

Análisis FODA en el sector de hoteles y restaurantes: caso de un restaurante de comida criolla de la ciudad de Trujillo

SWOT analysis in the hotel and restaurant sector: case of a Creole food restaurant in the city of Trujillo



Elena Karretero
Universidad César Vallejo, Trujillo / Perú
Asesora Dirección General
Correspondencia: ekarretero@ucv.edu.pe

RESUMEN

El presente estudio ha sido efectuado con el propósito de realizar el análisis estratégico de un Restaurante de comida criolla de la ciudad de Trujillo (Perú), como un insumo fundamental para su proceso de formulación de estrategias competitivas. El trabajo se ha desarrollado como un estudio de caso; con diseño no experimental, de alcance descriptivo y de corte transversal. Las técnicas de recolección de datos usados han sido la entrevista y la observación documental. Los resultados han demostrado una posición interna relativamente fuerte de la empresa analizada y el desarrollo de estrategias relativamente eficaces para afrontar el entorno.

Palabras clave: análisis FODA, planeamiento estratégico, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, restaurante

ABSTRACT

The present study has been carried out with the purpose of carrying out the strategic analysis of a Creole food Restaurant in the city of Trujillo (Peru), as a fundamental input for the process of formulating competitive strategies. The work has been developed as a case study; with non-experimental design, descriptive scope and cross-section. The data collection techniques used have been the interview and the documentary observation. The results have demonstrated a relatively strong internal position of the analyzed company and the development of relatively effective strategies to face the environment.

Palabras clave: *SWOT analysis, strategic planning, strengths, weaknesses, opportunities, threats, restaurant*

INTRODUCCIÓN

El Restaurante de comida criolla analizado se organiza bajo la forma jurídica de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL); es decir, se trata de una persona jurídica de derecho privado constituida por voluntad unipersonal y cuya responsabilidad se limita al patrimonio de la empresa y no del propietario. La empresa se dedica al negocio de la preparación y venta de alimentos para personas, como único propósito.

Diversos estudios efectuados en el país han confirmado que la gastronomía nacional experimentó, en la última década, un espectacular *boom* traducido en el rápido aumento y modernización de los establecimientos gastronómicos peruanos, tanto en el país como en el extranjero; así como en el creciente reconocimiento por parte de la prensa especializada y los principales medios de comunicación masiva, en su incursión en festivales internacionales, en el crecimiento exponencial de publicaciones gastronómicas y en la explosión de la oferta académica en cocina y pastelería (CEPLAN, 2012).

Según el *Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2009*, citado por la empresa consultora Arellano Marketing (2009), el boom gastronómico peruano había ocasionado un crecimiento del 45% en la cantidad de restaurantes a nivel nacional. Asimismo, según dicho estudio, la cultura gastronómica de los peruanos mostraba una mayor preferencia por la comida criolla (64%), que incluye la comida casera y los platos típicos. Por su parte, dentro de las actividades que realiza en su tiempo libre, comer fuera de casa representaba un 9% del total, siendo su frecuencia mensual de 2 a 3 veces. Finalmente, el estudio concluía que la mayoría del personal (62%) que labora en el rubro de restaurantes solo alcanzaba el nivel de educación secundaria.

Según un estudio reciente efectuado por APEGA (2013), algunas características del desarrollo de la gastronomía peruana, que la distinguen de otros sectores, vienen a ser las siguientes: a) se ha constituido en uno de los motores de crecimiento de la economía peruana; b) es generadora de empleo, permitiendo una mejor distribución de la riqueza; c) tiene una importante proyección internacional, habiendo remontado la tradición endógena para empezar a mirar hacia afuera; y, d) es un sector articulador, puesto que promueve la alianza con la agricultura y la pesca.

El mismo estudio hace notar algunas estadísticas interesantes para el desarrollo del sector. Así por ejemplo, la de que más peruanos comen fuera en su tiempo libre, habiendo aumentado el indicador correspondiente a un 32% y de que la cantidad de restaurantes ha crecido de 40,000 en el año 2001 a 77,500 en el año 2011 (más del 93%). Sin embargo, subsisten algunos desafíos de cara al futuro, concretamente al año 2021, como los siguientes:

- Emprendimiento y gerencia para innovación y liderazgo.
- Fortalecer la fase primaria de la cadena en cantidad y calidad para un mejor reparto de los beneficios en las cadenas alimentarias.
- Formalización del sector gastronómico.
- Implementación y promoción de la marca cocina peruana asociada a Marca País Perú.
- Desarrollo del producto / servicio aumentado.
- Valorización de la tradición y cocinas regionales.
- Salubridad y control de los establecimientos gastronómicos.
- Conocimiento y protección de la biodiversidad.
- Formación en cocina y servicios conexos en la educación pública.

En este contexto, relativo al sector de hoteles y restaurantes, se ha llevado a cabo la presente investigación con el propósito de realizar el análisis FODA de un restaurante de comida criolla de la ciudad de Trujillo, como un insumo fundamental para su proceso de formulación de las estrategias que deberá implementar para mejorar su competitividad en el sector.

Al respecto, algunos antecedentes de la aplicación del análisis FODA a empresas peruanas pertenecientes al sector de hoteles y restaurantes han sido revisados, como es el caso del trabajo de Cabanillas y Jara (2014), realizado con el propósito de elaborar un plan estratégico del restaurante Centolla de la ciudad de Lima que le permitiera mejorar sus ingresos y lograr un mejor posicionamiento. El análisis FODA realizado arrojó los siguientes resultados:

✓ Fortalezas: personal de cocina especializado; diversidad y calidad de los platos ofrecidos; calidad en la atención al cliente; rápida entrega de los pedidos, experiencia en el rubro de comida japonesa y marina; convenios con agencias de turismo para el consumo en se local; y, ubicación del local en zona comercial.

✓ Debilidades: planeamiento estratégico no formalizado; el registro de ventas y costos es manual y no permite tener información a tiempo real; equipamiento y decoración del local no alineados a la propuesta culinaria; no existe una política de retención del talento humano; y, no existe un sistema de evaluación de desempeño del personal.

✓ Oportunidades: tendencia favorable de los indicadores económicos del país que proyectan mejoras en la economía de los diferentes sectores; desarrollo de nuevos convenios con empresas del sector de servicios; concepto gastronómico de fusión peruano-japonesa en ascenso; pocos competidores en comida japonesa; empresas ubicadas en torno al restaurante que podrían ser clientes potenciales; y, existencia de diversas ferias gastronómicas en Lima.

✓ Amenazas: presencia de gran número de restaurantes con productos sustitutos; estrategias agresivas que realicen los competidores actuales; incremento en el costo de los insumos; cancelación del contrato de alquiler del local por parte del arrendador; reducción de la oferta de especies marinas debido a la contaminación ambiental y/o cambios climáticos o mari

nos; y, desarrollo de diferentes tendencias gastronómicas que generen productos sustitutos.

Otro trabajo es el de Arriola, Montalvo y Lara (2017), efectuado con el propósito de efectuar un diagnóstico integral del restaurante Hebrón de la ciudad de Chiclayo, que le permitiera elaborar un plan estratégico a fin de competir exitosamente en el sector. El análisis FODA llevado a cabo arrojó los siguientes resultados:

✓ Fortalezas: capacidad financiera saludable; personal capacitado; ubicación estratégica en pleno centro de la ciudad; marca posicionada entre el público lambayecano; gerencia comprometida con el desarrollo de la empresa y su crecimiento; bajos costos de operación por las sinergias del grupo empresarial; experiencia en el rubro grill; muy buena infraestructura; y, trabajo mancomunado con los actores de la sociedad.

✓ Debilidades: alta rotación del personal de servicio; baja inversión en publicidad y promoción de restaurante; bajo trabajo de motivación trascendente en los trabajadores, lo que no asegura su fidelidad a largo plazo; poco interés en innovación de su oferta gastronómica; baja inversión en tecnologías de información y comunicación; y, falta de un plan estratégico que guíe el curso de sus planes.

✓ Oportunidades: tendencia a mercado con consumidores exigentes; presencia de escuelas gastronómicas en la región; preferencia por la gastronomía peruana a nivel internacional; ubicación estratégica de Lambayeque, considerada eje vial y comercial de acceso al nororiente; existencia de sistema de información y tecnología para la información; interés por parte del gobierno en el sector gastronómico; expansión de franquicias nacionales; e, incremento de arribo de turistas en la región.

✓ Amenazas: entrada de nuevos competidores, ingreso de franquicias mundiales; aparición de nuevas epidemias vinculadas al consumo de determinados alimentos; crisis internacional con efectos negativos; inestabilidad política- social del país; disminución de tiempo de permanencia de los turistas; efectos y consecuencias del fenómeno del niño; y, fuerte rivalidad entre competidores actuales y sustitutos.

A nivel internacional, puede mencionarse el trabajo de Cazar (2017), llevado a cabo con el propósito de desarrollar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa del restaurante La Cocina de Leña, ubicado en la Parroquia de Nayón, en la ciudad de Quito, Ecuador. El análisis FODA llevado a cabo arrojó los siguientes resultados:

✓ Fortalezas: ser pioneros de la comida típica ecuatoriana en Nayón; gran afluencia de clientes ya que disponen de instalaciones amplias; suficiente personal; seguridad interna y externa del local; y, comida hecha en leña.

✓ Debilidades: la mayoría de los empleados tienen conocimientos empíricos en el ámbito de administración de restaurantes y de cocina; falta de publicidad; no cuentan con una ventilación adecuada en cocina; no cuentan con una planeación estratégica (misión, visión, valores corporativos, políticas y estratégicas); falta de motivación del personal; programa informático subutilizado; no cuenta con uniformes que los distinga como empleados del restaurante; la música no es apta para la hora de comer; y, falta de documentación en los procesos.

✓ Oportunidades: Capacidad de crecimiento debido a un incremento en la afluencia de turistas que visitan Nayón; aprovechar las redes sociales para promocionar el restaurante de una forma masiva; capacitaciones para el personal; charlas de motivación y de atención al cliente por parte de instituciones gubernamentales; y, en la zona existen grupos musicales que tocan música en vivo.

✓ Amenazas: crisis económica; situación geográfica vulnerable (deslaves); incumplimiento por parte de los proveedores principales; baja demanda en ciertas épocas del año; y, la creciente oferta de restaurantes en la zona.

REVISIÓN TEÓRICA

Según Otero y Gache (2006), el análisis FODA fue presentado por primera vez en 1964 en un seminario de planificación en Zurich (Suiza). Este modelo era el resultado de la investigación realizada por un grupo de científicos del Instituto de Investigación de Stanford cuyo propósito fue determinar las fallas del proceso de planificación realizado en las diferentes empresas. El modelo fue bien recibido por la comunidad científica; sin embargo, recién en 1973 quedó totalmente concluido y se utilizó en la empresa CWS que buscaba la unión con la JW French Ltd.

Desde este momento la matriz FODA se ha convertido en una de las herramientas más utilizadas en el mundo empresarial. Su utilidad ha sido admitida por diversos autores, tal se detalla a continuación:

El análisis FODA es una técnica específicamente diseñada para ayudar a la organización con la identificación de estrategias adecuadas a seguir. Eso implica especificar y relacionar las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas. La matriz FODA presenta un mecanismo para facilitar el análisis y constituye un marco para identificar y formular estrategias (Proctor, 1999, p. 185).

En resumen, el análisis FODA es una continuación del análisis de urgencia e impacto del problema que permite a la gerencia identificar amenazas y oportunidades específicas a las que se debe responder (Ansoff, Kipley, Lewis, Helm-Stevens & Ansoff (1990, p. 444).

El análisis FODA obliga a los gerentes a comprender y responder mejor a los factores que tienen la mayor importancia para el desempeño de la organización. (Craig & Babette, 2015, p. 110).

El análisis FODA se basa en la determinación de las fortalezas y debilidades de una organización y las amenazas y oportunidades externas que pueden interferir o ayudarla en su

desarrollo. Este modelo pertenece al campo del análisis situacional y se lleva a cabo con el propósito de aclarar la situación vigente de la organización en base a la recopilación de la mejor información y datos posibles, así como la comprensión de las fuerzas externas, tendencias y obstáculos, que debe enfrentar la empresa en su camino a la competitividad.

El análisis utiliza los siguientes conceptos:

✓ Fortalezas. Son las características internas de la empresa que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado o una posición más favorable en comparación con otros competidores; en otras palabras, “es algo en lo que la organización es competente” (Ramírez, 2009, p. 54). Gracias a las fortalezas la empresa puede aumentar el volumen de ventas, el margen de utilidad o la cuota de participación en el mercado. Las fortalezas aseguran la posición ventajosa de un producto o servicio en comparación con la competencia. Las fortalezas se deben reforzar constantemente y aprovechar en el proceso de elaboración de la estrategia.

✓ Debilidades. Son características internas de la empresa, que impiden el crecimiento del negocio y no permiten que el producto o servicio sea competitivo, constituyen un obstáculo para el crecimiento de ventas o las ganancias y dificultan el logro de los objetivos. La organización debe prestar atención a sus debilidades, mejorarlas, desarrollar programas especiales para minimizar los riesgos que pueden afectar el desempeño de la compañía.

✓ Oportunidades. Representan los factores favorables del entorno que pueden influir en el crecimiento de la organización. Dependiendo de la naturaleza de la organización pueden ser relacionadas con los diferentes aspectos del entorno tanto políticos y económicos como tecnológicos, sociales, etc. Son la fuente de crecimiento para una empresa. Las oportunidades se deben analizar, evaluar y desarrollar un plan de acción para su uso.

✓ Amenazas. Son los factores negativos del entorno que pueden debilitar la competitividad de la compañía en el futuro y causar la reducción de ventas y pérdida de participación en el mercado. Las amenazas indican los riesgos potenciales de la empresa. Cada amenaza debe evaluarse en términos de la probabilidad de ocurrencia y posibles pérdidas para la empresa. Se debe establecer un plan de acción para minimizar su impacto.

Pyzhlakov (2008) refiere que, en 1982, Heinz Wehrich presentó el modelo FODA en el formato de una matriz de 4 cuadrantes, que es la que se utiliza en actualidad para su construcción. El proceso de análisis que utiliza el modelo consta de los siguientes pasos:

- Determinación de las variables de análisis;
- Realización del análisis interno;
- Realización del análisis externo;
- Asignación de ponderación e sistematización de los resultados;
- Interpretación y análisis de los resultados;
- Conclusiones del análisis.
- Creación de estrategias y acciones tácticas.

Bajo la construcción de estrategias y acciones tácticas se entiende el desarrollo de una respuesta de la organización a un determinado conjunto de factores:

✓ Fortalezas - Oportunidades (F-O). Esta situación corresponde a la estrategia maxi-maxi la cual hace posible una fuerte expansión y un desarrollo diversificado. Son las estrategias más exitosas ya que aprovechan las oportunidades externas con la ayuda de las fortalezas de una organización.

✓ Fortalezas - Amenazas (F-A). Estrategia maxi-mini. En esta situación las condiciones externas desfavorables representan una fuente de dificultades en el crecimiento. La estrategia debe utilizar las fortalezas internas en un intento de superar las amenazas del medio ambiente.

✓ Debilidades - Oportunidades (D-O). Estrategia mini-maxi, una estrategia de desarrollo. Debe considerar el uso de las oportunidades para reducir o corregir las debilidades.

✓ Debilidades - Amenazas (D-A). Estrategia mini-mini. Esta situación carece de oportunidades de desarrollo. Opera en entornos hostiles y su potencial de cambio es pequeño. No tiene fortalezas significativas que podrían soportar amenazas. La estrategia mini-mini se reduce a una versión pesimista del cierre o en una situación optimista: luchar por la supervivencia con la esperanza de revivir. El modelo de Weichrich fue un paso significativo hacia la transición del análisis FODA de un modelo estático a uno dinámico; sin embargo, el proceso no está concluido, así que actualmente continúan los intentos de introducir un componente dinámico a este modelo.

Según Kulshrestha & Puri (2017), con la ayuda de la matriz FODA se puede tomar una mejor decisión y desarrollar una estrategia coherente en el proceso de evaluación del proyecto, la evaluación de uso de recursos, etc. ya que, mediante el uso de una matriz de análisis racional y lógica, es posible seleccionar la mejor oportunidad de negocio y una mejor formulación de estrategia para minimizar el impacto de las amenazas y debilidades en una empresa, maximizar las fortalezas y oportunidades, así como establecer claramente los objetivos y resultados medibles, que es crucial para determinar si una organización tendrá un crecimiento sostenible o las posibilidades de cerrar en el futuro.

METODOLOGÍA

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se trata de un estudio de caso; tiene un diseño no experimental, puesto que no se ha manipulado ninguna de las variables o factores internos y externos analizados; su alcance es descriptivo, ya que se ha limitado a describir la situación presente y futura de las variables analizadas; y, de corte transversal, dado que los datos se han recogido en un momento único del tiempo.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas han sido la entrevista y la observación documental. Los instrumentos de recolección, por su parte, han consistido en guías de entrevista, listas de comprobación y formatos de registro.

RESULTADOS

Análisis interno

En la tabla 1 se muestran los resultados correspondientes a la evaluación de los factores internos de la empresa, expresados en términos de fortalezas y debilidades. Los resultados de la matriz EFI (2.70) indican que la organización analizada tiene una posición interna relativamente fuerte (teniendo en cuenta la escala de David (2013) utilizada en el trabajo: 4= fortaleza alta; 3= fortaleza menor; 2= debilidad menor; 1= debilidad importante).

Tabla 1:

Matriz EFI Restaurante

| | Factores Internos Clave | Ponderación | Clasificación | Puntuación Ponderada |
|--------------------|--|-------------|---------------|----------------------|
| Fortalezas | | | | |
| 1 | Imagen de marca en el mercado. | 0.05 | 4 | 0.20 |
| 2 | Calidad del producto. | 0.20 | 4 | 0.80 |
| 3 | Ubicación geográfica adecuada. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 4 | Higiene y salubridad en la preparación de alimentos. | 0.10 | 4 | 0.40 |
| 5 | Seguridad y vigilancia. | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Debilidades | | | | |
| 1 | Atención al cliente con deficiencias. | 0.15 | 2 | 0.30 |
| 2 | Disposición física de los ambientes es difuncional. | 0.10 | 1 | 0.10 |
| 3 | Tecnología de servicio obsoleta. | 0.15 | 1 | 0.15 |
| 4 | Falta de estacionamiento vehicular. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 5 | Administración empírica del negocio. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| | TOTAL | 1.00 | | 2.70 |

Análisis externo

En la tabla 2 se muestran los resultados correspondientes a la evaluación de los factores externos de la empresa, expresados en términos de oportunidades y amenazas. Los resultados de la matriz EFE (2.97) indican que la empresa viene respondiendo en forma promedio a las oportunidades y amenazas que le plantea el entorno (teniendo en cuenta la escala de Fred David utilizada en el trabajo: 4= respuesta superior; 3= respuesta por encima del promedio; 2= respuesta promedio; 1= respuesta deficiente).

Tabla 2:

Matriz EFE Restaurante

| | Factores Externos Clave | Ponderación | Clasificación | Puntuación Ponderada |
|---------------|--|-------------|---------------|----------------------|
| Oportunidades | | | | |
| 1 | Boom gastronómico. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 2 | Preferencia por la comida criolla regional. | 0.15 | 4 | 0.60 |
| 3 | Crecimiento de la clase media emergente. | 0.15 | 3 | 0.45 |
| 4 | Estabilidad del modelo económico en el país. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 5 | Importante peso del gasto familiar en alimentación | 0.09 | 3 | 0.27 |
| 6 | Estabilidad del sistema político nacional | 0.01 | 2 | 0.02 |
| Amenazas | | | | |
| 1 | Inseguridad ciudadana. | 0.20 | 3 | 0.60 |
| 2 | Crecimiento de cocinas alternativas. | 0.20 | 3 | 0.60 |
| 3 | Cadena agroalimentaria gastronómica no articulada con la producción agropecuaria | 0.01 | 1 | 0.01 |
| 4 | Escasez de mano de obra adecuada en el mercado laboral | 0.09 | 3 | 0.27 |
| | Total | 1.00 | | 2.97 |

Análisis FODA

En la tabla 3 se plantea la matriz FODA, que resume los resultados obtenidos del análisis estratégico efectuado, así como las estrategias que se recomienda implementar en el mediano plazo.

Tabla 3:

Matriz FODA Restaurante

| | | Fortalezas (F) | | Debilidades (D) | |
|-------------------|--|--|---|--|--|
| | | | | | |
| Factores Internos | 1 | Imagen de marca en el mercado. | 1 | Atención al cliente con deficiencias. | |
| | 2 | Calidad del producto. | 2 | Disposición física de los ambientes es disfuncional. | |
| | 3 | Ubicación geográfica adecuada. | 3 | Tecnología de servicio obsoleta. | |
| | 4 | Higiene y salubridad en la preparación de alimentos | 4 | Falta de estacionamiento vehicular | |
| | 5 | Seguridad y vigilancia. | 5 | Administración empírica del negocio. | |
| Factores externos | | | | | |
| Oportunidades (O) | | Estrategias FO | | Estrategias DO | |
| 1 | Boom gastronómico peruano. | Desarrollo de mercado: nuevos locales (O1, O2, O3, O5, F1, F2). | | Formación y desarrollo del personal de operaciones (O1, O2, O3, O5, D1, D5) | |
| 2 | Preferencias por la comida criolla regional. | Desarrollo de producto: diversificación de la carta de alimentos (O1, O2, O3, O5, F1, F2). | | Remodelación física de los ambientes (O1, O2, O3, O5, D2) | |
| 3 | Crecimiento de la clase media emergente. | | | Implementación de tecnología de software (O1, O2, O3, O5, D3, D5) | |
| 4 | Estabilidad del modelo económico en el país. | | | Profesionalización de la gerencia (O1, O2, O3, O5, D1, D5) | |
| 5 | Importante peso del gasto familiar en alimentación. | | | | |
| 6 | Estabilidad del sistema político nacional. | | | | |
| Amenazas (A) | | Estrategias FA | | Estrategias DA | |
| 1 | Inseguridad ciudadana. | | | Remodelación física de los ambientes (A1, D2) | |
| 2 | Crecimiento de cocinas alternativas. | Desarrollo de producto: diversificación de la carta de alimentos (O1, O2, O3, O5, F1, F2) | | | |
| 3 | Cadena agroalimentaria gastronómica no articulada con producción agropecuaria. | | | | |
| 4 | Escasez de mano de obra adecuada en el mercado laboral. | Formación y desarrollo del personal de operaciones (O1, O2, O3, O5, D1, D5) | | Mejoramiento de los procesos de captación del personal de operaciones (A4, D1) | |

DISCUSIÓN

El análisis FODA sigue siendo una metodología eficaz y práctica para ser usada a la hora de diagnosticar la situación interna y externa de una empresa, como paso previo a la formulación de sus estrategias en el mediano plazo, tal como sostienen los postulados teóricos ya expuestos anteriormente. Tal como sostiene Serna (2014):

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas (p. 188).

Por otro lado, los resultados contenidos en la matriz FODA, como producto de aplicar la metodología en cuestión, se asemejan relativamente a los obtenidos en el estudio realizado por Cabanillas y Jara, así como en el de Arriola, Montalvo y Lara, al igual que el de Cazar, los mismos que ya han sido detallados en la parte introductoria del presente trabajo. En todo caso, las diferencias existentes entre ellos son el resultado lógico de la situación particular de cada empresa.

CONCLUSIÓN

Los resultados obtenidos en la presente investigación demuestran que la organización analizada tiene una posición interna relativamente fuerte y que las estrategias que viene desarrollando para afrontar los desafíos que le plantea el entorno son relativamente eficaces.

Por otro lado, las estrategias generadas a partir de la matriz FODA de la empresa analizada tienen un claro sustento lógico y son consistentes desde el punto de vista técnico, toda vez que han seguido escrupulosamente los pasos recomendados por la metodología en referencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansoff, I., Kipley, D., Lewis, A. Helm-Stevens, R., Ansoff, R. (1990). *Implanting Strategic Management*. Switzerland: Palgrave Macmillan.

APEGA (2013). *El boom gastronómico peruano al 2013*. APEGA Sociedad Peruana de Gastronomía. Lima, Perú.

- Arellano Marketing (2009). *El aporte económico y social de la gastronomía en el Perú*. Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA). Lima, Perú.
http://www.institutodelperu.org.pe/descargas/Eventos/Conferencias/2009sep-microseguos/aporte_de_la_gastronomia_en_el_per.pdf
- Arriola, F., Montalvo, Y. y Lara, J. (2017). *Plan estratégico empresarial del Restaurant Hebrón S.A.C. de la ciudad de Chiclayo*. Tesis para obtener el Grado de Magister en Administración de Negocios. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Pos-Grado. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9846>
- Cabanillas, P. y Jara, J. (2014). *Plan estratégico restaurante Centolla*. Trabajo de investigación para optar el grado académico de Magister en Administración. Pontificia Universidad del Pacífico. Escuela de PosGrado. Recuperado de:
http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1646/Perla%20_Tesis_Maestria_2014.pdf?sequence=4
- Cazar, G. (2017). *Análisis de los procesos de la gestión administrativa del restaurante “La Cocina de Leña” situado en la parroquia de Nayón y elaboración de una propuesta de plan estratégico en el año 2017*. Trabajo de titulación de grado previa la obtención del título de Ingeniería en Gestión Hotelera. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Hotelería y Turismo. Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14451>
- CEPLAN (2012). *Gastronomía peruana al 2021. Lineamientos para un programa de desarrollo de la gastronomía peruana en el marco del Plan Bicentenario*. Lima, Perú.
<http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/gastronomiaperuana.pdf>
- Craig S. F. & Babbette E. B. (2015). *Business and competitive analysis*. New Jersey: Pearson Education.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Kulshrestha, S. & Puri, P. (2017). Tows Analysis for Strategic Choice of Business Opportunity and Sustainable Growth of Small Businesses. *Pacific Business Review International*, 10 (5), pp. 144-152.
- Otero, D. y Gache, F. (2006). Evoluciones dinámicas en el diagrama FODA. *Visión de Futuro*, 6 (2), pp. 1-16.
- Proctor, T. (1999). *Creative Problem Solving for Managers*. London: Routledge.

- Pyzhlakov, D.S. (2008). El concepto de análisis DAFO dinámico. *Emprendimiento ruso*, 6 (1), pp. 133-138.
- Ramírez, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 2, pp. 54-61.
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. Bogotá: Panamericana Editorial.