

PLAN ESTRATEGICO PARA EMPRESA FAMILIAR GASTRONOMICA

Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real

Autor: Gómez Javier Agustín

Mail: Agustinngomez98@gmail.com

Tutor: Jorge Alul





INDICE

Resumen.....	2
Introducción	3
Situación Problemática.....	4
Preguntas de Investigación	4
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Marco Metodológico	5
Marco Teórico	7
Aplicación	12
ETAPA 1: DECLARACION ESTRATEGICA	15
ETAPA 2: ANALISIS ESTRATEGICO	16
ANALISIS FODA	16
MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	20
ANALISIS VRIO	24
ETAPA 3: DECLARACION ESTRATEGICA	26
Recomendaciones.....	30
Conclusiones.....	32
Anexo	33
Referencias	35



Resumen

Este trabajo, realizado en el marco de la materia "Práctica Profesional" de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT), tiene como objetivo principal formular un plan estratégico para LP Bar, un negocio familiar con más de 15 años de trayectoria en el sector gastronómico de San Miguel de Tucumán. A pesar de su crecimiento sostenido y su fidelidad de clientes, el bar enfrenta limitaciones debido a la ausencia de una estructura organizativa formal y procesos sistematizados, lo que afecta su capacidad de expansión y adaptación a las demandas actuales del mercado.

El objetivo general del trabajo es formalizar y optimizar las operaciones del bar, estableciendo una estructura organizacional adecuada y un rumbo estratégico que garantice su sostenibilidad y una toma de decisiones más eficiente. Para ello, se propone implementar herramientas de gestión que permitan a LP Bar mejorar su eficiencia operativa, fortalecer su posición en el mercado y enfrentar de manera efectiva la competencia en un entorno cada vez más dinámico y exigente. El enfoque metodológico adoptado es cualitativo, basado en la investigación-acción, lo que permitió combinar un análisis exhaustivo de la situación actual del bar con propuestas prácticas y aplicables. Las técnicas de recolección de datos incluyeron la observación directa en el entorno de trabajo, entrevistas semi-estructuradas al propietario y cuestionarios breves a empleados. Estas técnicas proporcionaron una visión integral sobre el funcionamiento interno y externo de la empresa. En el desarrollo del plan estratégico, se aplicaron herramientas como análisis FODA, VRIO y las 5 Fuerzas de Porter, evaluando los factores internos y externos que impactan en el rendimiento del bar. Asimismo, se definieron la misión, visión y valores del bar, así como una serie de objetivos estratégicos agrupados por categorías (operaciones, marketing, innovación y finanzas), junto con sus respectivos planes de acción, responsables y plazos.

Este plan estratégico permitirá a LP Bar establecer una estructura sólida, optimizar procesos, y



alinear su operación con una visión a largo plazo, fortaleciendo su competitividad y asegurando su crecimiento sostenible en el mercado gastronómico.

Palabras Clave: Formalización, Optimización, Estrategia, Estructura.

Introducción

LP Bar es un negocio familiar ubicado en San Miguel de Tucumán, con más de 15 años de trayectoria en el sector gastronómico. Durante este tiempo, ha logrado consolidar una base fiel de clientes y destacarse en el mercado local gracias a la calidad de sus productos y la atención personalizada. Su crecimiento ha sido impulsado principalmente por la experiencia de su propietario único, lo que le ha permitido mantenerse estable en un sector altamente competitivo. Sin embargo, a pesar de su éxito, el bar enfrenta importantes limitaciones derivadas de la falta de una estructura organizativa formal y de una estrategia clara. Esta carencia dificulta su capacidad para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado, gestionar eficientemente sus operaciones y aprovechar oportunidades de expansión. Estos desafíos se ven acentuados en un entorno gastronómico cada vez más dinámico y exigente, donde la competencia y las expectativas de los clientes continúan en aumento.

El presente trabajo tiene como objetivo la formulación de un **plan estratégico** para LP Bar, orientado a formalizar sus operaciones, optimizar sus procesos internos y definir objetivos estratégicos alineados con una visión de largo plazo. Este enfoque permitirá al bar fortalecer su posición en el mercado, mejorar la eficiencia en la toma de decisiones y garantizar su sostenibilidad en el tiempo, posicionándolo como un negocio más competitivo y preparado para enfrentar los desafíos futuros.



Situación Problemática

A lo largo de los años, LP Bar ha logrado consolidarse como un negocio familiar con más de 15 años de trayectoria en el sector gastronómico de San Miguel de Tucumán. Este crecimiento ha sido posible gracias al esfuerzo y dedicación de sus propietarios, quienes han impulsado el desarrollo del bar sin contar con un modelo de negocio formalizado. Sin embargo, este enfoque ha generado limitaciones que dificultan su capacidad para adaptarse a las demandas del mercado actual y aprovechar oportunidades de expansión. La falta de formalización de procesos y de una planificación estratégica clara ha derivado en problemas como la duplicación de tareas, una centralización excesiva en la toma de decisiones y dificultades en la gestión operativa y financiera, incluyendo la falta de stock en momentos críticos. Asimismo, la ausencia de una estructura organizativa definida limita la capacidad del bar para mejorar la eficiencia en sus operaciones y afrontar con éxito la competencia en un entorno cada vez más dinámico y competitivo. Ante esta situación, se considera fundamental la implementación de un plan estratégico que permita formalizar las operaciones de LP Bar, optimizar sus recursos y establecer un marco que guíe su desarrollo futuro. Este plan busca garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo, fortalecer su competitividad en el mercado y sentar las bases para una toma de decisiones más eficiente y estructurada.

Preguntas de Investigación

¿Cuál es la situación organizacional actual de LP Bar y qué ajustes son necesarios para formalizar sus operaciones de manera efectiva?

2. ¿Qué elementos internos y externos deben evaluarse para desarrollar una estrategia adecuada y sostenible para LP Bar?
3. ¿Qué estrategias y herramientas pueden implementarse para estructurar y formalizar las operaciones, asegurando un crecimiento sostenible?



Objetivo General

El objetivo general que se plantea para este trabajo es proponer un plan estratégico para formalizar y optimizar las operaciones de “LP Bar”, asegurando su crecimiento sostenido y una toma de decisiones más eficiente

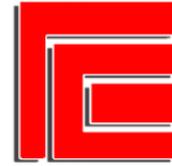
Objetivos Específicos

1. Examinar la situación organizacional actual de LP Bar e identificar los ajustes necesarios para formalizar sus operaciones y mejorar su eficiencia
2. Determinar los factores internos y externos que influyen en LP Bar, con el fin de desarrollar una estrategia adecuada y sostenible para el crecimiento del negocio.
3. Decidir cuales métodos y herramientas se pueden utilizar para realizar una planeación estratégica que guíe el accionar del negocio.

Marco Metodológico

El enfoque que se va a utilizar en el presente trabajo de investigación es cualitativo, el cual se enfoca en el análisis detallado de fenómenos dentro de su ambiente natural y en relación con el contexto.

Sampieri (2018), explica que el diseño de investigación que implica resolver problemáticas de diferentes índoles, basados en identificar una problemática. El diseño seleccionado para este trabajo es investigación-acción. Este enfoque no solo se limita a la identificación y comprensión de desafíos, sino que también tiene como objetivo proponer soluciones prácticas y aplicables que impacten directamente en la realidad operativa del bar. La investigación-acción permite que los datos recolectados no solo informen sobre la situación actual, sino que también orienten decisiones estratégicas que promuevan mejoras tangibles en proyectos, procesos y reformas estructurales dentro de la empresa. Este diseño asegura que la investigación esté alineada con la implementación de cambios efectivos y sostenibles en el tiempo.



Como técnicas de recolección de datos se utilizarán:

- Observación directa en el ambiente de trabajo para examinar el entorno del bar, observar las actividades e identificar patrones de comportamiento
- Entrevistas semi estructuradas al dueño del bar y a empleados relevantes enfocándose en recopilar información sobre sus percepciones, desafíos y visiones para el futuro.
- Relevamiento de la competencia.

Análisis de los datos recolectados:

1. Observación directa: Los datos obtenidos mediante la observación directa se analizarán a través de la identificación de patrones de comportamiento y dinámicas de trabajo. Se utilizará un mapa cognitivo para representar visualmente las interacciones y flujos de trabajo observados. Además, se relacionarán los hallazgos con herramientas como FODA y VRIO para identificar fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas.

2. Entrevista semiestructuradas (con el dueño): Las entrevistas se transcribirán y luego se codificarán. Primero se extraerán los temas más repetidos o relevantes utilizando una nube de palabras para identificar las palabras clave y las preocupaciones principales del dueño. A partir de ahí, se elaborará un FODA con los factores internos y externos, y se podrán usar herramientas como las Cinco Fuerzas de Porter para identificar los factores competitivos que mencione el entrevistado.



Marco Teórico

ADMINISTRACION ESTRATEGICA

Según David (2013), el plan estratégico es un "documento formal que define la dirección a largo plazo de una organización, determinando los objetivos generales que ésta pretende alcanzar y las estrategias que se utilizarán para lograr dichos objetivos". Este tipo de planificación es fundamental para guiar el crecimiento y la sostenibilidad de una empresa en un entorno competitivo. La administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias. El propósito de esta es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica.

PLAN ESTRATEGICO

Thompson (2015) describe al plan estratégico como el plan que traza la ruta hacia donde se dirige la empresa, establece objetivos estratégicos y financieros, y describe las acciones y enfoques competitivos necesarios para alcanzar los resultados deseados. El proceso administrativo de formular y ejecutar una estrategia consta de cinco actividades integradas:



1. Elaborar una visión estratégica que enfoque a la empresa en el largo plazo, una declaración de misión que describa el propósito de la compañía, y un conjunto de valores fundamentales que sirvan de guía para lograr la visión y la misión.

2. Establecer objetivos que evalúen el desempeño y registren el avance de la empresa hacia la dirección de largo plazo deseada.

3. Formular una estrategia que conduzca a la empresa por el rumbo estratégico que planeó la administración y permita alcanzar los objetivos.

4. Ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz

5. Monitoreo de los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha las medidas correctivas en la visión, declaración de misión, objetivos, estrategias o enfoque de la ejecución de la estrategia

ESTRATEGIA

Thompson (2015) define a la estrategia de una empresa como su plan de acción para desempeñarse mejor que sus competidores y obtener una mayor rentabilidad. Representa un compromiso de la dirección respecto a una serie de decisiones sobre cómo competir. El objetivo de una estrategia bien formulada no es solo el éxito competitivo y rentable en el corto plazo, sino el éxito duradero que mantenga el crecimiento y asegure el futuro de la empresa en el largo plazo. La estrategia de una empresa brinda dirección y guía, no solo en cuanto a lo que debería hacerse sino también a lo que no debería hacerse. Desde el punto de vista estratégico, saber lo que no se debe hacer es tan importante como saber qué hacer.

MISION, VISION Y VALORES

Thompson (2015) define a la visión de una empresa como el resultado de las opiniones y conclusiones de la alta dirección respecto a qué rumbo debe tomar la compañía en el largo plazo y qué mezcla de producto mercado-cliente le parece óptima para el futuro. La visión estratégica



describe las aspiraciones de la administración para el negocio, y brinda una panorámica de “hacia dónde vamos” basada en razones comerciales convincentes y sensatas una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, en preparación para el futuro. La misión describe el propósito y el negocio actuales de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Lo ideales que la declaración de misión de una empresa 1) identifique los productos/servicios de la empresa, 2) especifique las necesidades del comprador al que pretende satisfacer y los grupos de clientes o mercados que atiende y 3) dé a la compañía una identidad propia

Los valores son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. La declaración de estos se utiliza para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal.

FODA

David (2013) define el análisis FODA como "una herramienta de planificación estratégica que permite a las organizaciones identificar y evaluar sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas. Este análisis es fundamental para el desarrollo de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades mientras se minimizan los riesgos". El FODA proporciona una visión integral del entorno organizacional, ayudando en la toma de decisiones estratégicas. La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas

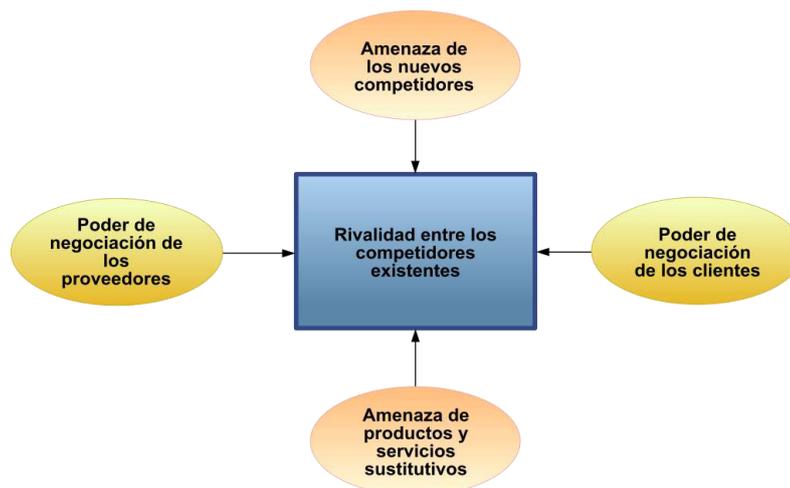
Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas

Las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

MODELO DE 5 FUERZAS DE PORTER

Porter (2008) describe las Cinco Fuerzas como "un modelo para analizar la estructura de una industria y su nivel de competencia. Estas fuerzas incluyen la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, y la rivalidad entre los competidores existentes". Este marco ayuda a las empresas a entender la dinámica competitiva de su industria y a desarrollar estrategias para mejorar su posición en el mercado.



ANÁLISIS VRIO

Según S El análisis VRIO nos ayuda a evaluar qué recursos internos nos proporcionan ventaja competitiva, cuáles debemos considerar como vitales y aquéllos que son más prescindibles.



VRIO es el acrónimo de Valor, Raro, Imitable y Organización. Los recursos internos pueden ser financieros, humanos, materiales y no materiales (de conocimiento, información, cultura, etc.). Serán los recursos que cumplan las cuatro condiciones VRIO los que más aporten a nuestra misión, por lo que han de ser protegidos y explotados al máximo para poder seguir manteniendo esa característica especial que nos hace únicos frente a nuestro cliente.

Valor: En este ámbito el concepto de Valor de un recurso viene dado por su capacidad para aprovechar una oportunidad de mercado o minimizar una amenaza. Aprovechar oportunidades o minimizar amenazas suele traducirse en mayores beneficios por ingresos de la organización

Raro: Un recurso Raro es aquel de acceso reducido, que no está al alcance de todos o que es limitado (cantidad, tiempo de vigencia, ...). Representa un alto valor para nuestra organización, aunque puede ser un recurso difícil de conseguir. Si nuestros competidores pueden obtenerlo fácilmente no será Raro.

Inimitable: Cuando un producto o servicio tiene éxito, nuestros competidores querrán imitarlo y ofrecerlo a nuestros clientes mucho más barato, para superar la imagen de marca ya creada. La imitación puede aparecer de dos maneras, como copia directa o como producto o servicio sustitutivo. Cuanto mayor sea la inversión necesaria para la copia, mayor será la permanencia temporal de la ventaja competitiva

Organización: Trataremos de ver si la organización está preparada estructuralmente para explotar los recursos que hemos encontrado como Valiosos, Raros y difícilmente Imitables.

ESTRUCTURA

En el ámbito de la administración, la estructura organizativa se define como la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos. Según Robbins y Coulter (2014), la estructura organizativa "es el marco formal de



tareas y relaciones de autoridad que define cómo se dividen, agrupan y coordinan los trabajos". Este concepto es clave para el funcionamiento eficiente de una empresa, ya que influye en la asignación de responsabilidades y en el flujo de información. La estructura organizativa no solo establece cómo se dividen y coordinan las actividades de una empresa, sino que también facilita el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Una herramienta clave dentro de la estructura organizativa es el organigrama, un diagrama visual que muestra la jerarquía y las relaciones formales dentro de una organización. Según Daft (2018), el organigrama "es una representación gráfica que ilustra las posiciones, roles y relaciones jerárquicas entre los distintos departamentos y empleados de una organización". En otras palabras, es una herramienta que detalla cómo se distribuyen las responsabilidades y la autoridad, mostrando quién reporta a quién y cómo fluye la comunicación dentro de la empresa.

Aplicación

El presente trabajo se desarrollará en tres grandes etapas, diseñadas para abordar de manera integral los desafíos que enfrenta LP Bar y proponer soluciones estratégicas que optimicen su funcionamiento. Cada etapa responde a un enfoque específico que permite analizar, estructurar y planificar el futuro del negocio:

1. **Declaración Estratégica:** En esta etapa inicial, se definirán los elementos fundamentales de la identidad del bar, como su misión, visión y valores. Estos elementos servirán como pilares para orientar las decisiones estratégicas y establecer una dirección clara para el negocio.

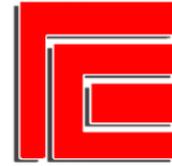


2. **Análisis Estratégico:** En esta segunda etapa, se evaluarán tanto los factores internos como externos que afectan el desempeño de LP Bar. Para ello, se aplicarán herramientas como el análisis FODA, el modelo de las 5 fuerzas de Porter y el análisis VRIO, que permitirán identificar oportunidades de mejora, amenazas del entorno y recursos clave que pueden potenciarse.
3. **Formulación Estratégica:** En la etapa final, se desarrollarán objetivos estratégicos específicos acompañados de planes de acción detallados. Estos incluirán plazos definidos y responsables, asegurando que las acciones sean prácticas y estén alineadas con la estrategia general del bar

Análisis de datos

Para analizar los datos obtenidos mediante las técnicas de entrevista semi-estructurada al dueño y la observación directa en el entorno de trabajo, se utilizaron dos herramientas clave: la **nube de palabras** y el **análisis de la observación**.

Figura 1: Nube de palabras



2. **Duplicación de tareas y roles indefinidos:** La ausencia de una estructura organizativa formal provoca que varios empleados realicen funciones similares o intercambien roles sin una asignación clara. Esto genera confusión, pérdida de tiempo y una menor eficiencia operativa, especialmente durante los momentos de mayor afluencia.
3. **Atención personalizada disminuye en horas pico:** Durante los horarios de alta demanda, el personal no logra mantener el nivel de atención personalizada que caracteriza al bar. Esto afecta la experiencia del cliente y puede influir negativamente en la percepción del servicio.
4. **Espacio operativo limitado en momentos de alta demanda:** La infraestructura actual del bar no está diseñada para manejar un gran volumen de clientes simultáneamente. Esto genera cuellos de botella en áreas operativas clave, como la cocina y el área de servicio, afectando tanto la velocidad como la calidad de la atención.

ETAPA 1: DECLARACION ESTRATEGICA

En base al análisis de los datos obtenidos a través de la entrevista semi-estructurada y la nube de palabras, se identificaron los elementos clave que reflejan las prioridades, desafíos y aspiraciones de LP Bar. Considerando esta información, en esta primera etapa se propone definir la **misión, visión y valores** de la empresa. Estos elementos serán fundamentales para establecer la identidad estratégica del bar y orientar todas las decisiones futuras, sirviendo como pilares para su crecimiento sostenible y adaptación a las demandas del mercado.



VISION: "Convertirnos en un líder del sector gastronómico local, ofreciendo experiencias culinarias excepcionales en un ambiente acogedor, y expandirnos a nuevas ubicaciones, manteniendo siempre nuestra esencia y dedicación a la calidad"

MISION: "Ofrecer a nuestros clientes una experiencia gastronómica única, basada en la calidad de nuestros productos, un servicio cercano y personalizado, y un ambiente familiar que los haga sentir como en casa"

VALORES:

- **Calidad:** Nos comprometemos a ofrecer productos frescos y de la mejor calidad en cada uno de nuestros platos y bebidas
- **Tradición:** Mantenemos la esencia familiar que ha caracterizado a nuestro bar desde su fundación, respetando nuestros orígenes y brindando lo mejor de la gastronomía.
- **Trabajo en Equipo:** Creemos en la importancia del trabajo colaborativo para alcanzar nuestros objetivos
- **Hospitalidad:** Nos esforzamos por crear un ambiente acogedor y familiar, donde cada cliente se sienta bienvenido y valorado.

ETAPA 2: ANALISIS ESTRATEGICO

ANALISIS FODA

FORTALEZAS



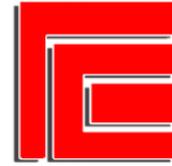
En esta segunda etapa del proceso estratégico, se utilizó diferentes herramientas para analizar los diferentes factores y fuerzas internas y externas que tienen influencia en el negocio.

FORTALEZAS

- **Calidad en los productos y servicio:** LP Bar se distingue por ofrecer productos frescos y de alta calidad, acompañados de un servicio cercano y personalizado, lo que mejora la experiencia del cliente y promueve la fidelización.
- **Experiencia en el mercado:** Con más de 15 años en el sector gastronómico, LP Bar ha acumulado un valioso conocimiento del mercado y las preferencias de sus clientes, lo que le otorga estabilidad y confianza entre su base de clientes.
- **Lealtad de los clientes:** La relación familiar y el trato personalizado han logrado crear una base de clientes fieles que acuden regularmente al bar, lo que ayuda a mantener un flujo de ingresos constante.
- **Falta de competencia cercana:** LP Bar se encuentra en una zona **con poca competencia directa**, lo que le otorga una ventaja en términos de captar la atención de clientes locales sin la presión de bares cercanos que ofrezcan productos similares.
- **Amplia variedad de productos:** La diversificación en la oferta permite a LP Bar atender distintos segmentos de mercado y satisfacer una variedad de preferencias, lo que mejora su competitividad y capacidad de adaptación a nuevas tendencias.

OPORTUNIDADES

- **Desarrollo de marketing digital:** Las redes sociales y plataformas digitales ofrecen una gran oportunidad para LP Bar de aumentar su visibilidad, captar nuevos clientes, especialmente entre públicos más jóvenes, y fidelizar aún más a su clientela habitual.



- **Alianzas estratégicas con proveedores:** Formar alianzas con proveedores locales y de calidad podría mejorar la eficiencia de la gestión de stock y garantizar una mayor frescura y consistencia en los productos ofrecidos.
- **Posibilidades de expansión:** Con una base sólida y la ausencia de competencia cercana, LP Bar podría explorar la expansión a nuevas zonas o incluso abrir otra sucursal, aprovechando su reputación.
- **Mejora en la gestión operativa:** Implementar sistemas de gestión de inventarios y mejorar la planificación del personal para optimizar la eficiencia operativa.
- **Alto consumo de comida típica:** La alta demanda de comida tradicional en la región representa una oportunidad para incorporar y destacar platos típicos en el menú, atrayendo tanto a clientes locales como turistas

DEBILIDADES

- **Falta de formalización/estructuración:** El bar no cuenta con una estructura organizativa clara ni procesos formalizados, lo que provoca duplicación de tareas y una gestión menos eficiente.
- **Toma de decisiones centralizada:** La mayoría de las decisiones recaen en el dueño, lo que sobrecarga su capacidad y reduce la agilidad del negocio.
- **Problemas de gestión de stock:** No hay un sistema formal de control de inventarios, lo que ocasiona faltantes de productos en momentos clave.



- **Falta de estrategias de marketing:** El marketing se ha basado principalmente en recomendaciones de clientes, sin aprovechar el potencial del marketing digital.
- **Falta de presencia en redes sociales:** La ausencia de una presencia significativa en redes sociales pone al bar en desventaja frente a la competencia que utiliza estas plataformas para atraer clientes.

AMENAZAS

- **Competencia creciente:** Aunque no hay competencia cercana, existen varios competidores grandes en otras zonas y el crecimiento del sector gastronómico en Tucumán representa una amenaza potencial.
- **Bajas barreras de entrada:** La facilidad con la que nuevos competidores pueden entrar al mercado local aumenta la presión competitiva.
- **Dependencia del dueño:** La centralización en la toma de decisiones limita la capacidad del negocio para operar de forma independiente sin la intervención directa del dueño.
- **Inestabilidad/crisis económica actual:** Los cambios en la economía, como la inflación y el aumento en los costos de los insumos, afectan la rentabilidad y la capacidad del bar para mantener precios competitivos.

ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una estrategia de marketing digital basada en la calidad de los productos y servicio y en la fidelidad de los clientes, para mejorar la visibilidad y atraer nuevos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformación digital y automatización: Implementar herramientas digitales que optimicen la gestión de inventarios, personal y ventas, solucionando los problemas de gestión de stock mientras se



	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la falta de competencia cercana y la diversificación de productos para explorar oportunidades de expansión y captar nuevos segmentos del mercado. 	<p>aprovecha la oportunidad de mejorar la gestión operativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una estrategia de marketing digital para resolver la falta de estrategias actuales y aprovechar las oportunidades de crecimiento a través de redes sociales
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> Programas de fidelización para enfrentar la competencia creciente: Usar la lealtad de los clientes para desarrollar programas de fidelización, que incluyan descuentos o promociones especiales, protegiendo la base de clientes ante la creciente competencia. Fortalecer la presencia en redes sociales, utilizando la calidad en productos y servicio y la lealtad de los clientes para destacar frente a la creciente competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar procesos formales de gestión operativa y financiera para proteger el negocio ante la inestabilidad económica y mejorar la eficiencia operativa. Formalizar la estructura organizativa y descentralizar la toma de decisiones para reducir la dependencia del dueño y estar mejor preparados frente a la competencia creciente.

MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Amenaza de nuevos competidores

El mercado gastronómico de Tucumán presenta bajas barreras de entrada, lo que facilita la llegada de nuevos competidores. Abrir un bar o restaurante requiere una inversión moderada, pero los costos son manejables y pueden reducirse aún más mediante el uso de espacios



compartidos o servicios de cocina a puerta cerrada. Además, las licencias y permisos son accesibles, lo que permite a emprendedores y pequeñas empresas entrar en el mercado sin mayores dificultades. Muchos negocios emergentes comienzan como servicios de delivery, lo que no demanda una gran inversión inicial y permite que las marcas crezcan gradualmente. La tendencia creciente, impulsada por la pandemia, de crear nuevas cafeterías, cervecerías artesanales y food trucks ha acelerado la entrada de nuevos competidores al sector gastronómico. Por lo tanto, a pesar de que la entrada de nuevos jugadores es factible, LP Bar puede moderar esta amenaza fortaleciendo su diferenciación, manteniendo la calidad del servicio y consolidando su marca. Además, la fidelización de los clientes actuales es crucial para mantenerse competitivo frente a los nuevos competidores

Rivalidad entre competidores

La competencia en el mercado gastronómico de Tucumán es un factor importante a tener en cuenta debido a la gran cantidad de competidores existentes, los cuales ofrecen en su mayoría servicios y productos similares. Aunque el bar se encuentra en una ubicación con poca competencia cercana, el sector gastronómico en San Miguel de Tucumán ha crecido significativamente en los últimos años. La competencia incluye bares, cafeterías, restaurantes, y locales especializados en diferentes tipos de cocina, que atraen a los mismos segmentos de clientes. Además, muchos de estos competidores invierten agresivamente en estrategias de marketing digital, expansión de servicios (delivery, promociones) y fidelización, lo que aumenta la rivalidad. A pesar de la competencia, LP Bar ha mantenido una base sólida de clientes regulares gracias a su atención y la calidad de sus productos. Sin embargo, la lealtad debe mantenerse a través de una oferta diferenciada y constante innovación para no perder terreno ante la competencia.



Por lo tanto, A pesar de la fuerte rivalidad, LP Bar puede utilizar su reputación, fidelidad de los clientes, y calidad del servicio como factores clave para destacar frente a los competidores. Invertir en diferenciación y marketing digital será esencial para mantenerse competitivo.

Poder de negociación de los proveedores

LP Bar ha establecido alianzas estratégicas con algunos proveedores clave, esenciales para mantener la calidad de los productos que ofrece. Estos acuerdos ayudan a asegurar la consistencia de los insumos utilizados, lo cual es fundamental para la reputación del bar. Sin embargo, el mercado de proveedores en el sector gastronómico es amplio, y muchos de los productos que el bar necesita están estandarizados, lo que significa que hay múltiples opciones disponibles. Esta cantidad de proveedores reduce significativamente el poder de negociación de cada uno, ya que LP Bar tiene la posibilidad de cambiar de proveedor sin afectar gravemente su operación. A pesar de esto, factores externos como la inflación y la fluctuación en los costos de los insumos aumentan la presión sobre los márgenes de ganancia del bar. Los proveedores pueden trasladar esos aumentos de costos a LP Bar, lo que incrementa ligeramente su influencia en la negociación de precios, especialmente en tiempos de inestabilidad económica. No obstante, la diversificación de proveedores y la posibilidad de recurrir a nuevas alianzas ayudan a mitigar esta situación.

Por lo tanto, aunque los proveedores son importantes para mantener la calidad de los productos, el poder de negociación de estos es moderado a bajo debido a la abundancia de alternativas en el mercado.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes representan el valor más importante para LP Bar, ya que su influencia en el negocio es significativa debido a la alta competencia en el mercado gastronómico local. Los principales grupos de clientes son familias, jóvenes y adultos que buscan una buena experiencia



gastronómica, lo que exige altos estándares de calidad en los productos y el servicio. Estos clientes tienen muchas opciones en el mercado, lo que les otorga un alto poder de negociación, ya que pueden cambiar fácilmente de establecimiento si no están satisfechos con la oferta de LP Bar en términos de calidad, precio o atención. El mercado gastronómico en San Miguel de Tucumán ofrece una amplia variedad de alternativas, lo que aumenta la presión para que LP Bar mantenga su calidad y precios competitivos. Los clientes pueden optar por bares, restaurantes, cafeterías, o incluso servicios de comida a domicilio, lo que hace que su poder de elección sea aún mayor. Sin embargo, LP Bar cuenta con una fuerte base de clientes leales, que valoran la atención personalizada y la calidad constante de los productos. Esta fidelización ayuda a suavizar un poco el poder de los clientes, ya que genera una relación de confianza que reduce la posibilidad de que los clientes busquen alternativas de manera inmediata.

En conclusión, el poder de negociación de los clientes es alto, dado que tienen muchas opciones en el mercado y buscan siempre la mejor experiencia gastronómica. A pesar de esto, LP Bar puede contrarrestar esta influencia manteniendo la calidad del servicio y productos, además de fortalecer la fidelidad de sus clientes

Amenaza de productos sustitutos

La principal amenaza de sustitutos para LP Bar proviene de la comida casera, ya que muchos clientes optan por preparar alimentos en sus hogares para ahorrar o controlar la calidad de los ingredientes, especialmente en tiempos de crisis económica. La accesibilidad a recetas y productos frescos facilita esta alternativa. Otro importante sustituto son los productos congelados y preparados que se encuentran en supermercados. Estos productos ofrecen la conveniencia de una comida rápida, pero con la posibilidad de almacenarla por largos periodos



y prepararla en casa a un precio menor. Además, el crecimiento del consumo de la comida vegana representa un desafío importante. La creciente demanda por opciones basadas en plantas refleja un cambio en las preferencias de los consumidores, especialmente entre los más jóvenes y aquellos que buscan una alimentación más saludable y sostenible. LP Bar aún no se ha adaptado completamente a esta tendencia, lo que podría limitar su atractivo frente a este mercado en expansión

Por lo tanto, el poder de los sustitutos es moderado-alto. LP Bar debe diferenciarse mejorando su oferta gastronómica, manteniendo la calidad de sus productos y adaptándose a nuevas tendencias, como la incorporación de opciones veganas y saludables. Esto le permitirá atraer nuevos segmentos del mercado y mantenerse competitivo.

ANALISIS VRIO

RECURSO	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACION	CONCLUSION
Calidad de los productos y servicio	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Conocimiento y experiencia en la industria	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Ubicación geográfica	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal.
Variedad de productos	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Capital financiero	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva



Precios competitivos	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal.
Relación con el cliente	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible

- Calidad de los Productos y Servicios:** La calidad es esencial para satisfacer a los clientes y atraer nuevos consumidores. Aunque bien gestionada, es fácilmente replicable, lo que la convierte en una ventaja temporal. El bar tiene la capacidad organizacional para mantener este estándar, pero la competencia puede imitar este recurso.
- Conocimiento y Experiencia en la Industria:** La experiencia en el sector permite al negocio adaptarse y entender mejor las tendencias del mercado. Sin embargo, este recurso no es único y puede ser imitado con el tiempo por otros negocios. Aunque valioso, no es un recurso que le brinde una **ventaja sostenible**.
- Ubicación Geográfica:** La ubicación es valiosa y rara debido a la facilidad de acceso y la falta de competencia cercana, pero no es inimitable; otros pueden establecerse en áreas similares. La ubicación ofrece una **ventaja temporal** que podría perderse con la entrada de nuevos competidores en la zona.
- Variedad de productos:** Una amplia oferta es valiosa para atraer a diversos segmentos, pero es común en el sector y, por lo tanto, fácilmente replicable. Aunque la variedad contribuye al atractivo de LP Bar, no ofrece una diferenciación duradera frente a la competencia.
- Capital Financiero:** El capital es crucial para operar y crecer, pero no representa una **ventaja competitiva** ya que otros pueden acceder a financiamiento similar. Este recurso es necesario para el funcionamiento, pero no garantiza una posición diferenciada en el mercado.



- **Precios competitivos:** Mantener precios competitivos es valioso, especialmente en un mercado sensible al precio. Sin embargo, esta estrategia puede ser igualada fácilmente por otros competidores, limitando su poder como ventaja sostenible
- **Relación con el cliente:** a relación cercana y personalizada con los clientes es difícil de replicar y valiosa en términos de fidelización. Este recurso se considera raro y parcialmente inimitable, dado que es único para LP Bar y genera una conexión genuina con los clientes. La organización está bien estructurada para aprovechar este recurso, que ofrece una ventaja competitiva sostenible.

ETAPA 3: DECLARACION ESTRATEGICA

En esta tercera etapa, y con base en los hallazgos obtenidos a través del análisis estratégico (FODA, 5 fuerzas de Porter, y VRIO), se procede a formular los **objetivos estratégicos** que guiarán el desarrollo de LP Bar. Cada objetivo está acompañado de un plan de acción detallado, plazos específicos y responsables designados, asegurando que las acciones sean prácticas y aplicables. Esta etapa tiene como propósito establecer una hoja de ruta clara que permita al bar formalizar sus procesos, optimizar recursos y fortalecer su posición en el mercado de manera sostenible.

Objetivo: Establecer una estructura organizativa clara y formalizar los procesos operativos para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones dentro del bar

PLANES DE ACCION

RESPONSABLE

PLAZO



Definir roles y responsabilidades para cada puesto en el bar.	Administrador y dueño	3 meses
Crear procedimientos estandarizados para las operaciones diarias (compras, control de inventarios, atención al cliente)	Administrador y dueño	3 meses
Establecer un sistema de reuniones periódicas para la revisión de actividades y toma de decisiones	Administrador y dueño	3 meses

Objetivo: Implementar indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar y mejorar la eficiencia operativa en áreas como atención al cliente, tiempos de servicio, gestión de inventarios y costos. Esto permitirá un seguimiento constante del progreso y la identificación temprana de áreas críticas.

PLANES DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO
Identificar los indicadores relevantes para las operaciones del bar.	Administrador y dueño	4 meses
Diseñar un sistema de registro y análisis de datos operativos.	Administrador y dueño	4 meses
Realizar revisiones mensuales y ajustes en función de los resultados obtenidos.	Administrador y dueño	4 meses

Objetivo: Ofrecer precios competitivos en el mercado local sin comprometer la calidad de los productos, mediante un análisis de costos y precios de la competencia. Este objetivo busca mantener LP Bar accesible para sus clientes y rentable en el largo plazo.

PLANES DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO
Realizar un análisis de precios de la competencia en el mercado local	Administrador y dueño	1 meses
Ajustar los precios de los productos de acuerdo con los costos y el análisis competitivo	Administrador y dueño	3 meses



Revisar la estructura de costos cada trimestre para mantener precios sostenibles.	Administrador y dueño	3 meses
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	---------

Objetivo: Incorporar tecnologías digitales para automatizar procesos administrativos y operativos, reduciendo costos y optimizando recursos. Esto incluye la gestión de pedidos, control de inventarios y procesos de facturación.

PLANES DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO
Identificar herramientas tecnológicas accesibles para digitalizar procesos clave.	Administrador	6 meses
Capacitar al personal en el uso de las herramientas digitales	Administrador	6 meses
Monitorear los resultados en términos de ahorro de tiempo y costos.	Administrador	6 meses

Objetivo: Implementar un sistema de gestión de inventarios que permita un control más preciso de los insumos, asegurando la disponibilidad de productos clave y minimizando el riesgo de faltantes.

PLANES DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO
Implementar un sistema de inventario digital para el seguimiento de insumos y productos.	Administrador y dueño	6 meses



Establecer niveles mínimos de stock y un proceso de reorden automático.	Administrador	6 meses
Capacitar al personal en el uso del sistema y en el control de stock.	Administrador y encargado	6 meses

Objetivo: Aumentar la visibilidad en redes sociales y otras plataformas digitales para captar nuevos clientes, especialmente entre un público joven.

PLANES DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO
Diseñar una estrategia de marketing digital en redes sociales (Instagram, Facebook) con publicaciones periódicas y campañas.	Tercerizado	4 meses
Crear contenido visual atractivo para destacar los productos y la experiencia en el bar.	Tercerizado	4 meses
Colaborar con influencers locales o realizar promociones para atraer a nuevos clientes.	Tercerizado	4 meses

Objetivo: Expandir la oferta del menú con opciones veganas y saludables para captar nuevas tendencias de consumo y responder a la creciente demanda de alimentos sostenibles

PLANES DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO
Realizar un estudio de mercado para determinar la demanda de opciones veganas y saludables.	Tercerizado	6 meses
Diseñar y probar nuevas opciones de menú alineadas con la tendencia.	Administrador y Cocinero Principal	6 meses



Capacitar al personal en la preparación de estos nuevos productos.	Administrador y Cocinero Principal	6 meses
--------------------------------------------------------------------	------------------------------------	---------

Objetivo: Fortalecer la lealtad de los clientes actuales mediante la implementación de un programa de fidelización que incentive a los clientes frecuentes a regresar al bar, aumentando así la retención y generando una relación duradera con los clientes.

PLANES DE ACCION	RESPONSABLE	PLAZO
Diseñar un sistema de puntos o recompensas para clientes regulares.	Tercerizado	2 meses
Ofrecer descuentos especiales o productos exclusivos para clientes fidelizados.	Administrador	2 meses
Promocionar el programa en redes sociales y dentro del bar para incentivar la participación.	Tercerizado	2 meses

Recomendaciones

- **Formalización de procesos y estructura organizativa:** Se recomienda implementar un sistema de gestión integral que permita estandarizar y formalizar los procesos operativos del bar. Esto incluye la definición clara de roles y responsabilidades, la creación de procedimientos documentados y la capacitación del personal para



alinearlos con los nuevos estándares. Una estructura organizativa formal ayudará a evitar duplicación de tareas, mejorar la eficiencia y facilitar la toma de decisiones.

- **Optimización de la gestión de stock:** La implementación de un sistema de inventario digital es crucial para evitar faltantes en productos esenciales. Esto debe complementarse con una revisión periódica de los niveles de stock y la capacitación del personal encargado de esta tarea. Una gestión adecuada permitirá reducir costos, evitar desperdicios y mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes.
- **Fortalecimiento de la estrategia de marketing:** Para mejorar la visibilidad y atraer nuevos clientes, se sugiere desarrollar una estrategia de marketing digital activa, enfocada en redes sociales como Instagram y Facebook. Esto incluye la publicación de contenido atractivo, promociones especiales y colaboraciones con influencers locales. Adicionalmente, se recomienda implementar un programa de fidelización que incentive la lealtad de los clientes actuales.
- **Ampliación del menú con opciones innovadoras:** Adaptarse a las tendencias de consumo es fundamental para mantenerse competitivo. Se sugiere incorporar opciones de comida vegana y saludable, así como productos de temporada y locales, para captar nuevos segmentos del mercado. Esto diversificará la oferta y fortalecerá la percepción de LP Bar como un negocio innovador y alineado con las demandas actuales.
- **Fortalecer la relación con los clientes a través de programas de fidelización y personalización del servicio:** Se recomienda implementar un programa de fidelización que incentive la lealtad de los clientes frecuentes mediante recompensas, descuentos o beneficios exclusivos. Este programa puede incluir sistemas de puntos acumulables o promociones especiales para clientes regulares, aumentando así su compromiso con el bar. Además, es fundamental mejorar la personalización del servicio para ofrecer una



experiencia más cercana y única. Esto puede lograrse capacitando al personal en atención al cliente, promoviendo un trato personalizado y utilizando encuestas de satisfacción para recoger opiniones y adaptar los servicios a las necesidades de los clientes.

Conclusiones

El presente trabajo permitió identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de LP Bar, evidenciando la necesidad de una formalización en su estructura organizativa y en sus procesos operativos. A través del análisis de herramientas estratégicas como FODA, VRIO y las 5 Fuerzas de Porter, se logró obtener una visión integral del estado actual del bar y su posicionamiento en el mercado.

La formulación de objetivos estratégicos y sus respectivos planes de acción brinda a LP Bar una hoja de ruta clara para optimizar su funcionamiento y garantizar un desarrollo sostenible. Estos objetivos abarcan áreas clave como la gestión operativa, el marketing, la innovación en productos y la capacitación del personal, lo que permitirá al bar enfrentar de manera efectiva los desafíos del entorno competitivo.

El establecimiento de una misión, visión y valores también contribuye a fortalecer la identidad del bar y alinear sus operaciones con una estrategia definida. Estas herramientas no solo mejorarán la eficiencia interna, sino que también posicionarán a LP Bar como un negocio más competitivo y adaptable a las tendencias del mercado.

En conclusión, este plan estratégico sienta las bases para que LP Bar consolide su posición en el mercado gastronómico de San Miguel de Tucumán, optimice sus procesos y garantice su sostenibilidad a largo plazo. La implementación de estas recomendaciones será



clave para que el bar continúe siendo un referente en su sector y aproveche las oportunidades de crecimiento que ofrece el entorno actual.

Anexo

Transcripción de la entrevista al dueño

1. ¿Cómo ves a la empresa tanto en el corto como largo plazo? (5-10 años)

Bueno, a corto plazo me gustaría consolidar la base que ya hemos creado, asegurando que el bar siga funcionando de manera estable y que la cantidad clientes se mantenga constante. Además, quiero mejorar la eficiencia operativa y formalizar los procesos. A largo plazo, me gustaría expandir el negocio, quizás abrir otra sucursal, pero siempre manteniendo la esencia familiar y el enfoque en la calidad que nos caracteriza.

2. ¿Qué valores consideras fundamentales para el bar?

Los valores que considero fundamentales para el bar son la calidad, tanto de los productos como del servicio ya que es uno de los aspectos principales para los bares, también la responsabilidad y el trabajo equipo, lo cual ayuda a que las cosas puedan salir bien. Todo esto siempre manteniendo lo tradicional del negocio familiar.

3. ¿Cómo se toman actualmente las decisiones operativas y estratégicas del bar?

La verdad es que la mayoría de las decisiones las tomo yo, algunas cosas las delego para la mayoría las suelo tomar yo basándome en mi experiencia y en lo que veo que funciona o no en el día a día. Aunque sí consulto al equipo en algunas cosas operativas, la mayoría de las decisiones estratégicas las hago yo solo. Creo que podría mejorar si hubiera una estructura más formal, pero hasta ahora ha funcionado.

4. ¿Cómo evalúas la competencia en el sector gastronómico local?



El sector gastronómico en San Miguel de Tucumán es amplio y viene creciendo bastante sobre todo durante y después de la pandemia. Hay muchos bares y cafeterías que ya tienen nombre y son muy conocidos y otros que compiten por los mismos clientes, y algunos tienen más recursos para marketing y expansión. El bar se ha mantenido porque ofrecemos un buen y productos de calidad, pero es cierto que la competencia es fuerte, y hay que estar atentos.

5. ¿Qué opinas sobre implementar nuevas estrategias de marketing o expansión?

Creo que podría ser de ayuda. Hasta ahora, el marketing ha sido un punto flojo o uno no muy aprovechado, está más basado en recomendaciones de clientes. Me gustaría explorar más el marketing digital y quizás hacer campañas en redes sociales para atraer a un público más joven. En cuanto a la expansión, lo he pensado, pero prefiero asegurarme de que este bar esté bien estructurado antes de abrir otro.

6. ¿Cómo percibes el entorno económico actual y su impacto en LP Bar?

El entorno económico este último año fue bastante complicado debido a que la inflación alta afectó bastante a los costos de los insumos, y eso se refleja en los precios que ofrecemos a los clientes. Se intenta no trasladar todos esos aumentos a los clientes, pero es difícil. A pesar de eso, el bar sigue siendo rentable, así que esperamos que la economía pueda empezar a mejorar para no tener que preocuparse demasiado.

7. ¿Qué diferencia a tu negocio de la competencia en términos de servicio?

Lo que diferencia el bar de la competencia son la calidad y la frescura de los productos, la rapidez y la honestidad en la atención y los precios de los productos. La mayoría de nuestros clientes son regulares, y los empleados ya los conocen por su nombre. Además, somos muy exigentes con la calidad de los productos. Creo que esa relación cercana y la consistencia en la calidad del servicio es lo que nos diferencia.



8. ¿Sientes que el proceso de toma de decisiones podría mejorar con una estructura más formal?

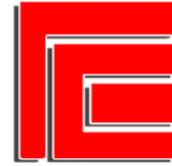
Sí, creo que eso podría ayudar. Muchas veces las decisiones las hago rápido, basándome en lo que veo en el momento, pero no siempre tengo una visión a largo plazo o un plan claro. Tener una estructura más formal, con roles definidos y procesos establecidos, probablemente haría que las decisiones fueran más consistentes y estratégicas

9. ¿Estarías dispuesto a implementar un plan de acción que implique cambios estructurales o estratégicos?

Sí, estoy dispuesto a implementar eso. Creo que es necesario un paso necesario si quiero que el bar siga creciendo y no dependa tan solo de mi experiencia. Me gustaría que el negocio funcione de manera más organizada y que todos tengan claro cuál es su rol y responsabilidad. Por lo tanto estaría bueno poder implementar los cambios estructurales y de la estrategia.

Referencias

- Daft, R. L. (2018). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.
- Fred, R. D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14.ª ed.). Pearson.
- Hatum, A (2015). *Alineando la organización*. Granica.
- Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill



-
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Patria.
 - Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12.ª ed.). Pearson.
 - Soria, J. M. (s.f.). *Notas Técnicas Dirección Estratégica*. Universidad Nacional de Tucumán - Facultad de Cs. Económicas.
 - Thompson, A., Petereraf, M., Gamble, A., & Strickland, A. (2015). *Administración Estratégica* (19.ª ed.). McGraw-Hill.