

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Plan Estratégico para la empresa Callo y Barletti S.A.C.,
Año 2023-2024”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Bach. Oroche Vásquez, Lizardo Alex

Docente Guía:

Mg. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Índice General

Índice General	3
Índice de tablas	5
Índice de figuras	6
Resumen	7
Introducción	9
Capítulo I Antecedentes del Estudio	11
1.1. Título del Tema	11
1.2. Planteamiento del Problema	11
1.3. Objetivos	13
1.4. Justificación	13
1.5. Metodología	15
1.6. Definiciones	16
1.7. Alcances y Limitaciones	18
Capítulo II Marco Teórico	20
2.1. Conceptualización de la(s) variable(s) o tópico(s) clave	20
2.2. Importancia de la(s) variable(s) o tópico(s) clave	37
2.3. Análisis comparativo	38
2.4. Análisis crítico	39
Capítulo III Marco Referencial	41
3.1. Reseña histórica	41
3.2. Filosofía organizacional	42
3.3. Diseño organizacional	42
3.4. Productos y/o servicios	44
3.5. Diagnóstico organizacional	46

Capítulo IV Resultados	49
4.1. Identificación de la Misión, Visión y Objetivos	49
4.2. Diagnóstico de la Situación Actual	50
4.3. Definir los Objetivos Estratégicos	71
4.4. Formulación de Estrategias.	71
DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN.	74
Capítulo V Sugerencias	87
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXOS.....	95

Índice de tablas

	Pág
Tabla 1: Matriz de análisis y diagnóstico externo de la empresa Callo y Barletti S.A.C.	42
Tabla 2: Matriz de priorización de factores – matriz de impactos cruzados de la empresa Callo y Barletti S.A.C.	43
Tabla 3: Matriz de análisis y diagnóstico interno de la empresa Callo y Barletti S.A.C.	50
Tabla 4: Priorización de Factores – Matriz de Impacto cruzados	51

Índice de figuras

	Pág
Figura 1: Competencia	30
Figura 2: proveedores	31
Figura 3: Logotipo	33
Figura 4: Locales de la empresa	34
Figura 5: Organigrama de la empresa	35
Figura 7: Productos	37
Figura 8: Ciclo de vida de la empresa	38
Figura 9: Mapa de Procesos	83
Figura 10: Proceso de entrega de Producto	84
Figura 11: Proceso de Atención al cliente	86
Figura 12: Proceso de pago	88
Figura 13: Proceso de preparación del pedido	90
Figura 14: Proceso de recepción de pedido	92

Resumen

Callo y Barletti S.A.C. es una empresa del rubro gastronómico creada en la ciudad de Arequipa. La empresa ofrece diversos productos como pan con chicharrón, principalmente, tamales, jugos, infusiones, entre otros. Actualmente cuenta con 4 locales, donde todos ofrecen la misma variedad y calidad de productos. Estos locales se encuentran distribuidos en los distritos de Yanahuara (1 local), Paucarpata (1 local) y Arequipa (2 locales).

En el presente trabajo se ha realizado un análisis sobre la situación en la que se encuentra la empresa en la actualidad, por medio de la utilización de distintas herramientas que nos permiten obtener información que puede servir a la empresa para mejorar para luego formular el Plan Estratégico.

En primer lugar, el trabajo cuenta con la información básica de la empresa como lo son sus antecedentes, la misión, visión, servicios que brinda, entre otros, que nos permiten conocer mejor a la empresa que se analizó, así como también su problemática que está centrada en la falta de un Plan Estratégico que le permita consolidarse y crecer en el rubro en el que se desempeña. El objetivo de la investigación fue desarrollar un Plan Estratégico para la empresa Callo y Barletti SAC. para los años 2023 y 2024.

La investigación y formulación del Plan Estratégico se ha realizado iniciando por el desarrollo de las matrices de diagnóstico interno y diagnóstico externo que nos permite conocer los factores favorables y desfavorables que

afectan a la empresa. Luego, la realización de estas matrices se desarrolló la matriz FODA, con la cual se pudo identificar que la empresa deberá aprovechar el boom gastronómico que se está dando en el país y mejorar como empresa, además de saber manejar el tema del reposicionamiento y replanteamiento de planes y objetivos luego de una etapa de pandemia.

Por otro lado, con toda la información obtenida mediante el trabajo y la investigación a la empresa se analizó el organigrama de la empresa y también el organigrama resultante de las actividades que realiza. Como resultado, se realizaron ajustes con la ubicación de algunos procesos, ya que se consideró necesaria para lograr un trabajo más eficaz y eficiente.

Se pudo concluir que, a través de todas las herramientas proporcionadas y analizadas, se ha podido analizar la organización con mucha profundidad llegando a conocer aspectos tan generales como el organigrama de la empresa y otros aspectos mucho más específicos que han permitido formular un Plan Estratégico. Además, se tuvo la oportunidad de proponer diversos cambios en la empresa, los cuales podrán traer beneficios a largo plazo para esta, basados, en los conocimientos adquiridos y en análisis estratégico y situacional realizado.

Introducción

La principal motivación de esta investigación es la necesidad de la empresa en estudio de mantenerse en el rubro gastronómico a pesar de las diversidades y de los muchos problemas que se han presentado desde la pandemia, el problema está centrado en la falta de un plan estratégico que le permita consolidarse y mantenerse como empresa líder en su rubro en la ciudad de Arequipa.

El presente trabajo de investigación está basado en el análisis de la empresa "Callo y Barletti S.A.C.". Este trabajo es producto de la recopilación de información de diferentes fuentes de investigación con respecto al restaurante de comida tradicional del chicharrón en la Ciudad de Arequipa.

El análisis principal se centró en identificar los agentes externos (entorno específico): clientes, proveedores y competencias de la organización. Asimismo, luego se realizó el análisis de los factores y se describió el análisis de factor interno y externo la descripción de estos y el efecto en las 4P's y por último se realizó la evaluación en caso y finalmente se formuló el plan estratégico para la empresa analizada.

El objetivo de la investigación fue desarrollar un Plan Estratégico para la empresa Callo y Barletti SAC. para los años 2023 y 2024. Del mismo modo la investigación se justifica porque se trata de darle a este negocio una alternativa de mantenerse en el mercado o rubro gastronómico en su entorno y posicionarse como una empresa líder en dicho mercado. Existieron algunas limitaciones

referidas a la consecución de información, datos sobre el mercado gastronómico en esta ciudad, disponibilidad de tiempo, entre otros, que fueron superados por el investigador en forma satisfactoria.

En cuanto a la estructura del trabajo de investigación, este contó con 5 capítulos: en el Capítulo I: Antecedentes del Estudio se desarrolló el Planteamiento del problema, se formularon los objetivos, justificación, metodología y limitaciones, en el Capítulo II: Marco Teórico se realizó la conceptualización de las variables, así como su importancia, se realizó un análisis comparativo y crítico.

En el Capítulo III: Marco Referencial, se contempló la reseña histórica, la filosofía organizacional, el diseño organizacional, la explicación de los productos y un diagnóstico organizacional de la empresa en estudio. En el Capítulo IV denominado Resultados, se realizó un diagnóstico Interno y externo, se hizo asimismo el diseño o rediseño de Filosofía Organizacional y se formularon las estrategias y el diseño de planes de acción, finalmente tenemos el Capítulo V: Sugerencias, las conclusiones y recomendaciones y las fuentes de información así como los respectivos anexos.

Capítulo I Antecedentes del Estudio

1.1. Título del Tema

“Plan Estratégico para la empresa Callo y Barletti S.A.C., Años 2023-2024”.

1.2. Planteamiento del Problema

El año 2020 e inclusive hasta el 2022, ha representado para el sector gastronómico una caída muy fuerte para las empresas que forman parte de él. Para abril de 2020 en el sector restaurantes se tuvo una caída del 99.59% comparado con el año anterior, esto a causa del cierre de muchos establecimientos ocasionado por el fuerte impacto en la salud de las personas de la pandemia del Covid 19 a nivel mundial y que también afectó mucho a nuestro país.

En relación a los servicios de alimentación a empresas y el suministro de comidas para contratistas (servicios de alimentación a empresas de transporte), la caída fue de un 62.70% según datos del INEI.

En palabras del Ex-Canciller Mario López Chávarri, durante la “Conferencia Internacional de Cocina y Gastronomía Peruana 2020”: “la gastronomía peruana es una herramienta para disminuir la pobreza y la desigualdad en el país, este sector ha representado más de \$5000 millones al año (datos Mincetur) por lo cual es vital para la reactivación de la economía por lo cual el estado deberá brindar apoyo al sector”.

El 2020 se ha presentado para todo el sector gastronómico como un retroceso para sus negocios y muchos de ellos están luchando por sobrevivir, sin embargo, hay expectativas de recuperación adecuándose a la nueva realidad con la implementación de protocolos y la adecuación de los negocios a nuevos canales de atención como el e-commerce. Respecto de esto último muchos negocios han optado por mecanismos de venta virtual en cuanto al pago y también la toma de pedidos virtuales (telefónicos, whatsapp o por página web) y la entrega de sus diversos productos por delivery.

Todas estas son alternativas que las empresas del rubro gastronómico han usado durante la pandemia y actualmente siguen empleándose por estas empresas para mantenerse a flote y poder seguir en el mercado, a pesar de que actualmente ya se han levantado muchas de las restricciones sanitarias para las personas y se ha realizado la apertura comercial en nuestro país, las empresas del rubro gastronómico siguen aún en proceso de nivelarse y presentan problemas de ingresos y deben adoptar estrategias para poder tener continuidad y sostenimiento empresarial y en este caso un Plan Estratégico es ideal para que estas empresas puedan mejorar su posición empresarial.

Considerando este escenario es que se plantea el desarrollo de un plan estratégico que pueda contrarrestar los inconvenientes del mercado actual y las posibles amenazas que pudieran producirse, de la misma forma aprovechar el futuro prometedor que podría llegar, contando

con una mejor preparación para afrontar cada reto ya que todos los involucrados dentro del sector gastronómico estarán peleando por conseguir mejores resultados para su negocio.

1.3. Objetivos

1. Objetivo General

Formular un Plan Estratégico para la empresa Callo y Barletti SAC., Años 2023-2024.

2. Objetivos Específicos

1. Identificar la misión, visión y objetivos de la empresa.
2. Realizar un diagnóstico de la situación actual
3. Realizar un análisis externo que incluye el análisis de Macro entorno y Análisis de Micro entorno
4. Desarrollar el análisis interno que comprende la Cadena de Valor y análisis de recursos y capacidades
5. Desarrolla el FODA de la empresa
6. Definir los objetivos estratégicos
7. Realizar la formulación de estrategias
8. Desarrollar y formular las estrategias alternativas.

1.4. Justificación

Arequipa es una ciudad que constituye uno de los más importantes centros económicos para el Perú, siendo la segunda

ciudad más influyente a nivel nacional, apoyados principalmente en la actividad minera y el fuerte movimiento turismo y comercial que tiene. La actividad empresarial ha tenido un crecimiento sostenido a través de los años y el sector gastronómico ha crecido a la par contando con ofertas diversas y atractivas para cada segmento del mercado.

La importancia del rubro en el país y en Arequipa es incuestionable sin embargo la existencia de muchos servicios similares dentro del mercado representa un factor importante contra el cual se debe competir.

Un aspecto a resaltar es que el mercado ha cambiado con la coyuntura de la pandemia abriendo nuevos caminos a empresarios emprendedores los cuales se han tenido que adaptar, así mismo empleando la tecnología y el internet, que se han convertido en un factor importante para el desarrollo de las operaciones de cualquier empresa.

En este contexto la empresa se ha propuesto el reto de entrar en un mercado competitivo en una coyuntura complicada buscando aprovechar las oportunidades que aparecen en esta nueva normalidad y viendo el futuro con expectativas de crecimiento, es por esto que es necesario un plan estratégico en la empresa para poder afrontar de mejor manera este ingreso al sector.

Se plantea debido a todo lo mencionado realizar un plan estratégico anual para la marca enfocado a nuestro público objetivo, creando una relación objetivo/presupuesto, es decir llegar a la meta pero con los recursos con los que se cuenta.

1.5. Metodología

1. Descripción del Tipo y Diseño de la Investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo exploratorio – descriptivo, debido a que inicialmente nos basaremos en la información proporcionada por el mercado y luego mejorada dentro del marco de los objetivos y conclusiones del plan de negocios.

Dado el tipo de investigación que se ha realizado, se llegó a la conclusión que la presente es una investigación de tipo longitudinal y no experimental debido a que no toma una imagen en el tiempo, sino que es continua durante un lapso de tiempo, en el cual las estrategias y recomendaciones se adaptan y moldean de acuerdo a las situaciones que se presenten.

2. Determinación de los Procedimientos Metodológicos

Se emplearon encuestas para recolectar información que respondan a los objetivos.

3. Diseño del o los Instrumentos de recopilación de información

Cuestionario de encuesta.

4. Procesamiento y presentación de los datos

Dentro del presente proyecto se requirió el uso de metodologías e instrumentos para la recopilación, organización, procesamiento y análisis de datos que resultará imprescindible para lograr proponer propuestas reales. Para ello se usaron, dentro de los trabajos de procesamiento de los datos (y en donde sea necesario) medidas de tendencia central (media, mediana, moda, etc.), medidas de dispersión (cuarteles, percentiles, etc.) Y sus respectivas gráficas para poder apoyar la toma y propuesta de soluciones y decisiones.

Para la obtención de todos estos resultados de utilizaron paquetes de software, especialmente diseñados para el tratamiento de estos datos (MS Excel, SPSS V26).

1.6. Definiciones

- 1. Proceso estratégico:** es el conjunto de pasos que se desarrollan dentro de una organización para el cumplimiento de objetivos y consta de 5 etapas que son establecer objetivos, análisis, formación de la estrategia, implementación de la estrategia y el monitoreo de la estrategia (Koontz y Weihrich 2011).

2. **Sector gastronómico:** La industria **gastronómica** es un conjunto de compañías y organizaciones relacionadas en las áreas de diseño, desarrollo, manufactura, marketing, y ventas de alimentos y afines. Es uno de los sectores económicos más importantes en el Perú por los ingresos que genera (Torres y Romero, 2017).

3. **Plan estratégico:** Según la Grupo Atico (2023), "un plan estratégico es un documento que establece la dirección y los objetivos de una organización, y describe las principales estrategias que se utilizarán para lograrlos" (p. 3).

4. **Misión:** Según Kotler y Armstrong (2018), "la misión es el propósito de la empresa, su razón de ser" (p. 46).

5. **Visión:** Según Robbins y Coulter (2019), "la visión es una declaración que describe lo que una organización quiere lograr a largo plazo" (p. 122).

6. **Objetivos:** Según Kotler y Armstrong (2018), " un objetivo es un resultado específico que una organización trata de alcanzar en un plazo determinado" (p. 87).

7. **FODA:** Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2017), "el análisis FODA es una herramienta que permite a las empresas evaluar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas" (p. 36).

8. Objetivos estratégicos: De acuerdo con Thompson y Strickland III (2018), "los objetivos estratégicos son metas a largo plazo que una empresa busca alcanzar y que se derivan de su visión y su misión" (p. 67).

1.7. Alcances y Limitaciones

1. Alcances

Se determinó la viabilidad del plan expuesto, su rentabilidad, las ventajas de su ejecución y el presupuesto requerido para su cumplimiento.

Se analizaron las amenazas y oportunidades del mercado gastronómico en Arequipa. Se definió un plan estratégico proyectado para el año 2023-2024 para la empresa.

Se buscó mediante las estrategias planteadas cumplir los objetivos de posicionamiento, incremento de ventas y participación de mercado.

2. Limitaciones

El proyecto fue válido en el periodo de tiempo en el que ha sido proyectado, con la información proporcionada por la empresa y los estudios realizados a la fecha.

La información inicial es proporcionada por la empresa a la fecha de inicio del proyecto, las variaciones del mercado o de la empresa pueden generar cambios al plan propuesto.

Capítulo II Marco Teórico

2.1. Conceptualización de la(s) variable(s) o tópico(s) clave

Antecedentes de la investigación

Flores (2015), en su investigación planteó como objetivo: Determinar si con una apropiada Gestión Estratégica de Proyectos con Endeudamiento se puede optimizar la eficiencia de las inversiones en el Ministerio de Agricultura y Riego, Período 2015. La investigación fue de tipo descriptivo – correlacional, el diseño fue No experimental – Transversal. Las principales conclusiones a las que se llegaron indicaron que a) La definición de la misión de los Proyectos con Endeudamiento optimizará la eficacia de las inversiones en el Ministerio de Agricultura y Riego, b) La planificación estratégica de Proyectos con Endeudamiento contribuye favorablemente con el desarrollo rural en el Ministerio de Agricultura y Riego, c) La formulación de estrategias institucionales influye significativamente en la sostenibilidad de las inversiones en el Ministerio de Agricultura y Riego, Período 2015 y d) La dirección estratégica de Proyectos con Endeudamiento contribuye favorablemente con la optimización del desarrollo integral en el desarrollo integral de las inversiones en el Ministerio de Agricultura y Riego.

Zárate (2012), en su investigación planteó como objetivo: “Demostrar que el desarrollo de la planeación estratégica; en la recaudación del impuesto

predial permite optimizar sus ingresos en la Municipalidad Distrital de Ate. Conocer como que los gobiernos locales de hoy en día enfrentan similares problemas de tipo financiero. La demanda de servicios públicos es superior a la capacidad gubernamental para recaudar fondos suficientes a fin de cubrir el siempre creciente aumento de los gastos e inversiones públicas. Sin embargo, la recesión y crisis económica que viene afectando a casi todos los países del mundo determina que no sea fácil obtener mayores ingresos públicos mediante la creación de nuevos tributos. La única salida posible a esta crisis financiera gubernamental debe ser una solución técnica de largo plazo; aumentar la productividad de los recursos disponibles, de tal manera que se pueda lograr por ese medio un incremento de la recaudación a través de un mejor cumplimiento de sus obligaciones por parte de los contribuyentes. Alcanzar esta meta es complejo, ya que la misma exige una administración tributaria eficiente y efectiva, resultado de la optimización de los recursos que integran la misma.

Alonzo, Chávarri y Rodríguez (2011) presentaron en el Centro de Negocios de la PUCP el estudio titulado “Planeamiento Estratégico para el Sector Floricultor del Perú”, los objetivos propuestos fueron proponer un plan estratégico que permita aumentar el nivel de ventas de 12 a 200 millones de dólares anuales en exportaciones al año 2023 y como segundo objetivo se propuso que el sector floricultor al año 2023 sea reconocido, entre los principales exportadores mundiales de waxflower, incrementando las ventas de US\$/. 6 millones a US\$/.100 millones.

Concluyen que Perú es un país con condiciones geográficas y climáticas favorables para el desarrollo del sector floricultor, cuenta con las fortalezas necesarias no solo para ofrecer al mercado internacional variedades tradicionales de igual o mejor calidad que los líderes de la industria, sino también variedades no tradicionales, como las flores exóticas, flores de desierto, flores de acompañamiento, entre una diversidad de flores que le permite tener una ventaja frente a los demás competidores. Asimismo, concluye que la falta de visión y planeamiento estratégico no permite el desarrollo de este sector a nivel nacional ni internacional.

Planeamiento Estratégico – Significado

El marco teórico sobre Planeamiento Estratégico se basa en la idea de que las empresas deben planificar cuidadosamente sus objetivos a largo plazo, identificar los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos y establecer una secuencia lógica de acciones y pasos que deben ser tomados para alcanzarlos. Esta planificación debe realizarse de manera sistemática y formal, y debe tener en cuenta tanto los factores internos como los externos que pueden afectar el éxito de la organización. Además, el Planeamiento Estratégico debe ser un proceso continuo y flexible, que permita a las empresas adaptarse a los cambios en su entorno y a las nuevas oportunidades que puedan surgir.

D'Alessio (2008) señala que el planeamiento estratégico significa planificar estrategias e implementarlas para lograr los objetivos de la organización. Comienza haciéndose preguntas simples como: ¿Qué estamos haciendo? ¿Deberíamos seguir haciéndolo o cambiar nuestra línea de productos o la forma de trabajar? ¿Cuál es el impacto de los factores ambientales sociales, políticos, tecnológicos y otros en nuestras operaciones? ¿Estamos preparados para aceptar estos cambios, etc.?

El planeamiento estratégico ayuda a saber qué somos y hacia dónde queremos ir para poder aprovechar las amenazas y oportunidades ambientales, dadas las fortalezas y debilidades de la organización. El planeamiento estratégico es “un autoexamen exhaustivo con respecto a los objetivos y medios para lograrlos, de modo que la empresa reciba dirección y cohesión”.

Según lo que señalan Kotler y Armstrong (2008) “es un proceso a través del cual los gerentes formulan e implementan estrategias orientadas a optimizar el logro de metas estratégicas, dadas las condiciones ambientales e internas disponibles”. El planeamiento estratégico viene a ser la formalización de la planificación donde se hacen planes para largos períodos de tiempo para el logro eficaz y eficiente de los objetivos de la organización. El planeamiento estratégico se basa en un amplio análisis ambiental. Es una proyección de las amenazas y oportunidades ambientales y un esfuerzo para emparejarlas con las fortalezas y debilidades de la organización.

Planeamiento Estratégico – Definición

Para Sainz (2010), el planeamiento estratégico es el proceso de determinar los objetivos a largo plazo de una empresa y luego identificar el mejor enfoque para lograr esos objetivos. El planeamiento estratégico es el proceso de una organización de definir su estrategia o dirección y tomar decisiones sobre la asignación de sus recursos para seguir esta estrategia, incluidos su capital y su gente.

El planeamiento estratégico entonces se puede entender como un proceso para determinar o reevaluar la visión, la misión y las metas de una organización y luego trazar formas objetivas (medibles) para lograr las metas identificadas.

Otra definición al respecto es la de Stoner (2016), quien refiere que el planeamiento estratégico es un proceso sistemático y formalmente documentado para decidir cuáles son las decisiones clave que una organización, vista como un todo corporativo, debe tomar correctamente para prosperar en los próximos años.

De este planteamiento se puede inferir que el planeamiento estratégico es el método por el cual una comunidad crea continuamente sistemas de artefactos para servir a un propósito extraordinario.

Para Cornejo (2010) la Planificación Estratégica consiste en lo siguiente: “Tenemos que aprender con humildad nuevas teorías y herramientas que nos aseguren ser competitivos, por otro lado tenemos que desprender modelos que en el pasado fueron efectivos pero que hoy ya no funcionan; y sobre todo proponer y desarrollar una nueva filosofía que nos permita rebasar nuestras limitaciones y nos lance a la conquista de nuevos horizontes haciendo surgir nuestro potencial, optimismo y desafío al futuro”. (p. 72).

La competencia existió mucho antes que la estrategia, nació con la vida misma. Los primeros organismos celulares requerían ciertos recursos para mantenerse vivos. Pero a medida que la vida evolucionó, la vida unicelular se convirtió en recurso alimenticio para seres más complejos.

Para que la estrategia sea posible es necesario poder imaginarse y evaluar las posibles consecuencias de los cursos opcionales de acción, pero la imaginación y el poder de razonamiento no bastan, también debe existir el conocimiento de la competencia y los últimos efectos que caracterizan a las acciones estratégicas.

Del mismo modo señala Cornejo (2010) que “La Planificación estratégica es el conjunto de actividades formales encaminado a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo, como veremos, van desde una reunión anual para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos

presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. En definitiva son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que “fuerzan” el desarrollo de un plan estratégico en la empresa.

La Planificación estratégica aporta una metodología al proceso del diseño estratégico, puesto que establece una serie de pasos... La Planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica necesariamente un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización...” (pp. 186-187)

El hombre ha demostrado preocupaciones en conocer por anticipado aquello a que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de malos augurios o cuando son buenas promesas disfrutarlas por adelantado. Desafortunadamente los adivinos no siempre han acertado, traduciéndose en desilusión de vaticinios incumplidos.

Planear quizá también responde a esta lógica inquietud de los hombres de conocer su futuro aunque su enfoque es más que esperar lo que va ocurrir, lo que se busca no es sólo el diseño de escenarios sino busca la forma y saca mayor provecho. Considero que se trata de planear el futuro en vez de predecirlo.

“Planear es sin duda una de las actividades características en el

mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En ocasiones éstos parecen descifrar el enigma de la Planificación, no tanto para conocer hacia dónde vamos, sino más bien para saber dónde estamos. Por ello es que las técnicas de Planificación, que otrora tuvieron un alto componente cuantitativo, hoy tienden a centrarse en el análisis de elementos cualitativos”.
 (Acle; 2011:44-45)

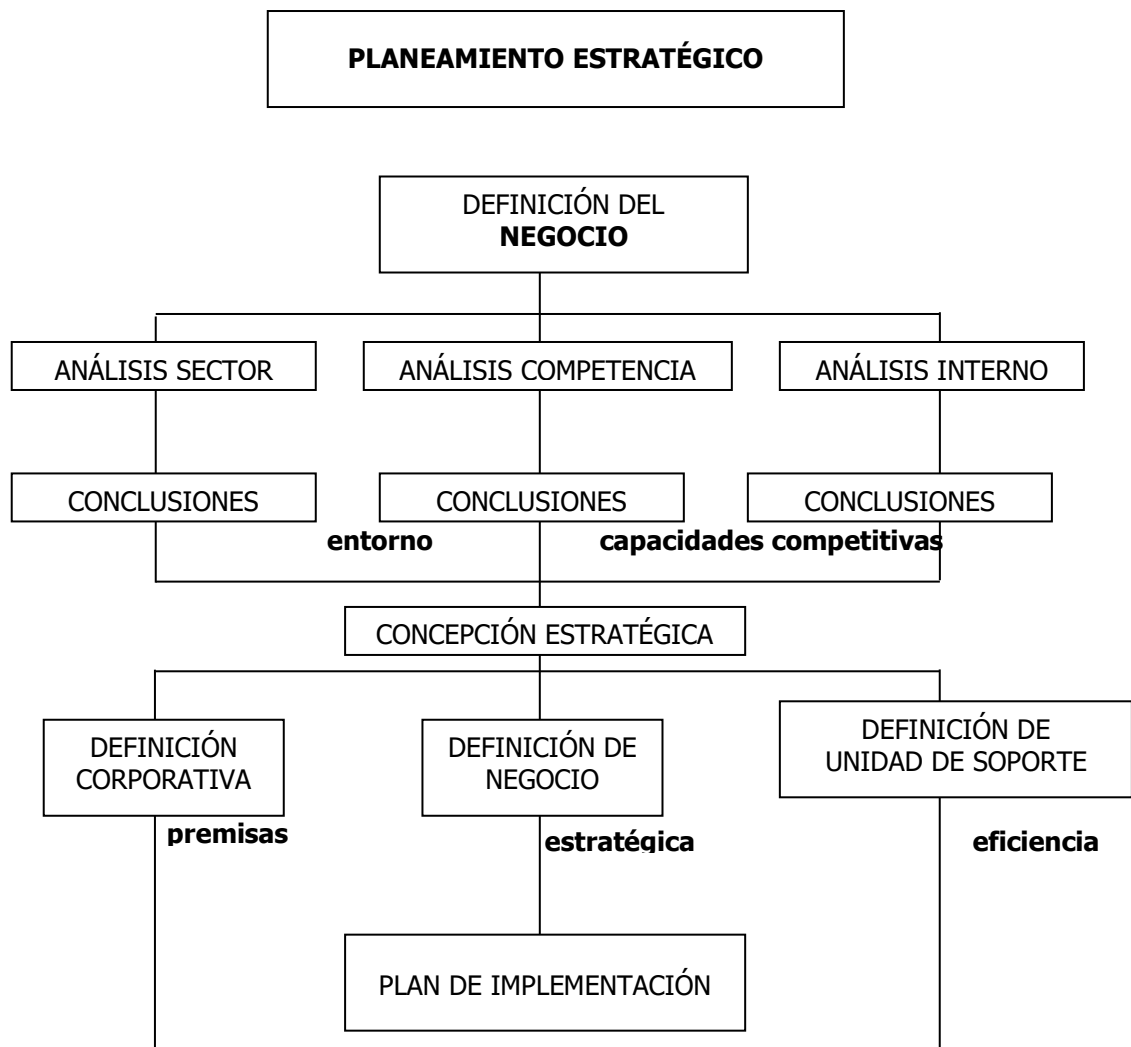


Figura 1: Planeamiento Estratégico. Fuente: Porter (1990). *The competitive advantage of nations*.

Misión

La declaración de la misión es una declaración breve y concisa que describe lo que la organización se esforzará por lograr: la razón por la cual la empresa existe en términos de su impacto en el resto del mundo (Stoner, 2016).

Visión:

Una de las funciones del planeamiento estratégico es inspirar a las personas de la organización a trabajar hacia la creación de un nuevo estado de cosas. La visión es un medio para describir este futuro deseado, pero funciona mejor para inspirar y motivar si es vívida; en otras palabras, una visión debe ser una “imagen” del futuro (Stoner, 2016). Se trata del proceso de visualización suele ser el primer paso en el proceso de planificación estratégica.

Escaneo ambiental:

En términos de organizaciones y planificación estratégica, un análisis ambiental implica considerar los factores que influirán en la dirección y los objetivos de una organización. Y, incluye la consideración de factores presentes y futuros que puedan afectar a la organización, ya que; estamos planeando para el futuro, no solo para el presente (Stoner, 2016).

Por ejemplo, un análisis ambiental podría proyectar que en los próximos diez años, la cantidad de personas (clientes potenciales) entre

las edades de 18 y 24 años aumentará del 30 % al 40 %. Esa es información importante si queremos decidir qué tipo de nuevos productos podríamos considerar introducir en el mercado.

Análisis competitivo:

Un análisis competitivo implica mirar a aquellos que compiten en el mercado y usar información sobre los competidores para identificar dónde están las fortalezas de la organización en relación con esos competidores. Uno de los principios para ser competitivo es aprovechar las fortalezas de uno con respecto a los competidores y minimizar las debilidades.

Objetivos del planeamiento estratégico:

Abascal (2004) refiere que una vez que establecimos una visión, misión y rol, y realizamos escaneos internos y externos, deberíamos tener suficiente información para establecer metas para el período que cubre nuestro plan estratégico. Las metas en el planeamiento estratégico pueden estar orientadas a resultados u orientadas a procesos, aunque probablemente sea mejor tener metas orientadas a resultados.

Por ejemplo, aumente el precio de las acciones en un 5 %, aumente el rendimiento de las inversiones de capital en un 10 %, reduzca la rotación de empleados en un 10 %, introduzca tres nuevos productos en el mercado y registre 3 nuevas patentes. Los objetivos malos y no estratégicos son, por ejemplo, convertirse en la empresa más respetada

en nuestro campo (demasiado vagos, difíciles de medir, mejorar el servicio al cliente (vagos), contratar y retener personal más talentoso (vagos).

Características

De acuerdo a Sainz (2019), las siguientes son las características más destacadas del planeamiento estratégico:

1. Proceso de interrogatorio:

Responde preguntas como dónde estamos y hacia dónde queremos ir, qué somos y qué deberíamos ser.

2. Horizonte de tiempo:

Su objetivo es la planificación a largo plazo, teniendo en cuenta las oportunidades ambientales presentes y futuras. Ayuda a las organizaciones a analizar sus fortalezas y debilidades y adaptarse al entorno. Los gerentes deben ser previsores para que el planeamiento estratégico tenga sentido (Sainz, 2010).

3. Proceso generalizado:

Se hace para todas las organizaciones, en todos los niveles; sin embargo, involucra a los altos ejecutivos más que a los gerentes de nivel medio o bajo, ya que los altos ejecutivos visualizan el futuro mejor que otros (Sainz, 2010).

4. Foco de Atención:

Enfoca las fortalezas y recursos de la organización en actividades importantes y de alta prioridad en lugar de actividades rutinarias y cotidianas. Reasigna recursos de sectores no prioritarios a sectores prioritarios.

5. Proceso Continuo:

El planeamiento estratégico es un proceso continuo que permite a las organizaciones adaptarse al entorno dinámico y en constante cambio (Sainz, 2010).

6. Coordinación:

Coordina el entorno interno de las organizaciones con el entorno externo, los recursos financieros con los recursos no financieros y los planes a corto plazo con los planes a largo plazo (Sainz, 2010).

Importancia

Según lo que señala David (2014) el planeamiento estratégico es importante porque ofrece los siguientes beneficios:

1. Beneficios financieros:

Las empresas que hacen planes estratégicos tienen mejores ventas, costos más bajos, EPS (ganancias por acción) más altas y mayores ganancias. Las empresas tienen beneficios financieros si hacen planes estratégicos (David, 2014).

2. Guía de Actividades Organizativas:

El planeamiento estratégico guía a los miembros hacia las metas de la organización. Unifica las actividades y los esfuerzos de la organización hacia los objetivos a largo plazo. Guía a los miembros a convertirse en lo que quieren llegar a ser y hacer lo que quieren hacer (David, 2014).

3. Ventaja competitiva:

En el mundo de la globalización, las empresas que tienen una ventaja competitiva (capacidad para hacer frente a las fuerzas competitivas) capturan el mercado y sobresalen en el desempeño financiero. Esto es posible si prevén el futuro; El futuro se puede predecir a través del planeamiento estratégico. Permite a los gerentes anticipar los problemas antes de que surjan y resolverlos antes de que empeoren (David, 2014).

4. Minimiza el riesgo:

El planeamiento estratégico proporciona información para evaluar el riesgo y enmarcar estrategias para minimizar el riesgo e invertir en oportunidades comerciales seguras. Las posibilidades de cometer errores y elegir objetivos y estrategias equivocados, por lo tanto, se reducen (David, 2014).

5. Beneficioso para empresas con brecha de gestación larga:

La brecha de tiempo entre las decisiones de inversión y la

generación de ingresos de esas inversiones se denomina período de gestación. Durante este período, los cambios en las fuerzas tecnológicas o políticas pueden interrumpir la implementación de las decisiones y, por lo tanto, los planes pueden fracasar. El planeamiento estratégico descuenta el futuro y permite a los gerentes enfrentar amenazas y oportunidades (David, 2014).

6. Promueve la motivación y la innovación:

El planeamiento estratégico involucra a los gerentes en los niveles más altos. No solo están comprometidos con los objetivos y las estrategias, sino que también piensan en nuevas ideas para la implementación de las estrategias. Esto promueve la motivación y la innovación (David, 2014).

7. Aprovechamiento Óptimo de los Recursos:

El planeamiento estratégico hace el mejor uso de los recursos para lograr el máximo rendimiento.

El Foda y el planeamiento estratégico

Según Stoner (2016): “el Foda es un proceso de análisis interno y externo, que se aplica al elaborar el planeamiento estratégico de una empresa”. Comprende el análisis interno y externo. El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la empresa. El análisis del ambiente operativo externo de la empresa. Su objetivo

consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la empresa.

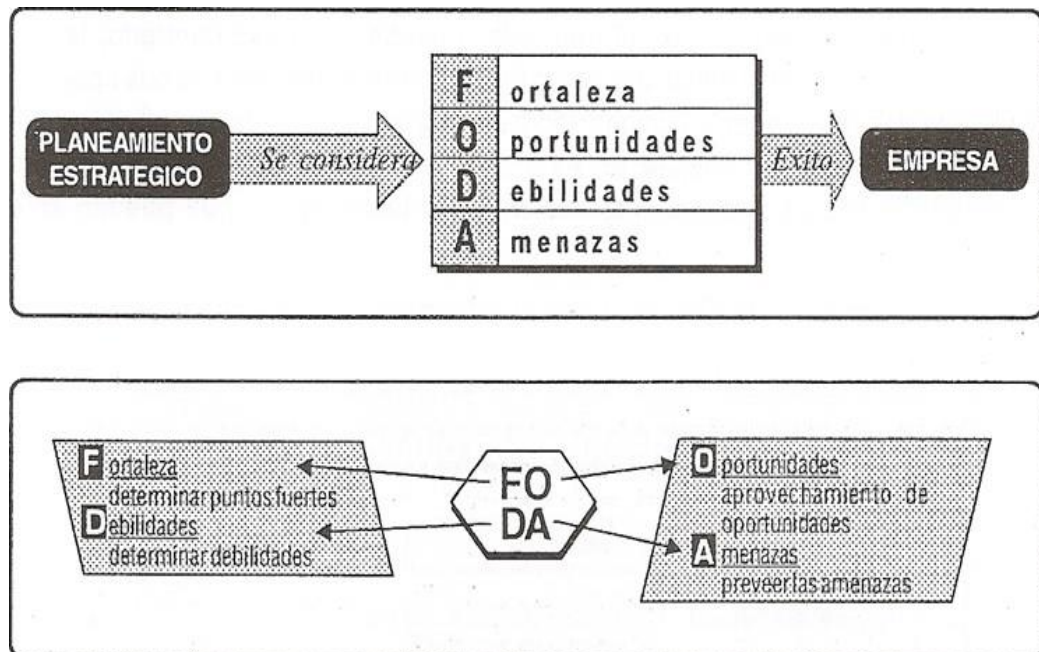


Figura 2: FODA (Stoner 2016).

Análisis externo

El propósito del análisis externo es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que deberían tratar de eludir. El análisis externo tiene como propósito identificar las variables más relevantes o claves que prometen respuestas procesables. Las áreas gerenciales deben tener capacidad para responder en forma defensiva u ofensiva a los factores, para formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas potenciales (Stanton, 2011).

- Es el realizado desde fuera de la empresa.
- Desconoce de primera mano la realidad de la empresa, y realiza el análisis a través de información que le es suministrada.
- No tiene capacidad de extraer información de forma directa de la

empresa.

Para evaluar a un sector es importante realizar una evaluación externa que permita tener una visión sobre el marco internacional en que se desarrolla la industria, por tanto según Hartmann citado por D'Alessio (2015) existen tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado en el proceso estratégico: Los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales.

Análisis interno

El análisis interno elabora una lista finita de fortalezas y debilidades de una empresa u organización. El análisis interno requiere reunir, asimilar y evaluar información histórica sobre proyectos, actividades y tareas realizadas por las diferentes áreas de la empresa. Los factores críticos se deben clasificar según su prioridad, a efectos de que las fortalezas y debilidades se puedan identificar (Stanton, 2011).

- Es el realizado desde dentro de la empresa.
- Conoce la realidad de la empresa.
- Tiene la posibilidad de extraer más información del sistema.

La evaluación interna busca estrategias para capitalizar fortalezas y neutralizar debilidades, el sector de línea blanca en el Perú debe buscar sus competencias distintivas (fortalezas) que no puedan ser igualadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas que permiten diseñar estrategias que sirvan

para superar debilidades y transformarlas en fortalezas (D'Alessio, 2015).

Matrices estratégicas

Para Stanton (2011) la matriz estratégica es un instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: a) Estrategias – FO que permiten anotar las fuerzas para aprovechar las oportunidades, B) Estrategias – DO que permiten superar las debilidades aprovechando las oportunidades, c) Estrategias – FA que permiten usar las fuerzas para evitar las amenazas y d) Estrategias – DA que permiten reducir las debilidades y evitar las amenazas

De acuerdo con Grant (2016), "la matriz estratégica es una herramienta que ayuda a las empresas a analizar y evaluar sus unidades de negocio en función de dos dimensiones clave: el atractivo del mercado y la posición competitiva de la empresa" (p. 88).

La matriz estratégica es una herramienta clave en el análisis estratégico que permite a las empresas evaluar y seleccionar las estrategias más apropiadas en función de dos dimensiones: el atractivo del mercado y la posición competitiva de la empresa. Esta herramienta ayuda a las empresas a visualizar la posición de sus unidades de negocio y a identificar oportunidades de crecimiento y mejora. Además, puede ser utilizada para evaluar la cartera de productos de una empresa y determinar cuáles son las áreas de negocio más rentables.

2.2. Importancia de la(s) variable(s) o tópico(s) clave

De acuerdo a lo que señala Koontz y Weihrich (2011) el planeamiento estratégico es “un autoexamen exhaustivo con respecto a los objetivos y medios para lograrlos, de modo que la empresa reciba dirección y cohesión”. El planeamiento estratégico es entonces un proceso sistemático y formalmente documentado para decidir cuáles son las decisiones clave que una organización, vista como un todo corporativo, debe tomar correctamente para prosperar en los próximos años.

Si bien la planificación a largo plazo puede no estar completamente equipada para absorber los impactos ambientales, el planeamiento estratégico se realiza para comprender, anticipar y absorber los caprichos ambientales. El planeamiento estratégico es un proceso continuo. Cada vez que las organizaciones comerciales desean lograr una mayor tasa de crecimiento o cambiar sus operaciones, desean un mejor sistema de información de gestión, coordinar las actividades de los diferentes departamentos, eliminar la complacencia de las organizaciones; hacen planes estratégicos.

Según Robles (2016) el planeamiento estratégico se puede definir como un proceso gerencial de desarrollar y mantener un ajuste viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y su entorno cambiante. Por tanto, el plan estratégico de la empresa es el punto de partida para la planificación. Sirve como guía para el desarrollo de planes secundarios sólidos para lograr los objetivos de la organización. El objetivo

del planeamiento estratégico es ayudar a una empresa a seleccionar y organizar sus negocios de manera que la mantenga saludable a pesar de cambios inesperados en el entorno. Pretende dar forma o remodelar los negocios y productos de la compañía para que produzcan ganancias y crecimiento objetivo.

Para Sallenave (2012), el planeamiento estratégico es un proceso sistemático de determinación de objetivos a alcanzar en el futuro previsible. Consiste en – (i) los supuestos fundamentales de la administración sobre los entornos económicos, tecnológicos y competitivos futuros. (ii) Establecimiento de metas a alcanzar dentro de un marco de tiempo específico. (iii) Realización del análisis FODA. (iv) Seleccionar estrategias principales y alternativas para lograr las metas. (v) Formular, implementar y monitorear los planes operativos o tácticos para lograr los objetivos intermedios.

2.3. Análisis comparativo

La empresa se encuentra dentro las mejores chicharronerías de Arequipa, y dentro de su competencia tenemos principalmente a: Don Oskars Chicharronería, Chicharronería la Julia, chicharronería la Celilia, chicharronería K'tita, entre otros.





Figura 1: Competencia

2.4. Análisis crítico.

En cuanto a la Promoción, Callo y Barletti S.A.C. tiene como promoción solo en fechas festivas como día de la madre, Día de la canción criolla, etc., donde los complementos como yuquitas, camote son totalmente gratis.

Respecto de los Proveedores. Callo y Barletti S.A.C. cuenta con 2 principales proveedores para elaborar sus productos: San Fernando y Emprocar. Los otros insumos varían de proveedor dependiendo de la ubicación de cada local. Por otro lado, también existen otros proveedores tales como:

- Policaps : proveedor de vasos y plásticos en general.
- Chantilly : proveedor de pan.
- San Fernando : Proveedor de carnes.
- Emprocar : Proveedor de carnes
- Lindley : Proveedor de gaseosas





Figura 2: proveedores

En cuanto a la distribución Callo y Barletti S.A.C. realiza su propia distribución de sus diversos productos. Respecto de los Clientes, el mercado de consumo en Callo y Barletti S.A.C. el cliente es la familia principalmente, también jóvenes empleados de ambos sexos, jóvenes casuales de ambos sexos, entre otros.

El público al que va dirigido Callo y Barletti S.A.C. es de dos tipos, el público general y el público interno. Para el primero, se debe tener en cuenta que todo tipo de consumidor desea mejorar y renovar en los productos; para el segundo, se ofrecen incentivos a sus colaboradores para que tengan un mejor desarrollo laboral, profesional y personal.

Capítulo III Marco Referencial

3.1. Reseña histórica

Empezando en la década de los dos mil, dos jóvenes emprendedores, decidieron emprender un negocio que fuera muy diferente a los que había en aquellos tiempos en el distrito de Arequipa. Por tal motivo, realizaron un pequeño estudio del mercado en el rubro de chicharronería.

A partir de dicho estudio, apelaron a la estrategia de dirigirse a un mercado virgen, fue así que en el año 2001 se creó la primera tienda de Callo y Barletti S.A.C. ubicada en Calle Dean Valdivia 326. En pocos meses, se hicieron conocidos en el distrito de Arequipa, ya que siempre se enfocaron en satisfacer a los clientes con un buen servicio, acompañada con un sabor propio y la calidad que los identifica hoy en día.

Fueron pocos los años para que se inaugure la segunda tienda, ubicada en la Av. Oscar Raúl Benavides 109 en el distrito de Yanahuara, ya que se pensaba captar más comensales chicharroneros. La demanda siguió creciendo en el distrito de Arequipa, y tuvieron la oportunidad de abrir el tercer local, ubicada en Av. Lambramani 349 Arequipa.

Callo y Barletti S.A.C., siguió creciendo como una gran cadena chicharronera peruana y se instaló en el distrito de Paucarpata en el año 2010. Hoy en día la empresa se identifica con nuestros clientes y es por ende, que todo sus esfuerzos son enfocados hacia ellos.

3.2. Filosofía organizacional

Logotipo de la empresa



Figura 3: Logotipo

Nombre comercial

Chicharronería MISTI

- Misión

Elaborar nuestros productos con los mejores insumos de calidad, acompañado de un ambiente y servicio agradable, ya que somos una empresa del rubro de comida, con especialidad en la elaboración de sándwiches y chicharrones.

- Visión

Nuestra visión es consolidarnos como una empresa líder y estable en el rubro, siendo reconocidos por nuestra marca y satisfaciendo a nuestros clientes por nuestra calidad, servicio y sabor.

3.3. Diseño organizacional

La empresa actualmente posee 4 locales:

- Av. Caminos del Inca 1902 - Arequipa
- Av. Lambramani 349 - Arequipa
- Av. Oscar Raúl Benavides 109 - Yanahuara

-Av. Los Incas 1450 – Paucarpata



Figura 4: Locales de la empresa

Para realizar un correcto organigrama de la empresa es necesario tener conocimiento de todas las variables que influyen, tanto externas como internas, pues son estas las que influyen de manera positiva o negativa sobre la rentabilidad y desempeño de la empresa. Por ello, se debe identificar la estructura organizacional y las características vitales, como el ciclo de vida, la normalización, la cultura y los mecanismos de coordinación. Es así que se podrá saber si la empresa cumple con las características, de acuerdo a sus necesidades, para una correcta toma de decisiones y planificación adecuada para disminuir el riesgo o descoordinación de algunas tareas que se realizan en la empresa.

Organigrama:

El organigrama que presenta el restaurante Callo y Barletti S.A.C. es un organigrama Híbrido

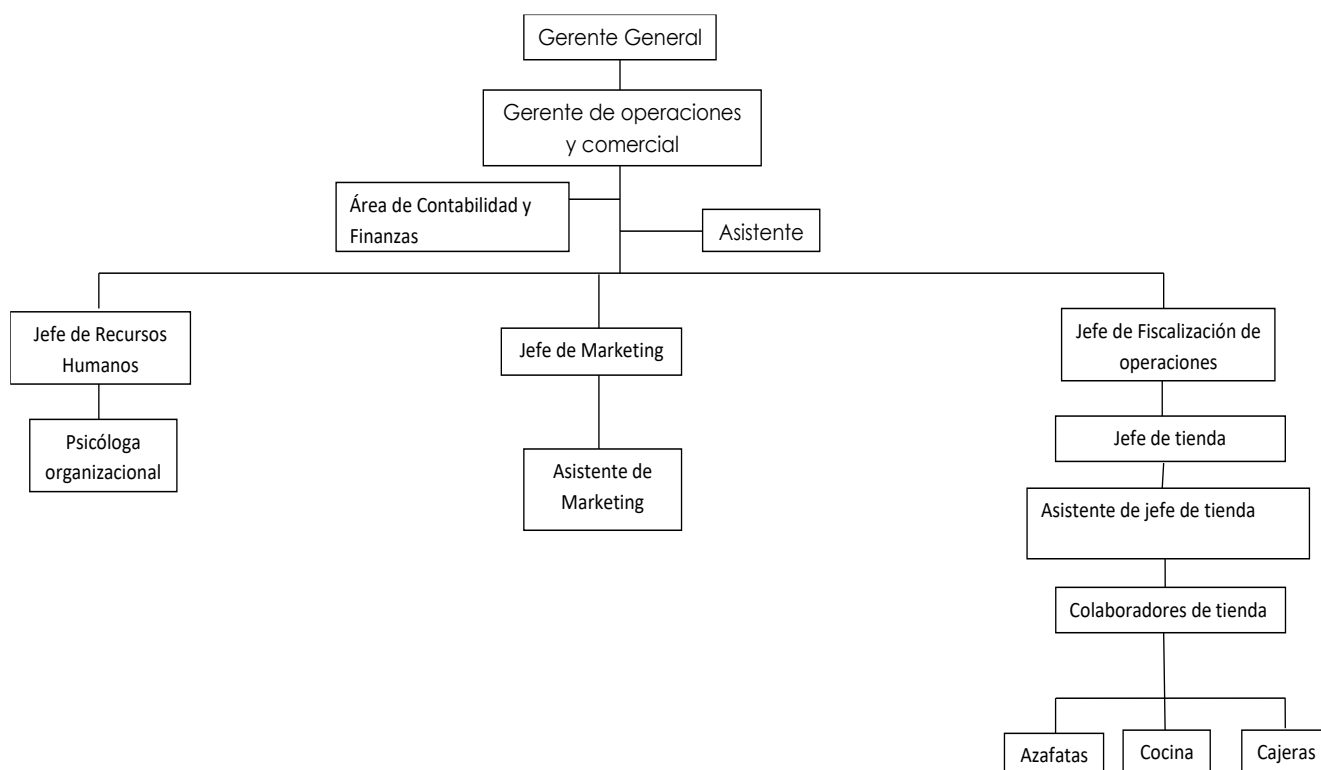


Figura 5: Organigrama de la empresa

3.4. Productos y/o servicios

La especialidad de esta chicharronería es el pan con chicharrón como principal producto de la empresa.

Del mismo modo también, se ofrecen otros productos como: sándwiches, al peso, triples, mixtos, desayunos y lonches, bebidas frías, bebidas calientes y jugos. En lo que respecta a la atención es en el mismo restaurante, también cuenta con un servicio de Delivery que atiende todos los días a clientes en las zonas de influencia y alrededores en un horario de 11am hasta 9 pm de lunes a sábado.

Pan con chicharrón: Este platillo es una especialidad de la

chicharronería, debido a que tiene una gran acogida por las personas; está servido con camote, chicharrón de cerdo, pan y cebolla.

Listado de Precios en Nuevos Soles

Sandwiches	Junior	Mediano	Grande
Chicharrón	7.00	9.00	12.00
Jamón del País	6.00	8.00	10.00
Pavo	6.00	8.00	10.00
Lechón	7.00	9.00	12.00
Pollo	6.00	8.00	10.00
Hamburguesa	6.00	8.00	10.00
Chorizo	6.00	8.00	10.00
Triple Cásico	6.50	8.50	10.50
Triple Hawaiano	6.50	8.50	10.50
Triple Primavera	6.50	8.50	10.50
Triple Tropical	6.50	8.50	10.50
Porción de camote	5.00	Jugo de fresa con leche	7.00
Porción de cebolla	5.00	Jugo de Piña	6.00
Pan por unidad	0.50	Jugo de Papaya	7.00
Desayuno Continental	11.00	Jugo Surtido	9.00
Desayuno Huachano	13.00	Jugo especial	10.00
Desayuno Americano	12.00	Jugo de Naranja	6.00
Desayuno Texano	12.00	Gaseosa personal	5.00
Café pasado	6.00	Agua mineral personal	5.00
Café con leche	6.00	Chicha morada vaso	5.00
Infusiones	5.00		



Figura 7: Productos

3.5. Diagnóstico organizacional

Ubicación en el ciclo de vida

Callo y Barletti S.A.C. se encuentra ubicada en una fase de desarrollo de productos y mejorando el servicio que brinda a sus clientes con las diversas ofertas que han sido creadas para satisfacerlos, debido a que lo que la empresa esta en el rubro de cocina debe manejar con sumo cuidado todos los procesos con los que se prepara el producto final.

Con respecto a su ubicación en el ciclo de vida, la empresa ya se encuentra en una etapa administrativa pues cuenta con jefes de recursos humanos, operaciones, marketing y gerentes de tiendas. Asimismo, ha dividido las áreas de preparación de los alimentos para generar la

especialización y la mejora de los procesos productivos.



Figura 8: Ciclo de vida de la empresa

Descripción del nivel de tecnología usada

El nivel de tecnología usada en la empresa Callo y Barletti S.A.C. no es mucha, pues es una empresa dedicada al rubro gastronómico, lo que nos lleva a concluir que la tecnología que utiliza sólo es a nivel productivo en artefactos como planchas para freír, campana extractora, licuadoras, cafetera, cocina, entre otros implementos de cocina que ayudarán, mediante su uso adecuado, a obtener un mejor resultado final del producto.

Descripción del entorno cultural

Callo y Barletti S.A.C. se caracteriza fundamentalmente por tener una cultura organizacional basada en valores como responsabilidad, puntualidad y honestidad. El tipo de decisiones en la empresa es vertical; sin embargo, los gerentes, jefes y empleados saben cuáles son sus funciones a realizar y lo cumplen sin ningún problema. En la empresa se esmeran en poder establecer buenas relaciones entre todos los

trabajadores y mantenerlas para poder llevar a cabo un buen trabajo en conjunto. Sobre la comunicación, es vertical como horizontal, esto hace que las relaciones interpersonales sean mejores, para tener mejor libertad de opinión y se apoyen mutuamente en sus labores cotidianas. Asimismo, esto hace que la empresa pueda ser más eficiente en la elaboración de los productos que tienen que entregar a sus clientes y poder satisfacer sus expectativas.

Descripción de la toma de decisiones

En Callo y Barletti S.A.C. la toma de decisiones es vertical, esto quiere decir que los colaboradores de menor jerarquía deben consultar a sus superiores para cualquier decisión importante que se presente en la empresa. Esto no quiere decir que los mismos no puedan expresar su opinión o usar su criterio al momento de tomar decisiones para resolver problemas en situaciones imprevistas. En la empresa se valora la actitud y desenvolvimiento de los colaboradores frente a los clientes en todo tipo de situaciones, gratas o inesperadas, para poder satisfacer sus necesidades y expectativas.

Capítulo IV Resultados

4.1. Identificación de la Misión, Visión y Objetivos

Se ha identificado la misión, visión y objetivos de la empresa y son los siguientes:

- Visión

Nuestra visión es consolidarnos como una empresa líder y estable en el rubro, siendo reconocidos por nuestra marca y satisfaciendo a nuestros clientes por nuestra calidad, servicio y sabor.

- Misión

Elaborar nuestros productos con los mejores insumos de calidad, acompañado de un ambiente y servicio agradable, ya que somos una empresa del rubro de comida, con especialidad en la elaboración de sándwiches y chicharrones.

- Objetivos

1. Posicionamiento en el mercado a través de mantener el buen posicionamiento en el mercado gastronómico
2. Obtener mayores utilidades a través del incremento de las ventas durante el año.
3. Promover la cultura organizacional a través de la motivación y capacitación de los empleados
4. Mejorar la atención a los clientes reconociendo e identificando sus

necesidades y preferencias

4.2. Diagnóstico de la Situación Actual

Las empresas en la actualidad tienen expectativas de recuperación, para ello han realizado muchos cambios entre los que tenemos la adecuación a protocolos de salud, replanteamiento de sus modos o modelos de negocio, adecuación de productos o servicios a las necesidades de los clientes y la adecuación de los negocios a nuevos canales de atención como el e-commerce o las ventas usando canales virtuales o digitales. Respecto de esto último muchos negocios han optado por mecanismos de venta virtual en cuanto al pago y también la toma de pedidos virtuales (telefónicos, whatsapp o por página web) y la entrega de sus diversos productos por delivery.

Todas estas son alternativas que las empresas del rubro gastronómico han usado durante la pandemia y actualmente siguen empleándose por estas empresas para mantenerse a flote y poder seguir en el mercado, a pesar de que actualmente ya se han levantado muchas de las restricciones sanitarias para las personas y se ha realizado la apertura comercial en nuestro país, las empresas del rubro gastronómico siguen aún en proceso de nivelarse y presentan problemas de ingresos y deben adoptar estrategias para poder tener continuidad y sostenimiento empresarial y en este caso un Plan Estratégico es ideal para que estas empresas puedan mejorar su posición empresarial.

Considerando este escenario es que se plantea el desarrollo de un plan estratégico que pueda contrarrestar los inconvenientes del mercado actual y las posibles amenazas que pudieran producirse, de la misma forma aprovechar el futuro prometedor que podría llegar, contando con una mejor preparación para afrontar cada reto ya que todos los involucrados dentro del sector gastronómico estarán peleando por conseguir mejores resultados para su negocio.

4.2.1 Análisis Externo:

Matriz de análisis y diagnóstico externo

Tabla 1:

Matriz de análisis y diagnóstico externo de la empresa Callo y Barletti S.A.C.

MATRIZ DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO EXTERNO (MADE)															
E. Especifico:		5 Fuerzas de M. Porter		Indicador de Diagnóstico Externo:							0.61	100.00%			
Organización:		Chicharrones del Inca		LAS 4 P'S MKT				EVAL. FACTORES			Tot. Factores :	9			
n	Tipo_Entor	Variable	Factor	PO	PE	PA	PR	MIN	N	0	P	IMP	W	Valo	Total
1	E. General	Social	Mayor reconocimiento de la comida peruana	x	x						x		8.33%	1	0.0833
2	E. General	Social	Día del Chicharrón el tercer Sabado de Junio			x	x				x		2.78%	1	0.0278
3	E. General	Politico	Ministerio de Agricultura junto a la asociacion Peruana de Porcicultores, promueven el consumo de cerdo para elevar el consumo percapita anual de 4.5 kg a 12 kg.	x								x	16.67%	2	0.3333
4	E. Especifico	Poder de los Proveedores	Producción de carne de cerdo crecerá más de 10% este año	x	x					x			16.67%	0	0.0000
5	E. Especifico	Productos Sustitutos	La gran acogida del chancho al palo como producto sustituto		x				x				11.11%	-1	-0.1111
6	E. General	Ecologico	Los consumidores estan cuidando más su salud y creen en el mito de que la carne de chancho engorda	x	x				x				16.67%	-1	-0.1667
7	E. General	Tecnológico	Carne de cerdo ha mejorado su calidad	x	x		x					x	16.67%	2	0.3333
8	E. General	Social	Estudio comprueba que la carne de chancho no engorda	x							x		2.78%	1	0.0278
9	E. General	Juridico	Ley de comida chatarra no incluye al chicharron	x	x		x				x		8.33%	1	0.0833

Elaboración propia (2022).

Tabla 2

Matriz de priorización de factores – matriz de impactos cruzados de la empresa Callo y Barletti S.A.C.

PRIORIZACIÓN DE FACTORES - MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS

Suma Total: 36 100.00% (Datos de Verificación: deben ser iguales) 36

n	Factor	S	W	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Mayor reconocimiento de la comida peruana	3	8.33%		1	0	1	0	0	0	1	0							
2	Día del Chicharrón el tercer Sabado de Junio	1	2.78%	0		0	0	0	0	0	1	0							
3	Ministerio de Agricultura junto a la asociación Peruana de Porcicultores, promueven el consumo de cerdo para elevar el consumo percapita anual de 4.5 kg a 12 kg.	6	16.67%	1	1		0	1	1	1	1	0							
4	Producción de carne de cerdo crecerá más de 10% este año	6	16.67%	0	1	1		1	1	0	1	1							
5	La gran acogida del choncho al palo como producto sustituto	4	11.11%	1	1	0	0		0	0	1	1							
6	Los consumidores estan cuidando más su salud y creen en el mito de que la carne de choncho engorda	6	16.67%	1	1	0	0	1		1	1	1							
7	Carne de cerdo ha mejorado su calidad	6	16.67%	1	1	0	1	1	0		1	1							
8	Estudio comprueba que la carne de choncho no engorda	1	2.78%	0	0	0	0	0	0	0		1							
9	Ley de comida chatarra no incluye al chicharron	3	8.33%	1	1	1	0	0	0	0	0								

Elaboración propia (2022).

Nombre del factor 1: Mayor reconocimiento de la comida peruana

Tipo de entorno: General

Variable: Social

Descripción del factor: La Organización de Estados Americanos (OEA), el más importante órgano político del continente, distinguió a nuestra gastronomía nombrándola Patrimonio Cultural de las Américas para el Mundo en el 2011. El Secretario General del organismo, el chileno José Miguel Insulza, quien en su alocución también dijo: "Estamos muy contentos de honrar a la gastronomía peruana, porque ha trascendido sus límites originales, se ha convertido en un enorme embajador y atractivo para este hermoso país y sigue siendo una representación viva de su herencia cultural." El funcionario explicó bien lo que

ocurre en el Perú cuando señaló: "La gastronomía no es sólo la suma de sabores y productos. Es el reflejo de la relación que nace entre el hombre y su medio, entre el hombre, su tierra, su historia, su geografía, su gente, es el reflejo de los vínculos que crean los individuos con su tierra, sus frutos, sus colores, sus costumbres".

Influencia en el mix marketing *Implicancias en la Plaza:* Va a poder llegar a más personas ya que se tiene 4 locales los cuales hace una mayor llegada hacia las personas que van a comer chicharrón.

Implicancias en el Precio: Ante los diferentes reconocimientos que se dan en el mundo a nuestra gastronomía, el sector involucrado podría tender a cierta sofisticación del producto lo cual implicaría un aumento de los precios (precios altos son muestras muchas veces de productos como de "élite" o de reconocimientos y de calidad)

Evaluación del factor: Positiva

Nombre del factor 2: Día del Chicharrón el tercer sábado de Junio.

Tipo de entorno: General

Variable: Social

Descripción del factor: Mediante resolución ministerial No. 0240-2011-AG del 16 de junio de 2011, el Minag declaró el tercer sábado de junio de cada año como el Día del Chicharrón de Cerdo Peruano, para revalorar, fomentar y difundir el consumo de ese producto, tanto a nivel nacional como internacional. La carne de cerdo es un producto que puede ser utilizado en platos diarios.

Influencia en el mix marketing: *Implicancias en la Plaza:* Va a aumentar el consumo en todo el Perú. *Implicancias en la Promoción:* Mayor demanda en

fechas aledañas y el mismo día del chicharrón. *Implicancias en el Promoción:*
Ante la cantidad demandada producto del día festivo del chicharrón las promociones por esos días aumentan y es mayor el producto ofertado.

Evaluación del factor: Positiva

Nombre del factor 3: Ministerio de Agricultura junto a la asociación Peruana de Porcicultores, promueven el consumo de cerdo para elevar el consumo per cápita anual 4.5 kg a 12 kg.

Tipo de entorno: General

Variable: Político

Descripción del factor: En el país, en promedio, cada persona come 4,5 kilogramos de carne de porcino por año, indicó la agencia Andina. La meta es que se llegue a los 12 kilogramos anuales, el promedio en Sudamérica. En Estados Unidos se llega a 30 kilogramos y en Asia a 70 kilogramos por persona. La recomendación fue recordada hoy por el día del chicharrón de cerdo peruano. Por esta fecha, el Ministerio de Agricultura organizó un festival gastronómico junto a la Asociación Peruana de Porcicultores (APP) en el Parque de la Exposición, Participaron más de 40 restaurantes. Hay 2,3 millones de cerdos en el país, con una producción anual de 121.000 toneladas de carne que se consumen principalmente en el mercado interno. El cerdo es una carne nutritiva que aporta un 20% de proteínas, 5% a 10% de lípidos, 1% de carbohidratos y una diversidad de minerales y vitaminas necesarios para la alimentación humana.

Influencia en el mix marketing: *Implicancias en la Producto:* Esto beneficia a los restaurantes, pues si se fomenta el consumo de chanco aumentará el número de asistentes que acuden a los restaurantes

Evaluación del factor: Positiva

Nombre del factor 4: Producción de carne crecerá en 10% en el Perú: El crecimiento de la producción obedecerá a la expansión de más granjas, buen manejo de los animales, buen clima y uso de tecnologías.

Tipo de entorno: Específico

Variable: Poder de los proveedores

Descripción del factor: El empleo de buenas prácticas pecuarias y técnicas genéticas de última generación, también contribuyen al incremento de la productividad en las granjas.

Influencia en el mix marketing: *Implicancias en el Producto:* Como se expandirá más granjas ellos tendrán la posibilidad de adquirir un buen insumo y podrán realizar un exquisito y buen producto.

Implicancias en el Precio: La calidad del producto causará el aumento de precios de la carne del chanco.

Evaluación del factor: No afecta

Nombre del factor 5: La gran acogida del chanco al palo como producto sustituto

Tipo de entorno: Específico

Variable: Productos sustitutos

Descripción del factor: En los últimos años el choncho al palo se ha convertido en el favorito de las ferias de misturas en las cuales ha ganado popularidad, por ello, los comensales que gustan de este producto han aumentado, aunque presentan una pequeña amenaza es importante empezarlo a tomar en cuenta y prevenir que este factor se convierta en un factor más importante.

Influencia en el mix marketing: *Implicancias en el precio:* esto genera una competencia en los precios, los cuales pueden ir variando de acuerdo al nivel de competencia que se genere, sin que ninguno de los dos pueda perder dinero.

Evaluación del factor: Negativa

Nombre del factor 6: Los consumidores están cuidando más sus salud y creen en el mito de que la carne de choncho engorda.

Tipo de entorno: General

Variable: Ecológico

Descripción del factor: Los principales mitos o temores en torno a esta sabrosa comida son que aporta un alto contenido de grasas y colesterol a la dieta y que puede transmitir enfermedades a los humanos, como la triquinosis. Pero esto no es así, por el contrario el cerdo puede ser una importante fuente nutricional que aporta proteínas al organismos y resulta tan saludable como otras carnes ya sean rojas o blancas.

Influencia en el marketing mix: *Implicancias en el Producto:* Este factor afecta al producto , ya que los clientes que creen en este mito no consumen el producto o lo hacen cada cierto tiempo, además se degrada la calidad del producto al fomentar de boca a boca esta creencia.

Implicancias en la Precio: La empresa se ve en la necesidad de hacer promociones cada cierto tiempo para fomentar el consumo, asimismo, debe hacer muchas campañas publicitarias mediante facebook para conseguir más consumidores.

Evaluación del factor: Negativa

Nombre del factor 7: Carne de chancho a mejorado su calidad

Tipo de entorno: General

Variable: Tecnológico

Descripción del factor: Se debe considerar que los métodos de crianza y conservación de estos animales han variado con el tiempo y se ha logrado disminuir el valor calórico de su carne. Con respecto a la prevención de la triquinosis, si bien es cierto la carne de cerdo es la principal fuente de contagio, pero las mejoras en sus procesos de producción ha mejorado su proceso de cocción y conservación los cuales eliminan los parásitos las bacterias.

Influencia en el mix marketing: *Implicancias en el Precio:* Este factor afecta en el precio del producto, debido a que si bien es cierto cada establecimiento tiene una tarifa estable, debido a su calidad, Callo y Barletti S.A.C. podría aumentar ligeramente su precio. *Implicancias en la Producto:* Producto de mayor calidad, el cual garantiza su contenido proteico y niveles de grasa controlados. *Implicancias en la Promoción:* Los consumidores acuden a lugares donde les ofrecen calidad.

Evaluación del factor: Muy Positivo

Fuente: vidaysalud.com

Nombre del factor 8: Estudio comprueba que la carne de choncho no engorda

Tipo de entorno: General

Variable: Social

Descripción del factor: Esto último ocurre porque la carne de cerdo es rica en grasas monoinsaturadas, un tipo de ácido oleico característico del aceite de oliva, cuyo consumo contribuye a reducir los niveles de colesterol total en la sangre a expensas del llamado colesterol malo o LDL y a aumentar los niveles del colesterol bueno o HDL. Además, se ha probado que algunos cortes específicos de estos animales aportan menos colesterol que las carnes rojas; las piezas más magras proporcionan entre 60 y 80 miligramos por cada 100 gramos, una cantidad inferior que las carnes de cordero o vacunas cuya cantidad de grasas es inferior que el de las carnes de cordero o vacunas.

Influencia en el marketing Mix: *Implicancias en el producto:* si se fomenta el consumo de choncho como carne que contiene menos grasa que otras el producto será mejor percibido por el público consumidor.

Evaluación del factor: Positiva.

Fuente de información: vidaysalud.com

Nombre del factor 9: Ley de comida chatarra no incluye el chicharrón

Tipo de entorno: General

Variable: Jurídico

Descripción del factor: La ley promulgada por el poder legislativo en el año 2013 no afecta a la promoción del consumo del chicharrón, puesto que, esta ley esta dirigida a las empresas que poseen muchos anuncios publicitarios en las

pantallas de televisión y que fomenten el consumo de grasas especialmente en los niños y adolescentes. El mercado objetivo de Chicharrones es un público mayor.

Influencia en el mix del marketing: *Implicancias en el producto:* se mantendrá el nivel de ventas del producto y se continuará mejorando sus procesos de preparación. *Implicancias en la precio:* el precio no aumentará para crear consumidores fieles y aumentar el número de clientes. *Implicancias en la promoción:* Fomentar el consumo de carne de cerdo por contener menor nivel de grasas que otras carnes.

Evaluación del factor: Positiva

Fuente de información: www.Perú21.pe

4.2.2. Análisis Interno

Matriz de análisis y diagnóstico interno (MADI)

Tabla 3:

Matriz de análisis y diagnóstico interno de la empresa Callo y Barletti S.A.C.

		Teoría: Recursos Y Capacidades	Indicador de Diag. Interno: 0.98										100.00%		
		Organización: Chicharrones del Inca	LAS 4 P'S MKT										EVAL. FACTORES		Tot. Factores: 14
n	Categoría	Factor	PO	PE	PA	PR	M	N	O	P	M	W	Valor	Total	
1	Recursos	4 locales para la demanda de chicharrones de Calidad			x						x	2.20%	2	0.0440	
2	Capacidades	Publicidad por canje en medios de comunicación	x			x					x	3.30%	1	0.0330	
3	Capacidades	Brindar utilidades a sus trabajadores	x								x	6.59%	1	0.0659	
4	Recursos	Servicios especializados, tanto en el local como en el delivery	x		x						x	7.69%	1	0.0769	
5	Capacidades	Buena comunicación con los clientes				x					x	9.89%	1	0.0989	
6	Incapacidades	Empleados no se sienten cómodos con el pago de salario semanal y en efectivo	x								x	7.69%	-1	-0.0769	
7	Capacidades	Salario acorde al mercado de Chicharrones	x								x	4.40%	1	0.0440	
8	Capacidades	Actividades de Integración entre los trabajadores	x								x	6.59%	1	0.0659	
9	Capacidades	Enfoque en la responsabilidad Social				x					x	4.40%	1	0.0440	
10	Capacidades	Proceso de cocción diferente	x	x		x					x	14.29%	2	0.2857	
11	Incapacidades	Rotación de Empleados	x								x	6.59%	-1	-0.0659	
12	Recursos	Cuentan con proveedores de Calidad	x								x	9.89%	2	0.1978	
13	Capacidades	Capacitación a los trabajadores	x								x	10.99%	2	0.2198	
14	Incapacidades	Delegación de toma de decisiones incierta				x					x	5.49%	-1	-0.0549	

Elaboración propia (2022)

Tabla 4

Priorización de Factores – Matriz de Impacto cruzados

PRIORIZACIÓN DE FACTORES - MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS																			
		Suma Total:	91	100.00%	(Datos de Verificación: deben ser iguales)												91		
n	Factor	S	WV	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	4 locales para la demanda de chicharrones de Calidad	2	2.20%		0	0	0	0	0	1	0				1	0			
2	Publicidad por canje en medios de comunicación	3	3.30%	1		0	0	0	0	0		0	0	1	1	0			
3	Brindar utilidades a sus trabajadores	6	6.59%	1	1		1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1		
4	Servicios especializados, tanto en el local como en el delivery	7	7.69%	1	1	0		0	1	1	1		1	0	1	0	0		
5	Buena comunicación con los clientes	9	9.89%	1	1	0	1		1	1	1	1	0	0	0	1	1		
6	Empleados no se sienten cómodos con el pago de salario semanal y en efectivo	7	7.69%	1	1	1	0	0		1	0								
7	Salario acorde al mercado de	4	4.40%	0	1	1	0	0	0		1	1	0	0	0	0	0		
8	Actividades de Integración entre los	6	6.59%	1	1	1	0	0	1	0		1	0	1	0	0	0		
9	Enfoque en la responsabilidad Social	4	4.40%	1	1	1	0	0	0	0	0		0	0	0	0	1		
10	Proceso de cocción diferente	13	14.29%	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		
11	Rotación de Empleados	6	6.59%	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0		0	0	1		
12	Cuentan con proveedores de Calidad	9	9.89%	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1					
13	Capacitación a los trabajadores	10	10.99%	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1				
14	Delegación de toma de decisiones incierta	5	5.49%	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0				

Elaboración propia (2022)

Nombre del factor 1: 4 locales para la demanda de chicharrones de calidad

Categoría: Recursos

Descripción del producto: Este recurso influye positivamente en la empresa pues significa una ventaja competitiva con las empresas del rubro que solo poseen un local. Los 4 locales de “Callo y Barletti S.A.C.” están distribuidos estratégicamente, de tal manera que los clientes localizarlos fácilmente y puedan ir al que se le haga más cercano.

Influencia en las 4 P's: *Implicancias en la Plaza*, ya que es ahí donde se encuentra distribuido los 4 locales de “Callo y Barletti S.A.C.” y por lo tanto, posee

una influencia positiva para la elección de nuestro producto.

Evaluación del Factor: Positivo

Nombre del Factor 2: Publicidad por canje en medios de comunicación

Categoría: Capacidades

Descripción del producto: Esto influye de manera positiva en la empresa. Debido a que, como hay una mayor publicidad en los medios de comunicación, la gente está más enterada de los servicios que ofrecemos en nuestros locales, por lo que más clientes acudirán con mayor frecuencia a cualquiera de nuestros locales y consumirán más nuestros productos. Asimismo, nos diferenciamos de nuestra competencia, ya que tendremos mayor publicidad, más gente nos reconocerá entonces mayor será nuestro posicionamiento en el mercado.

Influencia en las 4 P's *Implicancia en la promoción:* pues como tendremos mayor publicidad en los distintos medios de comunicación, mayor gente nos conocerá y vendrá a degustar de nuestros platos en nuestros distintos locales , lo que significa que vamos a tener mayores ventas y seremos mayor conocidos por nuevos clientes que aún no han probado nuestros platos y mayor será nuestra ganancia. *Implicancia en el producto:* Por otro lado, este factor influye al producto pues como va haber una mayor publicidad de Callo y Barletti S.A.C. , van a llegar consumidores nuevos que van a desearan consumir más nuestro producto por lo aumentará el consumo de nuestros platos , por lo que venderemos más nuestro producto y obtendremos mayores utilidades.

Evaluación del Factor: Positivo

Nombre del Factor 3: Brindan utilidades a sus trabajadores

Categoría: Capacidades

Descripción del factor: Al contar con mayores ingresos la empresa Callo y Barletti S.A.C. permitirá a la empresa dar mayores utilidades a sus empleados satisfaciendo así las inconformidades de los empleados lo cual mejorará la calidad de los productos y la producción de estos ,ya que los empleados se sentirán mejor con su trabajo y lo realizarán más rápido y mejor, proporcionando hacia que tengamos más clientes ya que los empleados lo atenderán rápido, y se sentirán los clientes a gusto con la empresa y querrán comprar más lo cual nuestro ticket promedio aumentará y nuestras utilidades también.

Influencia en las 4p's: *Implicancias en el producto:* al dar una mayor utilidad a sus empleados Callo y Barletti S.A.C., sus empleados se sentirán más incentivados para realizar su trabajo por lo que mejor será la preparación de los productos y más rápido se producirá nuestros platos.

Evaluación del Factor: Positivo

Nombre del Factor 4: Servicios especializados, tanto en el local como para el delivery.

Categoría: Capacidades

Descripción del producto: Esto influye de manera positiva para la empresa, ya que harán que cada función sea realizada por una persona especializada en una tarea específica. También contar con servicios especializados que constan en la delegación de funciones dentro de cada local como las áreas de caja, cocina, caja, almacén, anfitrión promueve el orden, el compromiso de cada trabajador para que su área trabaje al mismo nivel que las demás y logren los objetivos trazados juntos.

Influencia en las 4p's: *Implicancias en el producto:* pues al tener un servicio de calidad que es rápido se puede lograr que el producto se entregue más rápido a los consumidores, y esto es haría que los consumidores prefieran a Callo y Barletti S.A.C. por encima de las demás chicharronerías. *Implicancias en la plaza,* pues CHDI será reconocida y diferenciada del resto de chicharronerías por su eficiente, rápido y especializado servicio.

Evaluación del factor: Positivo

Nombre del Factor 5: Buena comunicación con los clientes

Categoría: Capacidad

Descripción del factor: Esto influye de manera positiva para la empresa, ya que lo que piense el cliente es fundamental para cualquier empresa, y más donde hay una competencia fuerte y directa como las chicharronerías. Siempre se debe tratar al cliente con amabilidad y buen humor, haciendo un esfuerzo deliberado

para enfrentar positivamente su estado de humor que puede ser variable cada día. Sobre todo es darle lo que el cliente pida, sin darle muchas contradicciones.

Influencia en las 4p's: *Implicancias en la plaza:* Gracias a una buena comunicación con los clientes, el “boca a boca” de los mismos ayudará a incrementar el flujo de personas en los distintos locales. *Implicancias en la promoción:* pues esta buena relación ayudará que cada vez más clientes consuman en esta empresa.

Influencia del factor: Muy positivo

Nombre del Factor 6: Salario semanal y pago en efectivo

Categoría: Capacidades

Descripción del factor: La política de la empresa es pagarles a sus colaboradores semanalmente; es decir, les pagan todos los domingos. Asimismo, el pago que realizan es en efectivo y en la misma empresa. A pesar de ser esta una manera práctica de pago en la que los colaboradores pueden tener acceso a su salario de manera más continua, algunos trabajadores no se sienten a gusto con este modo de pago. Esto se explica porque, según ellos, se gastan más rápido su dinero y no pueden ahorrarlo como a ellos les gustaría.

Influencia en las 4p's: *Implicancia en el producto:* Por un lado, la correcta aceptación de los métodos y periodos de pago es fundamental para mantener una buena actitud y un buen desempeño en los trabajadores. Por esta razón, el hecho de que la política de la empresa sea pagarles a los trabajadores semanalmente y en efectivo, genera disgusto en muchos de ellos, ya que sienten

que se gastan más rápido su dinero y al pagarles en efectivo corren el riesgo de sufrir algún robo al salir de sus respectivos locales por contar con dinero en efectivo en sus bolsillos. Esto perjudica a la empresa y al producto principalmente, porque las molestias y preocupaciones en los trabajadores les impiden trabajar con mayor motivación y empeño. En el caso de los colaboradores, que trabajan directamente con los insumos, podrían echar a perder algún preparado por su disconformidad y falta de buen ánimo, a causa de estas actitudes el producto final no va tener los mismos estándares de calidad o el mismo gusto que requieren los comensales.

Influencia del factor: Positiva

Nombre del Factor 7: Salario acorde al mercado de chicharrones

Categoría: Capacidad

Descripción del factor: Hoy en día el salario del mercado de chicharrones es muy similar en todas las empresas del rubro. En nuestro caso, el salario que brindamos es acorde al mercado. Sin embargo, el nuestro está por encima del salario mínimo, ya que consideramos que los colaboradores son piezas importantes para el crecimiento y éxito de la empresa. De esta manera los trabajadores se sienten más motivados para realizar sus actividades.

Influencia en las 4 P's: *Implicancia en el producto:* debido a que el salario es el principal motivo y razón por el cual los trabajadores laboran en las empresas. Por ende, si el salario es conveniente para ellos, estos se muestran contentos y

motivados para trabajar de mejor manera. En este caso, los trabajadores reciben un salario que está acorde con las demás empresas del rubro y por encima del salario mínimo, y sienten que sus derechos no están siendo mancillados. Por esta razón, ellos se sienten satisfechos y pueden trabajar sin ningún tipo de estrés y con mayor empeño; esto genera que los productos sean de mejor calidad y se pueda brindar un mejor servicio al cliente.

Evaluación del Factor: Positivo

Nombre del Factor 8: Actividades de integración entre los trabajadores

Categoría: Capacidades

Descripción de la Empresa: La empresa "Callo y Barletti S.A.C." cuenta con actividades de integración entre los colaboradores de la empresa en general (todos los colaboradores de todos los locales). Por lo que cuando falta personal en un local, un personal de otro local lo va a suplantar y gracias a estas actividades que tiene la empresa ya se conocen entre todos y todo funciona bien.

Influencia en las 4p's: *Implicancia en el Producto:* Los colaboradores de la empresa trabajan en grupo, el producto que se vende al cliente es de alta calidad.

Evaluación del factor: Positiva

Nombre del Factor 9: Enfoque en la Responsabilidad Social

Categoría: Capacidad

Descripción del factor: La empresa “Callo y Barletti S.A.C.” tiene implementado lo que es responsabilidad social. Lo cual toda empresa debe de tener ya que debe de apoyar al mejoramiento de la sociedad. CHDI realiza donación de juguetes durante la época de navidad, asimismo apoya campañas como Magia, programa de recaudación de dinero para niños con cáncer y realiza donaciones a la Teletón.

Influencia en las 4p's: *Implicancia en la Promoción:* La empresa al tener responsabilidad social, ayuda a la sociedad donde su local se encuentra situado (ya sea el de Paucarpata Arequipa y Yanahuara) y esto hace que tenga más clientela.

Evaluación del factor: Positiva

Nombre del Factor 10: Proceso de cocción diferente

Categoría: Capacidad

Descripción del factor: La manera en la que Chicharrones del Inca se diferencia de la competencia es a través del proceso de elaboración de su producto. Este proceso consta de 4 partes: primero, la carne de cerdo es hervido en un preparado especial; luego, es conservada en congeladores a una temperatura determinada; posterior a esto, se procede a freír la carne para finalmente, pasar por la plancha que le dará el color característico a su producto.

Influencia en las 4p's: *Influencia en el producto:* un buen proceso de cocción de la carne de cerdo obtendrá un buen resultado del producto. *influencia en el*

precio: para el proceso de cocción, se necesita de utensilios especiales como los congeladores y la plancha que para su funcionamiento se incurre en gastos como energía que puede ser recuperado a través del precio del producto. *Influencia en la plaza:* gracias al proceso de cocción, la demanda del producto podría aumentar. *Influencia en la promoción:* el producto se promociona gracias a su proceso de cocción.

Evaluación del factor: Muy positivo

Nombre del Factor 11: Rotación de empleados

Categoría: Incapacidad

Descripción del factor: La rotación de empleados se da porque se contratan a personas que emigran de las provincias a la Ciudad, los que suelen trabajar durante unos meses y luego regresan a su lugar de procedencias por factores personales. Sin embargo, gracias a la implementación del área de Recursos Humanos, se ha establecido un perfil para los puestos de trabajo que requiere la empresa. De esta manera, el proceso de selección de los colaboradores ha logrado que la rotación de empleados se vea disminuida.

Influencia en las 4p's: *Influencia en el producto:* El contar con personal en planilla hace posible un mejor trabajo en equipo y una mejor comunicación para poder lograr un buen producto.

Evaluación del factor: Negativa

Nombre del Factor 12: Cuentan con proveedores de buena calidad de carne

Categoría: Recursos

Descripción del factor: El contar con proveedores de calidad es una ventaja pues esto significa que los productos que pone a disposición de sus clientes son buenos. Genera confianza y fidelidad de sus clientes.

Influencia en las 4p's: *Influencia en el producto:* El contar con productos de calidad asegura la confianza del público consumidor.

Evaluación del factor: Muy positivo

Nombre del factor 13: Capacitación a los trabajadores

Categoría: Capacidades

Descripción del factor: Capacitar a los trabajadores para que desempeñen a sus labores de una mejor manera y el producto mantenga su calidad

Influencia en las 4p's: *Influencia en el producto:* La calidad de los productos se mantiene y la comunicación con los clientes mejora.

Evaluación del factor: Muy positivo

Nombre del factor 14: Delegación de toma de decisiones es incierta

Categoría: Incapacidades

Descripción del factor: La delegación incorrecta de la toma de decisiones causa que algunas decisiones por más sencillas que sean deben ser con consultadas con los superiores de otras tiendas, por lo que se pierde tiempo y oportunidades de manera innecesaria.

Influencia en las 4p's: *Influencia en el producto:* Nuevos productos no pueden salir rápido a la venta por la demora que ocurre en la toma de decisiones **Nombre del factor en las 4p's:** Negativo

4.2.3 FODA

El Foda de la empresa donde se contemplan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas son las siguientes:

FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Proceso de cocción diferente Buena cartera de proveedores de carne de cerdo Buena comunicación con el cliente.	Alta rotación de empleados Disconformidad de los empleados con sus sueldos o salarios
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Promoción del consumo de cerdo por el Ministerio de Agricultura y la Asociación Peruana de Porcicultores Mejora de la calidad de la carne de cerdo.	Cuidado de la salud por parte de los consumidores Creencia de que la carne de cerdo engorda Producto sustituto: Chanco al palo o a la caja china

4.3. Definir los Objetivos Estratégicos

1. Posicionamiento en el mercado a través de mantener el buen posicionamiento en el mercado gastronómico.
2. Obtener mayores utilidades a través del incremento de las ventas durante el año.
3. Promover la cultura organizacional a través de la motivación y capacitación de los empleados.
4. Mejorar la atención a los clientes reconociendo e identificando sus necesidades y preferencias.

4.4. Formulación de Estrategias.

Estrategias genéricas:

Estrategias Corporativas

La empresa se encuentra en constante crecimiento y para esto busca los recursos necesarios para mejorar la calidad de sus productos y brindar una excelente atención a sus clientes para que así puedan satisfacer sus necesidades. De esta manera, Callo y Barletti S.A.C. podrá posicionarse en el mercado de chicharrones de una manera eficaz y eficiente.

Estrategia de Estabilidad Corporativa:

- Hoy en día contamos con una estructura más plana y con algunos niveles jerárquicos, que permite una mayor interacción entre los empleados con actitud cooperativa y no individualista, lo cual nos beneficia para un

excelente ambiente laboral.

- Contamos con propuestas de Calidad total, sistemas integrados de gestión. Contamos con un trabajo de equipo estable; el cual, está afecto a una continua capacitación en lo personal y profesional en base a nuevas ideas. Por ello, nos esforzamos cada día para crecer con nuestro negocio.

Estrategias Globales:

- En la empresa se trabaja de manera interconectada con todos los administradores; por esta razón, se tiene un registro de las insatisfacciones, mejoras en las ventas, incrementos y decrecimiento de clientela por sucursal, mejoras publicitarias, etc. Todo esto para tener una mejora en cada tienda.

Estrategias de Crecimiento:

Estrategia de crecimiento intensivo:

Desarrollo de mercados: Callo y Barletti S.A.C. tiene 4 sucursales. El primero, está ubicado en Caminos del Inca en el distrito de Arequipa. El segundo, está en Oscar Raúl Benavides en el distrito de Yanahuara. El tercero, en la Av. Lambramani distrito de Arequipa y el último de sus locales aperturados está ubicado en Centro Comercial Mega Plaza Express en el distrito de Paucarpata. Estos locales están ubicados en sitios estratégicos con una gran concurrencia de clientela, especialmente la de El centro Comercial Mega Plaza de Paucarpata. Este local, actualmente, es el de mayor acogida y se proyecta hacia diferentes tipos de clientes.

Crecimiento Integrado:

Funciones y adquisiciones: Contamos con buenos administradores, elegidos mediante varias pruebas antes de ser seleccionados, estos cuentan con diferentes habilidades gerenciales: Supervisor, visionario, empático, planificador, servicial; es decir, deben tener conocimientos de todas las áreas para cumplir tareas multifuncionales. La elección de este administrador tiene como principal objetivo tener una mayor capacidad para la supervisión de todas las áreas, controlar el rendimiento de la sucursal, a los colaboradores, sacar adelante y posicionar su respectivo local entre los demás.

Estrategias alternativas

Dentro de las estrategias competitivas, se logra ubicar la ventaja competitiva de diferenciación, debido a la alta calidad de sus productos.

Diferenciación: Se realiza el servicio de desayunos masivos para clientes especiales de empresas o colegios que desean adquirir los productos para eventos o reuniones especiales, brindándoles un servicio completo de atención.

Callo y Barletti S.A.C. participa de las mejores ferias gastronómicas y festivales, ofreciendo sus productos, con la decoración adecuada. Esto se hace con el objetivo de que nuestros clientes y clientes potenciales nos ubiquen en los distintos puntos de Lima y de esta manera puedan diferenciarnos y recordar nuestra marca.

PLAN ESTRATÉGICO DETALLADO

Para el desarrollo de este trabajo se ha identificado cuatro objetivos principales para la empresa, los cuales se muestran en el siguiente cuadro.

Identificación de objetivos

N	Referencia	Objetivo
I	Posicionamiento de la marca	Mantener el buen posicionamiento en el mercado gastronómico
II	Obtener mayores utilidades	Obtener mayores ventas durante el año, reducir los costos de producción y gastos administrativos
III	Mantener y promover la cultura organizacional	Motivar y capacitar a los empleados
IV	Excelente atención a sus clientes	Reconocer las necesidades del cliente

DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN

OBJETIVO 1: Posicionamiento de la marca

Actividad 2. Mejorar la calidad de los productos: La calidad es algo relevante que busca el cliente en su producto para así poder satisfacer sus necesidades. Contar con una certificación de control de calidad aprobado por una entidad competente.

Actividad 3. Posicionarse como una de las mejores Chicharronerías: Es importante tener una buena imagen y un buen posicionamiento en el mercado

por lo que la empresa debe enfocarse en tener un buen servicio y un excelente producto para poder posicionarse como una empresa líder en la venta de chicharrones. En este caso, brindará servicios de catering a distintas empresas y evento, ya que la clasificación de encontrarse entre las 10 mejores empresas ha sido dada sólo por el Diario El Comercio y los diarios de circulación local y regional, más no cuenta con algún premio; por ello aún desea posicionarse dentro de las 5 principales empresas.

Actividad 8: Campañas publicitarias mediante flyers, volantes, etc. Se incrementarán más campañas publicitarias, tales como volantes, afiches y carteles que muestran mayor información sobre lo que brinda la Chicharronería, esto se realizará como una herramienta de promoción que ayuda a un mejor posicionamiento de la empresa. Asimismo, brindarán desayunos en programas dominicales como domingo al día, etc., con el fin de publicitar su marca en dicho programa.

OBJETIVO 2: Obtener mayores utilidades

Actividad 1: Fomentar el consumo del producto

Se piensa juntar varias empresas que su producto principal sea la carne de cerdo, para poder difundir tanto a la empresa como al consumo. También ayuda mucho, que el Minag haya declarado que el tercer Sábado de Junio de cada año como el día del Chicharrón de cerdo Peruano, esto ayudará a revalorar, fomentar y difundir este producto, lo cual es provechoso para la

empresa.

Actividad 15: Implementar servicios de desayuno, almuerzos masivos para clientes o colegios

Se va a implementar un servicio especial en Callo y Barletti S.A.C. el cual consta en ofrecer a nuestros clientes ejecutivos, colegios, empresas, alianzas estratégicas con empresas del rubro, etc.; una variedad de desayunos, almuerzos masivos es decir brindaran un servicio variado y diferente de su competencia el cual consta con variedad de opciones en la cuales el cliente puede elegir el lugar donde se le va a realizar el servicio elegir el producto y la calidad asimismo contarán con nuestro personal que se encargara de atender este evento y preparara ahí mismo todo lo que ofrece la carta.

Actividad 18: Registrar los incrementos y decrecimientos de los clientes por cada tienda

Es importante registrar el incremento y disminución de los clientes en cada tienda, ya que de esta manera se podría reconocer que tienda necesita mayor control, monitoreo o perfeccionamiento en sus actividades. Esta acción se llevará a cabo próximamente y pretende; del mismo modo, identificar las carencias y deficiencias para mejorarlas o las fortalezas que nos permiten crecer día a día y perfeccionarlas y aprovecharlas.

Actividad 21: Promociones por festividades en específico.

Se va crear nuevas promociones aludidas a festividades del año las cuales permitirán a la empresa innovar en cuestión del producto proporcionando una variedad de productos, ofertas, y variedad de precios al alcance del cliente, ofreciendo diversas promociones en fechas especiales como el día de la madre en la que Callo y Barletti S.A.C. ofrecerá complementos gratis a partir de la compra de uno de sus productos es decir el camote es gratis satisfaciendo así las necesidades del cliente.

Actividad 22: Reducir costos y gastos en general

En nuestro rubro, el de comidas, los costos y gastos son muy amplios, ya que se necesitan muchos recursos como los insumos de calidad que utilizamos y que conllevan grandes cantidades de dinero. Por esta razón, se crearán mecanismos de control para reducir estos gastos para tener una mayor rentabilidad. Por ejemplo, al contar con un personal capacitado se harán los sándwiches en el peso correcto, sin que se excedan y genere una pérdida para la empresa. Asimismo, los métodos de ahorro o reducción de costos y gastos empiezan desde una correcta capacitación hacia el personal sobre las buenas prácticas de ahorro.

Actividad 23: Mejores opciones de pago a los proveedores

La empresa cuenta con proveedores de calidad que la abastece de grandes cantidades de insumos. Es importante contar con plazos de pago en caso la

empresa no pueda cubrir con los pagos en un mes por pérdidas en las ventas, debe contar con proveedores, que confíen ellos y además les puedan brindar descuentos por volumen de compra o descuentos por pronto pago, ya que de esta manera se puede invertir el dinero en otras actividades de mejora. La negociación con los proveedores sobre la ampliación en los plazos de pago debe ser inmediata y necesaria. Si bien es cierto, los proveedores son importantes para la empresa, ya que nos abastecen de productos e insumos, nosotros también somos importantes para ellos porque somos sus clientes y ambos nos beneficiamos del negocio.

Actividad 26: Realizar campañas donde se explique que el consumo de chanco no engorda.

Una forma de promover e incrementar el consumo de la carne de cerdo es informando a los comensales que la carne de cerdo contiene un menor porcentaje de colesterol que la carne vacuna y de aves. Esto es respaldado por investigaciones realizadas a esta carne, y así mismo los especialistas recomiendan incluir esta carne en la alimentación diaria. Como empresa, a Callo y Barletti S.A.C. le favorece mucho el incremento de este producto. Las campañas se realizarán en los mismos locales de venta ya sea mediante volantes que expliquen porque el consumo de chanco no engorda o pasando videos cada cierto tiempo en los televisores instalados en los restaurantes. Asimismo, se puede difundir la información mediante la página de Facebook de la empresa.

OBJETIVO 3: Mantener y promover la cultura organizacional

Actividad 4. Realización de un reglamento interno de trabajo para la organización de los trabajadores

Crear un reglamento interno de trabajo, que proporcione información al personal sobre sanciones, beneficios, métodos para mejorar el trato al cliente y soluciones. Este reglamento debe incluir normas claras y entendibles por el personal, ya que de esto dependerá su buen desempeño y guía para realizar buenas prácticas.

Actividad 5. Capacitación a sus trabajadores:

Deberán capacitar al personal para obtener un mejor rendimiento, una mejor comunicación y un mejor incentivo para sentirse a gusto en su respectivo ambiente laboral. Asimismo, estas capacitaciones se darán durante horas programadas por la empresa y no involucran las horas libres de personal.

Actividad 6. Incentivos para sus trabajadores

La empresa incentiva a los colaboradores con premios, descuentos y comisiones, las cuales generarán en el empleado un mejor ánimo para trabajar. Del mismo modo, este se sentirá más motivado para conseguir sus objetivos y metas en la empresa. También se aplicarán otro tipo de incentivos, como asuetos y nombramientos del empleado del mes, con el objetivo de

generar en él una mayor identidad con la empresa.

Actividad 7. Interconectar las funciones de todos los administradores

Hoy en día la empresa se encuentra interconectada con todas sus sucursales. Sin embargo, no hay comunicación directa entre todos los administradores de cada sucursal. Por ello, se creará un sistema de comunicación más fluida, con el operador telefónico Nextel para interconectar a todos los administradores. Asimismo, semanalmente, se mostrará la información de todas las actividades diarias de cada sucursal, mediante el programa Excel. Esto se realizará con el propósito de cruzar la información de todos los locales y ver las deficiencias y buenas prácticas de cada local.

Actividad 10. Actividades de integración para los colaboradores:

La empresa desea organizar campeonatos entre los trabajadores. Asimismo, fomentar la celebración de otras actividades que permitan la unificación de todos los colaboradores de Callo y Barletti S.A.C. . Además, planea realizar actividades para los hijos de sus trabajadores. El beneficio de estas actividades será que al sentirse identificados y a gusto con su centro de labores podrán trabajar más motivados y el su ánimo al atender a un cliente será mejor.

Actividad 11. Convenios educativos con institutos para beneficio de los trabajadores

La empresa debe establecer un perfil de los colaboradores que estén acorde con el perfil de los estudiantes de los institutos con quienes tiene convenio. Así mismo debe detallar en sus convenios los puestos de trabajo a los que pueden postular, a partir de qué edad pueden postular, cuántas horas de trabajo son, etc. Callo y Barletti S.A.C. se encuentra en conversaciones para lograr estos convenios con los institutos: SISE (Se les ofrece una línea de carrera por medio de becas en caso sea un administrador, cocinero), BRITÁNICO (cursos de inglés) y Le Grand gourmet (carreras de cocina).

Actividad 12. Incrementar la responsabilidad social de la empresa

La empresa Callo y Barletti S.A.C. se hará presente en las actividades sociales que involucran la colaboración económica, de diversas entidades Públicas y Privadas, para ayudar a cumplir un objetivo común. Algunas de las actividades más importantes en el país son “Teletón” y “Buena onda”, lo que hace es dar apoyo y difundir este tipo de campañas a través de sus empleados como: usar cajeras polo y dos colaboradores con latas. Liga contra el cáncer: Alcancías y lazos rosados. La empresa podría brindar ayuda económica, o a través de la generación de empleos, brindar sus productos de manera no lucrativa, etc.

Actividad 14: Mejorar plan de seguridad y salud de los trabajadores

La empresa colocará lockers para que los trabajadores puedan colocar ahí sus objetos personales y estos estén seguros, asimismo la empresa

demostrará más interés en la salud de sus trabajadores realizando chequeos médicos periódicamente a sus trabajadores.

Actividad 16: Hacer un video para la charla de inducción a la empresa del personal

La empresa buscará fotografías de sus inicios, asimismo la información de cómo han ido creciendo a través de los años. De esta manera, se busca incentivar el compromiso de los trabajadores con la empresa y que ellos tomen los objetivos de la empresa como suyos.

Actividad 19: Minimizar la rotación de empleados

Los trabajadores abandonan sus empleos, pues algunos son de provincias y luego de una temporada trabajando para la empresa deciden retirarse y regresar a su lugar de origen por motivos personales. Por esta razón, Callo y Barletti S.A.C. brindará la oportunidad de desarrollar una línea en el rubro que ellos deseen, pero relacionado al ámbito gastronómico. De esta manera, se busca incentivar a los empleados para que no abandonen sus puestos de trabajo o sean despedidos por falta de capacidades.

Actividad 20: Hacer encuestas de clima laboral en Febrero y Noviembre

Se implementará esta medida para saber cómo los trabajadores se sienten frente a las diversas situaciones que se dan en el entorno laboral, relaciones

entre sus jefes directos y compañeros de labores.

Actividad 25. Fomentar la competitividad entre cada local

Es una idea para poder tener a los empleados por sede más integrados y unidos ya que se hará un reconocimiento entre los locales y a la vez un regalo para todo el local. Esto también se aplicará desde el mes de Julio, pero acá los factores de evaluación varía dependiendo del local.

Actividad 27: Cambiar la modalidad de pago a los trabajadores

Callo y Barletti S.A.C. realiza los pagos a sus colaboradores de manera semanal. Por lo que, algunos colaboradores no saben distribuir bien sus gastos, creen que su remuneración no es la adecuada y se genera insatisfacción que les afecta a su vez el clima laboral. Por ello, se plantea establecer los pagos de manera quincenal y los días 30 de cada mes, se deberá informar a todo el personal, especialmente a los contadores y planilleros para poder implementar el nuevo mecanismo de pago.

Actividad 28: Implementar horarios de trabajo part-time

El implementar el horario part-time, es una oportunidad para personas que dispongan de ese tiempo y estén con las ganas de crecer profesionalmente y contribuir al crecimiento de la empresa para cumplir sus objetivos. Además de ser un plus para que las personas prefieran trabajar en Callo y Barletti S.A.C.

El nuevo horario sería de 9 am a 2pm y de 2pm a 9pm.

Actividad 29: Mejorar el proceso de selección de personal

Gracias a la implementación del área de Recursos Humanos, se pudo establecer un perfil para todos los puestos de trabajo que se ofrecen en la empresa y así poder mejorar el proceso de selección del personal y lograr un mejor ambiente laboral con aquellos colaboradores que cumplan el perfil requerido.

Actividad 30: Delegar la toma de decisiones en cada tienda

Pese a tener varios locales, la empresa tiene a los encargados de las áreas administrativas en solo 1 de sus locales para los 4 que posee. Esto puede reducir la prontitud de solución de problemas que se presente en los otros 3 locales que no tengan a estos encargados.

Actividad 31. Promover el empleado del mes

Con esto se va a crear una cierta competitividad entre los empleados del mismo local, y esto ayuda a que todos quieran hacer mejor su trabajo ya que habrá un reconocimiento tanto entre sus compañeros y jefes. Esto se aplicará desde el mes de Julio, porque por el momento los gerentes están quedando cuáles serán los puntos a evaluar para elegir al empleado del mes.

OBJETIVO 4 Excelente atención a sus clientes

Actividad 9: Decoración especial para las festividades.

El ambiente del local influye muchas veces en los comensales al momento de decidir un local dónde consumir. Callo y Barletti S.A.C. podría realizar una encuesta a sus comensales y a los mismos colaboradores respecto al local y su diseño; así podrá analizar una posible reestructuración o implementación del mismo según lo requiera. Esta encuesta debe ser basada en su público objetivo. También debe buscar asesoría con profesionales en diseño de interiores, así podrá obtener mejores resultados en su búsqueda.

Actividad 13: Contar con POS y billeteras electrónicas (yape, tunki, etc.) para las entregas por delivery: Callo y Barletti S.A.C. a través de su nueva línea POS para delivery ofrecerá un mejor servicio a sus clientes, debido a que proporcionará una facilidad de pago al momento de realizar su compra delivery el cual consta en que el cliente podrá obtener el menú, las promociones, etc, con la posibilidad de pagar con tarjeta sin necesidad de pagar en efectivo por lo que el cliente se sentirá mas cómodo y feliz lo cual los diferenciara de sus competidores.

Actividad 17: Registrar la insatisfacción de los clientes:

Realizar encuestas rápidas a los clientes durante su permanencia en el local y/ o a la entrega del delivery. También, se podría instalar un buzón de

sugerencias en cada local. Al realizar esto la empresa estará informado sobre las mejoras que debe hacer en su atención para generar satisfacción al cliente.

Actividad 24: Ampliar la cobertura de los delivery

Hay dos opciones en este punto, la primera es subcontratar una empresa de delivery que tengan el manejo de todo el delivery de la empresa. La segunda es contratar más personal y más vehículos motorizados para poder ampliar el servicio de delivery. Por el momento se están manejando ambas opciones, en las próximas semanas se estará definiendo este punto.

Actividad 32: Mejora de la preparación del producto

Capacitar a los trabajadores para una mejor preparación de todos los productos que se brindan.

Capítulo V Sugerencias

A continuación presentamos algunas sugerencias luego de realizado y formulado el plan estratégico:

La empresa debe mantener la calidad de su producto y seguir promoviendo la cultura organizacional entre sus trabajadores. Además, sería bueno promocionar la calidad de la carne de chanco para desaparecer la idea del viejo mito donde se cree que la carne de chanco posee gran cantidad de grasas y por lo cual engorda. Por ejemplo, la parte más magra del cerdo es la parte trasera del mismo, el corte de cerdo llamado Pierna Deshuesada, Chuleta de pierna contiene bajos niveles de colesterol y es el que se usa para la preparación de Chicharrones y guisos. De esta forma se podrá captar más clientes.

La empresa debe mantener sus canales de comunicación con los clientes y mejorarlos a través del uso de redes sociales y medios digitales que se emplean actualmente.

Debe emplearse la promoción de los productos no solamente en el establecimiento, sino a través de medios digitales y redes sociales que minimizan los costos y son más efectivas que otros medios.

Mantener y mejorar su cartera de proveedores sobre todo del de carne de cerdo ante alguna eventualidad o contingencia.

CONCLUSIONES

Como se observó a lo largo del trabajo, Callo y Barletti S.A.C. es una empresa que posee grandes cualidades para crecer más en el rubro y convertirse en una de las mejores chicharronerías del medio. En esta última parte se resumirán y concluirán aspectos relevantes para el mejoramiento de la empresa.

Según los resultados de la Matriz de Análisis y Diagnóstico Externo, se puede determinar que existen más oportunidades que amenazas, ya que el resultado de este indicador es de 0.61. Por otro lado, según el resultado de la Matriz de Análisis y Diagnóstico Interno, se puede determinar que la empresa posee más fortalezas que debilidades ya que el resultado del indicador es 0.98.

Según lo resuelto en el análisis de diagnóstico interno, su ventaja competitiva es el Proceso de cocción diferente. Esto le ha permitido a la empresa Callo y Barletti S.A.C. poder expandirse y llevar su ventaja hacia diversos distritos en diversos puntos de la ciudad. En primera instancia la preparación del chicharrón tradicional se realiza, mediante diversas etapas de cocción. Sin embargo, en esta empresa han innovado un proceso diferente, agregándole un preparado especial, en el que el sabor del producto es muy agradable y diferente al de las demás chicharronerías.

Actualmente Callo y Barletti S.A.C. se encuentra en una etapa administrativa. Su proyección hacia un futuro es como la mayoría de empresas la de crecimiento y expansión, ya que se tiene planeado la apertura de más

sucursales. Sin embargo, aún hay inconvenientes en la rápida atención al cliente y en la total eficiencia en la toma de decisiones. Asimismo, debería crear estrategias que le permitan mantenerse y superar su actual posición en el mercado, ya que a pesar de ser reconocida, de gozar de reconocimientos y aparecer en muchos medios, es importante que se incremente el sistema de control de calidad y de supervisión al personal, que en es parte fundamental de la empresa, ya que son el principal contacto con el cliente.

Existen dificultades en la empresa con la rotación de empleados que es alta y esto afecta el rendimiento y calidad de atención al cliente y también se auna a esto la baja satisfacción del colaborador para con su sueldo o salario, mejorar estos aspectos mejoraría la cultura organizacional.

No se conoce con mucho detalle las necesidades y preferencias de los clientes, a pesar del posicionamiento actual de la empresa, hay que mejorar este aspecto conociendo al detalle estas necesidades identificándolas y dándole alguna alternativa de solución, como por ejemplo proponer promociones, delivery gratis con entregas en el menor tiempo, entre otros.

RECOMENDACIONES

Es necesario que se realice un adecuado posicionamiento del negocio y liderar el rubro de chicharronerías en Arequipa, para ello es importante tener una buena imagen y un buen posicionamiento en el mercado por lo que la empresa debe enfocarse en tener un buen servicio y un excelente producto para poder posicionarse como una empresa líder en la venta de chicharrones. Lo que puede contribuir con ello es brindar servicios de catering a distintas empresas y eventos de las empresas más reconocidas del medio. Y también consideramos que es importante realizar campañas publicitarias mediante el empleo de flyers, volantes, difusión por medios digitales y redes sociales (whatsapp, twitter, Facebook, Instagram, Telegram, entre otros). Se incrementarán más campañas publicitarias que muestran mayor información sobre lo que brinda la Chicharronería, esto se realizará como una herramienta de promoción que ayuda a un mejor posicionamiento de la empresa. Asimismo, brindarán desayunos en programas dominicales como domingo al día, etc., con el fin de publicitar su marca en dicho programa.

Para obtener mayor utilidades se debe realizar un análisis de costos sobre los principales insumos relacionados con los proveedores que actualmente se tiene y evaluar si son los más adecuados para reducir costos sin sacrificar la calidad de la carne de cerdo que es importantísima, se sabe que hay proveedores locales que tienen mejores precios. Se debe establecer una alianza estratégica con ellos porque la empresa tiene altas compras de carne de cerdo.

Para mantener y promover la cultura organizacional se propone implementar actividades de capacitación a sus colaboradores para obtener el mayor rendimiento de ellos para beneficio propio y de la empresa; y con ello mejorar sus salarios y lograr una buena estabilidad emocional y motivacional que mejore su rendimiento, del mismo modo se proponen incentivos a los mejores trabajadores del mes por ejemplo como premio a su labor desempeñada y reconocimiento de parte de la empresa.

Con la finalidad de lograr una excelente atención a sus clientes, la empresa debe mejorar la ambientación y decoración de sus locales con temáticas actuales y atractivas y que generen un ambiente agradable al cliente. Asimismo se dotará a los locales de los medios de pago que más se usa actualmente, para ello se deberá contar con POS y billeteras electrónicas (yape, tunki, etc.) para las entregas por delivery: Callo y Barletti S.A.C. a través de su nueva línea POS para delivery ofrecerá un mejor servicio a sus clientes, debido a que proporcionará una facilidad de pago al momento de realizar su compra delivery el cual consta en que el cliente podrá obtener el menú, las promociones, etc, con la posibilidad de pagar con tarjeta sin necesidad de pagar en efectivo por lo que el cliente se sentirá más cómodo y feliz lo cual los diferenciara de sus competidores.

BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, F. (2004). *Como se hace un Plan Estratégico*, Esic Business & Marketing School, 4ta. Edición.
- Acle, H. (2011). *Fundamentos de administración*. México: Mc Graw Hill.
- Alonzo, Chávarri y Rodríguez (2011). *Planeamiento Estratégico para el Sector Floricultor del Perú*. Lima: Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Cornejo, J., (2010). *Fundamentos de planeación*. México: Mc Graw Hill.
- D'Alessio, F. (2015) *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F.: Pearson
- D'Alessio, L. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*". México: Pearson Education.
- David, F. (2014). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Flores, L. (2015). *Gestión Estratégica de Proyectos con Endeudamiento se puede optimizar la eficiencia de las inversiones en el Ministerio de Agricultura y Riego, Período 2015*. Tesis. México. Universidad Nacional Autónoma de Guadalajara.
- Grant, R. M. (2016). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones* (9.^a ed.). Civitas.

Grupo Atico (2023). *Plan estratégico de empresa: qué es y cómo elaborarlo*.

Recuperado de: <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/plan-estrategico/#:~:text=El%20plan%20estrat%C3%A9gico%20de%20empresa,quiere%20alcanzar%20y%20c%C3%B3mo%20alcanzarlos.>

Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2017). *Administración estratégica: Competitividad y globalización - Conceptos y casos*. NY: Cengage Learning.

Koontz, H. y., Weihrich, H. (2011). *Administración: Una perspectiva global*. México: Mc Graw Administración: Una perspectiva global.

Kotler P. y Armstrong G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.

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

Robbins, S. & Coulter, M. (2019). *Administración*. México: Pearson Educación.

Robles, P. (2016). *La planificación estratégica y su influencia en la calidad de gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo*. Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación,.

- Sainz, J., (2010). *El Plan Estratégico en la Práctica*. España: Esic Business & Marketing School.
- Sallenave, J. (2012). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Stanton, W. (2011). *Fundamentos de marketing*. México: MC Graw Hill.
- Stoner, J. (2016), *Administración*. México: Pearson Education.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2018). *Administración estratégica: Conceptos y casos*. Bogotá: McGraw-Hill Education.
- Torres, F. y Romero, J. (2017). *Diversidad gastronómica y su aporte a la identidad cultural*. Revista de Comunicación de la SEECI, núm. 44, pp. 1-13, 2018. Universidad Complutense de Madrid.
Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/journal/5235/523556567001/html/>. DOI:
<https://doi.org/10.15198/seeci.2017.44.01-17>
- Zárate (2012). *Planeación estratégica en la gerencia de rentas con incidencia en la recaudación del impuesto predial de la municipalidad Distrital de Ate*. Tesis para obtener el grado de Maestría. Lima: USMP

ANEXOS

Anexo 1: Procesos propuestos para la empresa

Procesos de la empresa
1. Cadena de Valor y mapa de procesos

Cadena de Valor

INFRAESTRUCTURA
Gestión General, Planeamiento Estratégico, gestión de Calidad
RECURSOS HUMANOS
Capacitación, Incentivos, selección de personal, sistema de remuneraciones.
DESARROLLO TECNOLÓGICO
Página web activa y actualizada, diseño de presentaciones, investigaciones de mercado
ABASTECIMIENTO
Insumos, maquinaria, servicios

LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POSTVENTA
Almacenamiento de los insumos	Toma de pedido al cliente	Entrega del producto	Publicidad página oficial de Facebook	Encuesta para medir la satisfacción del cliente
Control de la venta de productos	Proceso de cocción (Hervir, congelar, freír y planchar)	Proceso de cobro del producto	Publicidad por canje en televisión	
Verificación de calidad de los insumos	Emplatar los chicharrones	Limpiar la mesa del cliente		
Limpieza del local en general	Entregar pedido al cliente	después de retirarse		
	Realizar el cobro de la cuenta al cliente			

Mapa de Procesos

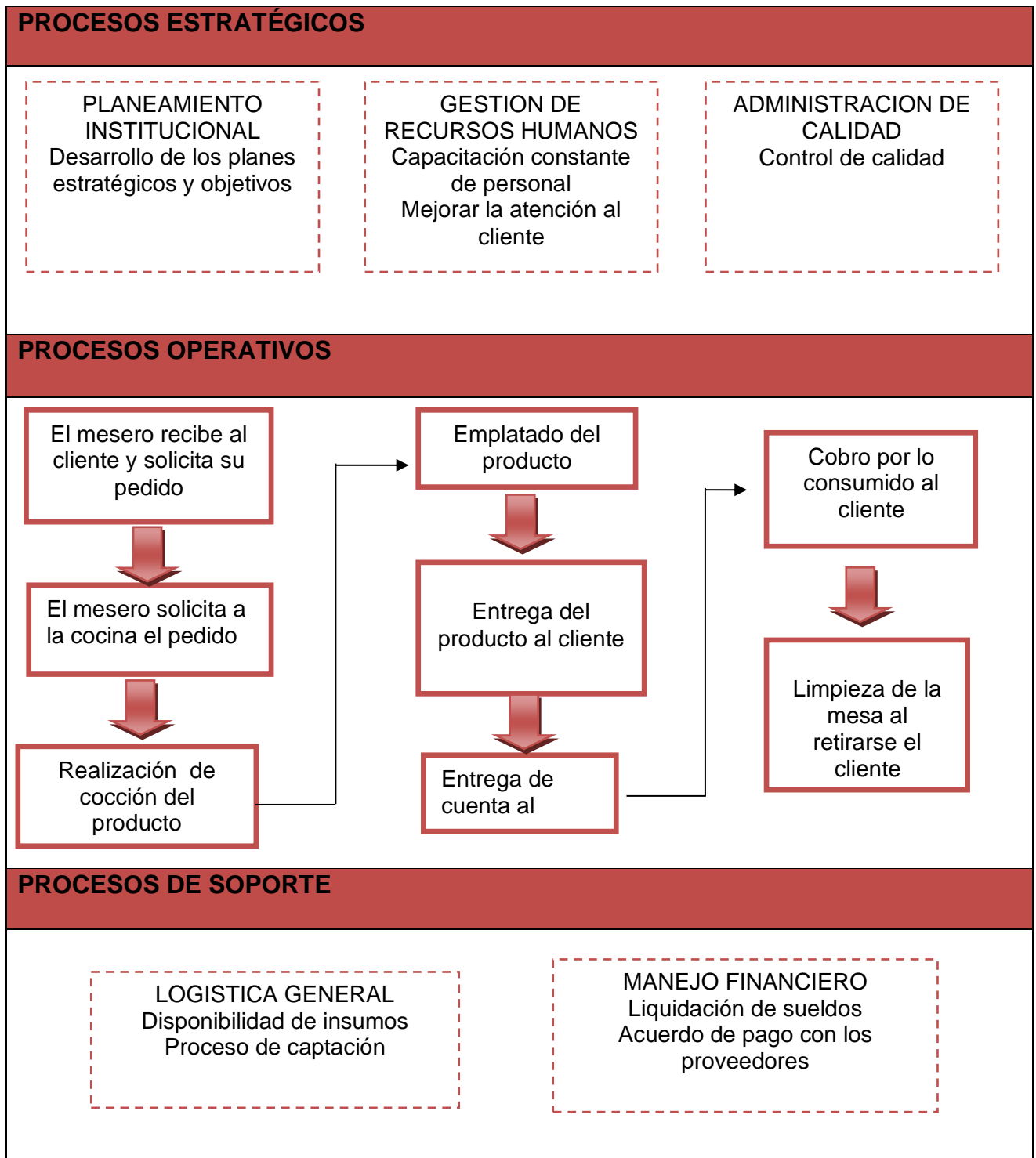


Figura 9: Mapa de Procesos

2. Flujograma matricial de procesos:

Proceso de entrega del producto

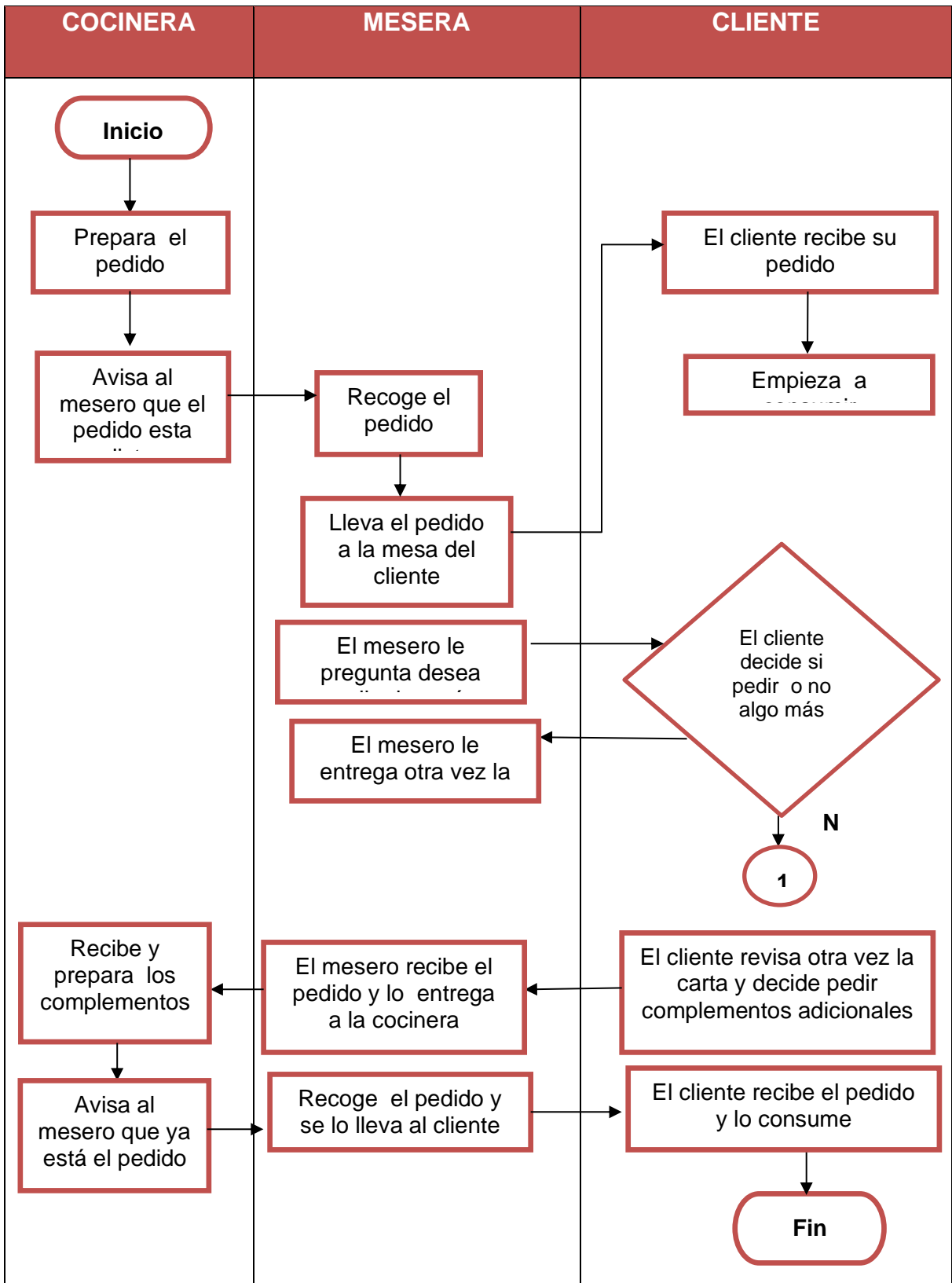



Figura 10: Proceso de entrega de Producto

Ficha del proceso de entrega de producto

FICHA DE PROCESO				
Tipo de proceso	Nombre del proceso Entrega del producto			
Aprobado por	Cargo de quien aprobó el proceso Área de fiscalización de operaciones		Fecha	
Código proceso		Versión		Página
Objetivo del proceso	Lograr que el cliente este conforme con su pedido.		Dueño del proceso	Jefe de tienda
Descripción del proceso	Recoger el pedido, llevar el pedido al cliente, asegurarse que el cliente está satisfecho, preguntarle si desea algo más.			
Alcance del proceso	El cocinero, el mesero y el cliente.			
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - El cocinero es el encargado de preparar el producto. - Mesero, lleva producto al cliente - Cliente, consume el pedido , y se siente satisfecho 			
Normas del proceso	Preparar el pedido en las mejores condiciones y siempre pensando en el cliente			

Proceso de atención al cliente en la chicharonería

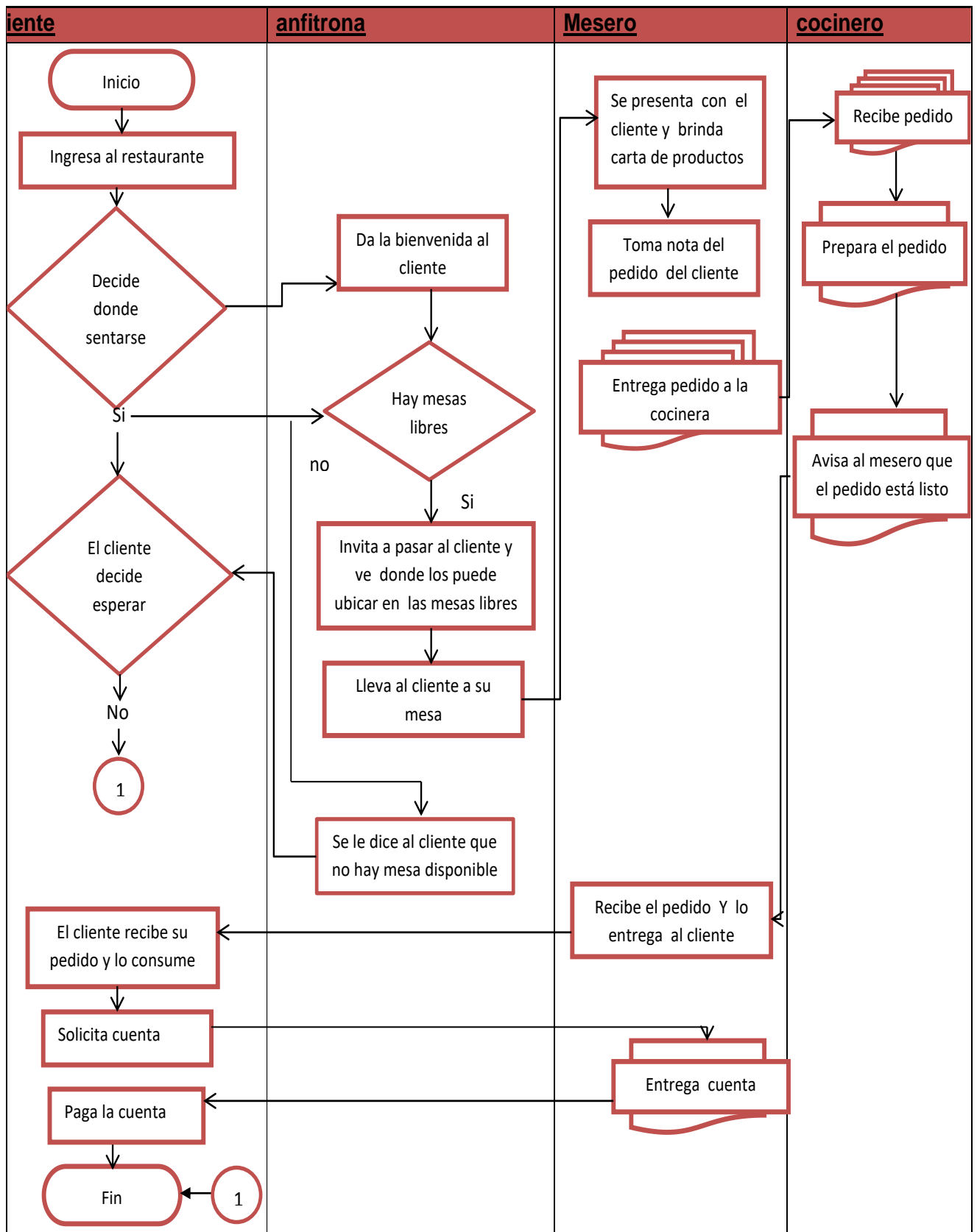



Figura 11: Proceso de Atención al cliente

Ficha de proceso de atención al cliente

FICHA DE PROCESO				
Tipo de proceso	Nombre del proceso Atención al cliente			
Aprobado por	Cargo de quien aprobó el proceso Jefe de tienda y jefe de fiscalización de operaciones.	Fecha		
Código proceso		Versión		Página
Objetivo del proceso	Lograr que el cliente se sienta bien con la atención que le brinda Callo y Barletti S.A.C. y este satisfecho con el producto.	Dueño del proceso	Jefe comercial	
Descripción del proceso	Hacer pasar al cliente, verificar si hay una mesa disponible, asignarle una mesa disponible al cliente, mesera se acerca al cliente, tomar nota del pedido, preparar el pedido y entregar el pedido al cliente.			
Alcance del proceso	Cliente, anfitriona, mesero, cocinero			
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - anfitriona, hacer pasar cliente al local, verificar si hay una mesa disponible y asigna una mesa disponible. - mesero, atiende al cliente, toma nota del pedido del cliente y entrega pedido terminado. - Cocinero, prepara el pedido y avisa que está listo. - Cliente, consume el pedido. 			
Normas del proceso	Estar siempre comunicados, ya que es la base para llevar a cabo una buena atención, y siempre estar atento con el cliente			

Proceso de pago del cliente

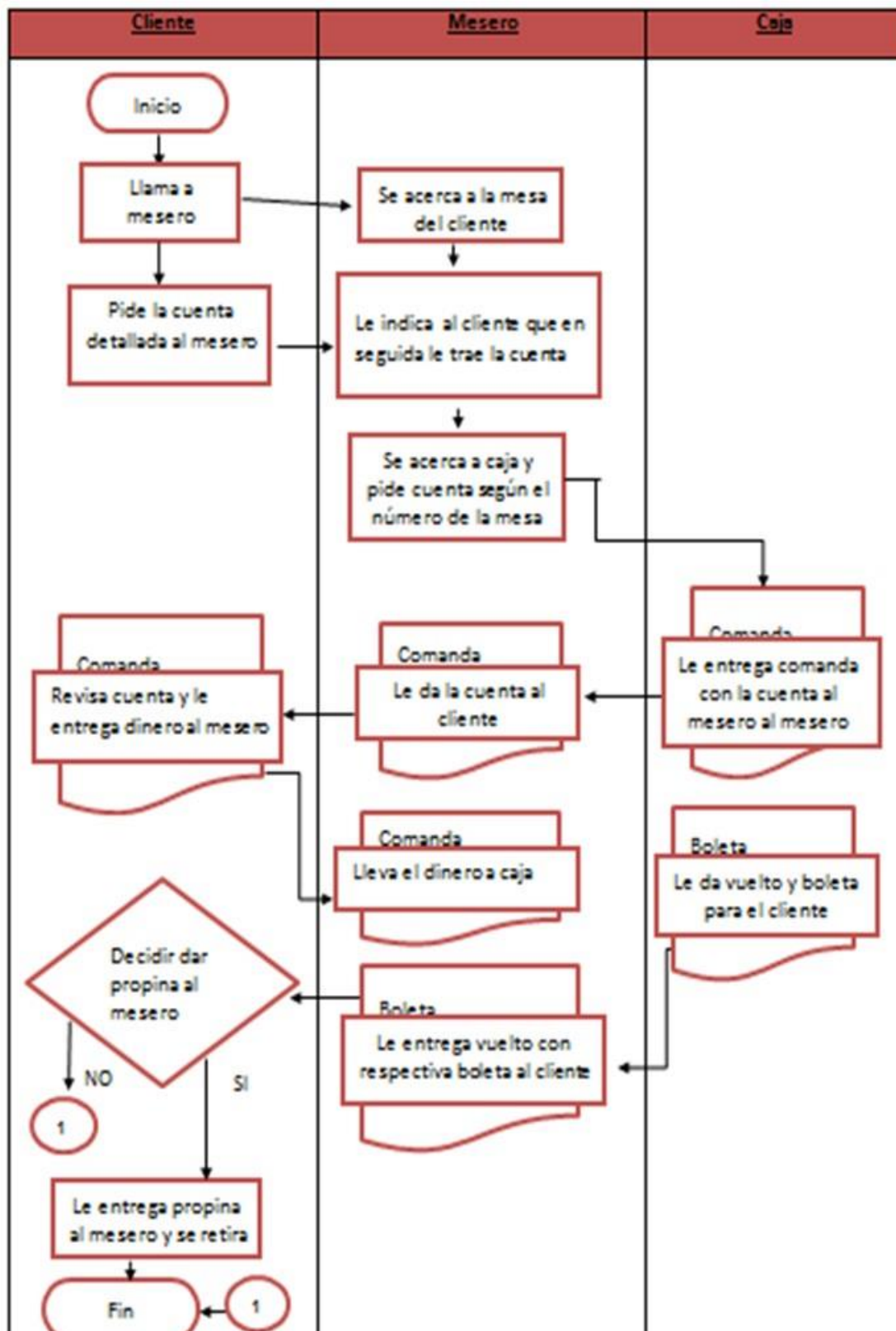



Figura 12: Proceso de pago

Ficha de proceso de pago del pedido

FICHA DE PROCESO				
Tipo de proceso	Nombre del proceso Pago del pedido			
Aprobado por	Cargo de quien aprobó el proceso Jefe de fiscalización de procesos	Fecha		
Código proceso		Versión		Página
Objetivo del proceso	Lograr que la empresa siga obteniendo ganancias y se cobre al cliente con un debido orden y respeto siempre pensando en que el cliente este satisfecho con la atención que se le brinda en la empresa.	Dueño del proceso	Jefe de tienda	
Descripción del proceso	Pide cuenta, mesero trae la cuenta, cliente paga la cuenta, mesero lleva dinero a caja, mesero da vuelto, boleta y recibe propina.			
Alcance del proceso	Cliente, mesero y cajero.			
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente, pide cuenta, paga cuenta, da propina al mesero. - Mesero, entrega la cuenta al cliente, cobra la cuenta, da vuelto y boleta de compra al cliente. - cajero, entrega cuenta, vuelto y boleta al mesero 			
Normas del proceso	Estar siempre comunicados, ya que es la base para llevar a cabo una buena venta.			

Proceso de preparación del pedido

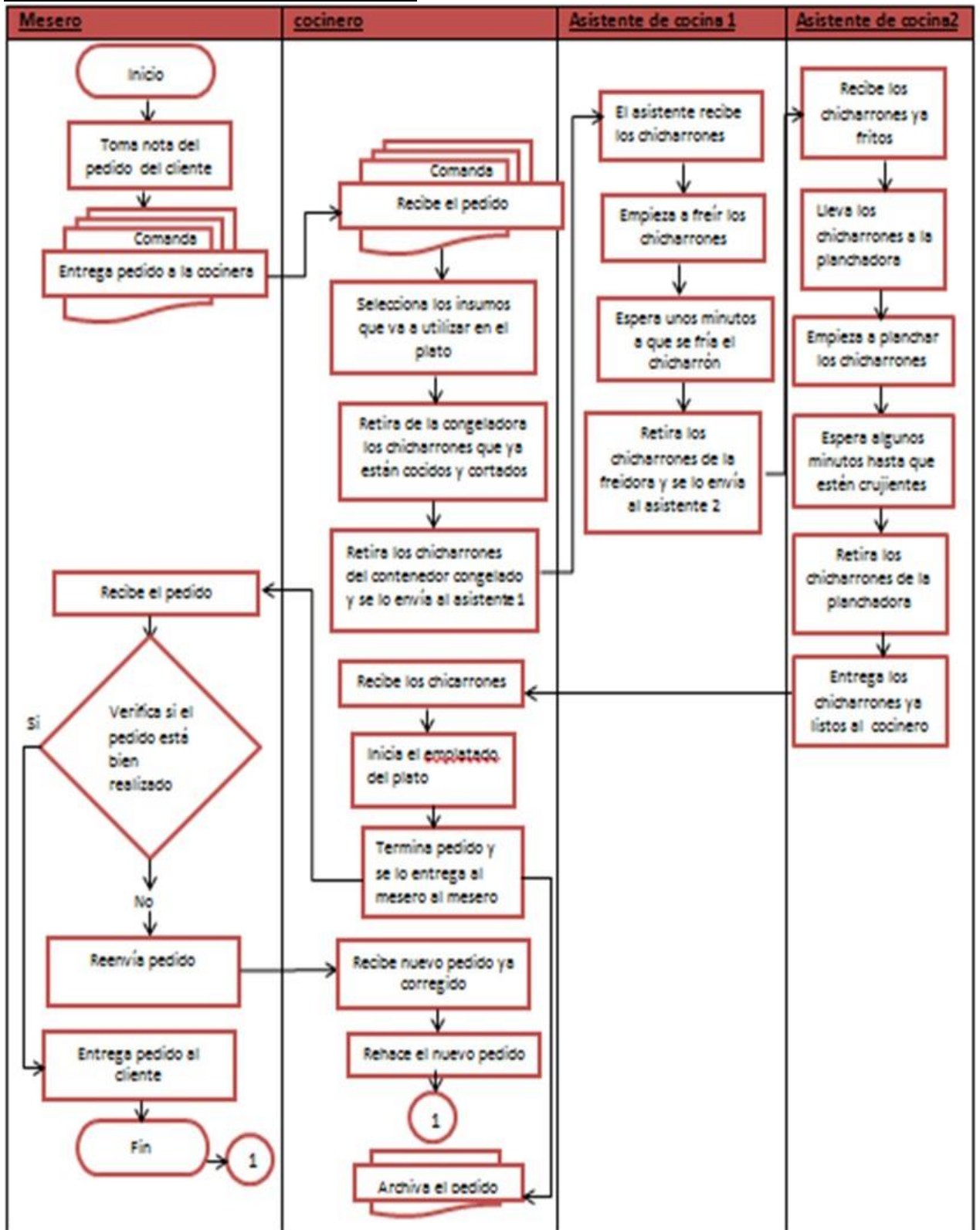



Figura 13: Proceso de preparación del pedido

Ficha de proceso de preparación del pedido

FICHA DE PROCESO				
Tipo de proceso	Nombre del proceso Preparación del pedido			
Aprobado por	Cargo de quien aprobó el proceso Jefe de fiscalización de procesos		Fecha	
Código proceso		Versión		Página
Objetivo del proceso	Lograr que el producto esté preparado en las mejores condiciones para que el cliente se sienta satisfecho con nuestro producto.		Dueño del proceso	Jefe de fiscalización de procesos
Descripción del proceso	Entrega la comanda de pedido a la cocinera, sacar los chicharrones de la congeladora, freír los chicharrones, se planchan los chicharrones para que estén crujientes, emplata los chicharrones, mesero recibe el pedido y lo entrega al cliente.			
Alcance del proceso	Mesero, cocinero, asistente de cocina 1, asistente de cocina 2.			
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Mesero, entrega comanda de pedido a la cocinera, recibe el pedido terminado y lo entrega al cliente. - Cocinero, saca los chicharrones de la refrigeradora, y emplata el plato. - Asistente de cocina 1, fríe los chicharrones. - Asistente de cocina 2 , plancha los chicharrones para que queden crujientes 			
Normas del proceso	Procurarse que el producto este en buenas condiciones para entregarlo al cliente.			

Proceso de recepción de pedido

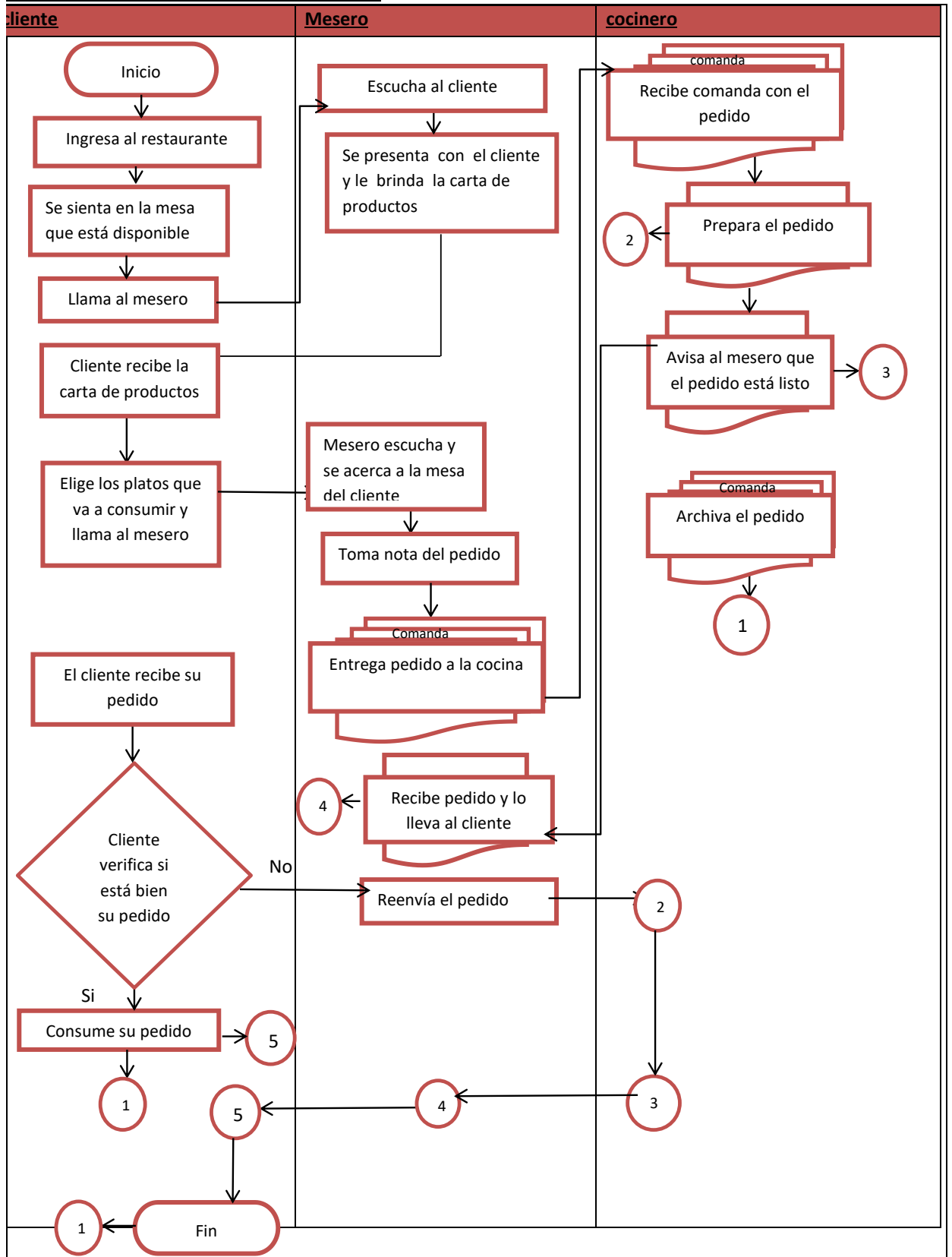



Figura 14: Proceso de recepción de pedido

Ficha de proceso de recepción de pedido

FICHA DE PROCESO				
Tipo de proceso	Nombre del proceso Preparación del pedido			
Aprobado por	Cargo de quien aprobó el proceso Jefe de fiscalización de procesos	Fecha		
Código proceso	Versión	Página		
Objetivo del proceso	Lograr que el cliente se sienta cómodo cuando este degustando su producto y brindarle una buena atención.	Dueño del proceso	Jefe de fiscalización de procesos	
Descripción del proceso	Ingresa al restaurante, se sienta en una mesa disponible, pide la carta de productos, pide los platos que desea consumir, mesero toma nota del pedido, se prepara el pedido, se entrega pedido al cliente y cliente consume su pedido.			
Alcance del proceso	Mesero, cliente, cocinero			
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Mesero, se presenta cordialmente con el cliente, toma nota del pedido, entrega comanda a la cocinera, entrega pedido al cliente. - Cliente, entra en el restaurante, se sienta en una mesa disponible, pide la carta de productos, hace el pedido y consume el producto. - Cocinero, prepara los chicharrones y avisa al mesero que está listo y archiva la comanda. 			
Normas del proceso	Procurarse que el cliente se sienta cómodo mientras que este dentro de la empresa y procurar dar siempre un buen servicio.			

Gráfica 47 Ficha de proceso de recepción de pedidos

Anexo 2: Fotografías del negocio





