al efectuarse un análisis vertical de los estados financieros (ver Apéndices K y L) se desprende que la organización STBG tiene un nivel adecuado de liquidez y está capacitada

para afrontar las deudas a largo plazo, inclusive contando con efectivo a corto plazo. Esto en razón de que su índice de liquidez es 1.38, la prueba ácida es 1.29 y la prueba defensiva, 0.17.

En cuanto a los índices de gestión, la empresa tiene un período promedio de cobro de 41.06 días, sin embargo, un período promedio de pago de 23.48 días, es decir, se tarda casi el doble de cobrar lo que la empresa tarda en cumplir con sus acreedores. La reposición promedio de los inventarios es 9.27, por lo tanto, el ciclo operativo se extiende hasta los 50 días y el ciclo de conversión hasta los 26 días, tiempos considerados muy altos para el sector. De otra parte, el nivel de endeudamiento llega al 54% y el de propiedad al 46% lo que declara que la empresa está cómodamente endeudada y tiene posibilidades de aumentar su deuda todavía más. Finalmente, otro índice positivo es la evidencia que el ROE casi duplica al ROA y esto significa que el costo medio de la deuda es muy inferior a la rentabilidad económica, lo cual abona a favor de la posibilidad de la empresa de poder arriesgarse y endeudarse más (ver Apéndice M).

Percepción interna. De toda la organización STBG, este es el departamento mejor calificado, de acuerdo a los datos de la Tabla 20. Todos indicaron satisfacción con el estilo de liderazgo y casi un 80% percibe transparencia en esta área. Aspectos que deben mejorar en este departamento son la detección de errores, anomalías e irregularidades y la puntualidad en la información solicitada.

Tabla 20

Porcentaje de satisfacción por atributo en Contabilidad y Finanzas

| Atributos | Satisfacción |
|---|--------------|
| Estilo de liderazgo dentro del área | 100% |
| Práctica de transparencia financiera | 78% |
| Calidad y experiencia del equipo | 76% |
| Detección de errores, anomalías o irregularidades | 63% |
| Puntualidad con la información solicitada | 60% |

Nota. El porcentaje de satisfacción es resultado de la suma de quienes respondieron que su satisfacción es acertada, alta o muy alta en el Apéndice B.

4.1.5. Recursos humanos (H)

La jefatura. Está a cargo de una profesional acompañada de otra persona quienes se dedican fundamentalmente a la contratación e inducción del personal, así como del escrupuloso registro de la asistencia del personal y del cumplimiento legal de las obligaciones laborales, tanto de la empresa hacia el trabajador como del trabajador hacia la empresa.

La jefa de esta área refiere conocer los estilos de decisión de las jefaturas, contar con una política de ausentismo y puntualidad del personal, y con una política de contratación y despidos. Sin embargo, demuestra aprensión por no contar con una política de capacitación, asesoramiento, promoción e incentivos. Igualmente, acusa contrariedad por no poder medir el clima ni la cultura organizacional.

Resalta que la jefa de Recursos Humanos afirme tener y usar una política de contratación de despidos que a todas luces evidencia ser totalmente ineficiente por cuanto la selección de personal es uno de los aspectos más rechazados de este departamento (ver Apéndice G).

Inventario de estilos de decisión. Para identificar los estilos de decisión se procedió a evaluar a los diferentes jefes de área a través del test de Rowe, Mason, Dickel, Mann y Mockler (1994). Estos autores presentaron cuatro estilos de decisión básicos basados en la complejidad cognitiva y la orientación a los valores, es decir, relacionan el pensamiento y la percepción con la manera de afrontar las tareas y tratar a las personas (D'Alessio, 2016).

La importancia del modelo radica en que relaciona el uso de los valores orientadores al actuar, preponderantes en los hemisferios derecho e izquierdo del cerebro, y su relación entre ellos; así también, relaciona el actuar del eje vertical a las prioridades de los gerentes y líderes orientando al desarrollo del pensamiento a largo plazo, de una parte, y la acción a corto plazo, de otra parte. Entonces, la combinación de estas dimensiones se resumen en el

inventario de estilos de decisión asumiendo que “no se esperaría que [los individuos] encajen perfectamente en ninguna de las categorías [estilos de decisión] descritas anteriormente; [pero si] se esperaría más bien, que el individuo típico tenga uno o más estilos dominantes con [alguno] o más estilos de respaldo” (Rowe & Boulgarides, 1983).

En la Tabla 21 se muestran los resultados de los test hechos a los jefes de todas las jefaturas, salvo dos de ellas que se negaron a contestar el test. Los datos conseguidos desvelan que en la organización STBG no existe un estilo de decisión predominante, por lo tanto, esto confirmaría la percepción manifestada en la primera encuesta donde se indicó que los males de la empresa están explicados por un liderazgo inadecuado. Este resultado, además, indica que existiría mucha dificultad para alcanzar decisiones colegiadas (ver Apéndice N).

Tabla 21

Inventario de Estilos de Decisión en la organización STBG

| Área | Analítico | Conceptual | Directivo | Conductual | Muy dominante | Dominante |
|----------------|-----------|------------|-----------|------------|-------------------------|-------------------------|
| Gerencia | 77 | 78 | 75 | 70 | X | Conductual |
| Administración | 99 | 68 | 66 | 67 | X | Analítico Conductual |
| Contabilidad | 104 | 73 | 75 | 48 | X | Analítico |
| RR.HH. | 87 | 86 | 75 | 52 | X | X |
| Marketing | 97 | 59 | 94 | 50 | Directivo | X |
| Mantenimiento | 71 | 58 | 94 | 77 | Directivo Conductual | X |
| Informática | 93 | 68 | 86 | 53 | X | Directivo |
| STBG | 90 | 70 | 81 | 60 | X | X |

Nota. Adaptado de las encuestas del Apéndice N, 2019.

Organigrama. La organización STBG tiene una estructura jerárquica funcional tal cual se lee en el organigrama del Apéndice O. Analizando el organigrama lo primero que se advierte es que aparte de tener un departamento de Contabilidad hay un área de Asesoría

Contable, lo cual indica que probablemente haya duplicidad de funciones o doble gasto. De otro lado, se observa que el eje sobre el cual giran las decisiones de la empresa pasa por la Administración General de lo que se infiere que este departamento tendría una excesiva carga laboral y que las tomas de decisiones serían lentas. Adicionalmente, también llama la atención la ascendencia que posee el departamento de Relaciones Públicas por la cantidad de subdepartamentos que se encuentran a su cargo, entre ellos el departamento de Producción que usualmente está emparentado con el departamento de Operaciones. Finalmente resalta la limitada influencia que estaría ejerciendo el departamento de Marketing puesto, según el organigrama, funciona como un departamento coordinador no directivo.

Percepción interna. De toda la organización STBG, este es el departamento peor calificado. Si se promediara todos los ítems evaluados de esta área mostrados en la Tabla 22, resultará que 53% de los colaboradores están insatisfechos con el desempeño de esta área, dicho de otro modo, más de la mitad de la organización está descontenta, lo cual significa que este departamento urge de la atención de la Gerencia puesto que estaría evidenciándose que aquí nacen los cuellos de botella de la organización STBG.

Tabla 22

Porcentaje de satisfacción por atributo en Recursos Humanos

| Atributos | Satisfacción |
|--|---------------------|
| Cumplimiento con los incentivos y beneficios acordados | 55% |
| Propicia el adecuado clima laboral | 55% |
| Fomenta una apropiada cultura organizacional | 53% |
| Cuidado de la salud del personal | 50% |
| Preocupación por el desarrollo del personal | 45% |
| Eficiencia en la selección y capacitación | 40% |
| Inducción sobre los reglamentos internos | 40% |
| Prevención contra la rotación y ausentismo laboral | 37% |

Nota. El porcentaje de satisfacción es resultado de la suma de quienes respondieron que su satisfacción es acertada, alta o muy alta en el Apéndice B.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La jefatura. Se encuentra al mando de un profesional que, de manera similar al jefe de marketing, se vale de profesionales externos a la empresa para cumplir con las funciones propias del área.

El jefe del área sugiere contar con un amigable sistema de información que sirva de apoyo a la gerencia en la toma de decisiones. Actualmente el sistema de información vigente trabaja en modo limitado porque no llega a ser suficientemente productiva en cuanto a número de reportes que proporciona. Aparte, manifiesta que los trabajadores no terminan de familiarizarse con los sistemas de información presentes y que la empresa no cuenta con un plan tecnológico porque no cuenta con un presupuesto asignado al departamento. Nótese, además, el desmentido según el cual, mientras que el jefe de Informática afirma que los sistemas de información son amigables, los demás jefes opinan lo contrario.

Sistemas de información. En la organización STBG funcionan tres aplicaciones de software que funcionan en entorno de escritorio. La primera y más importante es Pantagruel versión 2, un software de gestión de ventas, compras y almacenes que trabaja en todas las áreas de la empresa a través de la red local. Este software fue hecho según las necesidades y requerimientos de la organización STBG y, aunque resolvió y agilizó el registro y consulta de compras y ventas, nunca terminó de adecuarse al control de inventarios y se mantiene el problema de diferencia entre lo que indica el stock virtual contra el stock real. Después, se encuentra el software de contabilidad que opera en el área de Contabilidad y Finanzas y es utilizada, principalmente, para generar los reportes particulares que aceptan los aplicativos de la Sunat y así cumplir con la insoslayable declaración de impuestos.

Adicionalmente, se encuentra un reloj biométrico que registra las asistencias, tardanzas y ausencias de los trabajadores, y reporta los datos en hojas de cálculo a través de un software cerrado que viene con el reloj biométrico. Estos datos se trasladan a una plantilla

para procesar los datos sobre las remuneraciones y pagos al personal. Aparte de este software, el otro modo de comunicación entre las áreas es a través de archivos digitales y mediante correo electrónico.

Percepción interna. Este grupo de áreas organizacionales también requiere atención inmediata de parte de la Gerencia ya que más de la mitad de los colaboradores están insatisfechos con el desempeño de sus funciones. Llama la atención de que no funcione ni el mantenimiento correctivo ni el preventivo. Ver Tabla 23.

Tabla 23

Porcentaje de satisfacción por atributo en Sistemas de Información y Comunicación

| Atributos | Satisfacción |
|--|---------------------|
| Capacitación manejo equipos/herramientas | 55% |
| Sistemas de información amigables | 55% |
| Data actualizada permanentemente | 53% |
| Eficiencia en compra/reemplazo equipos | 50% |
| Rapidez en el mantenimiento correctivo | 45% |
| Atención oportuna a requerimientos | 40% |
| Adecuado mantenimiento preventivo | 35% |

Nota. El porcentaje de satisfacción es resultado de la suma de quienes respondieron que su satisfacción es acertada, alta o muy alta en el Apéndice B.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

No existe esta área específica en la organización STBG. Las funciones que corresponderían a esta área están repartidas entre las áreas de Sistemas, Marketing y Administración General, quienes directamente asumen y dan cuenta o reciben las observaciones y recomendaciones de las distintas áreas, para proponerlo a la Gerencia y así sean llevadas a cabo o sean descartadas (ver Apéndice B). El hecho de que funciones propias de la tecnología estén repartidas en las diferentes áreas, revela que no se le dé la importancia debido, ergo, no debe sorprender los bajos niveles de satisfacción con relación a la tecnología, tal como se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24

Porcentaje de satisfacción por atributo en Tecnología e Investigación y Desarrollo

| Atributos | Satisfacción |
|--------------------------------------|--------------|
| Fomento del uso de la tecnología | 50% |
| Apropiado deshecho de equipos | 50% |
| Impulso de automatización procesos | 47% |
| Capacitación sistemas de información | 30% |

Nota. El porcentaje de satisfacción es resultado de la suma de quienes respondieron que su satisfacción es acertada, alta o muy alta en el Apéndice B.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 25

Matriz de Evaluación de los Factores Internos de la organización STBG

| Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|--|-------------|-------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| 1. Sabor de la comida | 0.12 | 3 | 0.36 |
| 2. Higiene en la manipulación e inocuidad de los alimentos | 0.12 | 4 | 0.48 |
| 3. Ambientes regionales y salones atractivos en buen estado | 0.06 | 4 | 0.24 |
| 4. Situación financiera saludable | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 5. Zonas de producción amplias y suficientemente equipadas | 0.05 | 4 | 0.20 |
| 6. Ubicación geográfica adecuada de los restaurantes | 0.03 | 3 | 0.09 |
| 7. Experiencia de la gerencia | 0.10 | 3 | 0.30 |
| 8. Cuatro modalidades de venta | 0.04 | 4 | 0.16 |
| Subtotal | 0.60 | | 2.15 |
| Debilidades | | | |
| 1. Liderazgo inadecuado | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 2. Barreras de comunicación y descoordinación organizacional | 0.04 | 2 | 0.08 |
| 3. Ineficiente gestión del clima y cultura organizacional | 0.04 | 2 | 0.08 |
| 4. Deficientes políticas de contratación e inducción | 0.04 | 1 | 0.04 |
| 5. Falta de atención al control de mermas y desperdicios | 0.03 | 2 | 0.06 |
| 6. Baja inversión en investigación y desarrollo | 0.03 | 1 | 0.03 |
| 7. Inconstante diligencia en la atención al cliente | 0.04 | 1 | 0.04 |
| 8. Reducido enfoque al cliente | 0.04 | 1 | 0.04 |
| 9. Inadecuada política de precios | 0.04 | 2 | 0.08 |
| 10. Ausencia de política preventiva | 0.04 | 2 | 0.08 |
| Subtotal | 0.40 | | 0.59 |
| Total | 1.00 | | 2.74 |

Nota. Valor 4 = responde muy bien, 3 = responde bien, 2 = responde promedio, 1 = responde mal. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (p. 185), por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Sobre la base de la lista de factores de éxito identificados para la competencia y tomando en cuenta el análisis interno efectuado a la organización STBG se ha identificado una nueva lista de factores determinantes que incluyen aspectos internos posibles de ser medibles que se muestra en la Tabla 25.

4.3. Evaluación del Riesgo de Corrupción

Sobre la base de la fórmula de la corrupción expuesta y explicada por el profesor D'Alessio (2015), la cual dice:

$$\text{Corrupción} = \text{Alto poder} + \text{Alto secretismo} + \text{Baja rendición de cuentas}$$

De modo experimental, se planteó en la encuesta del apéndice B, tres preguntas sobre el nivel de secretismo, el uso adecuado del poder y la diligencia en la rendición de cuentas. Ante la pregunta, los encuestados respondían “Muy bajo”, “Bajo”, “Acertado”, “Alto” y “Muy alto”, de acuerdo al significado de la escala de valores sugerida en la Tabla 26.

Tabla 26

Tabla de Valores Sugerido sobre los Elementos de la Fórmula de la Corrupción

| RANGO | VALOR | USO DEL PODER | SECRETISMO | RENDICIÓN DE CUENTAS |
|-------------|----------|--|--|---|
| 0.00 – 0.80 | Muy bajo | Anarquía o desorden total | Desinterés en revelar información sensible | Se controla a sí mismo |
| 0.81 – 1.60 | Bajo | Riesgo de anarquía o desorden total | Riesgo de revelar información sensible | Reporta información incompleta, errónea o de modo impuntual |
| 1.61 – 2.40 | Acertado | Asertivo uso del poder | Revela a voluntad lo importante y guarda la información sensible | Reporta información pertinente, completa y de forma puntual |
| 2.41 – 3.20 | Alto | Pérdida de la proactividad | Oculto o revela parcialmente información importante | Aparte de lo anterior incluye interpretaciones y conclusiones |
| 3.21 – 4.00 | Muy alto | Riesgo de maltrato a los colaboradores | Revela información bajo exigencia o mandato | Aparte de lo anterior incluye proyecciones |

Nota. Adaptado libremente a partir de la fórmula de la corrupción de “*El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*” (pp. 67-70), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Sabiéndose esta escala de valores y su significado, se obtuvieron en la Tabla 27 las siguientes respuestas de los encuestados con relación a cada uno de los departamentos organizacionales.

Tabla 27

Resultados por Área de cada Elemento de la Fórmula de la Corrupción

| ÁREA | USO DEL PODER | SECRETISMO | RENDICIÓN DE CUENTAS |
|-------------------------------------|---------------|------------|----------------------|
| Administración | 1.75 | 2.50 | 2.18 |
| Contabilidad y Finanzas | 2.05 | 2.67 | 2.24 |
| Marketing, Ventas y RRPP | 1.88 | 2.24 | 1.82 |
| RRHH | 1.83 | 2.16 | 2.06 |
| Logística, Producción y Operaciones | 1.60 | 2.00 | 2.00 |
| Informática y Mantenimiento | 1.85 | 2.00 | 2.06 |

Nota. Los puntajes se obtuvieron sumando los productos de multiplicar los porcentajes de cada ítem, obtenido del Apéndice B, por los valores 0, 1, 2, 3 y 4, para las respuestas “Muy bajo”, “Bajo”, “Acertado”, “Alto” y “Muy alto”, respectivamente.

En general, se puede suponer que no existe el riesgo de corrupción en la organización STBG, no obstante, es importante destacar que la Administración señaló que no está conforme con los controles en la organización, que el departamento de Contabilidad y Finanzas adolece de falta de detección de errores y anomalías y, que Logística ostenta la falta de control de inventarios, entonces no se puede interpretar estos resultados como culminantes.

4.4. Conclusiones

La organización STBG tiene 18 años en el mercado y está conducida por el mismo gerente, lo cual refleja experiencia administrativa. Se encuentra dedicada a brindar servicios de bienestar mediante procesos de transformación por lote de trabajo de modo intermitente cuyo máximo interés es vender y crecer para obtener mayor rentabilidad a través del tiempo.

La administración y los jefes de cada departamento coinciden en manifestar que el sector industrial en el que se desenvuelven crece favorablemente e incide en la situación

financiera saludable de la empresa, no obstante, expresan que la cuota de mercado disminuye y las ventas caen paulatinamente.

Por otro lado, de los resultados de las encuestas, resaltan las múltiples contradicciones en que incurrieron entre sí las diferentes áreas de la organización. La más grave de ellas, que la Administración manifieste que las relaciones laborales son productivas cuando los demás jefes manifiestan barreras comunicación y descoordinación laboral. Del mismo modo, el jefe de Marketing indicó que la relación precio/calidad es adecuado cuando los clientes lo contradicen. Igualmente, de la encuesta realizada a la plana directiva sobre el grado de satisfacción que reciben los diferentes departamentos se infiere que Recursos Humanos, Informática, Mantenimiento, Logística y Operaciones, son los departamentos que mayor atención demandan de la Gerencia por tener las más bajas calificaciones. Esto no hace sino corroborar la presencia del liderazgo inadecuado del que es necesario ocuparse mediante el mejoramiento de la cultura y clima organizacional.

En cuanto a los riesgos de corrupción que pudiera ocurrir internamente los se deduce que no hay riesgo, empero, salta a la vista que la Administración, Contabilidad y Logística hayan advertido que los controles internos sean ineficientes.

En otro aspecto, la organización STBG tiene cuatro modalidades de venta, de las cuales la venta en los salones del restaurante es la que mayores ingresos le otorga y al mismo tiempo es la que más está disminuyendo, especialmente por el alejamiento de los comensales arequipeños. Se deduce que las ventas por modalidad de Catering y Delivery Institucional están cubriendo esa disminución en Restaurante, no obstante, esto se visiona como de alto riesgo por cuanto la modalidad de Delivery Institucional depende de un único comprador por quien anualmente hay que competir para ratificar la alianza. Por lo tanto, es preciso recuperar los clientes del restaurante e indagar nuevos nichos de mercado, sin descuidar las otras modalidades de venta..

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

5.1. Intereses de la Organización

Conforme a la encuesta sobre una visión específica de la organización STBG, las áreas manifestaron los siguientes intereses:

Administración. Manifestó los siguientes intereses: (a) incrementar las ventas, (b) formar un mejor equipo de trabajo, y (c) lograr la mayor cantidad de clientes cautivos (ver Apéndice C).

Marketing. La jefatura de Marketing se planteó los siguientes intereses: (a) reposicionar la marca, (b) incrementar las ventas respecto del año anterior, y (c) consolidar el reconocimiento de la marca (ver Apéndice D).

Logística y Operaciones. No contestó la encuesta, pero se supo que su máximo objetivo es reducir el tiempo de control de inventarios al máximo ya que, hoy por hoy, se ocupa demasiado tiempo en ajustar el stock virtual de acuerdo al stock físico.

Contabilidad y Finanzas. Se centra en los siguientes intereses: (a) proveer de información contable, financiera, tributaria al tiempo real para la toma de decisiones, (b) realizar proyecciones y futuras inversiones, y (c) consolidar la entrega de información y reditividad de las futuras inversiones (ver Apéndice F).

Recursos Humanos. La jefatura manifestó los siguientes intereses: (a) reducir la rotación del personal concientizando al personal sobre los beneficios de estar en la empresa y a la empresa sobre la importancia del conocimiento profesional y práctico del personal, (b) crear indicadores que muestre el movimiento y accionar del personal en el año para tomar medidas correctivas y de mejora, y (c) lograr que la marca Montonero – Che Carlitos sea vista de forma positiva a nivel de Arequipa en el mercado laboral (ver Apéndice G).

Sistemas e Informática. Sus intereses son: (a) estabilizar el funcionamiento y corregir errores del sistema informático., (b) implementar y renovar la estructura física informática., y

(c) implementar sistemas ERP (Enterprise Resource Planning - Planificador de Recursos Empresariales) y BSC (Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral) (ver Apéndice H).

5.2. Potencial de la Organización STBG

5.2.1 Estructura

La organización STBG tiene más de 18 años de funcionamiento dirigida por el mismo gerente fundador y con la mayoría de cocineros que comenzaron en la empresa. Su brazo derecho permanece con él desde hace más de diez años y aunque en la plana dirigenal hubo cambios importantes todavía subsiste trabajadores clave en la columna vertebral de la Organización.

5.2.2 Tamaño

Las ubicaciones de los restaurantes son inmejorables pues uno de ellos se encuentra a seis cuadras de la Plaza Mayor de Arequipa y el otro en el Mall Aventura de la avenida Porongoche, el centro comercial más grande y popular de la ciudad. Ambos restaurantes superan los 2 mil metros cuadrados de área perimetral.

5.2.3 Economía

En cuanto a la capacidad financiera, es una institución sólida con las mayores ventas, entre todos los restaurantes de su misma línea. El Mall Aventura mensualmente publica entre sus inquilinos el volumen de ventas de cada uno y la marca Montonero – Che Carlitos lidera entre los mejores. Además, entre pocos, es proveedor certificado de la Sociedad Minera Cerro Verde, una condición destaca por cuanto Cerro Verde audita a sus proveedores de acuerdo a altos estándares de procesamiento.

5.2.4 Tecnología

Respecto del nivel tecnológico de la organización STBG es aceptable considerando el medio regional del país, sin embargo, insuficiente si se compara con el nivel tecnológico de la capital del Perú o ciudades equivalentes de los países vecinos.

5.2.5 Experiencia pasada.

La organización STBG es una empresa familiar representada por su gerente fundador Maurizio Batti Gamboa, quien la gerencia desde sus inicios. Él, como gerente, centró su éxito en el trabajo arduo, los sabores de la comida y en la personalización del servicio de atención. Según reveló él mismo, los primeros años que trabajó en su cadena de restaurantes dormía de cinco a siete horas diarias sin vacaciones y trabajando con más ahínco todavía los días festivos. Los únicos dos días al año que la Gerencia decidió no abrir los restaurantes fueron el 25 de diciembre, Día de la Navidad y el 29 de julio, día del aniversario.

La organización STBG contaba con tres restaurantes, el tercer restaurante estaba representado por la marca comercial Camaroncito, pero fue cerrado el año 2017 debido a que la ubicación donde se situaba dejó de ser una zona atractiva por la llegada de los grandes centros comerciales que abrieron cerca de allí. La Gerencia reaccionó construyendo un gran salón de eventos y convenciones, único por su tamaño en Arequipa, que puede albergar más de mil personas cómodamente instaladas.

5.2.6 Forma de gobierno.

La organización STBG es una empresa vertical y familiar que está jefaturada por el Gerente. Enseguida está su mano derecha y hermana, quien es la Administradora General y toma las riendas de la organización cuando el Gerente no se encuentra presente.

La organización obedece a una estructura de administración funcional. Es decir, una organización que favorece la especialización de cada área, el control del personal, la línea de carrera a sus empleados y la designación de responsabilidades inmediatas. El principio de autoridad y la jerarquía prevalece en este tipo de organizaciones.

5.2.7 Fuerza del equipamiento.

La organización STBG está preparada para preparar grandes cantidades de alimentos, sea en restaurante y por Delivery. De hecho, se atendió pedidos simultáneos de eventos

sociales, atención al restaurante y atención por Delivery y gracias a la experiencia de su personal de cocina y a sus dos amplias cocinas pudo satisfacer con los requerimientos, aunque con muchas dificultades para cumplir a tiempo.

Cuando la situación lo justifica y la organización STBG está rebasada en sus posibilidades, está apoyada del personal, utensilios, zonas de producción y almacenes de otros restaurantes que conforman el mismo grupo de empresas del Gerente.

5.3. Principios Cardinales de la Organización

5.3.1 Influencia de las partes.

En la organización STBG influyen los organismos reguladores y supervisores del Gobierno Central que propician el marco adecuado para realizar la actividad del negocio. Luego, influye el cambio de los estilos de vida de los pobladores que vienen a ser sus clientes. También las tendencias en cuanto a gastronomía y turismo de la ciudad capital Lima y eventualmente de algunas corrientes internacionales. Igualmente, en menor grado, la situación actual de la industria restaurantera en Arequipa.

5.3.2 Lazos pasados y presentes.

Arequipa es una ciudad picantera desde hace siglos y a causa de eso posee un prestigio de ciudad con buena sazón, sus platos emblemáticos como la Ocopa arequipeña, el rocoto relleno y el chupe de camarones son prueba fehaciente de ello (Reyes Calcina & Vargas Tovar, 2016). Aparte, el lazo del pasado más influyente para la creación de la organización STBG se originó en la apertura y cierre del restaurante de los padres del Gerente más de veinte años antes.

En el presente, la sabrosa diversidad gastronómica, situada entre el mar y las montañas, es motivo de orgullo para sus habitantes (Asociación Gastronómica de Arequipa, 2019), tanto así que es considerada una de las mejores cocinas regionales del América del Sur (El Búho, 2019).

5.3.3 Contrabalance de intereses.

De parte del Gobierno Central hay un fuerte apoyo a favor del turismo y la gastronomía, manifestado a través de PROMPERÚ, del mismo modo que apoya también el Gobierno Regional de Arequipa.

Dentro de la industria está una asociación de restauranteros de comida arequipeña llamada (Asociación Gastronómica de Arequipa, 2019) cuyo objetivo es “para contarle al mundo acerca de un lugar en un país de Sudamérica en donde se conjugan, con ingenio y pasión, todos los elementos fundamentales que debe reunir un delicioso plato de comida”.

Esta Asociación participa de las principales ferias y eventos gastronómicos de la región Arequipa y entre los socios restauranteros se respaldan con la finalidad de difundir el prestigio de la cocina arequipeña y atraer más comensales nacionales e internacionales. Por lo tanto, de acuerdo al tipo de comida de los restaurantes de la organización STBG está sobresaliendo y se inclina claramente la balanza en este tipo de negocio hacia el beneficio frente al costo.

5.3.4 Conservación de los enemigos.

Aunque cada año abren más de seis mil empresas relacionadas con las empresas dedicadas a la actividad de servicio de comidas y bebidas, muchas de ellas todavía pugnan por hacerse de una cuota importante del mercado ya que la mayoría de los principales restaurantes tiene más de diez años de vigencia.

De manera que, en el sector restaurantero es fácil ingresar en la industria, pero es muy difícil obtener una reputación elevada con una cuota de mercado importante y, al mismo tiempo, mantenerse a través de los años.

5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Sobre la base de los fines que se postulan para tener éxito en la industria, relacionado con la visión de la organización STBG se desglosan en la Tabla 28 los siguientes intereses.

Tabla 28

Matriz de Intereses de la Organización de la organización STBG

| Interés organizacional | Intensidad del Interés | | |
|---|------------------------|--|--|
| | Vital | Importante | Periférico |
| 1. Incrementar la rentabilidad | Accionistas (=) | Competencia (≠) | Nivel educativo (≠) Nivel tecnológico (≠) |
| 2. Elevar el prestigio de la marca | | Accionistas (=) Competencia (≠) | Informalidad (≠) |
| 3. Propiciar la identidad culinaria nacional. | | Competencia (=) Transnacionales (≠) | Comunidad vinculada (=) |
| 4. Promover el compañerismo organizacional | | Diversidad sociocultural (≠) | Comunidad vinculada (=) |
| 5. Fomentar el empleo | | Gobierno (=) | Informalidad (≠) Nivel educativo (≠) |

Nota. El signo “=” equivale a intereses comunes y el signo “≠” equivale a intereses opuestos. Adaptado de “*El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*” (p. 217), por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Sobre la base de la visión propuesta se desglosa en la Tabla 29 los objetivos que la organización STBG finiquitará en los próximos años.

Tabla 29

Objetivos a Largo Plazo de la organización STBG

| | |
|------|---|
| OLP1 | Al año 2023, la organización STBG estará posicionada entre los 20 mejores restaurantes de comida peruana de acuerdo a la web TripAdvisor. Al 2019 sus marcas comerciales se ubican después de la posición 47. |
| OLP2 | Al año 2023 la organización STBG habrá incrementado el margen EBITDA hasta el 24% desde el 12% en que se encontró el 2018. |
| OLP3 | Al año 2023, la organización STBG habrá participado de ferias gastronómicas locales, nacionales o internacionales, al menos una vez al año. Hasta el 2018 solamente participaron de ferias locales. |
| OLP4 | Al año 2023 la organización STBG habrá obtenido la certificación Great Place to Work que la convertirá en un buen lugar para trabajar. Al 2018 no tiene certificación similar. |
| OLP5 | Al año 2023 la organización STBG habrá abierto dos nuevos restaurantes: uno en la localidad y otro fuera de la región Arequipa. Actualmente existen dos restaurantes. |

Nota. Adaptado de “*El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*” (p. 220), por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

5.6. Conclusiones

La organización STBG nació y prosperó con el brío familiar durante 18 años a pesar de la ardua competencia dentro de la industria. Hoy en día la organización tiene la experiencia, infraestructura y equipamiento suficiente que le dan la posibilidad de, recuperarse primero de la caída de sus ventas el último año 2018 y luego con un planeamiento estratégico adecuado, acrecentar la cuota de mercado dentro de la industria. En esa línea, el mayor interés debe ser crecer y expandirse, conservando la preferencia por la comida peruana y manteniendo el alto prestigio de la marca, sin dejar de descuidar el compromiso por la región fomentando el empleo.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En función al análisis externo e interno exteriorizado en los capítulos precedentes, que corresponden a la fase de análisis de la formulación del Planeamiento Estratégico, se propondrán las estrategias adecuadas que permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo definidos en el capítulo anterior.

En este capítulo se presentará a través del planteamiento y llenado de matrices las dos siguientes dos fases: la de intuición y la de decisión. En la fase de intuición se desarrollarán las matrices: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Interna – Externa (MIE); y (d) Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Posteriormente, en la fase de decisión estratégica o salida, se elaborarán las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz Rumelt (MR); y (d) Matriz de Ética (ME).

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

FODA es un acrónimo conformado por las Fortalezas y Oportunidades para los aspectos positivos y Debilidades y Amenazas para los aspectos negativo, todos identificados en el análisis interno y externo en los capítulos anteriores.

Reconocer estos cuatro aspectos es fundamental para caer en la cuenta sobre la complejidad del contexto y de cómo a través de las fortalezas se aprovecha los vientos favorables y sabiendo de las debilidades se minimiza las turbulencias del entorno. Entonces, juntando estos cuatro aspectos se forma la matriz FODA, entrelazándolos cada uno de ellos se forma cuatro cuadrantes que permitirán vislumbrar aquello que la organización debe explotar, buscar, confrontar y evitar.

Para el caso de la organización STBG la matriz FODA se expone en la Tabla 30 con el detalle de cada uno de sus cuadrantes.

Tabla 30

Matriz FODA de la organización STBG

| MATRIZ FODA | | FORTALEZAS – F | DEBILIDADES – D |
|---|--|--|--|
| | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sabor de la comida 2. Higiene en la manipulación e inocuidad de los alimentos 3. Ambientes regionales y sabores atractivos en buen estado 4. Situación financiera saludable 5. Zonas de producción amplias y suficientemente equipadas 6. Ubicación geográfica adecuada de los restaurantes 7. Experiencia de la gerencia 8. Cuatro modalidades de venta | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo inadecuado 2. Barreras de comunicación y descoordinación organizacional 3. Ineficiente gestión del clima y cultura organizacional 4. Deficientes políticas de contratación e inducción 5. Falta de atención al control de mermas y desperdicios 6. Baja inversión en investigación y desarrollo 7. Inconstante diligencia en la atención al cliente 8. Reducido enfoque al cliente 9. Inadecuada política de precios 10. Ausencia de política preventiva |
| OPORTUNIDADES – O | FO. Explote | DO. Busque | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento económico sostenido del sector 2. Oferta de créditos del sistema bancario 3. Impulso del Gobierno a favor de la gastronomía 4. Prestigio creciente de la comida arequipeña 5. Oferta de capacitación en gestión y gastronomía 6. Inicio de nuevos proyectos de minería. 7. Incremento de la oferta de aerolíneas de bajo costo. 8. Avance acelerado de la tecnología digital 9. Desarrollo de productos innovadores en el sector | <p>FO1: Expandirse abriendo nuevos restaurantes (O1, O2, O3, O4, F4).</p> <p>FO2: Elaborar proyectos de inversión para captar nichos de mercado (O4, O6, O7, F6, F7, F8).</p> <p>FO3: Posicionar la marca como restaurante arequipeño tradicional para las familias y las celebraciones en grupo (O3, O4, O7, O9, F1, F2, F3, F5, F6).</p> <p>FO4: Incrementar las ventas separando las modalidades de venta como unidades de negocio independientes (O8, O9, F4, F7, F8).</p> | <p>DO1: Generar alianzas estratégicas con instituciones educativas de prestigio para capacitar al personal (O5, D4, D5, D7, D8).</p> <p>DO2: Implementar la gestión del conocimiento (O2, O5, D1, D2, D3, D4).</p> <p>DO3: Mejorar el clima y la cultura organizacional (O2, O6, O7, O8, O9, D1, D2, D3).</p> | |
| AMENAZAS – A | FA. Confronte | DA. Evite | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política y económica nacional y mundial 2. Difusión mediática a favor de la comida saludable 3. Apertura de restaurantes de comida criolla o parillas 4. Arribo de nuevas franquicias mundiales 5. Inseguridad ciudadana 6. Tráfico caótico de la ciudad 7. Conflictos sociales latentes 8. Insalubridad de las calles y ríos aledaños 9. Organismos reguladores muy burocráticos | <p>FA1: Difundir que la comida peruana es una expresión de cultura ancestral deliciosa e inocua (A2, A4, F1, F2)</p> <p>FA2: Elaborar planes de contingencia ante posible desastres naturales o crisis económica nacional y mundial (A1, A7, F7).</p> <p>FA3: Establecer políticas de prevención en todas las áreas para minimizar el impacto de las fiscalizaciones externas (A9, F7).</p> <p>FA4: Propiciar campañas en favor de la limpieza de las calles y ríos y también contra la delincuencia (A5, A6, F7).</p> | <p>DA1: Desarrollar una nueva política de precios (A2, A3, A4, D8, D9).</p> <p>DA2: Definir las remuneraciones en función de KPIs de incremento de ventas y reducción de mermas y desperdicios (A3, A4, D3, D7, D8).</p> <p>DA3: Invertir en la transformación digital (A3, A4, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7 y D8).</p> | |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (pp. 270-272), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

La matriz PEYEA sirve para determinar la apropiada postura estratégica de una organización dentro de la industria. Combina dos factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y dos factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva). Cada uno de estos factores se califica gradualmente mediante una lista de ítems que se puntúan de 0 a 6, cuyo procedimiento completo se puede consultarse en D'Alessio (2015). Véase las tablas 31, 32, 33 y 34.

Tabla 31

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno-EE

| | | | | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---|----------|------------|
| 1. Cambios tecnológicos | Muchos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pocos |
| 2. Tasa de inflación | Alta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja |
| 3. Variabilidad de la demanda | Grande | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pequeña |
| 4. Rango de precios de los productos competitivos | Amplio | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Estrecho |
| 5. Barreras de entrada al mercado | Pocas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Muchas |
| 6. Rivalidad/presión competitiva | Alta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja |
| 7. Elasticidad de precios de la demanda | Elástica | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Inelástica |
| 8. Presión de los productos sustitutos | Alta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja |
| Promedio = $2.75 - 6 = -3.25$ | | | | | | | | | |

Nota: Adaptado de "Strategic management: A methodological approach," por A.J. Rowe et al., 4th ed., p. 259. Reading, MA: Addison-Wesley

Tabla 32

Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria-FI

| | | | | | | | | | |
|--|-------------|----------|---|----------|----------|----------|----------|---|-----------|
| 1. Potencial de crecimiento | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto |
| 2. Potencial de utilidades | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto |
| 3. Estabilidad financiera | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta |
| 4. Conocimiento tecnológico | Simple | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Complejo |
| 5. Utilización de los recursos | Ineficiente | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Eficiente |
| 6. Intensidad de capital | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta |
| 7. Facilidad de entrada al mercado | Fácil | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Difícil |
| 8. Productividad/utilización de la capacidad | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta |
| 9. Poder de negociación de los productores | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto |
| Promedio = 3.11 | | | | | | | | | |

Nota: Adaptado de "Strategic management: A methodological approach," por A.J. Rowe et al., 4th ed., p. 259. Reading, MA: Addison-Wesley

Tabla 33

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera-FF

| | | | | | | | | | |
|--|---------------|---|---|----------|----------|----------|----------|---|------------|
| 1. Retorno de la inversión | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto |
| 2. Apalancamiento | Desbalanceado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Balanceado |
| 3. Liquidez | Desbalanceada | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Sólida |
| 4. Capital requerido vs capital disponible | Alto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo |
| 5. Flujo de caja | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto |
| 6. Facilidad de salida al mercado | Difícil | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fácil |
| 7. Riesgo involucrado en el negocio | Alto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo |
| 8. Rotación de inventarios | Lento | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Rápido |
| 9. Economías de escala y de experiencia | Bajas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Altas |
| Promedio = 3.88 | | | | | | | | | |

Nota: Adaptado de “*Strategic management: A methodological approach*,” por A.J. Rowe et al., 4th ed., p. 259. Reading, MA: Addison-Wesley

Tabla 34

Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva-VC

| | | | | | | | | | |
|--|----------|---|----------|----------|----------|----------|----------|---|----------|
| 1. Participación de mercado | Pequeña | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Grande |
| 2. Calidad del producto | Inferior | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Superior |
| 3. Ciclo de vida del producto | Avanzado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Temprano |
| 4. Ciclo de reemplazo del producto | Variable | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fijo |
| 5. Lealtad del consumidor | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta |
| 6. Utilización de la capacidad de los competidores | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta |
| 7. Conocimiento tecnológico | Bajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto |
| 8. Integración vertical | Baja | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta |
| 9. Velocidad de introducción de nuevos productos | Lenta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Rápida |
| Promedio = 3.33 – 6 = -2.78 | | | | | | | | | |

Nota: Adaptado de “*Strategic management: A methodological approach*,” por A.J. Rowe et al., 4th ed., p. 259. Reading, MA: Addison-Wesley

$$x = FI - VC$$

$$x = 3.11 - 2.78 = 0.33$$

$$y = FF - EE$$

$$y = 3.88 - 3.25 = 0.63$$

Obtenidos los ejes correspondientes a las abscisas y las ordenadas, se procede a trazar el gráfico cartesiano en la Figura 21.

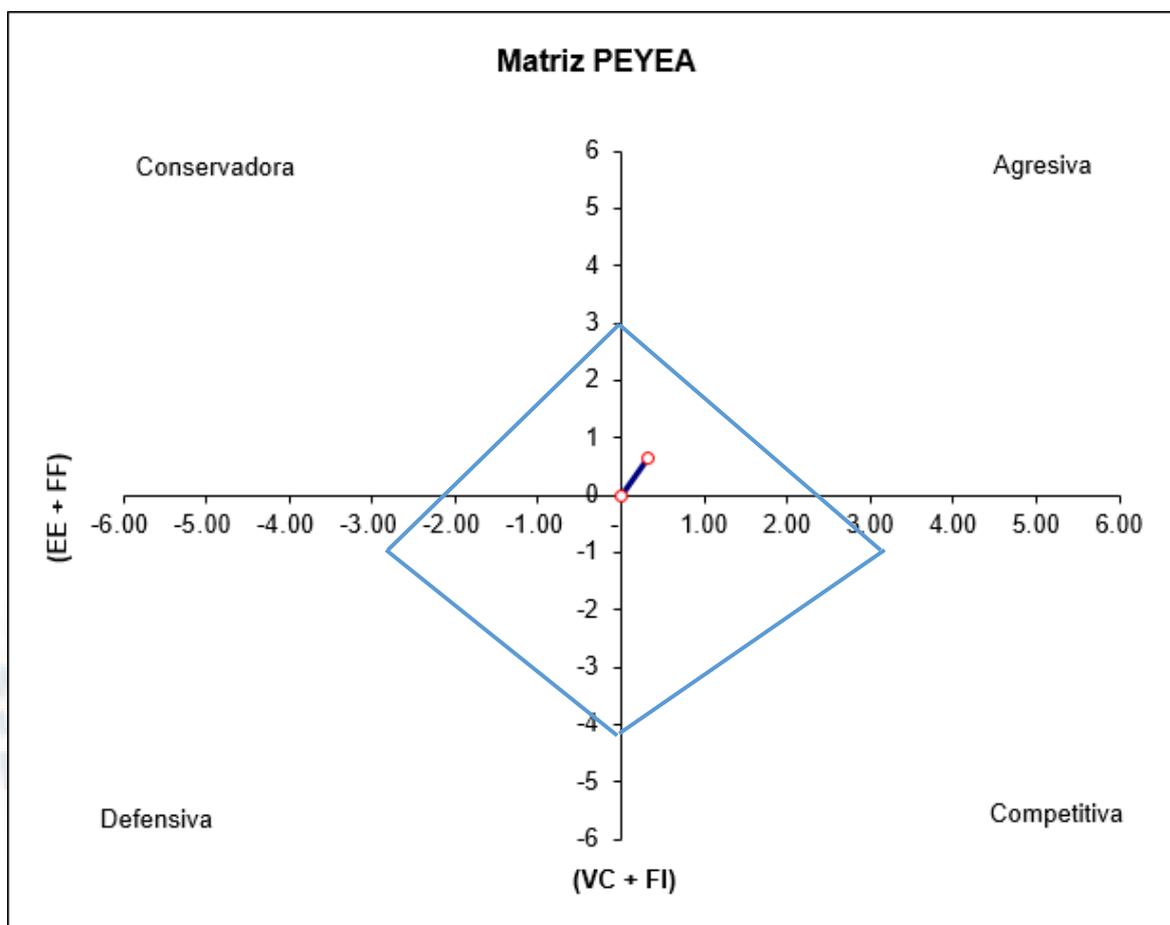


Figura 21. Matriz PEYEA para la organización STBG
Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia”, D’Alessio, 2015, p.275.

Según los resultados de la matriz PEYEA, la organización STBG se encuentra en una posición favorable dentro de una industria atractiva, esto quiere decir que debiera optar por estrategias de índole agresivo, a saber: buscar una diversificación concéntrica, propiciar la integración vertical y esforzarse en liderar en costos.

Particularmente a la organización STBG, por su favorable y equilibrada fortaleza financiera y su parcial ventaja competitiva le corresponde concentrar los recursos en aquellos productos y servicios que le dan ventaja y, al mismo tiempo, debe buscar y explorar, a modo de investigación, nuevos segmentos de productos o mercados empleando métodos amplios de

planeamiento, controles descentralizados y un amplio análisis del entorno (D'Alessio Ipinza, Decisión y Elección de Estrategias, 2015).

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG tiene múltiples usos de evaluación. Teniendo en cuenta que se desconocen los datos sobre la participación en el mercado de los competidores y la tasa de crecimiento de ellos, para este estudio se usará la MBCG para evaluar comparativamente las divisiones de negocio dentro de la organización.

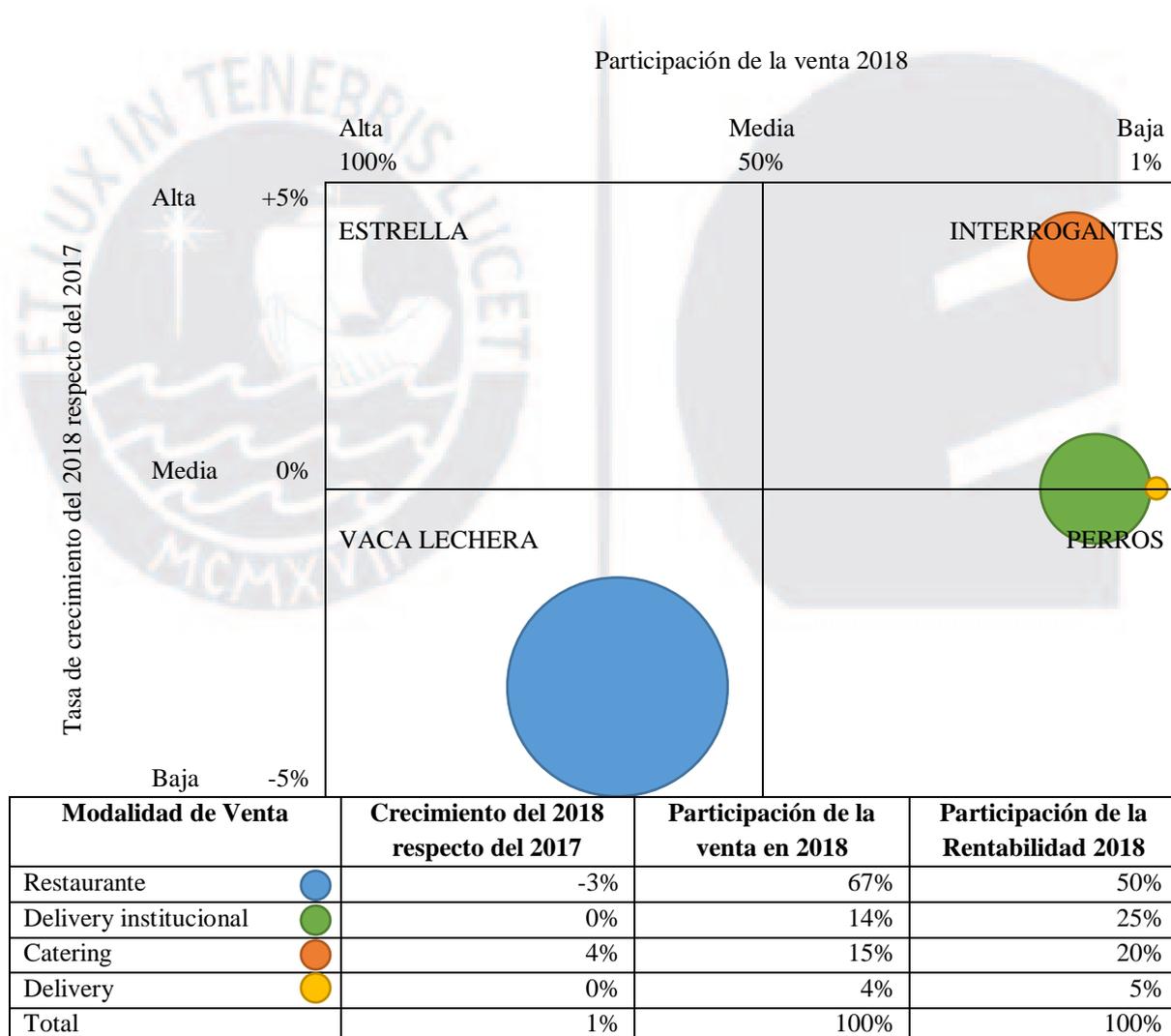


Figura 22. Matriz BCG para la organización STBG.

Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia”, D’Alessio, 2015, p.291.

De acuerdo a los datos obtenidos en la MBCG la modalidad de ventas por Restaurante se encuentra en el cuadrante de la Vaca Lechera (ver Figura 22) pues le entregó a la organización STBG la mayor participación y rentabilidad, aunque retrocedió en crecimiento. La modalidad de venta por Catering se encuentra en el cuadrante de Interrogante, pero por su crecimiento el último año, vale la pena apostar por aplicar estrategias que favorezcan su crecimiento. La modalidad de venta por Delivery Institucional es una nueva modalidad con proyección alentadora por la utilidad que representó. En cuanto a la modalidad Delivery es poco significativo, pero está allí porque aporta presencia a la organización STBG.

En consecuencia, ninguna de las modalidades es posible de ser descartada por la organización STBG por cuanto no generan pérdidas ni decrecimiento y sí, en cambio, tienen potencial para crecer de la mano del prestigio alcanzado por la modalidad de venta Restaurante, sin que ello signifique descuidar a esta modalidad, como estuvo ocurriendo hasta la actualidad. Por el contrario, la organización STBG debe esmerarse en hallar estrategias que eleven a la categoría Estrella a la modalidad Restaurante y de paso, inclusive, catapultar a la modalidad por Delivery Institucional, que a decir de los directivos de la misma organización es la que mayor potencial ostenta.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna-Externa (MIE) es una matriz de portafolio porque en ella se grafica los totales ponderados de las matrices EFE y EFI en un diagrama cartesiano con el propósito de ubicar los puntajes en uno de los nueve cuadrantes que propuso McKinsey & Company.

La matriz IE consta de dos ejes que encierran nueve cuadrantes, donde al eje X le corresponde el valor ponderado obtenido de la matriz EFI dividida en tres sectores: débil (de 1.0 a 1.9), promedio (de 2.0 a 2.9) y fuerte (de 3.0 a 4.0). Al eje Y le corresponde los puntajes ponderados de la matriz EFE que también está dividido en tres sectores: bajo (de 1.0

a 1.9), medio (de 2.0 a 2.9) y alto (de 3.0 a 4.0) lo que refleja la capacidad de la empresa para poder evitar amenazas y de aprovechar las oportunidades identificadas (D'Alessio, 2015).

La MIE se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en los cuadrantes. La organización STBG, de acuerdo a sus coordenadas (2.26, 2.74) se ubica en el cuadrante V (ver Figura 23), por ende, pertenece a la región 2 que prescribe la voluntad para retener y mantener utilizando estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos. Específicamente, en este cuadrante las organizaciones deben desarrollarse reteniendo y manteniendo todo aquello que le agregue valor a la organización e invirtiendo selectivamente y con mucha cautela para mejorar.

Total ponderado EFI

| | | Fuerte 3.0 a 4.0 | Promedio 2.0 a 2.99 | Débil 1.0 a 1.99 |
|---------------------|---------------------|--|--|-----------------------------------|
| | | 4 | 3 | 2 |
| Total ponderado EFE | Alto 3.0 a 4.0 | I Invertir intensivamente para crecer | II Invertir selectivamente y construir | III Desarrollarse para mejorar |
| | Medio 2.0 a 2.99 | IV Invertir selectivamente y construir | V Desarrollarse selectivamente para mejorar | VI Cosechar o desinvertir |
| | Bajo 1.0 a 1.99 | VII Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas | VIII Cosechar | IX Desinvertir |
| | 1 | | 2 | 1 |

Figura 23. Matriz IE para la organización STBG.
Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia”, D'Alessio, 2015, p.295.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz GE es una herramienta que ayuda a evaluar y afinar cuál será el tipo de estrategia que requerirá la organización para enrumbarse hacia sus estrategias específicas. El fundamento de esta matriz se basa en dos ejes: crecimiento del mercado y posicionamiento competitivo de la empresa en dicho mercado.

La manera de determinar el cuadrante al que corresponde la organización STBG, según la MGE es de manera colegiada entre los representantes de la organización. Para el caso presente, está claro por la abundante información anterior que la industria se encuentra en pleno crecimiento y que la organización STBG posee una cuota importante del mercado, por lo tanto, se determinó que su ubicación se sitúa en el Cuadrante I (ver Figura 24).

Ubicarse en el Cuadrante I implica una excelente posición estratégica, por eso las estrategias escogidas deberán contemplar la penetración o desarrollo de mercados y el desarrollo de productos. No es aconsejable que la organización contemple estrategias que la desliguen de sus ventajas competitivas actuales. Sí es aconsejable que este tipo de organizaciones asuman riesgos cuando sea necesario tomar ventaja de las oportunidades (D'Alessio Ipinza, Decisión y Elección de Estrategias, 2015).

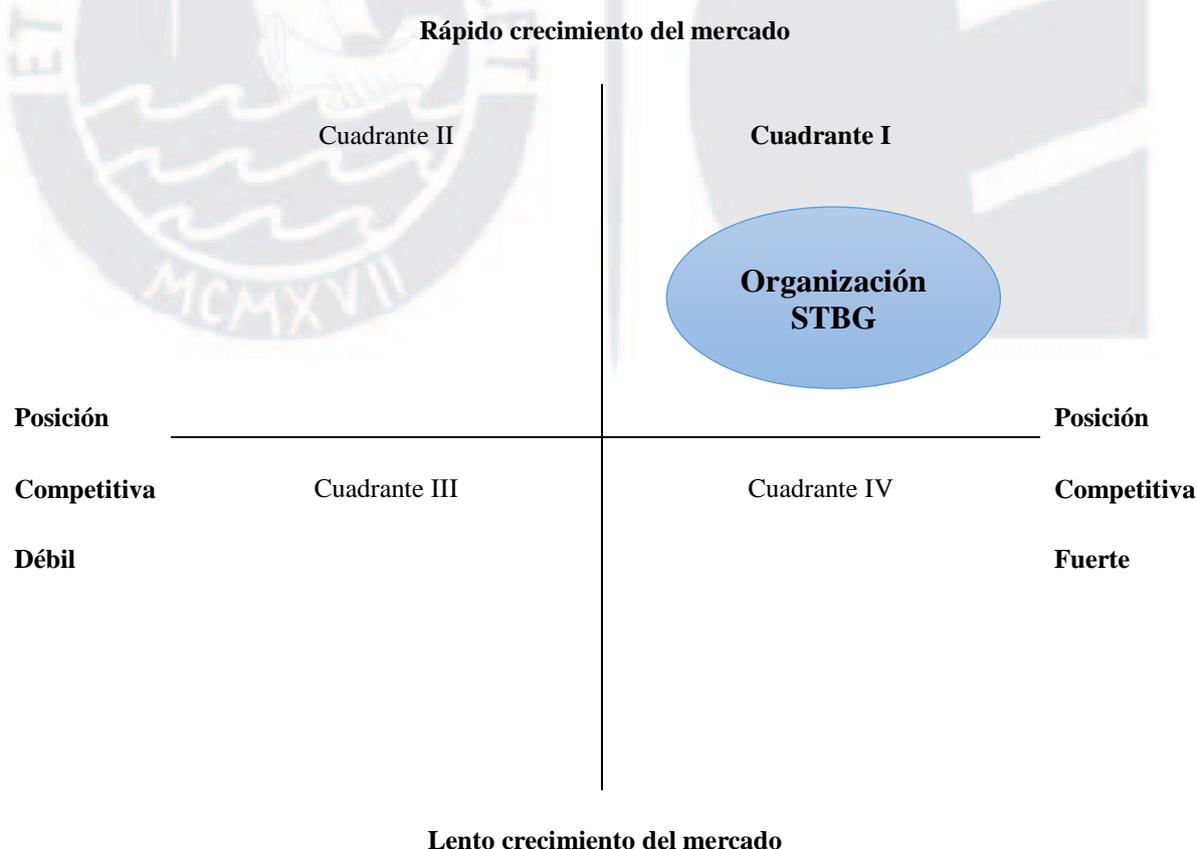


Figura 24. Matriz GE para la organización STBG.
Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia”, D’Alessio, 2015, p.297.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE permite agrupar las estrategias de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IR y GE evaluadas anteriormente, con la finalidad de verificar las coincidencias, sumarlas y contabilizar las que se repiten tres veces o más para considerarlas como estrategias retenidas por su pertinencia, dejando a las otras como de contingencia. Ver Tabla 35.

Tabla 35

Matriz de Decisión Estratégica de la organización STBG

| | Estrategia | Interna-Externa | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | Total |
|-----|--|-------------------------------|-------------|--------------|------------|-----------|-----------|--------------|
| FO1 | Expandirse abriendo nuevos restaurantes. | EX: Desarrollo de mercados | X | X | | X | X | 4 |
| FO2 | Elaborar proyectos de inversión para captar nichos de mercado. | EX: Penetración en el mercado | X | X | | X | X | 4 |
| FO3 | Posicionar la marca como restaurante arequipeño tradicional para las familias y las celebraciones en grupo | EX: Desarrollo de productos | X | X | | X | X | 4 |
| FO4 | Incrementar las ventas separando las modalidades de venta como unidades de negocio independientes. | IN: Adecuación | X | X | X | X | | 4 |
| FA1 | Difundir que la comida típica y tradicional es una expresión de cultura ancestral deliciosa e inocua. | EX: Penetración en el mercado | X | X | | X | X | 4 |
| FA2 | Elaborar planes de contingencia ante posible desastres naturales o crisis económica nacional y mundial | IN: Gerencia de procesos | X | | | X | | 2 |
| FA3 | Establecer políticas de prevención en todas las áreas para minimizar el impacto de las fiscalizaciones externas. | IN: Gerencia de procesos | X | | | X | | 2 |
| FA4 | Propiciar campañas en favor de la limpieza de calles y ríos y también contra la delincuencia. | EX: Integración horizontal | X | | | X | X | 3 |
| DO1 | Generar alianzas estratégicas con instituciones educativas de prestigio para capacitar al personal. | EX: Integración horizontal | X | | | X | X | 3 |
| DO2 | Implementar la gestión del conocimiento. | IN: Gerencia de procesos | X | | X | X | | 3 |
| DO3 | Mejorar el clima y la cultura organizacional. | IN: Gerencia de procesos | X | | X | X | | 3 |
| DA1 | Desarrollar una nueva política de precios. | IN: Gerencia de procesos | X | X | X | X | | 4 |
| DA2 | Definir las remuneraciones en función de KPIs de incremento de ventas y reducción de mermas y desperdicios. | IN: Reingeniería de procesos | X | X | X | X | | 4 |
| DA3 | Invertir en la transformación digital. | IN: Calidad total | X | | X | X | | 3 |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (pp. 298-299), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MPCE es la herramienta que mide las estrategias retenidas hasta la matriz DE mediante la asignación de un valor asignado colegiadamente y multiplicado por el peso de cada factor de la matriz FODA, de tal modo que al sumar todos los valores obtenidos solamente se retienen las estrategias que hayan obtenido un puntaje mayor o igual a 5. Ver Tabla 36.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt es la siguiente herramienta de filtro que determina cuáles serán las próximas estrategias retenidas partiendo de las que quedaron en la MPCE. El filtro consiste en someter a cada estrategia a una valoración de acuerdo a cuatro criterios:

(a) consistencia entre la estrategia y los objetivos, (b) consonancia si la estrategia se adapta al entorno, (c) ventaja si la estrategia mantiene la ventaja competitiva y, (d) factibilidad si no ocasionará sobrecosto a la organización.

La valoración se muestra en la Tabla 37 y tal cual se muestra los resultados se determina que todas las estrategias cumplen con los cuatro criterios señalados, por lo tanto, todas pasan al siguiente nivel de filtración.

6.9. Matriz de Ética (ME)

De modo similar a cómo ocurrió con la MR, en la matriz de Ética se toman las estrategias retenidas hasta la MR y se las somete a una nueva valoración basada en criterios éticos, en el sentido que no atenten contra el derecho, la justicia y el utilitarismo. En cuanto a los derechos se mide si promueve, es neutral o viola. La justicia se mide en cuanto a si es justo, injusto o neutral, y en cuanto al utilitarismo si es excelente, perjudicial o neutro.

Basta que en alguno de estos criterios una de las estrategias sea valorada como que viola un derecho, sea injusta o sea perjudicial para la organización para que sea excluida de las estrategias retenidas. En la Tabla 38 se muestra la valoración ética respectiva.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

En esta parte se listan a través de la MERC todas las estrategias retenidas que pasaron todos los filtros y adicionalmente y por separado se listaron las estrategias de contingencia que no pasaron los filtros, no obstante, se considerarán hasta el final como una posibilidad en caso de que alguna estrategia retenida falle en la implementación. El listado de estas estrategias se aprecia en la Tabla 39.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

A continuación, todas las estrategias retenidas se estiman nuevamente en la matriz EOLP con relación al grado de alineamiento con los objetivos a largo plazo de la organización STBG. En el caso de que una de las estrategias retenidas no esté alineada con alguno de los objetivos a largo plazo, entonces esta estrategia pasará a convertirse en estrategia de contingencia. La matriz EOLP se muestra en la Tabla 40.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Teniéndose las estrategias retenidas hasta la MEOLP continúa la confrontación de ellas contra las reacciones posibles de los competidores y sustitutos. El hecho de que una organización implemente nuevas estrategias ocasionará que los competidores y los sustitutos reaccionen ante ellas. Intuir de qué manera podrían reaccionar ellos vigoriza la implementación exitosa de las estrategias retenidas. Véase la Tabla 41.

6.13. Conclusiones

La organización STBG revela a través de la MFODA que debe aplicar estrategias mayoritariamente ofensivas y algunas defensivas; por la MPYEA se desvela que debe elegir estrategias ofensivas; la MBCG indica que las modalidades de venta deben ser potenciadas;

la MIE destaca que debe desarrollarse selectivamente para mejorar; y, la MGE sugiere que posee ventaja competitiva en un mercado altamente competitivo. Luego, aplicando las diferentes herramientas de filtro mediante la MDE, MCPE, MR, ME, MERC y MEOLP, se distingue que, por las estrategias retenidas, sobresale la aplicación de estrategias ofensivas hacia el mercado.

Ahora bien, si bien es cierto que las estrategias ofensivas se alinean con la unísona aspiración de incrementar las ventas, la organización STBG debe priorizar las estrategias que modificarán la estructura organizacional interna por ser estas la base del despegue ansiado.



Tabla 36

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de la organización STBG

| Factores Críticos para el Éxito | Peso | FO1: Expandirse abriendo nuevos restaurantes | | FO2: Elaborar proyectos de inversión para captar nichos de mercado | | FO3: Posicionar la marca como restaurante arequipeño tradicional para las familias y las celebraciones en grupo | | FO4: Incrementar las ventas separando las modalidades de venta como unidades de negocio independientes | | FA1: Difundir que la comida peruana es una expresión de cultura ancestral deliciosa e inocua | | FA4: Propiciar campañas en favor de la limpieza de las calles y ríos y también contra la delincuencia | | DO1: Generar alianzas estratégicas con instituciones educativas de prestigio para capacitar al personal | | DO2: Implementar la gestión del conocimiento | | DO3: Mejorar el clima y la cultura organizacional | | DA1: Desarrollar una nueva política de precios | | DA2: Definir las remuneraciones en función de KPIs de incremento de ventas y reducción de mermas y desperdicios | | DA3: Invertir en la transformación digital | |
|---|-------------|--|-------------|--|-------------|---|-------------|--|-------------|--|-------------|---|-------------|---|-------------|--|-------------|---|-------------|--|-------------|---|-------------|--|-------------|
| | | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA |
| Oportunidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Crecimiento económico sostenido del sector | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 |
| 2. Oferta de créditos del sistema bancario | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 2 | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 3. Impulso del Gobierno a favor de la gastronomía | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 2 | 0.06 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 4. Prestigio creciente de la comida arequipeña | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.06 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 5. Oferta de capacitación en gestión y gastronomía | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 |
| 6. Inicio de nuevos proyectos de minería | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 |
| 7. Incremento de la oferta de aerolíneas de bajo costo | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 |
| 8. Avance acelerado de la tecnología digital | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 |
| 9. Desarrollo de productos innovadores en el sector | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 |
| Amenazas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Inestabilidad política y económica nacional y mundial | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 3 | 0.06 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 |
| 2. Difusión mediática a favor de la comida saludable | 0.05 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 3 | 0.05 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 |
| 3. Apertura de restaurantes de comida criolla o parrillas | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 |
| 4. Arribo de nuevas franquicias mundiales | 0.01 | 2 | 0.02 | 2 | 0.02 | 3 | 0.03 | 4 | 0.04 | 4 | 0.04 | 1 | 0.01 | 3 | 0.03 | 2 | 0.02 | 3 | 0.03 | 4 | 0.04 | 4 | 0.04 | 4 | 0.04 |
| 5. Inseguridad ciudadana | 0.02 | 1 | 0.02 | 1 | 0.02 | 1 | 0.02 | 2 | 0.04 | 1 | 0.02 | 1 | 0.02 | 1 | 0.02 | 2 | 0.02 | 2 | 0.04 | 1 | 0.02 | 1 | 0.02 | 1 | 0.02 |
| 6. Tráfico caótico de la ciudad | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 2 | 0.04 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 |
| 7. Conflictos sociales latentes | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 |
| 8. Insalubridad de las calles y ríos aledaños | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 4 | 0.16 | 1 | 0.04 | 2 | 0.04 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 |
| 9. Fiscalización de los organismos reguladores | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 2 | 0.04 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 |
| Fortalezas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Sabor de la comida | 0.12 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 | 2 | 0.12 | 1 | 0.12 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 |
| 2. Higiene e inocuidad de los alimentos | 0.12 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 | 2 | 0.12 | 1 | 0.12 | 2 | 0.24 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 |
| 3. Ambientes y salones atractivos y en buen estado | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 2 | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 |
| 4. Situación financiera saludable | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 |
| 5. Zonas de producción | 0.05 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 2 | 0.05 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 |
| 6. Ubicación geográfica adecuada | 0.03 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 | 2 | 0.06 | 2 | 0.06 | 2 | 0.03 | 2 | 0.06 | 1 | 0.03 | 3 | 0.09 | 1 | 0.03 |
| 7. Experiencia de la gerencia | 0.10 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 |
| 8. Cuatro modalidades de venta | 0.04 | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 4 | 0.16 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 4 | 0.16 | 4 | 0.16 | 4 | 0.16 | 3 | 0.12 |
| Debilidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Liderazgo inadecuado | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 2. Barreras de comunicación y descoordinación | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 4 | 0.16 | 4 | 0.16 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 |
| 3. Ineficiente gestión del clima y cultura organizacional | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 4 | 0.16 | 4 | 0.16 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 |
| 4. Deficientes políticas de contratación e inducción | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 4 | 0.16 | 4 | 0.16 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 |
| 5. Falta de atención al control de mermas y desperdicios | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 3 | 0.09 | 2 | 0.03 | 4 | 0.12 | 1 | 0.03 | 4 | 0.12 | 4 | 0.12 |
| 6. Baja inversión en investigación y desarrollo | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 3 | 0.09 | 2 | 0.03 | 4 | 0.12 | 1 | 0.03 | 1 | 0.03 | 4 | 0.12 |
| 7. Inconstante diligencia en la atención al cliente | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 4 | 0.16 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 |
| 8. Reducido enfoque al cliente | 0.04 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 | 4 | 0.16 | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 |
| 9. Inadecuada política de precios | 0.04 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 4 | 0.16 | 4 | 0.16 | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 |
| 10. Ausencia de política preventiva | 0.04 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 4 | 0.16 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 |
| TOTAL | 2.00 | | 5.18 | | 5.44 | | 5.36 | | 5.39 | | 5.07 | | 3.12 | | 5.02 | | 5.09 | | 5.05 | | 5.11 | | 5.24 | | 5.27 |

Nota. PA=puntaje de atractividad del 1 al 4, TPA=total del puntaje de atractividad. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 300-304), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 37

Matriz de Rumelt de la organización STBG

| Estrategias específicas | Consistencia | Consonancia | Factibilidad | Ventaja | Se acepta |
|---|---------------------|--------------------|---------------------|----------------|------------------|
| FO1: Expandirse abriendo nuevos restaurantes. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| FO2: Elaborar proyectos de inversión para captar nichos de mercado | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| FO3: Posicionar la marca como restaurante arequipeño tradicional para las familias y las celebraciones en grupo | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| FO4: Incrementar las ventas separando las modalidades de venta como unidades de negocio independientes | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| FA1: Difundir que la comida peruana es una expresión de cultura ancestral deliciosa e inocua | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| DO1: Generar alianzas estratégicas con instituciones educativas de prestigio para capacitar al personal. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| DO2 Implementar la gestión del conocimiento | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| DO3: Mejorar el clima y la cultura organizacional | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| DA1: Desarrollar una nueva política de precios | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| DA2: Definir las remuneraciones en función de KPIs de incremento de ventas y reducción de mermas y desperdicios | Sí | Sí | No | Sí | Sí |
| DA3: Invertir en la transformación digital | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (pp. 304-306), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 38

Matriz de Ética de la organización STBG

| Estrategias específicas | Derechos | | | | | | | Justicia | | | Útil | | Se acepta |
|---|---------------------------------|--------------------------------------|--|---------------------------------------|---|---|---|----------------------------|------------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-----------|
| | Impacto en el derecho a la vida | Impacto en el derecho a la propiedad | Impacto en el derecho al libre pensamiento | Impacto en el derecho a la privacidad | Impacto en el derecho a la libertad de conciencia | Impacto en el derecho a hablar libremente | Impacto en el derecho al debido proceso | Impacto en la distribución | Impacto en la administración | Normas de compensación | Fines y resultados estratégicos | Medios estratégicos empleados | |
| FO1: Expandirse abriendo nuevos restaurantes. | N | P | N | N | N | N | N | N | N | N | E | N | Sí |
| FO2: Elaborar proyectos de inversión para captar nichos de mercado | N | P | N | N | N | N | N | N | N | N | E | E | Sí |
| FO3: Posicionar la marca como restaurante arequipeño tradicional para las familias y las celebraciones en grupo | N | P | P | N | N | N | N | N | J | J | E | E | Sí |
| FO4: Incrementar las ventas separando las modalidades de venta como unidades de negocio independientes | N | N | N | N | N | N | N | J | J | N | E | N | Sí |
| FA1: Difundir que la comida peruana es una expresión de cultura ancestral deliciosa e inocua | N | P | P | N | N | P | N | N | N | J | E | E | Sí |
| DO1: Generar alianzas estratégicas con instituciones educativas de prestigio para capacitar al personal. | N | N | N | N | N | N | N | N | N | J | E | N | Sí |
| DO2 Implementar la gestión del conocimiento | N | N | P | N | P | P | N | N | J | J | E | N | Sí |
| DO3: Mejorar el clima y la cultura organizacional | N | N | N | N | N | N | N | J | N | J | E | N | Sí |
| DA1: Desarrollar una nueva política de precios | N | N | N | N | N | N | N | J | N | N | E | E | Sí |
| DA2: Definir las remuneraciones en función de KPIs de incremento de ventas y reducción de mermas y desperdicios | N | N | N | N | N | N | N | J | J | J | E | N | Sí |
| DA3: Invertir en la transformación digital | N | N | N | N | N | N | N | N | J | J | E | N | Sí |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (pp. 306-308), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 39

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la organización STBG

| Estrategias retenidas |
|--|
| FO1: Expandirse abriendo nuevos restaurantes. |
| FO2: Elaborar proyectos de inversión para captar nichos de mercado |
| FO3: Posicionar la marca como restaurante arequipeño tradicional para las familias y las celebraciones en grupo |
| FO4: Incrementar las ventas separando las modalidades de venta como unidades de negocio independientes |
| FA1: Difundir que la comida peruana es una expresión de cultura ancestral deliciosa e inocua |
| DO1: Generar alianzas estratégicas con instituciones educativas de prestigio para capacitar al personal. |
| DO2: Implementar la gestión del conocimiento |
| DO3: Mejorar el clima y la cultura organizacional |
| DA1: Desarrollar una nueva política de precios |
| DA2: Definir las remuneraciones en función de KPIs de incremento de ventas y reducción de mermas y desperdicios |
| DA3: Invertir en la transformación digital |
| Estrategias de contingencia |
| FA2: Elaborar planes de contingencia ante posible desastres naturales o crisis económica nacional y mundial |
| FA3: Establecer políticas de prevención en todas las áreas para minimizar el impacto de las fiscalizaciones externas |
| FA4: Propiciar campañas en favor de la limpieza de calles y ríos y contra la delincuencia |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (pp. 308-309), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 40

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo de la organización STBG

| Visión | | | | | |
|--|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Para el año 2023 consolidamos como una de las 20 organizaciones de restaurantes de comida peruana más importantes de la región Arequipa en cuanto a rentabilidad, prestigio y servicio gastronómico, propiciando el compañerismo entre los colaboradores, impulsando la identidad culinaria nacional y el bienestar entre los conciudadanos. | | | | | |
| Intereses organizacionales | OLP1 | OLP2 | OLP3 | OLP4 | OLP5 |
| 1. Incrementar la rentabilidad | Al año 2023, la organización | Al año 2023 la organización | Al año 2023, la organización | Al año 2023 la organización | Al año 2023 la organización |
| 2. Elevar el prestigio de la marca | STBG estará posicionada entre | STBG habrá incrementado el | STBG habrá participado de | STBG habrá obtenido la | STBG habrá abierto dos |
| 3. Propiciar la identidad culinaria nacional | los 20 mejores restaurantes de | margen EBITDA hasta el 24% | ferias gastronómicas locales, | certificación Great Place to | nuevos restaurantes: uno en la |
| 4. Promover el compañerismo organizacional | comida peruana de acuerdo a la | desde el 12% en que se encontró | nacionales o internacionales, al | Work que la convertirá en un | localidad y otro fuera de la |
| 5. Fomentar el empleo | web TripAdvisor. Al 2019 sus | el 2018.. | menos una vez al año. Hasta el | buen lugar para trabajar. Al | región Arequipa. Actualmente |
| | marcas comerciales se ubican | | 2018 solamente participaron de | 2018 no tiene certificación | existen dos restaurantes. |
| | después de la posición 47. | | ferias locales. | similar. | |
| Estrategias específicas | | | | | |
| FO1: Expandirse abriendo nuevos restaurantes. | | X | | | X |
| FO2: Elaborar proyectos de inversión para captar nichos de mercado | | | X | | X |
| FO3: Posicionar la marca como restaurante arequipeño tradicional para las familias y las celebraciones en grupo | X | | X | | X |
| FO4: Incrementar las ventas separando las modalidades de venta como unidades de negocio independientes | | X | | | |
| FA1: Difundir que la comida peruana es una expresión de cultura ancestral deliciosa e inocua | X | | X | | X |
| LU1: Generar alianzas estratégicas con instituciones educativas de prestigio para capacitar al personal. | X | X | | X | |
| LU2: Implementar la gestión del conocimiento | | X | | X | |
| LU3: Mejorar el clima y la cultura organizacional | X | | | X | |
| DA1: Desarrollar una nueva política de precios | | X | | | |
| DA2: Definir las remuneraciones en función de KPIs de incremento de ventas y reducción de mermas y desperdicios | | X | | | |
| DA3: Invertir en la transformación digital | X | X | | | |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 310), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 41

Matriz de Estrategias versus Posibilidad de los Competidores y Sustitutos de la organización STBG

| Estrategias retenidas | Posibilidad de los competidores | Posibilidad de los sustitutos |
|---|--|---|
| FO1: Expandirse abriendo nuevos restaurantes. | Lanzarán promociones | A la expectativa |
| FO2: Elaborar proyectos de inversión para captar nichos de mercado | Harán lo mismo o estarán a la expectativa | Harán lo mismo o estarán a la expectativa |
| FO3: Posicionar la marca como restaurante arequipeño tradicional para las familias y las celebraciones en grupo | Seguirán cultivando el prestigio de sus restaurantes | Buscarán captar a las nuevas generaciones |
| FO4: Incrementar las ventas separando las modalidades de venta como unidades de negocio independientes | A la expectativa | A la expectativa |
| FA1: Difundir que la comida peruana es una expresión de cultura ancestral deliciosa e inocua | Apoyarán solidariamente | Publicitarán que hay otras opciones de comida saludable y deliciosa |
| DO1: Generar alianzas estratégicas con instituciones educativas de prestigio para capacitar al personal. | Generar alianzas similares o potenciar las vigentes | Generar alianzas similares o potenciar las vigentes |
| DO2: Implementar la gestión del conocimiento | Adoptarán estrategias similares | Adoptarán estrategias similares |
| DO3: Mejorar el clima y la cultura organizacional | Expectativa | Expectativa |
| DA1: Desarrollar una nueva política de precios | Revisión de sus precios | Expectativa |
| DA2: Definir las remuneraciones en función de KPIs de incremento de ventas y reducción de mermas y desperdicios | Expectativa | Expectativa |
| DA3: Invertir en la transformación digital | Revisar la tecnología propia | Revisar la tecnología propia |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 311), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Hasta el Capítulo VI se formuló teóricamente cuáles serán las estrategias que deberán aplicarse en la organización STBG. A partir de ahora corresponde la implementación de las estrategias retenidas hasta el final, es decir, corresponde analizar qué hacer para la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados previamente. En pocas palabras “la implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones y, después, en resultados” (D'Alessio Ipinza, La Puesta en Marcha Estratégica, 2015).

7.1. Objetivos de Corto Plazo

El primer paso para la implementación se basa en proponer los objetivos a corto plazo por cada objetivo a largo a plazo precedente. Los objetivos a corto plazo son el cuarto eslabón dentro de la jerarquía de objetivos, siendo la visión el primer eslabón, los intereses organizacionales el segundo, los objetivos a largo plazo el tercero y luego vienen los objetivos a corto plazo en el cuarto eslabón, de lo cual se puede decir que hay una relación directa en el sentido de que la suma de los objetivos a corto plazo tiene como resultado los objetivos a largo plazo. Para el caso de la organización STBG los OCP se muestran en la Tabla 42.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son el conjunto de elementos disponibles dentro de la organización para resolver el cumplimiento de los objetivos a corto plazo. La implementación exitosa del proceso estratégico debe considerar la distribución de los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

Cada OCP debe tener asignado sus propios recursos, entiéndase recursos financieros, físicos, tecnológicos y humanos, los cuales serán de gran utilidad para conseguir los resultados esperados. Para el caso de la organización STBG los recursos asignados por cada OCP se muestran en la Tabla 43.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Por políticas se entiende a los límites de la acción gerencial que delimitan la puesta en marcha de cada estrategia. Estos límites pueden ser directrices, reglas, métodos, formas prácticas o procedimientos de apoyo para el logro del cumplimiento de las estrategias. A través de las políticas se brinda la información suficiente a todas las áreas de la organización para que tomen las acciones conducentes a aplicar las estrategias y consumir el éxito de los objetivos.

En el caso de la organización se proponen las siguientes políticas:

- Dedicar a los consumidores una experiencia de satisfacción plena desde la preparación cuidadosa de los alimentos hasta la diligencia en la atención.
- Ofrecer una carta variada en opciones y equilibrada en precios proporcionando al cliente un alimento sano, inocuo y sabroso.
- Brindar trato justo y esmerado a toda la comunidad vinculada en sus peticiones y reclamos cumpliendo los procedimientos establecidos.
- Medir y optimizar los procesos de la organización garantizando que se desarrollen con salud y seguridad.
- Divulgar la cultura histórica y la excelencia de la comida peruana.
- Contratar y mantener motivado personal con vocación de servicio que cumpla con el perfil del puesto.
- Incentivar la práctica de la higiene en todas las áreas del local, muebles, equipos de trabajo y alimentos.
- Instaurar la responsabilidad, honestidad y compañerismo como las principales virtudes que debe cultivarse en la organización.

Para el caso de la organización STBG la coherencia entre las estrategias y las políticas propuestas se ventilan en la Tabla 44.

7.4. Estructura Organizacional de la Organización STBG

La organización STBG desde que se fundó fue ordenándose sobre la base de la estructura funcional que le dio a la Gerencia la sensación del control que necesitaba y le funcionó muy bien los primeros años, sin embargo, con el paso del tiempo, mientras la empresa fue creciendo en ventas y expandiéndose en la fundación de más restaurantes, entonces las barreras de comunicación y la descoordinación fue aumentando hasta que la percepción de un liderazgo inadecuado fue asentándose en la organización de modo tal que la estructura organizacional se puso en tela de juicio.

A este hecho se le agrega que la organización STBG tiene por mayor interés organizacional vender más, entonces algunas de las estrategias retenidas al final van en ese mismo sentido de crecer vendiendo más.

En consecuencia, la estructura organizacional no puede continuar como está, por lo tanto, se propone modificar de la estructura organizacional funcional que rige actualmente a una estructura organizacional mixta funcional y departamentalizada por tipo de cliente, similar a la que se ve en la Figura 25. De este modo se le quitará peso a la Administración General, quien se apoyará en los Jefes que se designe, cuya máxima misión será coordinar para que todas las áreas involucradas enfoquen todos sus esfuerzos en satisfacer las necesidades del tipo de cliente que se le encargue.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Actualmente los especialistas en empresas rentables hablan del triple enfoque que implica la atención en lo económico, social y ambiental para garantizar el desarrollo social, ocupacional, y económico estable. Asumir este compromiso implica la responsabilidad social requerida en la organización. En la organización STBG existe una voluntad a favor de la responsabilidad social, no solamente por el tema económico sino también por el prestigio que implica practicarla.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Al ser el Gerente fundador, dueño y líder de la organización se convierte en el principal ejecutivo que debe convencerse de que la organización STBG debe modificar su estructura organizacional para poder encaminar las estrategias y así alcanzar la meta de vender más. Es una condición sine qua non. Por lo tanto, el primer departamento que debe potenciar y con quien debe trabajar coordinadamente es el de Recursos Humanos.

7.7. Gestión del Cambio

Para la organización STBG modificar su estructura organizacional en pos de alcanzar sus metas con nuevas estrategias, diferentes de las habituales, supone un enorme reto por cuanto hay un modo de trabajar de la alta administración que funcionó durante 18 años. De todas maneras, está instalada la sensación de urgencia, de que es necesario accionar en un determinado sentido por cuanto las ventas no son las esperadas y urge hacerlas crecer.

7.8. Conclusiones

La implementación estratégica requiere de objetivos a corto plazo directamente relacionados con los objetivos a largo plazo, los cuales deben estar apoyados unívocamente a las políticas de la organización y sostenidas por los recursos planeadamente asignados.

Del análisis de la implementación, se colige que la organización STBG tiene la capacidad de sustentar los gastos y costos que conlleven la implementación estratégica, salvo la de abrir nuevos restaurantes que para eso se requerirá de financiamiento externo. Esto quiere decir que la implementación estratégica precisa fundamentalmente de voluntad política para efectuarlo, previa adecuación de la estructura organizacional que, promete, será el proyecto más complicado, considerando que la estructura vigente lleva 18 años de vigencia.

Tabla 42

Objetivos a Corto Plazo de la organización STBG

| | |
|--------|--|
| OLP1 | Al año 2023, la organización STBG estará posicionada entre los 20 mejores restaurantes de comida peruana de acuerdo a la web TripAdvisor. Al 2019 sus marcas comerciales se ubican después de la posición 47. |
| OLP1.1 | Al 2021 subir al puesto 35 la marca El Montonero y 80 la marca Che Carlitos en el ranking de mejores restaurantes de comida peruana de TripAdvisor. Al 2019 estuvieron en el puesto 47 y 128, respectivamente. |
| OLP1.2 | Al 2022 subir al puesto 25 la marca El Montonero y 50 la marca Che Carlitos en el ranking de mejores restaurantes de comida peruana de TripAdvisor. Al 2021 estuvieron en el puesto 35 y 80, respectivamente. |
| OLP1.3 | Al 2023 subir al puesto 15 la marca El Montonero y 20 la marca Che Carlitos en el ranking de mejores restaurantes de comida peruana de TripAdvisor. Al 2022 estuvieron en el puesto 25 y 50, respectivamente. |
| OLP2 | Al año 2023 la organización STBG habrá incrementado el margen EBITDA hasta el 20%. Al 2018 se encontró en 12%. |
| OLP2.1 | Al 2021 incrementar el margen EBITDA en 15%. Al 2018 el margen EBITDA representó el 12%. |
| OLP2.2 | Al 2022 incrementar el margen EBITDA en 18%. Al 2021 el margen EBITDA representará el 15%. |
| OLP2.3 | Al 2023 incrementar el margen EBITDA en 20%. Al 2022 el margen EBITDA representará el 18%. |
| OLP3 | Al año 2023, la organización STBG habrá participado de ferias gastronómicas locales, nacionales o internacionales, al menos una vez al año. Hasta el 2018 solamente participaron de ferias locales. |
| OLP3.1 | El 2021 participar en la Convención Minera a realizarse en Arequipa. Desde el 2014 se participó anualmente, al menos una vez, de una feria gastronómica local. |
| OLP3.2 | El 2022 participar de la feria gastronómica Mistura a realizarse fuera de Arequipa. |
| OLP3.3 | El 2023 participar de una feria gastronómica a realizarse fuera del Perú. |
| OLP4 | Al año 2023 la organización STBG habrá obtenido la certificación Great Place to Work que la convertirá en un buen lugar para trabajar. Al 2018 no tiene certificación similar. |
| OLP4.1 | A 2020 definir la nueva cultura organizacional y hacerla conocida por todos. Al 2018 solamente lo conocen el 10% de colaboradores. |
| OLP4.2 | A 2021 cumplir con aplicar las encuestas Trust Index y Culture Audit para la certificación Great Place to Work. |
| OLP4.3 | A 2022 postular para la certificación Great Place to Work. |
| OLP4.4 | A 2023 estar certificada por la consultora Great Place to Work. |
| OLP5 | Al año 2023 la organización STBG habrá abierto dos nuevos restaurantes: uno en la localidad y otro fuera de la región Arequipa. Actualmente existen dos restaurantes. |
| OLP5.1 | A 2020 elaborar un plan de marketing mix. |
| OLP5.2 | A 2021 abrir un nuevo restaurante en la localidad. |
| OLP5.3 | A 2023 abrir un nuevo restaurante fuera de la región Arequipa. |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (pp. 466-471), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 43

Recursos Asignados en la organización STBG

| Nro. de OLP | Nro. de OCP | Objetivos a Corto Plazo | Año | Recursos Financieros | Recursos Físicos | Recursos Tecnológicos | Recursos Humanos |
|-------------|-------------|--|------|----------------------|--|---|--|
| OLP1 | | Al año 2023, la organización STBG estará posicionada entre los 20 mejores restaurantes de comida peruana de acuerdo a la web TripAdvisor. Al 2019 sus marcas comerciales se ubican después de la posición 47. | | | | | |
| | OLP1.1 | Al 2021 subir al puesto 35 la marca El Montonero y 80 la marca Che Carlitos en el ranking de mejores restaurantes de comida peruana de TripAdvisor. Al 2019 estuvieron en el puesto 47 y 128, respectivamente. | 2019 | Capital propio | Oficinas, utilería y computadoras | Web TripAdvisor, Sistemas informáticos, ofimática | Marketing, Ventas e Informática |
| | OLP1.2 | Al 2022 subir al puesto 25 la marca El Montonero y 50 la marca Che Carlitos en el ranking de mejores restaurantes de comida peruana de TripAdvisor. Al 2021 estuvieron en el puesto 35 y 80, respectivamente. | 2022 | Capital propio | Oficinas, utilería y computadoras | Web TripAdvisor, Sistemas informáticos, ofimática | Marketing, Ventas e Informática |
| | OLP1.3 | Al 2023 subir al puesto 15 la marca El Montonero y 20 la marca Che Carlitos en el ranking de mejores restaurantes de comida peruana de TripAdvisor. Al 2022 estuvieron en el puesto 25 y 50, respectivamente. | 2023 | Capital propio | Oficinas, utilería y computadoras | Web TripAdvisor, Sistemas informáticos, ofimática | Marketing, Ventas e Informática |
| OLP2 | | Al año 2023 la organización STBG habrá incrementado el margen EBITDA hasta el 24% desde el 12% en que se encontró el 2018. | | | | | |
| | OLP2.1 | Al 2021 incrementar el margen EBITDA en 15%. Al 2018 el margen EBITDA representó el 12%. | 2019 | Capital propio | Oficinas, utilería, computadoras y almacenes | Sistemas de información y ofimática | Administración, Contabilidad, Ventas Logística y Operaciones |
| | OLP2.2 | Al 2022 incrementar el margen EBITDA en 18%. Al 2021 el margen EBITDA representará el 15%. | 2022 | Capital propio | Oficinas, utilería, computadoras y almacenes | Sistemas de información y ofimática | Administración, Contabilidad, Ventas Logística y Operaciones |
| | OLP2.3 | Al 2023 incrementar el margen EBITDA en 20%. Al 2022 el margen EBITDA representará el 18%. | 2023 | Capital propio | Oficinas, utilería, computadoras y almacenes | Sistemas de información y ofimática | Administración, Contabilidad, Ventas Logística y Operaciones |
| OLP3 | | Al año 2023, la organización STBG habrá participado de ferias gastronómicas locales, nacionales o internacionales, al menos una vez al año. Hasta el 2018 solamente participaron de ferias locales. | | | | | |
| | OLP3.1 | El 2021 participar en la Convención Minera a realizarse en Arequipa. Desde el 2014 se participó anualmente, al menos una vez, de una feria gastronómica local. | 2021 | Capital propio | Oficinas, utilería, computadoras y almacenes | Sistemas de información y ofimática | Marketing, Ventas y Operaciones |
| | OLP3.2 | El 2022 participar de la feria gastronómica Mistura a realizarse fuera de Arequipa. | 2022 | Capital propio | Oficinas, utilería, computadoras y almacenes | Sistemas de información y ofimática | Marketing, Ventas y Operaciones |
| | OLP3.3 | El 2023 participar de una feria gastronómica a realizarse fuera del Perú. | 2023 | Capital propio | Oficinas, utilería, computadoras y almacenes | Sistemas de información y ofimática | Marketing, Ventas y Operaciones |
| OLP4 | | Al año 2023 la organización STBG habrá obtenido la certificación Great Place to Work que la convertirá en un buen lugar para trabajar. Al 2018 no tiene certificación similar. | | | | | |
| | OLP4.1 | A 2020 definir la nueva cultura organizacional y hacerla conocida por todos. Al 2018 solamente lo conocen el 10% de colaboradores. | 2019 | Capital propio | Oficinas, archivos y computadoras | Ofimática | Administración y Recursos Humanos |
| | OLP4.2 | A 2021 cumplir con aplicar las encuestas Just Index y Culture Audit para la certificación Great Place to Work. | 2021 | Capital propio | Oficinas, archivos y computadoras | Ofimática | Administración y Recursos Humanos |
| | OLP4.3 | A 2022 postular para la certificación Great Place to Work. | 2022 | Capital propio | Oficinas, archivos, test, computadoras | Ofimática | Administración y Recursos Humanos |
| | OLP4.4 | A 2023 estar certificada por la consultora Great Place to Work. | 2023 | Capital propio | Oficinas, archivos y computadoras | Ofimática | Administración y Recursos Humanos |
| OLP5 | | Al año 2023 la organización STBG habrá abierto dos nuevos restaurantes: uno en la localidad y otro fuera de la región Arequipa. Actualmente existen dos restaurantes. | | | | | |
| | OLP5.1 | A 2020 elaborar un plan de marketing mix. | 2020 | Crédito bancario | Oficinas, utilería, computadoras | Sistemas de información y ofimática | Marketing y Ventas |
| | OLP5.2 | A 2021 abrir un nuevo restaurante en la localidad. | 2021 | Crédito bancario | Oficinas, utilería, computadoras y almacenes | Sistemas de información y ofimática | Administración, Logística y Operaciones |
| | OLP5.3 | A 2023 abrir un nuevo restaurante fuera de la región Arequipa. | 2023 | Crédito bancario | Oficinas, utilería, computadoras y almacenes | Sistemas de información y ofimática | Administración, Logística y Operaciones |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (pp. 474-476), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 44

Coherencia entre las Estrategias y las Políticas de la organización STBG

| Estrategias | Políticas | Dedicar a los consumidores una experiencia de satisfacción plena desde la preparación cuidadosa de los alimentos hasta la diligencia en la atención | Ofrecer una carta variada en opciones y equilibrada en precios proporcionando al cliente un alimento sano, inocuo y sabroso. | Brindar trato justo y esmerado a todos la comunidad vinculada en sus peticiones y reclamos cumpliendo los procedimientos establecidos | Medir y optimizar los procesos de la organización garantizando que se desarrollen con salud y seguridad | Divulgar la cultura histórica y la excelencia de la comida peruana | Contratar y mantener motivado personal con vocación de servicio que cumpla con el perfil del puesto | Incentivar la práctica de la higiene en todas las áreas del local, muebles, equipos de trabajo y alimentos. | Instaurar la responsabilidad, honestidad y compañerismo como las principales virtudes que debe cultivarse en la organización |
|---|-----------|---|--|---|---|--|---|---|--|
| FO1: Expandirse abriendo nuevos restaurantes. | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| FO2: Elaborar proyectos de inversión para captar nichos de mercado | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| FO3: Posicionar la marca como restaurante arequipeño tradicional para las familias y las celebraciones en grupo | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| FO4: Incrementar las ventas separando las modalidades de venta como unidades de negocio independientes | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| FA1: Difundir que la comida peruana es una expresión de cultura ancestral deliciosa e inocua | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| DO1: Generar alianzas estratégicas con instituciones educativas de prestigio para capacitar al personal. | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| DO3: Mejorar el clima y la cultura organizacional | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| DA1: Desarrollar una nueva política de precios | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| DA2: Definir las remuneraciones en función de KPIs de incremento de ventas y reducción de mermas y desperdicios | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| DA3: Invertir en la transformación digital | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (pp. 471-474), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

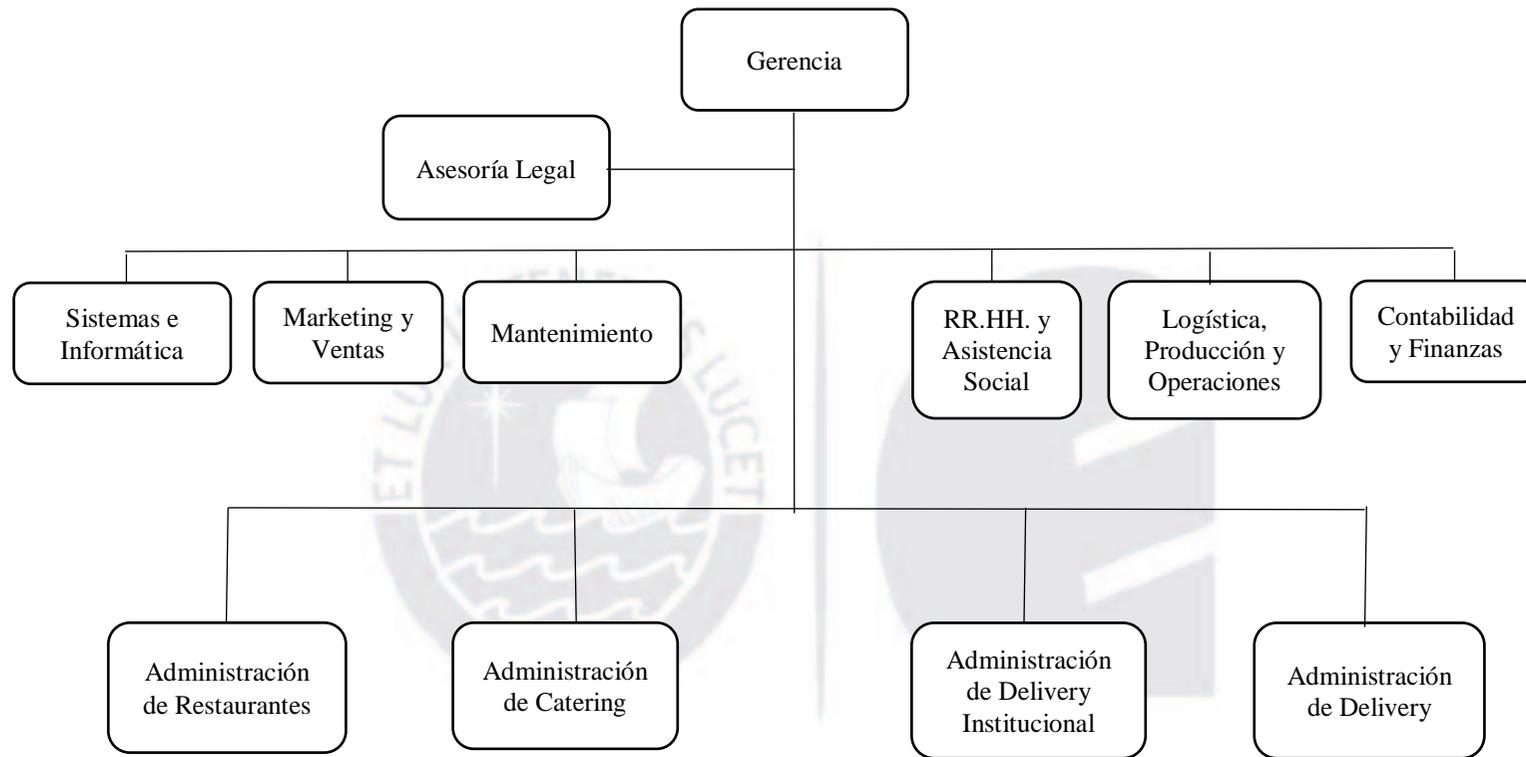


Figura 25. Organigrama propuesto para la organización STBG
 Adaptado de “Administración de las operaciones productivas”, D’Alessio, 2012, p.51..

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Como se sabe, el proceso estratégico es interactivo e iterativo, interactivo porque participan varios ejecutivos e iterativo porque es posible retroceder para corregir o alinear las estrategias cuantas veces sea necesario. Luego, regresar hacia atrás y continuar con la implementación conlleva una evaluación y control del proceso en sí mismo.

Esta evaluación estratégica implica que se debe: (a) analizar las expectativas y supuestos, (b) realizar una revisión de los objetivos y valores planteamientos, e (c) incentivar la generación de alternativas y diversos criterios de evaluación (D'Alessio, 2015). A la postre, la evaluación se consignará en el Tablero de Control Integrado (*Balanced Scorecard*) el cual muestra el análisis integral para controlar el avance y desempeño de los objetivos planteados.

8.1. Perspectivas de Control

Las perspectivas del control son las dimensiones que permitirán desarrollar el Tablero de Control Balanceado (TCB o más conocido como BSC, Balance Score Card). Estas dimensiones son cuatro: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) perspectiva del cliente, y (d) financiera.

8.1.1. Aprendizaje interno

Es la primera dimensión del TCB y tiene que ver con el aprendizaje organizacional. Responde a la pregunta: ¿cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar la visión?

En la organización STBG el aprendizaje pasa por adquirir habilidades blandas, sobre todo de parte de la plana administrativa para que puedan replicarlo en los demás colaboradores y, de esta manera, contribuir en la prosperidad del clima y el perfeccionamiento de la cultura organizacional.

También es ineludible que se entienda que para aplicar estrategias nuevas en la empresa es irremediable que se modifique la estructura, por lo tanto, es vital que la organización sea flexible como para aplicar esa modificación.

8.1.2. Procesos

Esta perspectiva responde a la pregunta: ¿cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes?, ¿en qué procesos se debe ser excelente para conseguirlo? Respondiendo a estas interrogantes se propuso que, de la modificación de la estructura de la organización se debe crear unidades de negocio de modo tal que la organización responda a una jerarquía departamentalizada por tipo de clientes. En esa línea, los procesos se deben adecuar de tal modo que a pesar de que las áreas de la organización son una sola, estas deben responder separadas, según la unidad de negocio. En realidad, actualmente la organización trabaja atendiendo cuatro modalidades de venta, pero de un modo mezclado que evita que se reconozca la rentabilidad de cada una de ellas.

8.1.3. Clientes

Aquí la interrogante es ¿cómo debo mirar a mis clientes? ¿Cómo debo tratarlos para que me compren? Así, los clientes de la organización STBG demuestran un grado de satisfacción aceptable sobre el servicio que reciben, no obstante, debe verificarse la regularidad de la calidad del servicio de manera tal que el cliente no perciba un decaimiento de la diligencia esperada.

Por otro lado, al momento que la organización sea adecuada por departamentos, según el tipo de cliente, se prestará más atención al cliente por cuanto el enfoque será en las características de satisfacción que requerirá cada tipo de cliente.

8.1.4. Financiera

La pregunta es ¿cómo miraremos a nuestros accionistas? En tal sentido, a pesar de que la organización STBG ostenta una situación financiera saludable, preocupa que las ventas en restaurante hayan disminuido paulatinamente. Financieramente se tiene espacio para maniobrar y responder ante la situación actual, de allí que deba satisfacerse a los clientes por medio del aprendizaje y la superación de los procesos para obtener más ingresos.

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que ayuda a la implementación exitosa de las estrategias porque permite ver hacia dónde se dirige la organización y si es necesario corregir las iniciativas estratégicas. Es el eslabón que conecta las estrategias con las iniciativas estratégicas. La matriz respectiva se puede ver en la Tabla 36.

8.3. Conclusiones

Tal cual se verifica en los intereses organizacionales, los objetivos y las estrategias retenidas, las perspectivas de control preponderantes se relacionan con los clientes y el aprendizaje de la organización STBG. Es decir, el eje de la organización STBG son los clientes a quienes se atenderá incidiendo en el aprendizaje.

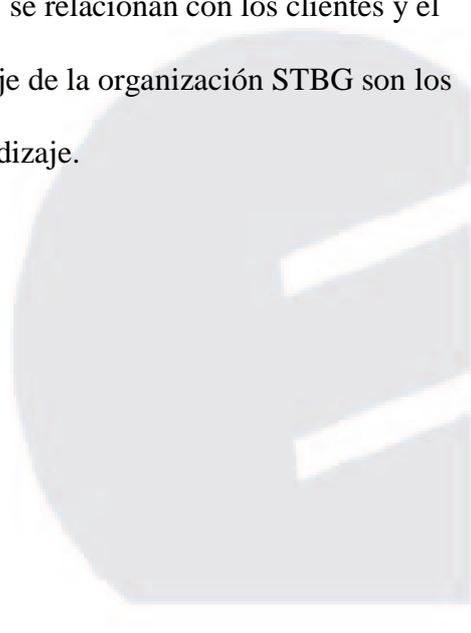
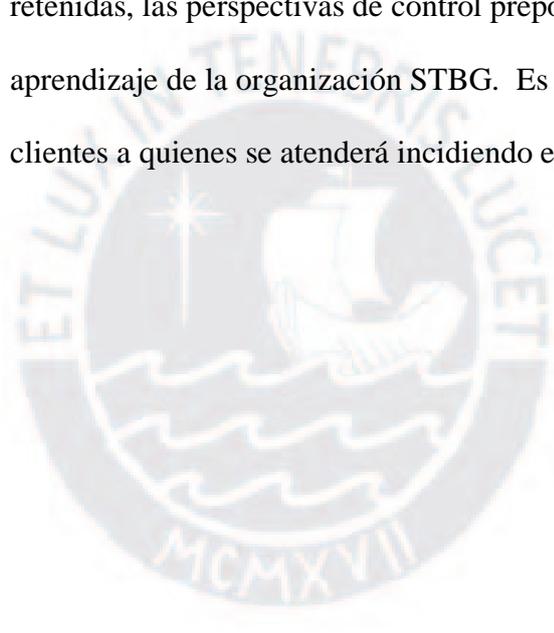


Tabla 45

Tablero de Control Balanceado de la organización STBG

| Nro. OLP | Nro. OCP | Objetivos de Corto Plazo | Indicadores | Unidad | Perspectiva |
|----------|----------|--|--|----------------|-------------|
| OLP1 | | Al año 2023, la organización STBG estará posicionada entre los 20 mejores restaurantes de comida peruana de acuerdo a la web TripAdvisor. Al 2019 sus marcas comerciales se ubican después de la posición 47. | | | |
| | UOP1.1 | Al 2021 subir al puesto 35 la marca El Montonero y 80 la marca Che Carlitos en el ranking de mejores restaurantes de comida peruana de TripAdvisor. Al 2019 estuvieron en el puesto 47 y 128, respectivamente. | Posición de la marca El Montonero y Che Carlitos en el ranking TripAdvisor | Número ordinal | Ciente |
| | UOP1.2 | Al 2022 subir al puesto 25 la marca El Montonero y 50 la marca Che Carlitos en el ranking de mejores restaurantes de comida peruana de TripAdvisor. Al 2021 estuvieron en el puesto 35 y 80, respectivamente. | Posición de la marca El Montonero y Che Carlitos en el ranking TripAdvisor | Número ordinal | Ciente |
| | UOP1.3 | Al 2023 subir al puesto 15 la marca El Montonero y 20 la marca Che Carlitos en el ranking de mejores restaurantes de comida peruana de TripAdvisor. Al 2022 estuvieron en el puesto 25 y 50, respectivamente. | Posición de la marca El Montonero y Che Carlitos en el ranking TripAdvisor | Número ordinal | Ciente |
| OLP2 | | Al año 2023 la organización STBG habrá incrementado el margen EBITDA hasta el 24% desde el 12% en que se encontró el 2018. | | | |
| | UOP2.1 | Al 2021 incrementar el margen EBITDA en 15%. Al 2018 el margen EBITDA representó el 12%. | Índice del margen EBITDA | Porcentaje | Procesos |
| | UOP2.2 | Al 2022 incrementar el margen EBITDA en 18%. Al 2021 el margen EBITDA representará el 15%. | Índice del margen EBITDA | Porcentaje | Procesos |
| | UOP2.3 | Al 2023 incrementar el margen EBITDA en 20%. Al 2022 el margen EBITDA representará el 18%. | Índice del margen EBITDA | Porcentaje | Procesos |
| OLP3 | | Al año 2023, la organización STBG habrá participado de ferias gastronómicas locales, nacionales o internacionales, al menos una vez al año. Hasta el 2018 solamente participaron de ferias locales. | | | |
| | UOP3.1 | El 2021 participar en la Convención Minera a realizarse en Arequipa. Desde el 2014 se participó anualmente, al menos una vez, de una feria gastronómica local. | Participación en ferias locales importantes | Número | Ciente |
| | UOP3.2 | El 2022 participar de la feria gastronómica Mistura a realizarse fuera de Arequipa. | Participación en ferias nacionales importantes fuera de la región | Número | Ciente |
| | UOP3.3 | El 2023 participar de una feria gastronómica a realizarse fuera del Perú. | Participación en ferias internacionales importantes fuera del país | Número | Ciente |
| OLP4 | | Al año 2023 la organización STBG habrá obtenido la certificación Great Place to Work que la convertirá en un buen lugar para trabajar. Al 2018 no tiene certificación similar. | | | |
| | UOP4.1 | A 2020 definir la nueva cultura organizacional y hacerla conocida por todos. Al 2018 solamente lo conocen el 10% de colaboradores. | Colaboradores que conocen la nueva cultura organizacional | Número | Aprendizaje |
| | UOP4.2 | A 2021 cumplir con aplicar las encuestas Trust Index y Culture Audit para la certificación Great Place to Work. | Encuestas aplicadas | Número | Aprendizaje |
| | UOP4.3 | A 2022 postular para la certificación Great Place to Work. | Aplicación de postulación | Puntaje | Aprendizaje |
| | UOP4.4 | A 2023 estar certificada por la consultora Great Place to Work. | Certificado Great Place to Work | Número | Aprendizaje |
| OLP5 | | Al año 2023 la organización STBG habrá abierto dos nuevos restaurantes: uno en la localidad y otro fuera de la región Arequipa. Actualmente existen dos restaurantes. | | | |
| | UOP5.1 | A 2020 elaborar un plan de marketing mix. | Plan de marketing | Número | Ciente |
| | UOP5.2 | A 2021 abrir un nuevo restaurante en la localidad. | Restaurantes vigentes | Número | Ciente |
| | UOP5.3 | A 2023 abrir un nuevo restaurante fuera de la región Arequipa. | Restaurantes vigentes | Número | Ciente |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (pp. 571-580), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo IX: Competitividad de la Organización STBG

9.1. Análisis Competitivo de la Organización STBG

Michael Porter definió la competitividad como el nivel de productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. De forma análoga se puede señalar que la competitividad de una organización es el nivel de productividad con que se utilizan los recursos físicos, financieros, humanos y tecnológicos.

La competitividad de la organización STBG se puede inferir objetivamente de la competitividad de la región de Arequipa. Para saber cuál es el nivel de la competitividad de la región Arequipa, se tomará en cuenta a dos instituciones peruanas especializadas en la medición, como son la Escuela de Negocios Centrum de la PUCP, y el Instituto Peruano de Economía.

Centrum PUCP mide la competitividad de las diferentes regiones del Perú mediante un índice compuesto por cinco pilares: (a) Economía, (b) Empresas, (c) Gobierno, (d) Infraestructura y (d) Personas. De acuerdo a este índice correspondiente al año 2018, Centrum PUCP ubica a la región Arequipa en el quinto puesto de 26 regiones, con 43.66 puntos sobre 100, detrás de Lima Metropolitana, Moquegua, Callao y Tacna. Este puntaje general, según la estratificación propuesta por ellos, sitúa a la región Arequipa en el nivel “Muy bajo”, por cuanto obtuvo menos de la mitad de los puntos posibles, como se ve en la Figura 26.

Desglosando los pilares se ve que la región Arequipa está en el estrato *extremo bajo* en las variables de Economía y Gobierno con 33.51 y 30.31 puntos, respectivamente; en el estrato *muy bajo* en la variable Infraestructura con 39.77 puntos; *bajo* en Empresa con 50.77 puntos; y, *medio bajo* en Personas con 63.95 puntos. De acuerdo a estos datos, si bien es cierto que la posición ordinal estaciona a la región Arequipa dentro del quinto superior, si se

considera la cualidad real de los estratos entonces la posición no es halagüeña (Centrum Think, 2018).

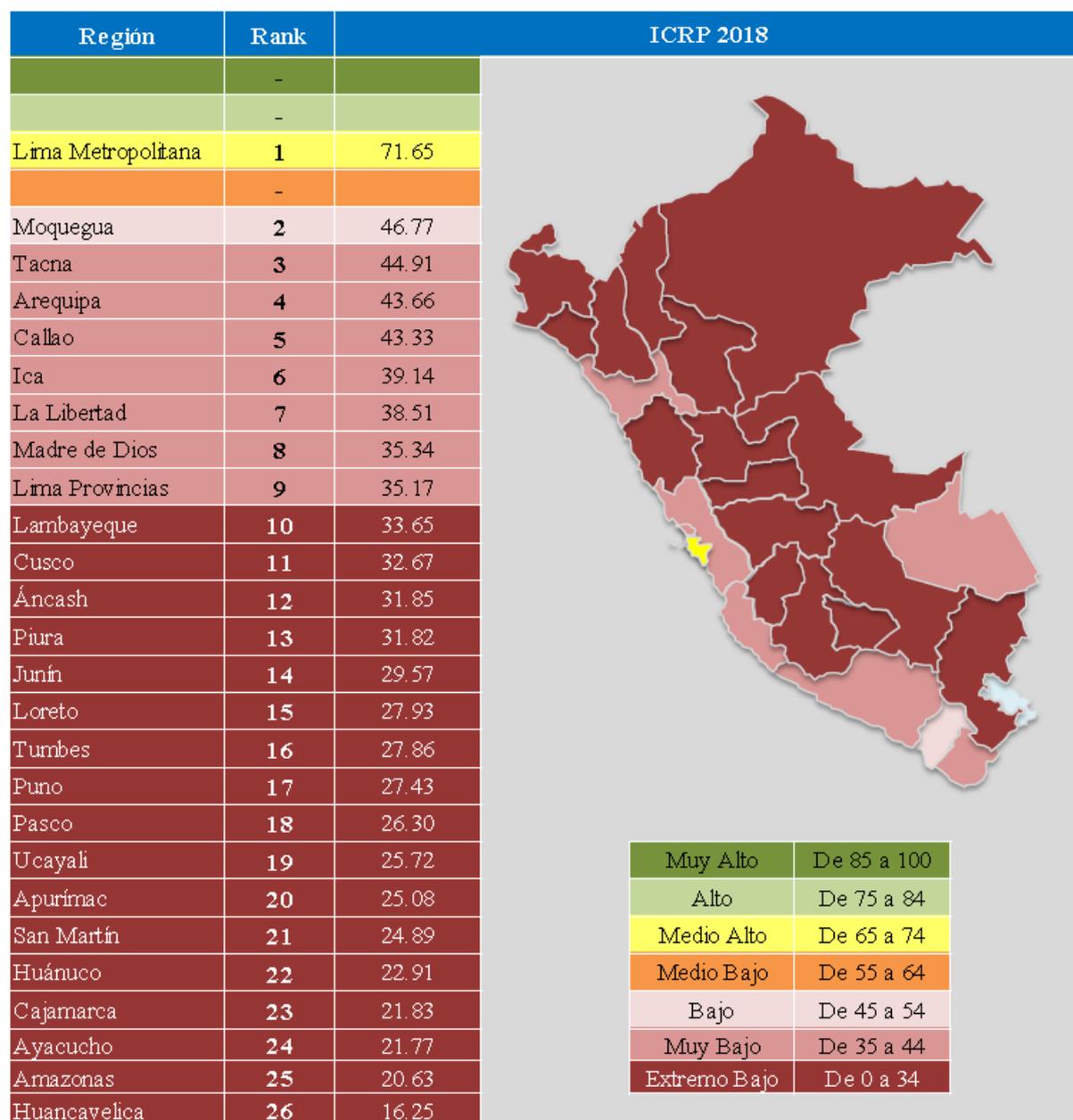


Figura 26. Resultados generales del Índice de Competitividad Regional del Perú 2018 Tomado del “Índice de Competitividad Regional del Perú”, Centrum PUCP, p. 24.

El Instituto Peruano de Economía tiene, igualmente, un índice de Competitividad Regional, el cual lo mide a través de seis pilares: (a) Economía, (b) Infraestructura, (c) Salud, (d) Educación, (e) Laboral, e (f) Instituciones. La metodología es diferente y en vez de adjudicarle un puntaje a cada región, en su reporte final muestra las posiciones finales luego

de haberse evaluado 45 indicadores. Bajo estas condiciones, la región Arequipa está situada en el segundo puesto de 25 regiones, tal como se aprecia en la Figura 27.

Índice de Competitividad Regional 2018

(puesto entre 25 regiones)

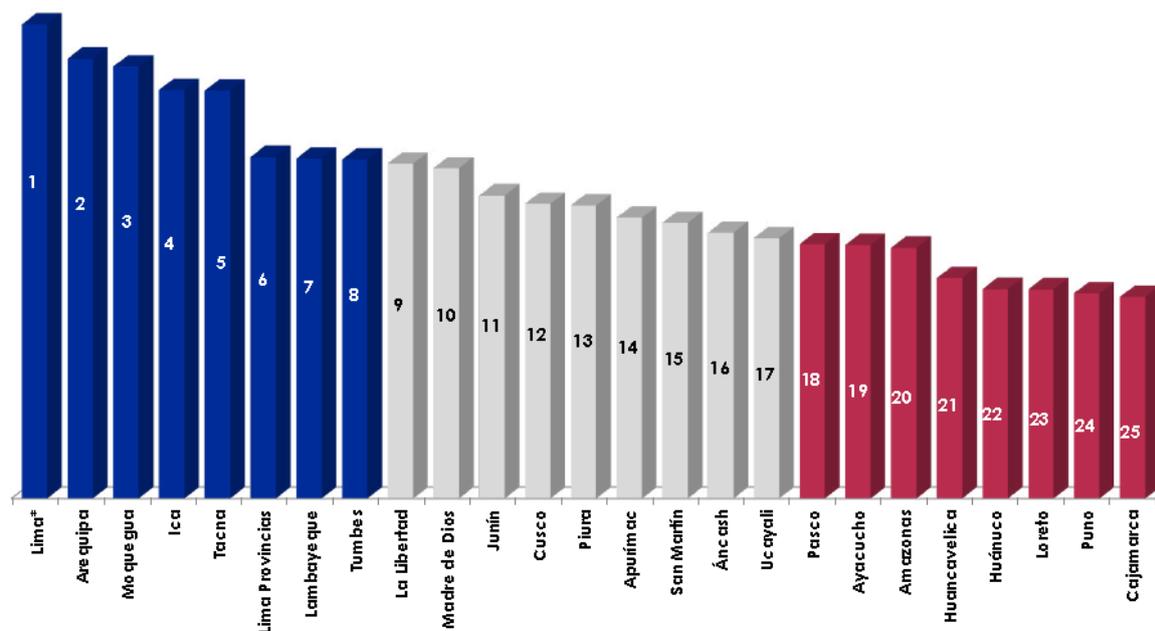


Figura 27. Índice de Competitividad Regional del Perú 2018
Tomado del “Índice de Competitividad Regional del Perú 2018”, Instituto Peruano de Economía, p. 13.

Considerando este índice la región Arequipa sobresale más que en el índice de Centrum de la PUCP. De cualquier modo, puede inducirse que Arequipa es una región muy competitiva a nivel nacional, aunque le falta prosperar para volverse competitiva a nivel internacional. Análogamente puede concluirse lo mismo para la organización STBG.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización STBG

La organización STBG tiene dieciocho años de funcionamiento en el mercado de restaurantes de la ciudad de Arequipa y en todos estos años la empresa creció en todo sentido hasta convertirse en uno de los cincuenta restaurantes más importantes del medio.

Si el restaurante supo prosperar en prestigio y ventas, fue substancialmente por el nivel del servicio, desde el sabor de la comida hasta la diligencia en la atención que, si bien,

todavía no llega a tener el nivel de excelencia, no deja de ser una razón para marcar la diferencia frente a la mayoría de restaurantes del sector.

En infraestructura, es uno de los restaurantes que más destaca por la amplitud de sus zonas de producción suficientemente equipadas como para atender más de mil platos en un día y, sobre todo, de sus zonas de servicio de estilo campestre y mobiliario cómodo, entre las que destacan terrazas con vista de la ciudad, que son muy valoradas por sus comensales. Aparte se toca música criolla y regional y a determinadas horas del día se canta y baila en vivo, lo que potencia la sensación de agrado del consumidor.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización STBG

El Consejo Nacional de la Competitividad, adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas, encargó la elaboración de una investigación sobre “Elaboración de un mapeo de (sic) clústeres en el Perú” y en él se identificó al Clúster de Gastronomía y Foodservice, el cual estaba compuesto por las empresas que se dedican al negocio de la restauración o la preparación de alimentos, desde los proveedores, hasta los restaurantes y organizadores de eventos (MEF, 2013).

En la misma línea de identificación de este clúster, la organización STBG también pertenece al Clúster de Alta Gastronomía de la región de Arequipa conformada por empresas de Arequipa fundamentalmente y en menor medida, empresas de la zona sur del Perú (Puno, Moquegua y Tacna), además de Lima Metropolitana. Estas son organizaciones que giran alrededor de la restauración en alimentación de alta gama: entes que pertenecen a la administración pública; asociaciones y gremios; centros de formación e investigación; proveedores de alimentos, bienes de equipo, mobiliario y utensilios de cocina y bar; proveedores de servicios alternos; restaurantes de alta gama; agencias de viaje; organizadores de eventos; y, consumidores finales. Todas estas organizaciones se armonizan en torno a una cadena de valor que está gráficamente está representada en la Figura 28.

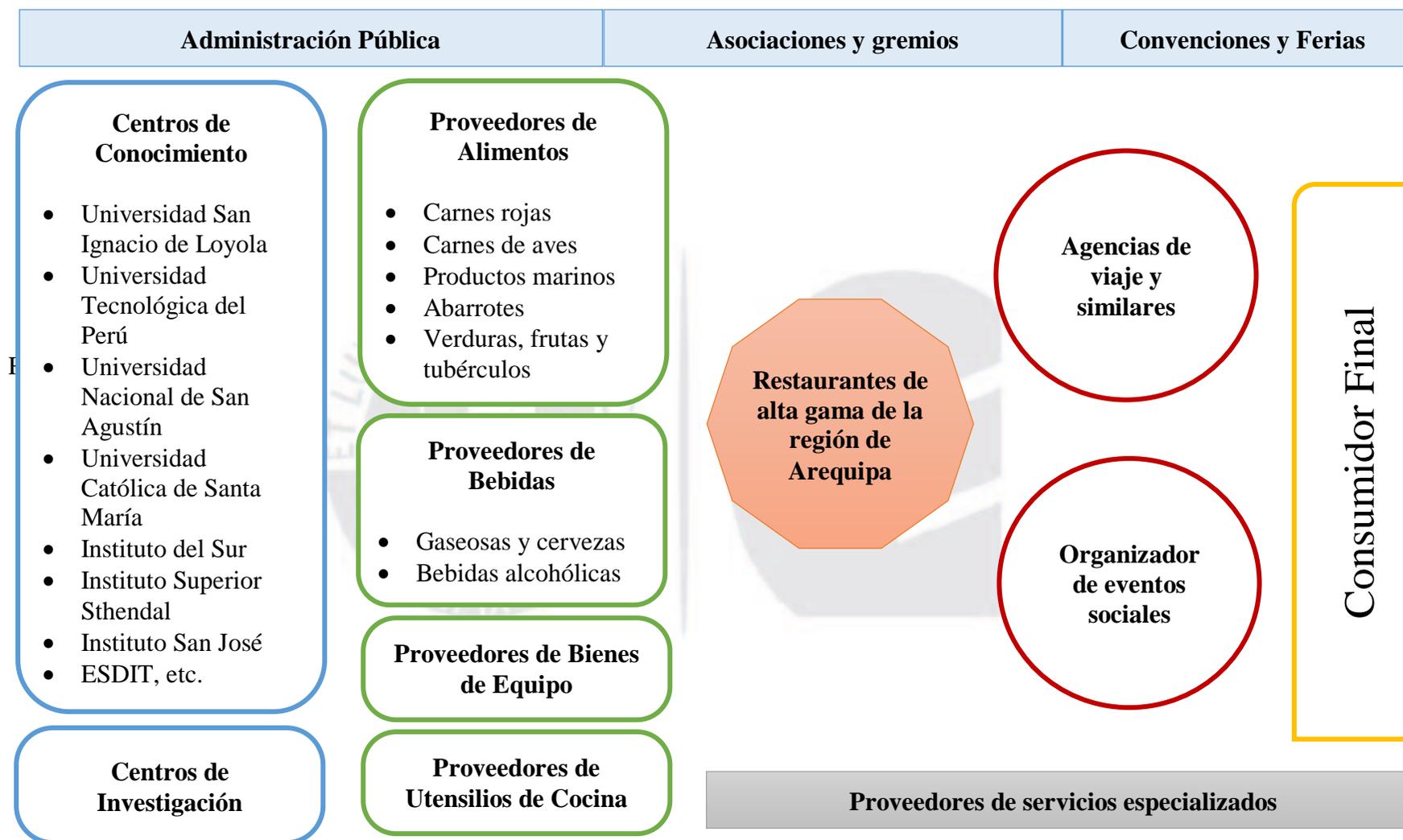


Figura 28. Cadena de Valor del Clúster de Gastronomía de Alta Gama de Arequipa
Adaptado de la Cadena de Valor elaborado por Consorcio Clúster Development- Metis Gaia – Javier Dávila Quevedo

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El mismo estudio encargado al Consorcio Clúster Development – Metis Gaia por el Consejo Nacional de la Competitividad (2013) identificó los siguientes aspectos estratégicos que muy acertadamente se puede adaptar al Clúster de Alta Gastronomía propuesto en este trabajo sobre la organización STBG:

- Debe añadirse más valor a la gastronomía peruana a nivel internacional y arequipeña a nivel nacional, a partir de la colaboración entre las asociaciones con los centros de formación y el Gobierno Central o Regional.
- Definirse una marca de imagen nacional e internacional y mantenerla como sello regional.
- Ser capaz de introducir las particularidades de alimentación de cada país y adecuarlas a los platos de la gastronomía peruana sin modificarles la esencia de modo tal que el turista se sienta más cercano y aprecie más la comida que no es de su país.
- Asegurar el abastecimiento presente y a largo plazo de los productos característicos y específicos que componen la gastronomía peruana.
- Apoyar decididamente a todo nivel para el posicionamiento de la gastronomía peruana como una de las más innovadoras y valoradas a nivel mundial.

9.5. Conclusiones

La organización STBG tiene ventaja comparativa a nivel regional e incluso nacional por su capacidad de producción, equipamiento e infraestructura, y en menor medida, por el sabor de la comida; no obstante, a nivel internacional todavía necesita de un enorme esfuerzo para progresar y cumplir con los estándares de calidad mundial. Una de las formas de progresar es integrar un clúster y en conjunto establecer estrategias comunes que permitan el avance solidario, fuera de que deben competir entre ellos.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan estratégico Integral es una matriz integradora de todo el plan estratégico de la organización. Al modo de una visión global y metódica se presentan todos los capítulos desarrollados en la matriz de la Tabla 46 que funcionará para la gerencia y plana directiva de la organización como la hoja de ruta y verificación que guíe y ayude a la organización STBG.

10.2 Conclusiones Finales

1. El Perú ocupa en el Mundo una posición emergente y medianamente importante por su ubicación geoestratégica, el tamaño de su superficie, número de habitantes, volumen de su PBI y musculatura militar. Posee una riqueza en cuanto a flora, fauna, mar, minerales, recursos hídricos y climas propicios que favorecen a la población y la economía. No obstante, los mayores lastres que arrastra son la defectuosa e incompleta infraestructura y el exiguo desarrollo en tecnología.

2. Arequipa es la segunda ciudad más importante del Perú, tanto por su índice de competitividad, PBI, superficie y población. Entre las actividades económicas más importantes destaca la minería y el turismo. Y dentro del turismo, la gastronomía es la actividad cultural que logró éxito los últimos años por el impulso decidido del gobierno y el aporte destacado de chefs peruanos hacedores que catapultaron internacionalmente el sabor de la comida peruana.

3. El planeamiento estratégico presente es una propuesta profesional para la organización STBG que tomó en cuenta el entorno político, social y económico, las inquietudes empresariales de ellos, y, sobre todo, prevalecieron las tendencias empresariales de éxito de los referentes en la industria para formular las estrategias.

4. La organización STBG tiene 18 años de fundada en la ciudad de Arequipa y está dedicada al servicio de bienestar culinario de sus comensales y cuenta con las

condiciones económicas favorables, externas e internas, como para desarrollar y ejecutar un plan estratégico que le ayude a materializar la visión ansiada, siempre y cuando logre corregir las deficiencias que presenta en cuanto a clima y cultura organizacional.

5. La condición sine qua non para lograr el éxito de las estrategias ofensivas y de expansión que el presente estudio analítico propone, es la modificación de la estructura de la organización STBG, la cual debe privilegiar el enfoque por tipo de cliente para cumplir con su máximo interés de crecer sostenidamente elevando la rentabilidad.

10.3 Recomendaciones Finales

1. El Perú a través del Gobierno central y regional tiene una tarea pendiente respecto de aminorar la brecha en infraestructura y tecnología en los próximos cuatros años. Independiente de ello, le toca a la empresa privada también impulsar la apuesta temeraria por la tecnología en sus organizaciones pues sobran los ejemplos de empresas triunfantes y famosas que la tienen como base medular de su negocio principal.

2. El negocio de la gastronomía peruana es una actividad que sigue en alza mundialmente, por tanto, es imperativo que las organizaciones de restaurantes peruanas y arequipeñas, especialmente, se suban a esta ola, pero manteniendo la esencia del sabor peruano e incluso tropicalizándola pensando en otros paladares.

3. Es fundamental el trabajo de sensibilización de la Gerencia hacia su plana directiva puesto que, sabiendo que ascendieron de la mano de una estructura familiar sólida en dieciocho años de arduo y exitoso funcionamiento, precisan flexibilizar su estructura organizacional para revertir el estancamiento y ligero retroceso que están atravesando en la actualidad.

4. Se recomienda a la organización STBG implementar el presente plan estratégico diseñando un cronograma de ejecución detallado y colegiado en pos de la mejora que todos esperan.

10.4 Futuro de la Organización

La oportunidad para un futuro mejor es inmejorable para la organización STBG puesto que los vientos alisios soplarán a favor los próximos cuatro años, aún en medio de la inevitable incertidumbre mundial e incluso nacional que se vive y vivirá, que es necesario aprovechar para materializar la visión.

De resolverse a aplicar el planeamiento estratégico propuesto, la organización STBG a finales de 2019 habrá terminado de definir la cultura organizacional y desarrollada todos los planes y cronogramas necesarios para el cambio organizacional del presente en adelante, de tal forma que el 2020 ya debe haberse expandido abriendo un nuevo restaurante y participado en la feria internacional gastronómica Mistura.

Para el 2021 las marcas comerciales de la organización STBG ya deberían haberse posicionado más de 70 puestos arriba de la posición original en la que estaban a mediados de 2019, igualmente deberían haber reducido los costos de ventas en 6% e incrementado las ventas netas en más del 10%; asimismo deberían haber abierto un nuevo restaurante fuera de Arequipa y el 70% de la comunidad vinculada debería percibirla como un lugar con buen clima organizacional.

Finalmente, el 2023 debería ser el año de la internacionalización de la organización STBG porque deberían haber abierto su primer restaurante fuera del Perú y haber participado de una feria gastronómica internacional en el exterior. Asimismo, deberían haber obtenido el certificado Great Place to Work, el ROA estar en 12% o más y en TripAdvisor ubicarse entre los 20 mejores restaurantes de comida peruana.

Tabla 46

Planeamiento Estratégico Integral de la organización STBG

Misión: Somos una cadena de restaurantes con solidez financiera de la ciudad de Arequipa especializada en la preparación de comida peruana, así como también estamos dedicados al servicio de catering y Delivery. Cumplimos con los estándares de calidad que nos permite agasajar a nuestros comensales con diligente atención, sabores exquisitos y holgados ambientes familiares. Para nuestros colaboradores les ofrecemos el clima laboral adecuado, la seguridad ocupacional necesaria e igualmente la oportunidad de especializarse profesionalmente. Para nuestros proveedores les prometemos el trato justo y debido. Asimismo, somos conscientes del cuidado del medio ambiente y por eso nos preocupamos por el tratamiento íntegro de los residuos sólidos y líquidos que se producen desde nuestras instalaciones.

| Visión: Para el año 2023 consolidarnos como una de las 20 organizaciones de restaurantes de comida peruana más importantes de la región Arequipa en cuanto a rentabilidad, prestigio y servicio gastronómico, propiciando el compañerismo entre los colaboradores, impulsando la identidad culinaria nacional y el bienestar entre los conciudadanos. | | | | | | | Valores |
|--|--|---|--|---|---|---|---|
| Intereses Organizacionales | OLP1 | OLP2 | OLP3 | OLP4 | OLP5 | Principios Cardinales | |
| 1. Incrementar la rentabilidad 2. Elevar el prestigio de la marca 3. Propiciar la identidad culinaria nacional 4. Promover el compañerismo organizacional 5. Fomentar el empleo | Al año 2023, la organización STBG estará posicionada entre los 20 mejores restaurantes de comida peruana de acuerdo a la web TripAdvisor. | Al año 2023 la organización STBG habrá incrementado el margen EBITDA hasta el 20% desde el 12% en que se encontró el 2018. | Al año 2023, la organización STBG habrá participado de ferias gastronómicas locales, nacionales o internacionales, al menos una vez al año. | Al año 2023 la organización STBG habrá obtenido la certificación Great Place to Work que la convertirá en un buen lugar para trabajar. | Al año 2023 la organización STBG habrá abierto dos nuevos restaurantes: uno en la localidad y otro fuera de la región Arequipa. | 1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos | |
| Estrategias específicas | | | | | | Políticas | |
| FO1: Expandirse abriendo nuevos restaurantes. FO2: Elaborar proyectos de inversión para captar nichos de mercado FO3: Posicionar la marca como restaurante arequipeño tradicional para las familias y las celebraciones en grupo FO4: Incrementar las ventas separando las modalidades de venta como unidades de negocio independientes FA1: Difundir que la comida peruana es una expresión de cultura ancestral deliciosa e inocua DO1: Generar alianzas estratégicas con instituciones educativas de prestigio para capacitar al personal. DO2: Implementar la gestión del conocimiento DO3: Mejorar el clima y la cultura organizacional DA1: Desarrollar una nueva política de precios DA2: Definir las remuneraciones en función de KPIs de incremento de ventas y reducción de mermas y desperdicios DA3: Invertir en la transformación digital | | X | | X | X | <ul style="list-style-type: none"> • Dedicar a los consumidores una experiencia de satisfacción plena. • Ofrecer una carta variada, equilibrada en precios, alimento sano, inocuo y sabroso. • Brindar trato justo y esmerado a toda la comunidad vinculada. • Medir y optimizar los procesos garantizando salud y seguridad. • Divulgar la cultura histórica de la comida peruana. • Contratar y mantener motivado al personal. • Incentivar la práctica de la higiene. • Instaurar la responsabilidad, honestidad y compañerismo. | |
| Tablero de Control | OCP1.1 | OCP2.1 | OCP3.1 | OCP4.1 | OCP5.1 | Tablero de Control | Código de Ética |
| 1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva interna 4. Aprendizaje de la organización | Al 2021 subir al puesto 35 la marca El Montonero y 80 la marca Che Carlitos en el ranking de mejores restaurantes de comida peruana de TripAdvisor. OCP1.2 Al 2022 subir al puesto 25 la marca El Montonero y 50 la marca Che Carlitos en el ranking de mejores restaurantes de comida peruana de TripAdvisor. OCP1.3 Al 2023 subir al puesto 15 la marca El Montonero y 20 la marca Che Carlitos en el ranking de mejores restaurantes de comida peruana de TripAdvisor | Al 2021 incrementar el margen EBITDA en 15%. OCP2.2 Al 2022 incrementar el margen EBITDA en 18%. OCP2.3 Al 2023 incrementar el margen EBITDA en 20%.. | El 2021 participar en la Convención Minera a realizarse en Arequipa. OCP3.2 El 2022 participar de la feria gastronómica Mistura a realizarse fuera de Arequipa. OCP3.3 El 2023 participar de una feria gastronómica a realizarse fuera del Perú. | A 2020 definir la nueva cultura organizacional y hacerla conocida por todos. OCP4.2 A 2021 cumplir con aplicar las encuestas Trust Index y Culture Audit para la certificación Great Place to Work. OCP4.3 A 2022 postular para la certificación Great Place To Work. OCP4.4 A 2023 estar certificada por la consultora Great Place To Work. | A 2020 elaborar un plan de marketing mix. OCP5.2 A 2021 abrir un nuevo restaurante en la localidad. OCP5.3 A 2023 abrir un nuevo restaurante fuera de la región Arequipa. | 1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva interna 4. Aprendizaje de la organización | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente desde la adquisición de los insumos hasta la atención en mesa. • Demostrar capacidad organizacional para merecer la rentabilidad esperada y sostenibilidad. • Practicar la responsabilidad empresarial con el propósito de contribuir con el bienestar social de la comunidad vinculada. • Ostentar orgullo por la identidad nacional para preservar la memoria de lo mejor de la culinaria peruana. • Cultivar el compañerismo como medio para contribuir positivamente con el clima organizacional. |
| Recursos | | | | | | | |
| Estructura Organizacional | | | | | | | |
| Planes Operacionales | | | | | | | |

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (pp. 661-7156), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

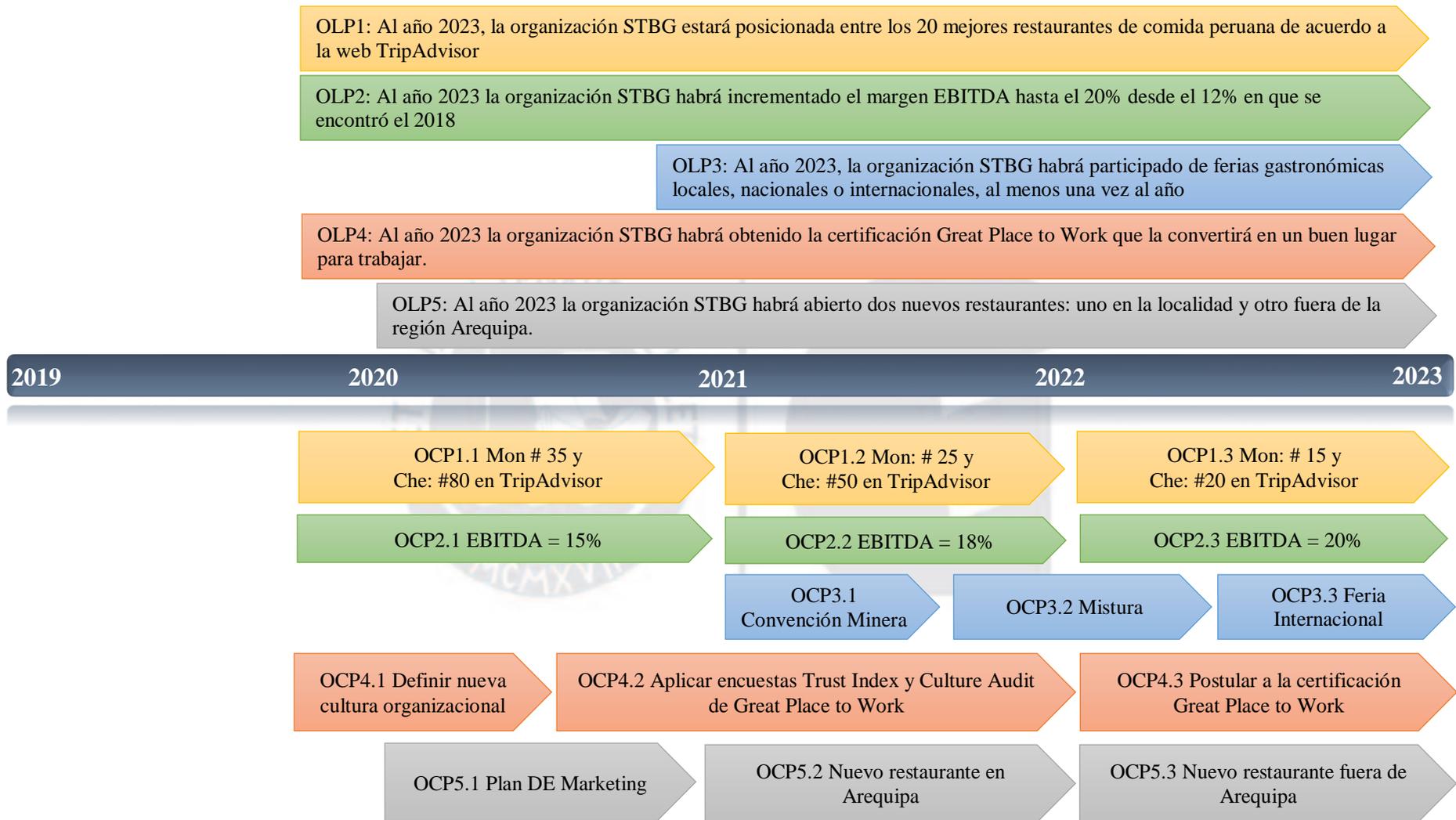


Figura 29. Representación gráfica de los OLP vs OCP
 Adaptado de la Tabla 46

Referencias

- Agurto, A. (2019, 08 de mayo). En su punto: Pía León y Virgilio Martínez, entre la intuición y el experimento. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/punto-pia-leon-virgilio-martinez-intuicion-experimento-266232>
- Altamirano, L. (2019, 28 de marzo). El Perú sin ajustes: es la economía de la región que más 'aguanta'. *Semana Económica*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/339336-el-peru-sin-ajustes-es-la-economia-de-la-region-que-mas-aguanta/>
- APEGA. (2010, 01 de septiembre). *El boom de la gastronomía peruana. Estudio encargado a Arellano Marketing*. Recuperado de http://www.apega.pe/descargas/contenido/13_apega_cocina_peruana.pdf
- Arequipa: Alcalde Cáceres apoyará a opositores de las mineras (2019, 04 de mayo). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/1462051-alcalde-caceres-apoyara-opositores-mineras>
- Asociación Gastronómica de Arequipa. (2019). *Bienvenido a Agar*. Recuperado de <http://www.agar.com.pe/>
- Balanzino, M. (2019). *Tendencias gastronómicas para 2019*. Recuperado de <https://thegourmetjournal.com/noticias/tendencias-gastronomicas-2019/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018, 3 de diciembre). *Caracterización del departamento de Arequipa*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/arequipa-caracterizacion.pdf>
- Banco Mundial. (2018, 8 de octubre). *América Latina y el Caribe: panorama general*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview>
- Banco Mundial. (2019). *Perú*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/peru>

Basadre Grohmann, J. (2005). *Historia de la República del Perú (1822 - 1933)*. Lima: El Comercio S.A.

Castillo, N. (2019, 15 de febrero). INEI: Economía peruana creció 4% en el 2018, pero con ajustes. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-pbi-economia-peruana-mineria-construccion-pesca-manufactura-crece-4-2018-ajustes-noticia-607927>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). Eje Estratégico 1: Derechos fundamentales y dignidad de las personas. En *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. (pág. 46). Lima: CEPLAN. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). Eje Estratégico 1: Derechos fundamentales y dignidad de las personas. En *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. (pág. 27). Lima: CEPLAN. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). Eje Estratégico 2: Oportunidades y acceso a los servicios. En *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. (pág. 55). Lima: CEPLAN. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). Eje Estratégico 2: Oportunidades y acceso a los servicios. En *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. (pág. 92). Lima: CEPLAN. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). Eje Estratégico 3: Estado y gobernabilidad. En *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. (pág. 107). Lima:

CEPLAN. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). Eje Estratégico 3: Estado y gobernabilidad. En *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. (pág. 121). Lima:

CEPLAN. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). Eje Estratégico 4: Economía, competitividad y empleo. En *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. (pág. 133).

Lima: CEPLAN. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). Eje Estratégico 4: Economía, competitividad y empleo. En *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. (pág. 168).

Lima: CEPLAN. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). Eje estratégico 5: Desarrollo regional e infraestructura. En *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. (pág. 181). Lima:

CEPLAN. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). Eje estratégico 5: Desarrollo regional e infraestructura. En *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. (pág. 217). Lima:

CEPLAN. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). Eje estratégico 6: Recursos naturales y ambiente. En *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. (pág. 225). Lima: CEPLAN.

Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). Eje estratégico 6: Recursos naturales y ambiente. En *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. (pág. 247). Lima: CEPLAN.

Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2019). *El Perú en el que vivimos: caracterización del territorio*. Lima: CEPLAN.

https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/el-peru-en-el-que-vivimos-caracterizacion-del-territorio/

Chicha por Gastón Acurio. (2019). *Chicha por Gastón Acurio - Arequipa*. Recuperado de <https://www.chicha.com.pe/es/arequipa>

Cóndor, J. (2018, 04 de diciembre). Perú se lleva tres galardones en los World Travel Awards 2018. *Andina. Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-se-lleva-tres-galardones-los-world-travel-awards-2018-734824.aspx>

Condor, J. (2019, 05 de mayo). Marcas gastronómicas despiertan apetito de fondos de inversión. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/marcas-gastronomicas-despiertan-apetito-fondos-inversion-265929>

Correo. (2016, 15 de junio). Arequipa: Mónica Huerta de "La Nueva Palomino" es declarada embajadora de Marca Perú. *Diario Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/arequipa-monica-huerta-de-la-nueva-palomino-es-declarada-embajadora-de-marca-peru-679124/>

Desaceleración global: todavía no suenan alarmas para la economía peruana (2019, 25 de febrero). *Semana Económica*. Recuperado de

<https://semanaeconomica.com/article/economia/economia-internacional/331191-desaceleracion-global-todavia-no-suenan-alarmas-para-la-economia-peruana/>

Donald Trump: “EE.UU. probablemente alcanzará acuerdo comercial con China” (2019, 22 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/mundo/eeuu/donald-trump-ee-uu-probablemente-alcanzara-acuerdo-comercial-china-nndc-262132>

D'Alessio Ipinza, F. A. (2012). Clasificación de las Empresas según sus Operaciones Productivas. En F. A. D'Alessio Ipinza, *Administración de las Operaciones Productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia* (págs. 23-42). Lima: Pearson.

D'Alessio Ipinza, F. A. (2015). Decisión y Elección de Estrategias. En F. A. D'Alessio Ipinza, *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. (págs. 263-454). Lima: Pearson.

D'Alessio Ipinza, F. A. (2015). El Contexto Global y la Evaluación Externa. En F. A. D'Alessio Ipinza, *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. (pág. 93). Lima: Pearson.

D'Alessio Ipinza, F. A. (2015). El Proceso Estratégico y la Administración Estratégica: Una visión integral. En F. A. D'Alessio Ipinza, *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia* (págs. 1-39). Lima: Pearson.

D'Alessio Ipinza, F. A. (2015). La Puesta en Marcha Estratégica. En F. A. D'Alessio Ipinza, *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. (págs. 455-555). Lima: Pearson.

D'Alessio Ipinza, F. A. (2015). Visión, Misión, Valores y Código de Ética. En F. A. D'Alessio Ipinza, *El Procesos Estratégico. Un enfoque de gerencia* (págs. 57-82). Lima: Pearson.

D'Alessio, F. [. (2013, 02 de septiembre). *La Estrategia en la Gerencia, Dr Fernando D'Alessio*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=20TSi5RV8NE&t=1767s>

Ejecutivo promulgó la ley del impuesto a las bolsas plásticas (2018, 19 de diciembre).

Semana Económica. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/industria/324188-ejecutivo-promulgo-la-ley-del-impuesto-a-las-bolsas-plasticas/>

Ekeko. (2012). *El Ekeko Negocios S.A. - Nuestra historia*. Recuperado de

<http://www.elekeko.pe/es/>

El Confidencial. (02 de 03 de 2018). *Qué es la espirulina y por qué todo el mundo habla de*

ella. Recuperado de https://www.alimente.elconfidencial.com/consumo/2018-03-02/espirulina-suplemento-alimento_1485673/

El Tío Darío. (2019). *El Tío Darío - Nuestro local*. Recuperado de

<http://www.tiodario.com/restaurante>

Garcidueñas, P. (17 de 05 de 2018). *¿Cómo reciclar en un restaurante?* Recuperado de

<https://www.expoknews.com/como-reciclar-en-un-restaurante/>

Gastronomía de Arequipa es considerada una de las mejores cocinas regionales de América del Sur (2019, 08 de marzo). *El Búho*. Recuperado de

<https://elbuho.pe/2019/03/gastronomia-arequipa-mejores-latinoamerica/>

Global Firepower. (2019). *2019 Military Strength Ranking*. Recuperado de

<https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Huanachin, W. (27 de 02 de 2019). Cerro Verde prevé llegar a máxima capacidad en

concentradora en Arequipa. *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/cerro-verde-preve-llegar-maxima-capacidad-concentradora-arequipa-259922>

Ica y Moquegua lideraron ranking de inversión minera al cierre del 2018, según SNMPE

(2019, 08 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ica-moquegua-lideraron-ranking-inversion-minera-cierre-2018-snmpe-258184>

IMD Business School. (2018). *Ranking de competitividad 2018*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-ranking-de-competitividad-digital-mundial-2018/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018, 25 de junio). *Población del Perú totalizó 31 millones 237 mil 385 personas al 2017*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>

Instituto Nacional de estadística e Informática. (2019, febrero). *Demografía Empresarial en el Perú IV Trimestre 2018*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/demografia-empresarial-01-febrero-2019-5ta-correccion.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019, febrero). *Encuesta mensual del sector Servicios*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2019-1ra-correccion.pdf>

Instituto Peruano de Economía (2017, mayo). *INCORE 2017 - Índice de Competitividad Regional*. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/indice-de-competitividad-regional-incore-2017/>

Julio Velarde: "No se justifica oposición a Tía María" (2019, 03 de julio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcr-tia-maria-cumplido-requisitos-licencia-construccion-deberia-darse-272117>

La economía peruana todavía necesita un considerable estímulo monetario, asegura el BCR (2019, 12 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-todavia-necesita-considerable-estimulo-monetario-asegura-bcr-266625>

La migración venezolana en Perú: las cifras actualizadas (01 de 05 de 2019). *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/venezolanos-peru-migracion-venezolana-peru-cifras-actualizadas-noticia-631145>

Los reclamos, más efectivos por redes sociales (2013, 29 de enero). *Infobae*. Recuperado de

<https://www.infobae.com/2013/01/29/693831-los-reclamos-mas-efectivos-redes-sociales/>

Lima será la Capital Iberoamericana de la Cultura Gastronómica en 2021 (2019, 24 de enero).

Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/lima-sera-capital-iberoamericana-cultura-gastronomica-2021-nndc-256685>

López Contreras, F. J. (2004). *Ecuador-Perú: Antagonismo, negociación e intereses nacionales*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10469/589>

Masías, J. (2015, 24 de agosto). *¿Cómo se gestó el boom gastronómico peruano?* Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/167768-como-se-gesto-el-boom-gastronomico-peruano/>

Medina, I. (01 de 01 de 2016). *Ignacio Medina y su crítica a la picantería La Nueva*

Palomino. Recuperado de <https://elcomercio.pe/gastronomia/noticias/ignacio-medina-critica-picanteria-nueva-palomino-390580>

México otorga prioridad a consolidar la Alianza del Pacífico (2019, 10 de mayo). *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mexico-otorga-prioridad-consolidar-alianza-pacifico-266524>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR (2019). *Acuerdos Comerciales del*

Perú. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Mirazur. (2019). *El restaurante Mirazur*. Recuperado de <https://www.mirazur.fr/>

- Mora, J. (2019, 01 de mayo). *La última revolución gastronómica: salud, sostenibilidad y compromiso social*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/ultima-revolucion-gastronomica-salud-sostenibilidad-compromiso-social-265466>
- Noceda, W. (2019, 22 de abril). Viva Air vs. Sky Airline: la competencia de las low cost en el Perú se agudiza. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/turismo/356969-viva-air-vs-sky-airline-la-competencia-de-las-low-cost-en-el-peru-se-agudiza/>
- Pease, F. (1995). *Breve historia contemporánea del Perú*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Perú cae a puesto 71 en ranking de países más innovadores (2018, 10 de julio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-cae-puesto-71-ranking-paises-innovadores-238052>
- Perú entre los 20 países más atractivos para la inversión minera, según Fraser Institute (2019, 02 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/fotogalerias/peru-20-zonas-atractivas-inversion-minera-mundial-260079>
- Perú quiere que su gastronomía típica sea declarada patrimonio de humanidad (2019, 03 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/peru-quiere-gastronomia-tipica-sea-declarada-patrimonio-humanidad-257676>
- Perú se unirá pronto a iniciativa Ruta de la Seda de China (7 de 11 de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-unira-pronto-iniciativa-ruta-seda-china-249199>
- Prialé, J. (2018, 13 de diciembre). *Kulli Papa: La nueva variedad de papa nativa del Cusco, con alto contenido de hierro y zinc*. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/kulli-papa-nueva-variedad-papa-nativa-cusco-alto-contenido-hierro-zinc-252789>

Prialé, J. (2019, 11 de enero). *Preparan beneficios tributarios para sector gastronómico*.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/prepararan-beneficios-tributarios-sector-gastronomico-255422>

PROMPERÚ. (2017). *Arequipa*. Recuperado de

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Arequipa&url=/Uploads/mercados_y_segmentos/ciudades-emisoras/adjuntos/277/Arequipa17.pdf&nombObjeto=ReportesCiudadesEmisoras&back=https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/

PromPerú. (02 de 2019). *Cuatro tendencias de turismo gastronómico*. Recuperado de

https://www.promperu.gob.pe/turismoIN/Boletines/2019/feb/0_cuatro_tendencias_del_turismo_gastronomico.html

Recursos Humanos. (2019). *La Empresa*. Arequipa: Grupo Bon Gourmet.

Reyes Calcina, L. O., & Vargas Tovar, J. Y. (2016). *Estrategias para impulsar la*

competitividad de los restaurantes picanterías en la ciudad de Arequipa – 2015.

Tesis, Universidad Católica San Pablo, Programa Profesional de Administración de Negocios, Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/14862>

Riesgo país de Perú baja un punto básico y cierra en 1.08 puntos porcentuales (2019, 10 de

mayo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-baja-punto-basico-cierra-1-08-puntos-porcentuales-266563>

Riquelme Barros, R. (2015). *Gastronomía Rentable*. Lima: Promotora Miraflores SAC.

Rosales, S. (2019, 04 de abril). Gobierno abandona promoción a través de Comisión de

Productos Bandera, gremios dicen que es un error. *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/gobierno-abandona-promocion-traves-comision-productos-bandera-gremios-dicen-error-263269>

Rowe, A., & Boulgarides, J. (1983). Decision Style: A Perspective. *Leadership & Organization. Development Journal*, 4, 3-9.

FMI revisó al alza crecimiento de la economía peruana a 3.9% para el 2019 (2019, 09 de abril). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/economia-internacional/342595-fmi-reviso-crecimiento-de-la-economia-peruana-a-3-9-para-el-2019/>

Sistemas e Informática. (2019). *Estadísticas Bon Gourmet*. Arequipa: Grupo Bon Gourmet.

The World's 50 Best Restaurants. (2019). *Cocina a la parrilla minimalista, precisa y artística con ingredientes vascos de primer nivel*. Recuperado de <https://www.theworlds50best.com/The-List-2019/1-10/Asador-Etxebarri.html>

The World's 50 Best Restaurants. (2019). *El restaurante que acuñó la nueva cocina nórdica renace con una actitud más atrevida que nunca*. Recuperado de <https://www.theworlds50best.com/The-List-2019/1-10/Noma.html>

The World's 50 Best Restaurants. (2019). *Platos detallados y artísticos que celebran los mejores ingredientes de temporada de Escandinavia*. Recuperado de <https://www.theworlds50best.com/The-List-2019/1-10/Geranium.html>

The World's 50 Best Restaurants. (2019). *Un colorido festín liderado por emojis del imparable chef de Asia*. Recuperado de <https://www.theworlds50best.com/The-List-2019/1-10/Gaggan.html>

The World's 50 Best Restaurants. (2019). *Un escaparate de colores y diversidad de todo el Perú*. Recuperado de <https://www.theworlds50best.com/The-List-2019/1-10/Central.html>

TripAdvisor. (2019). *Restaurantes de Arequipa*. Recuperado de https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurants-g294313-Arequipa_Arequipa_Region.html

US News. (2019). *Best countries for Power*. Recuperado de

<https://www.usnews.com/news/best-countries/power-rankings>

Vargas, S. (24 de 11 de 2017). *Las recetas de Maido: las claves de éxito del mejor*

restaurante de la región. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cerro-verde-preve-llegar-maxima-capacidad-concentradora-arequipa-259922>

Virgilio Martínez: La investigación y la interdisciplinariedad son sus claves de éxito (2014,

06 de mayo). *Semana Económica*. Recuperado de

<https://semanaeconomica.com/article/entre-parentesis/cultura/136447-virgilio-martinez-y-central-la-interdisciplinariedad-y-la-investigacion-son-las-bases-de-su-exito/>

VisualPolitik. (21 de 11 de 2016). *¿Por qué CHINA quiere comprar Latinoamérica?*

Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=Rt40OQFW_zI

VisualPolitik. (29 de 08 de 2016). *PERÚ ¿Una nueva POTENCIA en Latinoamérica?*

Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=4W-vbCc6b1A>

VisualPolitik. (4 de 9 de 2017). *¿Cuál es el poder real de China?* Recuperado de

https://www.youtube.com/watch?v=9p1_s-3oAtc&t=26s

VisualPolitik. (15 de 2 de 2018). *¿Qué quiere Donald Trump de Latinoamérica?* Recuperado

de <https://www.youtube.com/watch?v=aLuROhVDqCA>

VisualPolitik. (13 de 4 de 2018). *USA vs China, ¿guerra comercial?* Recuperado de

https://www.youtube.com/watch?v=w_tY_Jn9PQI

We are Social & Hootsuite's. (30 de 01 de 2019). *Global Digital 2019 reports*. Recuperado

de <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>

Apéndices

Apéndice A: Encuesta sobre la Evaluación Interna de la Organización Servicios

Turísticos Bon Gourmet EIRL: Visión General

¿Usted trabaja actualmente en la organización Servicios Turísticos Bon Gourmet?

- | | |
|-------|------|
| 1. Sí | 100% |
| 2. No | 0% |

Indique su sexo

- | | |
|--------------|-----|
| 1. Masculino | 50% |
| 2. Femenino | 50% |

Indique el rango de su edad

- | | |
|---------------------|-----|
| 1. De 18 a 25 años | 5% |
| 2. De 26 a 35 años | 35% |
| 3. De 36 a 50 años | 55% |
| 4. De 51 años a más | 5% |

Indique en qué área de la organización trabaja

- | | |
|--|-----|
| 1. Administración | 10% |
| 2. Contabilidad o finanzas | 20% |
| 3. Marketing, ventas o relaciones públicas | 35% |
| 4. Recursos humanos | 10% |
| 5. Logística, producción u operaciones | 15% |
| 6. Informática o mantenimiento | 10% |

Indique el tipo de cargo que desempeña dentro de la organización

- | | |
|------------------------------|-----|
| 1. Administrador o gerente | 10% |
| 2. Jefe de área o supervisor | 30% |
| 3. Oficinista | 35% |
| 4. Operario o productor | 0% |
| 5. Atención al cliente | 25% |

Indique el grado de presencia con que percibe usted los siguientes posibles males dentro de la organización

| | No sabe o no contesta | Nula presencia | Débil presencia | Firme presencia | Fuerte presencia |
|--|-----------------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 1. Visión cortoplacista de la administración o jefaturas | 10% | 5% | 30% | 40% | 15% |
| 2. Pobre conocimiento global de la organización de parte de la administración o jefaturas | 5% | 20% | 40% | 30% | 5% |
| 3. No cuenta con una visión, misión y objetivos estratégicos claros y conocidos por todos | 0% | 15% | 30% | 25% | 30% |
| 4. No creer en el planeamiento estratégico | 5% | 15% | 50% | 30% | 0% |
| 5. Existen barreras de comunicación y escasa coordinación entre las áreas funcionales | 0% | 15% | 50% | 10% | 25% |
| 6. Carencia de trabajo en equipo | 0% | 25% | 25% | 35% | 15% |
| 7. Administrar por funciones y no por resultados | 5% | 20% | 45% | 10% | 20% |
| 8. Pensamiento de que la calidad cuesta | 0% | 15% | 30% | 35% | 20% |
| 9. Carencia de innovación en el estilo de dirección | 0% | 15% | 55% | 20% | 10% |
| 10. Falta de motivación y descuido en la capacitación del personal | 0% | 30% | 30% | 30% | 10% |
| 11. Medición del desempeño del personal sin criterios de motivación | 5% | 25% | 45% | 20% | 5% |
| 12. Ausencia de principios morales y éticos | 5% | 30% | 35% | 25% | 5% |
| 13. No diferenciar un costo de un gasto y cargarlo todo al precio del producto | 20% | 30% | 20% | 25% | 5% |
| 14. Exigencia de derechos e indiferencias hacia las obligaciones | 0% | 20% | 45% | 35% | 0% |
| 15. Predominancia de excesos, desperdicios, mermas, seguridades innecesarias y desbalances | 0% | 30% | 35% | 35% | 0% |
| 16. Los jefes desarrollan habitualmente funciones de menor nivel | 0% | 25% | 50% | 20% | 5% |
| 17. Imperio del egoísmo, envidia y rencor | 0% | 30% | 45% | 20% | 5% |
| 18. Impaciencia por los resultados al aplicar nuevas estrategias | 0% | 20% | 40% | 30% | 10% |
| 19. Aplicación total de nuevas estrategias sin considerar la implantación progresiva | 0% | 15% | 65% | 15% | 05% |
| 20. Rechazo al cambio basado en que se va a trabajar más | 0% | 25% | 45% | 15% | 15% |

Indique el grado de satisfacción con que percibe usted los siguientes posibles síntomas que se presentan en la organización

| | No sabe o no contesta | Muy insatisfecho | Insatisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho |
|--|-----------------------|------------------|--------------|------------|----------------|
| 1. Estado del sector industrial y de la organización en sus mercados | 30% | 0% | 5% | 60% | 5% |
| 2. Cantidad y calidad de la cartera de clientes. | 10% | 5% | 35% | 40% | 10% |
| 3. Utilización de la capacidad instalada o capacidad ociosa | 15% | 5% | 45% | 25% | 10% |
| 4. Control de las existencias con inventarios en exceso | 10% | 15% | 50% | 25% | 0% |
| 5. Rentabilidad | 10% | 0% | 50% | 30% | 10% |
| 6. Flujo de caja | 25% | 5% | 30% | 40% | 0% |
| 7. Participación en el mercado | 5% | 0% | 35% | 55% | 5% |
| 8. Desempeño de los directivos clave | 15% | 0% | 40% | 45% | 0% |
| 9. Reputación de la organización en el mercado | 5% | 0% | 35% | 45% | 15% |
| 10. Tecnología utilizada con relación a la competencia | 5% | 25% | 65% | 5% | 0% |
| 11. Motivación de la organización | 5% | 20% | 60% | 15% | 0% |
| 12. Reputación financiera de la organización | 20% | 0% | 25% | 50% | 5% |
| 13. Volumen de las mermas, desperdicios y seguridad en la organización | 10% | 5% | 50% | 25% | 10% |
| 14. Número de reclamos por mal servicio | 20% | 10% | 40% | 30% | 0% |
| 15. Precauciones sobre los proveedores | 10% | 10% | 40% | 35% | 5% |
| 16. Gastos de investigación | 15% | 30% | 50% | 5% | 0% |
| 17. Mantenimiento preventivo | 5% | 25% | 60% | 10% | 0% |
| 18. Burocracia | 20% | 30% | 30% | 15% | 5% |
| 19. Informática | 5% | 15% | 40% | 40% | 0% |
| 20. Costos operativos y gastos periódicos | 15% | 10% | 55% | 20% | 0% |

Indique usted el grado en que las siguientes posibles causas son explicación de los males que padece la organización

| | No sabe o no contesta | No corresponde | No explica | Explica parcialmente | Explica totalmente |
|---|-----------------------|----------------|------------|----------------------|--------------------|
| 1. Liderazgo inadecuado | 5% | 5% | 10% | 60% | 20% |
| 2. Ausencia de monitoreo y análisis de los cambios en la organización | 5% | 0% | 30% | 60% | 5% |
| 3. Deficiencia en la inversión y compras | 5% | 5% | 30% | 40% | 20% |
| 4. Inadecuado mercadeo o falta de esfuerzo comercial | 5% | 0% | 35% | 55% | 5% |
| 5. Desarrollo de productos o servicios no competitivos | 10% | 0% | 30% | 60% | 0% |
| 6. Estructura inadecuada de costos | 10% | 10% | 25% | 45% | 10% |
| 7. Información financiera tardía o distorsionada | 10% | 10% | 25% | 45% | 10% |
| 8. Fuentes de información falsas o improductivas | 5% | 5% | 30% | 50% | 10% |

Indique 3 valores terminales que usted considere deben practicarse en la organización

| | |
|--|-----|
| 1. Una vida cómoda (próspera)..... | 15% |
| 2. Una vida excitante (estimulante, activa)..... | 0% |
| 3. Sentimiento de realización (contribución duradera)..... | 50% |
| 4. Un mundo pacífico (sin guerras ni conflictos)..... | 10% |
| 5. Un mundo bello (la belleza de la naturaleza y las artes)..... | 5% |
| 6. Igualdad (fraternidad, igualdad de oportunidades para todos)..... | 30% |
| 7. Seguridad familiar (cuidar de los seres queridos)..... | 0% |
| 8. Libertad (independencia, libre elección)..... | 0% |
| 9. Felicidad (satisfacción personal)..... | 30% |
| 10. Armonía interna (ausencia de conflictos internos)..... | 45% |
| 11. Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)..... | 5% |
| 12. Seguridad nacional (protección ante ataques)..... | 5% |
| 13. Placer (una vida agradable de ocio)..... | 0% |
| 14. Salvación (vida eterna)..... | 0% |
| 15. Respeto por uno mismo (autoestima)..... | 35% |
| 16. Reconocimiento social (respeto, admiración)..... | 35% |
| 17. Auténtica amistad (compañerismo)..... | 20% |
| 18. Sabiduría (comprensión de la vida)..... | 30% |

Indique 3 valores instrumentales que usted considere deben practicarse en la organización

1. Ambicioso (trabajo duro con ambiciones) 25%
2. Mentalidad abierta (abierto a nuevas ideas)..... 50%
3. Capaz (competente, eficiente)..... 50%
4. Alegre (despreocupado, jubiloso) 15%
5. Limpio (aseado, ordenado) 20%
6. Valiente (defiende sus creencias)..... 0%
7. Clemente (dispuesto a perdonar a los demás)..... 0%
8. Servicial (se refuerza por el bienestar de los demás)..... 35%
9. Honesto (sincero, honrado) 25%
10. Imaginativo (atrevido, creativo)..... 0%
11. Independiente (depende de sí mismo)..... 5%
12. Intelectual (inteligente, reflexivo)..... 0%
13. Lógico (coherente, racional) 30%
14. Amante (afectivo, tierno) 0%
15. Obediente (dedicado, respetuoso)..... 5%
16. Cortés (bien educado, de buenas maneras) 20%
17. Responsable (fiable, cumplidor) 40%
18. Con auto-control (comedido, con disciplina propia) 15%

Apéndice B: Encuesta sobre la Evaluación Interna de la Organización Servicios Turísticos Bon Gourmet EIRL: Visión Específica

¿Usted trabaja actualmente en la organización Servicios Turísticos Bon Gourmet?

- | | |
|-------|------|
| 1. Sí | 100% |
| 2. No | 0% |

Indique su sexo

- | | |
|--------------|-----|
| 1. Masculino | 50% |
| 2. Femenino | 50% |

Indique el rango de su edad

- | | |
|---------------------|-----|
| 1. De 18 a 25 años | 15% |
| 2. De 26 a 35 años | 35% |
| 3. De 36 a 50 años | 45% |
| 4. De 51 años a más | 5% |

Indique en qué área de la organización trabaja

- | | |
|--|-----|
| 1. Administración | 10% |
| 2. Contabilidad o finanzas | 25% |
| 3. Marketing, ventas o relaciones públicas | 25% |
| 4. Recursos humanos | 10% |
| 5. Logística, producción u operaciones | 20% |
| 6. Informática o mantenimiento | 10% |

Indique el tipo de cargo que desempeña dentro de la organización

- | | |
|------------------------------|-----|
| 1. Administrador | 10% |
| 2. Jefe de área o supervisor | 50% |
| 3. Oficinista | 35% |
| 4. Operario o productor | 5% |
| 5. Atención al cliente | 0% |

Indique su nivel de satisfacción respecto de las siguientes variables relacionadas con el área de Administración.

| | No sabe o no contesta | Muy bajo | Bajo | Acertado | Alto | Muy alto |
|--|-----------------------|----------|------|----------|------|----------|
| 1. Reputación | 5% | 10% | 20% | 40% | 25% | 0% |
| 2. Toma de decisiones acertadas | 10% | 0% | 25% | 45% | 20% | 0% |
| 3. Práctica de transparencia y responsabilidad social | 0% | 5% | 40% | 40% | 15% | 0% |
| 4. Cumplimiento de las disposiciones acordadas | 0% | 10% | 25% | 45% | 20% | 0% |
| 5. Respeto a los trabajadores | 5% | 5% | 20% | 55% | 10% | 5% |
| 6. Puntualidad del pago de remuneraciones | 0% | 20% | 35% | 30% | 10% | 5% |
| 7. Capacidad de liderazgo | 0% | 15% | 25% | 35% | 20% | 5% |
| 8. Comunicación clara y oportuna de las estrategias a seguir | 5% | 5% | 30% | 45% | 15% | 0% |
| 9. Cuidado del medio ambiente | 5% | 10% | 20% | 45% | 15% | 5% |
| 10. Buen uso del poder encomendado | 0% | 10% | 20% | 55% | 15% | 0% |
| 11. Tendencia a mantener en secreto los asuntos | 10% | 0% | 15% | 35% | 20% | 20% |
| 12. Rendición de cuentas diligente | 15% | 0% | 15% | 45% | 20% | 5% |

Indique su nivel de satisfacción respecto de las siguientes variables relacionadas con las áreas de Contabilidad y Finanzas.

| | No sabe o no contesta | Muy bajo | Bajo | Acertado | Alto | Muy alto |
|--|-----------------------|----------|------|----------|------|----------|
| 1. Reputación | 5% | 5% | 15% | 45% | 25% | 5% |
| 2. Práctica de transparencia financiera | 10% | 10% | 10% | 30% | 25% | 15% |
| 3. Calidad y experiencia del equipo | 15% | 0% | 20% | 20% | 40% | 5% |
| 4. Estilo de liderazgo dentro del área | 20% | 0% | 0% | 35% | 35% | 10% |
| 5. Detección de errores, anomalías o irregularidades | 5% | 5% | 30% | 40% | 15% | 5% |
| 6. Puntualidad con la información solicitada | 0% | 10% | 30% | 45% | 15% | 0% |
| 7. Buen uso del poder encomendado | 5% | 10% | 10% | 50% | 15% | 10% |
| 8. Tendencia a mantener en secreto los asuntos | 10% | 0% | 10% | 40% | 10% | 30% |
| 9. Rendición de cuentas diligente | 15% | 5% | 0% | 55% | 20% | 5% |

Indique su grado de satisfacción respecto de las siguientes variables relacionadas con las áreas de Marketing, Ventas y Relaciones Públicas.

| | No sabe o no contesta | Muy bajo | Bajo | Acertado | Alto | Muy alto |
|---|-----------------------|----------|------|----------|------|----------|
| 1. Reputación | 10% | 10% | 15% | 60% | 5% | 0% |
| 2. Coordinación con otras áreas | 0% | 15% | 50% | 25% | 10% | 0% |
| 3. Calidad de atención al cliente | 5% | 0% | 25% | 45% | 25% | 0% |
| 4. Preocupación por la posventa | 5% | 5% | 45% | 35% | 5% | 5% |
| 5. Resolución de reclamos | 0% | 0% | 50% | 35% | 15% | 0% |
| 6. Estilo de liderazgo dentro del área | 10% | 0% | 20% | 50% | 20% | 0% |
| 7. Gestión de la red de contactos | 20% | 0% | 45% | 20% | 15% | 0% |
| 8. Desarrollo de nuevos productos o servicios | 0% | 15% | 60% | 15% | 10% | 0% |
| 9. Buen uso del poder encomendado | 15% | 0% | 25% | 50% | 5% | 5% |
| 10. Tendencia a mantener en secreto los asuntos | 15% | 0% | 10% | 55% | 10% | 10% |
| 11. Rendición de cuentas diligente | 15% | 0% | 25% | 50% | 10% | 0% |

Indique su grado de satisfacción respecto de las siguientes variables relacionadas con el área de Recursos Humanos.

| | No sabe o no contesta | Muy bajo | Bajo | Acertado | Alto | Muy alto |
|---|-----------------------|----------|------|----------|------|----------|
| 1. Reputación | 15% | 5% | 10% | 60% | 10% | 0% |
| 2. Eficiencia en la selección y capacitación | 0% | 25% | 35% | 30% | 10% | 0% |
| 3. Preocupación por el desarrollo del personal | 0% | 20% | 35% | 25% | 20% | 0% |
| 4. Cumplimiento con los incentivos y beneficios acordados | 0% | 15% | 30% | 45% | 10% | 0% |
| 5. Prevención contra la rotación y ausentismo laboral | 5% | 15% | 45% | 20% | 15% | 0% |
| 6. Propicia el adecuado clima laboral | 0% | 25% | 20% | 35% | 20% | 0% |
| 7. Fomenta una apropiada cultura organizacional | 5% | 20% | 25% | 40% | 10% | 0% |
| 8. Cuidado de la salud del personal | 0% | 25% | 25% | 40% | 10% | 0% |
| 9. Inducción sobre los reglamentos internos | 0% | 10% | 50% | 20% | 20% | 0% |
| 10. Buen uso del poder encomendado | 10% | 10% | 15% | 45% | 20% | 0% |
| 11. Tendencia a mantener en secreto los asuntos | 5% | 10% | 20% | 20% | 35% | 10% |
| 12. Rendición de cuentas diligente | 10% | 5% | 25% | 30% | 20% | 10% |

Indique su grado de satisfacción respecto de las siguientes variables relacionadas con las áreas de Logística, Producción u Operaciones.

| | No sabe o no contesta | Muy bajo | Bajo | Acertado | Alto | Muy alto |
|--|-----------------------|----------|------|----------|------|----------|
| 1. Reputación | 20% | 0% | 25% | 55% | 0% | 0% |
| 2. Puntualidad en el suministro de productos | 0% | 5% | 20% | 60% | 15% | 0% |
| 3. Sistema de control de inventarios | 5% | 10% | 55% | 20% | 10% | 0% |
| 4. Cuidado de la eficiencia técnica y energética | 15% | 0% | 55% | 30% | 0% | 0% |
| 5. Efectividad del control de calidad | 0% | 15% | 15% | 60% | 10% | 0% |
| 6. Fomento de las condiciones seguras de trabajo | 0% | 15% | 35% | 35% | 10% | 5% |
| 7. Esmero en la conservación de materias primas | 0% | 10% | 30% | 45% | 10% | 5% |
| 8. Celo en la prevención de uso de materiales peligrosos | 5% | 10% | 35% | 40% | 0% | 10% |
| 9. Atención a las emisiones y desperdicios | 0% | 10% | 55% | 30% | 5% | 0% |
| 10. Buen uso del poder encomendado | 0% | 10% | 25% | 60% | 5% | 0% |
| 11. Tendencia a mantener en secreto los asuntos | 10% | 5% | 25% | 30% | 25% | 5% |
| 12. Rendición de cuentas diligente | 5% | 10% | 20% | 40% | 20% | 5% |

Indique su grado de satisfacción respecto de las siguientes variables relacionadas con las áreas de Informática y Mantenimiento.

| | No sabe o no contesta | Muy bajo | Bajo | Acertado | Alto | Muy alto |
|--|-----------------------|----------|------|----------|------|----------|
| 1. Reputación | 5% | 0% | 15% | 65% | 15% | 0% |
| 2. Capacitación en el manejo de equipos y herramientas | 0% | 15% | 30% | 30% | 25% | 0% |
| 3. Atención oportuna a los requerimientos de las áreas | 0% | 20% | 40% | 30% | 10% | 0% |
| 4. Adecuado mantenimiento preventivo | 0% | 10% | 55% | 25% | 10% | 0% |
| 5. Rapidez en el mantenimiento correctivo | 0% | 15% | 40% | 35% | 10% | 0% |
| 6. Eficiencia en la compra y reemplazo de equipos | 0% | 20% | 30% | 30% | 15% | 5% |
| 7. Apropiado deshecho de equipos | 20% | 15% | 25% | 35% | 5% | 0% |
| 8. Fomento del uso de la tecnología | 0% | 25% | 25% | 35% | 15% | 0% |
| 9. Impulso de la automatización de los procesos | 15% | 10% | 35% | 30% | 10% | 0% |

| | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 10. Data actualizada permanentemente | 5% | 20% | 25% | 35% | 15% | 0% |
| 11. Sistemas de información amigables | 0% | 15% | 30% | 30% | 25% | 0% |
| 12. Suficiente capacitación de los sistemas de información | 0% | 20% | 50% | 20% | 10% | 0% |
| 13. Buen uso del poder encomendado | 0% | 15% | 5% | 60% | 20% | 0% |
| 14. Tendencia a mantener en secreto los asuntos | 10% | 10% | 10% | 50% | 10% | 10% |
| 15. Rendición de cuentas diligente | 10% | 10% | 5% | 55% | 10% | 10% |



Apéndice C: Cuestionario para el Administrador

¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Se tienen una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Se desarrollan pronósticos de ventas, producción, financieros u otros?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Se monitorea el entorno, la competencia y la demanda?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Es adecuado el diseño organizacional?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

- 1. Sí X
- 2. No
- 3. Tal vez

¿Se cumplen los principios de unidad de mando, homogeneidad de las funciones, alcance de control y delegación de autoridad?

- 1. Sí X
- 2. No
- 3. Tal vez

¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores?

- 1. Sí X
- 2. No
- 3. Tal vez

¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?

- 1. Sí X
- 2. No
- 3. Tal vez

¿Las comunicaciones son efectivas?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. Tal vez
- 4. “En algunas ocasiones” X

¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?

- 1. Sí X
- 2. No
- 3. Tal vez

¿Las relaciones laborales son productivas?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. Tal vez

¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. Tal vez
- 4. “La Ley laboral es muy drástica”

¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. Tal vez

¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. Tal vez

¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad y de costos son eficientes?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. Tal vez

¿Los administradores y jefes de área han probado su capacidad de dirección y liderazgo?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. Tal vez

Escriba los objetivos del área en los próximos seis meses

Respuesta: “Incrementar las ventas”

Escriba los objetivos del área en los próximos doce meses

Respuesta: “Formar un mejor equipo de trabajo”

Escriba los objetivos del área en los próximos veinticuatro meses

Respuesta: “Lograr la mayor cantidad de clientes cautivos”



Apéndice D: Cuestionario para el Jefe de Marketing

¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?

- | | |
|------------|---|
| 1. Sí | X |
| 2. No | |
| 3. Tal vez | |

¿Los mercados están segmentados adecuadamente?

- | | |
|------------|---|
| 1. Sí | X |
| 2. No | |
| 3. Tal vez | |

¿Los productos están óptimamente posicionados en sus segmentos?

- | | |
|------------|---|
| 1. Sí | X |
| 2. No | |
| 3. Tal vez | |

¿La participación del mercado se ha incrementado?

- | | |
|------------|---|
| 1. Sí | |
| 2. No | X |
| 3. Tal vez | |

¿La organización desarrolla investigación de mercados?

- | | |
|------------|---|
| 1. Sí | X |
| 2. No | |
| 3. Tal vez | |

¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?

- | | |
|------------|---|
| 1. Sí | |
| 2. No | X |
| 3. Tal vez | |

¿La calidad de los productos, bienes y servicios es reconocida por los clientes y consumidores?

1. Sí
2. No
3. Tal vez X

¿La calidad del servicio posventa es reconocida como de calidad?

1. Sí
2. No
3. Tal vez X

¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?

1. Sí X
2. No
3. Tal vez

¿La publicidad es la adecuada para cumplir con los objetivos de la organización?

1. Sí X
2. No
3. Tal vez

¿Es la industria de restaurantes altamente competitiva?

1. Sí X
2. No
3. Tal vez

¿Los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria?

1. Sí X
2. No
3. Tal vez

¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de marketing?

1. Sí
2. No X
3. Tal vez

¿Se maneja un presupuesto de marketing?

1. Sí
2. No
3. Tal vez X

¿Son los clientes y consumidores leales?

1. Sí
2. No
3. Tal vez X

¿Están las marcas bien posicionadas?

1. Sí X
2. No
3. Tal vez

¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?

1. Sí
2. No X
3. Tal vez

¿Los almacenes, puntos de venta y transportes usados son eficientes y contribuyen a la gestión?

1. Sí X
2. No
3. Tal vez

Escriba los objetivos del área en los próximos seis meses

Respuestas: “Incrementar ventas, reposicionamiento de marca”.

Escriba los objetivos del área en los próximos doce meses

Respuesta: “Incrementar ventas en un 20% respecto al año anterior”.

Escriba los objetivos del área en los próximos veinticuatro meses

Respuestas: “Incremento de ventas y reconocimiento de marca”.



Apéndice E: Cuestionario para el Jefe de Eventos Sociales

¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?

1. Sí
2. No X
3. Tal vez

¿Los mercados están segmentados adecuadamente?

1. Sí
2. No
3. Tal vez X

¿Los productos están óptimamente posicionados en sus segmentos?

1. Sí
2. No X
3. Tal vez

¿La participación del mercado se ha incrementado?

1. Sí
2. No X
3. Tal vez

¿La organización desarrolla investigación de mercados?

1. Sí
2. No X
3. Tal vez

¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?

1. Sí
2. No X
3. Tal vez

¿La calidad de los productos, bienes y servicios es reconocida por los clientes y consumidores?

- | | |
|------------|---|
| 1. Sí | X |
| 2. No | |
| 3. Tal vez | |

¿La calidad del servicio posventa es reconocida como de calidad?

- | | |
|------------|---|
| 1. Sí | X |
| 2. No | |
| 3. Tal vez | |

¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?

- | | |
|------------|---|
| 1. Sí | X |
| 1. No | |
| 2. Tal vez | |

¿La publicidad es la adecuada para cumplir con los objetivos de la organización?

- | | |
|------------|---|
| 1. Sí | X |
| 2. No | |
| 3. Tal vez | |

¿Es la industria de restaurantes altamente competitiva?

- | | |
|------------|---|
| 1. Sí | X |
| 2. No | |
| 3. Tal vez | |

¿Los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria?

- | | |
|------------|---|
| 1. Sí | |
| 2. No | |
| 3. Tal vez | X |

¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de marketing?

1. Sí
2. No X
3. Tal vez

¿Se maneja un presupuesto de marketing?

1. Sí
2. No X
3. Tal vez

¿Son los clientes y consumidores leales?

1. Sí X
2. No
3. Tal vez

¿Están las marcas bien posicionadas?

1. Sí
2. No X
3. Tal vez

¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?

1. Sí
2. No
3. Tal vez X

¿Los almacenes, puntos de venta y transportes usados son eficientes y contribuyen a la gestión?

1. Sí X
2. No
3. Tal vez

Escriba los objetivos del área en los próximos seis meses

Respuesta: “Aumentar ventas”.

Escriba los objetivos del área en los próximos doce meses

Respuesta: “Mejorar los eventos”.

Escriba los objetivos del área en los próximos veinticuatro meses

Respuesta: “Ampliar servicios y ventas”.



Apéndice F: Cuestionario para el Jefe de Contabilidad y Finanzas

¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria de restaurantes?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Tienen fortalezas y debilidades en estos índices?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Es buena la estructura de capital?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Cuentan con fuentes de fondos adecuados y de calidad?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. Tal vez

¿Usan el estado de fuentes y uso de fondos?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. Tal vez

¿Se manejan presupuestos?

- 1. Sí
- 3. No
- 4. Tal vez

¿Se cuenta con una política de dividendos?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. Tal vez

¿Se efectúan análisis de riesgo?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. Tal vez

¿El personal de contabilidad y finanzas cuentan con la experiencia necesaria?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. Tal vez

¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de finanzas y contabilidad?

1. Sí X
2. No
3. Tal vez

Escriba los objetivos del área en los próximos seis meses

Respuesta: “Proveer de información contable, financiera, tributaria al tiempo real para la toma de decisiones”.

Escriba los objetivos del área en los próximos doce meses

Respuesta: “Trabajar con la información entregada proyecciones y futuras inversiones”.

Escriba los objetivos del área en los próximos veinticuatro meses

Respuesta: “Consolidar la entrega de información y reditividad de las futuras inversiones”.

Apéndice G: Cuestionario para el Jefe de Recursos Humanos

¿Se mide frecuentemente el clima y cultura organizacional?

1. Sí
2. No X
3. Tal vez

¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?

1. Sí
2. No
3. Tal vez X

¿Se conocen los estilos de decisiones de los funcionarios que toman decisiones?

1. Sí X
2. No
3. Tal vez

¿Se cuenta con un área de organización y métodos?

1. Sí
2. No X
3. Tal vez

¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?

1. Sí X
2. No
3. Tal vez

¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

1. Sí
2. No X
3. Tal vez

¿Se cuenta con una política de promociones y líneas de carrera?

1. Sí
2. No X
3. Tal vez

¿Se cuenta con una política de incentivos?

1. Sí
2. No X
3. Tal vez

¿Se cuenta con una política de tercerización o service?

1. Sí
5. No X
6. Tal vez

¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?

1. Sí X
2. No
3. Tal vez

¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad en el trabajo?

1. Sí
2. No X
3. Tal vez

¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?

1. Sí
2. No X
3. Tal vez

Escriba los objetivos del área en los próximos seis meses

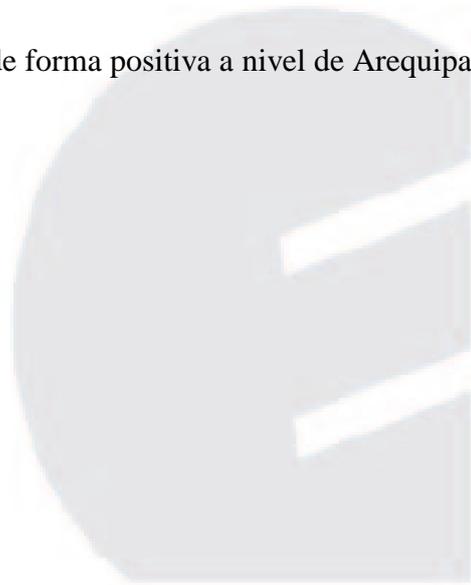
Respuesta: “Reducir la rotación del personal, concientizar al personal sobre los beneficios de la empresa y a la empresa sobre la importancia del know how del personal.”.

Escriba los objetivos del área en los próximos doce meses

Respuesta: “Crear indicadores que muestre el movimiento y accionar del personal en el año y tomar medidas correctivas y de mejora”.

Escriba los objetivos del área en los próximos veinticuatro meses

Respuesta: “Lograr que la marca empresa sea vista de forma positiva a nivel de Arequipa”.



Apéndice H: Cuestionario para el Jefe de los Sistemas de Información

¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?

- | | |
|------------|---|
| 1. Sí | X |
| 2. No | |
| 3. Tal vez | |

¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?

- | | |
|------------|---|
| 1. Sí | X |
| 2. No | |
| 3. Tal vez | |

¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

- | | |
|------------|---|
| 1. Sí | |
| 2. No | X |
| 3. Tal vez | |

¿Los sistemas de seguridad son eficientes?

- | | |
|------------|---|
| 1. Sí | X |
| 2. No | |
| 3. Tal vez | |

¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?

- | | |
|------------|---|
| 1. Sí | |
| 2. No | X |
| 3. Tal vez | |

¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?

- | | |
|------------|---|
| 1. Sí | X |
| 2. No | |
| 3. Tal vez | |

¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Se cuenta con una constante capacitación para el personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿El personal de informática cuenta con la experiencia necesaria?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Se capacita y entrena frecuentemente al personal de informática?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Se maneja un presupuesto en informática?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

Escriba los objetivos del área en los próximos seis meses

Respuesta: “Estabilizar el funcionamiento y corregir errores del sistema informático”.

Escriba los objetivos del área en los próximos doce meses

Respuesta: “Implementar y renovar la estructura física informática”.

Escriba los objetivos del área en los próximos veinticuatro meses

Respuesta: “Implementar sistemas ERP y BSC”.



Apéndice I: Cuestionario para el Jefe de Logística y Operaciones

¿Son los proveedores confiables y proveen insumos directos e indirectos de calidad?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Son los procesos productivos controlados y corregidos acordemente y con frecuencia?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Se usan las 7 herramientas de Deming para evaluar la calidad de los procesos?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de los activos fijos productivos?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿La tecnología usada en los procesos es de punta?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Está la planta distribuida productivamente?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Se hacen re-layouts con frecuencia?

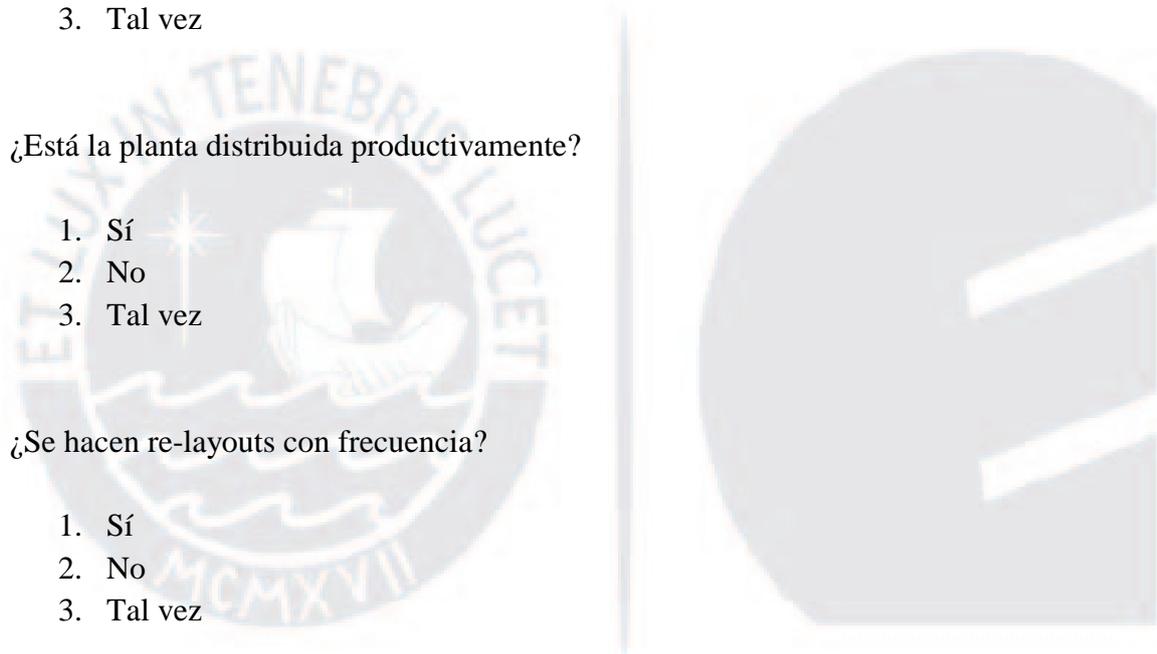
1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?

1. Sí
2. No
3. Tal vez



¿Se desarrollan estudios de tiempos y movimientos?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Se le da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Están los almacenes bien distribuidos y manejados eficientemente?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿La manipulación de materiales es eficiente y productiva, en general?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Se realizan planeamientos agregados?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿El personal de logística, producción y operaciones cuentan con la experiencia necesaria?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Se capacita y entrena al personal de logística, producción y operaciones?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

¿Se maneja un presupuesto de operaciones?

1. Sí
2. No
3. Tal vez

Escriba los objetivos del área en los próximos seis meses

Respuesta: "".

Escriba los objetivos del área en los próximos doce meses

Respuesta: "".

Escriba los objetivos del área en los próximos veinticuatro meses

Respuesta: "".

Apéndice J: Encuesta sobre los restaurantes más importantes de peruana

Indique su sexo

- | | |
|------------------------|-------|
| 1. Mujer | 41.7% |
| 2. Hombre | 50.0% |
| 3. Prefiero no decirlo | 8.3% |

Indique su rango de edad

- | | |
|------------------------|-------|
| 1. De 18 a 25 años | 8.3% |
| 2. De 26 a 35 años | 33.3% |
| 3. De 36 a 50 años | 41.7% |
| 4. De 51 años a más | 16.7% |
| 5. Prefiero no decirlo | 0.0% |

¿Cuál es el grado de importancia que usted le da a los siguientes aspectos cuando va como comensal a un restaurante?

No corresponde
 No es importante
 Puedo tolerar la deficiencia
 Es importante
 Es indispensable

Reputación de la marca
 Sabor de la comida
 Higiene e inocuidad de los alimentos
 Relación precio/calidad de los alimentos
 Cordialidad y asistencia del personal
 Tiempo de espera
 Tranquilidad y buena música
 Salones e instalaciones en buen estado
 Tecnología utilizada
 Ubicación geográfica del restaurante
 Tráfico hacia el restaurante

| | No corresponde | No es importante | Puedo tolerar la deficiencia | Es importante | Es indispensable |
|--|----------------|------------------|------------------------------|---------------|------------------|
| Reputación de la marca | 0% | 58% | 0% | 42% | 0% |
| Sabor de la comida | 8% | 0% | 0% | 17% | 75% |
| Higiene e inocuidad de los alimentos | 8% | 0% | 0% | 8% | 83% |
| Relación precio/calidad de los alimentos | 0% | 17% | 33% | 33% | 17% |
| Cordialidad y asistencia del personal | 8% | 0% | 0% | 50% | 42% |
| Tiempo de espera | 0% | 8% | 17% | 50% | 25% |
| Tranquilidad y buena música | 0% | 8% | 8% | 58% | 25% |
| Salones e instalaciones en buen estado | 0% | 8% | 17% | 50% | 25% |
| Tecnología utilizada | 8% | 33% | 25% | 17% | 17% |
| Ubicación geográfica del restaurante | 0% | 17% | 33% | 50% | 0% |
| Tráfico hacia el restaurante | 8% | 17% | 42% | 25% | 8% |

De acuerdo a su conocimiento y/o experiencia evalúe al restaurante "El Tío Darío" en los siguientes aspectos:

| | No sabe o no co0ntesta | Pésimo | Malo | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|--|---------------------------|--------|------|---------|-------|-----------|-----------|
| Reputación de la marca | 42% | 0% | 0% | 8% | 33% | 17% | 0% |
| Sabor de la comida | 42% | 0% | 0% | 0% | 50% | 8% | 0% |
| Higiene e inocuidad de los alimentos | 42% | 0% | 8% | 17% | 25% | 8% | 0% |
| Relación precio/calidad de los alimentos | 42% | 0% | 0% | 17% | 42% | 0% | 0% |
| Cordialidad y asistencia del personal | 42% | 0% | 0% | 8% | 42% | 8% | 0% |
| Tiempo de espera | 42% | 0% | 0% | 25% | 25% | 8% | 0% |
| Tranquilidad y buena música | 42% | 0% | 8% | 25% | 17% | 8% | 0% |
| Salones e instalaciones en buen estado | 42% | 0% | 0% | 17% | 25% | 8% | 8% |
| Tecnología utilizada | 58% | 0% | 8% | 0% | 33% | 0% | 0% |
| Ubicación geográfica del restaurante | 42% | 0% | 8% | 17% | 25% | 8% | 0% |
| Tráfico hacia el restaurante | 42% | 8% | 17% | 0% | 25% | 8% | 0% |

De acuerdo a su conocimiento y/o experiencia evalúe al restaurante "La Nueva Palomino" en los siguientes aspectos:

| | No sabe o no co0ntesta | Pésimo | Malo | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|--|---------------------------|--------|------|---------|-------|-----------|-----------|
| Reputación de la marca | 0% | 0% | 0% | 8% | 17% | 50% | 25% |
| Sabor de la comida | 0% | 0% | 0% | 0% | 17% | 58% | 25% |
| Higiene e inocuidad de los alimentos | 0% | 0% | 0% | 8% | 50% | 33% | 8% |
| Relación precio/calidad de los alimentos | 0% | 8% | 0% | 8% | 50% | 17% | 17% |
| Cordialidad y asistencia del personal | 0% | 0% | 0% | 17% | 17% | 50% | 17% |
| Tiempo de espera | 0% | 0% | 8% | 25% | 50% | 17% | 0% |
| Tranquilidad y buena música | 8% | 0% | 8% | 17% | 33% | 33% | 0% |
| Salones e instalaciones en buen estado | 0% | 0% | 8% | 17% | 33% | 42% | 0% |
| Tecnología utilizada | 17% | 0% | 8% | 17% | 58% | 0% | 0% |
| Ubicación geográfica del restaurante | 0% | 0% | 0% | 25% | 50% | 8% | 17% |
| Tráfico hacia el restaurante | 0% | 17% | 25% | 25% | 25% | 8% | 0% |

De acuerdo a su conocimiento y/o experiencia evalúe al restaurante "Chicha por Gastón Acurio" en los siguientes aspectos:

| | No sabe o no co0ntesta | Pésimo | Malo | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|--|---------------------------|--------|------|---------|-------|-----------|-----------|
| Reputación de la marca | 8% | 0% | 0% | 8% | 0% | 25% | 58% |
| Sabor de la comida | 25% | 0% | 0% | 0% | 8% | 33% | 33% |
| Higiene e inocuidad de los alimentos | 17% | 0% | 0% | 8% | 0% | 25% | 50% |
| Relación precio/calidad de los alimentos | 17% | 8% | 0% | 25% | 33% | 8% | 8% |
| Cordialidad y asistencia del personal | 17% | 0% | 0% | 0% | 17% | 25% | 42% |
| Tiempo de espera | 17% | 0% | 8% | 0% | 58% | 8% | 8% |
| Tranquilidad y buena música | 17% | 0% | 0% | 0% | 0% | 50% | 33% |
| Salones e instalaciones en buen estado | 17% | 0% | 0% | 0% | 0% | 42% | 42% |
| Tecnología utilizada | 17% | 0% | 0% | 0% | 50% | 17% | 17% |
| Ubicación geográfica del restaurante | 17% | 0% | 0% | 0% | 25% | 42% | 17% |
| Tráfico hacia el restaurante | 17% | 0% | 25% | 25% | 8% | 17% | 8% |

De acuerdo a su conocimiento y/o experiencia evalúe al restaurante "El Ekeko" en los siguientes aspectos:

| | No sabe o no co0ntesta | Pésimo | Malo | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|--|---------------------------|--------|------|---------|-------|-----------|-----------|
| Reputación de la marca | 0% | 8% | 0% | 8% | 17% | 50% | 17% |
| Sabor de la comida | 0% | 8% | 0% | 17% | 8% | 67% | 0% |
| Higiene e inocuidad de los alimentos | 0% | 8% | 0% | 0% | 25% | 50% | 17% |
| Relación precio/calidad de los alimentos | 8% | 0% | 0% | 25% | 33% | 25% | 8% |
| Cordialidad y asistencia del personal | 0% | 8% | 0% | 17% | 25% | 33% | 17% |
| Tiempo de espera | 0% | 8% | 0% | 17% | 42% | 33% | 0% |
| Tranquilidad y buena música | 8% | 0% | 0% | 8% | 25% | 25% | 33% |
| Salones e instalaciones en buen estado | 0% | 8% | 0% | 0% | 8% | 33% | 50% |
| Tecnología utilizada | 8% | 0% | 0% | 8% | 50% | 25% | 8% |
| Ubicación geográfica del restaurante | 0% | 8% | 0% | 0% | 33% | 42% | 17% |
| Tráfico hacia el restaurante | 0% | 17% | 17% | 17% | 17% | 17% | 17% |

De acuerdo a su conocimiento y/o experiencia evalúe al restaurante "Tradición Arequipeña" en los siguientes aspectos:

| | No sabe o no co0ntesta | Pésimo | Malo | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|--|---------------------------|--------|------|---------|-------|-----------|-----------|
| Reputación de la marca | 8% | 0% | 8% | 8% | 25% | 42% | 8% |
| Sabor de la comida | 8% | 0% | 8% | 8% | 67% | 8% | 0% |
| Higiene e inocuidad de los alimentos | 8% | 8% | 0% | 17% | 42% | 25% | 0% |
| Relación precio/calidad de los alimentos | 8% | 0% | 8% | 25% | 33% | 25% | 0% |
| Cordialidad y asistencia del personal | 8% | 0% | 8% | 25% | 42% | 17% | 0% |
| Tiempo de espera | 8% | 0% | 17% | 50% | 8% | 17% | 0% |
| Tranquilidad y buena música | 8% | 8% | 8% | 25% | 33% | 17% | 0% |
| Salones e instalaciones en buen estado | 8% | 8% | 0% | 25% | 50% | 8% | 0% |
| Tecnología utilizada | 25% | 0% | 8% | 42% | 25% | 0% | 0% |
| Ubicación geográfica del restaurante | 8% | 0% | 17% | 8% | 42% | 25% | 0% |
| Tráfico hacia el restaurante | 8% | 8% | 25% | 25% | 17% | 17% | 0% |

De acuerdo a su conocimiento y/o experiencia evalúe al restaurante "El Montonero" en los siguientes aspectos:

| | No sabe o no co0ntesta | Pésimo | Malo | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|--|---------------------------|--------|------|---------|-------|-----------|-----------|
| Reputación de la marca | 0% | 8% | 0% | 17% | 42% | 25% | 8% |
| Sabor de la comida | 0% | 8% | 8% | 8% | 42% | 25% | 8% |
| Higiene e inocuidad de los alimentos | 0% | 8% | 0% | 8% | 58% | 25% | 0% |
| Relación precio/calidad de los alimentos | 0% | 8% | 0% | 33% | 42% | 17% | 0% |
| Cordialidad y asistencia del personal | 0% | 8% | 33% | 8% | 42% | 8% | 0% |
| Tiempo de espera | 0% | 0% | 17% | 42% | 33% | 8% | 0% |
| Tranquilidad y buena música | 0% | 8% | 0% | 25% | 17% | 50% | 0% |
| Salones e instalaciones en buen estado | 0% | 8% | 0% | 8% | 25% | 58% | 0% |
| Tecnología utilizada | 8% | 0% | 0% | 17% | 67% | 8% | 0% |
| Ubicación geográfica del restaurante | 0% | 8% | 0% | 8% | 58% | 25% | 0% |
| Tráfico hacia el restaurante | 0% | 8% | 25% | 25% | 33% | 8% | 0% |

De acuerdo a su conocimiento y/o experiencia evalúe al restaurante "Los Guisos Arequipeños" en los siguientes aspectos:

| | No sabe o no contestó | Pésimo | Malo | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |
|--|--------------------------|--------|------|---------|-------|-----------|-----------|
| Reputación de la marca | 0% | 8% | 8% | 8% | 58% | 17% | 0% |
| Sabor de la comida | 0% | 8% | 8% | 8% | 42% | 33% | 0% |
| Higiene e inocuidad de los alimentos | 0% | 0% | 8% | 33% | 50% | 8% | 0% |
| Relación precio/calidad de los alimentos | 0% | 8% | 0% | 25% | 42% | 25% | 0% |
| Cordialidad y asistencia del personal | 0% | 8% | 0% | 25% | 42% | 25% | 0% |
| Tiempo de espera | 0% | 0% | 8% | 58% | 33% | 0% | 0% |
| Tranquilidad y buena música | 0% | 8% | 0% | 42% | 50% | 0% | 0% |
| Salones e instalaciones en buen estado | 0% | 0% | 8% | 25% | 50% | 17% | 0% |
| Tecnología utilizada | 17% | 0% | 8% | 42% | 33% | 0% | 0% |
| Ubicación geográfica del restaurante | 0% | 0% | 17% | 33% | 42% | 8% | 0% |
| Tráfico hacia el restaurante | 0% | 8% | 17% | 33% | 42% | 0% | 0% |

Apéndice K:
Estado de Situación Financiera
Al 31 de diciembre de 2018

| ACTIVO | |
|--|----------------|
| ACTIVO CORRIENTE | |
| Efectivo y equivalente de efectivo | 3.08% |
| Cuentas por cobrar comerciales | 17.51% |
| Cuentas por cobrar acc. Soc. personal | 0.03% |
| Cuentas por cobrar diversas | 0.14% |
| Servicios contratados por anticipado | 0.15% |
| Existencias | 1.56% |
| Impuesto a la renta | 2.89% |
| Total Activo Corriente | 25.37% |
| ACTIVO NO CORRIENTE | |
| Inmuebles, maquinarias y equipos | 72.74% |
| Activo diferido | 1.89% |
| Total Activo No corriente | 74.63% |
| TOTAL ACTIVO | 100.00% |
| PASIVO Y PATRIMONIO | |
| PASIVO CORRIENTE | |
| Cuentas por pagar comerciales | 3.95% |
| Tributos y aportes al sistema | 6.55% |
| Remuneraciones por pagar | 3.18% |
| Obligaciones financieras a corto plazo | 4.20% |
| Cuentas por pagar diversas | 0.55% |
| Total Pasivo Corriente | 18.43% |
| PASIVO NO CORRIENTE | |
| Obligaciones financieras a largo plazo – accionistas | 20.61% |
| Obligaciones financieras a largo plazo | 15.07% |
| Total Pasivo No Corriente | 35.68% |
| TOTAL PASIVO | 54.11% |
| PATRIMONIO | |
| Capital social | 9.86% |
| Resultados acumulados | 28.06% |
| Resultados del ejercicio | 7.98% |
| Total Patrimonio | 45.89% |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 100.00% |

Apéndice L:

Estado de Resultados

Al 31 de diciembre de 2018

| | |
|---|---------------|
| Ingresos Operacionales | |
| Ventas netas | 100.00% |
| Costo de ventas | 38.69% |
| Utilidad Bruta | 61.31% |
| Gastos de Operación | |
| Costo de servicios | 16.76% |
| Gastos de ventas | 30.91% |
| Gastos de administración | 3.70% |
| Otros ingresos | 0.40% |
| Utilidad Operativa | 10.34% |
| Otros Ingresos y/o Egresos | |
| Ingresos financieros | 0.02% |
| Gastos financieros | 2.18% |
| Resultado antes de Participaciones e Impuestos | 8.18% |
| Participación de trabajadores | 0.70% |
| Impuesto a la renta | 2.38% |
| Utilidad de Actividades Continuas | 5.10% |

Apéndice M:**Principales Ratios Financieros de la organización STBG al 2018**

| RATIOS FINANCIEROS | 2018 |
|----------------------------------|--------------|
| LIQUIDEZ | |
| Liquidez | 1.38 |
| Prueba ácida | 1.29 |
| Prueba defensiva | 0.17 |
| ACTIVIDAD | |
| PPC | 41.06 |
| PPP | 23.48 |
| EPI | 9.27 |
| Rotación de C.C. | 8.77 |
| Rotación de C.P. | 15.33 |
| Rotación de inventarios | 38.83 |
| Ciclo Operativo | 50.33 |
| Ciclo de Conversión | 26.85 |
| Cobertura de cargos fijos | 4.75 |
| RENTABILIDAD | |
| ROA | 8.0% |
| ROE | 17.4% |
| Margen sobre ventas | 5.1% |
| Margen operativo | 10.3% |
| Margen bruto | 61.3% |
| Ventas/Activos | 1.56 |
| Ventas/Activos Fijos | 2.15 |
| ENDEUDAMIENTO | |
| Endeudamiento | 0.54 |
| Propiedad | 0.46 |
| Deuda total/Patrimonio | 117.89% |
| Deuda financiera C.P./Patrimonio | 9.14% |
| Deuda Financiera L.P./Patrimonio | 32.83% |
| Deuda financiera/Patrim. (D/E) | 54.05% |
| Capital Total (D+E) | 3,670,470.67 |
| D/D+E | 35.09% |
| E/D+E | 64.91% |

Apéndice N:

Inventario de Estilos de Decisión



Apéndice O:

Organigrama de la organización STBG

