



Sabores Gourmet

Plan Estratégico para un negocio gastronómico

Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración
en situación laboral

Autor: Arabia, Farid Ignacio

faridarabia01@gmail.com

Tutora: Abbas, Virginia

Año: 2025



Índice

Resumen	3
Introducción	4
Situación Problemática.....	5
Preguntas de Investigación	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Marco Metodológico	6
Marco Teórico.....	7
Aplicación	12
Recomendaciones.....	43
Conclusiones	47
Referencias	49
Apéndice	50



Resumen

En la actualidad, las organizaciones enfrentan un entorno de negocio complejo y competitivo, donde la adaptación y la planificación estratégica son esenciales para el crecimiento y la estabilidad. En un contexto económico cambiante como el de Argentina, algunas empresas optan por diversificar su cartera de negocios para asegurar su supervivencia y aprovechar nuevas oportunidades.

Arthur A. Thompson, en su libro *Administración Estratégica* (2015) expresa que “las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son resultado de una estrategia inteligente, creativa y proactiva”, destacando la importancia de una planificación estratégica sólida en la consecución del éxito empresarial. En este entorno, desarrollar un plan estratégico se convierte en una necesidad urgente para superar los desafíos y aprovechar las oportunidades del mercado. Las organizaciones en expansión, a menudo guiadas por la intuición más que por un enfoque sistemático, pueden enfrentar dificultades en la gestión y la implementación de mejoras continuas.

Bajo este contexto, surge "Sabores Gourmet", dedicada a la elaboración y comercialización de comida, como una de las múltiples líneas de negocio que forman parte de una organización con una cartera diversificada, que abarca desde la gastronomía hasta indumentaria, entretenimiento y otros sectores.

Actualmente se enfrenta una intensa competencia en el mercado gastronómico, donde la habilidad para destacarse y evolucionar es crucial para el éxito de la empresa. A pesar de su diversificada oferta que incluye pizzas, empanadas y tartas, la empresa se enfrenta a problemas significativos en términos de gestión organizativa.

El objetivo de este proyecto es desarrollar un plan estratégico que permita formalizar y mejorar la estructura interna de Sabores Gourmet, abordando problemas de gestión y fortaleciendo el reconocimiento de marca. El enfoque metodológico es mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas dentro de un diseño exploratorio secuencial. Algunas de las técnicas de recolección de datos que se utilizarán comprenden encuestas, entrevistas semi-estructuradas, análisis documental, análisis de base de datos y observación directa. El análisis de datos incluirá herramientas como FODA, benchmarking, VRIO y el modelo del octógono para evaluar la propuesta de valor y las ventajas competitivas del negocio.

Los resultados incluyen una propuesta integral para mejorar la organización interna y toma de decisiones, así como estrategias para el crecimiento de las ventas y fortalecimiento de la marca. Implementar estas recomendaciones ayudará a Sabores Gourmet a definir un rumbo y dedicar sus esfuerzos hacia un objetivo común, alineando la organización y permitiéndole enfrentar exitosamente en un entorno competitivo y cambiante, así también promover un crecimiento sostenible y de mejora continua.

Además, el plan incluirá un cronograma detallado de implementación y seguimiento, con indicadores clave de rendimiento (KPI) para monitorear el avance de cada una de las acciones definidas. La estrategia busca no solo consolidar la estructura interna de la empresa, sino también establecer una hoja de ruta clara para asegurar el crecimiento sostenible de Sabores Gourmet en el competitivo mercado gastronómico de Tucumán.



Palabras Clave: estrategia, plan estratégico, visión, objetivos, gastronomía

Introducción

En Argentina, la gastronomía no solo es una parte esencial de la vida cotidiana, sino que también es reconocida mundialmente por su riqueza y diversidad.

Tucumán, un lugar emblemático por su importancia cultural y gastronómica para el país, experimentó un notable crecimiento en su escena gastronómica. La provincia mantiene la tradición de su cocina regional y, a su vez, amplía considerablemente su oferta gourmet.

Según la Unión Hotelera y Gastronómica de Tucumán (UHGT), el sector registra un desarrollo significativo, con un 80% de los restaurantes renovados o nuevos desde la pandemia. Este auge, que incluye cafeterías, espacios de comida saludable y restaurantes gourmet, ha sido especialmente pronunciado en Yerba Buena, consolidando a Tucumán como un centro gastronómico en crecimiento, atractivo para jóvenes y turistas que buscan nuevas experiencias culinarias.

Bajo este contexto nace “Sabores Gourmet”, una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos gourmet, con más de cinco años en el mercado. Sabores Gourmet es una empresa local que, a lo largo de su trayectoria, evoluciona desde un modelo de franquicia fallido hacia una marca independiente con un portafolio diversificado de productos. Actualmente tiene una sucursal ubicada en San Miguel de Tucumán, y gracias a un crecimiento sostenido, extiende su presencia a Yerba Buena con una sucursal en funcionamiento y otra próxima a inaugurarse.

A pesar de su transformación y avance, la empresa enfrenta problemas relacionados con la falta de organización y planificación estratégica, lo cual limita su desarrollo en el mercado.

En el competitivo mundo de la gastronomía, la ausencia de un plan estratégico sólido puede generar una gestión ineficiente de los recursos, decisiones erráticas, falta de comunicación interna y una desconexión con las necesidades del mercado, lo que impide que muchos negocios logren mantenerse a flote. Por ello, el planeamiento estratégico se considera fundamental para cualquier organización.

Un plan estratégico tiene como propósito enfrentar estos desafíos mediante una reorganización interna, controles más rigurosos y una estrategia de crecimiento orientada al incremento de ventas y expansión en el mercado. Este trabajo justifica la necesidad de formalizar la gestión de Sabores Gourmet, al identificar la falta de planificación estratégica como una problemática clave. La investigación se centrará en cómo la implementación de un plan estratégico puede resolver estos problemas y mejorar la eficiencia y competitividad de la empresa, aplicando un enfoque exploratorio secuencial, que permite abordar primero una fase cualitativa para comprender en profundidad la situación actual, y luego una fase cuantitativa para validar los hallazgos y orientar la toma de decisiones.



Situación Problemática

Sabores Gourmet es una empresa gastronómica en crecimiento que surgió tras el colapso de una franquicia dedicada a la venta de pizzas. Actualmente Sabores Gourmet ofrece una amplia variedad de productos que incluyen pizzas, empanadas, tartas, sándwiches, picadas, vinos, fiambres, embutidos, quesos, panes, y encurtidos. La empresa opera en San Miguel de Tucumán y Yerba Buena, con planes de expansión que incluyen nuevas sucursales y un galpón de producción. Sabores Gourmet es solo una de las múltiples unidades de negocio gestionadas por sus propietarios. La empresa forma parte de un conglomerado que abarca más de 35 negocios activos, distribuidos en diversos sectores. Entre ellos, se encuentran heladerías con múltiples locales en toda la provincia, salas de escape en Yerba Buena y San Miguel de Tucumán, tiendas multimarca de indumentaria con presencia en ambas localidades, un bazar y local de productos infantiles con tres sucursales, y una franquicia de donas con una sucursal recientemente cerrada. También se inauguró un local de pizzas y empanadas y un restaurante de carnes en un nuevo polo gastronómico en Yerba Buena.

Esta diversificación le permite atender diversas necesidades del mercado y ofrecer una amplia gama de productos y servicios. Aunque una cartera de negocios diversificada puede ser visto como una gran estrategia para aprovechar oportunidades y reducir riesgos, actualmente Sabores Gourmet enfrenta serios desafíos debido a la falta de orden y formalidad en su estructura organizativa. La empresa no cuenta con una figura de liderazgo claramente definida, lo que dificulta la toma de decisiones rápidas y efectivas. Esta ausencia de autoridad central genera una gestión reactiva en lugar de estratégica, y los problemas operativos tienden a resolverse de forma improvisada, sin planificación ni seguimiento.

Uno de los principales síntomas es la dispersión de recursos y atención debido a la diversificación excesiva, lo cual impide concentrar los esfuerzos en el fortalecimiento de Sabores Gourmet como marca. Esta situación afecta tanto la calidad y coherencia de sus productos como el posicionamiento en el mercado. La delegación excesiva de responsabilidades a personal con escasa capacitación agrava aún más la situación, ya que muchos empleados carecen de las herramientas necesarias para tomar decisiones adecuadas. Esto deriva en un manejo deficiente de inventarios, falta de estandarización en los procesos y frecuentes desperdicios.

En síntesis, el problema central que enfrenta Sabores Gourmet es la falta de una planificación estratégica que ordene su estructura interna, defina claramente los roles de liderazgo y gestione adecuadamente los recursos. Esta carencia impide un crecimiento sostenido, limita la eficiencia operativa y compromete la posibilidad de construir una marca sólida y competitiva.

Desarrollar un plan estratégico permitirá abordar estos problemas desde la raíz. Formalizará la organización, establecerá procedimientos claros, permitirá concentrar los esfuerzos en áreas clave, optimizará los recursos disponibles y facilitará un liderazgo definido. Con un enfoque proactivo, Sabores Gourmet podrá afrontar los desafíos actuales, aprovechar



sus oportunidades de expansión, desarrollar una marca sólida y consolidar su presencia en el mercado.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es la situación actual de Sabores Gourmet? ¿Y cuáles son las expectativas y metas a largo plazo de los socios?
2. ¿Cuáles son los pasos a seguir para elaborar un plan estratégico?
3. ¿Qué objetivos y planes de acción pueden implementarse para impulsar el crecimiento sostenible del negocio?

Objetivo General

Proponer un plan estratégico para la organización que permita formalizar y estructurar la empresa, mejorando su rendimiento y competitividad, proporcionando una hoja de ruta para guiar a la empresa hacia sus objetivos a largo plazo.

Objetivos Específicos

1. Reconocer los factores internos y externos que afectan el negocio, filosofía empresarial y su potencial estrategia.
2. Identificar los pasos para elaborar un plan estratégico que permita formalizar y alinear la organización.
3. Definir objetivos y desarrollar planes de acción para promover el crecimiento sostenido del negocio.

Marco Metodológico

El enfoque metodológico de este trabajo será mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas dentro de un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS) de lo cualitativo a lo cuantitativo. Este enfoque permite una comprensión integral del contexto de Sabores Gourmet y facilita la implementación de mejoras continuas en la organización.

Muestreo: Se aplicará un muestreo no probabilístico intencional, involucrando gerentes, empleados clave, el propietario, algunos clientes frecuentes y algunos competidores.

Técnicas de recolección de datos: incluyen entrevistas semi-estructuradas para explorar percepciones cualitativas, encuestas estructuradas para recolectar datos cuantitativos sobre satisfacción y rendimiento, análisis documental de reportes internos y estudios de mercado, y observación participante para documentar procesos y dinámicas internas.

Análisis de Datos: El análisis de datos cualitativo se basa en la codificación temática de las entrevistas, mientras que el análisis cuantitativo se centra en la estadística descriptiva. Para facilitar la interpretación y el seguimiento, se utiliza un dashboard dinámico que permitirá visualizar gráficamente los principales resultados de la encuesta digital.



Además, herramientas FODA/FODADODA se utilizan para identificar áreas clave para estrategias, el benchmarking compara a Sabores Gourmet con sus competidores para detectar brechas, el análisis VRIO evalúa los recursos y capacidades para identificar ventajas competitivas, y el modelo del octógono se aplica para evaluar la propuesta de valor de la empresa.

Marco Teórico

En Tucumán, la gastronomía refleja la identidad cultural de la región a través de sus platos tradicionales. Para Sabores Gourmet, aprovechar esta conexión podría fortalecer su posicionamiento en el mercado local y ayudar a destacarse como un referente en la gastronomía tucumana, atrayendo a clientes que buscan experiencias culinarias que resalten lo local y lo casero.

La gastronomía es el estudio de la relación entre cultura y comida, involucrando no solo el arte de preparar alimentos, sino también la ciencia, las tradiciones, y los contextos sociales y económicos que rodean a la alimentación. Este campo abarca desde la historia de los alimentos hasta su preparación y consumo. Para Montanari (2006) la **gastronomía** es el conocimiento profundo de todo lo relacionado con la comida y la bebida, involucrando la ciencia culinaria, las técnicas de preparación, y la cultura alimentaria en su contexto histórico y social. Comprender la gastronomía en profundidad no solo permite ofrecer productos auténticos, sino también diseñar estrategias que respondan a las expectativas culturales del consumidor. En este sentido, la planificación estratégica se convierte en una herramienta esencial para lograr una propuesta de valor coherente y diferenciada.

En el competitivo y dinámico sector de la gastronomía, los negocios enfrentan desafíos únicos que incluyen cambios constantes en las preferencias de los consumidores, la presión de la competencia, la gestión eficiente de los recursos y sobre todo el entorno tan cambiante en Argentina. Para enfrentar estos retos, la implementación de un plan estratégico sólido permite alinear los recursos y capacidades del negocio con sus objetivos a largo plazo, asegurando así su sostenibilidad y crecimiento.

Para Morcillo, Bueno Campos y Salmador Sánchez (2006) el **proceso estratégico** está dividido en etapas: pensamiento estratégico, análisis estratégico, formulación de la estrategia, implementación y control estratégico.

Pensamiento estratégico: Se compone de la filosofía empresarial, objetivos y acciones de la organización. En esta etapa es fundamental que interactúen en conjunto de manera alineada.

Análisis estratégico: evalúa las fuerzas competitivas del entorno (factores externos) y la situación de los recursos y capacidades internas que forman las competencias esenciales de la organización (factores internos). Se enfoca en la vigilancia y diagnóstico tanto externo como interno.

Formulación de la estrategia: Implica identificar y evaluar diferentes opciones estratégicas disponibles, y seleccionar la opción más adecuada.



Implementación: Implica llevar a cabo el plan diseñado, incorporando acciones que puedan surgir durante el proceso. Asegurando que las estrategias se lleven a cabo de acuerdo con el plan, gestionando recursos y actividades para lograr los resultados deseados.

Seguimiento y Control estratégico: Monitoreo continuo del progreso de las estrategias implementadas. Incluye la evaluación de resultados y la comparación con los objetivos establecidos. Se realizan ajustes según sea necesario para corregir desviaciones y mejorar el desempeño.

El proceso estratégico comienza con el Pensamiento Estratégico, dentro del cual según Thomson (2015) destacan:

Visión Estratégica: establece la dirección de la empresa a largo plazo, define el rumbo que la alta dirección considera óptimo, combinando producto, mercado y cliente. La visión responde la pregunta “¿hacia dónde vamos?”, se podría hacer la analogía con que la visión es el destino del viaje, y sirve como un mapa que guía hacia el futuro deseado, preparando el camino y comprometiendo a todos en la empresa con las acciones necesarias para llegar a ese destino. Sirve para orientar a los interesados y alinear los esfuerzos de la empresa hacia un objetivo común. Debe comunicar lo que la organización pretende ser, y servir de punto de referencia para la toma de decisiones estratégicas pensando a futuro.

Misión: la declaración de la misión describe cuál es el propósito actual de la empresa, respondiendo a la pregunta “¿quiénes somos?, ¿qué hacemos y por qué estamos aquí?”. Debería identificar los productos o servicios ofrecidos, especificar las necesidades de los clientes a las que se dirige, y darle a la empresa una identidad propia. Siguiendo con la analogía del viaje es cómo establecer el punto de partida en un mapa marcando el inicio del viaje hacia sus objetivos.

A la hora de elaborar un plan estratégico es fundamental utilizar herramientas que permitan realizar un análisis profundo de la organización, para cumplir con la segunda etapa del proceso estratégico.

La diferenciación y la ventaja competitiva son pilares fundamentales para cualquier plan estratégico efectivo en este sector. El análisis **FODA**, según Thomson, es una herramienta clave para realizar un análisis situacional en el desarrollo de un plan estratégico. Como fue mencionado anteriormente forma parte de la etapa de análisis estratégico. Permite evaluar las fortalezas internas de la organización, como recursos únicos o capacidades destacadas, que pueden ser aprovechadas para mejorar la competitividad. También identifica las oportunidades externas, como cambios favorables en el mercado, que pueden ser utilizados para el crecimiento. A su vez, examina las debilidades internas, como limitaciones o procesos ineficientes, que deben ser abordadas para reducir su impacto negativo. Finalmente, considera las amenazas externas, como la competencia intensa o cambios en la economía, para desarrollar estrategias que mitiguen su efecto. Este análisis no solo proporciona una visión clara del entorno interno y externo, sino que también facilita la toma de decisiones estratégicas al ofrecer una base sólida para elegir entre diferentes estrategias o caminos alternativos, asegurando que las decisiones se alineen con la situación actual de la organización y maximicen su efectividad.



En esta etapa, la herramienta **VRIO** también juega un papel crucial. Según Barney (1995) el análisis VRIO es una herramienta que permite al negocio evaluar sus recursos y capacidades, determinando su capacidad para ofrecer una ventaja competitiva sostenible. El análisis se basa en cuatro dimensiones clave:

Valor: Los recursos o capacidades deben ser valiosos, es decir, permitir a la empresa explotar oportunidades o neutralizar amenazas en su entorno. Esto significa que deben contribuir de manera significativa al rendimiento económico y competitivo de la empresa.

Rareza: Los recursos o capacidades deben ser raros, lo que implica que no deben estar ampliamente disponibles para todos los competidores. La rareza de un recurso aumenta su capacidad para generar una ventaja competitiva.

Imitabilidad: Los recursos o capacidades deben ser difíciles de imitar o copiar por los competidores. La dificultad para imitar un recurso puede ser debido a factores como su historia única, la complejidad de su desarrollo o las inversiones realizadas.

Organización: La empresa debe estar organizada para explotar los recursos o capacidades de manera efectiva. Esto incluye tener la estructura, los sistemas y los procesos adecuados para maximizar el potencial de estos recursos y capacidades.

Si un recurso o capacidad cumple con las cuatro dimensiones del VRIO, puede proporcionar una ventaja competitiva sostenida a la empresa (Barney, 1995).

A partir de las herramientas FODA y VRIO se obtiene información crítica sobre la posición interna y externa de la empresa. Esta información se puede complementar con otra herramienta muy útil para el proceso estratégico, el **Octógono**. Dentro de este contexto, el Octógono de Estrategia se presenta como una herramienta que permite evaluar diferentes factores estratégicos y su impacto en el negocio, proporcionando un marco integral para la toma de decisiones. El Octógono es un modelo desarrollado por Arthur A. Thompson y A.J. Strickland que identifica ocho dimensiones clave que deben alinearse para que una empresa desarrolle e implemente una estrategia efectiva. Estas dimensiones incluyen la visión estratégica, la misión, los objetivos, la estrategia, las políticas y procedimientos, el presupuesto, la estructura organizacional y la cultura organizacional. Cada una de estas áreas interconectadas juega un papel crucial en la guía de la empresa hacia sus metas a largo plazo. Este modelo resalta la importancia de una visión holística en la gestión estratégica, asegurando que todos los componentes de la organización estén alineados y trabajen en conjunto. La integración y coherencia entre estas dimensiones permiten a la empresa formular y ejecutar estrategias de manera efectiva, maximizando sus posibilidades de éxito en un entorno altamente competitivo como es en este caso la gastronomía.

Después de completar el análisis estratégico, el siguiente paso es la formulación de la estrategia, donde se definen los objetivos y se identifican los medios para alcanzarlos. En esta etapa nos encontramos con el plan estratégico. Un **plan estratégico** según Thomson (2015), es un documento que guía la dirección a largo plazo de una empresa, estableciendo una visión clara, objetivos estratégicos, y las acciones necesarias para lograr estos objetivos. Este proceso es vital en el sector gastronómico, donde las condiciones del mercado pueden cambiar rápidamente, y las empresas deben estar preparadas para adaptarse. A través de una



planificación estratégica efectiva, los negocios pueden diferenciarse de la competencia y mantener su relevancia en el mercado. El plan estratégico combina tanto la misión y la visión de la empresa como sus metas, y traza un mapa detallado para alcanzar un desempeño competitivo superior.

En el contexto de empresas diversificadas, donde se manejan múltiples unidades de negocio con potenciales diferencias significativas entre ellas, la formulación de estrategias requiere una estructura jerárquica que asegure la coherencia y el alineamiento de las iniciativas estratégicas a través de distintos niveles de la organización. Esta jerarquía se compone de cuatro niveles de estrategia: corporativa, de negocio, funcional y operativa. Cada nivel tiene un papel específico y debe contribuir a la estrategia global de la empresa, funcionando en conjunto como piezas de un rompecabezas.

Estrategia Corporativa: La estrategia corporativa establece el enfoque general de la empresa diversificada, buscando maximizar el rendimiento global de la empresa y crear sinergias entre sus diferentes unidades de negocio. El CEO y altos ejecutivos toman decisiones sobre qué negocios mantener, cuáles desinvertir, y cómo ingresar en nuevos mercados, ya sea mediante adquisiciones, alianzas o desarrollo interno.

Estrategia de Negocio: La estrategia de negocio se centra en cómo una unidad específica puede obtener una ventaja competitiva en su mercado. El director general de la unidad y otros ejecutivos importantes son responsables de definir cómo diferenciarse y alinearse con la estrategia corporativa para mejorar el desempeño de esa unidad particular.

Estrategias Funcionales: Las estrategias funcionales abordan la gestión de áreas específicas dentro de un negocio, como marketing, producción y finanzas. Estas estrategias son diseñadas por los responsables de cada función, con la aprobación final del gerente general, y deben apoyar la estrategia de negocio y contribuir a su éxito.

Estrategias Operativas: Las estrategias operativas se enfocan en los procedimientos y actividades diarias en unidades operativas clave, como plantas y centros de distribución. Los gerentes de estas unidades aseguran que las operaciones cumplan con los objetivos de producción, costos y calidad, impactando directamente en la eficiencia y la reputación de la empresa.

En la gastronomía donde la competencia es feroz y la diferenciación puede ser la clave para el éxito, es clave comprender el concepto de **estrategia**. Michael Porter (1996) sostiene que la esencia de la estrategia está en crear y mantener una ventaja competitiva que permita a una empresa liderar en su industria. Según Porter, la estrategia no se trata simplemente de ser excelente en lo que se hace, sino de ser diferente. Este enfoque se centra en diferenciarse de la competencia de manera que la empresa pueda ofrecer un valor único a sus clientes, lo cual es clave para lograr y mantener el liderazgo en el mercado.

En este contexto, Porter propone cinco estrategias competitivas genéricas que pueden ayudar a una empresa a posicionarse con éxito:

Estrategia de liderazgo en costos: La empresa se esfuerza por reducir costos y ofrecer productos similares a los de sus rivales a un precio más bajo, atrayendo a un mayor número de clientes.



Estrategia de amplia diferenciación: Aquí, la empresa busca diferenciar sus productos con características únicas que atraigan a un amplio espectro de compradores, permitiéndole destacar frente a la competencia.

Estrategia centrada en bajos costos: Esta estrategia se dirige a un nicho específico de mercado, donde la empresa ofrece productos a un precio más bajo que sus rivales para atraer a ese grupo de consumidores.

Estrategia centrada en diferenciación: La empresa se enfoca en un segmento particular de compradores y ofrece productos que satisfacen mejor sus gustos y necesidades que los de la competencia, generando lealtad y preferencia.

Estrategia de mejores costos del proveedor: Se trata de una estrategia híbrida que combina costos bajos con diferenciación, ofreciendo productos con características valiosas para los clientes, pero a precios más competitivos que los de los rivales.

Cada una de estas estrategias puede ser aplicada en el ámbito de la gastronomía para que los negocios logren una ventaja competitiva sostenible, ya sea reduciendo costos, ofreciendo productos únicos o enfocándose en segmentos específicos del mercado. Sin embargo, para ejecutar estas estrategias de manera eficiente, las empresas necesitan una estructura organizacional que apoye la flexibilidad y agilidad operativa.

La gestión de varias unidades de negocio puede generar desorden, lentitud en la toma de decisiones y tensiones entre las funciones centralizadas y descentralizadas. Este es un problema común en empresas que buscan mayor flexibilidad sin perder eficiencia. En este contexto, para Smet, Kleinman & Weerda (2019) se presenta como una solución estructural innovadora la organización Helix.

La Organización **Helix** desagrega las responsabilidades de liderazgo en dos líneas paralelas: una enfocada en el desarrollo de las personas y sus capacidades, y otra dedicada a las prioridades del negocio y la creación de valor. Estas líneas tienen igual autoridad, pero roles distintos. El Líder de Capacidades se encarga de desarrollar las habilidades y la carrera profesional de los empleados, mientras que el Líder de Creación de Valor supervisa el trabajo diario y asegura que los empleados cumplan con los objetivos del negocio.

Este modelo elimina la confusión de responder a múltiples jefes y facilita la asignación ágil de recursos entre unidades. Además, reduce tensiones al permitir que las decisiones operativas y estratégicas evolucionen de manera independiente, adaptándose a las necesidades del mercado. Implementar una estructura Helix podría ser clave para mejorar la flexibilidad organizativa, acelerar la toma de decisiones y gestionar eficazmente múltiples unidades de negocio.

La implementación de la estrategia con una estructura sólida en un negocio gastronómico no es menos importante que su formulación. Es en esta fase donde la planificación se convierte en acción, y donde se deben establecer **OKR** (Objetivos y Resultados Clave) claros es crucial para alinear a toda la organización hacia metas comunes y asegurar el logro de resultados significativos.

El enfoque de OKR según John Doerr (2014) es una metodología para establecer metas claras y medibles que guían el trabajo de las organizaciones hacia resultados significativos y



tangibles, fomentando la transparencia, el alineamiento y la mejora continua. Algunos conceptos clave para su desarrollo:

1. Objetivos: Son metas significativas y orientativas que una organización o equipo quiere alcanzar en un período determinado. Deben ser claros, inspiradores y desafiantes, apuntando a lo que realmente importa para la empresa.

2. Resultados Clave: Son indicadores específicos y medibles que permiten evaluar si se han alcanzado los objetivos. Los resultados clave son cuantitativos y deben ser verificables para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos.

3. Implementación y seguimiento: la importancia de implementar OKR de manera transparente y participativa en toda la organización. Esto implica que todos los niveles de la empresa deben establecer sus propios OKR que se alineen con los objetivos generales de la organización. Además, los equipos deben realizar un seguimiento regular y ajustar los OKR según sea necesario para adaptarse a cambios en el entorno o las prioridades.

4. Cultura de OKR: Para que los OKR sean efectivos, deben estar integrados en la cultura organizacional. Esto significa que deben ser comprendidos y aceptados por todos los miembros del equipo, fomentando así un enfoque colaborativo y orientado a resultados.

Los OKR son útiles para un plan estratégico porque permiten establecer objetivos claros y medibles, alinean los esfuerzos de todo el equipo hacia metas comunes y facilitan la medición del progreso. Al definir objetivos específicos y resultados clave, los OKR aseguran un enfoque preciso y proporcionan una base para ajustar las estrategias en función de los avances reales.

Aplicación

Siguiendo las etapas del proceso estratégico, el presente trabajo comienza por el pensamiento estratégico, que incluye la definición de la filosofía empresarial. Esta fase inicial es clave para alinear a todos los actores internos en torno a una visión compartida. Luego de asistir a reuniones internas de Sabores Gourmet y escuchar opiniones de los dueños, encargadas y colaboradores de las sucursales y distintas áreas se detectó que la filosofía empresarial aún no se encuentra definida ni formalizada. Esta falta de claridad genera confusión, afecta la coherencia operativa y limita la toma de decisiones estratégicas. A partir de esta observación, y sumando el aporte de clientes frecuentes, se elaboran a continuación una serie de propuestas orientadas a profesionalizar la gestión, mejorar el orden interno y alinear a la organización bajo una identidad común.

Visión

“Ser reconocidos en Tucumán como la mejor opción de comida rápida en pizzas, empanadas y más; con un servicio ágil y con productos elaborados con los más altos estándares de calidad a precios competitivos. Innovamos continuamente en nuestra oferta para satisfacer las preferencias de nuestros clientes, manteniendo la posibilidad de expandirnos a otras provincias como franquicia. Aspiramos a ser la referencia local en variedad y rapidez, mejorando constantemente la experiencia del cliente y consolidándonos en el mercado con una oferta accesible y diversa.”

Misión



“En Sabores Gourmet estamos comprometidos con ofrecer una experiencia gastronómica rápida y de alta calidad. Ofrecemos el mejor equilibrio entre precio y calidad, utilizando las mejores materias primas disponibles. Nos enfocamos en la creación de una oferta diversificada que va desde platos tradicionales como pizzas y empanadas, hasta opciones gourmet. Buscamos resolver la comida o juntada con amigos a través de una amplia oferta de productos que se adaptan a los gustos de nuestros clientes. Comprometidos siempre con mejorar la atención y la satisfacción del cliente en Yerba Buena y San Miguel de Tucumán.”

Valores

Calidad: Nos comprometemos a ofrecer productos frescos y de la más alta calidad, seleccionando cuidadosamente los ingredientes para garantizar una experiencia culinaria excepcional.

Rapidez del servicio: Nos destacamos por la eficiencia en el servicio, entregando nuestros productos en 10 minutos o menos, sin sacrificar la calidad.

Innovación: Fomentamos la innovación constante, no solo en nuestros productos, sino también en la forma en que operamos. Nos enfocamos en diversificar continuamente nuestra oferta de productos, adaptándonos a las preferencias de nuestros clientes. Buscando siempre maneras de mejorar y ofrecer algo nuevo.

Compromiso con el cliente: Valoramos nuestro rol en la comunidad tucumana, adaptándonos a sus necesidades y brindando productos y promociones alineados a su estilo de vida. Ofrecemos productos accesibles manteniendo siempre la máxima calidad. Contamos con un amplio portafolio de productos, desde pizzas y empanadas hasta opciones gourmet para diferentes gustos y preferencias. Buscamos mejorar constantemente la experiencia de nuestros clientes a través de un servicio personalizado y eficiente. El cliente es el centro de todo lo que hacemos. Buscamos brindar una atención personalizada, cercana y eficiente, creando relaciones duraderas basadas en la confianza y el respeto.

Trabajo en equipo: Fomentamos un ambiente de trabajo colaborativo, donde el respeto y el apoyo mutuo sean pilares fundamentales para alcanzar nuestros objetivos estratégicos.

Responsabilidad social: Nos comprometemos a actuar de manera responsable con la comunidad y el medio ambiente, promoviendo prácticas sostenibles y contribuyendo al bienestar social de Tucumán.

Para fortalecer el pensamiento estratégico es importante la comunicación clara de la misión y visión. Se debe asegurar que tanto los empleados como los clientes conozcan y comprendan la misión y visión. Esto ayuda a alinear las acciones de todos hacia un objetivo común y refuerza la cultura organizativa. También es fundamental integrar estos valores en la cultura diaria, se puede conseguir al implementar prácticas que refuercen los valores, como capacitaciones en servicio al cliente, talleres de innovación, y políticas de sostenibilidad dentro de las operaciones. Y por último es clave la alineación con el crecimiento futuro. Asegurar que la misión y visión se alineen con los planes de expansión y los objetivos de largo plazo, tanto en la apertura de nuevas sucursales como en la consolidación de la marca en el mercado gourmet regional.



Análisis situacional de Sabores Gourmet: Al analizar la situación actual de Sabores Gourmet, se destacan varias áreas clave de su negocio, enfocadas en la diversificación de productos, expansión geográfica, y oportunidades de crecimiento en el sector gastronómico local. A continuación, se presentan los puntos más relevantes del análisis situacional, ajustados al enfoque estratégico necesario para este plan.

Tabla Número 1: Análisis situacional

Productos	• Diversificación de la oferta gastronómica: ofrece una amplia gama de productos, incluyendo pizzas, empanadas, tartas, picadas, sándwiches gourmet, fiambres, así como una selección de vinos y tragos. • Especialización en productos gourmet: Además de productos tradicionales, ofrece productos de alta gama, como tablas de fiambres y quesos artesanales con ingredientes de alta calidad. • Capacidades de producción: cuenta con un galpón de producción que permite abastecer a las distintas sucursales y garantizar una oferta continua de productos.
Mercado Objetivo	• Segmento principal: Clientes de nivel socioeconómico medio-alto y alto, con interés en productos gourmet y experiencias culinarias diferenciadas. • Ubicación geográfica: ubicado en San Miguel de Tucumán con una sucursal en Barrio Norte. Recientemente inauguraron una sucursal en Yerba Buena y próximamente tendrán otra en Yerba Buena. • Diversificación de clientes: atiende a clientes que buscan diversas opciones gastronómicas. Tanto experiencias tradicionales como exclusiva o gourmet.
Propuesta de Valor	• Experiencia gourmet: busca ofrecer productos de alta calidad, con un enfoque en la gastronomía gourmet que destaca por el uso de ingredientes especiales y técnicas culinarias artesanales. • Diversificación de productos: El amplio portafolio de productos permite atraer a distintos públicos y adaptarse a las tendencias del mercado. Soluciona la reunión de amigos, con una amplia carta para todos los gustos. • Variedad de opciones y precios, constantes promociones.



Posicionamiento en el Mercado	• Reputación local: es conocido por su calidad, aunque la falta de una estructura organizativa sólida ha impactado en su capacidad de crecimiento y de consolidar su posición en el mercado. • Competencia: La competencia en el sector gastronómico de Tucumán es alta, con varios actores ofreciendo productos similares y más especializados. Cada uno con diferentes niveles de precios y enfoque en productos gourmet o tradicionales.
Canales de Venta	• Venta física: Principalmente a través de sus locales en Yerba Buena y San Miguel de Tucumán, donde los clientes pueden realizar pedidos para llevar o disfrutar de los productos en el lugar (Yerba Buena). • Venta online: Aunque limitada, tiene presencia en plataformas de delivery y redes sociales, pero no cuenta con una estrategia fuerte de ventas en línea. Poca participación en Pedidos Ya.
Redes Sociales	• Instagram • Facebook • WhatsApp • Aun no tienen TikTok

Fuente: Elaboración Propia

Análisis FODA: Este análisis se lleva a cabo a partir de conversaciones con los dueños del negocio, la observación directa y encuestas a los clientes. Se destacan fortalezas como la diversificación de productos y servicios, su expansión geográfica en zonas de alto poder adquisitivo, y el conocimiento del mercado adquirido a través de su trayectoria. Además, la reciente incorporación de un área de marketing ayuda a fortalecer su presencia digital. Por otro lado, las debilidades incluyen una falta de estructura organizativa, una gestión reactiva y la ausencia de un análisis exhaustivo del mercado. En cuanto a oportunidades, el crecimiento del mercado gastronómico en Tucumán y la posibilidad de abrir franquicias presentan opciones de expansión, mientras que las amenazas incluyen la fuerte competencia y la inestabilidad económica del país, que puede afectar tanto su operatividad como el poder adquisitivo de los clientes.

Tabla Número 2: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- Diversificación de productos y servicios: Sabores Gourmet ofrece una amplia gama de productos, desde pizzas hasta productos gourmet, lo que permite atender a diferentes	- Crecimiento del mercado gastronómico en Tucumán: El auge en la oferta gastronómica y la expansión del mercado gourmet presentan oportunidades de expansión y fidelización.



segmentos del mercado. A su vez es parte de una cartera de negocios muy grande, que sirve de respaldo. - Expansión geográfica: Ya cuenta con sucursales en San Miguel de Tucumán y Yerba Buena, lo que le permite captar más clientes. Presencia en Yerba Buena, una zona de alto poder adquisitivo. - Conocimiento del mercado: La trayectoria en el mercado gastronómico les ha permitido comprender las tendencias y preferencias locales. - Incorporación de Área de Marketing: Se ha comenzado a trabajar con una agencia externa especializada en marketing, encargada de generar contenido para Sabores Gourmet y el resto de las marcas del grupo.	- Digitalización del sector: Mayor presencia en plataformas de delivery y redes sociales podría aumentar su visibilidad y ventas. - Incorporación de nuevos productos gourmet: Ampliar la oferta de productos puede atraer a nuevos clientes y diversificar las fuentes de ingresos. - Apertura de Franquicias: la experiencia del dueño podría ser para abrir franquicias en otras provincias del país.
DEBILIDADES	AMENAZAS
- Falta de estructura organizativa: La empresa carece de un liderazgo claro y procedimientos estandarizados, lo que genera ineficiencia operativa. - Gestión reactiva: Se enfrenta a problemas conforme surgen en lugar de anticiparse a ellos mediante planificación estratégica. - Delegación excesiva: Falta de personal capacitado en roles clave, lo que afecta la calidad operativa y toma de decisiones. Excesiva rotación de empleados. - Falta de estudio del Mercado: no se realizaron análisis exhaustivos de la competencia, y tampoco tienen definido cuál es el segmento de clientes. - Mala gestión de inventarios y recursos: La falta de controles adecuados puede llevar a desperdicio y pérdida de oportunidades de ventas. Además son propensos a recibir robos.	- Competencia en el sector: Existe una alta competencia en el mercado gastronómico, lo que requiere diferenciación constante para mantener relevancia. - Dificultades económicas en Argentina: La volatilidad económica puede afectar la capacidad de expansión y el poder adquisitivo de los clientes. - Cambios en las preferencias del consumidor: Las nuevas tendencias alimentarias (comida saludable, vegana, sin TACC, etc.) podrían alejar a un segmento de clientes si no se adaptan con rapidez.

Fuente: Elaboración Propia

Estrategias FOFADODA

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)



- Aprovechar la diversificación de productos y servicios para la expansión geográfica: Utilizar la amplia gama de productos tradicionales y gourmet para captar nuevos mercados en expansión, apoyándose en el auge del mercado gastronómico en Tucumán y otras provincias.
- Potenciar la nueva área de marketing para fortalecer la presencia digital: Apalancarse en la agencia externa para mejorar el posicionamiento de marca, incrementar la visibilidad en redes sociales y plataformas de delivery, y fidelizar a los clientes actuales.
- Expandir la oferta mediante la apertura de franquicias: La diversificación de productos y la experiencia del dueño permiten abrir nuevas franquicias y captar mercados de otras provincias que aún no han sido explotados.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

- Reforzar la gestión aprovechando la digitalización del sector: Implementar un sistema de gestión digital que permita mejorar la organización interna y la toma de decisiones estratégicas.
- Formalización de la estructura organizativa: Uno de los principales desafíos es la falta de un liderazgo claro y procedimientos estandarizados. La creación de una estructura organizativa más definida permitirá mejorar la eficiencia operativa.
- Estudio del mercado para mejorar la competitividad: Realizar un análisis profundo del mercado y la competencia para establecer un segmento objetivo claro y diferenciar la oferta frente a la competencia.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

- Utilizar la diversificación de productos para enfrentar la competencia: La oferta variada de productos gourmet permite una diferenciación importante frente a la competencia local, respondiendo a la alta demanda de productos especializados y de calidad. Desarrollar líneas de productos saludables, sin gluten o vegetarianos para evitar la pérdida de clientes frente a cambios en las preferencias.
- Mejorar la gestión de inventarios a través del conocimiento del mercado: Implementar sistemas de control y stock basados en las tendencias y preferencias del mercado local, minimizando los problemas de desperdicio y optimizando la rotación de productos.
- Mitigar los efectos de la crisis económica con una estrategia de precios competitiva: Aprovechar el poder adquisitivo de los clientes en Yerba Buena y la expansión geográfica para ofrecer productos a precios accesibles y evitar una caída en las ventas.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

- Formalización de procesos para evitar la gestión reactiva: Implementar procedimientos estandarizados que permitan a la empresa responder



proactivamente a los cambios del mercado y evitar problemas operativos derivados de la falta de organización.

- Capacitación en liderazgo para combatir la delegación excesiva: Reducir la dependencia de los dueños capacitando a los empleados en la toma de decisiones y gestión de tareas operativas, fortaleciendo así la estructura organizativa.
- Estudio de la competencia para mejorar la gestión de inventarios: Realizar un análisis exhaustivo de la competencia y sus sistemas de inventario para mejorar los controles internos y evitar pérdidas por falta de gestión adecuada.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Título: 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

1. Nuevos Competidores: Amenaza Moderada
 - El sector de empanadas y pizzas es muy competitivo, ya que los costos iniciales para abrir un negocio similar no son tan altos. Muchos pequeños emprendimientos y franquicias han surgido en la región, ofreciendo productos similares a precios accesibles. Desde el lado de comida tradicional en Tucumán existe una baja barrera de entrada:
 - Sin embargo, desde la perspectiva de negocio gastronómico gourmet, requiere una inversión considerable en equipamiento, personal capacitado, y desarrollo de proveedores especializados. Esto limita la entrada de nuevos competidores, ya que es difícil replicar la oferta diversificada y la calidad que caracteriza.
 - Foco en lo tradicional: Aunque Sabores Gourmet se diferencia en parte por su oferta gourmet, su mayor volumen de ventas proviene de empanadas y pizzas a precios económicos, lo que lo coloca en un segmento altamente competitivo.



- Lealtad de clientes locales: Si bien la amenaza es alta, Sabores Gourmet tiene una base de clientes fieles en Tucumán que confían en sus productos tradicionales, lo cual ofrece cierta protección contra nuevos entrantes.
- 2. Poder de Negociación de los Proveedores: Poder Moderado
 - Proveedores locales accesibles: Los insumos para la producción de empanadas, pizzas y otros productos tradicionales son relativamente comunes y están disponibles en el mercado local. Sabores Gourmet puede negociar con distintos proveedores para obtener buenos precios en ingredientes básicos como harina, carne y vegetales.
 - Dependencia de algunos proveedores: Aunque los ingredientes básicos son accesibles, algunos productos que forman parte de su oferta gourmet, como ciertos quesos o fiambres, pueden depender de proveedores especializados, lo que aumenta ligeramente el poder de negociación en esa área.
 - Inflación y costos variables: Las fluctuaciones económicas y la inflación en Argentina pueden impactar los costos de insumos, afectando las negociaciones con proveedores en cuanto a precios y plazos de entrega.
- 3. Poder de Negociación de los Clientes: Poder Moderado-Alto
 - Mercado sensible al precio: Los clientes de empanadas y pizzas suelen ser sensibles al precio, especialmente en mercados donde existen muchas opciones de productos similares. Esto otorga un poder considerable a los clientes, que pueden cambiar de proveedor si encuentran una mejor oferta en términos de precio o calidad.
 - Oferta similar: En este mercado de productos tradicionales, la diferenciación es baja, lo que les da a los clientes poder para negociar. Sabores Gourmet debe mantener precios competitivos para retener a sus clientes, especialmente en un contexto económico difícil.
 - Fidelidad a la marca: A pesar de la sensibilidad al precio, la calidad constante y el servicio eficiente de Sabores Gourmet le otorgan cierta lealtad por parte de sus clientes, quienes valoran la relación calidad-precio.
- 4. Productos Sustitutos: Amenaza Moderada
 - Sustitutos en comida rápida: El mercado de comida rápida, que incluye hamburguesas, lomos, sándwiches de milanesa y otras comidas rápidas baratas, representa una amenaza moderada para Sabores Gourmet. Los clientes pueden optar por otros productos de precio similar cuando buscan alternativas rápidas y económicas a las empanadas y pizzas.
 - Nuevas tendencias: Aunque la comida rápida tradicional es una amenaza, las tendencias emergentes de comida saludable o delivery de comidas preparadas en casa no compiten directamente con Sabores Gourmet, pero podrían captar una parte del mercado joven si no se adaptan a las preferencias del consumidor.
- 5. Rivalidad entre Competidores: Rivalidad Muy Alta



- Alta competencia local: En el segmento de empanadas, pizzas, y picadas la competencia en Tucumán es feroz. Hay muchas pizzerías y locales de empanadas en la región, desde pequeños emprendimientos hasta cadenas locales consolidadas. Esto obliga a Sabores Gourmet a mantener precios competitivos y una calidad constante.
- Competencia en promociones y delivery: Las ofertas y promociones juegan un papel importante para captar clientes. Además, la creciente demanda de delivery, a través de aplicaciones como Pedidos Ya, ha intensificado la rivalidad, ya que la competencia se vuelve más accesible para los clientes. Las estrategias de Marketing también juegan un rol importante, donde a veces gana el que mejor se adapta a las nuevas tendencias.
- Diferenciación limitada: Dado que la mayoría de los competidores ofrece productos muy similares la capacidad de diferenciación de Sabores Gourmet es limitada en este sector, lo que aumenta la presión competitiva. Si bien se valora la calidad de los productos, dado el contexto económico muchos clientes priorizan más los precios.
- Competencia en expansión: La industria gastronómica gourmet en Tucumán ha crecido rápidamente, con varios competidores locales lo que intensifica la rivalidad en términos de precios, variedad de productos y atención al cliente. El crecimiento del mercado Gourmet en Tucumán también atrae a nuevos jugadores de otras provincias como Buenos Aires que empiezan a expandirse hacia la región.

Benchmarking Yerba Buena: Para llevar a cabo el análisis de la competencia, se procede a elaborar un cuadro comparativo donde se examinan los siguientes ítems:

Tabla Número 3: Benchmarking

Competidores	Precios (producto principal)	Variedad de Productos	Marketing y Publicidad	Canales de Venta	Puntos de Venta/sucursales
Fafa Quesos y Charcutería	Tablas de picadas: \$15.600 - \$101.000	Tablas de picadas, sándwiches gourmet, fiambres, quesos, pastas, tragos, conservas	Presencia en redes sociales, promociones de temporada, participación eventos, Comunidad 31,4 mil seguidores en Instagram	Venta física Delivery propio Take away	1 Yerba Buena



Picar	Tablas de picadas: \$18.000 - \$78.000	Tablas de picadas, conservas, sándwiches de miga, pizzas para hornear	Poca presencia en Redes sociales y flyers locales 4 mil seguidores en Instagram	Venta física Delivery propio Take away	1 Yerba Buena
Gonna Pizzería	Pizzas: \$10.000 - \$16.500	Pizzas gourmet, ensaladas, paninis, postres	Campañas en redes sociales, identidad, publicaciones semanales 7,5 mil seguidores en Instagram	Delivery propio Presencial Pedidos ya Take away	1 Yerba Buena y otra próxima a abrir
Craft	Pizzas: \$9.400 - \$14.900	Pizzas de autor, sándwiches, tartas, ensaladas, desayunos/meriendas	Gran presencia en redes sociales, brunch, menú del día 28,8 mil seguidores en Instagram	Venta física Delivery propio Pedidos ya Take away	1 Yerba Buena 2 San Miguel de Tucumán 1 Tafi Viejo 1 Salta 1 Miami 2 sucursales solo Take Away/delivery
Los Hornos	Empanadas: \$1.200 c/u (docena \$14.200)	Empanadas, parrillada, postres, vinos	Poca presencia en redes, Publicidad limitada 5,2 mil seguidores en Instagram	Venta física Delivery propio Pedidos ya Take away	1 Yerba Buena 2 San Miguel de Tucumán 1 Kansas
La Leñita	Empanadas: \$1.400 c/u (docena \$16.800)	Empanadas, tartas, pizzas, minutas, parrillada	Presencia en redes sociales, promociones 14,2 mil seguidores en Instagram	Venta física Delivery propio Pedidos ya Take away	1 Yerba Buena 3 San Miguel de Tucumán 1 Buenos Aires
El Paisa	Empanadas: \$1.100 c/u (docena \$13.200)	Empanadas, sándwiches, minutas	Presencia en redes sociales, Colaboraciones 8,9 mil seguidores en Instagram	Venta física Delivery propio Pedidos ya Take away	1 Yerba Buena 1 San Miguel de Tucumán

Fuente: Elaboración Propia

Análisis VRIO

Tabla Número 4: Análisis VRIO



Recurso/Capacidad	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Organización	Ventaja Competitiva
1. Diversificación en cartera de negocios	X	X	X		Ventaja Competitiva No Utilizada
2. Atención al cliente personalizada	X			X	Igualdad Competitiva
3. Ubicación geográfica	X	X			Ventaja Competitiva Temporal
4. Capital financiero	X				Igualdad Competitiva
5. Experiencia en franquicias	X	X	X	X	Ventaja Competitiva Sostenible
6. Relaciones con proveedores	X	X	X	X	Ventaja Competitiva Sostenible
7. Proceso de producción propio	X				Igualdad Competitiva

Fuente: Elaboración Propia

1. Diversificación en una cartera de negocios: Al pertenecer a una cartera de negocios diversificada, Sabores Gourmet se beneficia de sinergias entre diferentes empresas del grupo, como acceso compartido a recursos y contactos clave. Esta diversificación contribuye a mitigar riesgos financieros y operativos, lo que representa una ventaja importante frente a competidores que operan de forma independiente. No obstante, este recurso aún no se explota al máximo, lo que limita su impacto.

2. Atención personalizada: Sabores Gourmet se destaca por ofrecer una atención al cliente cercana y personalizada. Con el tiempo, forma de una clientela leal, sobre todo en la sucursal de Barrio Norte, que ya opera desde hace varios años. Esto resulta relevante en el sector gastronómico, donde la relación con los clientes puede generar lealtad a largo plazo. Esta cercanía con los consumidores representa un diferenciador clave en un mercado competitivo, pero también es imitable si no se formaliza o sistematiza. Uno de los desafíos



consiste en mantener una buena relación con los clientes a pesar de la alta rotación de empleados.

Si bien la organización aprovecha esta ventaja a su favor y ofrece promociones constantes para retener a esos clientes, por el tipo de productos que comercializa, no es raro que la competencia también lo haga e incluso que los clientes opten por otro negocio por tener mejor atención.

3. Ubicación geográfica: Sabores Gourmet opera en dos áreas clave de Tucumán: Yerba Buena y San Miguel. Estas zonas no solo atraen a clientes de nivel socioeconómico medio-alto, sino que también presentan una alta actividad comercial. Esta ubicación le otorga acceso a un público amplio y diversificado, lo que constituye una ventaja competitiva significativa en términos de visibilidad y conveniencia para los clientes. Actualmente esta ventaja no se explota sobre todo en la sucursal de Yerba Buena, donde no se logra obtener reconocimiento de marca en el poco tiempo que opera.

4. Capital financiero: Sabores Gourmet dispone de recursos financieros suficientes para mantener y expandir sus operaciones, gracias a su pertenencia a una cartera de negocios diversificada. Este capital le permite realizar inversiones en infraestructura, marketing y expansión de sucursales, lo que lo posiciona favorablemente para aprovechar oportunidades de crecimiento. Sin embargo, el capital por sí solo no representa una ventaja competitiva duradera, ya que muchos competidores pueden acceder a financiamiento similar.

5. Conocimiento y experiencia de los dueños: Los dueños de Sabores Gourmet poseen una sólida experiencia en la gestión de franquicias y negocios, lo que les brinda una ventaja en términos de conocimiento estratégico y operativo. Esta experiencia les permite gestionar múltiples aspectos del negocio de manera eficiente, desde la estandarización de procesos hasta la toma de decisiones clave. Sin embargo, dado que esta experiencia puede ser adquirida con el tiempo, representa una ventaja que debe mantenerse mediante la capacitación continua. Resulta esencial aprovecharla sin perder de vista ningún negocio.

6. Relaciones con proveedores: Sabores Gourmet mantiene relaciones estables con proveedores que le permiten garantizar un suministro continuo de insumos, tanto para sus productos tradicionales como para los gourmets. Sin bien, este recurso es compartido por muchos competidores en el sector gastronómico, en este caso los dueños de Sabores Gourmet también tienen relación con otros proveedores para sus próximos restaurantes y de otros rubros relacionados a sus franquicias. Por lo tanto, una red de proveedores de esta magnitud si es poco común y difícil de imitar ya que se constituye a lo largo de años de trayectoria.

7. Proceso de producción propio: Sabores Gourmet cuenta con un galpón propio para la producción de sus productos, lo que le permite controlar directamente la calidad y los tiempos de producción. Esto representa una ventaja importante, ya que no depende de terceros para el abastecimiento de productos clave como empanadas y pizzas. Tener el control de la producción le permite a la empresa ajustar rápidamente la oferta y reducir costos, lo que le otorga flexibilidad en el mercado competitivo de la gastronomía. Aunque no es raro tener un lugar destinado a la producción, sí requiere una inversión significativa y experiencia operativa. Este lugar también abastecerá a dos nuevos restaurantes próximos a abrir, lo cual



le brinda a Sabores Gourmet la posibilidad de ampliar su cartera de productos e innovar en su oferta gourmet principalmente. Actualmente no se explota como recurso, pero en el mediano o largo plazo podría convertirse en un factor diferencial.

Octógono

Diagrama 1: Octógono



Fuente: Elaboración Propia

Entorno Externo: Sabores Gourmet opera en un entorno altamente competitivo en el sector gastronómico de Tucumán, especialmente en productos tradicionales como pizzas y empanadas, con un crecimiento de la demanda de productos gourmet. La inflación que afecta los precios de los insumos y las regulaciones locales que impactan en los costos operativos.

Estrategia: Actualmente, la empresa no cuenta con una estrategia formal claramente definida. Se observa un enfoque reactivo ante las oportunidades del mercado en lugar de una planificación proactiva. La empresa busca expandirse geográficamente y fortalecer su posicionamiento en el sector tradicional y gourmet.

Saber Distintivo: Se destaca por ofrecer una variedad de productos que combina opciones tradicionales (empanadas, pizzas) con una oferta gourmet más especializada (picadas, fiambres, vinos). Soluciona la comida con amigos con una oferta muy variada y precios y promociones muy accesibles.



Sistema Formal de Dirección y Control: Existe una falta de formalidad en los sistemas de dirección y control. La toma de decisiones depende en gran medida de los dueños, y no hay procedimientos formalizados para el seguimiento de las operaciones o para la gestión financiera y de inventarios. Se identifica la necesidad de implementar un sistema formal de control, con indicadores de rendimiento y procesos de toma de decisiones estandarizados. No existen descriptivos de puestos, manual de funciones, niveles jerárquicos.

Estilos de Dirección: La gestión se encuentra altamente centralizada en los dueños, quienes adoptan un liderazgo operativo sin una estructura organizativa definida. Las encargadas de las sucursales tienen la expectativa de asumir roles de liderazgo, pero en la práctica, las decisiones siguen dependiendo del dueño, lo cual genera una gestión reactiva y una falta de delegación efectiva.

Valores de la Dirección: La empresa valora la lealtad y el compromiso de sus empleados, pero no cuenta con una política clara de desarrollo de personal. Resulta necesario invertir en capacitación y fomentar una cultura organizacional que valore la innovación y el crecimiento interno, fortaleciendo el sentido de pertenencia y motivación del equipo.

Estructura Formal: La organización presenta una estructura informal y reactiva, sin una clara división de responsabilidades. Esta falta de definición genera duplicación de funciones y problemas en la toma de decisiones.

Estructura Real: En la práctica, las decisiones y operaciones son gestionadas directamente por los dueños, lo que genera ineficiencias y dificultades de coordinación en las sucursales. Además, la falta de comunicación interna y la lentitud en la toma de decisiones afectan el desempeño general de la empresa.

Misión Externa: Busca posicionarse como una empresa líder en la oferta de productos gourmet y tradicionales de alta calidad, con una propuesta diferenciada que combine ambas opciones. Existe una necesidad de reforzar la comunicación y alineación de esta misión en todos los niveles de la organización.

Misión Interna: La empresa busca fortalecer la motivación interna de los empleados mediante un ambiente de trabajo colaborativo, promueve la retención de talento y mejora el rendimiento general.

Entorno Interno: Presenta una estructura organizativa informal y una falta de procedimientos definidos para la gestión operativa. La empresa enfrenta desafíos en la delegación de responsabilidades, el control de inventarios y la toma de decisiones. Además, la comunicación interna es deficiente, lo que genera ineficiencias en la coordinación de las sucursales y dificulta la implementación de estrategias a largo plazo.

Análisis de Respuestas de la encuesta:

La presente encuesta forma parte de un estudio diseñado para comprender mejor las preferencias, hábitos de consumo y percepciones de los clientes actuales y potenciales de Sabores Gourmet. Esta información resulta clave para estructurar un plan estratégico que permita formalizar y mejorar los procesos internos, así como fortalecer la relación con los



clientes. Además, ayuda a la empresa a definir su identidad y comprender quien es realmente su segmento actual y a partir de ello, decidir hacia dónde dirigir sus esfuerzos o cambios.

Objetivo de la Encuesta

El objetivo principal de esta encuesta es recopilar información clave sobre los clientes de Sabores Gourmet para formalizar procesos internos mediante el entendimiento de las necesidades y preferencias del mercado y así comprender el segmento actual de clientes. Además, identificar patrones en los hábitos de compra y preferencias de los clientes. Evaluar el nivel de satisfacción actual y descubrir áreas de mejora. Comprender si la imagen de la empresa está realmente alineada con la misión de la empresa. Optimizar la experiencia de compra, tanto en tienda física como en línea. Fortalecer las estrategias de marketing digital, utilizando datos sobre comportamientos en redes sociales y preferencias de contenido. Diseñar acciones estratégicas personalizadas que potencien el crecimiento del negocio y mejoren la percepción de la marca.

Nube de Palabras:

Figura Número 1: Nube de palabras

¿Cómo describirías Sabores Gourmet en UNA palabra?



Fuente: Elaboración Propia

1. *Sabor/Calidad del producto (33 menciones)*
Palabras: Rico, Riquísimo, Excelente, Sabroso, Sublime, Delicioso, Gustoso, Espectacular, Calidad. Esto destaca que el sabor y la calidad son los aspectos más importantes para los encuestados.
2. *Experiencia general/practicidad (6 menciones)*
Palabras: Práctico, Eficiente, Muy bueno, Muy buena comida, Efectivo, Genial. Los clientes también valoran la facilidad y eficiencia del servicio.



3. *Impacto emocional/valorización global (3 menciones)*

Palabras: Increíble, BBB (bueno, bonito, barato), Satisfactorio.
Expresiones que demuestran una conexión emocional positiva y aprecio general.

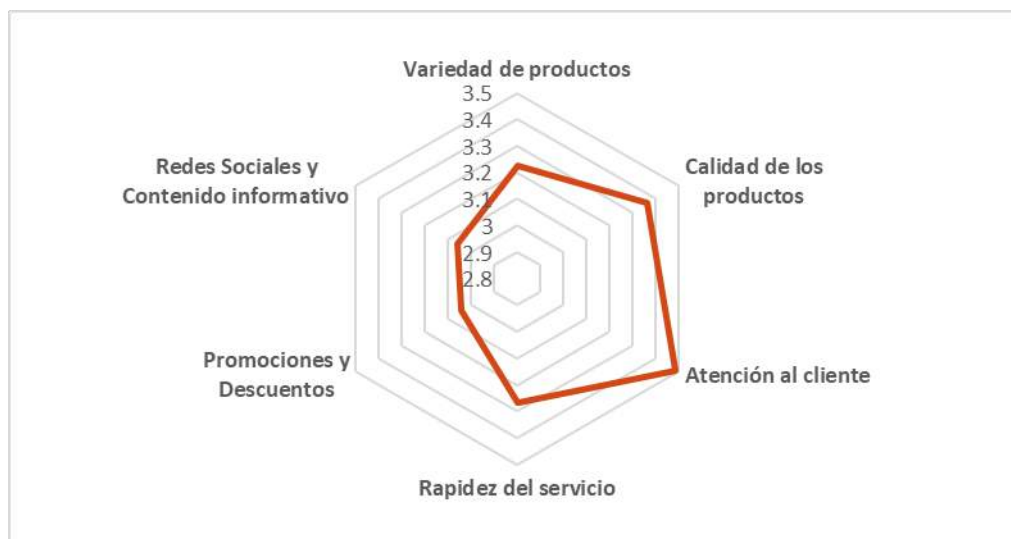
El análisis de las respuestas muestra que el atributo más destacado de Sabores Gourmet es el sabor, con un total de 33 menciones relacionadas con la calidad y el gusto de sus productos. Esto indica que los clientes asocian a la marca principalmente con una experiencia gastronómica sobresaliente. Además, la categoría de experiencia general y practicidad, aunque menos mencionada, evidencia que la eficiencia y facilidad en el servicio complementan esta percepción positiva. Finalmente, las respuestas en la categoría de impacto emocional reflejan el aprecio general de los clientes hacia la marca, lo que refuerza la buena imagen de Sabores Gourmet en su segmento de mercado.

Tabla Número 5: Análisis radial de satisfacción de clientes habituales

	CARACTERISTICA	MEDIA
¿Qué tan satisfecho estás con los siguientes aspectos de Sabores Gourmet?	Variedad de productos	3.224489796
	Calidad de los productos	3.367346939
	Atención al cliente	3.489795918
	Rapidez del servicio	3.265306122
	Promociones y Descuentos	3.040816327
	Redes Sociales y Contenido informativo	3.06122449

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico Número 1: Gráfico radial de satisfacción de clientes habituales





Fuente: Elaboración Propia

1. Atención al cliente (3.49): Es el aspecto mejor valorado, lo que indica que los clientes están bastante satisfechos con el trato y la atención recibida. Este es un punto fuerte para "Sabores Gourmet"

2. Calidad de los productos (3.37): Está cerca de la atención al cliente en términos de satisfacción, lo que sugiere que los productos cumplen con las expectativas de los clientes en cuanto a calidad.

3. Rapidez del servicio (3.27): Este aspecto tiene una valoración moderadamente alta. Aunque la rapidez es aceptable, podría haber oportunidades para mejorar ligeramente este aspecto.

4. Variedad de productos (3.22): Aunque tiene una valoración positiva, es más baja que la calidad y la atención al cliente. Los clientes pueden considerar que la variedad de productos es buena, pero podría ser más amplia.

5. Redes Sociales y Contenido informativo (3.06): Es uno de los aspectos con menor puntuación. Esto sugiere que la presencia en redes y la calidad del contenido podrían mejorarse para captar más interés y participación de los clientes.

6. Promociones y Descuentos (3.04): Es el aspecto con la valoración más baja, lo que indica que los clientes no perciben suficiente atractivo en las ofertas y promociones. Este es un área clave para enfocarse y mejorar.

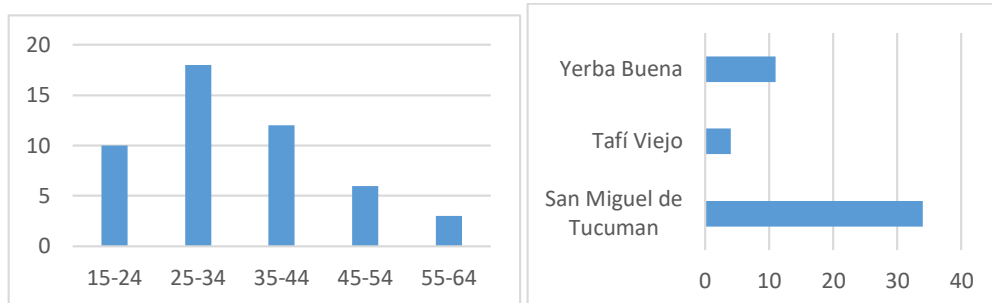
Conclusión: Los clientes están más satisfechos con la atención al cliente y la calidad de los productos. Las áreas que necesitan mayor atención son las promociones y descuentos, así como el contenido en redes sociales, ya que tienen las valoraciones más bajas. Optimizar estas áreas podría aumentar la satisfacción general de los clientes.

Análisis de Dashboard

A partir de la encuesta realizada, se analizan las respuestas mediante la utilización de distintos gráficos y la formulación de un dashboard interactivo que permite cruzar diferentes variables y ver como se relacionan, entre ellas localidad, edad, sucursal, preferencias de comida, experiencia de compra, importancia de descuentos y promociones, modalidad de compra y frecuencia de compra, y cómo conocieron Sabores Gourmet. Este análisis permite comprender detalladamente el comportamiento de los clientes y por otro lado ayuda a la organización a tomar decisiones estratégicas basadas en datos y no intuiciones.

Para comenzar el análisis, se destaca que los clientes que respondieron la encuesta presentan las siguientes características:

Gráfico Número 2: Gráfico de columnas por Edad y barras por Localidad de los encuestados



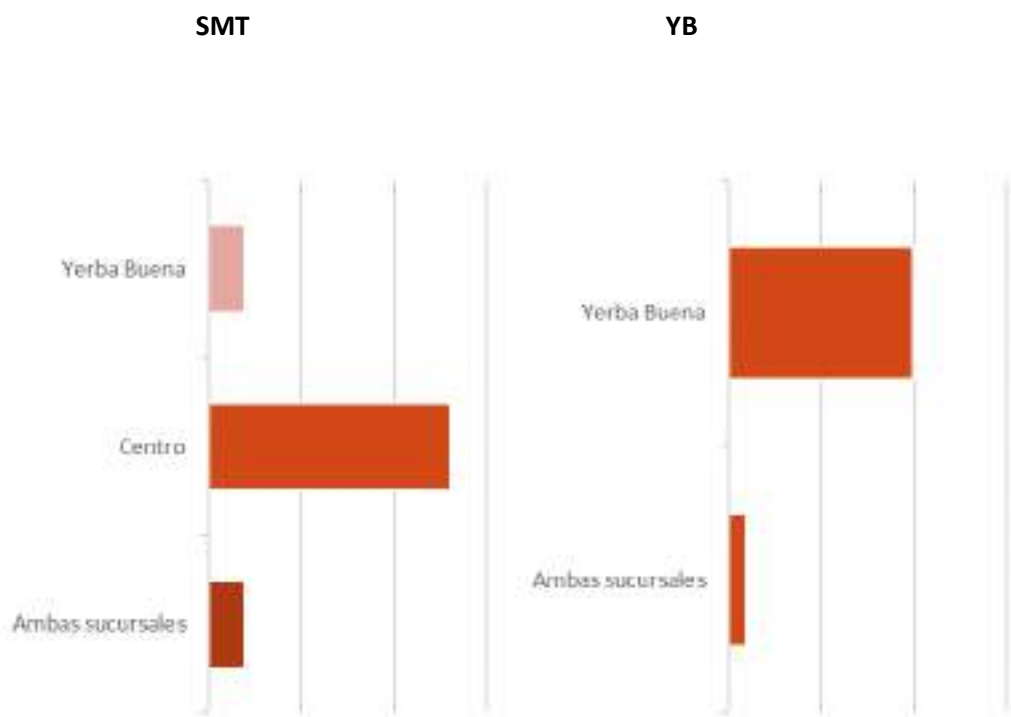
Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de los encuestados son de San Miguel de Tucumán y se encuentran en el rango de edad de 25 a 44 años.

Impacto de la Localidad:

Preferencias de sucursales:

Gráfico Número 3: Gráficos de barras preferencia de sucursales por Localidad



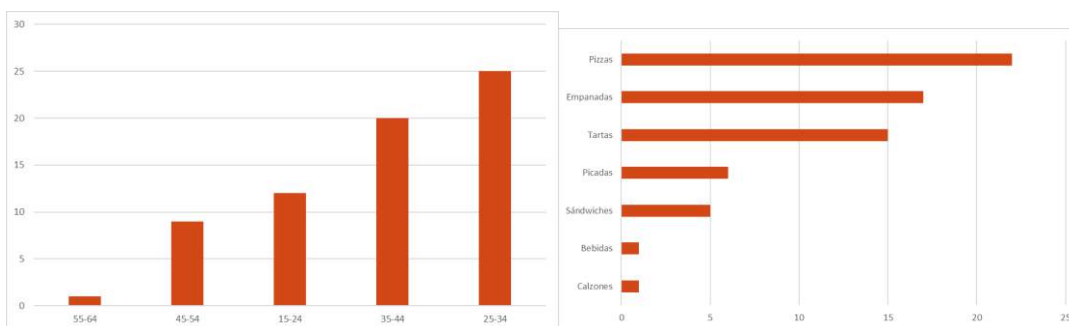
Fuente: Elaboración Propia



Al cambiar la localidad se pudo observar en los gráficos la sucursal de preferencia. Como era de esperar sugiere una relación directa entre ubicación y elección de sucursal.

Preferencias de productos:

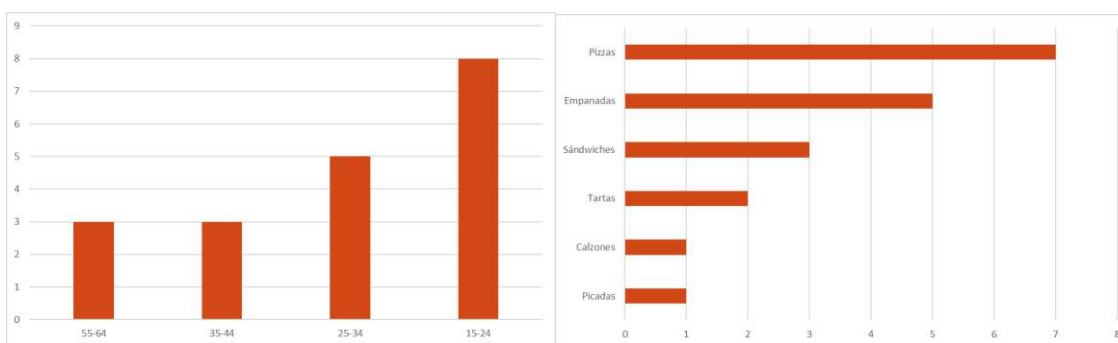
Gráfico Número 4: Gráficos de preferencia de Productos por edad en SMT



Fuente: Elaboración Propia

Los gráficos revelan que en los encuestados de San Miguel de Tucumán predominan las compras de pizzas y empanadas en primer lugar, seguidos por tartas, picadas y sándwiches. Además, la mayoría de los encuestados tienen entre 25 y 44 años de edad.

Gráfico Número 5: Gráficos de preferencia de Productos por edad en YB



Fuente: Elaboración Propia

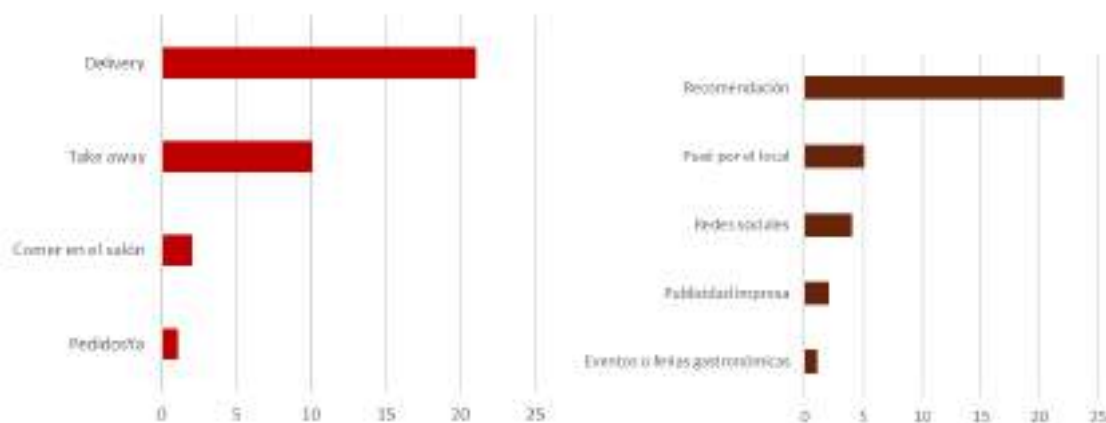


Por otro lado, la mayoría de los encuestados de Yerba Buena tienen entre 15 y 34 años de edad y prefieren comprar pizzas y empanadas en primer lugar, seguidos por sándwiches y tartas.

En el dashboard se observa que, al aplicar el filtro de edad, a medida que se seleccionan rango de edades mayores optan por opciones más elaboradas como tartas y picadas gourmet mientras que clientes de 18-24 años prefieren opciones rápidas y económicas, como empanadas y sándwiches.

Este dato sirve para reforzar los datos cuantitativos de ventas que ven en las reuniones semanales. El volumen de venta está presente en pizzas y empanadas, sin embargo, opciones como picadas y sándwiches (asociadas con la oferta gourmet) son elegidas en menor cantidad. Este dato es relevante para mejorar la oferta gourmet, la cual hoy en día no se ve representada por el negocio y además requiere de gran inversión en cuanto a compra de materia prima.

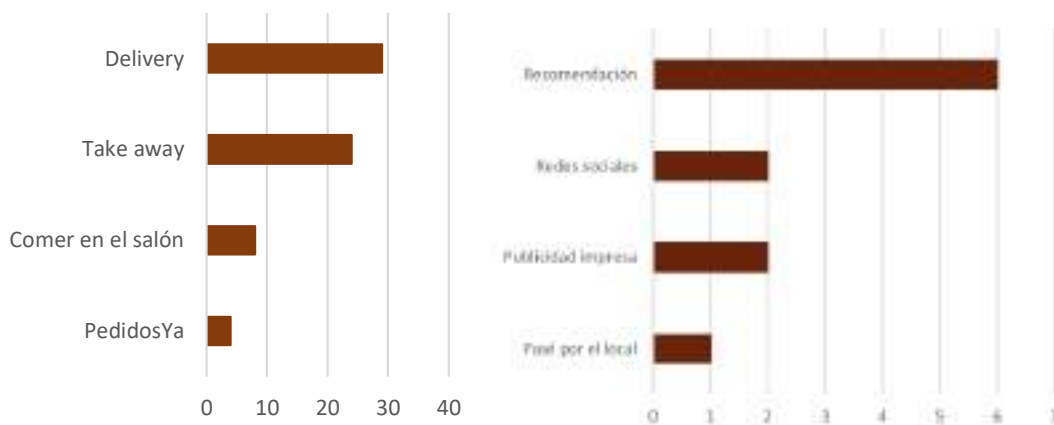
Gráfico Número 6: Gráficos de modalidad de compra y como conocieron SG en SMT



Fuente: Elaboración Propia



Gráfico Número 7: Gráficos de modalidad de compra y como conocieron SG en YB



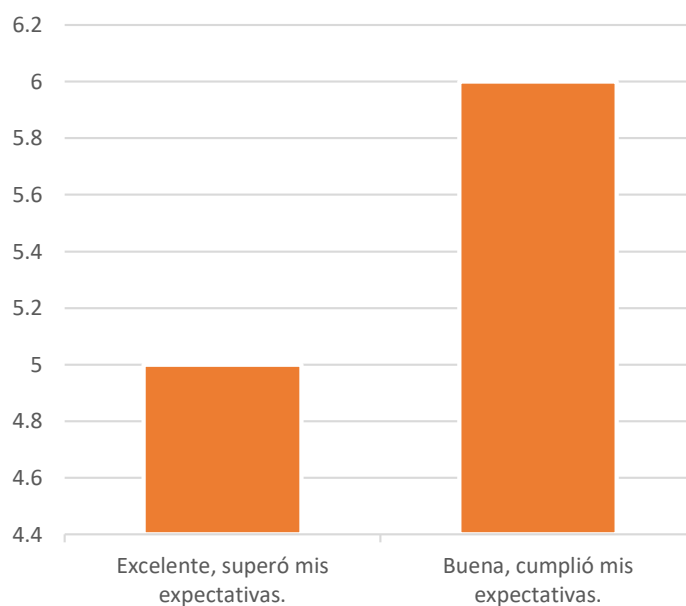
Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que en San Miguel de Tucumán la preferencia de la modalidad de delivery para comprar duplica a take away, esto se relaciona posiblemente con la dificultad de movilizarse en vehículos en el centro de la ciudad. Un dato que llama la atención es que fueron pocos los que eligieron la aplicación de delivery Pedidos Ya, esto posiblemente se debe a la poca participación e inversión que realizó la empresa para posicionarse en la aplicación. Es un aspecto en el que actualmente se está trabajando, ya que hoy en día a los clientes habituales les conviene delivery contactándose por llamada o WhatsApp debido a que los costos y demoras son menores.

Por otro lado, en Yerba Buena se puede observar que las preferencias por las modalidades están parejas. Una de las causas es que hoy en día hay pocos cadetes contratados y los tiempos de demora hacen que las personas prefieran ir al local a buscar su comida o incluso opten por la competencia. Un dato preocupante es la poca preferencia por comer en el local, ya que este local tiene una infraestructura que fue diseñada para tener circulación de clientes dentro del local. Este hallazgo sirve de alerta para revisar las ofertas en esta localidad y también para reforzar su posicionamiento.

En cuanto a cómo conocieron Sabores Gourmet, en ambas localidades predomina la recomendación boca a boca lo cual es positivo ya indica que se cumplen las expectativas de los clientes.

Gráfico Número 8: Gráficos de Experiencia de los encuestados

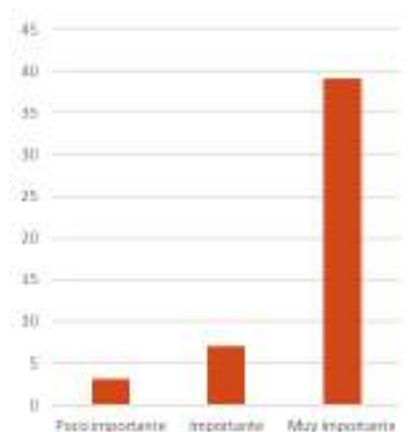


Fuente: Elaboración Propia

Lo que llama la atención es la poca predominancia de las redes sociales. En Yerba Buena hay más encuestados que llegaron por redes sociales, pero también se debe a que los encuestados presentan un menor rango de edad. En la actualidad las redes sociales son un gran potenciador para las empresas por lo tanto este dato sirve como llamado de atención a que se debe trabajar más en este aspecto. Al mismo tiempo de trabajar en la estética de las sucursales, debido a que pocos fueron los que llegaron por pasar por la puerta de los locales y también se presenta poca participación en eventos lo que es una oportunidad desaprovechada.

Importancia de descuentos y promociones

Gráfico Número 9: Gráficos de Importancia de descuentos



Fuente: Elaboración Propia

Indiferente de la localidad de los encuestados, para los clientes de Sabores Gourmet es fundamental que se ofrezcan promociones y descuentos en los productos. Este es sin duda un aspecto que se debe tener en cuenta a la hora de elegir la variedad de productos que se ofrecen en el local y con qué imagen Sabores Gourmet se quiere identificar. Se debe decidir si enfocarse en los productos más vendidos y apuntar a productos de consumo masivo a precios accesibles. O apuntar a mejorar la oferta gourmet y enfocarse en otro nicho de clientes que valoren más la calidad del producto por encima de los precios bajos.

Formulación objetivos Sabores Gourmet

A modo de resumen a continuación se presenta una matriz OKR donde se detallan los objetivos por cada eje estratégico en conjunto con sus resultados claves, acciones claves, plazos y responsables. Además, se organizan según su impacto inmediato en la sostenibilidad y crecimiento de la empresa. Para facilitar su comprensión, se utiliza un sistema de colores por intensidad, el orden de prioridad es el siguiente:

1. Actividades Operativas: Este eje aborda la formalización interna, optimización de tiempos, reducción de errores y control de costos, que son áreas críticas para estabilizar la empresa y construir una base sólida para otros objetivos. Sin estas mejoras, los esfuerzos en marketing, ventas o servicio podrían ser ineficaces debido a problemas operativos.
2. Marketing y Ventas: Una vez que las operaciones se encuentran bajo control, aumentar las ventas y captar nuevos clientes será clave para generar ingresos y fortalecer la posición de la empresa en el mercado. Además, la fidelización ayuda a mantener una base de clientes estable.
3. Finanzas y Gestión: La optimización de costos y el aumento del margen de rentabilidad aseguran que la empresa sea financieramente sostenible, especialmente a medida que crece. Aunque no representa un problema crítico



a corto plazo, su impacto es acumulativo y esencial para la sostenibilidad a largo plazo.

4. Infraestructura y Servicio al Cliente Gourmet: Aunque es importante mejorar la experiencia del cliente y el servicio, este eje tiene un impacto más significativo en la diferenciación y posicionamiento, que se vuelven prioritarios después de resolver problemas internos y asegurar la estabilidad financiera.

Tabla Número 6: OKR

Eje Estratégico	Objetivo	Resultados Clave (KR)	Acciones clave	Plazo	Responsables
Actividades Operativas	Optimizar procesos, reducir errores y disminuir costos operativos	Asegurar que el 100% del personal comprenda sus funciones y responsabilidades	Crear un manual de funciones.	3 meses	Recursos Humanos, Dirección
			Capacitar al 100% del personal en sus funciones y responsabilidades.		
		Optimizar tiempos y reducir errores en un 20%.	Implementar un software de gestión de inventario y controles semanales	2 meses	Gerente de Operaciones, IT
			Diseñar checklists diarios de control operativo		
Marketing y Ventas	Incrementar las ventas totales, captar nuevos clientes y fortalecer la fidelización	Aumentar ventas totales en un 40%.	Ampliar el menú con 5 productos nuevos en 3 meses	3 meses	Equipo de Desarrollo de Productos, Gerente de Marketing
			Realizar campañas de fidelización bimensuales		
		Incrementar tasa de recompra en un 25%.	Monitorear ventas mensuales	2 meses	Gerente de Marketing, Encargado de Atención al Cliente
		Captar 30% más de nuevos clientes.	Ejecutar campañas digitales segmentadas y colaborar con influencers locales	2 meses	Community Manager, Area de Marketing
			Optimizar perfiles en redes sociales y plataformas de delivery		
Finanzas y Gestión	Aumentar la rentabilidad y reducir costos operativos	Optimizar rentabilidad en un 15%.	Realizar análisis de costos detallados y reportes trimestrales.	3 meses	Gerente de Finanzas, Contador
		Reducir costos en un 10%.	Implementar monitoreo de costos en tiempo real.	2 meses	Encargado de Compras, Gerente de Operaciones
			Ajustar políticas de compra e inventario.		
			Renegociar condiciones con proveedores clave		
Infraestructura y Servicio Gourmet	Mejorar la experiencia del		Capacitar al personal en servicio premium	3 meses	



	cliente, garantizando altos estándares de calidad en el servicio	Mejorar experiencia gourmet en un 30%.	Mejorar empaques de productos y lanzar una línea exclusiva	2 meses	Recursos Humanos, Gerente de Marketing
		Optimizar servicio con control de calidad al 100%.	Implementar inspecciones semanales de calidad Estandarizar procedimientos de calidad mediante manuales		Gerente de Operaciones, Equipo de Calidad

Fuente: Elaboración Propia

Eje de Actividades Operativas:

Objetivos

- 1) **Asegurar que el 100% del personal comprenda sus funciones y responsabilidades:** crear un sistema de organización interna mediante la elaboración de un manual de funciones y capacitación del personal, con el fin de optimizar el trabajo y asegurar que cada miembro del equipo conozca sus responsabilidades.

Planes de Acción:

- Desarrollar un manual de funciones que incluya roles, responsabilidades y competencias de cada puesto.

Responsables: Área de Recursos Humanos, Dirección

Plazo: 2 meses para diseño e implementación

- Capacitar al personal en el uso del manual para asegurar conocimiento y aplicación de los roles.

Responsables: Recursos Humanos, Supervisores de Área

Plazo: 1 mes tras la publicación del manual.

- Realizar evaluaciones de desempeño bimestrales para monitorear y ajustar la adecuación de los empleados a sus roles.

Responsables: Recursos Humanos, Supervisores de Área

Plazo: Evaluaciones cada 2 meses.

- 2) **Optimizar tiempos de operación y reducir errores en un 20% mediante sistemas de control interno:** implementar un sistema de control de inventario y calidad que permita reducir tiempos de operación, minimizar errores y mejorar el flujo de trabajo.

Planes de Acción:

- Implementar un software de gestión de inventario para monitorear el stock en tiempo real y reducir pérdidas.

Responsables: Gerente Operativo, IT (tercerizado)

Plazo: 2 meses para implementación y capacitación

- Crear un sistema de checklist de control diario para verificar productos, equipos y procedimientos.

Responsables: Gerentes de cada Área



Plazo: 1 mes para desarrollo e implementación.

- Capacitar al personal en técnicas de control de calidad y manejo eficiente de recursos.

Responsables: Recursos Humanos, Supervisores de Área

Plazo: 15 días

Eje de Marketing y Ventas

Objetivos

- 1) **Aumentar las Ventas Totales en un 40%:** incrementar los ingresos totales ampliando la oferta de productos gourmet y desarrollando campañas de fidelización para los clientes habituales. Con esta estrategia se busca no solo aumentar la frecuencia de compra, sino también posicionar a la marca como una opción preferida dentro del mercado gourmet.

Planes de Acción:

- Ampliar el menú de productos con cinco nuevas opciones gourmet que respondan a las tendencias locales, centrándose en la oferta de productos tradicionales más vendidos.

Responsables: Equipo de Desarrollo de Productos, Gerente de Producción

Plazo: 3 meses

- Ejecutar una campaña de descuentos por fidelización dirigida a clientes frecuentes en redes sociales y tiendas físicas. Campañas bimensuales

Responsables: Área de Marketing, Community Manager

Plazo: 2 meses

- 2) **Fortalecer la relación con clientes habituales, incrementando la tasa de recompra en un 25%:** este objetivo se centra en la fidelización de clientes actuales a través de programas de puntos, campañas de marketing digital y seguimiento de la satisfacción del cliente, con el fin de asegurar su lealtad y fomentar recomendaciones boca a boca.

Planes de Acción:

- Implementar un programa de fidelización con puntos y descuentos para clientes recurrentes.

Responsables: Área de Marketing, Encargados de Atención al Cliente

Plazo: 2 meses

- Realizar encuestas de satisfacción trimestrales para medir la experiencia del cliente e identificar áreas de mejora.

Responsables: Área de Marketing, Community Manager, Encargadas de cada

sucursal

Plazo: 1 mes para diseño y prueba piloto y luego ejecución cada trimestre.

- Incorporar campañas de marketing personalizadas con contenido relevante y promociones exclusivas para clientes habituales.

Responsables: Área de Marketing, Community Manager



Plazo: 2 meses diseño y planificación

- 3) Incrementar en un 30% la captación de nuevos clientes mediante estrategias digitales:** expandir la base de clientes mediante campañas digitales dirigidas a potenciales compradores y mejorar la accesibilidad en canales de venta digital, enfocándose en redes sociales y colaboraciones con influencers locales.

Planes de Acción:

- Ejecutar campañas en redes sociales dirigidas a clientes potenciales, segmentando por intereses y ubicación geográfica.

Responsables: Area de Marketing, Community Manager

Plazo: Campaña inicial de 30 días, seguimiento mensual.

- Colaborar con influencers locales que atraigan a nuevos clientes, aumentando el alcance de la marca.

Responsables: Community Manager, Area de Marketing

Plazo: 20 días para planear y definir colaboraciones y 15 días para cada campaña.

- Optimizar redes sociales y perfiles en plataformas de delivery para mejorar la accesibilidad y el SEO, dirigiendo tráfico a canales de venta digital.

Responsables: Area de Marketing, Community Manager

Plazo: 45 días para la optimización inicial, monitoreo continuo.

Eje de Actividades Financieras y de Gestión

Objetivos

- 1) Establecer un sistema de costos completo para optimizar la rentabilidad en un 15%:** Crear un sistema de costos detallado que permita calcular los costos de producción y operativos, optimizar márgenes y asegurar una mayor rentabilidad en cada línea de producto.

Planes de Acción:

- Realizar un análisis de costos de cada producto para determinar los costos variables, fijos y costos de producción totales.

Responsables: Gerente de Finanzas, Contador

Plazo: 45 días para análisis inicial, con ajuste trimestral.

- Implementar un sistema de cálculo de costos en tiempo real que permita monitorear el costo de materias primas y otros insumos de producción.

Responsables: Gerente de Finanzas, Encargado de Compras

Plazo: 60 días para implementación inicial, con actualización mensual.

- Desarrollar un reporte de costos para cada área funcional a fin de identificar y reducir gastos innecesarios.

Responsables: Gerente de Finanzas, Gerente de Operaciones

Plazo: 3 meses para el primer reporte y revisión trimestral posterior.



- 2) **Reducir costos operativos en un 10% mediante la optimización de recursos:** aumentar la eficiencia financiera mediante la reducción de gastos en materias primas, control de inventarios y renegociación con proveedores.

Planes de Acción:

- Negociar precios y condiciones con proveedores clave para reducir los costos de materias primas.
Responsables: Gerente de Compras
Plazo: 2 meses
- Implementar controles de inventario semanales para reducir el desperdicio de productos.
Responsables: Gerente de Operaciones
Plazo: 15 días para inicio, evaluación semanal
- Realizar un análisis de rentabilidad trimestral en cada línea de producto para ajustar precios o reducir costos según rendimiento.
Responsables: Contador, Gerente de Finanzas
Plazo: Primer análisis en 60 días, revisión trimestral.

Eje de Infraestructura y Servicio al Cliente Gourmet

Objetivos

- 1) **Mejorar la experiencia gourmet en un 30% mediante la capacitación y presentación de productos:** garantizar una experiencia gourmet a los clientes mediante la capacitación en servicio y la mejora de la presentación del producto.

Planes de Acción:

- Capacitar al equipo de atención en técnicas de servicio para que brinden una atención diferenciada y profesional a los clientes.
Responsables: Recursos Humanos, Gerente de Operaciones
Plazo: Capacitación en 1 mes.
- Mejorar la presentación de productos mediante el uso de empaques de alta calidad que reflejen la identidad gourmet de la marca.
Responsables: Área de Marketing, Encargado de Calidad
Plazo: 45 días.
- Establecer una línea de productos exclusivos y de edición limitada por semana para atraer a un público nuevo.
Responsables: Gerente de Producción, Área de Marketing
Plazo: 2 meses para planear, desarrollar y lanzar la línea.

- 2) **Optimizar el servicio al cliente mediante un sistema de control de calidad en el 100% de las operaciones:** asegurar la calidad en cada punto de contacto con el cliente mediante estándares y prácticas de calidad consistentes que reflejen la propuesta gourmet de la marca.

Planes de Acción:



- Estandarizar los procedimientos de preparación y presentación de productos mediante manuales de calidad.
Responsables: Gerente de Operaciones, Gerente de Producción
Plazo: Redacción y capacitación en 3 meses.
- Implementar inspecciones de calidad en cada área de atención para garantizar el cumplimiento de los estándares.
Responsables: Supervisor de Calidad
Plazo: Cada 2 semanas
- Capacitar a todo el personal en normas de calidad y seguridad alimentaria para asegurar un servicio gourmet consistente.
Responsables: Área de Recursos Humanos
Plazo: 1 mes

Indicadores y Métodos de Seguimiento y Control

Tablas Número 7: Indicadores y Métodos de Seguimiento y Control

Eje 1: Marketing y Ventas			
Objetivos	Indicadores	Métodos de Seguimiento	Formulas
Aumentar las Ventas Totales en un 40% respecto al trimestre anterior	- Incremento porcentual de ventas mensuales respecto al año anterior. - Número total de ventas realizadas en comparación con el mismo periodo del año anterior.	- Reportes mensuales de ventas y análisis comparativo con el mismo periodo del año anterior. - Revisiones trimestrales del cumplimiento de metas de venta para ajustar la estrategia si es necesario.	$\frac{((\text{Ventas Trimestrales Actuales} - \text{Ventas Mensuales Trimestre Anterior}) / \text{Ventas Trimestre Anterior}) \times 100}{}$
Fortalecer la relación con clientes habituales, incrementando la tasa de recompra en un 25%	- Tasa de recompra mensual (porcentaje de clientes que compran de nuevo en el periodo). - Número de clientes inscritos en el programa de fidelización y porcentaje de clientes activos en el programa.	- Análisis mensual de ventas recurrentes y tasa de recompra para medir el impacto del programa de fidelización. - Encuestas de satisfacción trimestrales para evaluar la percepción de los clientes habituales.	$\frac{(\text{Número de Clientes que Compraron Nuevamente} / \text{Total de Clientes en el Mes}) \times 100}{}$



Incrementar en un 30% la captación de nuevos clientes mediante estrategias digitales	- Crecimiento porcentual de nuevos clientes mensuales en comparación con el mismo periodo del año anterior. - Incremento del número de seguidores en redes sociales y tasa de conversión de campañas digitales.	- Reportes de redes sociales y plataformas de publicidad digital para medir el crecimiento de seguidores e interacción. - Revisión mensual de la tasa de conversión de campañas digitales y análisis del tráfico web proveniente de redes sociales.	$\frac{((\text{Nuevos Clientes del Mes} - \text{Nuevos Clientes del Mismo Mes Año Anterior}) / \text{Nuevos Clientes del Mismo Mes Año Anterior}) \times 100}{}$
---	---	---	--

Eje 2: Actividades Operativas

Objetivos	Indicadores	Métodos de Seguimiento	Formulas
Establecer un sistema de gestión de funciones y roles al 100%	- Porcentaje de empleados capacitados en sus funciones y uso del manual de roles. - Cumplimiento del 100% en la asignación y claridad de roles según encuestas internas.	- Auditorías mensuales de funciones y roles, incluyendo revisión de cumplimiento en el uso del manual. - Encuestas de satisfacción interna semestrales para evaluar la claridad de roles y adecuación del sistema.	$\frac{(\text{Número de Empleados Capacitados} / \text{Total de Empleados}) \times 100}{}$
Optimizar tiempos de operación y reducir errores en un 20% mediante sistemas de control interno	- Reducción en un 20% del tiempo promedio de operación en tareas clave. - Disminución del número de errores reportados en controles de calidad mensuales.	- Análisis comparativo de tiempos de operación y registro de errores antes y después de la implementación del sistema. - Reportes mensuales de tiempo de operación y auditorías de calidad en cada área operativa.	$\frac{((\text{Tiempo Promedio Inicial} - \text{Tiempo Promedio Actual}) / \text{Tiempo Promedio Inicial}) \times 100}{}$

Eje 3: Infraestructura y Servicio al Cliente

Objetivos	Indicadores	Métodos de Seguimiento	Formulas
Mejorar la experiencia gourmet en un 30% mediante la capacitación y presentación de productos	- Incremento del índice de satisfacción del cliente en un 30% en encuestas post-compra.	- Encuestas de satisfacción del cliente, mensuales, para monitorear experiencia y percepción de calidad.	$\frac{((\text{Índice de Satisfacción Actual} - \text{Índice de Satisfacción Inicial}) / \text{Índice de Satisfacción Inicial}) \times 100}{}$



	- Aumento del número de reseñas positivas sobre la atención y presentación de productos gourmet en un 20%.	- Revisión trimestral de comentarios en redes sociales y plataformas de evaluación, para identificar puntos de mejora en la atención y presentación.	
Optimizar el servicio al cliente mediante un sistema de control de calidad en el 100% de las operaciones	- Cumplimiento del 100% de los estándares de calidad en las áreas de atención y presentación de productos. - Disminución del 20% en el número de quejas o problemas de calidad reportados por los clientes.	- Auditorías mensuales de calidad en cada área para asegurar que se cumplen los estándares establecidos. - Evaluaciones semestrales de quejas y sugerencias de clientes, con ajustes al sistema de calidad según las áreas de mejora identificadas.	$(\text{Número de Inspecciones que Cumplen con Estándares} / \text{Total de Inspecciones Realizadas}) \times 100$

Eje 4: Actividades Financieras y de Gestión			
Objetivos	Indicadores	Métodos de Seguimiento	Formulas
Establecer un sistema de costos completo para optimizar la rentabilidad en un 15%	- Incremento del margen de rentabilidad en un 15% con respecto al margen promedio del año anterior. - Reducción del costo promedio de producción por unidad de producto en un 10%.	- Reportes mensuales de costos detallados por cada línea de producto, ajustando en función del análisis de rentabilidad. - Evaluación trimestral del margen de rentabilidad total y comparación con el año anterior para hacer ajustes si es necesario.	$((\text{Margen de Rentabilidad Actual} - \text{Margen de Rentabilidad Año Anterior}) / \text{Margen de Rentabilidad Año Anterior}) \times 100$
Reducir costos operativos en un 10% mediante la optimización de recursos	- Disminución porcentual de los costos operativos totales en un 10% en comparación con el año anterior. - Reducción de costos de materias primas en un 10%, reflejando mejoras en las negociaciones con proveedores	- Revisión trimestral de los costos operativos para detectar desviaciones y ajustar las políticas de compra y uso de recursos. - Análisis mensual de facturas y registros de inventario para verificar la reducción de costos en insumos y ajustar el control de inventario.	$((\text{Costo Inicial de Materias Primas} - \text{Costo Actual de Materias Primas}) / \text{Costo Inicial de Materias Primas}) \times 100$

Fuente: Elaboración Propia



Recomendaciones

Estrategias corporativas

Este nivel se centra en decisiones globales que afectan a todas las unidades de negocio y en cómo interactúan entre sí.

Fortalecimiento de unidades de negocio y estandarización interna

Según el análisis VRIO y el benchmarking, una de las debilidades actuales de Sabores Gourmet es la falta de procedimientos organizativos uniformes. A nivel corporativo, se recomienda crear un manual corporativo de procesos operativos y administrativos, aplicable a todas las unidades de negocio del grupo. Esto permitirá estandarizar prácticas clave (como control de stock, manejo de caja, atención al cliente y calidad del producto), generar sinergias operativas y reducir errores. También se sugiere designar un coordinador corporativo, que supervise la implementación del manual en cada sucursal, garantizando consistencia operativa y facilitando futuras aperturas. Es importante diseñar organigrama de cada unidad de negocio así como ya se realizó para Sabores Gourmet, adaptándolos al organigrama corporativo y definir roles compartidos.

Posibles Alianzas y Expansión Controlada

En función del FODA y de la etapa de crecimiento actual, se aconseja formalizar acuerdos con al menos tres proveedores locales clave, priorizando la compra directa de productos frescos (como vegetales y fiambres) para reducir costos y asegurar calidad. Para evitar sobrecarga operativa y mantener el control, se recomienda postergar nuevas aperturas hasta optimizar los procesos de las dos sucursales actuales y documentar su funcionamiento con métricas estables de eficiencia y rentabilidad. Pero en el mediano plazo comenzar a considerar a que provincias expandirse y aprovechar la red de contactos y experiencia del dueño en armado de franquicias.

Centralización de compras y producción

Se propone implementar un sistema de compras centralizado para todas las unidades, con stock unificado en un depósito común (inicialmente en el galpón proyectado en Yerba Buena). Esta medida permitirá acceder a precios por volumen, negociar mejores condiciones con proveedores y asegurar la calidad y estandarización de los productos ofrecidos. A la vez, puede contribuir a sostener una estrategia de precios accesibles sin comprometer la rentabilidad.

Estrategias de Negocio

En este nivel, cada unidad de negocio define cómo diferenciarse dentro de su mercado específico. Es aquí donde las estrategias genéricas de Porter se enfocan más directamente en obtener ventajas competitivas.

Segmentación

En base al diagnóstico realizado y a las encuestas a clientes frecuentes, se recomienda implementar una estrategia de segmentación geográfica y conductual, diferenciando la propuesta de valor según el perfil del cliente en cada sucursal.



En *Yerba Buena*, se sugiere desarrollar una línea de productos gourmet que complemente la oferta actual, incorporando menús de temporada, vinos seleccionados y platos especiales, aprovechando la infraestructura del salón y el mayor poder adquisitivo del público local. Esta decisión se fundamenta en los resultados de la encuesta, que demostró que pocos clientes de la zona eligen sentarse en el salón hoy en día, lo cual es un aspecto a mejorar ya que se debe justificar la inversión en infraestructura para poner un salón. Este permite ofrecer una propuesta más variada y elaborada, que atraigan a los clientes locales que buscan una experiencia culinaria más refinada. En el análisis FODA, donde se identificó como fortaleza la presencia en zonas de alto poder adquisitivo, sumado al estudio realizado por la Unión Hotelera y Gastronómica de Tucumán que respalda esta idea de expansión de la oferta gourmet en la zona. Además, es importante resaltar la propuesta gastronómica completa en este espacio para reforzar su identidad como un restaurante que no solo ofrece productos rápidos, sino también opciones diferenciadas y de calidad superior.

En la sucursal del centro, se recomienda mantener una carta acotada, enfocada en comidas prácticas como pizzas, empanadas y combos promocionales para llevar. Además, se sugiere evaluar la habilitación de un espacio reducido con mesas tipo barra, que permita el consumo en el local en horarios clave, como el mediodía, sin comprometer la lógica operativa de comida rápida. Esta recomendación responde a las oportunidades detectadas en el benchmarking, donde se observó que los locales que combinan takeaway con una mínima capacidad de consumo en el local mejoran la rotación y fidelización del cliente. Además, que también abre la posibilidad de incorporar nuevos productos de consumo rápido lo cual es valorado por los clientes según las encuestas realizadas.

Revisión de la identidad de marca y propuesta estratégica

Durante el análisis estratégico surgió una contradicción entre el nombre comercial de la empresa, “Sabores Gourmet”, y la oferta real de productos, especialmente en la sede del centro, donde predomina la comida rápida. Esta observación fue respaldada por el benchmarking, que muestra que los competidores suelen posicionarse con claridad como propuestas gourmet o tradicionales, y por los resultados de las encuestas a clientes, donde se evidenció preferencia por platos típicos y de consumo rápido, sin menciones a productos gourmet. Frente a esta situación, se plantean dos caminos posibles:

Opción 1: Redefinir el posicionamiento y el nombre comercial

Si se decide mantener una propuesta orientada exclusivamente a la comida rápida, tanto en San Miguel como en Yerba Buena, se recomienda cambiar el nombre de la marca, eliminando el término “gourmet” y adoptando una identidad más alineada con lo que efectivamente se ofrece. Además, se podrían sumar al menú nuevos productos regionales de consumo práctico, como sándwiches de milanesa, empanadas especiales o platos regionales que deban consumirse en el salón, tal como fue sugerido por los clientes en la encuesta. Esta línea estratégica permitiría capitalizar el volumen de ventas y simplificar la comunicación de marca.

Opción 2: Reforzar la identidad gourmet



En este caso, se mantendría el nombre actual, pero desarrollando una propuesta realmente gourmet en la sede de Yerba Buena, con carta exclusiva, ambientación diferenciada, personal capacitado y platos con elaboración más compleja. Mientras que en San Miguel también podrían sumarse algunos de los productos, pero sin perder la practicidad que hoy distingue al local. Se podría abrir a futuro otro local en la zona que también incluya salón. Esta estrategia busca preservar el capital de marca existente y aprovechar el entorno más exigente de Yerba Buena para validar esa identidad.

Estrategia de Costos Bajos

Por otro lado, se identificó que uno de los aspectos más valorados por los clientes, según los resultados de las encuestas, es la presencia de promociones, descuentos y combos. Esta preferencia refuerza la necesidad de mantener una estrategia de costos bajos, que permita atraer y fidelizar a los consumidores mediante ofertas accesibles y atractivas. Se recomienda continuar desarrollando combos económicos sobre todo en productos de comida rápida, en horarios específicos, promociones semanales, y descuentos para clientes frecuentes o en fechas clave. Además, se sugiere estandarizar estos beneficios en todas las sucursales, adaptándolos a las particularidades de cada punto de venta, lo que permitirá sostener e incluso incrementar las ventas sin necesidad de realizar grandes inversiones, aprovechando una práctica que ya demuestra resultados positivos.

Estrategias Funcionales

Este nivel implica áreas como marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas, que deben apoyar la estrategia de negocio y contribuir a la ventaja competitiva.

Marketing Digital y Fidelización

En base a los resultados de las encuestas, que destacaron la alta valoración por parte de los clientes de las promociones y el contenido visual de productos, se recomienda implementar un calendario mensual de contenidos digitales, con foco en: lanzamientos, descuentos, combos semanales y recetas de productos gourmet. El contenido debe estar diseñado por la agencia externa de marketing contratada, y validado internamente por un referente designado.

Además, se sugiere diseñar e implementar un programa de fidelización digital en ambas sucursales. Este programa podría incluir una tarjeta de puntos física o virtual, con descuentos progresivos, premios mensuales y beneficios exclusivos para seguidores en redes. Su efectividad debe medirse a través de indicadores como tasa de recompra y crecimiento de seguidores, alineado con los OKR definidos.

Compras y abastecimiento

Como parte del fortalecimiento funcional, se recomienda centralizar las compras mediante un nuevo departamento de compras que actúe de forma transversal a todas las unidades y a la vez dependa de una gerencia administrativa y no directamente del dueño. Esta área que también cubre otras unidades de negocio, permitirá aprovechar economías de escala, negociar mejores precios con proveedores locales, y asegurar homogeneidad en los insumos utilizados en todas las sucursales. A su vez, se sugiere diseñar e implementar checklists de



control de stock y herramientas digitales básicas para el seguimiento de inventarios, reduciendo pérdidas y mejorando el uso de los recursos.

Gestión del talento y estructura

Uno de los principales desafíos detectados fue la falta de estructura organizativa y de liderazgo claro. Para resolverlo, se propone implementar el nuevo organigrama funcional, que ya fue desarrollado, con una gerencia comercial centralizada que coordine y conecte las distintas sucursales. Esta gerencia será responsable de liderar los equipos locales, supervisar la ejecución de los procesos y monitorear los indicadores clave. A nivel de recursos humanos, se recomienda establecer protocolos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, promoviendo una cultura organizacional orientada a resultados, calidad y atención al cliente. Para esto, se aprovechará el modelo de roles Helix. Se sugiere realizar dos ciclos de formación anuales obligatorios: uno en habilidades técnicas (cocina, manipulación de alimentos, uso del sistema) y otro en habilidades blandas (atención al cliente, resolución de conflictos). Además, se recomienda implementar una inducción estructurada para nuevos empleados, que incluya un módulo sobre valores de la marca y cultura organizacional. Todo este plan debe estar liderado por el "Líder de Capacidades" definido en el modelo organizacional.

Estrategias Operativas

Aquí el foco está puesto en la ejecución de las actividades cotidianas en cada punto de venta, especialmente en la atención al cliente, la producción, la reposición de insumos y el control de stock. Para que la estrategia general de Sabores Gourmet tenga impacto real, es necesario que las sucursales operen con estándares claros, procesos estandarizados y una gestión activa del equipo de trabajo.

Estandarización de procesos

Se propone la implementación de protocolos operativos específicos para cada área, como atención al cliente, despacho de pedidos, manipulación de alimentos, control de stock y limpieza. Estos procedimientos deben estar detallados en manuales internos y reforzarse mediante checklists diarios, que serán supervisados por los encargados de cada sucursal. Esta estandarización busca reducir errores, mejorar la experiencia del cliente y optimizar los recursos, elementos críticos para el sostenimiento del modelo de costos bajos.

Gestión de inventario y control de insumos

Como se evidenció en el FODA, uno de los principales problemas de la empresa es la falta de control en la gestión de inventarios. Para enfrentar esta debilidad, se plantea implementar controles semanales de stock con reportes del departamento depósito que deberán enviarse al área de compras. También se sugiere establecer rutinas de revisión que eviten desperdicios o faltantes que afecten las ventas por parte de la gerencia de producción.

Adaptación operativa a la identidad de cada sucursal

Cada punto de venta deberá adaptar sus operaciones según el posicionamiento estratégico definido. En Yerba Buena, se requerirá una operación más cuidada; presentación de platos, ambientación del salón y tiempos de servicio alineados con la experiencia gourmet. En cambio, en San Miguel, se priorizará la eficiencia en el despacho, la rapidez de entrega y la



rotación ágil de productos, propios de un modelo take away. Esta diferenciación permitirá responder mejor a las expectativas de cada segmento, optimizando el funcionamiento interno.

Seguimiento de objetivos

Todas estas acciones estarán guiadas por el sistema de OKR ya definidos en el plan estratégico. Se recomienda institucionalizar el uso de OKR mediante reuniones mensuales entre áreas, con reportes de avance y ajustes según los resultados. Este sistema permitirá mantener a todas las áreas funcionales alineadas, enfocar recursos en acciones prioritarias y medir el impacto de las estrategias en el rendimiento general de Sabores Gourmet. También incluir métricas como tiempos de atención, rotación de productos, desperdicios, y cumplimiento de procesos. El seguimiento mensual de estos indicadores permitirá detectar desvíos, hacer ajustes operativos y mantener alineado el trabajo diario con los objetivos generales de Sabores Gourmet.

Roles Helix: el modelo Helix ofrece una estructura innovadora para gestionar sus recursos humanos y unidades de negocio de manera más eficiente. Implementar esta estructura implica introducir dos roles clave: el *líder de capacidades* y el *líder de creación de valor*. El primero se enfocará en desarrollar las habilidades y las carreras del personal, asegurando su crecimiento profesional y alineación con los objetivos estratégicos. Esto se puede lograr mediante planes de capacitación continua, evaluaciones de desempeño regulares y programas de mentoría que fortalezcan las competencias internas. Por su parte, el líder de creación de valor supervisará las operaciones diarias, asegurando el cumplimiento de los objetivos de cada unidad de negocio mediante indicadores clave de desempeño y reuniones periódicas para ajustar prioridades.

Para evitar confusiones jerárquicas, es esencial establecer límites claros entre ambos roles y fomentar una comunicación constante entre ellos. Protocolos bien definidos y reuniones mensuales entre los líderes permitirán alinear las estrategias funcionales y operativas con los objetivos globales de la empresa, reduciendo conflictos y optimizando la toma de decisiones. La flexibilidad organizacional también puede potenciarse reorganizando el área de recursos humanos como un soporte transversal, encargado de coordinar iniciativas entre los dos roles.

Para motivar al equipo, es fundamental implementar incentivos basados en el desempeño, tanto en objetivos operativos como en desarrollo profesional. Programas de reconocimiento y evaluaciones regulares de clima laboral ayudarán a retener al talento clave y mejorar el compromiso de los empleados con la organización.

Finalmente, la adaptación del modelo Helix a la cultura requerirá una comunicación clara de sus beneficios y la capacitación de empleados con habilidades de liderazgo para ocupar estos nuevos roles. Este enfoque estructurado permitirá a la empresa lograr mayor flexibilidad, eficiencia y un desarrollo sostenido en un mercado altamente competitivo.

Conclusiones



En el contexto dinámico y competitivo del mercado gastronómico, la planificación estratégica se presenta como una herramienta esencial para que las empresas no solo se adapten, sino que también prosperen. Para Sabores Gourmet representa una oportunidad clave para superar las barreras internas actuales y aprovechar las ventajas que ofrece su entorno.

A lo largo del trabajo, se reconocieron los principales factores críticos que afectan el rendimiento de la organización, como la falta de estructura, liderazgo definido, y controles operativos, así como también oportunidades externas. Este diagnóstico integral permitió identificar los elementos necesarios para definir una propuesta estratégica viable, que contemple la filosofía de la empresa y sus condiciones actuales.

Herramientas como el análisis FODA, VRIO, benchmarking, el modelo del octógono y encuestas a clientes, permitieron diseñar acciones concretas para reestructurar la empresa, diferenciarla, mejorar su eficiencia operativa, y también potenciar la capacidad de responder a las demandas del mercado.

Implementar un enfoque estratégico no es simplemente un ejercicio formal, sino una vía para alinear los esfuerzos de toda la empresa hacia un propósito común. Además, los sistemas de seguimiento como los OKRs facilitan la medición de resultados y la mejora continua.

En definitiva, esta propuesta estratégica permitió definir objetivos claros y proponer acciones realizables para Sabores Gourmet adoptándolo a sus necesidades actuales. Esta propuesta no solo fortalecerá su posicionamiento, sino que también la preparará para enfrentar desafíos futuros con mayor solidez, coherencia y orientación a resultados. Además, constituye también un punto de partida para extender la formalización hacia las demás unidades de negocio del grupo, y avanzar en la construcción de una estrategia corporativa integral que unifique los distintos emprendimientos bajo una visión común.

La investigación permitió comprender que la estructura organizacional y la planificación no pueden dejarse al azar. Realizar un diagnóstico integral de la empresa es un paso esencial para detectar los síntomas que afectan su rendimiento. El planeamiento estratégico actúa como una herramienta transformadora que no solo ofrece soluciones a problemas actuales, sino que también establece una hoja de ruta clara para el crecimiento sostenido. Además, contar con la organización alineada permite optimizar esfuerzos, evitar duplicidades y aumentar la eficiencia cuando los recursos son limitados. El plan estratégico acompañado de sistemas de seguimiento garantiza que las mejoras no sean momentáneas, sino sostenibles en el tiempo, fortaleciendo la competitividad y profesionalizando la gestión de Sabores Gourmet.



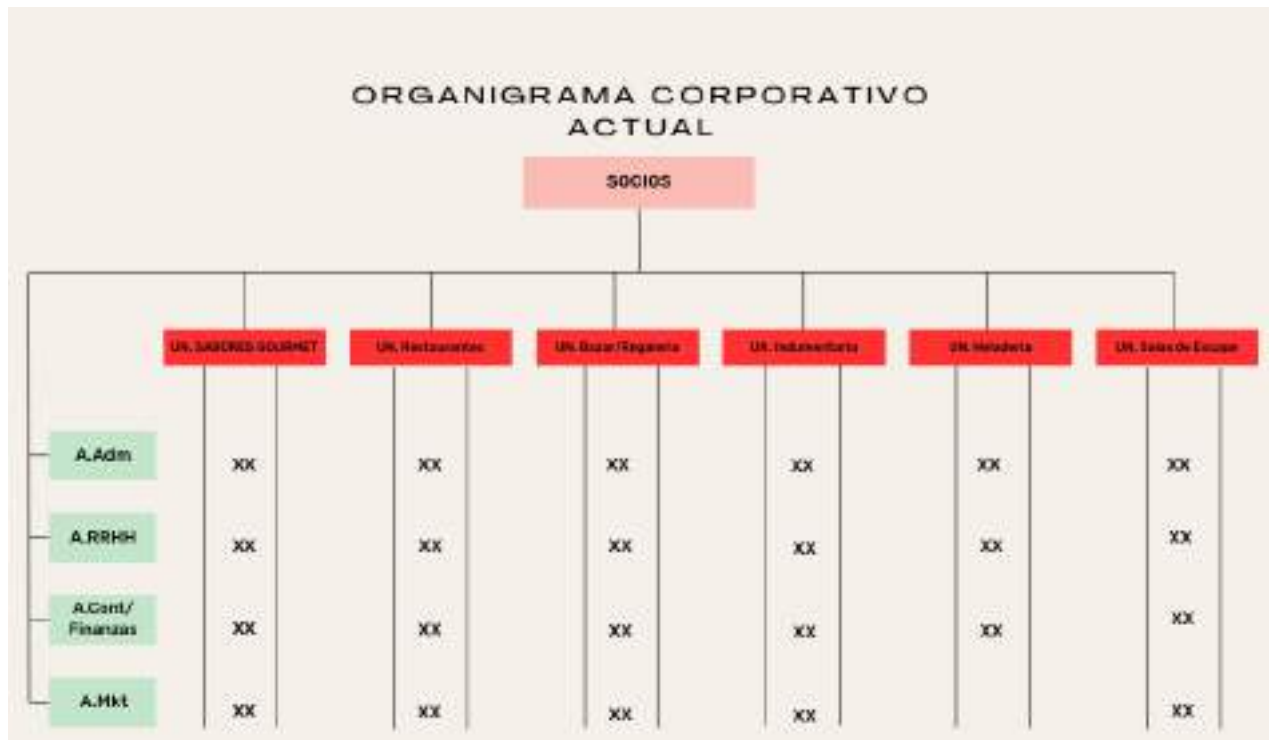
Referencias

- Arroyo Morales, Angélica (2020). *Metodología de la Investigación en las Ciencias Empresariales*
- Barney, J (1995). *Looking Inside for Competitive Advantage. Academy of Management Executive.*
- Chat Gpt (2024)
- Doerr John (2019). *Mide lo que importa*
- Ernesto Gettar (2024). *UHG Tucuman*
- Hernandez Sampieri, R (2018). *Metodología de la Investigación. Mcgraw Hill Education*
- Mc Kinsey (2019). *The Helix Organization.*
- Montanari, M. (2006). *Historia de la alimentación. Taurus.*
- Morcillo Ortega, P; Salmador Sánchez, M.P; Campos, E.B. (2006). *Dirección Estratégica. Nuevas perspectivas teóricas. Pirámide.*
- [Nube de palabras \(2024\)](#)
- OHMAE, K. (1989). *"La mente del estratega", McGraw-Hill.*
- Porter, Michael E. (1996). *"What Is Strategy?", Harvard Business Review*
- Sofía Alurralde (2024). [Tucumán: las nuevas propuestas gastronómicas](#)
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2015). *Administración estratégica: Teorías y casos.*

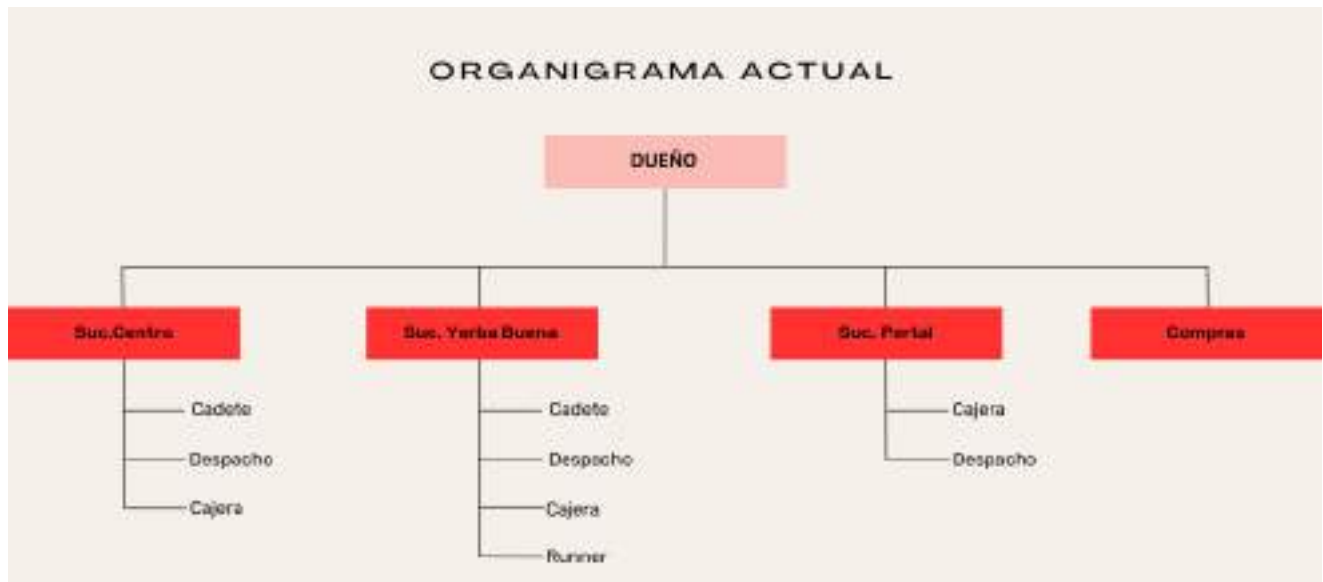


Apéndice ORGANIGRAMAS

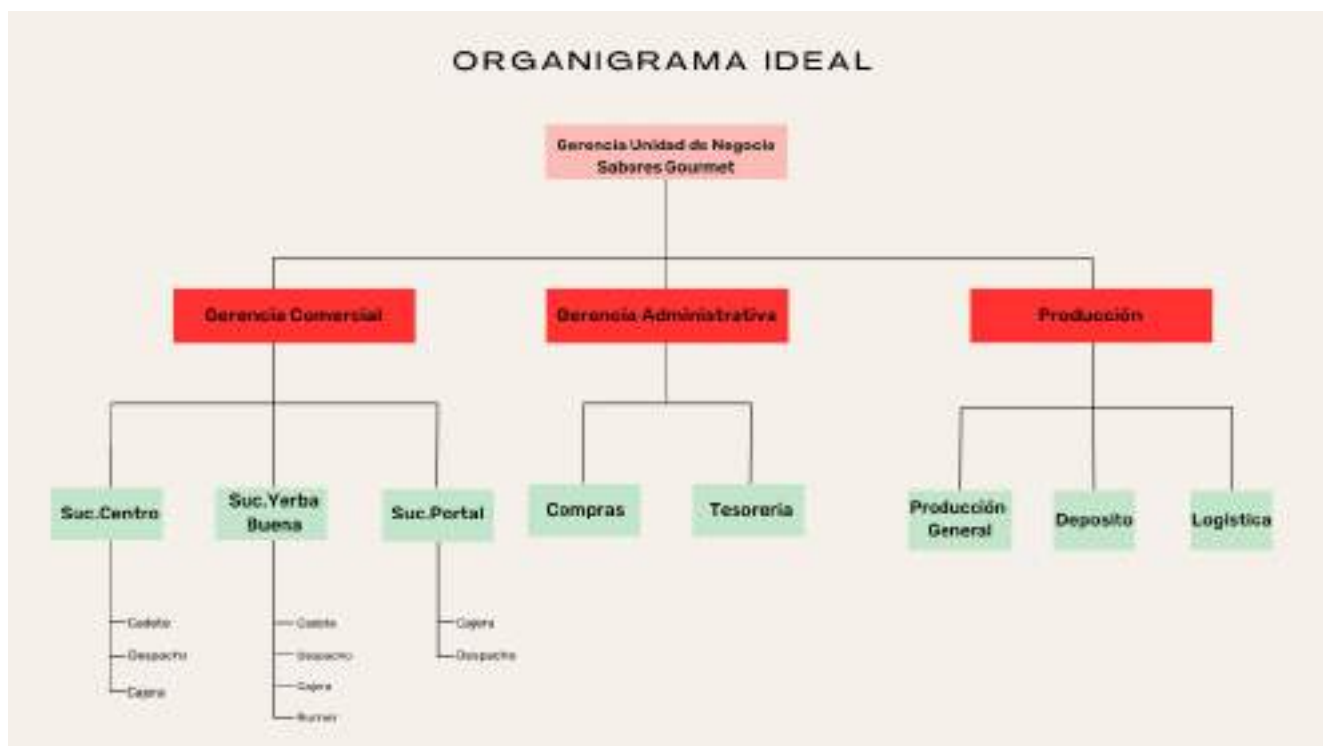
Título: Organigrama



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia





Fuente: Elaboración Propia

Estructura de la Encuesta

1. *Datos Demográficos*: Esta sección recoge información básica sobre los encuestados, como edad, género y localidad. Estos datos son fundamentales para segmentar a los clientes según su ubicación geográfica y sus características demográficas, lo que permitirá adaptar las estrategias de mercado y servicio. También indaga si conocían a Sabores Gourmet previamente, lo cual es crucial para identificar posibles clientes recurrentes y nuevos mercados.

2. *Preferencias de Compra*: Busca entender cómo los clientes conocieron Sabores Gourmet, su frecuencia de compra, las sucursales que frecuentan, y las modalidades de compra para identificar oportunidades de mejora en los puntos de contacto con los clientes. Además, se explora qué productos son los favoritos de los clientes y la importancia que le otorgan a promociones o descuentos.

3. *Satisfacción y Expectativas*: En esta sección se mide la experiencia de los clientes con la marca, evaluando aspectos como variedad y calidad de los productos, atención al cliente y rapidez del servicio, eficiencia en promociones y contenido en redes sociales. Además, se solicita a los clientes que describan su experiencia, en una palabra, permitiendo una evaluación cualitativa.

4. *Imagen del Negocio y Futuro*: Analiza cómo los clientes perciben la imagen de Sabores Gourmet y si esta se alinea con los productos y servicios ofrecidos. También se recoge información sobre nuevos productos o servicios que los clientes desearían ver en el menú, así como la disposición a recomendar la marca a otros.

5. *Redes Sociales y Promociones*: Indaga en las redes sociales que los clientes utilizan con mayor frecuencia, el tipo de contenido que prefieren y cómo estas interacciones influyen en su decisión de compra.

Encuesta

¡Hola! Soy Farid Arabia, estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. Estoy realizando un proyecto académico sobre Sabores Gourmet y me gustaría conocer tu experiencia y opiniones. Tu participación es completamente anónima y sólo te llevará unos minutos. Agradezco de antemano tu colaboración.

Sección 1: Datos demográficos

¿Cuál es tu rango de edad?

- Menos de 18 años
- 18-30 años
- 31-49 años
- 50 años o más

¿De qué parte de Tucumán eres?

- San Miguel de Tucumán



- Yerba Buena
 - Tañi Viejo
 - Monteros
 - Concepción
 - Otro:
- ¿Conocías Sabores Gourmet antes de esta encuesta?
- Sí
 - No
- ¿Cómo conociste Sabores Gourmet?
- Por recomendación de un amigo/familiar
 - A través de redes sociales
 - Por publicidad en línea o folletos
 - Recomendación boca a boca
 - Otro:
- ¿Con qué frecuencia compras productos de Sabores Gourmet?
- Cada semana
 - Una vez al mes
 - Algunas veces al año
 - Es la primera vez que compro
 - Nunca compré

Sección 2: Preferencias de compra

¿En qué sucursal sueles realizar tus compras?

- Sucursal Centro
- Sucursal Yerba Buena
- Realizo compras en ambas sucursales

¿Qué modalidad de compra prefieres?

Selecciona todos los que correspondan:

- Delivery
- Take away
- Pedidos Ya
- Comer en el salón

¿Cuál es tu producto favorito de Sabores Gourmet?

Selecciona todos los que correspondan:

- Pizzas
- Empanadas
- Tartas
- Picadas
- Sándwiches
- Otro:



¿Te sientes influenciado por las promociones o descuentos que ofrece Sabores Gourmet?

- Sí, siempre aprovecho las ofertas
- Sí, en algunas ocasiones
- No, no me influyen las promociones

Sección 3: Satisfacción y expectativas

¿Cómo describirías Sabores Gourmet en UNA palabra?

¿Cómo calificarías tu experiencia con Sabores Gourmet?

- Excelente, superó mis expectativas
- Buena, cumplió mis expectativas
- Regular, podría haber sido mejor
- Mala, no cumplió mis expectativas

Si seleccionaste "Regular" o "Mala", ¿podrías explicar brevemente por qué?

¿Qué tan satisfecho estás con los siguientes aspectos de Sabores Gourmet? (Likert)

- Variedad de productos
- Calidad de los productos
- Atención al cliente
- Rapidez del servicio
- Promociones y Descuentos
- Redes Sociales y Contenido informativo

Sección 4: Imagen del Negocio y Futuro

¿La imagen que tiene Sabores Gourmet coincide con el servicio y productos que ofrece?

- Sí, la imagen refleja completamente la calidad y el servicio que ofrecen
- Sí, aunque hay algunos aspectos que podrían mejorarse para representar mejor

lo que brindan

• En parte, la imagen coincide con sus productos y servicios, pero existen algunas inconsistencias

- No puedo opinar sin haber probado los productos o servicios
- No, la imagen no se corresponde con lo que realmente ofrecen

¿Hay algún producto o servicio que te gustaría que Sabores Gourmet incorporara?

¿Recomendarías Sabores Gourmet a tus amigos/familiares? ¿Por qué?

Sección 5: Preferencias de Compra (para no clientes)

¿Qué modalidad de compra prefieres al momento de elegir un restaurante?

- Delivery
- Take away
- Pedidos Ya
- Comer en el salón

¿Qué aspectos valoras más a la hora de decidirte por un restaurante?



- Variedad de productos
- Calidad del producto
- Precio
- Recomendaciones de amigos o familiares
- Rapidez del servicio
- Proximidad al domicilio
- Promociones o descuentos
- Redes Sociales y contenido informativo

¿Cuál de los siguientes productos preferirías probar en Sabores Gourmet si decidieras comprar?

- Pizzas
- Empanadas
- Tartas
- Picadas
- Sándwiches
- Otro:

¿Hay algún producto o servicio que te gustaría que Sabores Gourmet incorporara además de los mencionados recién?

Sección 6: Redes Sociales y promociones

¿Qué redes sociales utilizas con más frecuencia?

Selecciona todos los que correspondan:

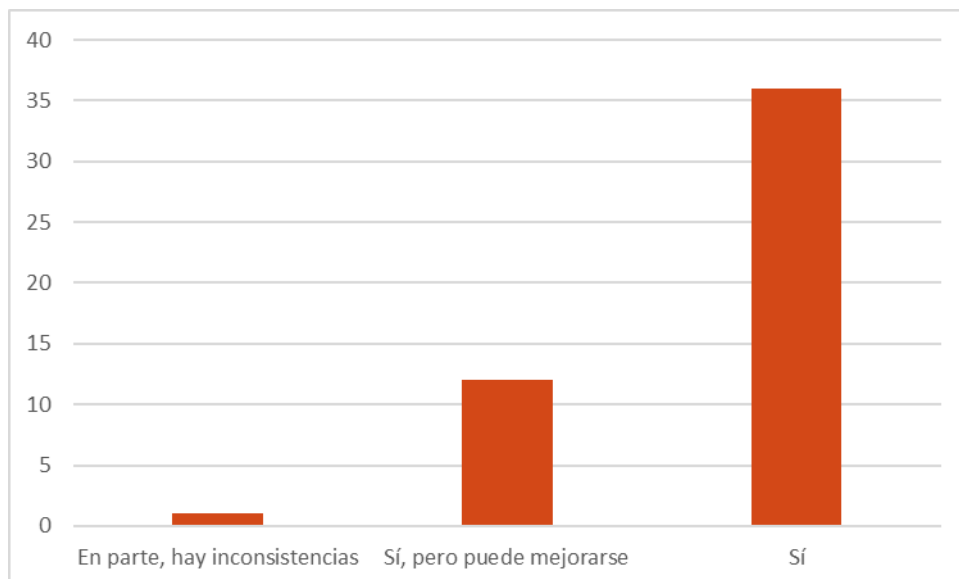
- Instagram
- Facebook
- TikTok
- Twitter
- Otro:

¿Qué tipo de contenido sobre negocios de comida prefieres ver?

Selecciona todos los que correspondan:

- Fotos y videos de los productos
- Recetas o ideas de comidas usando sus productos
- Testimonios de clientes
- Historias detrás de la marca y su equipo
- Promociones y descuentos
- Otro:

Grafico 10: ¿La imagen que tiene Sabores Gourmet coincide con el servicio y productos que ofrece?



Fuente: Elaboración Propia

Tablas Número 8: Sugerencias de Productos o Servicios

Categoría	Cantidad
No sugerencias (incluye "ninguno")	14
Promociones y descuentos	2
Más variedad de comidas (incluye empanadas, tartas, opciones vegetarianas)	6
Envíos y sucursales (incluye sucursal en Barrio Sur, ampliación de rango de envíos, envíos gratis)	5
Milanesas y derivados (sandwich, milanesas con papas fritas)	9
Papas fritas	4
Hamburguesas	3
Pizzas	2
Ensaladas	2
Snacks y picadas (maní, algo para picar)	1
Publicidad por WhatsApp	1
Comida internacional (mexicana, Subway)	2
Desayunos y meriendas	1

Fuente: Chat GPT

Tablas Número 9: ¿Recomendarías Sabores Gourmet a tus amigos/familiares?

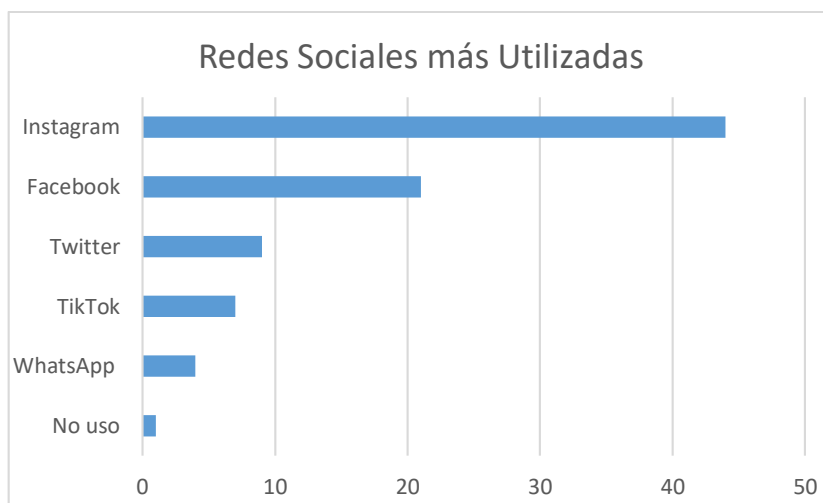
¿Porque?



Categoría	Cantidad
Sí (sin especificar motivo)	12
Calidad de los productos	11
Precio/calidad	8
Es rico/sabor	10
Buena atención/servicio	4
Buenas promociones/precios	3
Rápido y abundante	2
Productos específicos (calzones, picadas, menús)	3
Potencial de la marca	2
Críticas y sugerencias (precio alto, rellenos)	2

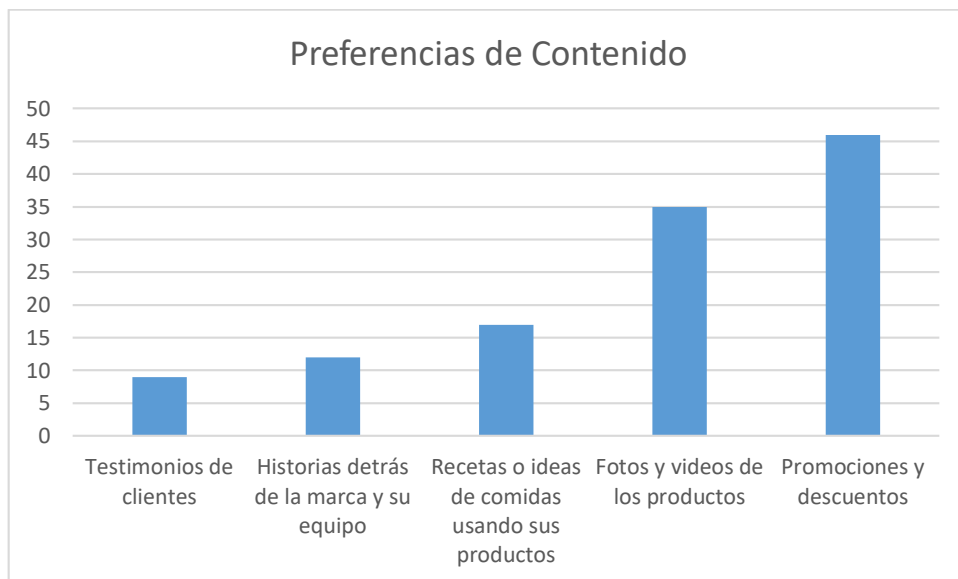
Fuente: Chat GPT

Gráfico Número 11: Redes Sociales más utilizadas



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico Número 12: Preferencias de contenido



Fuente: Elaboración Propia