

Universidad de Lima

Escuela de Posgrado



ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS: CASO CHIFA TITI

Diego Alonso Noreña Chávez ¹

Lima – Perú

2020

¹ Docente de la Universidad de Lima, Escuela de Posgrado dnorena@ulima.edu.pe

Análisis e implementación de estrategias: caso chifa TITI

Diego Noreña

Universidad de Lima

dnorena@ulima.edu.pe

Resumen: El presente documento expone el caso de una empresa líder en el rubro de comida china en el Perú. Este sirve como base para el diagnóstico estratégico de los alumnos de posgrado, pregrado o cualquier interesado. Con la información presentada, el lector podrá hacer un análisis interno y externo de la organización, formular estrategias en los diferentes niveles, e implementar estrategias y controlarlas. Además, el lector ampliará sus conocimientos en esta industria y podrá conocer el caso contado por la gerenta general del chifa TITI.

Caso: chifa TITI

Hoy, la sociedad se enfrenta a un enemigo silencioso y peligroso como el COVID-19, cuyas víctimas, de acuerdo con la Universidad de Johns Hopkins (2020), son 5 439 559 personas infectadas a nivel mundial, y 345 589 personas que han perdido la batalla y han visto la muerte. Las estadísticas en el Perú, según la misma universidad, dan como resultado 119 959 personas infectadas y 3 456 personas fallecidas.

Por ese motivo, el presidente del Perú, Martín Vizcarra Cornejo, tomó la decisión de decretar estado de emergencia en el Perú el 15 de marzo del 2020. El lunes 16 de marzo del 2020, se procedió oficialmente con el estado de emergencia, seguido de una cuarentena. Muchos negocios, entre ellos, los de comidas y bebidas, se vieron perjudicados, ya que no podían operar; evidentemente, esto afectaría sus flujos de caja y la supervivencia de muchos. Los empresarios de este rubro se preguntaban por una serie de incertidumbres: ¿cómo hacemos para operar?, ¿cuánto durará el estado de emergencia?, ¿tendremos las espaldas financieras para soportar esta pandemia?, ¿el Gobierno nos apoyará?, ¿estaremos vivos cuando pase toda la pandemia?, ¿qué va pasar con nuestros negocios?, ¿la gente podrá

consumir dentro de los restaurantes?, ¿cómo operaremos después de esta pandemia?, ¿el Estado permitirá las ventas por delivery?

El futuro era incierto. Sin embargo, el empresario peruano se caracteriza por tener lo que Boyd y Vozikis (1994) denominaron como “autoeficacia emprendedora”, que es la autoconfianza de las personas para poder desarrollar determinadas actividades relacionadas con el emprendimiento. De acuerdo con el Reporte Global de Emprendimiento (2018), el Perú ocupa el quinto puesto en el ranking global cuando en cuanto al índice emprendedor. En referencia a la actividad emprendedora en etapa temprana, el mismo ranking posicionó al Perú en el puesto tres; así, se puede observar que el Perú es un país que genera emprendimientos. No obstante, en relación con los emprendimientos establecidos, el mismo ranking posicionó al Perú en el puesto 25.

De acuerdo con el Ministerio de Producción (2017), el Perú cuenta con más del 96% de mypes y estas generan más del 60% de la PEA. Además, según las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019), el Perú cuenta con 224 302 negocios en el rubro de comidas y bebidas. La mayoría de estos negocios, debido a la pandemia que se está viviendo en la actualidad, se han visto obligados a cambiar sus propuestas de valor y reinventarse para no desaparecer.

Inmigración china al Perú (contexto culinario)

De acuerdo con Pastor (2006), la mayor cantidad de chinos que migraron de su país procedieron de Guangdong (Cantón). Para poder salir de China, estos debían firmar una suerte de contrato que los obligaba a trabajar por un periodo promedio de ocho años, y en el que se indicaba que, luego, quedarían libres. Por su parte, la obligación del patrón era proveer de dos prendas de vestir, cobija, alimentos y atención médica al migrante. A continuación, la tabla 1 muestra la población inmigrante de China, según los censos realizados en los años 1876, 1921, 1936 y 1940, respectivamente.

Tabla 1

Población de inmigrantes de China según Censo por año

Año (Censo)	Perú	Provincia de Lima
1876	49956	11958
1921	16000	8085
1936	8270	4840
1940	10905	6871

Vale recordar, además, que muchos culíes trabajaron como personal doméstico en diversas haciendas del Perú y, debido a sus funciones, algunos cocinaban. Así, los hacendados quedaron encantados con los sabores de origen oriental. Los peruanos escuchaban a los chinos pronunciar la palabra ‘chifan’, que significa ‘comer arroz, o ir a la mesa a merendar’ (Pastor, 2006).



Figura 1. Migrantes chinos en Perú

Recuperado de https://www.google.com.mx/search?q=migracion+china&hl=es-419&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwWij2aG52M_pAhW6IrkGHeoYD8sQ_AUoAXoECBAQAw&biw=1536&bih=706#imgrc=BHr8smhjtUkk4M

Sin embargo, la variable clave fue la presencia de las fondas, pequeños restaurantes populares donde se ofrecía diferentes tipos de comida y habitualmente comida china. Este fue el origen de lo que en la actualidad se conoce como *chifa*. De acuerdo con Pastor (2006),

este fue el inicio de los emblemas de la identidad culinaria, como sucedió con el lomo saltado, que antes se denominaba “lomo con todo”.

El origen del chifa Titi

La información de esta sección es producto de una entrevista con la Sra. Patricia Chan (gerenta general del chifa TITI). A pesar de que no muchos lo saben, el fundador del chifa TITI es el Sr. Chan Lau, de nacionalidad china. A los ocho años, se fue en un barco carguero a los Estados Unidos (Hawái), donde conoció a una familia norteamericana cuyo hijo había fallecido y le ofrecieron adoptarlo. Así, el Sr. Chan consiguió los papeles legales.

Más adelante, participó en la Segunda Guerra Mundial y llegó a contar con el grado de sargento; de hecho, combatió en un submarino. Además, el Sr. Chan trabajó en algunos restaurantes en San Francisco, por lo que siempre tuvo desarrolladas sus habilidades como chef. Pasaron los años y el Sr. Chan tuvo que regresar a China a cuidar a sus padres, ya que es tradición en China que los hijos cuiden a sus padres hasta el último momento. Ya en su país natal, decidió abrir un hotel y un restaurante; sin embargo, debido a la estabilidad política, tuvo que mudarse a Hong Kong para seguir trabajando. Cabe agregar que, una pieza fundamental del éxito del Sr. William Chan fue su esposa, la Sra. Lucía Chin, quien, además de ser su soporte a nivel personal, también lo apoyó en el negocio. Una vez más, se demuestra que los negocios familiares pueden llevarse sin mezclar temas personales.

La entrevistada, la Sra. Patricia Chan cuenta en sus palabras:

Mi padre siempre fue un hombre muy bondadoso. Recuerdo que nos contó que una tarde, luego de una jornada laboral muy fuerte, se fue a pasear. En un parque, se encontró con un hombre que no paraba de llorar; mi padre se le acercó y le preguntó: ‘¿Por qué lloras?’. El hombre respondió: ‘Mi hijo se encuentra muy enfermo y no tengo dinero para curarlo’. Después de esta respuesta, mi padre tomó todo el dinero de su bolsillo y se lo dio. Luego de mucho tiempo, se volvieron a encontrar en ese mismo parque y el señor, que lo recordaba, le agradeció. No obstante, como no tenía dinero para devolver la deuda, en agradecimiento, le dio una receta ancestral. De hecho, le puso como condición a mi papá que jamás debía compartirla. En China, las cosas se perennizan a través de los hijos con recetas, medicamentos, etc. En este caso, la receta fue de la gallina, la hoy conocida como gallina Kut Gion Kay que todos pueden degustar en el chifa Titi.



Figura 2. Gallina Kut Gion Kay

Recuperado de

https://www.google.com.pe/search?q=gallina+Kut+Gion+Kay+&tbm=isch&ved=2ahUKEwikqaj65M_pAhUFHbkGHSIjC98Q2-cCegQIABAA&oq=gallina+Kut+Gion+Kay+&gs_lcp=CgNpbWcQDDoCCCIQighYsRNg4hpoAHAAeACAAV6IAV6SAQExmAEEAoAEBqgELZ3dzLXdpei1pbWewAQM&sclient=img&ei=1SHMXuTqNoW65OUPqcat-A0&bih=706&biw=1536#imgrc=0goGXonN8YitEM

La mayoría de personas piensan que el chifa Titi siempre operó en San Isidro; sin embargo, su operación inició en Paruro, muy cerca al barrio chino, en 1958. Sobre los inicios, la Sra. Patricia describe lo que recuerda:

Las primeras mesas y sillas fueron hechas por mi padre y el restaurante era bastante pequeño, ya que el presupuesto inicial no alcanzaba para una mayor capacidad. Mi madre hablaba muy bien el español, por lo que cumplía funciones de traductora, administradora y ayudante de cocina de mi padre. La estrategia siempre fue hacer sentir al cliente como en familia; en ese entonces, la comida no era tan elaborada y mis padres lograron sacarnos adelante.



Figura 3. Sra. Lucía Chin, fundadora del chifa **Titi**

Recuperado de <https://chifatiti.com/nosotros.php>

Quizá no al nivel de hoy día (antes de la cuarentena), pero ya por 1970, el barrio chino y sus alrededores eran zonas muy transitadas, llenas de ambulantes y poco controladas. Esa fue una de las razones por las que se cerró ese local de Paruro. En 1983, con una carta mejorada, pero sin perder la sazón ni el buen trato, se inauguró el chifa Titi de la avenida Canadá. “Recuerdo que el día que inauguramos el local de Canadá, hubo un atentado terrorista y el sacerdote tuvo que bendecir el restaurante en la oscuridad”, comentó la Sra. Patricia.

Luego, se compró el local de San Isidro y el Sr. Furukawa se ofreció a instalar los vidrios del local con cero inicial. La confianza que se construyó con los clientes y amigos fue fundamental para el éxito del negocio. “El día de la inauguración del local de la avenida Javier Prado, también surgió un imprevisto y se tuvo que hacer la bendición sin luz. Igual, desde China, existe la tradición de hacer la danza del dragón; eso sirve para ahuyentar la mala vibra y los malos espíritus.”, recordó la Sra. Patricia Chan.



Figura 4. Local del chifa Titi en el distrito de San Isidro

Recuperado de

https://www.google.com/search?q=chifa+titi&rlz=1C1OKWM_esPE874PE874&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwid08uKgNlpAhWBHrkGHcYnBSAQ_AUoAnoECBYQBA&biw=1536&bih=754#imgrc=KZKWQcfluyfCPM

La fórmula del éxito

El éxito del chifa Titi está relacionado con muchas variables tanto exógenas como endógenas, pero, a continuación, se mencionarán las que la Sra. Patricia consideró más importantes.

Reinvención

El chifa Titi ganó muchas veces (2011, 2012 y 2013) el premio SUMMUM en la categoría comida china gracias a la alta calidad de sus platos. Por ese motivo, la familia Chan siguió innovando en su carta y, como dice la Sra. Patricia Chan (segunda generación), se reinventan de manera constante.



Figura 5. Instalaciones del chifa Titi

Recuperado de <https://www.chifatiti.com/local.php#l7>

Cabe añadir que la innovación no solo está presente en los procesos del chifa Titi, sino que el modelo de negocio se adapta de manera rápida al entorno. Ahora mismo, el chifa Titi se encuentra trabajando una estrategia robusta para contrarrestar el efecto negativo del COVID-19 en la rentabilidad del negocio. La Sra. Patricia Chan mencionó, frente a esta situación, lo siguiente: “Cumpliremos con todos los protocolos de seguridad que exige el Gobierno, tanto en los procesos de almacenamiento, acondicionamiento, preparación de pedidos, despacho, y entrega y reparto”. Además, las personas que deseen ordenar sus pedidos deberán hacerlo con 24 horas de anticipación y no podrán acercarse al local.



Figura 6. Premio Summum obtenido por el chifa Titi en el año 2013

Recuperado de

https://www.google.com.pe/search?q=CHIFA+TITI&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwi8hIe-_dLpAhVFILkGHf-uDSQ_AUoAnoECBkQBA&biw=1536&bih=754#imgrc=wUwzehDKcryRQM

Además, el chifa Titi asumirá la función de entrega y reparto, siguiendo los protocolos de bioseguridad. También se ha informado que los clientes podrán pagar con cualquier tarjeta de crédito. La empresa atenderá llamadas de 09:30 a. m. a 11:00 a. m., y se despacharán los pedidos desde las 12:00 horas a las 16:00 horas.



Figura 7. Título

Recuperado de <https://www.chifatiti.com/comida.php#f3>

Es cierto que la comida china es una mezcla de sabores, pero no se deben olvidar los postres. Por ello, el chifa Titi presenta una gran variedad de postres preparados por la nuera de la Sra. Patricia Chan. Ella tiene ascendencia sueca y está casada con el Sr. Bruce Loo, quien pertenece a la tercera generación. Finalmente, el chifa Titi ofrece un producto preparado al momento, congelado y preparado al vacío para los clientes que desean llevar a sus trabajos o que tengan que ir a otros lugares. Esto funcionaría muy bien si el tráfico aéreo se encontrara liberado, ya que una persona que vive en el extranjero y que quiere disfrutar de una buen chifa lo podría comprar y disfrutar sin problemas.



Figura 8. Postre ofrecido en la carta del chifa Titi

Recuperado de <https://www.chifatiti.com/comida.php#f13>

Trabajo en equipo y funciones claras

Todo negocio familiar debe tener claros los perfiles de puestos; es decir, las funciones que cada persona debe desarrollar deben estar bien definidas para evitar posibles duplicidades de las mismas y provocar ineficiencia en la organización. Por ello, la familia Chan ha establecido protocolos bien definidos, ya que todos son piezas importantes de un “engranaje”, como llamó, entre risas, la Sra. Patricia Chan.

Así, el trabajo en equipo y las funciones bien establecidas fueron claves para el éxito del negocio. Cada uno de los hijos (segunda generación) tuvo responsabilidades distintas: (a) el Sr. William Chan (hijo) fue el encargado de la cocina, (b) la Sra. Beverly Chan, encargada de las operaciones (logística); (c) el Sr. Larry Chan vio la gestión del talento humano; (d) el Sr. Jimmy Chan, lideró el soporte informático; y (e) la Sra. Patricia Chan se dedicó a la atención al cliente.



Figura 9. Arroz chaufa ofrecido en la carta del chifa Titi

Recuperado de

<https://www.facebook.com/LaGulaGourmet/photos/pcb.1357303107620009/1357302767620043/?type=3&theater>

Actualmente, el Sr. Bruce Loo, hijo de la entrevistada, se encarga de los sistemas y, también, de la cocina, ya que conoce mucho del negocio desde múltiples perspectivas. Su nuera, que es experta en postres, deleita a los clientes con su sazón. Además, la Sra. Patricia Chan declaró que el equipo está bien entrenado:

Algo que he desarrollado con el tiempo es la capacidad de distribuir a las personas según sus competencias. Tenemos personal al que no le gusta hablar en público, por lo que se les entrena para trabajar en cocina, y otros que tienen habilidad para hablar y tratar con los clientes; ellos trabajan de mozos. Nosotros optamos por formar a los nuevos colaboradores; nos gusta que no tengan experiencias ni malas mañas.

Otro punto importante es que, a pesar de la coyuntura, el chifa Titi no despidió a ninguno de sus colaboradores. “Si bien es cierto, la demanda va a bajar, nosotros somos muy agradecidos y leales con nuestro personal”, concluyó la Sra. Patricia Chan.

Rompiendo paradigmas: la tercera generación

Al referirse a la tercera generación, muchas personas tienen la idea errada que esa es la que pondrá fin a los negocios familiares. ¿Esta afirmación está comprobada científicamente o será que, en los negocios analizados, la tercera generación no cumplía con el perfil que necesitaba la empresa? ¿Hicieron un plan de sucesión? ¿Preguntaron si los sucesores deseaban continuar con los negocios? ¿El macroentorno influyó negativamente en la sostenibilidad de los negocios? Son algunas preguntas que planteó.



Figura 10. Bruce Loo (tercera generación)

Recuperado de

https://www.google.com.pe/search?source=hp&ei=6cXNXo2pK5XC5OUPgK2B4A8&q=bruce+loo+chifa+tiit&oq=bruce+loo+chifa+tiit&gs_lcp=CgZwc3k

El chifa Titi es actualmente administrado por el Sr. Bruce Loo (tercera generación). El Sr. Loo trabajó mucho tiempo en el extranjero, principalmente, en Suecia, y lo que más extrañaba era el Chifa. Como en Suecia no había, él se conformaba con la comida tailandesa. Cuando retornó al Perú, decidió apoyar a su familia en el negocio, pero, a la vez, quiso darle un formato más moderno al chifa tradicional. Sin duda, las nuevas ideas y la experiencia del Sr. Bruce Loo influyeron directamente en el cambio de imagen del chifa Titi. Su madre, la

Sra. Patricia Chan (segunda generación), mencionó lo siguiente: “Nosotros estamos siempre abiertos a escuchar. No interesa la edad; si la idea es buena, la aplicamos”. Generalmente, en la sociedad occidental, esto es más difícil, porque muchas veces juzgan por la edad más que por la experiencia.

Así, el plan del Sr. Loo es lograr cambiar las reglas de juego de la comida china, hacerla más sofisticada, más elegante y fresca. La estrategia de tener en el equipo a gente joven es útil porque implica innovación. Además, el Sr. Loo, que ha vivido muchos años en el extranjero, conoce más culturas y ha trabajado en diferentes lugares, lo cual potencializa el capital humano del chifa Titi. El Sr. Loo ve en el ‘dim sum’ (la traducción al español es ‘algo que toca el corazón’). Por lo general, son pequeños platos que las personas consumen en un solo bocado; esto, desde su perspectiva, daría un valor de sofisticación del clásico chifa.

Ficha técnica del caso

Problema	Analizar el macroentorno (considerando el efecto del COVID-19), y el microentorno, para formular estrategias (todos los niveles) que permitan desarrollar ventajas competitivas en un ambiente de competencia y donde se hace insostenible mantener la ventaja competitiva.
Contexto	Análisis empresarial con la necesidad de reformular estrategias. <ol style="list-style-type: none"> 1. Lectura individual por cada estudiante 2. Discusión en grupo (grupos definidos por el docente) 3. Plantear las alternativas 4. Redactar el sustento de cada pregunta 5. Presentar y exponer el caso en clases
Tiempo promedio de aplicación	100 minutos
Síntesis	El docente deberá elaborar las soluciones y síntesis del caso.

Competencias esperadas	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar la capacidad de análisis de los alumnos - Evaluar la situación de las organizaciones, identificando cuán fuerte o débil es su unidad estratégica de negocio - Capacidad de conocer, medir y predecir el entorno para proyectar oportunidades de negocios - Replantear metas e implementar planes estratégicos - Traducir las estrategias y alinearlas a indicadores claves de éxito que permitan mantener, desarrollar y hacer visible
------------------------	--

Referencias

- Boyd, N. G., & Vozikis, G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(4), 63–77.
- Global Entrepreneurship Monitor (2018) <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2017-2018-global-report>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019). Demografía Empresarial 2019. http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/demografia_empresarial_ene2020.pdf
- Ministerio de Producción (2017). Las Mypes en Cifras 2017. <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/829-las-mipyme-en-cifras-2017>

Rodríguez Pastor, H. (2006). La pasión por la chifa. *Nueva sociedad*, (203), 79-88.

Universidad de Johns Hopkins (2020) <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>

