



UNIVERSIDAD TECNICA  
FEDERICO SANTA MARIA

Departamento de Ingeniería Comercial

**“PROPUESTA LOW TOUCH ECONOMY PARA  
UNA PYME DEL ÁREA DE ALOJAMIENTO Y  
SERVICIOS DE COMIDA ”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL**

**AUTOR**

**JORGE CRISTOBAL UGARTE ANDRADE**

**PROFESOR GUÍA**

**LUIS G. ACOSTA ESPEJO**

**VITACURA, SANTIAGO, MAYO 2026**



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

### 1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción):  Memoria o trabajo de título  Tesis de Postgrado

Título del trabajo: **PROPUESTA LOW TOUCH ECONOMY PARA UNA PYME DEL ÁREA DE ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA**

Nombre del candidato(a): **JORGE CRISTOBAL UGARTE ANDRADE**

Carrera / Grado: **INGENIERIA COMERCIAL**

Campus: **VITACURA** Departamento: **INGENIERIA COMERCIAL**

### 2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Luis G. Acosta Espejo, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

### 3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

6 meses  12 meses  2 años  3 años  5 años  10 años

**Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):**

---

---

---


### 4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 7/5/2026

Firma: 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 07-05-26 Firma: 

*Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.*



## Índice de contenido

1.	Resumen ejecutivo.....	4
2.	Introducción.....	6
3.	Problema de investigación.....	8
4.	Objetivos.....	9
4.1.	Objetivo general:.....	9
4.2.	Objetivos específicos:.....	9
5.	Alcance.....	10
6.	Metodología:.....	11
7.	Estado del arte.....	11
7.1.	Contexto económico mundial:.....	11
7.2.	Impacto en las empresas chilenas:.....	13
7.3.	Índices INE:.....	19
8.	Marco teórico.....	23
8.1.	Low Touch Economy:.....	23
8.2.	Digitalización:.....	27
8.3.	E-commerce:.....	28
8.4.	Contactless:.....	31
8.5.	Empresas con mayor potencial de adaptación a la LTE:.....	31
8.6.	Beneficio de la LTE para empresas de alojamiento y servicio de comida:.....	33
8.7.	Riesgos de implementar LTE y como mitigarlos:.....	34
8.8.	FODA:.....	35
8.9.	Cadena de valor:.....	36
8.10.	PEST:.....	36
8.11.	5 Fuerzas de Porter:.....	37
8.12.	Balanced Scorecard.....	37
9.	Diseño del plan estratégico:.....	38
10.	Caso aplicado: Panificadora Noso Pan Limitada.....	74
11.	Conclusiones:.....	94
12.	Bibliografía:.....	97
13.	ANEXOS.....	100
13.1.	Propuesta de diseño del plan estratégico:.....	100
13.2.	Entrevista Panificadora NOSO PAN limitada:.....	104

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1: Distribución de empresas por tamaño y variación en ventas (2019-2020).....</b>	<b>14</b>
<b>Tabla 2: Variación porcentual en ventas por sector y tamaño .....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla 3: Variación porcentual en empleo por sector y tamaño .....</b>	<b>17</b>
<b>Tabla 4: Variación porcentual de la remuneración por sector y tamaño .....</b>	<b>18</b>
<b>Tabla 5: Variación porcentual en ventas por región y tamaño.....</b>	<b>19</b>
<b>Tabla 7: Matriz FODA.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 8: Indicadores .....</b>	<b>62</b>

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 1: Variación porcentual en ventas por tamaño y decil .....</b>	<b>14</b>
<b>Ilustración 2: Índice de Ventas Alojamiento y Servicios de Comida 2019 .....</b>	<b>20</b>
<b>Ilustración 3: Índice de Ventas Alojamiento y Servicios de Comida 2020 .....</b>	<b>20</b>
<b>Ilustración 4: Índice de Ventas Alojamiento y Servicios de Comida 2021 .....</b>	<b>21</b>
<b>Ilustración 5: Características de primer y segundo orden de LTE.....</b>	<b>24</b>
<b>Ilustración 6: Impacto en la industria por Covid-19 .....</b>	<b>25</b>
<b>Ilustración 7: Matriz de estrategia del Covid-19 .....</b>	<b>26</b>
<b>Ilustración 8: Funcionamiento del E-commerce.....</b>	<b>28</b>
<b>Ilustración 9: Panorama del E-commerce en Sudamérica (Ingreso de Venta Anual) ....</b>	<b>29</b>
<b>Ilustración 10: Cadena de Valor.....</b>	<b>53</b>
<b>Ilustración 11: Mapa Estratégico .....</b>	<b>61</b>

## 1. Resumen ejecutivo

El presente trabajo consiste en la propuesta e implementación de un modelo de gestión estratégica mediante el Cuadro de Mando Integral (CMI), pensado para potenciar a las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector de alojamiento y de servicio de comida en Chile. Su justificación principal es la necesidad de dar respuesta a los nuevos retos que provoca la Low Touch Economy (LTE), que ha supuesto un cambio radical en la forma de interacción entre consumidores y empresas, favoreciendo procesos que sean seguros, digitalizados y con bajo contacto físico. En este contexto, la memoria se orienta a que las pymes puedan traducir estas nuevas exigencias en una forma concreta de gestionar su estrategia.

La propuesta es un modelo mediante el cual las pymes pueden mejorar su desempeño a través de las cuatro dimensiones esenciales del CMI: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Para cada una de ellas se diseñan objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño (KPI), metas, responsables y planes de acción. Por ejemplo, en la dimensión financiera se plantea como objetivo incrementar los ingresos al menos un 10% anual mediante la oferta de nuevos servicios de delivery y reservas online; mientras que en la perspectiva de cliente se busca aumentar en torno a un 15% la satisfacción percibida, a partir de servicios más personalizados y percibidos como seguros. De este modo, el CMI permite alinear la definición estratégica con la operación diaria, integrando herramientas como PEST, Cinco Fuerzas de Porter y FODA en una lógica de implementación.

La aplicación del CMI se contempla con un enfoque transversal y versátil, de modo que las diferentes unidades de negocio del sector puedan apropiarse del modelo, adaptándolo a sus capacidades y recursos. Se propone también la creación de un comité interno que lidere la planificación estratégica de la empresa, encargado del seguimiento de los indicadores, la formación y la comunicación del modelo al interior de la organización. Con ello se busca asegurar la correcta apropiación del CMI y la evaluación de resultados a lo largo del tiempo, instalando una dinámica de mejora continua.

En todo caso, la propuesta se estructura explícitamente en torno a cuatro ejes centrales: sostenibilidad, competitividad, adaptabilidad y digitalización. La sostenibilidad se aborda mediante objetivos financieros y operacionales que combinan crecimiento de ingresos con eficiencia en costos; la competitividad se refuerza a través de una propuesta de valor basada en experiencias seguras, personalizadas y coherentes con la LTE; la adaptabilidad se vincula con la capacidad de las pymes para ajustar sus procesos y servicios frente a cambios del entorno; y la digitalización actúa como eje transversal que habilita reservas, pagos, comunicación y control de gestión apoyados en tecnologías accesibles para este tipo de empresas.

Desde la perspectiva de la estrategia competitiva, el modelo propone una combinación de diferenciación, centrada en la experiencia de servicio Low touch, la calidad sanitaria y la integración digital, con elementos de eficiencia de costos derivados de la automatización y simplificación de procesos. El CMI se convierte así en el mecanismo que articula estos lineamientos estratégicos en objetivos concretos y medibles. En síntesis, la memoria apunta a entregar un modelo replicable de gestión estratégica que permita a las pymes del sector transformar los principios de la Low Touch Economy en una ventaja competitiva sostenible, mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral específico para su realidad. Además, el trabajo aplica este modelo a un caso real —la Panificadora Noso Pan Limitada— con el fin de ejemplificar cómo una pyme concreta puede utilizar el CMI para ordenar su estrategia, digitalizar sus procesos y mejorar su posición competitiva en un entorno de Low Touch Economy.

## 2. Introducción

La última década ha visto cómo el fenómeno del consumo, el avance de las tecnologías y las disrupciones impuestas por diferentes factores han generado un nuevo orden y, por lo tanto, han reformulado cómo funcionan las empresas, en particular aquellas que operan en ámbitos como el turismo, el alojamiento y el servicio de comida. Se trata de sectores fuertemente marcados por la proximidad física y la relación cara a cara con los clientes, que se han visto obligados a encontrar nuevas formas de seguir siendo competitivos, operativos y viables. En este contexto, la digitalización, la automatización, la bioseguridad y la resiliencia han pasado a ocupar un rol determinante en la redefinición de los modelos de negocio tradicionales.

En concreto, el contexto de la Low Touch Economy (LTE) ha dado lugar a un nuevo paradigma en el que reducir el contacto físico y/o implementar tecnologías digitales ya no son opciones, sino requisitos para poder seguir en el negocio. Las pequeñas y medianas empresas (pymes), que constituyen la mayor parte del tejido económico chileno en el ámbito de los servicios, se ven especialmente afectadas por esta transformación. Por una parte, deben adaptarse a una nueva forma de entender la relación con el cliente; por otra, suelen presentar limitaciones estructurales y de recursos que no favorecen una respuesta rápida y ordenada frente a los cambios del entorno.

Ante este escenario, las empresas del sector se han visto obligadas a repensar sus formas de operar, relacionarse con los clientes y construir su posición en el mercado. En este proceso se vuelven imprescindibles herramientas estratégicas que no solo indiquen el camino a seguir, sino que también permitan evaluar, controlar y mejorar los resultados de forma coherente con los nuevos requerimientos del entorno competitivo. La necesidad de elaborar un modelo de gestión que articule estos retos y transforme la visión estratégica en objetivos concretos se convierte, así, en un paso ineludible en el proceso de modernización y profesionalización del sector.

En este contexto, la presente memoria tiene por propósito diseñar un plan estratégico, basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI), que permita a las pymes de alojamiento



y servicios de comida adaptarse a la Low Touch Economy integrando cuatro ejes centrales: sostenibilidad económica y operativa, competitividad en mercados cada vez más exigentes, adaptabilidad frente a shocks y procesos de cambio, y digitalización como habilitador transversal. El trabajo busca ofrecer un modelo estructurado a través del cual estas empresas puedan redefinir su estrategia competitiva y avanzar hacia la construcción de una ventaja competitiva sostenible, apoyada en experiencias de servicio seguras, personalizadas y coherentes con la LTE. Además, la memoria aplica este modelo a un caso real —la Panificadora Noso Pan Limitada— con el fin de ilustrar cómo una pyme concreta puede utilizar el CMI para ordenar su estrategia y adaptarse de manera efectiva a las exigencias de la Low Touch Economy.

### 3. Problema de investigación

En el contexto de la Low Touch Economy, donde la constante digitalización acelerada y la drástica reducción del contacto físico, las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector de alojamiento y servicios de comida enfrentan grandes desafíos para mantener su competitividad y viabilidad operativa durante el tiempo. Estas empresas, que tradicionalmente dependen de la interacción presencial con sus clientes, han debido adaptarse a nuevas formas de consumo, más seguras, tecnológicas y autónomas.

Existe una relación directa entre el bajo grado de adaptabilidad tecnológica (como reservas digitales, pagos sin contacto o automatización de procesos) y la disminución en la competitividad y sostenibilidad de estas pymes. Según el Ministerio de Economía y el INE, más del 60% de las micro y pequeñas empresas del sector experimentaron una caída en sus ventas en los últimos años, revelando una vulnerabilidad estructural ante contextos que exigen digitalización y eficiencia (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2023).

Si estas empresas no logran transformarse y adaptarse según los principios y bases de la Low Touch Economy, corren el riesgo de perder participación en el mercado, reducir su base de clientes y eventualmente cerrar, afectando no solo la economía local, sino también la empleabilidad y oferta turística nacional.

Frente a este escenario, se hace necesario identificar con precisión los principales desafíos de adaptación de estas empresas y diseñar un modelo de gestión estratégica que les permita implementar herramientas de bajo contacto, asegurar su continuidad operativa y fortalecer su valor competitivo en un entorno cambiante.

En esta línea, la experiencia de la Panificadora Noso Pan Limitada se incorpora en la memoria como un caso ilustrativo de este problema: una pyme tradicional que, pese a su trayectoria y reconocimiento local, enfrenta la necesidad de ordenar su estrategia, digitalizar procesos clave y traducir las exigencias de la Low Touch Economy en lineamientos concretos de acción.

## 4. Objetivos

### 4.1. Objetivo general:

Diseñar un plan estratégico de Low Touch Economy para las pymes en Chile, centrándose en el sector de actividades de alojamiento y servicios de comida, a través del desarrollo de un cuadro de mando integral que permita abordar las principales brechas de adaptación tecnológica y operativa identificadas, y facilite una gestión orientada a la eficiencia, sostenibilidad y mejora continua y su aplicación ilustrativa en una pyme real del sector (Panificadora Noso Pan Limitada).

### 4.2. Objetivos específicos:

1. Analizar la situación actual de las pymes en Chile del sector de alojamiento y servicios de comida, considerando variables cualitativas y cuantitativas, con el fin de identificar brechas, carencias y oportunidades relacionadas con la adopción de la Low Touch Economy.
2. Revisar y seleccionar modelos conceptuales y herramientas de control de gestión, toma de decisiones estratégicas y evaluación de desempeño organizacional que resulten aplicables al contexto sectorial y permitan estructurar una propuesta alineada con los principios de la Low Touch Economy.
3. Diseñar un cuadro de mando integral que permita medir desempeños dentro del sector mediante indicadores de éxito específicos y probar su utilidad a través de su aplicación al caso de la Panificadora Noso Pan Limitada.

## 5. Alcance

El estudio se enfocará en analizar y proponer estrategias específicas que puedan ser implementadas por las Pymes del sector de alojamiento y servicios de comida en Chile, con el objetivo de adaptarse a las nuevas demandas y condiciones del mercado, fomentando una economía de bajo contacto (Low Touch Economy).

El estudio se circunscribe a las Pymes ubicadas en Chile, con un enfoque en diversas regiones del país para abarcar una representación adecuada de las condiciones económicas y sociales.

Se centrará en el sector de actividades de alojamiento y servicios de comida, dado que ha sido uno de los más impactados por la pandemia y que presenta una necesidad urgente de adaptación a nuevas condiciones de operación.

La investigación se focaliza en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), que representan una parte significativa del tejido empresarial en Chile y que tienen características y desafíos específicos que deben ser abordados.

El estudio tendrá un componente exploratorio, dado que la Low Touch Economy es un concepto relativamente nuevo y su aplicación en el sector de alojamiento y servicios de comida en Chile no ha sido ampliamente estudiada, con el fin de identificar y entender las características y desafíos específicos del sector en este nuevo contexto.

Además, tendrá un componente descriptivo, ya que se caracterizarán las variables clave que afectan a las Pymes del sector en el contexto de la pandemia, incluyendo las carencias y oportunidades relacionadas con la adopción de la Low Touch Economy.

Por último, tendrá un componente explicativo, ya que se considerarán estudios e informes previos sobre la Low Touch Economy y su impacto en el sector de alojamiento y servicios de comida para fundamentar las propuestas y estrategias que se desarrollen en este estudio.

## 6. Metodología:

A continuación, se presenta la metodología para el desarrollo de la memoria.

### Etapa 1:

Se recopilará información relevante sobre las Pymes del sector de alojamiento y servicios de comida en Chile, la Low Touch Economy y su gestión durante la pandemia. Se analizarán las medidas tomadas, los planes de contingencia y todos los antecedentes de la industria para comprender la situación actual y futura de estas empresas.

### Etapa 2:

Se introducirán conceptos clave y herramientas necesarias para el desarrollo de la investigación, para el análisis interno y externo de las Pymes, además de otras herramientas relevantes para el estudio de la adaptación a la Low Touch Economy.

### Etapa 3:

Se propondrá un cuadro de mando integral general para las Pymes del sector de alojamiento y servicios de comida, basado en los hallazgos y análisis previos. Este cuadro de mando integral proporcionará una propuesta de valor para las Pymes nacionales del sector, facilitando su adaptación al contexto actual y futuras estrategias de crecimiento y será posteriormente adaptado y aplicado al caso de la Panificadora Noso Pan Limitada, con el fin de ejemplificar su uso en una pyme real del rubro.

## 7. Estado del arte

En esta sección de la memoria, se incluirán todos los antecedentes correspondientes al estudio.

### 7.1. Contexto económico mundial:

El Banco mundial afirma que, en el último tiempo, las crisis que han afectado al mundo han generado una onda expansiva que afecto a todas las economías y provoco una

de las mayores crisis del último siglo. Esto produjo a nivel mundial, un aumento de la desigualdad interna y entre países, donde la recuperación tras la crisis será tan desigual, como lo fueron sus impactos económicos mundiales, manifestándose en el tiempo para sobreponerse a la pérdida de ingresos y costos humanos de los países emergentes y/o más desfavorecidos.

Esta fuerte desigualdad interna y entre países, se notó más en los países emergentes, donde las pérdidas de ingresos pusieron en manifiesto y, a su vez, intensificaron ciertos factores de fragilidad económica preexistentes. Se observó que los hogares y empresas no estaban preparados para soportar dicha pérdida de ingresos durante todo el tiempo transcurrido.

Según el Banco Mundial (2022), “Diversos estudios basados en datos anteriores a la crisis indican, por ejemplo, que más del 50 % de los hogares de las economías emergentes y avanzadas no podrían sostener el consumo básico durante más de tres meses en caso de perder sus ingresos”. Al mismo tiempo, las reservas de efectivo y liquidez de una empresa promedio solo alcanzarían a cubrir los gastos durante 55 días. Por otro lado, varios de estos hogares y empresas ya cargaban con una deuda antes del fenómeno mundial, siendo insostenible pagar las deudas, junto a la significativa disminución de ingresos.

La pobreza y desigualdad, ya sea en Chile, como en todo el mundo, se incrementó por primera vez en el curso de una generación, generando que el desempleo temporal de las personas que solo tienen educación primaria se elevó en el 70% de los países. (Banco Mundial, 2022)

Entre las pequeñas empresas, las informales y las que tenían acceso limitado al crédito, fueron las que se vieron más afectadas alrededor del mundo. Las empresas más grandes tenían la capacidad para solventar los gastos de hasta 65 días, mientras que las medianas empresas podían hacer frente a 59 días y las pequeñas empresas y las microempresas, a 53 y 50 días, respectivamente. Por otro lado, las microempresas y las pymes están sobrerrepresentadas dentro de los sectores más afectados por la crisis, como los servicios de alojamiento y alimentación, el comercio minorista y los servicios personales. (Banco Mundial, 2022)

Los gobiernos, bancos centrales y entes reguladores implementaron diversos instrumentos y herramientas de política para brindar ayuda a las instituciones financieras y evitar que el riesgo asociado a la pérdida de ingresos y desigualdad se propagara a otros sectores de la economía. Para eso, los bancos centrales disminuyeron las tasas de interés y ayudaron a la liquidez de las empresas.

Finalmente se incluyeron políticas que abordaran los altos niveles de deuda pública de los gobiernos y así preservar su capacidad de apoyar a la recuperación, ya que los altos niveles de deuda pública reducen la capacidad de los gobiernos para invertir en factores de protección social, que ayudan a contrarrestar la pobreza y desigualdad y apoyar a la recuperación de las empresas y hogares.

En este contexto, las consecuencias económicas globales afectaron a países como Chile, en impactos severos en los sectores dependientes de la presencialidad, como el de alojamiento y servicios de comida. Las Pymes, que en muchos casos carecían de liquidez, canales digitales o planes de continuidad operativa, vieron restringida su capacidad de adaptación frente a un entorno incierto.

## **7.2. Impacto en las empresas chilenas:**

Según el estudio realizado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo del Gobierno de Chile (Ministerio de Economía, 2021), utilizando la información tributaria de los contribuyentes de primera categoría entre los años 2019 y 2020, se logra desprender que las diversas empresas chilenas se vieron afectadas por las crisis dentro de este periodo. El estudio presenta tres categorías de análisis, estas son:

### **Ventas:**

- En comparación al año anterior, el 57,4% de las empresas registró una disminución en sus ventas entre 2019 y 2020, mientras que un 42,6% obtuvo un aumento.
- El impacto negativo de la pandemia no fue absorbido de forma homogénea, donde la variación promedio en las ventas fue de un -15,8%. En cuanto a las microempresas, estas fueron el segmento más golpeado, tanto en la proporción de empresas que experimentó una caída en sus ventas (63,1%), como en la magnitud de la disminución (-37,5%).

- En promedio, las empresas de todos los tamaños experimentaron caídas en sus ventas, en una proporción cercana al 40%. Las pequeñas experimentaron una variación interanual promedio de -10,4%; las medianas, de -4,3%; y las grandes, de -16,3%.

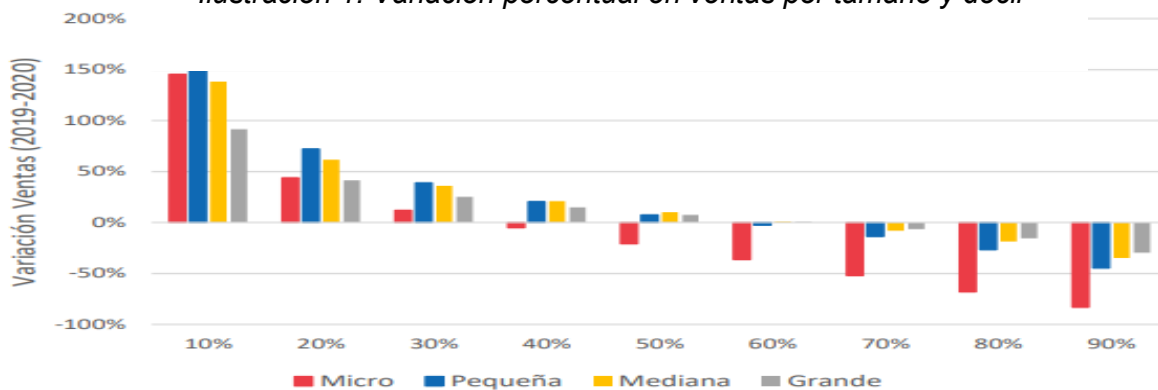
*Tabla 1: Distribución de empresas por tamaño y variación en ventas (2019-2020)*

	Número de empresas con aumento en ventas anuales		Número de empresas con disminución en ventas anuales		Número total de empresas		Var. Promedio del monto de ventas anuales
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	
<b>Micro</b>	212.595	36,9%	363.247	63,1%	575.842	100%	-37,5%
<b>Pequeña</b>	100.454	57,4%	74.681	42,6%	175.135	100%	-10,4%
<b>Mediana</b>	15.467	61,3%	9.773	38,7%	25.240	100%	-4,3%
<b>Grande</b>	7.154	61,0%	4.574	39,0%	11.728	100%	-16,3%
<b>Total</b>	<b>335.670</b>	<b>42,6%</b>	<b>452.275</b>	<b>57,4%</b>	<b>787.945</b>	<b>100%</b>	<b>-15,8%</b>

*(Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2020)*

- En cuanto a las variaciones de ventas según su tamaño y decil, se observa que las caídas más pronunciadas fueron en las micro y pequeñas empresas, donde los tres deciles de mejor desempeño de las microempresas registraron un incremento de casi 12%, mientras que el 30% más afectado registro una caída mayor a 50%. Por el lado de las pequeñas empresas, los cuatro primeros deciles registraron un aumento de más de 20%, mientras que solo el último decil registró bajas mayores a 40%. Finalmente, las medianas y grandes empresas solo registraron un 40% en la disminución de sus ventas.

*Ilustración 1: Variación porcentual en ventas por tamaño y decil*



*(Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2020)*



- Al ver los números por sector y tamaño, se desprende que las microempresas registraron caídas en todos los sectores, donde 6 sectores presentan una disminución mayor al 50%, estos son: Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreativas (R), Enseñanza (P), Suministro de Electricidad, Gas, Vapor y Aire Acondicionado (D), Actividades Inmobiliarias (L), Construcción (F), y Actividades de Alojamiento y Servicios de Comida (I). En el caso de las Pymes, hay tres sectores que tuvieron una caída superior al 40%, estos son: Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreativas (R), Actividades Inmobiliarias (L), y Actividades de Alojamiento y Servicios de Comida (I). Por otro lado, las empresas grandes muestran un panorama sectorial más variado, donde los sectores que presentaron alzas fueron, Actividades de Alojamiento y Servicios de Comida (I), la Explotación de Minas y Canteras (B), y el rubro de Información y Comunicaciones (J). Mientras que los que presentaron caídas en sus ventas fueron: Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreativas (R), y el Comercio al por Mayor y al por Menor (G).

Tabla 3: Variación porcentual en ventas por sector y tamaño

Sector		Núm.	Tamaño			
Código	Glosa		Micro	Pequeña	Mediana	Grande
A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	62.623	-28,7%	4,6%	14,3%	8,3%
B	Explotación de minas y canteras	2.693	-44,4%	-11,8%	-7,5%	16,8%
C	Industria manufacturera	61.398	-35,1%	-11,8%	-5,3%	-0,3%
D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1.377	-58,8%	-6,4%	0,7%	-1,3%
E	Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	3.761	-12,7%	-1,9%	7,2%	3,5%
F	Construcción	56.463	-53,0%	-21,0%	-15,2%	-8,1%
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	276.975	-26,1%	2,3%	5,5%	-46,3%
H	Transporte y almacenamiento	74.165	-27,5%	-2,2%	-0,8%	-8,8%
I	Actividades de alojamiento y servicio de comidas	53.337	-52,5%	-43,3%	-44,8%	30,9%
J	Información y comunicaciones	15.548	-30,0%	-5,0%	-1,3%	8,5%
K	Actividades financieras y de seguros	10.990	-40,9%	-18,9%	12,5%	-7,1%
L	Actividades inmobiliarias	20.432	-57,8%	-44,9%	-41,0%	3,2%
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	46.343	-43,8%	-10,9%	-4,7%	-0,8%
N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	36.373	-44,8%	-13,2%	-1,6%	-4,1%
O	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	247	-25,6%	-11,6%	-16,6%	-28,9%
P	Enseñanza	6.935	-59,1%	-29,3%	-11,5%	-2,2%
Q	Actividades de la atención de la salud humana y de asistencia social	22.680	-31,7%	-7,2%	-4,0%	-9,8%
R	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	8.145	-64,2%	-49,3%	-46,4%	-59,9%
S	Otras actividades de servicios	27.176	-35,8%	-10,3%	-7,6%	-1,3%
<b>Total</b>		<b>787.661</b>	<b>-37,5%</b>	<b>-10,4%</b>	<b>-4,3%</b>	<b>-16,3%</b>

(Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2020)

### Empleo y remuneraciones:

- A nivel de empleo, se produjo una caída en la dotación de trabajadores dependientes en todos los tamaños de empresa durante 2020.
- Las microempresas fueron el segmento más golpeado en este ámbito, con una variación interanual promedio de -21,2%. En el caso de las pequeñas, el registro fue de -8,9%; en el de las medianas, de -6,1%; y en el de las grandes, de -5,1%.
- Independiente del tamaño de la empresa, destacan las fuertes caídas en empleo en tres sectores: Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreativas (R), Actividades de Alojamiento y Servicios de Comida (I), y Construcción (F).



Tabla 4: Variación porcentual en empleo por sector y tamaño

Código	Glosa	Núm.	Tamaño			
			Micro	Pequeña	Mediana	Grande
A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	62.623	-25,6%	-2,5%	-3,1%	-3,0%
B	Explotación de minas y canteras	2.693	-28,1%	-8,5%	-11,9%	-2,1%
C	Industria manufacturera	61.398	-30,8%	-11,4%	-10,2%	-4,5%
D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1.377	-16,9%	-4,4%	0,4%	-2,9%
E	Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	3.761	-0,2%	2,3%	-1,1%	3,9%
F	Construcción	56.463	-47,6%	-16,1%	-10,4%	-9,1%
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	276.975	-27,9%	-8,7%	-7,5%	-5,1%
H	Transporte y almacenamiento	74.165	-23,9%	-3,8%	-2,2%	-6,3%
I	Actividades de alojamiento y servicio de comidas	53.337	-45,1%	-35,8%	-35,7%	-12,0%
J	Información y comunicaciones	15.548	-23,8%	-5,0%	-2,0%	-7,9%
K	Actividades financieras y de seguros	10.990	-10,4%	-4,7%	-2,5%	-3,5%
L	Actividades inmobiliarias	20.432	-19,9%	-3,5%	-3,4%	-5,0%
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	46.343	-20,3%	-9,2%	-4,5%	-10,8%
N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	36.373	-34,1%	-10,5%	-0,8%	-1,5%
O	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	247	0,5%	5,2%	1,5%	2,7%
P	Enseñanza	6.935	-9,7%	-3,7%	-1,9%	-5,2%
Q	Actividades de la atención de la salud humana y de asistencia social	22.680	-4,2%	4,4%	5,0%	-0,5%
R	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	8.145	-19,7%	-32,5%	-30,5%	-30,4%
S	Otras actividades de servicios	27.176	-14,1%	-2,7%	2,8%	2,2%
<b>Total</b>		<b>787.661</b>	<b>-21,2%</b>	<b>-8,9%</b>	<b>-6,1%</b>	<b>-5,1%</b>

(Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2020)

- En materia de remuneraciones, se observa una variación interanual positiva en las empresas grandes (2,4%), y una variación negativa en las micro, pequeñas y medianas empresas (-3,9%, -0,3% y -1,5%, respectivamente).

Tabla 5: Variación porcentual de la remuneración por sector y tamaño

Sector		Núm.	Tamaño			
Código	Glosa		Micro	Pequeña	Mediana	Grande
A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	22.508	3,7%	4,8%	7,8%	8,2%
B	Explotación de minas y canteras	1.271	-4,7%	-3,0%	11,2%	4,6%
C	Industria manufacturera	24.059	-3,1%	-0,2%	2,5%	3,4%
D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	526	-3,2%	0,4%	-4,1%	2,0%
E	Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	2.321	4,4%	2,0%	-1,9%	6,9%
F	Construcción	25.251	-1,3%	0,2%	0,7%	1,9%
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	69.165	-4,4%	0,2%	1,5%	5,0%
H	Transporte y almacenamiento	24.685	-2,5%	1,2%	1,2%	5,1%
I	Actividades de alojamiento y servicio de comidas	18.748	-8,2%	-7,3%	-2,0%	-0,5%
J	Información y comunicaciones	6.308	-7,0%	1,8%	0,8%	4,3%
K	Actividades financieras y de seguros	5.417	-4,6%	0,2%	-15,9%	3,4%
L	Actividades inmobiliarias	7.123	-5,2%	1,3%	1,8%	5,5%
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	21.014	-6,8%	0,1%	2,4%	-0,7%
N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	16.191	-6,2%	0,1%	2,4%	4,1%
O	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	204	4,3%	1,9%	3,0%	0,2%
P	Enseñanza	4.174	-8,3%	-0,2%	7,1%	5,3%
Q	Actividades de la atención de la salud humana y de asistencia social	11.324	-7,2%	-2,4%	-1,1%	8,3%
R	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	2.392	-10,5%	-7,0%	-7,9%	-21,2%
S	Otras actividades de servicios	6.248	-3,9%	-2,2%	1,8%	1,1%
<b>Total</b>		<b>268.929</b>	<b>-3,9%</b>	<b>-0,3%</b>	<b>-1,5%</b>	<b>2,4%</b>

(Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2020)

### Regiones:

- En general, las empresas se vieron más afectadas en las regiones Metropolitana, de Tarapacá, y de Magallanes. Congruentemente, en estas tres regiones se registraron mayores niveles de confinamiento durante 2020.
- En promedio, las microempresas experimentaron caídas en sus ventas en todas las regiones del país, sobresaliendo una caída promedio de 45% en la Región Metropolitana.
- A pesar de la pandemia, entre las pequeñas, medianas y grandes empresas, se observaron resultados favorables en regiones como Maule, O'Higgins y Ñuble.



Tabla 6: Variación porcentual en ventas por región y tamaño

Código	Región	Núm.	Tamaño			
	Nombre		Micro	Pequeña	Mediana	Grande
XV	Arica y Parinacota	11.057	-29,3%	-4,8%	9,3%	9,3%
I	Tarapacá	14.606	-41,6%	-20,1%	-11,1%	-12,1%
II	Antofagasta	24.420	-39,0%	-8,9%	2,9%	0,8%
III	Atacama	12.318	-27,4%	3,0%	5,6%	17,6%
IV	Coquimbo	33.108	-30,2%	0,1%	1,7%	33,2%
V	Valparaíso	77.639	-33,7%	-6,8%	-3,4%	-11,9%
XIII	Metropolitana	336.245	-45,0%	-17,8%	-9,3%	-18,6%
VI	O'Higgins	44.783	-28,2%	2,4%	11,4%	13,7%
VII	Maule	57.034	-23,7%	5,5%	10,5%	11,8%
XVI	Ñuble	23.007	-25,7%	3,6%	8,7%	9,8%
VIII	Biobío	61.935	-33,1%	-5,0%	3,0%	2,9%
IX	Araucanía	40.775	-31,4%	-2,3%	7,2%	8,1%
XIV	Los Ríos	17.980	-27,2%	3,6%	7,4%	4,0%
X	Los Lagos	44.667	-28,3%	2,4%	5,6%	3,1%
XI	Aysén	7.050	-28,8%	6,7%	2,6%	9,8%
XII	Magallanes	9.992	-40,2%	-14,2%	-21,0%	-5,2%
<b>Total</b>		<b>816.616</b>	<b>-37,5%</b>	<b>-10,4%</b>	<b>-4,3%</b>	<b>-16,3%</b>

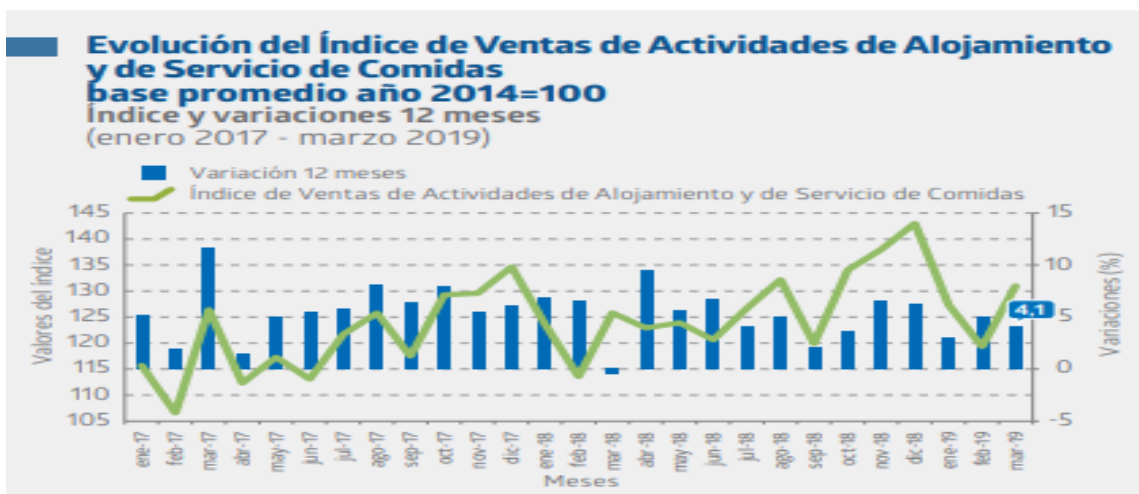
(Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2020)

### 7.3. Índices INE:

A continuación, se detallan los principales resultados del Índice de Ventas de Actividades de Alojamiento y de Servicio de Comidas, medido por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), correspondiente a los años 2019, 2020 y 2021. Este índice entrega una visión comparativa del comportamiento económico del sector durante este periodo.

#### Índices año 2019:

*Ilustración 3: Índice de Ventas Alojamiento y Servicios de Comida 2019*

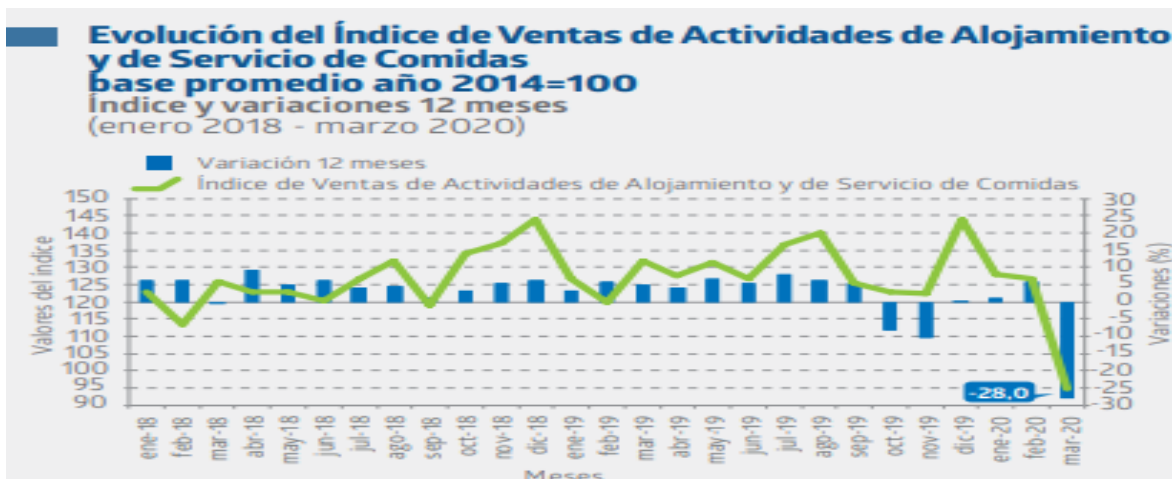


(Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2019)

El Índice de Ventas de Actividades de Alojamiento y de Servicio de Comidas a precios corrientes creció 4,1% desde enero del 2017 a febrero de 2019. Las tres actividades del sector consignaron incrementos durante el período. Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas fue la principal incidencia positiva, con 2,805 puntos porcentuales, explicada por un buen desempeño generalizado del rubro. Suministro de comidas por encargo y otras actividades de servicio de comidas, presentó la segunda incidencia positiva, con 0,882 puntos porcentuales, debido mayoritariamente a nuevos contratos. (Instituto Nacional de Estadísticas, 2019)

**Índices año 2020:**

*Ilustración 4: Índice de Ventas Alojamiento y Servicios de Comida 2020*



(Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2020)

El Índice de Ventas de Actividades de Alojamiento y de Servicio de Comidas a precios corrientes se redujo 28,0% en doce meses, registrando una variación acumulada de -7,6%. Las tres actividades del sector se contrajeron durante el período. Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas incidió -19,273 pp. debido, en gran medida, a una baja en la oferta de estos servicios, a raíz de una menor cantidad de locales operativos. Actividades de alojamiento para estancias cortas influyó con -8,642 pp. a la variación del índice, producto de la disminución en los ingresos netos por alojamiento y por otros servicios en establecimientos del rubro. (Instituto Nacional de Estadísticas, 2020)

### Índices año 2021:

Ilustración 5: Índice de Ventas Alojamiento y Servicios de Comida 2021



(Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2021)

El índice de Ventas de Actividades de Alojamiento y de Servicio de Comidas a precios corrientes creció 9,3% en doce meses, registrando una variación acumulada de -17,9%. Dos de las tres actividades del sector se expandieron durante el período. Suministro de comidas por encargo y otras actividades de servicio de comidas fue la que más contribuyó en el crecimiento del índice, con 7,677pp., seguido por actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas<sup>1</sup>, con 5,174pp. Por otro lado, actividades de alojamiento para estancias cortas incidió -3,533pp. en la variación del sector. (Instituto Nacional de Estadísticas, 2021)

En conjunto, estos datos confirman que el rubro fue uno de los más golpeados por la crisis, con una recuperación desigual, dependiente del grado de adaptación a las nuevas condiciones del mercado, como la digitalización, el delivery y los modelos de atención sin contacto.

#### **7.4. Sector alojamiento y servicios de comida:**

Esta área de la economía chilena hace alusión a todas las actividades de unidades que ofrecen a sus clientes servicios de alojamiento para estancias cortas y de preparación de comidas completas y bebidas para el consumo inmediato. (Instituto Nacional de Estadísticas, 2016)

Dentro del ámbito de alojamiento, se incluyen hoteles, hostales, cabañas, residenciales, y otras formas de hospedaje de corta estadía. Por su parte, el sector de servicios de comida y bebidas abarca restaurantes, cafeterías, servicios de comida rápida, delivery, food trucks, catering, y similares.

Este rubro se caracteriza por su alta dependencia de la interacción presencial, su exposición a la variabilidad de la demanda turística y local, y por estar compuesto en gran parte por micro, pequeñas y medianas empresas. Debido a estas características, fue uno de los más afectados por las restricciones sanitarias, y al mismo tiempo, uno de los que enfrenta mayores desafíos para modernizar su modelo de atención y gestión.

## 8. Marco teórico

El presente marco teórico tiene como propósito fundamentar conceptualmente la investigación mediante la revisión y análisis de teorías, modelos y enfoques relevantes relacionados con el diseño estratégico para pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector de alojamiento y servicios de comida en el contexto de la economía de bajo contacto necesarios para enfrentar la problemática encontrada en el sector señalado.

### 8.1. Low Touch Economy:

Si bien el concepto de Low Touch Economy (LTE) se popularizó en el contexto de la pandemia por COVID-19, su aplicación y vigencia trascienden este evento puntual. Hoy se considera una estrategia estructural que permite a las empresas adaptarse a entornos inciertos, responder a nuevas demandas del mercado y operar con mayor eficiencia y resiliencia. Para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno económico y social, las empresas deben trabajar bajo el concepto de Low Touch Economy, aumentando así sus posibilidades de mantenerse operando en el tiempo o incluso mejorar sus ventas a mediano y largo plazo.

Es importante recalcar que la pandemia fue un acelerador de esta tendencia, ya que se venía trabajando hace años y por medio de la crisis sanitaria, más empresas se vieron obligadas a apresurar el cambio y revisar sus modelos de operación.

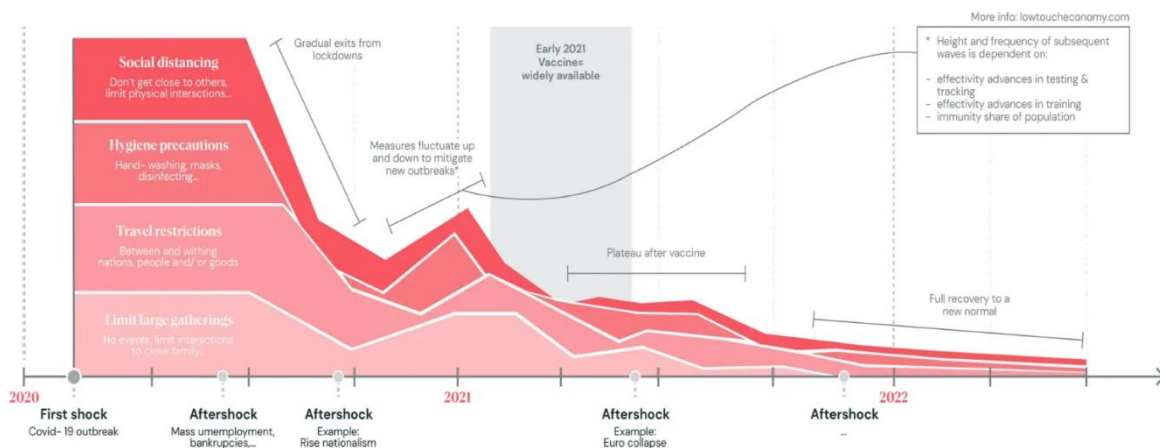
Como bien dice su nombre Low touch economy o economía de bajo contacto se refiere a la característica de las empresas para poder operar con la poca o nula interacción entre las personas que participan en los procesos, ya sean internos, externos o con los clientes (Board of Innovation, 2020). Este concepto, gracias a la pandemia ha ganado impulso, ya que las empresas debieron buscar formas de adaptarse a la crisis sanitaria, por lo que se presentó una acelerada digitalización dentro de la cadena de suministro.

Algunos de los impactos a corto y largo plazo en los consumidores y la economía son:

- Contribución a la economía de bajo contacto: regularización de la distancia social, cuarentenas, restricciones de viajes y nuevas medidas de higiene y salud.
- Impactos esperados en los comportamientos sociales: Precauciones sobre el contacto físico, aforos en espacios cerrados o abiertos, evitar grandes aglomeraciones de personas, operar de forma remota o digital.
- Impactos en la economía: los negocios sufrirán pivotes forzados, división entre los empleados esenciales y los que no lo son en el negocio, replicas al término de la pandemia.

*Ilustración 6: Características de primer y segundo orden de LTE*

**First-order Low Touch characteristics (manage health crisis)**  
**Second-order Low Touch characteristics (manage economic crisis)**



(Board of Innovation, 2020)

La empresa Board of Innovation nos entrega este gráfico, donde se muestra que los años posteriores al estallido de la crisis, todo lo relacionado con el distanciamiento social, medidas de higiene, viajes y el control de personas por lugar se verán acomodando hasta volver a una “nueva normalidad”. Existen dos ordenamientos bases, el primero corresponde al control y regularización de la salud de la población y segundo este marcado por el control y manejo de la crisis económica causada por el COVID-19.

Por otro lado, el impacto de cada área del comercio se verá afectada por las características de dichas áreas, es decir, si existe la necesidad de grandes reuniones, la interacción entre las personas, la higiene, los viajes, el producto y el servicio que ofrezcan. Como podemos ver en la siguiente tabla, que nos brinda la empresa Board of Innovation, se aprecia que la industria de turismo y hostelería posee un alto impacto en todas las características detalladas anteriormente, siendo la más afectada por la pandemia. (Board of Innovation, 2020).

*Ilustración 7: Impacto en la industria por Covid-19*

**Impacto en la industria por Covid-19**  
[boardofinnovation.com](http://boardofinnovation.com)

Aviso: Análisis de impacto detallado por sectores en informes dedicados.

**Características de la industria**  
 Si la característica está presente en tu negocio o en el de tus clientes, el impacto será negativo (salvo que pivotes correctamente).

	Se necesitan grandes reuniones	Necesita interacción cercana entre personas	La higiene o la percepción sobre la misma es crucial	Depende de los viajes (negocios y ocio)	El producto o servicio es posponible o prescindible	Análisis de impacto
<b>Tourismo y hostelería</b>	Muy alto	Muy alto	Alto	Muy alto	Alto	Muy Alto
<b>Deportes</b>	Muy Alto	Muy Alto	Medio	Bajo	Medio	Alto
<b>Música</b>	Alto	Alto	Low	Medio	Medio	Alto
<b>Automoción</b>	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Muy Alto	Alto
<b>Bebidas (Alcohol)</b>	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo	Medio
<b>Retail (no comida)</b>	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
<b>Productos farmacéuticos</b>	Bajo	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Bajo

(Board of Innovation, 2020)

Con este contexto, la economía necesita reinventarse, innovar e improvisar para poder mantener las empresas activas, ya sea las grande, medianas o pequeñas, y para lograr esto, existen un plan de cuatro pasos para poder adaptarse, repensar y rediseñar el valor de las empresas. Los 4 pasos que propone Board of Innovation son:

1. **Evaluar el impacto:** El primer paso corresponde al análisis detallado de como la Low Touch Economy ha afectado a la empresa hasta la fecha. Una vez realizado ese análisis interno, se comienza a comprender el impacto que ha tenido en todos los ámbitos de la empresa, ya sea en la cadena de suministros, en la industria, los consumidores y la sociedad en general.
2. **Desarrollar la estrategia:** Una vez realizada la evaluación del impacto, se requiere desarrollar la estrategia que se seguirá, para esto, es necesario

visualizar todos los escenarios posibles que podrían desarrollarse a causa del contexto que se está viviendo, que en este caso corresponde a la pandemia mundial. Teniendo esta mirada global del problema, se propone como actuar para cada uno de estos escenarios de la mano de los recursos que ya posee la empresa, como el capital, la ventaja comparativa y la industria. Según la tabla de como adaptar tu estrategia, se observa que el impacto del negocio está relacionado con el impacto directo del covid-19, la recesión económica y la capacidad de adaptación, mientras que la gravedad y la duración del impacto económico está dada por el pronóstico del PIB, la evolución de la pandemia y las políticas económicas.

*Ilustración 8: Matriz de estrategia del Covid-19*

**Matriz de estrategia del Covid-19**  
[boardofinnovation.com](http://boardofinnovation.com)

**IMPACTO EN TU NEGOCIO**  
 Impacto directo del Covid-19 / Impacto indirecto de la recesión económica. / Capacidad rápida de adaptación

Nota: la respuesta estratégica también dependerá de la disponibilidad de capital, la posición competitiva y la industria o sector en el que se encuentre.

	<b>Positivo</b> Aumento de la demanda y consecuentemente de los beneficios <i>p. E-commerce</i>	<b>Ligeramente negativo</b> Caída sostenida de los ingresos del 0-15% entre el segundo y cuarto trimestre de 2020 <i>p. Bienes de consumo</i>	<b>Grave</b> Caída sostenida de los ingresos del 15-50% entre el segundo y cuarto trimestre de 2020 <i>p. Petróleo y sus derivados</i>	<b>Catastrófico</b> Caída sostenida de los ingresos del + 50% entre el segundo y cuarto trimestre de 2020 <i>p. Turismo</i>
<b>0.5 años de impacto</b> Rebote de la <b>curva en V</b> ; Control efectivo de la pandemia y estímulos económicos	Nadar a favor de la corriente: aumentar la oferta para hacer frente al incremento de la demanda	Haz un esfuerzo y prepárate para una recuperación rápida y normal.	Sobrevive y prepárate para una recuperación relativamente lenta	Aparca gran parte de tu negocio por el momento y prepárate para volver a empezar
<b>1.5 años de impacto</b> Recuperación de la <b>curva en U</b> ; Medidas de distanciamiento social prolongadas, los estímulos económicos alivian el daño	Impulsar el crecimiento y la cuota de mercado	Defiéndete, mejora tu posición competitiva y busca nuevas maneras de crecer	Pivota entre el crecimiento orgánico e inorgánico o bien desinvierte	Pivota entre el crecimiento orgánico e inorgánico o bien desinvierte
<b>3 años de impacto</b> Recuperación de la <b>curva L</b> ; Control de pandemia fallido, quiebras generalizadas y morosidad crediticia	Apuesta agresiva por el crecimiento y la cuota de mercado	Defiéndete, mejora tu posición competitiva y busca nuevas maneras de crecer	Prepárate para la llegada de nuevos competidores agresivos. Reinvéntate y crea posiciones totalmente nuevas o abandona.	Abandona el mercado

**GRAVEDAD Y DURACIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO**  
 Pronóstico del PIB / Evolución de la pandemia/ Políticas económicas

(Board of Innovation, 2020)

- Posición ofensiva en el mercado: Se recomienda que se comience a planificar para las siguientes fases, debido a los altos riesgos en los mercados y a que podemos asumir, con cierta seguridad, que los próximos años estarán marcados por una alta inestabilidad económica. Entonces las empresas que tomen una posición ofensiva con respecto a los nuevos cambios, serna las que se aventajaran, buscando los cambios inmediatos que se deben llevar a cabo o planificar una hoja de ruta para el futuro.

4. Realiza las acciones: Aprovechando la nueva normalidad y las nuevas formas que interactuar en el mercado, es el momento de actuar y no ser espectador. Para esto, se debe trabajar ágilmente, realizando informes semanales, proponer nuevos modelos de negocio y contratar gente especializada en el tema.

Con este enfoque, las empresas pueden no solo sobrevivir, sino redefinir su propuesta de valor, transformando los desafíos en ventajas competitivas.

## **8.2. Digitalización:**

La digitalización, es el proceso por el que las empresas incorporan la tecnología digital a todos los procesos de la firma hasta lograr mejorar la eficiencia de los procesos operativos, conseguir mayor valor para los clientes y ajustar su organización a las nuevas exigencias del entorno competitivo y del mercado. Este proceso no sólo abarca la automatización de tareas. La digitalización implica una transformación importante del modelo de negocio y la cultura de la empresa en su totalidad.

La digitalización no se limita a la informatización de tareas o sistemas aislados; implica una transformación más profunda de los procesos organizacionales y de la forma en que las empresas interactúan con su entorno. Según la (CEPAL, 2021), este proceso conlleva la adopción estratégica de tecnologías digitales para rediseñar los modelos de negocio, mejorar la productividad y adaptarse a los nuevos patrones de consumo, comunicación y operación en la sociedad digital.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas (pyme) la digitalización ha permitido que estas puedan hacer frente incluso a crisis como la del COVID-19. Una investigación desarrollada por el Banco Interamericano de Desarrollo (2020) indicó que las Pymes digitalizadas de América Latina eran más susceptibles de poder continuar realizando su actividad durante la pandemia.

Por otro lado, la digitalización promueve que las organizaciones adopten modelos de negocio Low Touch, los cuales permiten la reducción del contacto físico entre los trabajadores y los clientes, y entre los trabajadores y los proveedores. En este sentido,

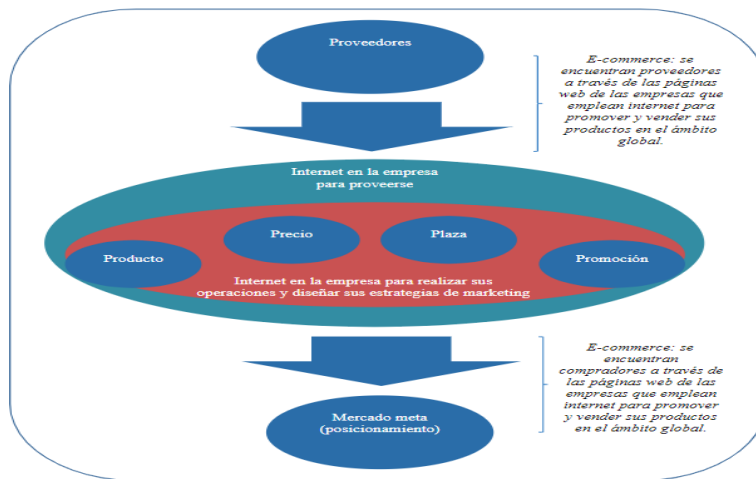
el comercio electrónico, la atención remota, los sistemas de pago sin contacto y la automatización de procesos han sido herramientas clave.

### 8.3. E-commerce:

El e-commerce o también llamado comercio electrónico, corresponde al proceso de comprar y/o vender, tanto productos como servicios a través de medios electrónicos como el internet y aplicaciones móviles, siendo una nueva forma de realizar los negocios, donde al carecer de materialidad de pautas físicas como el espacio y el tiempo, se genera una mayor accesibilidad y rapidez.

Chaffey y Ellis-Chadwick (2014) indican que comercio electrónico “se refiere a las transacciones financieras y de información realizadas de manera electrónica entre una organización y cualquier tercero con el que tenga tratos”.

*Ilustración 9: Funcionamiento del E-commerce*



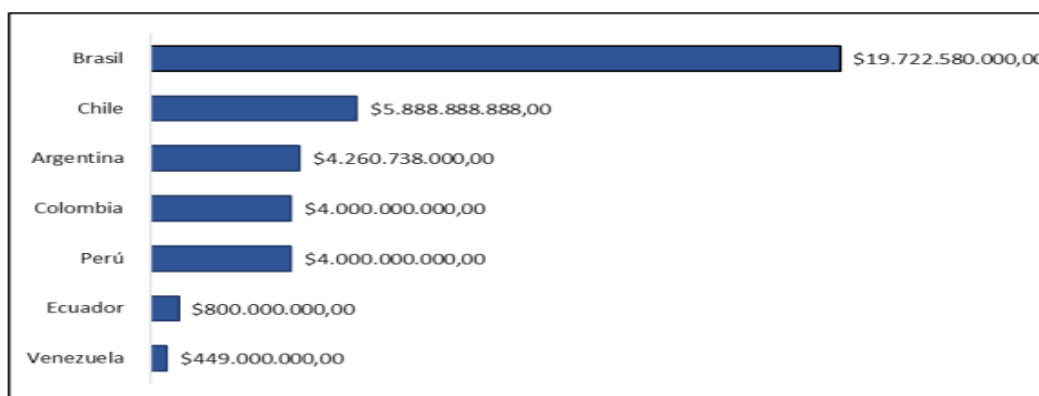
(Chaffey, D. y Ellis-Chadwick, F., 2014)

En el gráfico podemos ver cómo funciona el e-commerce, siendo la primera parte la interacción entre los proveedores y la empresa, donde esta última busca en la web a los proveedores que anuncian sus productos, precios, lugar y promociones. La otra parte, corresponde cuando se encuentran compradores a través de las páginas web de las empresas, logrando así un posicionamiento en el mercado

El crecimiento del e-commerce es un fenómeno a nivel mundial que también ha tenido un alza en Chile, como demuestra la Cámara de Comercio de Santiago que según datos entregados por Accenture y Oxford Economics en el estudio denominado “El avance de la Economía Digital en Chile” (2018), esta representa el 22,2% del PIB, lo que se traduce en casi US\$ 55 mil millones del producto nacional. Bajo esta misma línea, se prevé que para 2021 crezca tres puntos porcentuales, alcanzando entre 25,3% o 26,3% del PIB.”

Gracias a la utilización de tecnologías digitales, la forma de comercializar ha experimentado transformaciones profundas en las últimas décadas. En la actualidad, la incursión en el comercio electrónico permite a las empresas aprovechar las oportunidades de la globalización y ampliar su alcance de mercado. Según la Cámara de Comercio de Santiago (2022), el e-commerce ha mostrado un crecimiento sostenido y se ha convertido en una herramienta estratégica para mejorar la competitividad, especialmente entre las pequeñas y medianas empresas.

*Ilustración 10: Panorama del E-commerce en Sudamérica (Ingreso de Venta Anual)*



Fuente: (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2023)

Como se ve en la tabla, existe un futuro bastante prometedor para las economías de los países que están desarrollándose en la modalidad de hacer negocios de forma online y que, gracias a la continua contribución de la tecnología, se ira

facilitando la incorporación de nuevas empresas y emprendimientos, logrando convertirse en países más productivos y competitivos a nivel mundial.

El e-commerce durante el contexto de la pandemia ha sido de vital importancia para poder reducir las brechas de la demanda y de la oferta, donde el enfoque digital ayudado a todas las empresas que han seguido este modelo de negocios. Con la pandemia, los consumidores se vieron impulsados a comprar en línea obligando así a las empresas a adoptar el e-commerce.

Schumpeter (2007) plantea en sus investigaciones la importancia vital del emprendedor en los negocios, pone énfasis en el emprendedor como innovador y por lo tanto como catalizador de progreso económico. La relevancia del empresario innovador y del emprendimiento desde el punto de vista del crecimiento económico es evidente. Las innovaciones constituyen un elemento fundamental dentro del funcionamiento de un sistema económico, implican llevar a cabo nuevas combinaciones de factores y que solo un emprendedor innovador puede realzarlas.

Existen 5 tipos de relaciones y modelos de e-commerce, ya que la forma en que las empresas realizan la comercialización de productos y servicios está en constante cambio. Estos modelos son:

1. B2C (Business to Consumer): Corresponde al modelo de e-commerce donde una empresa vende sus productos y/o servicios a los consumidores finales.
2. B2B (Business to Business): Corresponde al modelo de e-commerce donde una empresa vende sus productos y/o servicios a otras empresas.
3. B2G (Business to Government): Corresponde al modelo de e-commerce donde una empresa vende sus productos y/o servicios al gobierno.
4. C2C (Consumer to Consumer): Corresponde al modelo de e-commerce donde un consumidor vende sus productos y/o servicios a otros consumidores.
5. C2B (Consumer to Business): Corresponde al modelo de e-commerce donde un consumidor vende sus productos y/o servicios a empresas.

#### 8.4. Contactless:

Las tecnologías sin contacto o contactless son todas aquellas soluciones digitales que permiten la interacción o transacción entre las personas y/o los sistemas tecnológicos, sin requerir contacto físico entre las partes implicadas. Este tipo de tecnología ha cobrado una gran importancia en los últimos años, especialmente como consecuencia de la pandemia de COVID-19, al mitigar el riesgo de contagio y alinear los servicios a las nuevas necesidades de seguridad e higiene.

Estas tecnologías incluyen:

- **Pagos sin contacto** mediante tarjetas NFC o aplicaciones móviles (Apple Pay, Google Pay, etc.).
- **Check-in/check-out digitales** en hoteles y alojamientos sin pasar por recepción.
- **Menús digitales o con código QR** en restaurantes.
- **Sensores automáticos** y tecnologías IoT en espacios físicos.

De acuerdo con Visa (2020), el uso de pagos sin contacto subió en un incremento exponencial durante la pandemia, siendo que el 78 % de los consumidores encuestados manifestaron que preferían este tipo de formas de pago basado en motivos de seguridad e higiene.

En el sector de turismo y hostelería que fue uno de los más perjudicados por la crisis sanitaria, el uso de soluciones contactless ha hecho posible reducir el riesgo en la interacción entre los clientes y el personal, además de generar experiencias más eficientes y personalizadas. Las herramientas "contactless" se han convertido en elementos clave de la Low Touch Economy, donde la principal prioridad es minimizar el contacto físico, pero manteniendo la eficiencia operativa.

#### 8.5. Empresas con mayor potencial de adaptación a la LTE:

No todas las empresas enfrentan los cambios por igual y con las mismas capacidades. Lo mismo pasa con la transición hacia modelos de operación basados en la LTE, ya

que depende en gran medida al tipo específico de actividad, el grado de digitalización previo y la estructura organizacional.

En primer lugar, las empresas intensivas en servicios, como el comercio minorista, la gastronomía, el alojamiento, el turismo y la educación, se ven especialmente presionadas a transformar sus canales de atención y venta. Al mismo tiempo, estas industrias son las que más beneficios pueden obtener de estrategias que integren digitalización, automatización, tecnologías sin contacto y presencia online. Según el informe de la Cámara Nacional de Comercio (2024), las empresas del sector hotelero y gastronómico que han implementado soluciones digitales han reportado mejoras en eficiencia operativa, percepción del cliente y acceso a nuevos canales comerciales, lo que sugiere una ventaja competitiva directa asociada a la transformación digital.

Otro factor determinante es el tamaño y la flexibilidad de las empresas, Las PYMES poseen estructuras más ágiles que favorecen la implementación más rápida de cambios dentro de la organización. Según el Ministerio de Economía (2023), las micro, pequeñas y medianas empresas que lograron incorporar herramientas digitales entre 2020 y 2022 mostraron mejores tasas de recuperación post-pandemia, mayores ingresos por cliente y una reducción significativa de costos operativos

Por último, las empresas con una orientación al cliente final (B2C) son más propensas a incorporar soluciones de LTE, debido a la gran necesidad de mantener las relaciones con los clientes de forma segura, eficiente y digitalmente. Entre estas empresas, destacan los negocios de alojamiento turístico, cafeterías, restaurantes, servicios de entrega y venta de experiencias, que han debido transformar sus operaciones para ofrecer interacciones seguras y sin fricción, tanto en el entorno físico como digital.

En consecuencia, las empresas que reúnen las condiciones de actividad intensiva en contacto, orientación al cliente final y capacidad de adaptación digital, son las que presentan un mayor potencial para aprovechar las ventajas de la LTE, convirtiendo una crisis estructural en una oportunidad de innovación y posicionamiento estratégico.

## **8.6. Beneficio de la LTE para empresas de alojamiento y servicio de comida:**

Uno de los sectores más afectados por las restricciones sanitarias postpandemia y nueva normalidad es el área de alojamiento y servicios de comida, pero a su vez es uno de los que poseen mayores oportunidades para transformar su modelo de negocios en función de la LTE. La implementación de tecnologías sin contacto, la digitalización de la experiencia del cliente y el fortalecimiento del canal digital han permitido a muchas empresas del rubro mantener su operación, ganar eficiencia y generar ventajas competitivas en un entorno cambiante.

La automatización de procesos operativos ha permitido reducir la dependencia del trabajo presencial y aumentar el control, tanto de la trazabilidad de los pedidos y la calidad del servicio. Ejemplos de esto son el check-in/check-out digital en alojamientos, la reserva y pago electrónico en restaurantes, y la digitalización de órdenes, inventarios y gestión de turnos del personal.

La experiencia del cliente se ha visto mejorada gracias a la incorporación de nuevas tecnologías, que permiten la personalización, rapidez y seguridad. El uso de menús digitales, pagos contactless y sistemas de retroalimentación en línea ha aumentado la satisfacción del usuario, especialmente en consumidores jóvenes y digitalmente activos, que valoran la eficiencia y la autonomía durante su experiencia de consumo (CNC, 2024).

Además, la presencia online y el comercio electrónico han generado nuevas oportunidades comerciales, permitiendo que restaurantes, cafeterías y hoteles puedan llegar a más clientes mediante plataformas digitales y generar más ingresos mediante servicio de delivery. Según datos del Observatorio del Turismo del SERNATUR (2022), las empresas del rubro que incorporaron canales digitales durante la pandemia han mantenido e incluso ampliado estos servicios, consolidando nuevas fuentes de ingreso sostenibles en el tiempo.

Por último, la adopción de tecnologías de LTE ha fortalecido la imagen de la marca y la percepción de profesionalismo, higiene y modernización frente a un consumidor cada vez más exigente. Esta transformación ha permitido que empresas pequeñas

puedan competir con mayor fuerza en un mercado dinámico, estableciendo estándares operativos que antes eran exclusivos de grandes cadenas hoteleras o gastronómicas.

La LTE, más que una respuesta reactiva, es una gran oportunidad estructural para el rediseño estratégico de las empresas de alojamiento y servicios de comida, promoviendo una gestión más eficiente, resiliente y alineada con las expectativas del mercado actual.

### **8.7. Riesgos de implementar LTE y como mitigarlos:**

Si bien la LTE ha demostrado ser una oportunidad para modernizar los modelos de negocio en múltiples sectores, su implementación no está exenta de desafíos. La transición hacia esquemas de bajo contacto plantea una serie de riesgos técnicos, organizacionales y sociales, especialmente para las pequeñas y medianas empresas del rubro alojamiento y servicios de comida, las cuales suelen operar con recursos limitados.

Uno de los principales riesgos es la brecha tecnológica. Muchas pymes carecen de infraestructura digital, conectividad de calidad o personal capacitado para implementar herramientas tecnológicas avanzadas. Esta situación puede generar desigualdad competitiva y dejar fuera del proceso de modernización a empresas que no logren adaptarse. Para mitigar este riesgo, se recomienda acceder a programas públicos de digitalización, alianzas con proveedores tecnológicos y capacitaciones especializadas. (CORFO, 2023)

Otro desafío relevante es el riesgo de exclusión digital del cliente. No todos los usuarios están familiarizados con las tecnologías digitales, especialmente personas mayores o de zonas rurales. Imponer un modelo de atención exclusivamente digital puede afectar la calidad de la experiencia y provocar pérdida de clientela. Una estrategia de mitigación consiste en mantener canales mixtos o híbridos de atención, combinando soluciones tecnológicas con instancias presenciales simplificadas (SUBTEL, 2022).

También existe el riesgo de resistencia al cambio por parte del personal. La adopción de tecnologías sin contacto, automatización de tareas o cambios en los protocolos de atención puede generar incertidumbre, rechazo o desmotivación en los trabajadores.

Para evitarlo, se recomienda implementar procesos participativos, formación continua, comunicación interna clara y enfoque en la empleabilidad mediante nuevas competencias (CNC, 2024).

Finalmente, en el caso de empresas de alojamiento y servicios de comida, la dependencia excesiva de plataformas externas (como apps de delivery, sistemas de reservas o pasarelas de pago) puede significar pérdida de control sobre los márgenes, la experiencia del cliente y los datos estratégicos. Para mitigar este riesgo, es clave desarrollar canales propios, diversificar los medios de comercialización y negociar condiciones justas con intermediarios.

En resumen, implementar la LTE no es un proceso neutro ni automático. Implica tomar decisiones estratégicas que requieren evaluación de riesgos, visión de largo plazo y una implementación gradual y adaptativa. Las empresas que logren superar estos obstáculos podrán no solo adaptarse al nuevo entorno, sino posicionarse con mayor solidez y resiliencia.

## 8.8. FODA:

El análisis FODA es una herramienta estratégica que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta una organización, vinculando sus capacidades internas con su entorno competitivo. Esta matriz permite desarrollar estrategias coherentes al alinear los factores internos y externos que afectan el desempeño organizacional.

- Fortalezas: Capacidades internas que dotan de ventajas competitivas (como puede ser la experiencia, la tecnología o la buena reputación).
- Oportunidades: Factores que están en el entorno que se pueden aprovechar para crecer (como nuevas tendencias de mercado, cambios legales, etc.).
- Debilidades: Limitaciones que tiene la propia empresa que afectan el desempeño (como escasez de personal capacitado, procesos ineficientes, etc.).
- Amenazas: Factores del entorno que suponen riesgos (como la entrada de nuevos competidores, crisis económica, etc.).

Este análisis es una herramienta de diagnóstico y planificación estratégica muy utilizada por las pymes para construir estrategias que potencien las fortalezas y las oportunidades y que minimicen las debilidades y amenazas.

### **8.9. Cadena de valor:**

La cadena de valor es un modelo propuesto por Porter (1991) que construye un análisis de las actividades internas de una empresa capaz de detectar los orígenes de una ventaja competitiva. El modelo distingue entre actividades primarias (logística, operaciones, marketing y servicio de atención al cliente) y actividades de soporte (infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento), que construidas juntas, posibilita generar valor para el cliente.

"Cada empresa es un conjunto de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y respaldar su producto [...] la cadena de valor descompone a una determinada compañía en aquellas actividades que son estratégicamente relevantes para entender el comportamiento de los costes y las fuentes que existen y que pueden existir de diferenciación" (Porter, 1991).

El enfoque de la cadena de valor permite a las organizaciones, en especial a las pymes, identificar en qué procesos operan con costes más elevados, donde existe un margen de mejora o donde pueden generar un mayor valor agregado en su propuesta estratégica.

### **8.10. PEST:**

El análisis PEST, se trata de una herramienta de tipo estratégico usada para identificar los factores del entorno externo que afectan a la organización. Se centra en cuatro dimensiones clave:

- Factores Políticos
- Factores Económicos
- Factores Socioculturales
- Factores Tecnológicos

Esta herramienta es de gran utilidad para nuestros autónomos y pequeñas y medianas empresas, ya que les permite entender el entorno macroeconómico en el que está inmerso el propio negocio, así como conocer los riesgos y oportunidades existentes y adaptar sus estrategias. Según Kotler y Keller (2016) "El análisis del entorno permite evaluar factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que inciden directamente en las decisiones estratégicas de una organización".

### **8.11. 5 Fuerzas de Porter:**

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, desarrollado por Michael E. Porter en el año 1979, es un modelo de análisis competitivo usado para analizar la estructura de una industria y evaluarla de acuerdo con su nivel de competencia. Este marco refiere a las fuerzas externas que afectan a la rentabilidad y a la sostenibilidad de una empresa en su sector.

Las cinco fuerzas a las que hace referencia son las siguientes:

- Rivalidad entre competidores existentes
- Amenaza de nuevos entrantes
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de productos o servicios sustitutos

Para Porter (2008), "la intensidad de estas cinco fuerzas condiciona el potencial de beneficios a largo plazo de una industria" (p. 26). Este modelo es especialmente interesante para las pymes que pretenden ver cuáles son aquellas ventajas competitivas y, por lo tanto, posicionarse de forma estratégica en el mercado.

### **8.12. Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard (BSC) es un marco estratégico desarrollado por Kaplan y Norton en 1992, que busca traducir la visión y estrategia de una organización en un conjunto de indicadores de desempeño balanceados entre cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Según Kaplan y Norton, esta herramienta "proporciona a los ejecutivos un sistema integral para evaluar

el desempeño organizacional más allá de las métricas financieras tradicionales, enfocándose también en los factores que impulsan el éxito futuro" (Kaplan & Norton, 1996, p. 25)

## 9. Diseño del plan estratégico:

Presentamos la propuesta del plan estratégico, la cual se basa en el desarrollo detallado incluido en el Anexo 12.1 de esta memoria. Dicho anexo contiene la estructura completa utilizada como base para esta propuesta, incluyendo los elementos metodológicos, conceptuales y técnicos que sustentan el diseño del modelo presentado a continuación.

### 9.1.1. Valores:

En el marco del presente plan estratégico, los valores organizacionales desarrollan el comportamiento deseado en la gestión, la toma de decisiones y la relación con los clientes y los colaboradores. Los valores organizacionales que se han definido no sólo son principios abstractos, sino que servirán de bases que ayudan a dar respuesta a los retos planteados por un entorno cada vez más incierto, digitalizado y competitivo.

- **Sostenibilidad:** Se promueve un modelo de negocio que no sólo busca rentabilidad económica, sino también responsabilidad social y ambiental. La sostenibilidad implica utilizar los recursos de forma eficiente, fomentar prácticas responsables, y ofrecer servicios que respeten tanto a las personas como al entorno.
- **Competitividad:** En un mercado exigente y cambiante, la empresa debe diferenciarse mediante la innovación, la calidad del servicio y la incorporación ágil de tecnologías. La competitividad se entiende aquí como la capacidad para mejorar constantemente, mantener costos controlados, y entregar mayor valor al cliente que la competencia.
- **Adaptabilidad:** Las condiciones del entorno pueden cambiar con rapidez, como lo demostró la crisis sanitaria global. Por ello, la empresa debe desarrollar una cultura flexible, capaz de rediseñar procesos, adoptar nuevas herramientas y

modificar su propuesta de valor según las necesidades emergentes del mercado.

### **Valores de la Low Touch Economy (LTE)**

Inspirados por el paradigma de la economía de bajo contacto, se incorporan los siguientes valores:

- **Digitalización como pilar estratégico:** se privilegia la adopción de soluciones tecnológicas para minimizar el contacto físico y aumentar la eficiencia operativa.
- **Seguridad y confianza para el cliente:** se prioriza la bioseguridad en los servicios, fortaleciendo la percepción de cuidado y protección.
- **Orientación a la experiencia personalizada:** se busca adaptar los servicios a las preferencias individuales del cliente, aprovechando el uso de datos y canales digitales.
- **Innovación continua:** se fomenta una cultura de cambio permanente, experimentación y mejora de los modelos tradicionales.

### **9.2. Análisis Externo:**

Se presenta un Análisis Externo a partir del desarrollo de los factores que componen las herramientas PEST y las 5 Fuerzas de Porter.

#### **9.2.1. PEST:**

##### **Factores Políticos:**

El entorno político incide de manera evidente en el proceso de estabilidad y regulación del sector de turismo y gastronomía. En este sentido, el contexto de la Low Touch Economy hace que las decisiones de los gobiernos en torno a salud pública, subsidios, normativa sanitaria o reactivación económica sean especialmente relevantes, condicionando la forma en que las pymes pueden trabajar y adaptarse a las nuevas exigencias.

- 1- Respaldo el impulso del turismo y la digitalización en pymes: El Gobierno de Chile ha reforzado sus políticas públicas para activar el turismo y la transformación digital en las pymes del sector servicio. Programas como la Estrategia Nacional de Turismo 2023–2030 y el Plan de Digitalización para Pymes Turísticas van directamente en la línea de favorecer la competitividad de este sector, promover la innovación, y contribuir a la habilitación de prácticas seguras en línea con los principios de la Low Touch Economy ( Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), 2023).
- 2- Normativas sanitarias permanentes posteriores a la pandemia y sus efectos en la operación: desde la pandemia a la fecha, se han generado regulaciones sanitarias más estrictas que intervienen en la operación de empresas de alojamiento y empresas de servicios de comidas. Estas regulaciones sanitarias han generado costos adicionales, capacitación constante y exigencias de trazabilidad y prevención, las cuales son parte esencial de la aplicación de estrategias de la Low Touch Economy ( Subsecretaría de Turismo, 2023).
- 3- Incentivos para formalizar y digitalizar PYMES: El Estado ha implementado una agenda activa en la formalización y digitalización de las pymes, por medio de distintos subsidios y programas, como “Digitaliza tu Pyme”, que favorece la adopción de herramientas tecnológicas, servicios de capacitación y plataformas de venta online, entre otros. Esta política pública favorece la adopción de prácticas de la Low Touch Economy, que permite a las pymes prestar servicios que, por su naturaleza, se vuelven más seguros y sin contacto físico (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2023).

### **Factores Económicos:**

La capacidad de consumo de las personas y los costos operativos de las empresas quedan condicionados por los factores económicos, ya sean la inflación, la demanda agregada, la tasa de desempleo o el tipo de cambio. En este proceso, las pymes de este sector se encuentran en un escenario incierto en el que es vital gestionar el uso de los recursos de forma eficiente y adaptarse a nuevas realidades económicas que se van configurando, en consonancia con las prácticas de la LTE.

- 1- Según datos del Servicio Nacional de Turismo (2023), la recuperación no fue homogénea del sector turístico y gastronómico post-COVID: Pese a que la economía chilena ha empezado a mostrar ciertas señales de recuperación tras el periodo de pandemia, el sector de alojamiento y servicios de comida aún presenta rezagos importantes, y es aún más evidente entre las pymes. Esta recuperación no homogénea genera desafíos importantes en conceptos tales como inversión en tecnología, formación e incluso rediseño de la experiencia del cliente bajo el modelo de la Low Touch Economy.
- 2- Inflación y aumento de costos operacionales: Según el Banco Central de Chile (2023), el aumento sostenido de la inflación en los últimos años ha provocado un fuerte encarecimiento de los insumos, los servicios básicos y el transporte, golpeando de manera directa los márgenes comerciales de las pymes del sector. Esta presión económica lleva a las empresas a intentar buscar eficiencias operativas a través de la automatización y digitalización de procesos, en línea con la Low Touch Economy.
- 3- Alteraciones en el comportamiento del consumidor: Según la Cámara Nacional de Comercio (2023), la recesión ha provocado que los consumidores sean más precavidos y exigentes, conscientes de lo que buscan, ya que deben priorizar la seguridad, calidad y conveniencia. Esto hace que las empresas del sector se vean obligadas a adaptarse con fórmulas de bajo contacto (check-in digital, pedidos online o menús QR) y uso de plataformas online (Uber Eats, Booking, Airbnb) para no perder competitividad manteniendo a la vez los precios.

### **Factores Sociales:**

Las transformaciones ocasionadas por los cambios en las preferencias de los consumidores y sus comportamientos sociales (mayor preocupación por la seguridad, distanciamiento físico y utilización de tecnologías sin contacto) han modificado la manera en la que los servicios de alojamiento y comida deben ser ofrecidos. Este apartado del análisis PEST explica de qué manera las tendencias sociales impulsan la aparición de modelos de negocios con base en la LTE.

- 1- Cambio en los comportamientos sociales hacia el distanciamiento y el autoservicio: La irrupción del COVID-19 ha llevado a los consumidores a cambiar sus comportamientos sociales: el distanciamiento físico, el autoservicio o tener menor contacto con otras personas han cobrado gran protagonismo. De ahí que se haya experimentado un desplazamiento hacia un tipo de cultura donde se practiquen y sean más valoradas las experiencias individualizadas, veloces y seguras, las cuales han favorecido la adopción de conceptos como el registro en autoservicio (self-check-in), los menús digitales o las pantallas de pedido, que se han convertido en claves en la Low Touch Economy. (Board of Innovation, 2020)
- 2- Digitalización como un aspecto cotidiano del cliente: Según la Cámara Nacional de Comercio (2023), el avance de las tecnologías digitales ha sido notable en la sociedad chilena, y formas digitales de asistencia, de pago o de calificación han pasado a formar parte de las rutinas de los clientes, incluso de generaciones mayores. Reservar mesa a través de una app, calificar servicios, realizar pagos sin ningún tipo de contacto son ejemplos de prácticas que hoy son comunes. Tal vez estamos hablando de un cambio cultural que obliga al sector a adaptarse a una demanda mucho más digitalizada y conectada.
- 3- Mayor conciencia social y ambiental del consumidor: Según el Observatorio de Sostenibilidad Turística (2023), los consumidores de hoy en día son conscientes no sólo de la calidad y seguridad, sino de la responsabilidad social y ambiental. Hay un crecimiento en la exigencia de servicios que fomenten el comercio justo, la utilización responsable de los recursos y la vinculación con las comunidades locales.

### **Factores Tecnológicos:**

La tecnología se ha convertido en una herramienta fundamental, con el objetivo de poder operar de forma eficiente y segura, especialmente para las pymes del sector. Herramientas como los pagos sin contacto, el soporte a la reserva online, la automatización, las plataformas digitales para la atención al cliente, entre otros, son herramientas básicas para la gestión de programas de empresa. El examen y la

evaluación del entorno tecnológico pone de manifiesto las oportunidades de innovación que pueden llevar a las empresas a una mejor competitividad y a un mejor trato sustentable respecto al modelo de empresas LTE.

- 1- Aceleración en la adopción de tecnologías contactless y automatización: Según Board of Innovation (2020), la necesidad de prevenir el contacto físico ha dado lugar a la adopción de tecnologías tales como pagos sin contacto (NFC), pedidos online, check-in con auto-control, códigos QR y autoservicios. Son herramientas que no solo aumentan la seguridad sanitaria, sino que también incrementan la eficiencia y la experiencia del cliente; elementos clave en el desarrollo de la Low Touch Economy.
- 2- Proliferación de plataformas digitales para gestión y marketing de servicios: Según la Subsecretaría de Turismo de Chile (2023), los pequeños negocios del sector están haciendo uso cada vez más de plataformas como Google My Business, Instagram, Rappi, Uber Eats o Booking para poder llegar a nuevos públicos, automatizar ciertas reservas, gestionar la reputación online o realizar campañas personalizadas y, gracias a estas herramientas, escalar sin tener que hacer grandes inversiones, siendo su uso clave para su sostenibilidad digital.
- 3- Brecha tecnológica en pymes rurales o de menor tamaño: A pesar de los progresos, una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas que están ubicadas fuera de las grandes ciudades tienen todavía dificultades con la infraestructura digital, la conectividad, la capacitación para la utilización de herramientas digitales y el acceso al financiamiento para poder innovar en tecnología. Por lo tanto, esta brecha puede interferir con la capacidad de adaptación a los nuevos estándares de la Low Touch Economy, siendo necesario trabajar en políticas de apoyo específicas. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2023)

### **9.2.2. 5 Fuerzas de Porter:**

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite entender el grado de rivalidad y presión competitiva que enfrenta un negocio en su entorno. Aplicado al contexto actual,

este análisis debe considerar cómo la Low Touch Economy transforma los siguientes puntos.

### **Amenaza de nuevos competidores:**

La amenaza de posibles competidores en el ámbito del alojamiento y la oferta de comida en Chile se caracteriza por ser moderada a alta, debido a distintas condiciones que permiten la entrada de nuevos participantes al mercado.

El Servicio de Impuestos Internos (2024), señala que en 2023 habían cerca de 150.000 empresas activas en el sector del alojamiento y la oferta de comida en Chile, de las cuales más del 90% corresponde a micro y pequeñas empresas. Este elevado número de pymes revela que se trata de un mercado donde hay una alta fragmentación y baja concentración, lo que favorece la entrada de nuevos competidores.

El mercado presenta una baja concentración, es decir, hay un amplio número de pequeños competidores y pocos operadores grandes dominantes, dando como resultado una competencia elevada y la necesidad de diferenciación de la oferta para captar y mantener clientes. La oferta se caracteriza por ser muy heterogénea, teniendo como ejemplo restaurantes temáticos y alojamientos boutique, pero la diferenciación no siempre se encuentra bien marcada para el consumidor final, lo cual puede llegar a ser un freno a la fidelización y ser sensible al precio. La adopción de tecnologías y la innovación de servicios son elementos clave para la diferenciación en este contexto competitivo.

Durante los últimos años se ha acelerado el proceso de digitalización y la adopción de los nuevos modelos de negocio que minimizan el contacto físico entre el cliente y el proveedor. Esta aceleración ha permitido a nuevos competidores entrar en este mercado utilizando estructuraciones más ágiles y apropiadas a la tecnología, como son las cocinas fantasma o dark kitchens o los servicios de alojamiento totalmente online. (Board of Innovation, 2020)

La combinación de un mercado caracterizado por fragmentaciones, por una baja diferenciación, por la digitalización y también por los modelos de negocio que se han facilitado dan como resultado que la amenaza de nuevos competidores sea muy

relevante. Las empresas que ya están en el mercado han de centrarse en la innovación, en la adopción tecnológica y en la creación de experiencias únicas que les permita conservar su posición en el mercado.

### **Poder de negociación de los proveedores:**

El poder de negociación de los proveedores en el ámbito del alojamiento y la alimentación en Chile es moderado, aunque puede cambiar dependiendo del tipo de insumos, del tamaño de la empresa y del grado de especialización exigido.

Las pymes del sector son dependientes y utilizan una extensa oferta de proveedores para insumos de alimentación, productos de desinfección y limpieza, textiles (ropa de cama, servilletas, uniformes), equipamiento tecnológico, entre otros muchos. Los alimentos frescos y los productos alimenticios importados inducen dependencia y precios volátiles por el impacto de la inflación y el tipo de cambio (Subsecretaría de Turismo, 2024).

Para los insumos de alimentos básicos y productos normalizados existe una oferta extensa de proveedores locales. No obstante, hay algunas categorías que presentan mayor concentración como la tecnología, el software de reservas, los servicios de delivery digital, las plataformas de pago sin contacto o bien el equipamiento especializado (maquinaria de cocina industrial, etc.), en las que las condiciones de negociación se convierten en factores de poder para los proveedores en cito. (Ruíz, M., 2019)

Al implementar prácticas en la línea de Low Touch Economy las empresas tienen que digitalizar su operación, lo que incrementa su dependencia de los proveedores tecnológicos (software POS, sistemas de reservas automatizadas, apps de delivery, etc.) de manera de obtener aquello que les da valor añadido y sustenta el poder de los proveedores tecnológicos. (Board of Innovation, 2020)

Aquellos proveedores que tienen mayor tamaño pueden optar por integrar verticalmente la venta directa al cliente (por ejemplo, plataformas de delivery que también ofrecen producción propia como las dark kitchens). Esto puede representar

una amenaza para las pymes si no diversifican su base de proveedores o no negocian en bloque. (EAE Business School, 2018)

El poder de los proveedores es moderado, aunque incrementa en aquellas áreas donde la especialización, la tecnología o la dependencia logística son más fuertes. En el caso de Low Touch Economy, esta fuerza se ve reforzada ya que lleva implícita una necesidad de digitalizar y, por extensión, de adaptarse a un entorno tecnológico, por lo que las pymes deberían actuar en un sentido estratégico de relación con múltiples proveedores a fin de escapar a una dependencia crítica.

### **Poder de negociación de los clientes:**

El nivel de poder de negociación de los clientes dentro de este ámbito es elevado, sobre todo en estos años donde el cliente está hiperconectado, la oferta es extensa y variada, y las expectativas han sido modificadas.

Los clientes tienen la posibilidad de seleccionar una amplia variedad de empresas de alojamiento y de comida, en un ambiente presencial o digital, lo que les proporciona mayor poder de decisión; siendo más evidente en ámbitos urbanos o turísticos y donde la concentración de empresas es importante ( Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), 2023). Existen, además, plataformas como pueden ser Booking, Airbnb, Uber Eats o Rappi que permiten comparar opciones de valoraciones, precios y experiencias, de esta forma se entrega poder al cliente final.

Se han modificado los hábitos de los consumidores, quienes hoy en día demandan entornos seguros y sanitizados, sin contacto y eficientes en sus procesos de uso digital (Board of Innovation, 2020). La implementación de la Low Touch Economy ha obligado a las pymes a mejorar su propuesta de valor para responder a estas demandas, lo que eleva los costos operativos y reduce el margen de acción con el cliente.

La reputación se ha establecido como un aspecto esencial. Opiniones que provienen de TripAdvisor, Google Reviews o de redes sociales pueden considerar un aspecto importante para que ingrese o no la clientela. Esta situación otorga mayor poder a los consumidores; los comentarios aparecen vinculados a la posibilidad de que otros clientes puedan ser influidos por ellos en sus decisiones de compra. (Ruíz, M., 2019)

A menos que la compañía logre diferenciarse ya sea a partir de la experiencia, ya sea a partir de la digitalización, ya sea a partir de valores como la sostenibilidad, ya sea a partir de valores como el trato personalizado, existe la posibilidad de que los clientes cambien de proveedor con facilidad. Esto lleva a las empresas a tener que realizar inversiones continuas en innovación, promociones y mejoras. (EAE Business School, 2018)

Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes resulta alto, ya que la facilidad de comparación entre empresas, las exigencias de los clientes, el poder de la reputación digital y el bajo vínculo del cliente medio llevan a las pymes a tener que trabajar en la diferenciación, digitalización y calidad del servicio como parte de la forma de conseguir su competitividad dentro del marco de la Low Touch Economy.

### **Amenaza de productos sustitutos:**

La amenaza de productos sustitutos dentro del sector es moderada-alta, tomando en consideración los avances en la tecnología, los cambios en las pautas de comportamiento de los usuarios durante los últimos años y la emergencia de nuevas formas para satisfacer las necesidades básicas de alojamiento y alimentación.

Los modelos de alojamiento compartido o no tradicionales (Ej. Airbnb, Couchsurfing) están ocupando un espacio que antes era exclusivo para hoteles, hostales y residenciales, argumentando que contribuyen a una disminución de los precios, aumentan la flexibilidad y ofrecen un servicio más personalizado. Estos, por su parte, han despertado una mayor digitalización, la que a la vez han contribuido a aumentar la accesibilidad y la transparencia. ( Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), 2023)

Además, tal como la baja percepción de contacto en los sistemas de alojamiento alternativos, como las entradas autónomas a un alojamiento o el tornarse a lugares interiores tras el check-in digital, también se encuentran muy ligados al resto de expectativas de la Low Touch Economy, teniendo en cuenta que las experiencias han cobrado un nuevo significado para nuestra forma de vivir. (Board of Innovation, 2020)

En el ámbito de la gastronomía, los sustitutos más potentes son los servicios de delivery y la cocina a casa, pues permiten al cliente no tener ni contacto físico, ni el desplazamiento físico a la localización. Plataformas como Uber Eats, Rappi, PedidosYa dan múltiples opciones desde un mismo aparato y el crecimiento también se ha visto muy acelerado el último tiempo.

Se han incorporado también modelos de dark kitchens o cocinas fantasmas para gastar menos en costos operativos y así permitir también un precio más bajo. Estas últimas han tenido más significado en una época de Low Touch Economy por su disposición digital y la idea de no tener interacción cara a cara. (Subsecretaría de Turismo de Chile, 2023)

En relación, la cocina a casa y el turismo local (staycations) aparecieron y evolucionaron, haciendo también una sustitución parcial del consumo fuera del hogar y del alojamiento comercial.

La amenaza de sustitutos aparece moderada a fuerte, producto de la digitalización de la oferta, a las diferentes alternativas no tradicionales, del delivery como uno de ellos, y de los cambios en las preferencias de los consumidores. Para poder hacer frente, para las pymes es necesario hacer un cambio en cuanto a la prestación del servicio en modelos más flexibles, personalizados y tecnológicos, en línea con los principios de la Low Touch Economy.

### **Rivalidad entre competidores existentes:**

La rivalidad competitiva en este sector es intensa, ya que hay varias características estructurales relacionadas con el número de empresas del sector, la baja diferenciación de los servicios prestados y la presión por reducir precios para mantener o atraer clientes.

Según SERNATUR (2023), en Chile hay registradas alrededor de 20,000 empresas turísticas, de las cuales gran parte son pymes pequeñas y medianas, y por este gran número de actores las rivalidades son intensas, especialmente en los destinos turísticos de carácter consolidado y en los segmentos de precios bajos y medios. Muchos de los establecimientos tienen servicios similares lo que imposibilita la

diferenciación y lleva a las empresas a entrar en guerra de precios y promociones, por ejemplo, en las etapas de baja demanda. Las plataformas digitales normalizadas (Booking, TripAdvisor, Uber Eats) han también intensificado la homogeneización y las comparaciones entre competidores.

Si bien el turismo nacional muestra signos de recuperación durante los últimos años, los niveles de ocupación hotelera (70%) y el gasto medio por visitante (\$870 pesos chilenos) aún no alcanzan los registros prepandemia (Banco Central de Chile, 2024). Esta situación intensifica la competencia entre las PYMES del sector para captar una demanda más reducida, especialmente en zonas donde el turismo internacional (donde antes era una fuente clave de ingresos) no se ha reactivado plenamente.

Las empresas que han sabido incorporar protocolos de higiene, procesos digitales, automatización y atención sin contacto se han diferenciado de aquellas que no lo han hecho, las que tendencialmente pierden competitividad. La Low Touch Economy requiere innovación y mejora sostenida para sobrevivir en un mercado cada vez más exigente. (Board of Innovation, 2020)

La rivalidad es intensa, dado el carácter fragmentado del mercado, la baja diferenciación, la presión sobre los precios y la lenta recuperación de la demanda. Una buena aplicación de estrategias de Low Touch Economy puede ser una de las determinantes clave en la competitividad de las pymes.

### **9.3. Análisis Interno:**

Se presenta un Análisis Interno a partir del desarrollo de los componentes de la Cadena de Valor, como forma de determinar la estrategia del sector y determinar la ventaja competitiva frente al mercado.

#### **9.3.1. Actividades primarias:**

##### Logística interna:

En el sector de alojamiento y servicios de comida, la logística interna incluye la recepción, almacenamiento y gestión de todo tipo de insumos que son necesarios para el desarrollo de la actividad diaria, como por ejemplo alimentos, productos de limpieza,

textiles, utensilios, etc. En el contexto de la Low Touch Economy, para que esta etapa sea eficiente se requiere hacer una gestión del inventario automática, trazabilidad de artículos, delivery y el cumplimiento de estrictos protocolos sanitarios para recibir mercadería. No obstante, dentro de las pymes del sector, existen limitaciones de recursos para resolver estas pautas con soluciones tecnológicas, lo que les impide acceder a la modernización logística. (SERNATUR, 2023)

#### Operaciones:

Las operaciones abarcan la preparación de los alimentos en restaurantes, la limpieza de los cuartos en hoteles, y toda actividad que convierte los insumos en experiencias para el cliente. La LTE ha propulsado la digitalización del proceso del check-in automático, los menús a través de los códigos QR, el uso de tecnologías sin contacto con el objetivo de reducir la interacción física y el reforzamiento de la seguridad percibida. Estas acciones no únicamente dan respuesta a las exigencias de salud postpandemia, sino que, además, incrementan la eficiencia operativa, así como la confianza del cliente (Board of Innovation, 2020).

#### Logística externa:

Esta práctica se circunscribe a la horizontal del servicio final dirigido al cliente. La prestación del servicio se ha visto especialmente elevada en el caso de la expansión del servicio de delivery en restauración, mientras que en alojamiento el auge de las soluciones de entrada y salida sin contacto. La Low Touch Economy ha dado lugar a que las prácticas relacionadas con el delivery se hayan optimizado y se basan en las tecnologías de los GPS, los sistemas de pago digital y los envases seguros, hasta el punto de que más del 60% de las pymes de gastronomía en Chile ya poseen alguna plataforma de despacho (Subsecretaría de Turismo, 2024), lo que indicaría la clara evolución hacia los modelos de distribución que se ajustan a contextos de baja interacción.

#### Marketing y ventas:

Las estrategias de marketing del sector se han trasladado hacia canales digitales en los que priman las redes sociales, los buscadores, las posiciones de reservas y

similares. En la LTE se han ido haciendo relevantes comunicar de forma clara las medidas de bioseguridad, la personalización de los servicios y el compromiso por la salud del consumidor para atraer a la demanda. El hecho de que el marketing digital permite “better segmentation” de los consumidores y recortar costes, comporta el hecho de que las pequeñas empresas puedan llegar a más consumidores. De este modo, el cambio adopta a gran parte de la visibilidad y la competitividad de las pymes. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022)

#### Servicios Postventa:

La atención al cliente después de la entrega del servicio (suele realizarse a través de canales digitales) es un elemento significativo de fidelización en el sector. En la era de la LTE, gestionar de manera adecuada la reputación online, atender a los comentarios en plataformas como Google o TripAdvisor y ofrecer canales de atención a distancia son piezas fundamentales para lograr una gestión de la confianza del usuario. Las pymes que son capaces de usar los mecanismos de feedback digital al igual que la resolución de problemas mediante la gestión de reclamaciones, entre otros, obtienen ventajas competitivas al mejorar la experiencia del usuario y construir relaciones estables y duraderas (Board of Innovation, 2020).

#### **9.3.2. ACTIVIDADES DE SOPORTE:**

##### Infraestructura de la empresa:

La infraestructura incluye la planificación, la gestión administrativa, la contabilidad y el control de calidad de las empresas del sector; es muy importante que las pymes de alojamiento y de los servicios de comida dispongan de una infraestructura de este tipo para mantener operaciones seguras y rápidas. La implementación de herramientas de gestión digital como el software de ERP, las herramientas de reserva online y el control de stock en la nube ha pasado a ocupar un lugar central en la Low Touch Economy; sin embargo, muchas pequeñas empresas tienen problemas para disfrutar de estos avances tecnológicos por falta de financiación y formación, lo que limita su competitividad (SERNATUR, 2023)

### Gestión de RRHH:

La gestión del talento en este espacio debe referirse a un contexto donde la salud, la seguridad y la digitalización constituyen a través de prioridades. Para LTE, será necesario adiestrar al personal en medidas sanitarias, tecnologías de bajo contacto y atención al cliente por canales digitales. Fomentar una cultura organizacional flexible y resiliente permite hacer frente a los cambios. Iniciativas públicas como “Digitaliza tu Pyme” o subsidios para la formación han buscado cerrar esta brecha en competencias, especialmente en regiones de alta concentración turística (Subsecretaría de Turismo, 2024)

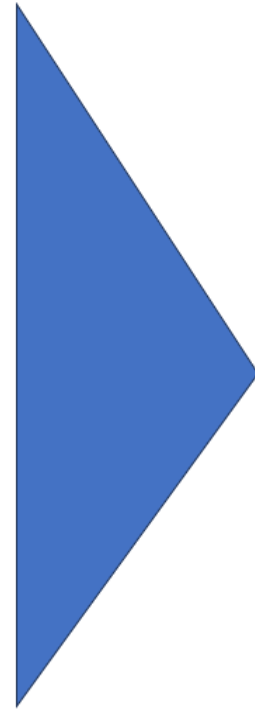
### Desarrollo tecnológico:

La innovación digital es un elemento clave para transitar hacia un modelo de negocio con escaso contacto. Esto implica el uso de apps para realizar reservas, de los métodos de pago sin contacto, de inteligencia artificial para ofrecer prestaciones personalizadas, así como de la analítica de datos para conocer al cliente. El reto es que, aunque la mayor parte de los consumidores suelen valorar estas herramientas, muchas pymes continúan confiando en los métodos tradicionales y necesitan ayuda para que las soluciones que estén a su alcance sean adecuadas. La LTE promueve la transformación digital como un eje transversal de manera que se convierte en un plan estratégico y no sólo operativo (Board of Innovation, 2020)

El sistema de obtención de insumos debe ser eficaz, fiable y adecuado a los requisitos sanitarios establecidos. En el modelo de Low Touch Economy, muchas empresas se han volcado a diversificar sus proveedores, digitalizar las órdenes de compra y a potenciar el enfoque en la trazabilidad y la calidad certificada. Se han creado también acuerdos de colaboración entre pymes para comprar en conjunto y, de esta manera, minimizar los costes. Esta evolución pretendía también minimizar los riesgos logísticos y garantizar la continuidad del negocio frente a las disrupciones externas como las que fueron puestas en evidencia durante la pandemia. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020)

Ilustración 11: Cadena de Valor

A c t i v i d a d e s	Infraestructura	Gestión de RRHH	Desarrollo tecnológico	Compras
	Gestión administrativa, financiera y de calidad. Incorporación de ERP, reservas online, control en la nube.	Formación en tecnología, protocolos sanitarios y atención digital. Cultura organizacional flexible y resiliente.	Apps de reservas, pagos contactless, analítica de datos, IA. Promoción de innovación como eje estratégico, no solo operativo.	Digitalización de pedidos, trazabilidad, calidad certificada. Acuerdos colaborativos entre PYMES para abaratar costos y reducir riesgos logísticos.
A c t i v i d a d e s	Logística interna	Recepción y manejo de insumos (alimentos, textiles, productos de limpieza). Uso de trazabilidad, control de inventario automatizado, protocolos sanitarios.		
	Operaciones	Preparación de alimentos, limpieza, atención. Uso de menús QR, check-in automático, tecnología sin contacto, eficiencia y bioseguridad.		
	Logística externa	Delivery eficiente, uso de GPS, pagos digitales, empaques seguros. Check-out digital en alojamiento.		
	Marketing y ventas	Enfoque digital (redes sociales, posicionamiento online). Comunicación de bioseguridad, personalización, salud y sostenibilidad como elementos de valor.		
	Servicios postventa	Gestión de la reputación digital (Google, TripAdvisor), atención online, resolución de problemas y fidelización mediante canales digitales.		



(Fuente: Elaboración propia)

#### 9.4. Matriz FODA:

Como resultado de los análisis anteriores, se determinarán los componentes necesarios para el desarrollo de la Matriz FODA, además, de complementar la herramienta con las diferentes estrategias a plasmar en la organización como resultado de los estudios obtenidos tanto en el análisis externo como en el interno del negocio.

##### Fortalezas:

- F1. Progreso en digitalización y aplicación de tecnologías de bajo contacto: Las pymes del sector han empezado a adoptar herramientas digitales para reservas, pagos, marketing y atención al cliente, lo que refuerza su competitividad a partir de los principios de la Low Touch Economy.

- F2. Orientación al cliente y enfoque del servicio en la experiencia del cliente: El cliente tiene una fuerte orientación, con un personal flexible y adaptado para poder atender de forma personalizada y de calidad.
- F3. Apoyo público en la mejora del sector turístico y el sector de la gastronomía: El apoyo del Estado mediante planes como la Estrategia Nacional de turismo y la digitalización permite mejorar la infraestructura y la gestión de las pymes del sector.
- F4. Diversificación de servicios y mejora del funcionamiento: Las empresas ofrecen una diversidad de experiencias integradas (gastronomía, también servir de alojamiento, turismo cultural o de la naturaleza), y gestionan la mejora de sus procesos operativos internos mediante herramientas tecnológicas y colaboración interempresarial.

#### Oportunidades:

- O1. Reforzamiento de las políticas públicas para la reactivación del turismo, así como por la digitalización: El Estado ha implementado programas como la Estrategia Nacional de Turismo 2023-2030 y el Plan de Digitalización para las PYMES Turísticas, que generan nuevas alternativas de financiamiento, capacitación y transformación digital.
- O2. Cambios en los hábitos de consumo: El incremento de la demanda por experiencias seguras, personalizadas y tecnológicas se ajusta al modelo de la Low Touch Economy, lo que confiere ventajas competitivas a las empresas que se transformen de manera ágil.
- O3. Crecimiento del turismo interno y la conciencia del consumo local: Los chilenos han comenzado a valorar el turismo nacional, lo que constituye una oportunidad para captar nuevos públicos a partir de experiencias adaptadas a los gustos y preferencias locales.
- O4. Avance accesorio de la tecnología a las pequeñas empresas: El desarrollo de herramientas digitales de bajo costo (sistemas de gestión, marketing digital, pagos electrónicos y reservas online) ha promovido que incluso las microempresas implementen innovaciones claves sin grandes desembolsos.

### Debilidades:

- D1. Escaso grado de digitalización en la mayoría de las pymes del sector: Pese a que las administraciones públicas han puesto esfuerzo en ello, muchas pymes todavía funcionan con procesos manuales, sin plataformas de reservas, ni gestión de clientes ni análisis de productos, lo que les resta competitividad.
- D2. Elevada dependencia de personal de escasa formación técnica: La falta de formación específica en temáticas como la atención digital al cliente, los protocolos sanitarios o las herramientas informáticas les resta calidad de servicios y les limita la capacidad de adaptación al modelo de Low Touch Economy.
- D3. Limitaciones económicas para llevar a cabo inversiones en el ámbito operativo y tecnológico: Muchos de las pymes carecen de acceso a financiación competitivos, lo que dificulta implementar procesos automatizados, digitalizar procesos o invertir en nuevos modelos de infraestructura.
- D4. Deficiente integración en la cadena de valor: Hay escasa coordinación entre proveedores, canales de distribución y áreas internas, que genera ineficiencias, retrasos y sobrecostes, sobre todo en entornos donde hay más requisitos sanitarios y/o tecnológicos.

### Amenazas:

- A1. Gran competencia y escasa diferenciación entre empresas del sector: El aumento en el número de pymes del sector, muchas de las cuales están ofreciendo servicios parecidos, otorgan gran competencia, con márgenes ajustados y presión constante por aplicar precios más bajos.
- A2. Inestabilidad de la economía e inflación: La inflación sostenida, el aumento en costos de operación y la incertidumbre económica nacional e internacional inciden de forma directa en la rentabilidad de las pymes.
- A3. Cambios normativos y sanitarios exigentes: Las exigencias sanitarias permanentes, los estrictos protocolos y la fiscalización aumentan los costos y la complejidad de funcionamiento, sobre todo en empresas que cuentan con pocos recursos.

- A4. Sustituciones por nuevas formas de consumo digital o automatizado: La emergencia de modelos como el delivery automatizado, las ghost kitchens y el hospedaje autogestionado por apps, amenazan de forma directa al modelo tradicional de atención presencial.

Matriz FODA:

*Tabla 7: Matriz FODA*

Estrategias Ofensivas (Maxi-Maxi):  (F1; O2) - (F3, F4; O1) - (F2; O3) - (F1, F4; O4)	Estrategias de Orientación (Mini-Maxi):  (D2; O3) - (D1, D3; O2) - (D3; O1, O4) - (D4; O2)
Estrategias Defensivas (Maxi-Mini):  (F2, F3; A1) - (F1, F4; A3) - (F3; A2) – (F4; A4)	Estrategias de Supervivencia (Mini-Mini):  (D1; A2) - (D3; A1) - (D2; A4) - (D4; A3)

Estrategias Ofensivas (Maxi-Maxi):

- (F1; O2): La posibilidad de tener innovación tecnológica en la realización de operaciones en los procedimientos y en los servicios se puede articular con el acceso a las plataformas digitales y a los programas públicos de digitalización para lograr rendimientos operativos y una buena experiencia con los consumidores.
- (F3, F4; O1): El posicionamiento en las plataformas digitales y en las redes sociales, así como la tendencia a contar con una oferta nacional e internacional de experiencias seguras para el cliente, puede reforzar su visibilidad de marca y atraer nuevos segmentos de mercado.
- (F2; O3): La capacidad de infraestructura turística y de conectividad puede ser la génesis con respecto a la gran capacidad de adaptación del sector, a efectos de llegar a zonas emergentes.

- (F1, F4; O4 ): La potenciación de innovaciones en la atención y sanitización puede ser coherente con las expectativas que tienen los consumidores actuales a efecto de potenciar la percepción de calidad del servicio y de seguridad.

#### Estrategias de Orientación (Mini-Maxi):

- (D2; O3): Es factible abordar las debilidades en infraestructura y en cobertura geográfica a partir del potencial que tiene el avivamiento de la conectividad, así como también los planes de apoyo al turismo de acuerdo con la región.
- (D1, D3; O2): Es posible hacer frente a la falta de la integración de la tecnología, así como a la baja fidelización de clientes a través del acceso a las herramientas digitales, así como los programas de digitalización.
- (D3; O1, O4): Las nuevas necesidades de los consumidores pueden ser una posible oportunidad para replantear la estrategia de fidelización incorporando canales digitales y promociones personalizadas para llevarlo a cabo.
- (D4; O2): La escasa inteligencia competitiva se puede compensar gracias al acceso a plataformas de gestión digital y a la capacitación que existe para las pymes turísticas.

#### Estrategias Defensivas (Maxi-Mini):

- (F2, F3; A1): El conocimiento sobre el mercado y la evolución de la digitalización pueden servir para diferenciar los servicios ante la dura competencia y la baja diferenciación del sector.
- (F1, F4; A3): La fácil capacidad de innovación y adaptación garantiza el cumplimiento de estrictas normativas sanitarias sin comprometer la operación de la organización.
- (F3; A2): La alta presencia digital puede ser un medio para atraer a los clientes en situaciones de inflación o baja demanda, adecuando las propuestas a los cambios económicos.
- (F4; A4): La experiencia en modelos de negocio seguros de baja interacción da la oportunidad de enfrentarse a nuevos estilos de negocio digital o automatizado.

### Estrategias de Supervivencia (Mini-Mini):

- (D1; A2): La digitalización bastante limitada en la empresa y el incremento de la inflación podrían perjudicar de manera muy negativa a la competitividad. La condición mínima es que la empresa adopte tecnologías básicas para asegurar el funcionamiento de esta.
- (D3; A1): La baja fidelización y la fuerte competencia podrían ser causa de pérdida de clientes. Se aconseja la inversión en programas de fidelización y de atención personalizada.
- (D2; A4): La baja cobertura geográfica y el crecimiento de las alternativas digitales pueden dejar fuera a un gran número de pymes; es fundamental dar el paso de seguir alianzas o servicios subcontratados.
- (D4; A3): La falta de planificación estratégica puede dificultar el adecuado enriquecimiento a nuevas exigencias normativas. Se sugiere el apoyo externo en la planificación o en las consultas a los servicios públicos de asesoría.

### **9.5. Perspectivas del CMI:**

#### Perspectiva Financiera:

Evaluar el desempeño económico de las pymes. Se busca garantizar la sostenibilidad y la rentabilidad de un entorno cambiante donde se integren tecnologías y prácticas de reducción del contacto físico que no impacten la magnitud de las ganancias.

#### Perspectiva del Cliente:

Para alcanzar la competitividad, se busca dar respuesta a las nuevas necesidades de los clientes, quienes buscan seguridad, confianza y experiencia personalizadas. Aquí deben ser evaluados la retención de clientes, su satisfacción y la percepción del servicio en contextos sin contacto.

### Perspectiva de Procesos Internos:

Adaptarse y analizar cómo optimizar/rediseñar los procesos internos para convertirlos en más eficientes y seguros según los principios de la LTE, es decir, incluir herramientas tecnológicas, automatizar y nuevos modelos operativos, etc.

### Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Desarrollar el capital humano y la infraestructura tecnológica que se necesita en un entorno cambiante, siendo fundamental en un entorno dinámico como el actual.

## **9.6. Objetivos y Mapa Estratégicos:**

### Objetivos Financieros:

Considerando el objetivo de la perspectiva financiera de garantizar la sostenibilidad y la rentabilidad, se proponen los siguientes objetivos:

- Aumentar las ventas.
- Aumentar la eficiencia a los costes operacionales mediante la automatización.
- Aumentar las fuentes de ingresos mediante la incorporación de nuevos servicios (delivery, experiencias virtuales, reservas online).

### Objetivos hacia el Consumidor:

Considerando el objetivo de la perspectiva del consumidor de enfocarse en las necesidades de los clientes, quienes buscan seguridad, confianza y experiencia personalizadas, se proponen los siguientes objetivos:

- Proporcionar una experiencia del cliente mejorada a través de un conjunto de servicios personalizados y seguros.
- Incrementar la fidelización mediante programas de beneficios y estrategias de marketing digital.
- Mejorar la percepción del cliente para aumentar su satisfacción, destacando las condiciones sanitarias y la calidad del servicio.

### Objetivos de Procesos Internos:

Considerando que la perspectiva de procesos internos busca rediseñar y optimizar las operaciones bajo los principios de la Low Touch Economy, se proponen los siguientes objetivos:

- Digitalizar los procesos operativos clave como reservas, pedidos y pagos.
- Asegurar el cumplimiento de protocolos sanitarios y estándares de seguridad en todos los puntos de contacto.
- Reforzar el control de calidad mediante el uso de tecnologías y estándares internos.

### Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

Considerando que esta perspectiva busca preparar a la organización para los cambios del entorno a través del desarrollo del capital humano y tecnológico, se proponen los siguientes objetivos:

- Capacitar al personal en competencias digitales, sanitarias y de atención remota al cliente.
- Fomentar una cultura organizacional basada en la innovación y la mejora continua.
- Desarrollar sistemas de información que respalden la toma de decisiones con datos y evidencias confiables.

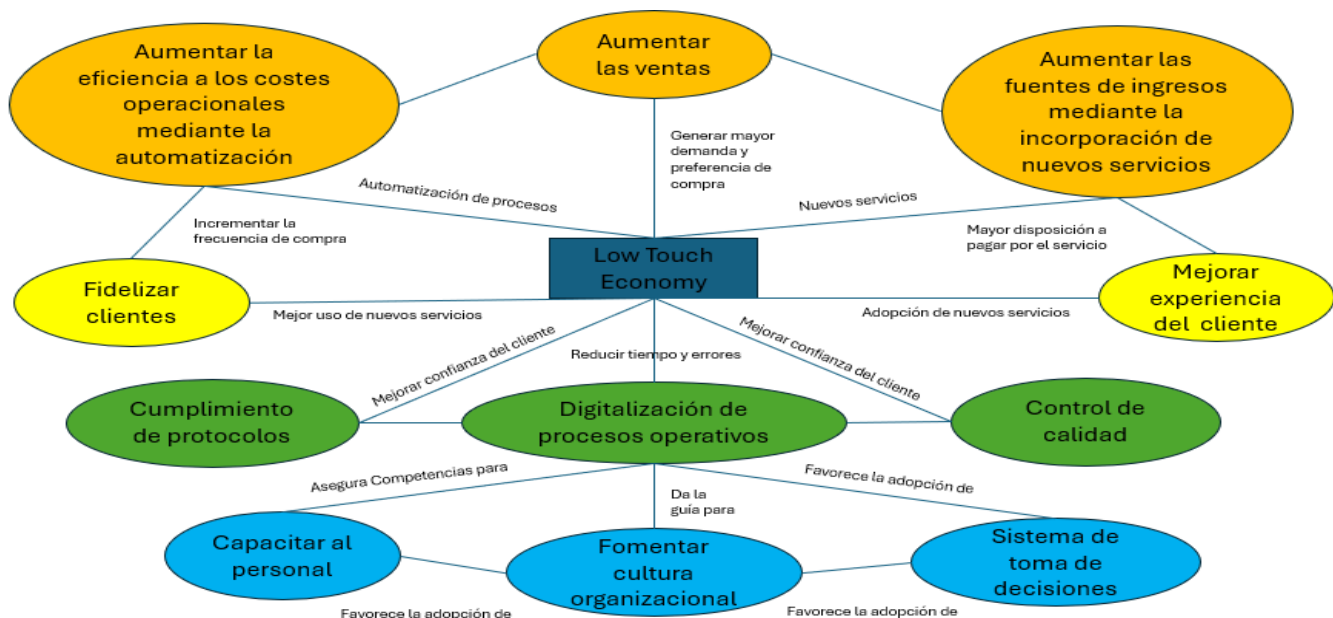
### Mapa Estratégico:

Siguiendo el modelo de mapa estratégico propuesto por Muñoz (2009), la figura integra los objetivos de la organización desde las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral y los articula con los ejes centrales del trabajo: sostenibilidad, competitividad, adaptabilidad y digitalización. En la base se ubica la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, donde la capacitación del personal, la cultura de innovación y mejora continua y los sistemas de información orientados a la toma de decisiones generan las capacidades necesarias para que la organización se adapte al entorno y sostenga sus resultados en el tiempo. Estas capacidades habilitan los objetivos de la Perspectiva de

Procesos Internos, centrados en la digitalización de los procesos operativos (reservas, pedidos y pagos), el cumplimiento de protocolos sanitarios y el reforzamiento del control de calidad mediante tecnologías y estándares internos.

La combinación de estos procesos da lugar a la implementación coherente de la Low Touch Economy, que actúa como eje articulador del mapa estratégico. Desde este nodo central se obtienen resultados en la Perspectiva del Consumidor, al mejorar la percepción del cliente, ofrecer una experiencia personalizada, segura y digital, e incrementar la fidelización mediante programas de beneficios y estrategias de marketing digital. De esta forma, la digitalización y la gestión sanitaria se transforman en palancas concretas de ventaja competitiva, al diferenciar la propuesta de valor y reforzar la relación de largo plazo con los clientes. Finalmente, en la Perspectiva Financiera, los efectos de la Low Touch Economy sobre los clientes y los procesos se traducen en aumento de ventas, mayor eficiencia de los costes operacionales gracias a la automatización y generación de nuevas fuentes de ingresos (como delivery, experiencias virtuales y reservas en línea), consolidando una estrategia que combina sostenibilidad económica, competitividad en el mercado y capacidad de adaptación frente a cambios del entorno.

*Ilustración 12: Mapa Estratégico*



(Fuente: Elaboración propia)

## 9.7. Indicadores:

*Tabla 8: Indicadores*

Perspectiva	Financiera
Objetivo	Aumentar ventas
Punto de partida	En 2020, las microempresas del rubro alojamiento y comida registraron una caída promedio de -37,5% en ventas respecto al 2019.
Indicador de éxito	Incremento porcentual en ventas anuales (%)
Metas	>15% anual (Incremento sostenido de al menos un 15% en relación con el año anterior, medido por ventas netas)
Frecuencia	Anual
Iniciativa	Implementar campañas promocionales y abrir nuevos canales de venta online
Encargado	Gerente Comercial

Perspectiva	Financiera
Objetivo	Aumentar la eficiencia a los costes operacionales mediante la automatización
Punto de Partida	Pymes son las más perjudicadas por el aumento de costos
Indicador de éxito	Reducción porcentual de costos operativos (%)
Metas	Reducción de costos > 8% anual
Frecuencia	Anual
Iniciativa	Implementar sistemas automatizados en procesos clave (inventario, pagos)
Encargado	Jefe de Operaciones



Perspectiva	Financiera
Objetivo	Aumentar las fuentes de ingresos mediante nuevos servicios (delivery, reservas automatizadas, etc.)
Punto de Partida	En 2020, una proporción importante de PYMES del rubro no contaba con canales digitales ni estrategias de delivery.
Indicador de éxito	% de ingresos totales provenientes de nuevos servicios
Metas	>5% de ingresos por servicios nuevos dentro de 12 meses
Frecuencia	Anual
Iniciativa	Incorporar delivery, experiencias virtuales y reservas online
Encargado	Gerente de Innovación

Perspectiva	Cliente
Objetivo	Proporcionar una experiencia del cliente mejorada y segura
Punto de Partida	Clientes cada vez más demandantes
Indicador de éxito	Puntaje de satisfacción del cliente (NPS o encuesta interna)
Metas	>85 puntos en satisfacción
Frecuencia	Trimestral
Iniciativa	Desarrollar servicios personalizados y protocolos sanitarios robustos
Encargado	Gerente de Atención al Cliente



Perspectiva	Cliente
Objetivo	Incrementar la fidelización con programas y marketing digital base el uso de herramientas de personalización
Punto de Partida	Bajo uso de herramientas digitales por parte de las PYMES
Punto de Partida	bajo antes del 2020; muchas pymes operaban sin presencia digital significativa.
Indicador de éxito	% de clientes recurrentes y crecimiento de base de datos
Metas	Incremento anual de clientes recurrentes > 12%
Frecuencia	Semestral
Iniciativa	Crear programa de beneficios y campañas digitales específicas
Encargado	Jefe de Marketing

Perspectiva	Cliente
Objetivo	Mejorar la percepción del cliente en seguridad y calidad
Punto de Partida	Clientes cada vez más demandantes
Indicador de éxito	Índice de percepción de seguridad y confianza del cliente (IPSC)
Metas	>90% de percepción positiva
Frecuencia	Trimestral
Iniciativa	Comunicaciones claras sobre protocolos y certificaciones
Encargado	Responsable de Calidad



Perspectiva	Procesos Internos
Objetivo	Digitalizar los procesos operativos clave base
Punto de Partida	Las micro y pequeñas empresas presentaban baja capacidad de digitalización: las más pequeñas operaban con procesos manuales en su mayoría.
Indicador de éxito	% de procesos operativos digitalizados
Metas	Digitalizar >80% de procesos en 1 año
Frecuencia	Semestral
Iniciativa	Implementar plataformas digitales para reservas, pedidos y pagos
Encargado	Gerente de Tecnología

Perspectiva	Procesos Internos
Objetivo	Asegurar cumplimiento de protocolos sanitarios y seguridad
Punto de Partida	Bajo nivel de protocolos
Indicador de éxito	% de auditorías internas aprobadas sobre protocolos
Metas	100% cumplimiento en auditorías
Frecuencia	Trimestral
Iniciativa	Programas de capacitación y controles sanitarios estrictos
Encargado	Jefe de Seguridad y Salud



Perspectiva	Procesos Internos
Objetivo	Reforzar control de calidad en todos los procesos
Punto de Partida	Bajo interés en el control de calidad
Indicador de éxito	Índice de calidad interno (defectos/incidencias reportadas)
Metas	Reducir defectos/incidencias en un 20% anual
Frecuencia	Trimestral
Iniciativa	Implementar sistemas de control y seguimiento de calidad
Encargado	Responsable de Calidad

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
Objetivo	Capacitar al personal en competencias digitales, sanitarias y atención remota base
Punto de Partida	Según el Banco Mundial (2022), la mayoría de las micro y pequeñas empresas no contaban con recursos para capacitar a su personal.
Indicador de éxito	% de personal capacitado
Metas	Capacitar >90% del personal cada año
Frecuencia	Anual
Iniciativa	Programas de formación y talleres especializados
Encargado	Gerente de Recursos Humanos



Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
Objetivo	Fomentar cultura organizacional de innovación y mejora continua (innovación en atención al cliente, eficiencia operativa, etc.)
Punto de Partida	Muchas empresas del rubro no contaban con reservas ni estructura digital para enfrentar la crisis, y tuvieron que cerrar o reducir operaciones.
Indicador de éxito	Número de proyectos o iniciativas de mejora implementadas
Metas	Implementar al menos 4 proyectos de innovación anuales
Frecuencia	Anual
Iniciativa	Crear espacios para ideas, talleres de innovación
Encargado	Gerente General o de Innovación

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
Objetivo	Desarrollar sistemas de información para toma de decisiones basadas en datos
Punto de Partida	Baja capacitación e información
Indicador de éxito	% de decisiones estratégicas respaldadas por sistemas
Metas	>75% de decisiones basadas en datos en 1 año
Frecuencia	Semestral
Iniciativa	Implementar y capacitar en sistemas de inteligencia de negocio
Encargado	Gerente de Tecnología / Analista de Datos

La Ilustración 12 presenta un diagrama de araña que resume el nivel de desarrollo actual y el nivel objetivo deseado para los distintos objetivos estratégicos del Cuadro de Mando Integral propuesto para las pymes del sector de alojamiento y servicios de comida. Cada eje del gráfico corresponde a un KPI asociado a las perspectivas financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, valorado en una escala de 1 a 10 que refleja, por una parte, el punto de partida (situación actual) y, por otra, la meta a la que se aspira. Esta representación permite visualizar de forma sintética las brechas existentes entre la realidad y el nivel deseado de desempeño, facilitando la priorización de aquellas áreas donde es más urgente intervenir para avanzar en sostenibilidad, competitividad y adaptabilidad en el contexto de la Low Touch Economy.

*Ilustración 12: Diagrama punto de partida v/s meta*



*(Fuente: Elaboración propia)*

### 9.8. Establecer Metas y Planes de Acción:

Para alcanzar los objetivos ya mencionados, se propone el siguiente plan de acción para cada perspectiva:

#### Plan de Acción Perspectiva Financiera:

Con el objetivo de alcanzar los resultados financieros deseados, se plantean las acciones estratégicas a continuación analizadas:

- Diversificación de ingresos: se incentivará la elaboración de nuevos servicios (delivery, experiencias virtuales, reservas online...), permitiendo así ampliar las fuentes de ingresos y captar segmentos con nuevas demandas.
- Reducción de costes a través de la automatización: se añadirán algunos sistemas digitales para el control de inventario, para la gestión de ventas, los pagos..., permitiendo disminuir tanto la carga operativa como los costes relacionados.
- Promociones y acciones de ventas digitales. Construcción de campañas, por temporadas, pero también establecer alianzas con plataformas de ventas online para aumentar la visibilidad y, por lo tanto, permitir aumentar las ventas, especialmente en las temporadas de caída de ventas.

#### Plan de Acción Perspectiva Cliente:

Para perfeccionar la percepción, fidelidad y experiencia del cliente, se tendrán en cuenta las siguientes acciones:

- Implementación de protocolos sanitarios visibles: Se establecerán medidas claras de seguridad (higiene, etiquetado, mascarillas, etc.) que mejoren la confianza del consumidor y se comunique activamente en plataformas y redes sociales (ej. Twitter, Facebook) y los métodos de control de acceso.
- Programas de fidelización y beneficios: Se generarán estrategias de recompensa como descuentos, acumulación de puntos y beneficios para los clientes frecuentes a través de herramientas digitales.
- Servicio personalizado y marketing digital: Se potenciará la personalización del servicio a través de encuestas de satisfacción, de CRM básico y en los canales de redes sociales para conectar con el cliente en relación a la visita (antes, durante y después).

#### Plan de Acción Perspectiva Procesos Internos:

- Con el propósito de conseguir eficacia y seguridad en los procesos operativos, se elaboran las siguientes acciones:
- Digitalización procesos clave. Se automatizará el desarrollo tareas, reservas y pagos junto con pedidos en plataformas digitales, disminuyendo el índice de errores y aumentando la velocidad de respuesta.
- Control de calidad y auditoría interna. Se realizarán evaluaciones periódicas respecto al servicio prestado, asegurando que los estándares de limpieza, de atención y el cumplimiento sanitario se cumplan.
- Alianzas estratégicas. Se buscarán convenios con proveedores tecnológicos, logísticos e insumos que permitan el acceso a soluciones de calidad y a unos costes más bajos.

#### Plan de Acción Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

Con el fin de incrementar o potenciar el crecimiento organizacional y el capital humano y tecnológico se consideran las siguientes actividades:

- Capacitaciones continuas: se llevarán a cabo talleres periódicos cada mes en materia de atención digital, seguridad sanitaria, uso de tecnologías, trabajo en equipo y otras habilidades para preparar al personal.
- Incorporación de nuevos talentos: se incorporará al personal que contenga competencias en tecnologías, atención al cliente o la operación segura que permitirá a la dueña del negocio dedicar su tiempo a la gestión estratégica.
- Adopción de tecnologías clave: se introducirán instalaciones como QR en mesas, control automático de la temperatura, control digital de asistencia y conexión en la nube para la colaboración del trabajo de forma segura; etc.

#### **9.9. Implementación del CMI:**

Dado que esta propuesta de modelo estratégico está orientada a las pymes del sector de alojamientos turísticos y servicios de comidas, se propone una implementación transversal y adaptable, o sea, pensada para ser llevada a cabo transversalmente por

todas las unidades de negocio, pero que puede ser adaptada a la grandeza, recursos y estructura de las distintas empresas.

La implementación temprana se recomendaría que se realizara en las pymes que ya dispusiesen de un sistema de funcionamiento formal, así como una mínima estructura administrativa. Eso facilitaría la gestión de los indicadores, la ejecución de los planes de acción y el seguimiento de los resultados. Luego, en función de la experiencia acumulada, se podría aplicar el modelo en nuevas sedes o líneas de negocio, adecuándola a sus respectivas realidades operacionales y presupuestarias.

Para asegurar una correcta implementación del modelo, se propone crear un área o comité de Planificación Estratégica y Gestión de Indicadores, quedando su misión en coordinar, hacer el seguimiento y comunicar el Cuadro de Mando Integral en la empresa. Este Comité puede estar compuesto por personal interno cualificado, así como en las pymes con pocos recursos, por los mismos socios o gerentes operativos.

Las funciones de quienes temporalmente se encargarán de este proceso son las siguientes:

- Gerente General o Administrador/a del Negocio: Es quien tiene que comprobar que se produce la alineación entre los objetivos estratégicos de la empresa y las decisiones operativas a tomar. El papel está asociado con este/a director/a del negocio porque es quien toma decisiones de este tipo.
- Encargado/a de Planificación Estratégica o Apoyo Externo (consultor): Es quien debe guiar técnicamente la implementación del CMI, realizar la formación del equipo y evaluar los resultados o indicadores asociados a la implementación del CMI en el negocio. Este papel queda relacionado, más con el fenómeno interno de la Dirección del Negocio que no con el externo antes citado.
- Este comité funcionará de modo provisional durante los primeros 18 a 24 meses, periodo en el cual se espera poder alcanzar un funcionamiento autónomo del modelo. En este tiempo se deben realizar esfuerzos internos para adquirir la formación adecuada, para poder hacer uso de herramientas de seguimiento (tableros digitales o planillas automatizadas) y para poder dar a

conocer transversalmente el modelo a todas las personas trabajadoras de la empresa.

- Finalizado este periodo de implementación, y dependiendo de los resultados obtenidos (incremento de ingresos, mejora del resultado de satisfacción del cliente, eficiencia interna), se juzgará la posibilidad de implementación de personal exclusivo para esta área o la formalización del área de planificación estratégica (planificación intencionada de la empresa) en la estructura organizativa de la empresa.

### **9.10. Resumen:**

El plan estratégico desarrollado en este capítulo es el resultado de la articulación de todo el análisis previo y no de un ejercicio aislado de diseño. El PEST permitió caracterizar el entorno político, económico, social y tecnológico en que operan las pymes de alojamiento y servicios de comida, mostrando presiones como el alza de costos, la aceleración de la digitalización y las nuevas exigencias sanitarias. Las Cinco Fuerzas de Porter profundizaron en la estructura competitiva del sector, evidenciando la entrada de actores más digitalizados, la presión de plataformas y grandes cadenas y la sensibilidad de los clientes al precio y a la calidad del servicio. La cadena de valor, por su parte, ayudó a identificar los eslabones clave donde se genera valor para el cliente (reservas, atención, servicio, postventa, canales digitales) y donde la Low Touch Economy demanda transformaciones más urgentes. Finalmente, el FODA sintetizó estos elementos, poniendo de relieve las fortalezas y debilidades internas de las pymes frente a las oportunidades y amenazas del entorno.

Sobre esta base, la Low Touch Economy se asume como el marco que orienta la redefinición de la estrategia, y el Cuadro de Mando Integral actúa como la herramienta que traduce ese marco en un sistema coherente de objetivos, indicadores y acciones. Los objetivos financieros se diseñan para avanzar hacia la sostenibilidad, combinando crecimiento de ingresos con mayor eficiencia en el uso de recursos; los objetivos de la perspectiva del cliente buscan reforzar la



competitividad, a través de experiencias de servicio seguras, personalizadas y consistentes con las nuevas expectativas; los objetivos de procesos internos intervienen en los puntos críticos de la cadena de valor para asegurar operación confiable y de bajo contacto; y los objetivos de aprendizaje y crecimiento se orientan a fortalecer la adaptabilidad, mediante el desarrollo de capacidades, la incorporación de tecnologías y la instalación de una cultura de mejora continua. De este modo, el CMI sintetiza y unifica los resultados del PEST, de las Cinco Fuerzas, de la cadena de valor, del FODA y del enfoque de Low Touch Economy en una propuesta estratégica que integra, de manera explícita, los tres ejes centrales del trabajo: sostenibilidad, competitividad y adaptabilidad.

## **10. Caso aplicado: Panificadora Noso Pan Limitada**

### **10.1. Descripción de la empresa**

Panificadora Noso Pan Limitada es una empresa de carácter familiar ubicada en la comuna de Macul, que opera desde hace aproximadamente 32 años en el rubro de elaboración y venta de productos de panadería y pastelería. Su local principal se encuentra en un entorno mixto, con presencia de barrios residenciales, oficinas cercanas y establecimientos educacionales, lo que le permite atender tanto a clientes de paso como a una base de consumidores habituales del sector.

La empresa cuenta con un equipo aproximado de 12 trabajadores, distribuidos entre las áreas de producción (amasado, horneado, preparación de pasteles y productos complementarios), atención al público en sala de ventas, despacho de pedidos especiales y labores administrativas. La estructura de propiedad se concentra en una familia dueña del negocio, quienes participan activamente en la gestión diaria, asumiendo funciones de dirección, compras, coordinación operativa y relación directa con los clientes.

El portafolio de productos incluye pan corriente (hallulla, marraqueta y pan de barra), panes especiales (como integrales o alternativas según temporada), bollería dulce y salada, y una línea de pastelería básica (tortas por encargo, queques, kuchen y repostería variada). Además, el local ofrece sándwiches y productos listos para consumo inmediato, complementados con bebidas calientes o frías según disponibilidad. Junto con la venta directa en el local, la panificadora atiende pedidos por volumen para empresas, colegios y eventos particulares, lo que introduce una dimensión B2B a su modelo de negocio y diversificar sus fuentes de ingresos.

### **10.2. Valores y lineamientos estratégicos**

Panificadora Noso Pan Limitada es una empresa de carácter familiar, con más de treinta años de trayectoria en el rubro de panadería y pastelería. A partir de la entrevista con Sebastián Espino, administrador y uno de los dueños, y de la

información levantada sobre su operación, es posible identificar un conjunto de valores que orientan la gestión del negocio:

- Calidad y frescura del producto: la panificadora se distingue por el uso de horno propio y la elaboración diaria de pan de barra, marraquetas, hallullas, facturas y productos de pastelería, priorizando la frescura como sello principal.
- Cercanía y trato personalizado: existe una relación de “barrio” con los clientes habituales; el equipo conoce sus preferencias, adapta sabores y porciones, y mantiene una atención flexible, especialmente en tortas y pedidos por volumen.
- Responsabilidad y cumplimiento: la empresa busca responder en forma confiable a encargos para empresas, colegios y eventos, cuidando plazos, cantidades y calidad del producto entregado.
- Adaptación gradual a cambios del entorno: tras la pandemia, la panificadora incorporó nuevas prácticas (mayor uso de WhatsApp, retiro organizado, protocolos de higiene visibles) y medios de pago sin contacto, manteniendo aquellas que demostraron ser útiles para clientes y trabajadores.

Estos valores se traducen en los siguientes lineamientos estratégicos para el desarrollo futuro del negocio:

1. Mantener y consolidar la calidad del producto como base de la propuesta de valor, evitando que el crecimiento o la incorporación de nuevos servicios deteriore el estándar que los clientes más valoran.
2. Fortalecer la relación con el barrio y los clientes habituales, combinando el trato cercano con pequeños avances en comunicación digital (WhatsApp, redes sociales) que faciliten la coordinación de pedidos y promociones.
3. Mejorar la sostenibilidad económica mediante un mayor control de costos e inventarios, reduciendo mermas y aprovechando mejor la capacidad instalada, especialmente en horarios de alta demanda.

4. Avanzar en la digitalización de procesos clave (pedidos, cobros, registros de ventas e inventarios) de forma gradual y realista, utilizando tecnologías accesibles para una pyme.
5. Desarrollar capacidades internas y rutinas de mejora continua, de modo que el equipo sea capaz de adaptarse a cambios en la demanda, en los costos de insumos o en las condiciones del entorno, sin depender exclusivamente del esfuerzo personal del dueño.

### **10.3. Análisis externo:**

#### **PEST:**

- Político–legal  
Nosotros Pan está sujeta a normativas sanitarias estrictas para la manipulación de alimentos, además de patentes comerciales y regulación municipal de horarios y funcionamiento
- Económico  
La empresa enfrenta aumentos relevantes en el costo de insumos (harina, energía) y la necesidad de gestionar mermas e inventarios con más precisión. Tras la pandemia, hubo una recuperación gradual de ventas, con crecimiento en encargos y pedidos a empresas, pero con fluctuaciones por temporada y por el costo de insumos.
- Social–cultural  
Los clientes valoran calidad, frescura, precio competitivo, rapidez y atención personalizada. Después de la pandemia, aumentó la sensibilidad frente a medidas higiénicas, tiempos de espera y facilidades de pago sin contacto, además de una mayor disposición a usar canales como WhatsApp para coordinar pedidos o retiros.
- Tecnológico  
La panificadora dispone de un POS/software de caja básico, planillas Excel para inventarios y pedidos, y uso activo de WhatsApp y Facebook (e Instagram de forma esporádica). Sin embargo, la digitalización es parcial: algunos registros siguen siendo manuales y no existe aún un sistema integrado de gestión de

inventarios, ventas y pedidos. La empresa está dispuesta a adoptar más tecnología, siempre que simplifique la operación y no requiera inversiones excesivas.

## 5 Fuerzas de Porter

- Rivalidad entre competidores existentes: alta, dada la presencia de otras panaderías, minimarkets y comercios que venden productos similares en la zona.
- Amenaza de nuevos entrantes: moderada; abrir una panadería requiere inversión en equipamiento y cumplimiento sanitario, pero comercios pequeños pueden ir incorporando pan y pastelería a su oferta.
- Amenaza de productos sustitutos: importante; supermercados, tiendas de conveniencia y servicios de delivery ofrecen pan y productos de pastelería que compiten por el mismo gasto del cliente.
- Poder de negociación de los proveedores: moderado; hay mercado amplio de proveedores, pero la dependencia de insumos clave (harina, grasas, energía) hace que cambios de precio impacten rápidamente en los costos.
- Poder de negociación de los clientes: alto; los clientes pueden cambiar de panadería o canal (supermercado, delivery) si perciben diferencias de precio, calidad o servicio. La sensibilidad a tiempos de espera y a medidas higiénicas aumenta su exigencia.

### 10.4. Análisis interno:

#### Actividades primarias

- Abastecimiento: compra de harina, levadura, grasas y otros insumos, con inventario semanal apoyado en planillas básicas y, a veces, compras “a ojo” por urgencia.
- Producción: amasado, formado, horneado y preparación de pastelería en turnos nocturnos y de madrugada.
- Reposición y presentación: montaje de vitrina y reposición en horas punta (mañana y almuerzo).

- Venta y atención: atención presencial en el local, toma de pedidos por teléfono/WhatsApp, asesoría básica al cliente.
- Cobro y registro: uso de POS/software de caja, boletas, pagos en efectivo, tarjetas, transferencias y QR.
- Despacho: preparación y reparto de pedidos por volumen para empresas, colegios y eventos, con coordinación horaria.

#### Actividades de apoyo

- Gestión de proveedores e inventarios, administración y contabilidad, coordinación de turnos, mantenimiento de equipamiento e infraestructura, y uso de herramientas digitales básicas (POS, Excel, WhatsApp, redes sociales).

### 10.5. Síntesis FODA

#### Fortalezas

- Más de 30 años de trayectoria y reconocimiento en el barrio.
- Horno propio y productos recién horneados.
- Calidad y frescura valoradas por los clientes.
- Atención personalizada y flexibilidad para pedidos por volumen y eventos.
- Uso ya instalado de WhatsApp y redes sociales para comunicación y promociones.

#### Oportunidades

- Crecimiento de pedidos por teléfono/WhatsApp y retiro organizado o delivery.
- Mayor disposición de clientes a pagar con tarjeta, transferencia y QR.
- Potencial para consolidar y ampliar contratos con empresas y colegios.
- Disponibilidad de soluciones tecnológicas accesibles (mejor POS, sistemas simples de inventario, WhatsApp Business, etc.).

## Debilidades

- Gestión de inventarios e insumos con herramientas básicas, mezcla de planillas y registro “a ojo”.
- Mermas relevantes por producto no vendido, especialmente en ciertos horarios.
- Horas punta con colas y necesidad de más personal o mejor organización.
- Registros de ventas y pedidos parcialmente manuales, que consumen tiempo y dificultan análisis sistemáticos.

## Amenazas

- Aumento sostenido de costos de insumos y energía que presionan los márgenes.
- Competencia de otras panaderías, minimarkets y supermercados.
- Costos altos de plataformas de delivery masivo que limitan su uso.
- Variabilidad de la demanda según temporada y contexto macroeconómico.

## 10.6. Objetivos y Mapa Estratégicos:

En coherencia con el diseño general del plan estratégico, los objetivos para Noso Pan se adaptan a las cuatro perspectivas del CMI:

### Perspectiva financiera

- Aumentar las ventas totales anuales.
- Mejorar la eficiencia de costos operacionales, reduciendo mermas e improductividades.
- Incrementar la proporción de ingresos provenientes de pedidos por volumen y empresas.
- Perspectiva del cliente
  - Proporcionar una experiencia de compra rápida, segura y cercana.



- Incrementar la fidelización de clientes habituales del barrio.
- Mejorar la percepción de seguridad higiénica y orden del local.
- Perspectiva de procesos internos
  - Ordenar y digitalizar la gestión de pedidos y pagos (especialmente por WhatsApp y POS).
  - Reducir quiebres de stock en productos muy demandados en horas punta.
  - Reforzar y sistematizar los protocolos de higiene y control de calidad.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
  - Capacitar al equipo en atención, higiene y uso de herramientas digitales simples.
  - Instalar rutinas de seguimiento de indicadores y mejora continua.
  - Desarrollar registros básicos de información (ventas, mermas, productos más vendidos) para soportar decisiones.

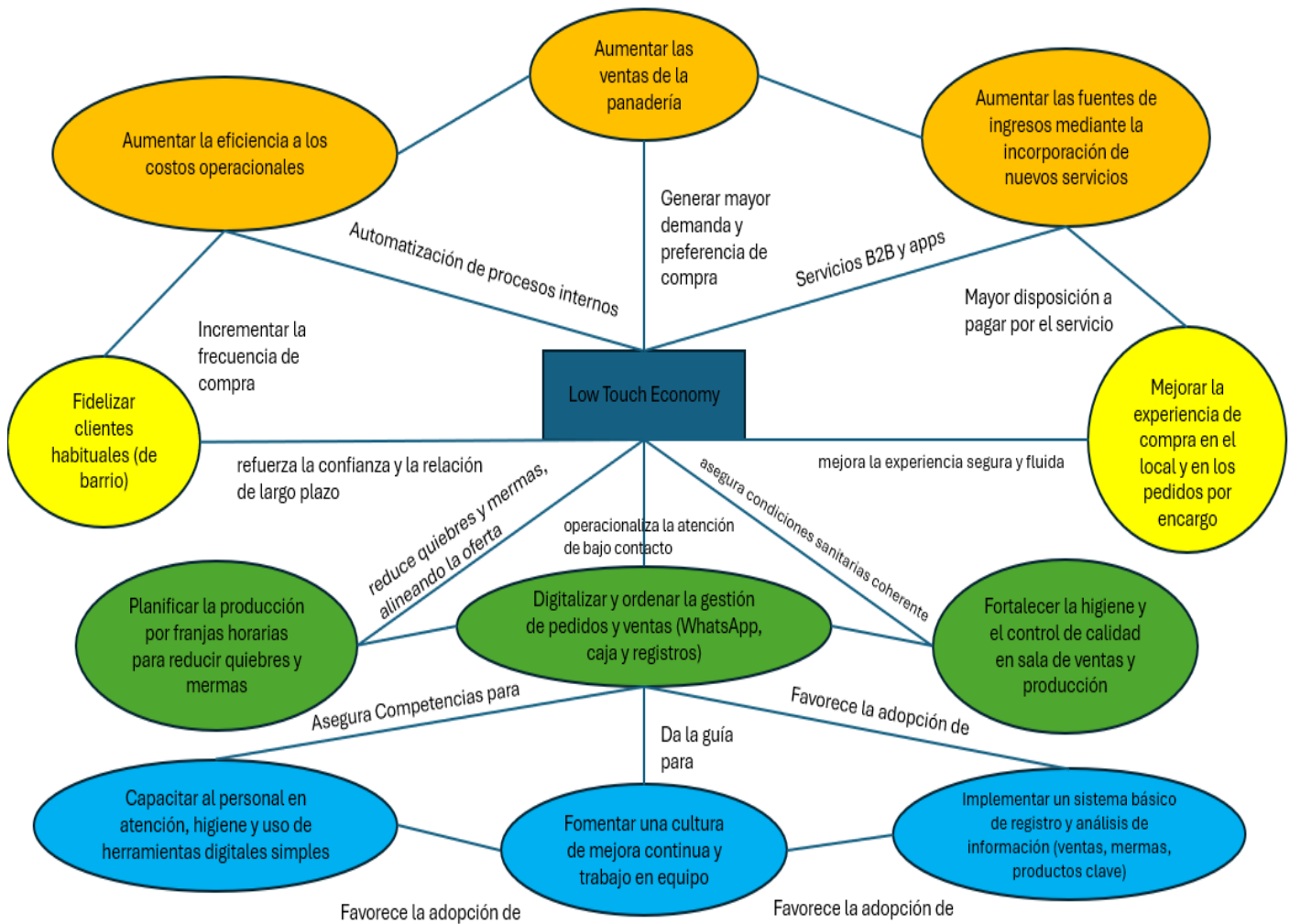
- Mapa estratégico

El mapa estratégico aplicado a la Panificadora Noso Pan Limitada se estructura siguiendo la lógica del Cuadro de Mando Integral, articulando las cuatro perspectivas en una cadena causa–efecto coherente con los principios de la Low Touch Economy. En la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, la panificadora desarrolla capacidades internas mediante la capacitación del personal en atención al cliente, higiene y uso de herramientas digitales simples (como el POS, las planillas de registro y WhatsApp), la instalación de una cultura de mejora continua basada en la identificación de problemas y sugerencias del equipo, y la creación de registros básicos de información sobre ventas, mermas y productos más vendidos. Estas capacidades habilitan, en la Perspectiva de Procesos Internos, una mejor planificación de la producción por franja horaria, la reducción de quiebres de stock y mermas, la digitalización y ordenamiento de la gestión de pedidos por teléfono y WhatsApp, el uso más intensivo de medios de pago electrónicos para agilizar el cobro y disminuir el manejo de efectivo, así como la aplicación y supervisión sistemática de protocolos de higiene y control de calidad en el local.

La mejora en estos procesos internos permite implementar de manera coherente una operación alineada con la Low Touch Economy, es decir, más segura en términos sanitarios, con menos contacto físico innecesario y mayor uso de canales digitales para coordinar compras y pedidos. Esto se traduce, en la Perspectiva del Cliente, en una mejor percepción del orden y la higiene de la panificadora, en menores tiempos de espera en horas punta, en una mayor probabilidad de encontrar los productos preferidos en los momentos críticos del día y en una relación más fluida con los clientes habituales, que pueden encargar o programar sus compras a través de WhatsApp. Como resultado, se incrementan la satisfacción y la fidelización de la clientela. Finalmente, estos efectos se reflejan en la Perspectiva Financiera: el aumento de la satisfacción y fidelización contribuye a un crecimiento de las ventas totales; la reducción de mermas y la mejor planificación de la producción mejoran la eficiencia de los costos operacionales; y la consolidación de pedidos por volumen a empresas y colegios, junto con la eventual implementación de servicios de reparto acotado al

barrio, amplía las fuentes de ingreso y aprovecha mejor la capacidad instalada, reforzando la sostenibilidad económica y la ventaja competitiva de la panificadora en *su entorno local*.

*Ilustración 12: Mapa Estratégico Panificadora NOSO PAN*



(Fuente: Elaboración propia)

## 10.7. Indicadores

Tabla 9: Indicadores Panificadora NOSO PAN

Perspectiva	Financiera
Objetivo	Aumentar las ventas anuales de la panificadora.
Punto de Partida	No existe un registro histórico consolidado de ventas; el administrador reporta una recuperación gradual tras la pandemia, con ventas variables y sin una tendencia clara de crecimiento sostenido.
Indicador de éxito	Variación porcentual de las ventas anuales (%).
Metas	Lograr un aumento de entre un 8% y un 10% en las ventas totales al cabo de 12 meses, en comparación con el año anterior.
Frecuencia	Mensual (seguimiento), con evaluación consolidada anual.
Iniciativa	Ajustar la producción a los horarios de mayor demanda, reforzar la oferta de productos de mayor margen (pastelería, tortas, repostería para eventos) y utilizar redes sociales/WhatsApp para comunicar promociones y productos destacados.
Encargado	Administrador de la panificadora (Sebastián Espino).

Perspectiva	Financiera
Objetivo	Mejorar la eficiencia de los costes operacionales, reduciendo mermas y uso ineficiente de insumos.
Punto de Partida	La empresa reconoce mermas relevantes por producto no vendido y compras



	ocasionales “a ojo”, sin un control sistemático de mermas ni de su impacto económico.
Indicador de éxito	Porcentaje de mermas sobre el volumen de producción total (%).
Metas	Reducir las mermas en al menos un 15% al cabo de 12 meses, en comparación con el nivel estimado inicial.
Frecuencia	Mensual.
Iniciativa	Implementar registro diario de mermas, ajustar tamaños de lote y horarios de horneado según ventas reales, y revisar periódicamente recetas y volúmenes de producción.
Encargado	Administrador y maestro panadero.

Perspectiva	Financiera
Objetivo	Incrementar la proporción de ingresos provenientes de pedidos por volumen y ventas a empresas/colegios.
Punto de Partida	La panificadora realiza pedidos por volumen y reparto a empresas, pero estos no están sistemáticamente medidos como porcentaje de las ventas totales.
Indicador de éxito	Porcentaje de las ventas totales asociado a pedidos por volumen (empresas, colegios, eventos).
Metas	Alcanzar que entre un 10% y un 15% de las ventas totales provenga de pedidos por volumen al cabo de 12 meses.
Frecuencia	Trimestral.
Iniciativa	Formalizar la oferta para empresas y colegios, definir condiciones y calendario de



	entrega, y registrar de forma diferenciada las ventas B2B en el sistema de caja o planilla de control.
Encargado	Administrador.

Perspectiva	Cliente
Objetivo	Mejorar la satisfacción global de los clientes de la panificadora.
Punto de Partida	La satisfacción se percibe como buena según comentarios informales, pero no existe una medición sistemática; los reclamos se concentran en tiempos de espera y falta de stock en horas punta.
Indicador de éxito	Índice de satisfacción del cliente (escala 1–5) obtenido mediante encuesta corta.
Metas	Alcanzar una satisfacción promedio igual o superior a 4,3 sobre 5 en un periodo de 12 meses.
Frecuencia	Semestral.
Iniciativa	Aplicar una breve encuesta a clientes, analizar resultados y ajustar aspectos de atención, tiempos de espera y disponibilidad de productos.
Encargado	Administrador y equipo de atención/caja

Perspectiva	Cliente
Objetivo	Reducir los tiempos de espera en la caja en horas punta.
Punto de Partida	En las mañanas (07:00–09:30) y al mediodía (13:00–14:30) se generan colas y tiempos de espera altos, percibidos como un problema recurrente por los clientes.



Indicador de éxito	Tiempo promedio de espera en la caja en horas punta (minutos).
Metas	Reducir el tiempo promedio de espera en horas punta a un rango de 3–4 minutos, partiendo de una situación actual más prolongada.
Frecuencia	Mensual (mediciones puntuales de muestreo).
Iniciativa	Revisar el flujo de atención en el local y reforzar personal o estandarizar pasos en caja para agilizar cobros.
Encargado	Administrador y cajero/a principal.

Perspectiva	Cliente
Objetivo	Mejorar la percepción de seguridad higiénica y orden del local.
Punto de Partida	Tras la pandemia se mantienen medidas como alcohol gel visible, retiro organizado y barandas de separación, pero la percepción de estas acciones no se ha medido formalmente.
Indicador de éxito	Porcentaje de clientes que declara percibir la panificadora como “segura” o “muy segura” en términos de higiene.
Metas	Alcanzar al menos un 80% de respuestas “seguro/muy seguro” en la dimensión de higiene y seguridad.
Frecuencia	Semestral.
Iniciativa	Mantener y reforzar señalización de higiene, asegurar limpieza visible de vitrinas y área de atención, y comunicar de forma explícita las prácticas sanitarias que se aplican.
Encargado	Administrador y equipo completo.



Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	Reducir quiebres de stock en productos de alta demanda en horas punta.
Punto de Partida	Se reportan quiebres puntuales de productos populares en horarios críticos de mañana y almuerzo.
Indicador de éxito	Número de quiebres de stock semanales en productos clave.
Metas	Reducir en al menos un 50% el número de quiebres semanales de productos clave en un horizonte de 6–12 meses.
Frecuencia	Semanal, con revisión mensual.
Iniciativa	Mejorar la planificación de producción por franja horaria usando registros de ventas y ajustar tamaño de lotes y horarios de horneado en función de la demanda real.
Encargado	Maestro panadero y administrador.

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	Digitalizar y ordenar la gestión de pedidos por teléfono y WhatsApp.
Punto de Partida	Actualmente los pedidos se gestionan por WhatsApp/llamadas con registros mixtos (planilla, cuaderno), lo que puede generar pérdidas de información y errores en la entrega.
Indicador de éxito	Porcentaje de pedidos recibidos por WhatsApp/teléfono que quedan registrados y se entregan correctamente en plazo y forma.
Metas	Alcanzar al menos un 95% de cumplimiento correcto de pedidos al cabo de 12 meses.
Frecuencia	Mensual.



Iniciativa	Definir un canal “oficial” de pedidos (por ejemplo, WhatsApp Business), estandarizar el formato de registro y utilizar una planilla o sistema único para su seguimiento.
Encargado	Administrador y encargado/a de pedidos.

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo	Aumentar el uso de medios de pago electrónicos para agilizar cobros y reducir manejo de efectivo.
Punto de Partida	La panificadora acepta varios medios de pago, pero no se ha medido la proporción de ventas por cada medio.
Indicador de éxito	Porcentaje de ventas pagadas mediante medios de pago electrónicos sobre el total de ventas (%).
Metas	Alcanzar que entre el 40% y el 50% de las ventas se realicen mediante medios de pago electrónicos al cabo de 12 meses.
Frecuencia	Mensual.
Iniciativa	Promover activamente el uso de tarjeta, transferencia y QR; revisar las comisiones asociadas y capacitar al personal para hacer el proceso de cobro lo más rápido posible.
Encargado	Administrador y cajero/a principal.

Perspectiva	Aprendizaje y crecimiento
Objetivo	Capacitar al personal en atención al cliente, higiene y uso de herramientas digitales simples.
Punto de Partida	La formación se realiza de manera informal “sobre la marcha”, sin instancias



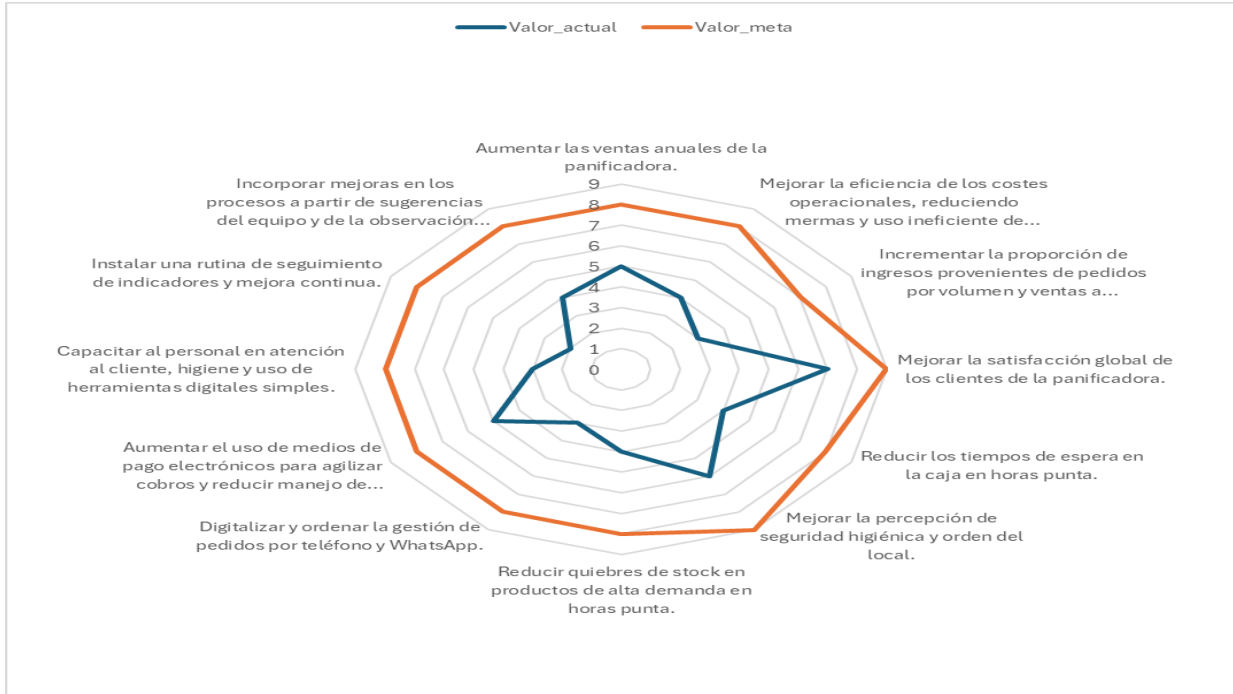
	estructuradas de capacitación para todo el equipo.
Indicador de éxito	Número de instancias de capacitación interna realizadas al año y número de trabajadores participantes.
Metas	Realizar al menos 2 instancias de capacitación interna en el año, alcanzando a la totalidad del equipo.
Frecuencia	Anual, con seguimiento semestral.
Iniciativa	Planificar breves sesiones internas de capacitación y dejar un registro simple de contenidos y asistentes.
Encargado	Administrador.

<b>Perspectiva</b>	<b>Aprendizaje y crecimiento</b>
Objetivo	Instalar una rutina de seguimiento de indicadores y mejora continua.
Punto de Partida	Actualmente no existen reuniones periódicas para revisar datos de ventas, mermas, tiempos de espera o reclamos; las decisiones se toman en base a experiencia e intuición.
Indicador de éxito	Número de reuniones de revisión de indicadores realizadas al año.
Metas	Realizar al menos 4 reuniones de revisión de indicadores al año (una por trimestre).
Frecuencia	Trimestral.
Iniciativa	Definir una pauta simple de reunión, convocar a los responsables y acordar pequeñas mejoras en cada ciclo.
Encargado	Administrador.

Perspectiva	Aprendizaje y crecimiento
Objetivo	Incorporar mejoras en los procesos a partir de sugerencias del equipo y de la observación diaria.
Punto de Partida	Existen ajustes informales en el día a día, pero no se registran ni se consideran dentro de una lógica de mejora continua.
Indicador de éxito	Número de mejoras implementadas en procesos o atención al cliente en base a sugerencias del equipo.
Metas	Implementar al menos 3 mejoras concretas al año.
Frecuencia	Anual, con seguimiento en cada reunión trimestral.
Iniciativa	Habilitar un espacio para sugerencias y revisar las propuestas en las reuniones de indicadores, seleccionando aquellas que se puedan aplicar.
Encargado	Administrador y equipo completo.

La ilustración 13 muestra un diagrama equivalente aplicado al caso de la Panificadora Noso Pan Limitada, donde se comparan los valores actuales y las metas definidas para cada uno de los objetivos estratégicos de su Cuadro de Mando Integral específico. Al igual que en el gráfico sectorial, se utiliza una escala de 1 a 10 que permite identificar de manera visual las brechas más relevantes en materias como ventas, eficiencia de costos, satisfacción del cliente, tiempos de espera, digitalización de pedidos, uso de medios de pago electrónicos y capacidades internas. Este instrumento complementa el plan de acción y la estimación de costos, ya que entrega una base gráfica para decidir en qué objetivos conviene concentrar los esfuerzos en el corto y mediano plazo, de modo de lograr el mayor impacto posible en la sostenibilidad económica y la competitividad local de la panificadora.

**Ilustración 13: Diagrama punto de partida v/s meta NOSO PAN**



(Fuente: Elaboración propia)

### 10.8. Plan de acción e implementación

Se propone un plan de acción en tres fases, alineado con los objetivos y KPI anteriores:

#### Fase 1 (0–3 meses): orden básico y datos mínimos

- Implementar una planilla simple (o reportes del POS) para registrar ventas por tipo de producto y franja horaria.
- Formalizar el registro de mermas diarias (quién, cuánto, por qué).
- Definir un número de WhatsApp “oficial” para pedidos y establecer un formato básico de registro (nombre, producto, fecha, hora, monto).
- Diseñar y aplicar una lista de chequeo sanitaria diaria (limpieza, orden, alcohol gel, uso de implementos).
- Realizar una primera capacitación interna sobre uso de POS, manejo de pedidos por WhatsApp y atención en horas punta.

### Fase 2 (3–6 meses): mejora de procesos y experiencia de cliente

- Usar la información de ventas y mermas para ajustar la planificación de producción, reduciendo quiebres de stock en horarios críticos (07:00–09:30 y 13:00–14:30).
- Revisar el flujo de atención (posicionamiento de caja, filas, señalización) e introducir mejoras simples para reducir tiempos de espera.
- Estandarizar la gestión de pedidos por volumen y eventos (plantilla de presupuesto, anticipo, confirmación de fecha/hora).
- Reforzar la señalética y prácticas visibles de higiene, comunicando a los clientes las medidas adoptadas.

### Fase 3 (6–12 meses): fidelización, nuevos servicios y consolidación

- Diseñar un mecanismo sencillo de fidelización (registro de clientes frecuentes, tarjeta de sellos o similar).
- Ordenar y potenciar los contratos/pedidos recurrentes con empresas y colegios, definiendo condiciones claras y calendario de entregas.
- Evaluar la factibilidad de un delivery propio acotado al barrio o acuerdos con plataformas de menor comisión.
- Realizar una segunda capacitación focalizada en las mejoras implementadas y en el uso de los indicadores.
- Instalar una rutina trimestral de revisión del CMI (ventas, mermas, experiencia del cliente, procesos), con pequeños ajustes de metas y acciones.

Este plan de acción permite que Panificadora Noso Pan utilice el Cuadro de Mando Integral como herramienta práctica para ordenar su gestión, avanzar en digitalización, mejorar su sostenibilidad económica y fortalecer su ventaja competitiva en un entorno donde la experiencia de servicio y la capacidad de adaptación son claves.

### Costo estimativo del plan de acción

El plan de acción propuesto para la Panificadora Noso Pan se ha diseñado bajo un criterio de bajo costo y alta viabilidad para una pyme de barrio. La mayor parte del esfuerzo se concentra en horas de trabajo interno del equipo y en pequeñas inversiones en señalética y materiales de apoyo.

En la Fase 1 (0–3 meses), los costos monetarios directos son mínimos. La implementación de planillas de registro de ventas y mermas se puede realizar con herramientas gratuitas (por ejemplo, hojas de cálculo), mientras que la definición de un número de WhatsApp oficial no implica costos adicionales relevantes más allá del plan de telefonía ya contratado. La principal inversión corresponde a tiempo del administrador y del equipo para diseñar los formatos de registro y realizar la primera capacitación interna. Si se considera una dedicación aproximada de 10 a 15 horas del administrador y 4 a 6 horas del resto del personal durante el período, con un costo de referencia de entre \$4.000 y \$5.000 por hora para trabajo calificado en comercio minorista, el costo de esta fase puede estimarse en un rango del orden de \$100.000 a \$150.000 en horas hombre.

En la Fase 2 (3–6 meses), aparecen algunos costos adicionales asociados a mejoras en el flujo de atención y la señalética. La impresión de carteles simples, letreros de orden de fila, indicaciones de higiene y pequeños ajustes de mobiliario pueden mantenerse en un rango acotado, del orden de \$50.000 a \$100.000, dependiendo de la calidad de los materiales y de si se reutilizan elementos existentes en el local. A ello se suma el tiempo dedicado a analizar la información de ventas y mermas para ajustar la producción, estandarizar la gestión de pedidos por volumen y reforzar las prácticas visibles de higiene. Si se consideran entre 10 y 12 horas adicionales de trabajo del administrador para estas tareas en el período, el costo total estimado de la fase se ubica aproximadamente entre \$120.000 y \$180.000.

La Fase 3 (6–12 meses) concentra las acciones de fidelización, ordenamiento de contratos con empresas y colegios, y evaluación de la factibilidad de un delivery propio o acuerdos con plataformas. El diseño de un mecanismo sencillo de fidelización (tarjeta de sellos, registro de clientes frecuentes) puede requerir una inversión en impresión y materiales en el rango de \$30.000 a \$60.000, mientras que la organización y

formalización de pedidos recurrentes a empresas y colegios se apoya principalmente en tiempo de gestión interna. La evaluación de un servicio de delivery implica costos variables (combustible, tiempo de reparto, eventual mantenimiento de vehículo) y, si se opta por plataformas externas, comisiones que suelen situarse en torno al 20–30% del valor de la venta en el caso de aplicaciones de reparto, lo que justifica tratar esta iniciativa inicialmente como piloto y analizar su conveniencia económica antes de consolidarla. Considerando nuevamente horas de trabajo del administrador y del equipo para la segunda capacitación y la instalación de rutinas trimestrales de revisión del CMI, el costo total estimado de esta fase podría situarse en un rango de \$150.000 a \$250.000, sin incluir un eventual despliegue permanente de delivery, que debe ser evaluado caso a caso.

En conjunto, el costo global del plan de acción para un horizonte de 12 meses se ubicaría en un orden de magnitud aproximado entre \$370.000 y \$580.000 pesos chilenos, concentrado principalmente en horas de trabajo interno y pequeñas inversiones en material impreso y organización. Para una panificadora de barrio, este nivel de costo es relativamente acotado y puede distribuirse progresivamente a lo largo del año, lo que permite evaluar la conveniencia del plan comparando su inversión con los beneficios esperados en términos de aumento de ventas, reducción de mermas, mejora de la experiencia del cliente y fortalecimiento de la posición competitiva en el entorno local.

## **11. Conclusiones:**

El desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) en este trabajo permite responder de manera directa al problema que dio origen a la memoria: la dificultad de las pymes de alojamiento y servicios de comida para adaptarse a las exigencias de la Low Touch Economy (LTE) y, en consecuencia, sostener su competitividad en un entorno inestable. La memoria apunta a dotar a estas empresas de un modelo de gestión estratégica replicable, que traduzca los principios de la LTE en objetivos, indicadores,

metas y planes de acción concretos. Más que proponer recomendaciones genéricas, el trabajo entrega una estructura sistemática que ordena la estrategia, orienta la toma de decisiones y facilita la implementación de cambios en organizaciones con recursos limitados.

En este sentido, el CMI diseñado se articula explícitamente en torno a cuatro ejes centrales: sostenibilidad, competitividad, adaptabilidad y digitalización. La sostenibilidad se aborda al proponer objetivos financieros que combinan crecimiento de ingresos con mayor eficiencia en costos operacionales, especialmente a través de la automatización y el uso inteligente de recursos. La competitividad se refleja en la construcción de una propuesta de valor basada en experiencias seguras, personalizadas y coherentes con la LTE, que permiten diferenciarse de otros actores del sector. La adaptabilidad se integra al enfatizar la necesidad de capacidades internas para responder a shocks y cambios de contexto (sanitarios, tecnológicos o de demanda). Finalmente, la digitalización aparece como un eje transversal que habilita la coordinación de procesos, la generación de información y la mejora continua.

Desde la perspectiva de la estrategia competitiva, la memoria muestra cómo las herramientas clásicas de análisis (PEST, Cinco Fuerzas de Porter, cadena de valor y FODA) se pueden utilizar para identificar los espacios donde la LTE abre nuevas fuentes de ventaja. A partir de estos análisis se propone una combinación de estrategia de diferenciación, centrada en la calidad de la experiencia low touch, la seguridad sanitaria y la integración digital, con elementos de liderazgo en costos asociados a la automatización y simplificación de procesos. El CMI funciona como el puente entre estos lineamientos estratégicos y la operación diaria, al alinear las cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) con los objetivos competitivos definidos.

El trabajo también muestra cómo se construye una ventaja competitiva a partir de esta lógica. En la perspectiva del cliente, la mejora de la experiencia, la fidelización y la percepción de seguridad sanitaria generan relaciones más estables y menos sensibles al precio. En la perspectiva de procesos internos, la digitalización de reservas, pedidos y pagos, junto con la estandarización de protocolos sanitarios y de calidad, reduce

tiempos, errores y costos, creando una estructura operativa difícil de imitar rápidamente por competidores menos preparados. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la capacitación en competencias digitales y la instalación de una cultura de innovación y mejora continua permiten sostener esa ventaja en el tiempo, evitando que la LTE se reduzca a cambios puntuales o meramente reactivos.

La aplicación del modelo a un caso real de pyme gastronómica —la Panificadora Noso Pan Limitada— refuerza el carácter práctico y transferible de la propuesta. A partir del levantamiento de información mediante entrevista y análisis de su operación, se utilizaron las herramientas estratégicas del trabajo (PEST, Cinco Fuerzas de Porter, cadena de valor y FODA) para diagnosticar su situación actual, identificar sus principales fortalezas y debilidades, y reconocer oportunidades vinculadas a la digitalización de pedidos, la gestión de mermas y la atención en horas punta. Sobre esta base, se diseñó un CMI específico para la panificadora, con objetivos, indicadores e iniciativas adaptados a su realidad, manteniendo la coherencia con los cuatro ejes centrales de sostenibilidad, competitividad, adaptabilidad y digitalización.

El caso aplicado muestra que la LTE no es únicamente un discurso teórico, sino un marco que puede traducirse en decisiones concretas sobre infraestructura digital, procesos y formas de relacionarse con el cliente en una microempresa real. En el caso de Noso Pan, la integración de herramientas como el uso sistemático de WhatsApp para pedidos, el fortalecimiento de medios de pago electrónicos, el registro básico de ventas y mermas, y la implementación de rutinas de revisión de indicadores se presentan como pasos alcanzables que pueden generar ahorros de tiempo y recursos, al mismo tiempo que mejoran la experiencia percibida por los usuarios y fortalecen la relación con el barrio. Aunque la memoria no desarrolla un estudio cuantitativo extensivo, el diseño de indicadores clave de desempeño (KPI) y la definición de metas permiten visualizar cómo se podría evaluar empíricamente el impacto del CMI sobre variables como ventas, satisfacción, eficiencia operativa y uso de canales digitales en este tipo de pymes.

En conjunto, las conclusiones permiten afirmar que la memoria cumple su propósito de ofrecer un plan estratégico fundamentado teóricamente y metodológicamente, adaptado

a la realidad de las pymes de alojamiento y servicios de comida —y aplicable a casos concretos como una panificadora de barrio— en un contexto de Low Touch Economy. El modelo propuesto aporta una hoja de ruta clara para transformar las exigencias de la LTE en una oportunidad de diferenciación y eficiencia, y no solo en un requisito externo difícil de cumplir. Al integrar coherentemente sostenibilidad, competitividad, adaptabilidad y digitalización, el CMI se consolida como una herramienta que no solo ordena la gestión, sino que contribuye de manera directa a la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva en un entorno dinámico y altamente demandante.

## 12. Bibliografía:

- Servicio de Impuestos Internos. (2022). *Infografía a las PyMEs – Operación Renta 2021*. Obtenido de [https://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/files2022/Infografia\\_a\\_las\\_pymes\\_SII\\_AT2021.pdf](https://www.sii.cl/sobre_el_sii/files2022/Infografia_a_las_pymes_SII_AT2021.pdf)
- Cámara Nacional de Comercio. (2023). *Estudio de tendencias del consumidor post-pandemia*. Obtenido de <https://www.cnc.cl>
- Cherian, J. y Jacob, J. (2013). A study on impact of PEST analysis on the pharmaceutical sector: The Bangladesh context. *International Journal of Management Research and Business Strategy*.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Explorando la estrategia corporativa*.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*.
- Schumpeter, J. A. (2007). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Fondo de Cultura Económica.

- Servicio de Impuestos Internos. (2024). *Estadísticas de empresa*. Obtenido de [https://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html)
- Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR). (2023). *Estrategia Nacional de Turismo 2023–2030*. Obtenido de <https://www.sernatur.cl/estrategia-nacional-de-turismo-2023-2030/>
- Subsecretaría de Turismo. (2023). *Normativas sanitarias y lineamientos COVID-19 para el sector turismo*. Obtenido de <https://www.subturismo.gob.cl/normativas-sanitarias-sector-turismo/>
- Accenture y Oxford Economics. (2018). *El avance de la economía digital en Chile*. Obtenido de <https://www.ccs.cl/wp-content/uploads/2018/06/avance-economia-digital-en-chile.pdf>
- Banco Central de Chile. (2023). *Informe de Política Monetaria (IPoM) – Diciembre 2023*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/informes-politica-monetaria>
- Banco Central de Chile. (2024). *Informe de política monetaria – marzo 2024*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/informe-politica-monetaria>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *El impacto del COVID-19 en las pymes: hacia una resiliencia digital*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/el-impacto-del-covid-19-en-las-pymes-hacia-una-resiliencia-digital>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Turismo en tiempos de pandemia: estrategias para una recuperación resiliente*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/turismo-en-tiempos-de-pandemia>
- Banco Mundial. (2022). *Capítulo 1. Introducción: Los impactos económicos de la crisis del COVID-19*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/publication/wdr2022/brief/chapter-1-introduction-the-economic-impacts-of-the-covid-19-crisis>
- Board of Innovation. (2020). *Low Touch Economy*. Obtenido de <https://www.boardofinnovation.com/low-touch-economy/>
- Board of Innovation. (2020). *The Low Touch Economy*. Obtenido de Board of Innovation: <https://www.boardofinnovation.com/low-touch-economy/>
- Brennen, S. y Kreiss, D. (2016). Digitalization and digitization. En S. y. Brennen, *The international encyclopedia of communication theory and philosophy*. Obtenido de <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111>
- Cámara Nacional de Comercio. (2023). *Estudio de tendencias del consumidor post-pandemia*. Obtenido de <https://www.cnc.cl>
- Campbell, A., & Tawadey, K. (1992). *Mission and business philosophy: Winning employee commitment*.
- CEPAL. (2021). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Chaffey, D. y Ellis-Chadwick, F. (2014). Marketing Digital. En D. y.-C. Chaffey, *Marketing Digital*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- CORFO. (2023). *Digitaliza tu Pyme: avances y resultados de los programas de apoyo a la transformación digital de las mipymes*.

- EAE Business School. (2018). *Cuadro de mando integral*. Obtenido de [retos-directivos.eae.es](https://retos-directivos.eae.es):  
<https://retos-directivos.eae.es/cuadro-de-mando-integral/>
- Gobierno de Chile. (2022). *Plan Paso a Paso*. Obtenido de <https://www.gob.cl/pasoapaso/>
- Harrison, R. (1986). *Organizational culture and quality of service: A strategy for releasing love in the workplace*.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2016). *Clasificador de rama de actividad económica CAENES (abril 2016)*. Obtenido de [https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/metodologia/espanol/documento-clasificador-de-rama-de-actividad-economica-caenes-\(abril-2016\).pdf?sfvrsn=1b1cc016\\_3?len=en](https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/metodologia/espanol/documento-clasificador-de-rama-de-actividad-economica-caenes-(abril-2016).pdf?sfvrsn=1b1cc016_3?len=en)
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2019). *Boletín de Actividades de Alojamiento y Servicio de Comidas*. Obtenido de <https://www.ine.cl/>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2020). *Boletín de Actividades de Alojamiento y Servicio de Comidas*. Obtenido de <https://www.ine.cl/>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2021). *Boletín de Actividades de Alojamiento y Servicio de Comidas*. Obtenido de <https://www.ine.cl/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Cuadro de mando integral: Cómo traducir la estrategia en acción*. Gestión 2000.
- Meltzer, J. P. (2018). *E-commerce: A driver of inclusive growth in the digital economy*. Brookings Institution.
- Ministerio de Economía. (julio de 2021). *Análisis descriptivo del impacto de la pandemia sobre las empresas en Chile*. Obtenido de Análisis descriptivo del impacto de la pandemia sobre las empresas en Chile: <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2021/07/analisis-descriptivo-del-impacto-de-la-pandemia-sobre-las-empresas-en-chile-version-final-2.pdf>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2014). *Boletín de revisión de la clasificación del Estatuto PyME*. Obtenido de <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/04/Boletin-Revision-Clasificacion-Estatuto-Pyme.pdf>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2023). *Programa Digitaliza tu Pyme*. Obtenido de <https://digitalizatupyme.cl/>
- Ministerio de Salud. (julio de 2022). *COVID-19 en Chile: La experiencia de una pandemia 2020–2022*. Obtenido de Ministerio de Salud: <https://www.minsal.cl/libro-covid-19-en-chile-pandemia-2020-2022/>
- Observatorio de Sostenibilidad Turística. (2023). *Informe de consumo responsable en turismo*. Obtenido de <https://observatoriosernatur.cl>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). *Digitalización en PYMES: Perspectivas para América Latina*. Obtenido de <https://www.oecd.org>
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*.
- Ruíz, M. (2019). *Elaboración del Cuadro de Mando Integral: pasos prácticos*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cuadro-de-mando-integral.html>

Servicio Nacional de Turismo. (2023). *Análisis descriptivo de la recuperación del turismo post-COVID-19*. Obtenido de <https://www.sernatur.cl/documentos-recuperacion-covid/>

Subsecretaría de Turismo de Chile. (2023). *Transformación digital en turismo: Informe de avance*. Obtenido de <https://www.subturismo.gob.cl>

SUBTEL. (2022). *Diagnóstico sobre las brechas de inclusión digital en Chile*.

Visa. (2020). *Pagos sin contacto en América Latina: Transformando la experiencia de compra en la nueva normalidad*. Obtenido de Visa:  
<https://www.visa.com.ar/dam/VCOM/regional/lac/SPA/Default/Documents/contactless-latam-report-2020.pdf>

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

## 13. ANEXOS

### 13.1. Propuesta de diseño del plan estratégico:

A partir de la información del marco teórico, se propone el desarrollo del plan estratégico que se implementará a través del CMI, como forma de dirección y lineamiento estratégico.

#### **Elementos para la construcción del CMI:**

##### **Misión:**

La misión de una organización es una declaración que describe el propósito fundamental de la empresa, su razón de ser y el vínculo entre sus estrategias, valores

organizacionales y valores del empleado. Esta declaración guía las decisiones estratégicas y las actividades de la organización hacia el logro de sus objetivos.

### **Visión:**

La visión de una organización es una declaración que describe el estado futuro deseado y las aspiraciones de la empresa. Esta declaración proporciona una dirección estratégica a largo plazo y motiva tanto a los directivos como a los empleados. Según Johnson y Scholes (2001), la visión debe ser "una intención estratégica que engloba un futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva, tanto a los directivos, como al conjunto de trabajadores de toda la organización.

### **Valores:**

Los valores son los objetivos e intereses más importantes y que a su vez son compartidos por la mayoría de las personas de un grupo, y que tienden a condicionar el comportamiento del grupo y, con frecuencia, persisten durante un largo período de tiempo, aunque se produzcan cambios en la composición del grupo.

### **Perspectivas:**

El CMI organiza su estructura en cuatro perspectivas interrelacionadas que permiten monitorear y ejecutar la estrategia organizacional:

1. **Perspectiva Financiera:** Es la perspectiva final de la estrategia. Busca medir el éxito económico, generalmente en términos de ingresos, costos, rentabilidad o generación de valor. Según Kaplan y Norton (2004), "las medidas financieras son el resultado final de las acciones ya tomadas y reflejan si la estrategia está generando resultados esperados".
2. **Perspectiva del Cliente:** Representa cómo la organización crea valor para su mercado objetivo. Aquí se miden aspectos como la satisfacción del cliente, la fidelización y la cuota de mercado. Kaplan y Norton (2004) señalan: "Una estrategia efectiva debe centrarse en una propuesta de valor diferenciada que cumpla las expectativas de los clientes seleccionados".

3. **Perspectiva de los Procesos Internos:** Identifica los procesos críticos que deben funcionar correctamente para satisfacer las expectativas de los clientes y alcanzar los objetivos financieros. Esto incluye procesos de innovación, operaciones y servicio. "El CMI enfoca los procesos internos en aquellos que son críticos para satisfacer las expectativas de los clientes y accionistas" (Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 2004).
4. **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Abarca los activos intangibles necesarios para implementar la estrategia, como las capacidades de los empleados, la cultura organizacional y la tecnología. "Las inversiones en aprendizaje y crecimiento son fundamentales para sostener el éxito a largo plazo" (Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 2004)

### **Mapas estratégicos:**

Los mapas estratégicos son una representación visual de la relación causa-efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas. Cada perspectiva se conecta mediante flechas que muestran cómo las acciones en una perspectiva impulsan resultados en otra. Según Kaplan y Norton (2004): "Los mapas estratégicos proporcionan un marco claro para describir cómo la estrategia crea valor mediante un conjunto cohesionado de objetivos vinculados".

### **Objetivos:**

Cada perspectiva del CMI define objetivos estratégicos que deben estar alineados con la visión y misión de la organización.

- Financiera: Incrementar la rentabilidad, reducir costos.
- Cliente: Mejorar la satisfacción y retención.
- Procesos Internos: Optimizar la eficiencia operativa.
- Aprendizaje y Crecimiento: Desarrollar habilidades del personal y adoptar tecnología innovadora.

### **Indicadores y metas:**

Los indicadores y metas son elementos esenciales del CMI para medir el desempeño y garantizar el logro de los objetivos estratégicos. Kaplan y Norton (2004) definen los indicadores como métricas específicas utilizadas para medir el progreso hacia un objetivo, mientras que las metas son los valores esperados o deseados que se deben alcanzar en un período de tiempo determinado.

### **Pasos para el Diseño del CMI:**

#### **Definir la Visión y Estrategia:**

El proceso comienza con la declaración clara de la visión y estrategia organizacional. Esto implica identificar qué quiere lograr la organización a largo plazo. Según Kaplan y Norton (2004): "El primer paso en el diseño del CMI es articular claramente la visión y traducirla en términos operativos que puedan ser comprendidos y ejecutados".

#### **Identificar los Objetivos Estratégicos:**

En cada una de las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), se deben establecer objetivos que reflejen cómo la organización planea lograr su visión.

#### **Diseñar el Mapa Estratégico:**

Crear un mapa estratégico que ilustre las relaciones causa-efecto entre los objetivos. Esto asegura que los objetivos no sean tratados como elementos aislados. Kaplan y Norton (2004) explican: "Los mapas estratégicos clarifican cómo los objetivos de las distintas perspectivas están interrelacionados para lograr la visión de la organización".

#### **Seleccionar Indicadores Clave de Desempeño (KPIs):**

Se asignan indicadores específicos para medir el progreso hacia los objetivos en cada perspectiva. Los KPIs deben ser relevantes y alinearse con los objetivos estratégicos.

#### **Establecer Metas para los Indicadores:**

Se determinan valores objetivos para los indicadores en un período definido, asegurándose de que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un límite de tiempo (SMART).

### **Definir las Iniciativas Estratégicas:**

Identificar proyectos o acciones específicas que ayudarán a alcanzar las metas asociadas con los objetivos estratégicos. Kaplan y Norton (2004) señalan que: "Las iniciativas estratégicas son las actividades clave que la organización debe realizar para cerrar las brechas entre el desempeño actual y el deseado".

### **Implementar el CMI:**

Comunicar el CMI en toda la organización para garantizar que todos los niveles entiendan sus roles y contribuciones al logro de los objetivos. Esto incluye sesiones de capacitación y la integración del CMI en los procesos de planificación.

### **Monitorear, Evaluar y Ajustar:**

Evaluar periódicamente los resultados obtenidos contra los indicadores y metas, y realizar ajustes según sea necesario. Kaplan y Norton (2004): "El CMI es una herramienta dinámica que debe evolucionar junto con la estrategia y las condiciones del entorno".

## **13.2. Entrevista Panificadora NOSO PAN limitada:**

En esta oportunidad, se entrevistó a Sebastián Espino, administrador de la panificadora y uno de los dueños de la empresa.

### **Parte 1: Datos generales del negocio**

- 1. ¿Hace cuántos años existe Panificadora Noso Pan Ltda?**  
Estamos funcionando desde 1993 (inicio de actividades formal).
- 2. ¿Qué productos y servicios ofrecen hoy?**  
Producimos y vendemos: pan de barra, marraquetas, hallullas, facturas y pastelería dulce, sándwiches preparados, tortas por encargo y repostería para

eventos. Además, ofrecemos reparto a empresas y pedidos por volumen (empresas, colegios, eventos).

**3. ¿Cuántos trabajadores tienen y cómo se reparten?**

Aproximadamente 12 colaboradores

- Producción (horno y proceso): 6
- Atención y caja: 3
- Administración / gestión: 2
- Reparto: 1

**4. ¿Qué horarios de funcionamiento tienen (semana y fin de semana)?**

- Semana: 06:00 – 20:00 (producción empieza antes, venta en horario anterior a las 6:00 para abastecer vitrina).
- Fines de semana: 07:00 – 14:00 (sábado con afluencia; domingo horario reducido).

**5. ¿Tienen uno o varios locales? ¿Algún canal de venta adicional?**

Contamos con un local principal con atención al público. Con respecto a los canales adicionales, ofrecemos ventas a empresas (contratos o pedidos recurrentes), pedidos por teléfono/WhatsApp y venta por encargo para eventos y colegios.

**Parte 2: Clientes y propuesta de valor**

**6. ¿Quiénes son sus principales clientes?**

Vecinos del barrio, oficinas y trabajadores de la zona, colegios y pequeñas empresas cercanas que solicitan despacho, además de clientes que piden tortas/encargos para eventos.

**7. ¿Qué creen que más valoran de la panadería?**

Calidad y frescura del producto, cercanía y rapidez, precio competitivo y atención personalizada (encargos y tortas a medida).

**8. ¿En se diferencian de otras panaderías de la zona?**

- Horno propio con productos recién horneados.
- Atención personalizada y flexibilidad para pedidos por volumen.
- Relación de barrio: conocemos a los clientes habituales y adaptamos sabores/porciones.
- Presencia en redes sociales

**9. ¿Ha cambiado el tipo de cliente y su comportamiento después de la pandemia?**

Sí: más pedidos por teléfono/WhatsApp y mayor demanda de pedidos para retiro organizado o delivery. También clientes más sensibles a medidas higiénicas y pagos sin contacto.

**Parte 3: Operación y procesos actuales**

**10. ¿Cómo es, a grandes rasgos, el flujo diario de trabajo?**

- Producción nocturna o madrugada (amasado, formado, horneado).
- Llegada del equipo de venta/atención, montaje de vitrina y reposición.
- Apertura al público: venta en vitrina, atención de pedidos por teléfono/WhatsApp.
- Preparación y despacho de pedidos por volumen (horarios pactados).
- Cierre, revisión de caja y limpieza.

**11. ¿Qué procesos consideran más críticos?**

Producción (consistencia y tiempos de horno), reposición de vitrina en horas punta y atención en la caja en momentos de cola.

**12. ¿Cómo gestionan los pedidos especiales o por volumen?**

Pedidos por WhatsApp/llamada con confirmación de fecha, hora y monto; se solicita depósito parcial en pedidos grandes. Para eventos, se agenda con anticipación y se calcula insumos y personal extra.



**13. ¿Cómo manejan los inventarios de insumos?**

Inventario semana a semana: tenemos una planilla básica donde se registra entradas de harina, levadura y otros insumos. Algunas compras se hacen “a ojo” por urgencia; no usamos un ERP sofisticado actualmente.

**14. ¿Cómo gestionan reclamos o quejas de clientes?**

Atención directa en la caja o por teléfono/WhatsApp. Ofrecemos reemplazo o crédito para próxima compra cuando corresponde; buscamos solución inmediata y registro informal para evitar repeticiones.

**Parte 4: Digitalización y “Low Touch”**

**15. ¿Qué medios de pago ofrecen hoy?**

Efectivo, tarjeta débito/crédito (POS / redcompra), transferencias bancarias y QR (cuando corresponde). Aceptamos celular/QR para agilizar pagos.

**16. ¿Reciben pedidos por canales digitales?**

Sí: WhatsApp es el canal principal. También consultas por Facebook; Instagram existe como canal secundario, pero con menor uso. No usamos (o usamos poco) aplicaciones de delivery masivas debido a costos.

**17. ¿Tienen algún sistema para registrar ventas?**

Usamos software de caja / POS básico para ventas con boleta; y una planilla Excel para control de pedidos y caja cuando corresponde. Algunas operaciones se registran en cuaderno o planilla según el turno.

**18. ¿Tienen redes sociales activas o forma digital de comunicarse?**

Tenemos Facebook y WhatsApp activos para atención y promociones; Instagram se usa de forma esporádica (promos semanales y fotos de productos cuando hay tiempo).

**19. ¿Hubo cambios en la forma de atender durante la pandemia que se hayan mantenido?**

Sí: retiro en puerta, mayor uso de WhatsApp para coordinar, y protocolos de higiene (alcohol gel visible, barandas para separar cliente/personal) que se mantuvieron.

## Parte 5: Resultados, problemas y “dolores”

### 20. Evolución de las ventas en los últimos años (sin números exactos):

Variables: después de la pandemia hubo recuperación gradual; ventas por encargo y empresas han crecido, pero hay fluctuaciones según temporada y costos de insumos.

### 21. Principales problemas del negocio hoy:

- Aumento en costos de insumos (harina, energía).
- Gestión de mermas e inventario.
- Horas punta con colas y necesidad de más personal en momentos críticos.
- Dificultad para digitalizar completamente sin invertir.

### 22. ¿En qué momentos del día se genera mayor congestión o problemas?

Mañanas (07:00–09:30): fila para pan fresco; almuerzos (13:00–14:30) cuando oficinas cercanas compran sándwiches.

### 23. ¿Hay algún costo o proceso especialmente ineficiente?

Mermas por producto no vendido, horas extra del personal en picos, y comisiones altas si se usara delivery masivo. También procesos de registro manual que consumen tiempo.

### 24. ¿Cómo evalúan, en general, la satisfacción de los clientes?

Generalmente buena: comentarios positivos por frescura y atención. Reclamos recurrentes: a veces falta stock de productos populares en horas punta o tiempos de espera en la caja.

## Parte 6: Estrategia, objetivos y futuro

### 25. Si pensamos en 2–3 años, qué les gustaría lograr:

- Aumentar ventas y mejorar rentabilidad.
- Consolidar pedidos a empresas y colegios.
- Mejorar digitalización (pedidos y caja) y reducir trabajo operativo diario.

**26. ¿Qué cambios gustaría implementar, pero aún no se han podido?**

- Sistema de pedidos online propio o mejor integrado.
- Mejor software de gestión de inventarios y ventas.
- Implementar delivery propio o acuerdos con menores comisiones.

**27. ¿Qué tan dispuestos están a usar más tecnología?**

Muy dispuestos si la tecnología simplifica la operación y no requiere inversión excesiva: POS integrado, app/WhatsApp Business con menú, indicadores básicos.

**28. Si tuviéramos que elegir 3 prioridades para mejorar el negocio:**

- Control de inventario y reducción de mermas.
- Digitalizar pedidos y formas de pago (agilizar cobros).
- Optimización de turnos en horas punta (personal o procesos).

**29. ¿Les gustaría que los resultados del estudio sirvan como “plan de trabajo” real?**

Sí — nos interesa recibir un resumen ejecutivo y pautas prácticas para implementar (prioridades, pasos y costos aproximados).