

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UN PEQUEÑO NEGOCIO EN EL
MERCADO METROPOLITANO. CASO APLICADO “LA PICADA DE VIDAL”**

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

AUTORA

JACQUELINE ISABEL MIRANDA PENADILLO

PROFESOR GUÍA

DR. LIONEL ANDRÉS VALENZUELA OYANEDER

PROFESOR CORREFERENTE

ZÓCIMO CAMPOS J.

SANTIAGO DE CHILE, JULIO, 2022

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, me gustaría agradecer a mi madre, ya que sin ella nada de esto sería posible, muchas gracias por todos tus esfuerzos para que cumpliera todos mis objetivos, gracias por darme todo en la vida y enseñarme el valor de lo que tengo a mi alrededor. También me gustaría agradecer a mi abuela materna y mi hermana, por siempre ser un apoyo y alegría para mí.

Por otra parte, me gustaría agradecer a mi profesor guía, por siempre comprender y respetar mis momentos de entrega, por no dejarme sola y por acompañarme por más de un año en este proceso, también por desearme salud y felicidad en cada reunión de corrección.

También, me gustaría agradecer a todos mis amigos, ya que sin su paciencia no lo hubiese logrado, sé que dejé mucho de lado, incluido a algunos de ustedes, pero fueron de mis mayores fortalezas, los quiero mucho. Especial reconocimiento a mi mejor amigo.

Finalmente me gustaría agradecer a mi pareja, por ser mi cable a tierra, por nunca dejarme caer y recordarme siempre lo capaz que soy, espero nos apoyemos mucho tiempo, gracias por todo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. RESUMEN EJECUTIVO	6
2. INTRODUCCIÓN	7
3. DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	8
4. OBJETIVOS	10
4.1. Objetivo general.....	10
4.2. Objetivos específicos	10
5. ALCANCE DEL ESTUDIO	11
6. METODOLOGÍA	12
6.1. Situación Actual.....	12
6.2. Desarrollo Marco Teórico	12
6.3. Propuesta y Diseño del plan estratégico	13
7. ESTADO DEL ARTE	15
7.1. Antecedentes PYMES: Generales y de Servicios relacionados	15
7.1.1. Clasificaciones	15
7.1.2. Índice de Ventas según Servicios relacionados	16
7.1.3. Protocolos en Servicios relacionados.....	18
7.2. Antecedentes de la PYME escogida.....	21
7.2.1. Diagnóstico Inicial.....	21
7.2.2. Diagnóstico Empresarial.....	22
7.2.3. Identificación de la Estrategia	24
7.2.4. Herramientas utilizadas por la organización	25
8. ESTADO DEL ARTE – MARCO TEÓRICO	26
8.1. Conceptos Claves	26
8.2. Herramientas.....	31
8.2.1. Matriz FODA	31
8.2.2. Las cinco Fuerzas de Porter	34
8.2.3. Análisis PEST	37
8.2.4. Análisis VRIO	38
8.2.5. Cadena de Valor.....	42

8.3. Modelos de Dirección estratégica y cumplimiento de objetivos	44
8.3.1. Value Based Decision Model.....	44
8.3.2. Business Modelling (BM).....	46
8.3.3. Customer Experience Integrated Model	47
8.3.4. Objectives and Key Results	51
8.3.5. Balanced scorecard	53
9. PROPUESTA DE DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	58
9.1. Elementos para la construcción del CMI	58
9.2. Construcción y diseño de la herramienta.....	60
10. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	62
10.1. Establecimiento de la Estrategia de la Empresa.....	62
10.1.1. Misión, Visión y Valores.....	62
10.1.2. Análisis Externo.....	63
10.1.3. Análisis Interno	72
10.1.4. Matriz FODA y estrategias a seguir	75
10.2. Introducción de las perspectivas a trabajar	78
10.3. Establecimiento de Objetivos y Mapa Estratégico	80
10.4. Elaboración de Indicadores de Éxito	83
10.5. Desarrollo del Plan de Acción del CMI	90
10.5.1. Plan de Acción Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	90
10.5.2. Plan de Acción Perspectiva de Procesos Internos	91
10.5.3. Plan de Acción Perspectiva del Consumidor	91
10.5.4. Plan de Acción Perspectiva Financiera.....	92
10.6. Implementación del BSC.....	93
11. CONCLUSIONES	94
12. BIBLIOGRAFÍA	96
13. ANEXOS.....	101
13.1. Anexo 1: Pasos clave para la toma de decisiones basadas en Valores	101
13.2. Anexo 2: Ejemplo y Consideraciones Matriz FODA	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Índice de Ventas de Alojamiento y Servicios de Comida 2020.....	16
Figura 2: Índice de Ventas de Alojamiento y Servicios de Comida 2021.....	16
Figura 3: Índice de Ventas de Alojamiento y Servicios de Comida 2022.....	17
Figura 4: Las Cinco Fuerzas de Porter.....	34
Figura 5: Análisis PEST, ejemplo.....	36
Figura 6: Cadena de Valor, ejemplo.....	42
Figura 7: Modelo de la toma de decisión basada en valores.....	43
Figura 8: Lienzo Canvas, ejemplo.....	45
Figura 9: Los pilares de la Experiencia de Cliente	47
Figura 10: Ejemplo del modelo OKR en una empresa.....	52
Figura 11: Modelo de negocio genérico	54
Figura 12: Ejemplo de Mapa Estratégico.....	58
Figura 13: Las Cinco Fuerzas de Porter “La Picada de Vidal”	71
Figura 14: Cadena de Valor del negocio.....	74
Figura 15: Mapa Estratégico para el emprendimiento.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro Resumen PYMES.....	15
Tabla 2: Medidas preventivas.....	18
Tabla 3: Productos de la Picada de Vidal.....	21
Tabla 4: Sucursales del negocio.....	22
Tabla 5: Descripción y Características de los colaboradores.....	22
Tabla 6: Ejemplo Matriz MAFE.....	33

Tabla 7: VII y VIII Encuesta de Presupuestos Familiares.....	65
Tabla 8: Estrategias Matriz FODA.....	76
Tabla 9: Elaboración de Indicadores de éxito según perspectiva.....	82
Tabla 10: Consideraciones Matriz FODA	100

1. RESUMEN EJECUTIVO

La Picada de Vidal es una cadena de restaurantes, que hasta la fecha cuenta con dos sedes en la Región Metropolitana. El emprendimiento se caracteriza principalmente por tener un local donde los clientes pueden retirar platos de comida, o bien, solicitar Delivery a través de la aplicación Rappi. El otro local, ubicado en la misma comuna, abre sus puertas de lunes a lunes en un horario extendido que va desde las 10 am hasta las 8-9 pm.

Según lo encontrado en el desarrollo de la memoria, en la empresa destacaba la falta de control interno y dirección estratégica, sobre todo en procesos de toma de decisión, contratación de personal con formación y uso de herramientas que permitieran a la dueña y gerente de la empresa, establecer en qué punto se encontraba y con quién estaba compitiendo en el mercado Metropolitano. Dado lo anterior, se estableció un objetivo general, que consistió en el diseño de un Cuadro de Mando Integral como forma de crear un plan estratégico para el negocio. Asimismo, y como complemento de lo mencionado, se añadieron cuatro objetivos específicos, que determinaban desde la situación actual de la empresa, con los antecedentes de la línea de tiempo desde su creación en 2015, hasta la construcción de un modelo de dirección estratégica que permitiera a la dueña fomentar los lineamientos necesarios para su empresa. Para diseñar el modelo, se siguieron dos ítems principales: El diseño del plan estratégico y, el establecimiento de este. En el primer apartado se presentaron los elementos necesarios para la construcción del CMI, y en el segundo se desarrolló el modelo como tal, elaborando diferentes puntos, tales como aterrizar la estrategia, introducir perspectivas, plantear objetivos y traspasarlos a la elaboración de indicadores de éxito, los cuales fueron claves para el desarrollo del plan de acción del BSC.

2. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con lo establecido por la Ley N°20.416, las pequeñas y medianas empresas, “PYME”, son aquellas que generan ventas de 2.400,01 UF a 100.000 UF de manera anual.

Debido a la pandemia, y todo lo que trajo consigo, las cadenas de restaurante o pequeñas empresas han tenido que redirigir sus estrategias como forma de enfrentar las dificultades. Según un estudio realizado por Edenred, operadora de productos como ticket restaurant “más de la mitad de los restaurantes instauraron venta online, pero el 32% de ellos se vieron obligados a cerrar”, y es que según el estado en que se encuentre el país, las oportunidades van y vienen para estas organizaciones, por lo que deben estar atentos a los cambios de fase que declare el MINSA. Si bien las medidas del plan paso a paso se han flexibilizado, una pequeña empresa constantemente se encuentra en desventaja por lo que debe estar pendiente de actualizar su estrategia según la situación actual.

La Picada de Vidal es uno de estos casos, que tiene como dueña a Nora Vidal, de nacionalidad peruana que abrió la casa matriz de su negocio en el año 2015, ubicada específicamente en Rivera 1444, Independencia. La localidad establecida desde un principio se pensó como un sitio que solo repartiría comida, o que abriría sus puertas solo para el retiro de los consumidores. Y así lo ha sido, desde hace 3 años la empresa se asoció con Rappi con el fin de llegar a más consumidores dentro de la comuna y comunas cercanas. Tal como lo comenta la dueña, su interés de reparto siempre ha sido llegar a comunas vecinas, tales como El Salto, Recoleta, Santiago y Conchalí. Si bien el negocio tuvo éxito dentro de los consumidores en la comuna, se hizo necesario abrir un segundo local con el fin de no perder a la clientela actual.

3. DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

A raíz de la pandemia y como otra forma de sobrevivir, cada día existen más PYMES en Chile, algo que genera valor agregado al país puesto que son una pieza fundamental de la vida económica y social en Chile, ya que aportan gran parte de la producción nacional y la generación de empleo. Pero ¿Cuántas de estas PYMES son capaces de mantenerse en el mercado? Falta de financiamiento, poca liquidez en la caja, problemas internos, poca fidelización con proveedores, etc., hay muchas causas que disminuyen la vida útil de una PYME. “Las financiaciones de este tipo de empresas provienen del sector bancario, mercado que en ocasiones impone restricciones e impide su crecimiento debido a los parámetros exigidos a la hora del acceso a crédito” (Taborda Ocampo, Nova, & Bohórquez Sanabria, 2018). Emprendedores inician una deuda para lograr una inversión, no se genera rentabilidad y finalmente la empresa se declara en quiebra, una historia repetida, escuchada y leída muchas veces. Si se lleva la problemática al mercado de la Región Metropolitana, las probabilidades de surgir son incluso menores, abunda la competencia, dado que el número de empresas crece y cada una busca su posición en el mercado, mediante estrategias diferenciadoras propias según el tipo de organización.

Tomando datos cuantitativos de los índices de ventas del INE del 2020 y comparándolos con el 2021, existe una caída en los negocios de servicios de comida, ya que por las medidas del gobierno dependiendo de la fase en que se encuentre el país, pueden o no abrir sus puertas. Existe, según lo establecido por el INE, hasta enero de 2021 un déficit de 14,7 puntos porcentuales en actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas, cuando hasta febrero de 2019 existía un superativ de 7,2 puntos porcentuales demostrando que si bien, el COVID-19 trae nuevas formas de llegar al cliente (mediante delivery) es fundamental la reformulación de la estrategia y llevar

esta a indicadores a corto y mediano plazo, para competir y lograr una ventaja dentro del Sector del servicio mencionado.

Como contexto de esta memoria, y tomando la empresa “La picada de Vidal” como referencia, uno de los principales problemas que se identifican de este emprendimiento es el descuido de los conflictos internos que observan los dueños en su empresa para enfocarse solo en generar ingresos, algo muy común si se retrocede al párrafo anterior, ya que la mayor tentación de una PYME es obtener rentabilidad y superar “la etapa de retorno de inversión”. De hecho, este negocio lleva 6 años en el mercado pero recién hace 4 años empezó a contratar empleados sabiendo que tienen 2 restaurantes en independencia. Sumado a lo anterior, la empresa no cuenta con un modelo de dirección estratégica clara aún con la experiencia en el mercado, lo que dificulta una correcta toma de decisión interna dentro de la organización.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para una Organización en la Región Metropolitana a través del desarrollo de un cuadro de mando integral que verifique y relacione las estrategias del emprendimiento. Caso aplicado “La Picada de Vidal”.

4.2. Objetivos específicos

1. Analizar e identificar las diferentes estrategias o factores internos y externos de la empresa seleccionada. Asimismo, evaluar hasta la fecha, en caso de existir, la herramienta utilizada para la toma de decisiones por “La Picada de Vidal”.
2. Identificar los modelos existentes de control de gestión, toma de decisión y cumplimiento de objetivos estratégicos.
3. Proponer y elaborar un cuadro de mando integral que permita medir desempeños dentro de la empresa, a través de indicadores de éxito.
4. Evaluar la viabilidad de la integración del BSC en la empresa, a través de la propuesta de un Plan de Acción a partir de los objetivos estratégicos establecidos.

5. ALCANCE DEL ESTUDIO

Dentro de este estudio se definirán distintas variables según la herramienta seleccionada a utilizar en la memoria, los cuales recaen en evaluar el área de financiero, el área del consumidor, de procesos internos y, de aprendizaje y crecimiento de la empresa, para así proceder a una descripción de los conceptos definidos anteriormente, con la finalidad de establecer indicadores adecuados para cumplir con el objetivo general de diseñar un plan estratégico para “La picada de Vidal” en la región Metropolitana, específicamente en la comuna de Independencia. Debido a que la empresa mencionada es un emprendimiento, el rango de acción serán tanto las pequeñas y medianas empresas, como la ubicación mencionada. Por tanto, como conclusión de lo anterior, en la primera parte del desarrollo de la memoria se tendrá un alcance de carácter descriptivo.

Una vez descritos los conceptos y ya teniendo lista una idea de cómo pueden relacionarse a través de un mapa estratégico, el trabajo se guiará por un alcance correlacional que conectará las 4 variables mencionadas anteriormente, obteniéndose conclusiones adecuadas para el informe.

6. METODOLOGÍA

Una vez definida la problemática y presentando el alcance con su respectivo rango de acción, es momento de definir la línea de trabajo que tendrá este estudio. Es debido a lo anterior que a continuación se presenta la metodología del desarrollo de la memoria, donde además se introduce el modelo a utilizar, todo acorde a lo señalado en los objetivos específicos.

6.1. Situación Actual

Etapas 1: Antecedentes PYMES

En Primer lugar, se clasificarán las PYMES incluyendo a las microempresas ya sea por su nivel de ventas o por la cantidad de trabajadores que es definido por ley. A continuación, se presentará el índice de venta, poniendo énfasis en la comparación de los resultados obtenidos entre 2020, 2021 y 2022. Finalmente, se presentarán los protocolos establecidos por el Ministerio de Salud como forma de incluir estas medidas de prevención como un factor de la problemática planteada.

Etapas 2: Antecedentes Empresa Escogida

Luego de incluir los datos de las PYMES de forma general, se describirán 4 puntos establecidos como relevantes para comprender a la empresa seleccionada en este estudio, que van desde el Diagnóstico de la Organización hasta la identificación de la estrategia del negocio.

6.2. Desarrollo Marco Teórico

Etapas 1: Desarrollo de Conceptos Claves

Con la finalidad de que la problemática sea entendida de mejor manera, se introducirán conceptos considerados claves para el desarrollo de la memoria y el desarrollo del modelo a trabajar.

Etapas 2: Herramientas a Utilizar

Finalmente, se introducirán de forma cualitativa las 4 herramientas que ayudarán al modelo seleccionado para dar solución a la problemática planteada.

Etapas 3: Análisis de Modelos

En esta etapa, se definirán y analizarán 5 modelos que van desde la dirección estratégica hasta una correcta toma de decisiones dentro de las organizaciones, mostrando alcances, beneficios y pasos claves de implementación en las empresas PYME.

6.3. Propuesta y Diseño del plan estratégico

Etapas 1: Elementos para la construcción del CMI

Teniendo como base que la herramienta a utilizar es el Cuadro de Mando Integral, se establecerán y desarrollarán elementos tales como visión, misión y valores. Asimismo, se introducirán las perspectivas, mapas y objetivos.

Etapas 2: Construcción y diseño de la herramienta

Dentro de esta etapa y según lo establecido por EAE Business School (2018), se procederá a la construcción y diseño del modelo, teniendo como desarrollo lo siguiente:

- Definición de la estrategia de la empresa

- Introducción de las perspectivas a trabajar
- Establecimiento de Objetivos estratégicos
- Elaboración de Indicadores de Éxito
- Desarrollo del Plan de Acción del CMI
- Implementación del BSC

7. ESTADO DEL ARTE

En este apartado de la memoria, se incluirán antecedentes de las PYMES en Chile, clasificación, ventas, medidas post pandemia y más. Además se presentará un diagnóstico completo del emprendimiento escogido como caso a trabajar.

7.1. Antecedentes PYMES: Generales y de Servicios relacionados

7.1.1. Clasificaciones

Clasificación e integración de la MIPYMES

La sigla PYMES significa “Pequeñas y Medianas Empresas”. Adicionalmente, hoy en día la ley hace las siguientes definiciones:

- Microempresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y, otras actividades del giro, no supere las 2.400 UF en el último año calendario
- Pequeñas empresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y, otras actividades del giro sean superiores a 2.400 UF, pero inferiores a 25.000 UF en el último año calendario.
- Medianas empresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y, otras actividades del giro sean superiores a 25.000 UF, pero inferiores a 100.000 UF en el último año de calendario.

Adicionalmente, la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2010) señala que para efectos laborales, se hace una clasificación según número de trabajadores:

- Microempresas: Cuentan con 1 a 9 trabajadores
- Pequeñas empresas: Empresas que cuentan con 10 a 49 trabajadores
- Medianas empresas: Empresas que cuentan con 50 a 199 trabajadores.

Clasificaciones según infografía del SII.

En base a la información del Año Tributario 2020, el SII revisó el universo de empresas con ventas en Chile con el objeto de poner a disposición mayores y mejores antecedentes que permitan analizar, en forma detallada y bajo diversos parámetros, a las micro, pequeñas y medianas empresas que se encuentran operativas y realizan en forma recurrente actividades comerciales en el país.

Tabla 1: Cuadro Resumen PYMES

Tramo de Ventas	Empresas con ventas en 10 o más meses del año calendario	Empresas con ventas en 12 o más meses del año calendario	Empresas con ventas y uno o más trabajadores dependientes informados	Empresas individuales con ventas y sin trabajadores dependientes informados
Hasta 25.000 UF	508.799	397.501	302.125	491.575
25.000,01 a 75.000 UF	21.406	19.394	21.937	491
75.000,01 a 100.000 UF	3.105	2.875	3.212	33
Total PYMES	533.310	419.770	327.274	492.099

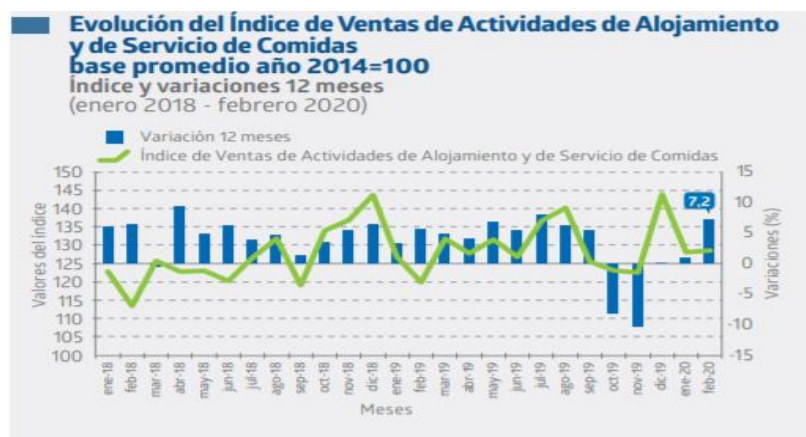
(Fuente: Servicio de Impuestos Internos, 2021)

7.1.2. Índice de Ventas según Servicios relacionados

Ventas hasta febrero de 2020

El índice de Ventas de Actividades de alojamiento y de Servicio de Comidas a precios corrientes creció un 7,2% desde enero de 2019 al febrero de 2020, registrando una variación acumulada de 4,0%. En cuanto al servicio de comidas, las tres actividades del sector presentaron alzas durante el período, destacando las actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas, que aportó 4,66 puntos porcentuales debido, en gran medida, a la mayor demanda en algunas empresas de servicios de comida rápida, que funcionaron con más locales que en febrero de 2019.

Figura 1: Índice de Ventas Alojamiento y Servicios de Comida 2020

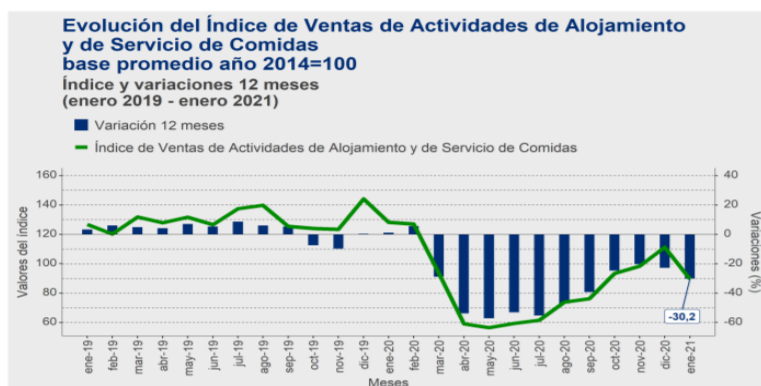


(Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2020)

Ventas hasta Enero de 2021

El Índice de Ventas de Actividades de Alojamiento y de Servicio de Comidas a precios corrientes decreció un 30,2% en doce meses. En cuanto a las incidencias de actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas, esta tuvo -14,796 puntos porcentuales. Por otra parte, el suministro de comidas por encargo y otras actividades de servicio de comidas -0,346 puntos porcentuales. El detalle se presenta a continuación.

Figura 2: Índice de Ventas de Alojamiento y Servicios de Comida 2021

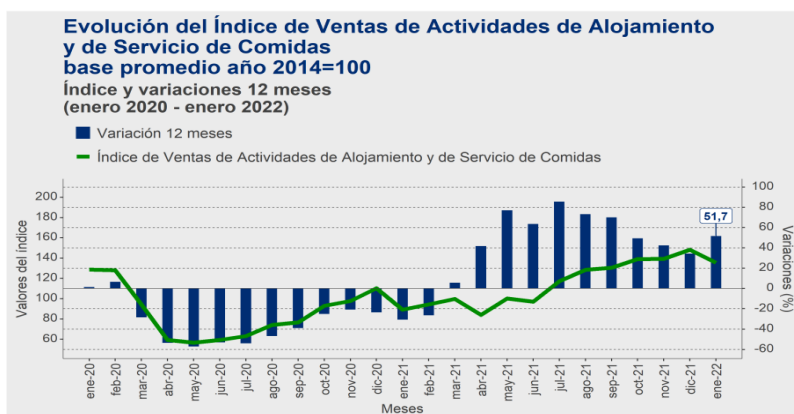


(Fuente: INE, 2021)

Ventas hasta febrero de 2022

El Índice de Ventas de Actividades de Alojamiento y de Servicio de Comidas a precios corrientes creció un 51,7% en doce meses. En cuanto a las incidencias de actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas, esta tuvo la mayor incidencia en el resultado final llegando a 31,084 puntos porcentuales. Por otra parte, el suministro de comidas por encargo y otras actividades de servicio de comidas concluyó en 5,651 puntos porcentuales. El detalle se presenta a continuación.

Figura 3: Índice de Ventas de Alojamiento y Servicios de Comida 2022



(Fuente: INE, 2022)

7.1.3. Protocolos en Servicios relacionados

Protocolos de cuidado

A partir de lo que informa el MINSAL (2021) y su plan “Paso a Paso, nos cuidamos” existen medidas de prevención obligatorias sin importar el lugar establecido. A continuación en la Tabla 2 se presenta el detalle.

Tabla 2: Medidas preventivas

Uso de Mascarilla en: • Transporte público o privado sujeto al pago • Ascensores y funiculares • Espacios cerrados • Espacio comunes de condominios • Vía pública de zonas urbanas o pobladas	Distanciamiento físico: • Mantener un metro lineal de distancia entre cada persona • En espacios cerrados de atención pública, no puede haber más de una persona por cada 8 metros cuadrados en paso 1,2 y 3. • En filas, se debe respetar la distancia de 1 metro lineal
Higiene, limpieza y desinfección diarios en: • Lugares de trabajo • Herramientas y elementos de trabajo • Espacios cerrados de uso comunitario	Información. Todos los recintos cerrados que atiendan público deberán señalar: • Información sobre el aforo máximo permitido • Información que recuerde el distanciamiento físico mínimo que se debe respetar • Obligaciones y recomendaciones generales de autocuidado

(Fuente: Elaboración propia en base al plan del MINSAL, 2021)

Medidas según fases Paso a Paso para Restaurante y Análogos.

De acuerdo a la actualización establecida por el Ministerio de Salud en octubre de 2021, los restaurantes y análogos se definen como: Aquel establecimiento comercial cuyo objeto exclusivo es el servicio de alimentación al público general, ya sea para llevar, o bien, que los asistentes permanezcan en una ubicación fija durante la presentación del servicio. Todos los lugares cerrados que reciban público o personas externas, con excepción de las salas de clases y los lugares de trabajo, deberán cumplir con un aforo según la fase en la cual se encuentre el lugar.

- Fase de Alto Impacto Sanitario. Se permitirá un aforo que permita una distancia de 1,5 mt entre personas, es decir, una persona por cada 2,25 mt².

- Fase de Medio Impacto Sanitario. El aforo estará permitido siempre que las personas puedan mantener una distancia de 1 mt o más, es decir una persona por cada 1 mt².
- Fase de Bajo Impacto Sanitario. No existirá restricciones.

Los aforos deberán ser calculados considerando a todas las personas que se encuentren dentro del establecimiento, esto incluye trabajadoras y trabajadores. En caso de establecimientos donde se consumen alimentos, las mesas deberán estar separadas entre sí por una distancia mínima (un metro lineal en la Fase de Bajo Impacto Sanitario, y dos metros lineales en las Fases de Medio y Alto Impacto Sanitario), medido desde los bordes de las mesas. En el caso de los gimnasios y análogos, las máquinas también deberán estar separadas entre sí por una distancia mínima, siendo un metro lineal en la Fase de Bajo Impacto Sanitario, y dos metros lineales en las Fases de Medio y Alto Impacto Sanitario.

7.2. Antecedentes de la PYME escogida

7.2.1. Diagnóstico Inicial

Haciendo un diagnóstico de lo que ha hecho el emprendimiento hasta la fecha, se observa gran desconfiguración entre las áreas de interés para este estudio. A partir de lo dicho por la dueña, ni siquiera presentaba conocimiento de lo que era establecer un sistema de control de gestión, puesto que es ella misma quien hace cualquier cambio o control dentro del local, por lo cual quedó demostrada una vaga confianza en sus colaboradores, ya que en su mayoría son trabajadores informales no calificados, que si bien tienen contrato de trabajo no se encuentran lo suficientemente capacitados para llevar cargos de gran nivel. A la fecha, La picada de Vidal cuenta con 5 trabajadores bajo contrato, un cocinero, una ayudante de cocina, una persona encargada de la caja, los cuales se reparten los cargos o tareas entre las dos sedes que tiene el emprendimiento, cada uno de los colaboradores es supervisado diariamente por Nora Vidal, dueña y gerente del negocio, quien todos los días asiste junto a su esposo (sub gerente), a los locales para repartir tareas o proyectar lo que espera para el día, asimismo comunica los imprevistos diarios en caso de existir. Además, cuenta con un contador externo y una ayudante de redes sociales, con el primero se comunica vía correo para que realice cualquier trámite legal que requiera el emprendimiento, así como las declaraciones de renta dentro del Servicio de Impuestos Internos (SII), entre otros temas financieros, en cambio, la ayudante de redes sociales es de carácter informal y su pago es realizado de forma semanal. Si bien, solo cuenta con los trabajadores mencionados, la dueña declaró haberse visto afectada por la pandemia teniendo que recortar personal, por lo que no debe descartarse que se está dispuesto a contratar más personal y que además, estén más calificados.

7.2.2. Diagnóstico Empresarial

A partir del diagnóstico inicial de La Picada de Vidal, a continuación se procede a un diagnóstico más profundo, el cual se desarrollará a nivel empresarial, incluyendo: sucursales, productos ofrecidos, descripción y característica de los puestos de los colaboradores.

a) Productos Ofrecidos

Tabla 3: Productos La Picada de Vidal

Entradas	Especialidades	Sopas	Desayunos/Onces
Ceviche de pulpo	Ají de gallina	Caldo de Gallina	Sándwich de pescado
Ceviche de reineta	Ceviche familiar	Aguadito	Tamales
Ceviche mixto	Ají Seco	Sopa a la minuta	Chicharrón
Leche de tigre	Lomo saltado	Parihuela	Bebestibles
Ensalada mixta a la huancaína	Arroz con pollo (opción: tipo chaufán)	Chupe de Camarones	Inca Kola
Alitas de pollo broaster	Tallarín a la Huancaína		Jugos naturales
	Pachamanca		Té/Café

b) Sucursales

Tabla 4: Sucursales del negocio

Sucursal	Local exclusivo de retiro o delivery	Local abierto al público
Año de Apertura	2015	2016
Ubicación	Rivera 1444, Independencia	Maruri 756, Independencia
Número de empleados	Tres	Cinco
Horario de atención	Viernes, sábado y domingos.	Lunes a Lunes de 10 am a 8-9 pm

c) Puestos de los colaboradores

Tabla 5: Descripción y características de los colaboradores

Cargo	Experiencia requerida	Funciones
Gerente General	Ser dueño (a) del negocio	Evaluación de empleados, administración del negocio, garzón.
Sub-Gerente del local	Ser dueño (a) del negocio	Administración del negocio, delivery propio, garzón.
Jefe de Cocina	Al menos 6 meses	Elaboración de platos, recepción de productos, control de calidad
Ayudante de cocina	No requerido	Elaboración de platos simples, ayudar al jefe de cocina
Encargado de caja	No requerido	Atención al cliente, cobro y manejo de dinero
Ayudante de redes sociales	No requerido	Encargado (a) de revisar y monitorear redes sociales, al igual que aplicaciones de delivery.

7.2.3. Identificación de la Estrategia

A partir del diagnóstico y siguiendo con el análisis de la organización, se ha determinado que el emprendimiento persigue principalmente dos estrategias.

- *Estrategia Operativa.* Tal como lo indica (WEB y Empresas, 2018) “una estrategia operativa se define como la confección de políticas y planes de acción, para el uso de los recursos con que cuenta la empresa en búsqueda de una ventaja competitiva que permita alcanzar los objetivos y metas del negocio”. Tomando lo anterior, y tal como se mencionó en la introducción de este estudio, el emprendimiento cuenta solo con un proveedor fijo, que es la marca “Pollo Aristía” con el cual trabaja desde hace 2 años. Sin embargo, y dado que la ubicación es cercana, todos los otros productos que van desde insumos básicos como condimentos hasta productos ya procesados, son adquiridos por la dueña en la Vega Central. Tal como la emprendedora comenta, con el fin de tener los ingredientes más frescos para el consumo y fidelización de los clientes.
- *Estrategia por Localización.* La Picada de Vidal cuenta con 2 sedes dentro de la Región Metropolitana, ambos ubicados en la Comuna de Independencia. La Primera sede ubicada en Rivera 1444, la cual es calificada como la Casa Matriz del negocio que abrió sus puertas en el año 2015, lugar en el que los clientes no pueden consumir, ya que está destinado solo para que los clientes retiren la comida o se les haga llegar. De hecho, desde hace 3 años, el local está asociado con Rappi, quien se queda con el 25% de las ventas que generen de forma semanal. En cuanto a la segunda sede, esta se ubica en Maruri 756, a una distancia de 350 metros, lo que es equivalente a caminar 5 minutos desde un lugar a otro.

Siguiendo lo señalado por Dintrans (2015), se determinó que existe otra forma de competir en el mercado, que es por la localización de la tienda, local, etc. Y tal como se explica en el texto, Cruz Verde es un claro ejemplo, la distancia entre un punto y otro es de 478 metros aproximadamente según lo detallado en el artículo. Es por lo anterior, que se concluye que la Picada de Vidal sigue este tipo de estrategia, en la cual la dueña busca que el consumidor quiera entrar al local de la casa matriz, para recomendarle al cliente ir a la otra sede donde podrán atenderlo a su gusto. Asimismo, busca quedarse en la mente del consumidor, donde espera que el cliente potencial recurra a las aplicaciones de comida para solicitar de sus servicios a través de Rappi.

7.2.4. Herramientas utilizadas por la organización

Según lo señalado por la emprendedora, hasta el día de hoy no ha sido necesario crear y/o utilizar herramientas tales como FODA o el desarrollo de las cinco fuerzas de Porter. Y siguiendo la línea de trabajo de este estudio, se recurrirá a la confección y uso de estas herramientas al completar lo establecido en el tercer objetivo específico de la memoria.

8. ESTADO DEL ARTE – MARCO TEÓRICO

Como forma de introducir este capítulo, se debe mencionar que dentro de éste se encontrarán conceptos claves según el estudio planteado, herramientas y modelos de control de gestión necesarios para enfrentar la problemática encontrada en el emprendimiento señalado.

8.1. Conceptos Claves

A continuación, se mencionarán conceptos claves para el desarrollo del estudio en base a la problemática planteada.

Negocio

Como definición técnica, un negocio es “cualquier actividad, ocupación o método, que tiene que como fin obtener una ganancia” (Roldán, 2017). Asimismo, es definido como “un sistema diseñado para conseguir beneficios a través de la realización de una actividad, venta de productos o la prestación de un servicio” (Caurin, 2017).

Empresa

Es definido por como un “Organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela” (Romero, 2006), también como una “Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permita la reposición de los recursos empleados, y la consecución de objetivos determinados” (García del J., Casanueva R., Ganaza V., & Rodríguez, 2000).

“Por un lado, el negocio necesita una organización que lo incluya y lo explote, mientras que la empresa necesita tener un negocio para poder obtener beneficios” (Caurin, 2017)

Visión

“Describe el objetivo que la empresa espera lograr en un futuro, es una expectativa ideal de lo que quiere alcanzar la organización, indicado además cómo planea conseguir sus metas” (Peiro U., Visión de una Empresa, 2016). Asimismo, según lo que describe Raffino (2021), la visión debe ser realista, que si bien puede ser ambiciosa, su función principal es y debe ser guiar al equipo para continuar con el trabajo.

Misión

La misión de una organización es “el propósito o razón de la existencia de ella, una declaración bien concebida del concepto define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece y los mercados que sirve”, “Fomenta las expectativas que comparten los empleados y comunica una imagen pública a grupos importantes” (Wheelen & Hunger, 2007)

Estructura Organizacional

“La estructura organizacional especifica las relaciones formales de dependencia que existen en una empresa, así como sus procedimientos, controles, autoridad y los procesos para la toma de decisiones” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2006).

Análisis Interno

“Se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidad y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno” (Carrión M. , 2007).

“Cuando una empresa logra conocer sus factores internos, los puede aprovechar al máximo para desarrollar o mantener su ventaja competitiva” (Quiroa, 2020).

Análisis Externo

“Es aquel que ayuda a una empresa a identificar y evaluar todos los factores externos como acontecimientos, situaciones y tendencias que afectan a su desempeño, y que no pueden controlar. Por tanto, las empresas realizan estos análisis con el fin de aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas” (Quiroa , Análisis externo de una empresa, 2020).

Ventaja Competitiva

Según lo que indica (Sevilla A., 2016), la definición técnica de ventaja competitiva es “cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás”. Asimismo, es definida como “la capacidad de una empresa para actuar de una o varias maneras tal que los competidores no pueden o no quieren igualar” (Kotler & Armstrong, 2008).

Tipos de Ventaja Competitiva

Michael Porter, en su análisis sobre las estrategias genéricas de las empresas diferencia dos tipos de ventaja competitiva.

- Liderazgo en Costes. Una empresa tiene ventaja en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores. Costes más bajos para un producto, servicio semejante o comparable en calidad. Gracias a la ventaja en costes la empresa consigue rebajar sus precios hasta anular el margen de su competidor. Esta estrategia es recomendable cuando

el producto comercializado está estandarizado (se ofrecen muchos productos iguales en calidad y precio) o, cuando existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos.

- Diferenciación. Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de producto cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos o características que lo hacen que sea percibido como único por los clientes. Por ello, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra. Esta estrategia resulta más adecuada cuando se da que los clientes otorgan una especial importancia a aspectos tales como la calidad, o utilizan el producto para diferenciarse socialmente y, cuando las características distintas son difíciles de imitar, al menos con rapidez y de manera económica.

Estrategia

“Procedimiento dispuestos para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos”. (Westreicher, 2020). Asimismo, se define como “un conjunto de acciones relacionadas que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de su empresa” (Hill & Jones , 2009).

Tipos de Estrategias

- Corporativa. Describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus líneas de negocio y productos, concuerdan con las categorías de estabilidad, crecimiento y reducción.

- De negocios. Ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, se agrupan en dos categorías generales: *competitivas* y *cooperativas*. La estrategia cooperativa se usa para apoyar a la estrategia competitiva.
- Funcionales. Es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos.

Objetivos

Se define como “meta o fin que deseamos lograr o alcanzar, un propósito que nos marcamos” (Pérez P. & Merino, 2012). También es complementado al ser definido como “los resultados finales de la actividad planificada. Deben ser establecerse como verbos de acción, y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo, y si es posible, de manera cuantificada” (Wheelen & Hunger, 2007)

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos o a largo plazo son “La manera de alcanzar las metas propuestas, es decir, responden a la necesidad de saber qué resultado se debe obtener, y vienen precedido por la definición de la misión de la empresa” (Muñiz G., 2000).

Dirección Estratégica

“Busca alinear todos los esfuerzos de la organización en torno a un gran objetivo empresarial”, “Cuando se dirige una empresa, una de las tareas fundamentales es saber hacia dónde ir y eso depende de la posición que esta tenga en el mercado” (Orellana N., 2019).

8.2.Herramientas

En segundo lugar, es momento de mencionar las herramientas a utilizar a lo largo de la memoria con el fin de proponer el cuadro de mando integral que permita hacer crecer el negocio generando aprendizajes propios de él, dando como resultado aumentar la competitividad al emprendimiento en la Región Metropolitana.

8.2.1. Matriz FODA

“El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora” (Instituto Politécnico Nacional, 2002).

¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?

Según lo descrito por Ponce T. (2007) la fortaleza de una organización es una acción que se realiza de manera correcta, como ciertas habilidades y capacidades del personal. Asimismo, otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos que son considerados valiosos, por ejemplo la capacidad competitiva de la organización, es por eso que las fortalezas son denominadas activos competitivos. Por otra parte, una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la empresa o simplemente representa una actividad que se hace de forma deficiente, estas son denominadas como pasivos competitivos. El error más común es pensar que hay que equilibrar la balanza, cuando lo importante radice en que los activos competitivos superen a los pasivos.

“El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos” (Wilhelm, 1992)

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades son aquellas fuerzas ambientales de carácter externo que no son controlables por la organización, sin embargo, representan elementos potenciales de crecimiento mejoría. Las amenazas por el contrario, representan la suma de los ámbitos no controlables por las empresas, pero que son aspectos negativos y problemas potenciales.

Consideraciones para la construcción de la herramienta

“La relevancia de emplear una matriz de análisis FODA es que posibilita la búsqueda y el análisis metodológico de todas las variables que intervienen en el ámbito a estudiar (persona, empresa u organización), con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones” (Sarli, González & Ayres, 2015).

En el “Anexo 2”, podrá encontrar el detalle de las consideraciones para implementar correctamente la herramienta en el negocio.

Análisis FODA en PYMES, casos generales.

“La comprensión de la organización y de su contexto es una tarea que todo empresario debe lograr, es una tarea continua. Si como empresario, determinas las cuestiones internas y externas que necesitan atención en tu PYMES, podrás hacer seguimiento y mejorar” (Moya, 2020)

Se pueden distinguir dos grandes bloques. Por un lado, el estudio de los elementos internos de la idea o decisión que se somete a análisis. Por otro, el examen del impacto de circunstancias externas y ajenas a la empresa.

1. Análisis interno (Fortalezas y Debilidades)

Conocer los puntos fuertes y los puntos débiles del negocio servirá para hacer una fotografía de las características de la empresa y cuál es la ‘Propuesta de Valor’, es decir, qué valor se aporta que es diferente al de la competencia. Además, se visualizará en qué se falla y cómo evitar o corregir las debilidades encontradas en el pequeño negocio.

2. Análisis externo (Oportunidades y Amenazas)

Dado que no todas las decisiones dependen de la organización, es necesario considerar hasta qué punto la PYMES puede verse amenazada por el entorno y las situaciones desfavorables que, sin duda, sucederán antes o después. También es positivo detectar qué oportunidades juegan a favor y saber aprovecharlas en el momento correcto.

Análisis estratégico mediante la matriz MAFE

Esta herramienta constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias; de dicha matriz se pueden desarrollar nuevas matrices, por lo que a continuación se presenta la matriz que ayudará a determinar la situación actual de la empresa seleccionada.

Una vez efectuada la matriz FODA con sus componentes correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior, que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (1997) estas son:

Tabla 6: Ejemplo Matriz MAFE

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	Estrategia (FO) Optimizar fortalezas para maximizar oportunidades <i>Estrategia Ofensiva</i>	Estrategia (DO) Contrarrestar debilidades para explotar oportunidades <i>Estrategias de orientación</i>
AMENAZAS (A)	Estrategia (FA) Optimizar fortalezas para minimizar amenazas <i>Estrategias defensivas</i>	Estrategia (DA) Contrarrestar debilidades y amenazas <i>Estrategias de Supervivencia.</i>

(Fuente: Elaboración propia)

8.2.2. Las cinco Fuerzas de Porter

“La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa” (Porter M. , 2007)

Según Peiro (2015) el objetivo principal del análisis de Porter es buscar las oportunidades e identificar las amenazas para las empresas ya ubicadas en una industria y para aquellas que planean ingresar, determinando así, sus capacidades para obtener ganancias.

Figura 4: Las Cinco Fuerzas de Porter



(Fuente: Porter, 2007)

Las fuerzas de Porter aplicadas a PYME, casos generales.

1. Rivalidad competitiva

Esta fuerza examina cuán intensa es actualmente la competencia en el mercado, la cual es alta cuando se dan las siguientes condiciones:

- Cuando aparecen más competidores con mayor capacidad y tamaño.
- Cuando la industria está creciendo.
- Y cuando los consumidores pueden cambiar fácilmente la oferta de un competidor por una de bajo costo.

Si la competencia de rivalidad es alta, pueden surgir guerras publicitarias y de precios, lo que suele perjudicar los resultados de una empresa.

2. Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza analiza la capacidad del proveedor para poner a la PYMES bajo presión, evaluando cuánto control tienen para aumentar sus precios, afectando la rentabilidad del negocio y en los tiempos de entrega de los insumos.

3. Poder de negociación de los clientes

Esta fuerza examina el poder del consumidor y su influencia sobre los precios y la calidad de los productos y servicios, así como también analizar la cantidad de clientes con los que cuenta la empresa actualmente.

4. Amenaza de nuevos entrantes

Los nuevos entrantes al mercado amenazan a la rentabilidad del sector, esta fuerza analiza lo fácil o lo difícil que es para la competencia unirse al mercado, cuanto más fácil sea, mayor será el riesgo de que se agote la cuota de mercado de una PYMES.

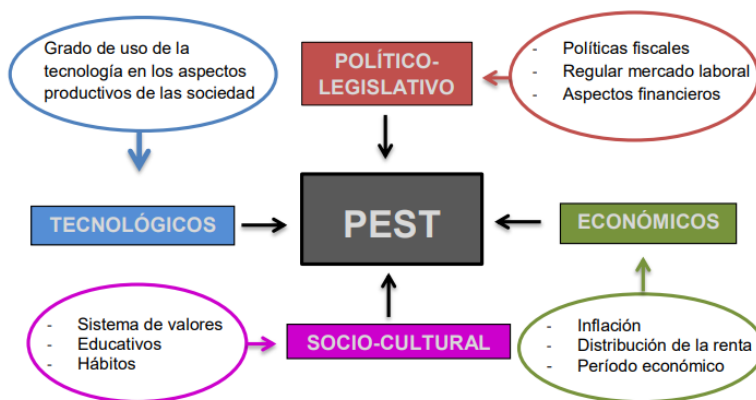
5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Esta fuerza estudia la facilidad con la cual un consumidor puede cambiar de una marca a otra, o sustituir un producto por otro, analizando el número de competidores, la calidad, los beneficios que obtienen los clientes y se realiza una comparación de precios.

8.2.3. Análisis PEST

Considerada una herramienta de medición de negocio, su origen se remonta a 1968 con la publicación de un ensayo sobre marketing titulado Análisis macro-ambiental en gestión estratégica, realizada por los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan que fueron su precursores. Su sigla está compuesta por las iniciales de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Según lo que indica Chapman (2004) en el artículo presentado por Degerencia, este análisis es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

Figura 5: Análisis PEST, ejemplo



(Fuente: Mata, 2017)

A partir de lo señalado por Peiró (2017), a continuación se detallan tres características del análisis PEST.

- Mejorar la labor directiva. Cuando se conoce el entorno se puede planificar una estrategia más adecuada y eficaz. Además, se minimizan los riesgos externos.
- Practicidad. Suele ser sencilla y fácil de manejar

- Evalúa los riesgos externos. La herramienta analiza distintos factores, lo que es clave a la hora de tener en cuenta los posibles riesgos que se pueden originar en el mercado a la hora de introducir los servicios o productos de una empresa.

Análisis PEST en PYMES, casos generales.

“El análisis PEST es cada vez más utilizado por las pymes, ya que constituye una herramienta estratégica clave para el éxito empresarial” (Fernández C., 2021).

A partir del desarrollo de la herramienta, se pueden realizar previsiones y proyecciones en función de los diferentes escenarios previstos. Una vez realizado el análisis, se conocerán los factores positivos para la PYME, y los riesgos que deben ser tomados en cuenta, es entonces cuando se procede a la realización del análisis FODA. Al tener todo finalizado es posible tomar las medidas necesarias para revertir el impacto de los factores negativos o, por lo menos, minimizar los daños causados. Además, se pueden aprovechar las fortalezas de la empresa y las oportunidades que del análisis se desprendan. Es importante que las pymes realicen este tipo de análisis, que se suelen hacer de manera generalizada en las grandes empresas. Es una herramienta imprescindible para reforzar su capacidad competitiva, en un entorno cada vez más dinámico y turbulento.

8.2.4. Análisis VRIO

Esta herramienta fue desarrollada originalmente por Jay B. Barney (1991), en su trabajo “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, en el cual el autor identificó cuatro atributos que los recursos de la empresa deben poseer para convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenida.

Según lo que indica Sáez H. (2021), este análisis es una herramienta de planificación estratégica que utilizan las empresas para tomar decisiones comerciales eficientes. El marco o análisis VRIO está diseñado para ayudar a las organizaciones a descubrir y proteger los recursos y capacidades que les brinda una ventaja competitiva a largo plazo, los diferenciadores y ventajas que identifiquen este análisis determinarán cómo abordar el mercado e informar de las decisiones estratégicas que dan forma al destino de la empresa. La herramienta se basa en cuatro preguntas que cuestionan si un recurso es valioso, raro o costoso de imitar. Además, se preguntan si una empresa está organizada para capturar el valor de los recursos, un recurso o capacidad que cumpla con los cuatro requisitos puede brindar una ventaja competitiva sostenida para la empresa.

Componentes del Análisis VRIO

1. Valor

Cuando un recurso es valioso, está proporcionando a la organización algún tipo de beneficio. Sin embargo, un recurso que es valioso y no encaja en ninguna de las otras dimensiones del marco, no es una ventaja competitiva. Una organización solo puede lograr la paridad competitiva con un recurso que es valioso y que no es raro ni difícil de imitar. Pregúntate lo siguiente: ¿Ofreces un recurso que agregue valor a los clientes? ¿Puedes aprovechar una oportunidad o neutralizar la competencia con una capacidad interna?

- No: te encuentras en una desventaja competitiva y necesitas reevaluar tus recursos y capacidades para descubrir valor.
- Sí: si se establece un valor, continúa el análisis VRIO hasta la rareza.

2. Rareza

Un recurso que es poco común y que no poseen la mayoría de las organizaciones es raro. Cuando un recurso es valioso y poco común, tienes un recurso que te brinda una ventaja competitiva. Sin embargo, la ventaja competitiva lograda a partir de un recurso que es valioso y poco común suele ser de corta duración. Los competidores se darán cuenta rápidamente y pueden imitar el recurso sin demasiados problemas, por lo tanto, es solo una ventaja competitiva temporal. Pregúntate si: ¿Controlas recursos o tienes capacidades escasas? ¿Tienes algo que es difícil de encontrar pero que tiene demanda?

- No: tiene valor pero le falta rareza, lo que coloca a la empresa en una posición de paridad competitiva. Los recursos son valiosos pero comunes, lo que hace que competir en el mercado sea más desafiante (pero no imposible). Se recomienda retroceder un paso y reevaluar.
- Sí: con el valor y la rareza identificados, el próximo obstáculo es la imitabilidad.

3. Imitabilidad.

Los recursos son difíciles de imitar si son extremadamente costosos para que otra organización los adquiera. Un recurso también puede ser difícil de imitar para una organización si está protegido por medios legales, como patentes o marcas comerciales. Los recursos se consideran una ventaja competitiva si son valiosos, raros y difíciles de imitar. Sin embargo, las organizaciones que no están organizadas para aprovechar al máximo el recurso puede significar que éste sea una ventaja competitiva no utilizada. ¿Es caro duplicar los recursos o la capacidad de la organización? ¿Es difícil encontrar un sustituto equivalente para competir con las ofertas?

- No: si el recurso tiene valor y rareza, pero es asequible o fácil de copiar, tiene una ventaja competitiva temporal. Se requerirá un esfuerzo considerable para mantenerse por delante de la competencia y diferenciar los servicios; retrocede un paso y reevalúa.
- Sí: ofreces algo que es valioso, raro y difícil de imitar; ahora la atención se centra en la organización.

4. Organización

El recurso de una organización está creado para capturar valor solo si está respaldado por los procesos, la estructura y la cultura de la empresa. Un recurso que es valioso, raro, difícil de imitar y organizado para capturar valor es una ventaja competitiva a largo plazo. Un recurso no puede conferir ninguna ventaja a una empresa si no está organizada para capturar el valor. Solo una empresa que sea capaz de explotar recursos valiosos, raros e imitables puede lograr una ventaja competitiva sostenida. ¿Tiene la empresa sistemas de gestión, procesos, estructuras y cultura alineados para capitalizar los recursos y las capacidades?

- No: sin la alineación y el apoyo internos, será difícil aprovechar plenamente el potencial de sus valiosos, raros y costosos recursos de imitar. Su empresa tendrá una ventaja competitiva no utilizada y deberá reevaluar cómo lograr la organización necesaria.
- Sí: tu empresa ha logrado el objetivo final de una ventaja competitiva sostenida cuando ha identificado con éxito los cuatro componentes del marco VRIO.

8.2.5. Cadena de Valor

El concepto de cadena de valor fue propuesto por Michael Porter (1980). Según este autor, una organización es una cadena que, a través de una serie de etapas, va agregando valor para sus clientes y grupos de interés, de esta manera crea y sostiene su ventaja competitiva, y en consecuencia, produce más rentabilidad para la empresa. Lo que caracteriza al enfoque de esta herramienta es su interés en los procesos y actividades que se relacionan con los clientes.

“Con la cadena de valor de una empresa se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación” (Peiró, 2017)

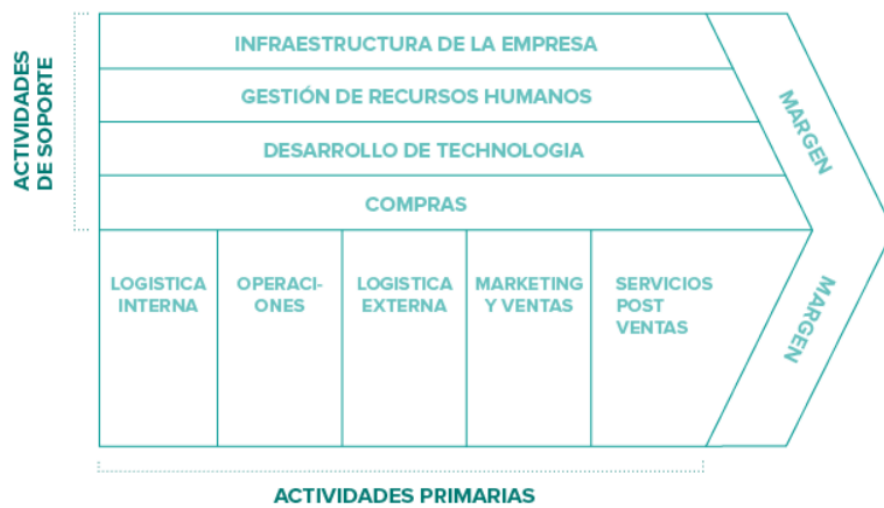
“Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en los países latino americanos requieren de instrumentos operativos que les permitan identificar los procesos que deben mejorar y fortalecer para lograr ubicarse en los mercados altamente competitivos actuales y asegurar su permanencia en el largo plazo” (Arce & Calves, 2008)

La herramienta establece cuatro aspectos del panorama competitivo:

- Grado de integración. Se definen todas aquellas actividades que se realizan en la propia empresa y no en otras compañías independientes.
- Panorama industrial. Es el mercado y los sectores relacionados con nuestra empresa y con los que compite. Se establece una estrategia delimitada con el claro objetivo de conseguir los objetivos marcados en primera instancia.
- El de segmento. En este caso se hace referencia a las variaciones a las que se puede verse afectados el producto y los compradores de este artículo.

- El panorama geográfico. Se engloban los países, ciudades o regiones donde compite la empresa.

Figura 6: Cadena de Valor, ejemplo.



(Fuente: Team Leader, 2017)

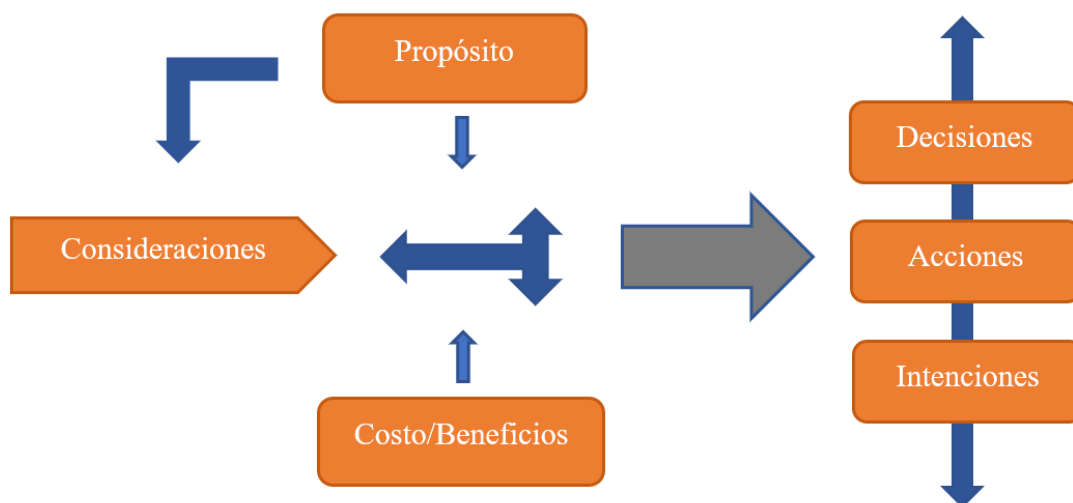
8.3. Modelos de Dirección estratégica y cumplimiento de objetivos

A continuación, se mencionan algunos de los principales modelos utilizados hasta la fecha para el cumplimiento de objetivos y dirección estratégica, recordando que el objetivo principal de la memoria es generar conocimientos propios del negocio a la emprendedora en cuestión.

8.3.1. Value Based Decision Model

La toma de decisiones basada en valores es un método para tomar decisiones empresariales críticas de manera informada y oportuna. Debido a que las decisiones críticas a menudo afectan directamente el valor generado o perdido por una organización, resulta útil organizar la información en forma de un modelo de valor, además, este modelo puede crearse de manera colaborativa y revisarse a medida que el equipo obtenga más información.

Figura 7: Modelo de la toma de decisión basada en valores



(Fuente: Elaboración Propia en base a “Value Based Decision Making”, Mcdonald, 2017)

A partir de la figura 3, es posible concluir que una vez la organización determine su propósito y las consideraciones de éste en base al costo/beneficio para la empresa, es un ciclo sin fin las veces que se pueden trabajar estos datos en función de las decisiones, acciones e intenciones que tome la compañía.

¿Cuándo utilizar el modelo?

La toma de decisiones basada en valores es apropiada al abordar las siguientes tareas:

- Determinar qué productos mejorar, mantener en el estado actual o dejar de admitir
- Determinar qué iniciativas comenzar, continuar o detener

¿Por qué utilizar la toma de decisiones basada en valor?

Sin este tipo de modelos, la empresa corre el riesgo de optar por algo que no genera valor comercial o no optar por algo que sí lo genera.

“Los modelos de valor proporcionan una clara ventaja sobre los modelos tradicionales de toma de decisiones. Los modelos de valor incluyen una serie de factores que van más allá del costo y el beneficio y se basan en ofrecer valor al mercado, lo que hace que la organización sea mejor de una manera significativa” (McDonald, 2017).

Conclusiones del Modelo

En Pequeñas y Medianas Empresas, resulta fundamental conocerse de todas las formas posibles, por lo que el Modelo señalado entrega, en caso de carecer, una toma de decisión luego de establecer el propósito, y se resguarda en decisiones, acciones e intenciones. A su vez, deja libre a la organización para establecer cuántas veces desee el modelo como forma de corregir lo que se ha hecho, o si se busca reconsiderar las estrategias del negocio.

8.3.2. Business Modelling (BM)

El modelo de negocio Canvas es una valiosa estrategia a emplear en el momento en que se decide crear una empresa o rediseñar una existente. Durante estos procesos, es muy útil contar con un mapa que muestre el camino hacia la consecución de objetivos.

“El lienzo de modelo de negocio es una herramienta que permita diseñar modelos de negocio innovadores y competitivos” (Roa, 2018). Dicho modelo permite describir y analizar en una misma hoja, los distintos elementos que harán económicamente viables a las empresas.

“La mejor forma de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, estos módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica”. (Osterwalder & Pigneur, 2011). A continuación se presentan los módulos.

Figura 8: Lienzo Canvas, ejemplo.

Lienzo de modelo de negocio Empresa: Diseñado por: Fecha:

ACTIVIDADES CLAVE	ASOCIACIONES CLAVE	PROPUESTAS DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESOS		

(Fuente: Business Model Generation, Osterwalder & Pigneur, 2011)

Modelo Canvas en PYMES

De acuerdo con lo señalado en un Webinar por Broitman (2018), esta herramienta en las pequeñas y medianas empresas resulta fundamental para tener una visión global del negocio e innovar para adaptarse a los cambios del mercado. “Si bien, el modelo Canvas es algo que parece fácil, en realidad no es una tarea tan sencilla, las PYMES generalmente creen saber quiénes son sus clientes y productos, pero en realidad no los conocen tan bien”.

En PYMES, la herramienta trae beneficios al ser visual, de bajo costo y colaborativa. Además, proporciona un lenguaje entendible para todos los colaboradores donde puede describir, visualizar y adaptar modelos de negocios en un solo cuadro.

Conclusiones del Modelo

El modelo Canvas, es uno de los modelos más útiles para determinar el valor de una organización, a su vez ayuda a las empresas a reconsiderar sus objetivos, sus clientes y demás componentes. Es importante mencionar que es un instrumento cualitativo, y que se debe complementar con otros modelos de tipo cuantitativos que incluyan el manejo de datos y números, tales como herramientas financieras, contables, de marketing, etc.

8.3.3. Customer Experience Integrated Model

“El Customer Experience es una de las disciplinas estratégicas más importantes a valorar en una compañía. Puede generar un valor a las empresas que eleve sus datos de ventas y

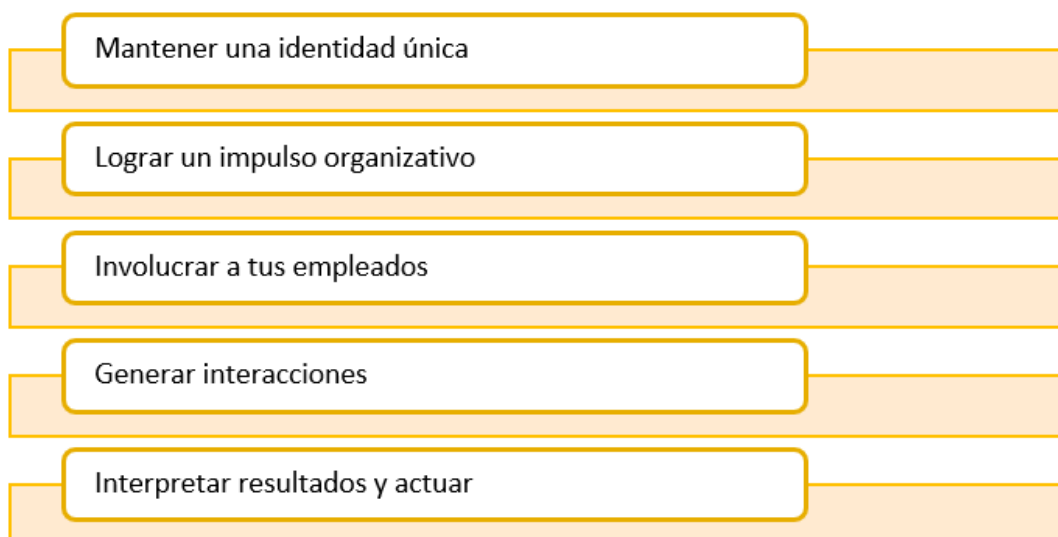
consumidores. Pero no se trata tanto de convencer a una persona de que compre un producto o un servicio, sino de generar una relación entre consumidor y marca” (DEC, 2019).

La Experiencia de Cliente es el recuerdo que se genera en la mente del consumidor como consecuencia de su relación con la marca. Cuando se habla de “recuerdo” no es precisamente la imagen mental que deja una empresa en un consumidor, sino las sensaciones y emociones de cada instante que son los estímulos que recoge la mente para generar un recuerdo.

Los Pilares del Customer Experience

Para realizar un trabajo que ofrezca beneficios para la organización, es necesario tener claro los puntos en los que se apoya el modelo. El detalle se encuentra en “Anexo 2”.

Figura 9: Los pilares de la Experiencia de Cliente



(Fuente: Elaboración Propia en base a “Customer Experience”, DEC, 2019)

1. Mantener una identidad única.

Esto no significa hacer siempre lo mismo que el resto de las empresas de tu sector. Una estrategia de Experiencia de Cliente debe salirse de todo lo que quieren los clientes y, aun así, lograr superar sus expectativas. Si se repiten los planes del pasado o no se intenta sobresalir en las ideas del equipo, siempre se será uno más del mercado.

2. Lograr un impulso organizativo.

En ocasiones, las preguntas que se hacen las empresas son si el Customer Experience solo funciona si es el CEO el que la impulsa o, en su defecto, quién debe de ser la cabeza visible dentro de la estrategia. Lo cierto es que los negocios pueden tener una persona o un departamento que se encargue de manera organizativa de la estrategia del modelo. Es aquí donde emerge la figura del Chief Customer Officer. Este es el responsable de la Experiencia de Cliente y debe tener conocimiento de todo el proceso que implica. Se trata de un puesto relevante ya que, en la mayor parte de los casos, las empresas tienen que implementar una estrategia dentro de su actividad ya habitual, provocando que los cambios sean paulatinos.

3. Involucrar a los empleados.

Al tratarse de un proceso elaborado que debe pasar por varias fases, lo ideal es que el Customer Experience abarque todos los departamentos. Por tanto, que los empleados crean que la estrategia es vital. Esto se puede lograr de muchas formas, casi hay tantas como negocios, pero existe tácticas que siempre son efectivas como la alineación de las políticas de Recursos Humanos, comunicar y entrenar a toda la organización o darles importancia a los empleados a la hora de diseñar la estrategia de Customer Experience Management.

4. Generar interacciones de tus productos para que otros vean que hablan de ti.

En la actualidad, existen miles de productos con características similares, miles de vendedores con los mismos productos y condiciones. La diferenciación se ha convertido en un terreno para los más ágiles en su relación con el cliente. Con la llegada y auge del comercio online, que iguala hasta el extremo los productos, la nota discordante la suelen poner las interacciones/recomendaciones de clientes.

5. Interpreta los resultados del modelo y actúa en consecuencia.

Algo que el consumidor actual no quiere es perder demasiado tiempo respondiendo preguntas. En la actualidad, con la tecnología al alcance de cualquiera, es muy fácil dejar un comentario sobre tu experiencia con un producto o servicio. Es igual de sencillo que dejar un enlace que invite a realizar un pequeño cuestionario. Por tanto, obtenemos la lectura de que el Customer Experience no es solo atender a los consumidores antes de la compra, sino estar pendientes de lo que dicen después. Es el análisis de todos estos factores lo que lleva el Customer Experience al funcionamiento a pleno rendimiento.

Conclusiones del Modelo

Este modelo es muy explícito en cuanto al enfoque, para Pequeñas y Medianas empresas que normalmente ponen al cliente sobre todas las cosas, es un arma a favor cuando de tomarse decisiones se trata, por lo que siguiendo los cinco pasos mencionados, se espera una gran respuesta a favor de las organizaciones que lo implanten en la dirección estratégica de sus negocios.

8.3.4. Objectives and Key Results

“Los Objectives and Key Results, OKR u Objetivos y Resultados Clave son un protocolo de fijación de metas colaborativo diseñado para compañías, equipos o individuos.” (Vesga, 2021).

OKR es una metodología de gestión que fue creada por el ex CEO de Intel, Andrew Grove y tiene como objetivo simplificar la forma de encarar los llamados “objetivos y resultados clave” de una empresa. Sin los resultados clave, sería muy difícil alcanzar los objetivos propuestos inicialmente, ya que este instrumento sirve de parámetro para determinar qué tan cerca está la organización de alcanzar un objetivo. En otras palabras “son metas menores que ayudan directamente en la conquista de la meta principal” (Rockcontent, 2018)

Seis pasos para una correcta implementación del modelo

- Definir metas claras y específicas. Esto permitirá tener a los colaboradores alineados y motivados para alcanzar lo que fue establecido.
- Dividir los objetivos en todos los cargos de la empresa. Los objetivos no deben ser establecidos únicamente por los líderes y gestiones, al contrario, es recomendado que a lo máximo estos definan el 40% de los OKR's y lo restante el equipo de trabajo.
- Establecer plazos relativamente cortos. Las metas pequeñas (Keys Results) no pueden ser tan largas, pues eso dificulta el proceso y perjudica la eficiencia. Con eso en mente, un período razonable puede ser a cada trimestre, por ejemplo.
- Acompañar los resultados de forma constante. Evaluar los resultados de forma semanal es un mejor camino que hacerlo mensual, pues permite ajustes rápidos y directos.

- Dejar los OKR's a la vista de todos. La transparencia es uno de los pasos más importantes para la correcta implementación del modelo, pues toda la organización debe compartir los mismos objetivos y aspiraciones. El objetivo general no debe ser presionar a los colaboradores para obtener resultados más rápidos, sino mantenerlos informados y garantizar que el proceso está claro para todos.
- No confundir esfuerzos con resultados. Aunque el esfuerzo del equipo sea máximo, lo que debe ser analizado y medido son los resultados, para aquellos, resulta fundamental enfocarse en métricas, y no sólo en el sentimiento de unión y esfuerzo colectivo.

Beneficios del modelo: Para CEO'S y trabajadores

Los beneficios para el responsable de la estrategia suelen ser:

- Integrar los objetivos dentro de la visión, misión y valores de la empresa, facilitando la motivación interna.
- Conseguir que la empresa esté alineada con sus objetivos
- Mayor visibilidad dentro del funcionamiento empresarial, así se puede ver el comportamiento de cada colaborador y departamento, los obstáculos y éxitos.

En el caso del personal, la aplicación de la metodología para crear OKR's los ayuda en cuanto:

- Identificación de destrezas o competencias poco desarrolladas, lo que sirve para establecer metas de aprendizaje o capacitación para promover la mejora continua.
- Adquisición de compromiso y mejora de la satisfacción laboral, lo que genera un impulso de crecimiento y rendimiento del negocio.

Figura 10: Ejemplo del modelo OKR en una empresa

OKR Empresa

#	Objetivo 1	Valor final	Valor objetivo	Resultado
1	Key Result 1			0.4
2	Key Result 2			0.8
3	Key Result 3			0.7
4	Key Result 4			0.6

Comentarios

(Fuente: Economía TIC, 2019)

Conclusiones del Modelo

Este modelo resulta muy atractivo cuando se requiere información cuantitativa, ya que normalmente se desarrollan modelos de carácter cualitativo, este modelo parece ser el complemento perfecto para aquellas Pequeñas empresas que decidan renovar o mejorar su dirección estratégica.

8.3.5. Balanced scorecard

“El Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía” (Dávila, 1999).

Orígenes del CMI

Regularmente se defiende que la característica fundamental del BSC es la combinación de indicadores financieros y no financieros. Si bien, esto es de suma importancia, no es lo más relevante. Durante la revolución del scientific management, ingenieros de empresa potencialmente innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban las dos fuentes mencionadas.

El tablero de Mando incorporaba diversos ratios en su ejecución para tener un control financiero en las empresas. Es esto mismo lo que fue evolucionando y combinando no solo fuentes financieras, sino fuentes no financieras que permiten controlar los procesos del negocio.

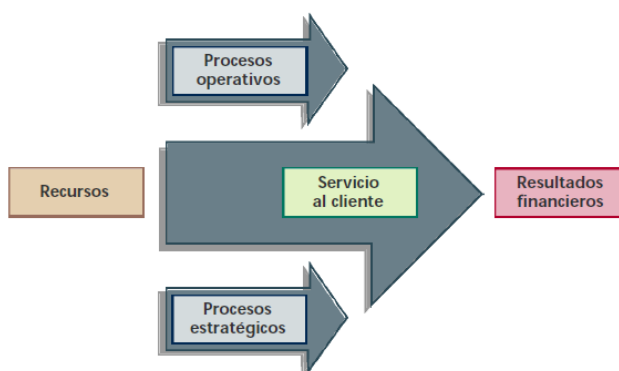
Diferencias entre el Tablero de Mando y el CMI

Si el tablero de Mando ya incorporaba indicadores o ratios no financieros ¿Cuál es la gran ventaja del CMI para escoger esta herramienta frente a otra?. La diferencia entre estas herramientas radica en la forma en que seleccionan los indicadores. El Tableau Bord deja que cada directivo escoja los indicadores que considere más convenientes según su intuición y experiencia, lo que en pocas palabras, no genera cambios en la toma de decisiones verticales en las organizaciones, desechando al equipo de las propuestas de valor. Por otra parte, el CMI es un método más estructurado en cuanto a la selección de indicadores y mucho más versátil dentro de la dirección de una empresa. “Para poder gestionar por delante de la información financiera, los directivos necesitan algo más que indicadores financieros. Necesitan indicadores no financieros que, además, adelanten lo que más tarde reflejan los indicadores financieros” (Dávila, 1999)

El modelo de negocio en el CMI

El éxito de la implantación de esta herramienta en las empresas radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de los propios modelos de negocio. Los resultados financieros de una organización son resultados y no causas.

Figura 11: Modelo de negocio genérico.



(Fuente: Dávila, 1999)

En la figura 8 se presenta un modelo en que los resultados financieros son la consecuencia de la actuación de la empresa en el mercado y, de forma más concreta, del servicio al cliente. Si la empresa alcanza los objetivos del servicio al cliente, la creación y generación de valor seguirá como consecuencia. En cambio, si estos no se cumplen o empiezan a deteriorarse, reflejará resultados financieros peores.

Cuadro de Mando Integral en PYMES, casos generales.

El BSC persigue, según sus creadores Kaplan & Norton (2000), cinco propósitos fundamentales, los cuales se señalan a continuación:

- Traducir la estrategia de la empresa a términos operativos
- Alinear la organización con la estrategia de negocios
- Hacer que la estrategia empresarial sea el horizonte de trabajo diario de todos y cada uno de los colaboradores
- Hacer de la estrategia empresarial un proceso continuo

- Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

A partir de lo anterior, es posible concluir que cualquier empresa que no se sienta satisfecha con su modelo de control de gestión o dirección estratégica actual, puede recurrir al CMI sin importar su tamaño.

En el caso de una PYMES, lo primero que hay que tener en cuenta es que la mayoría no cuenta con objetivos organizacionales y con una estrategia definida para alcanzarlos. Pese a esto, la herramienta se transforma en un vínculo entre el mando directivo y sus metas, por lo cual, el BSC sirve como forma de decidir la estrategia y, al mismo tiempo, define el cuadro de indicadores y mapas estratégicos propios del CMI. Lo que más se requiere para llevar a cabo el modelo es la voluntad de los cuadros directivos de las Pequeñas y Medianas Empresas.

Consideraciones al implementar el modelo en PYMES según Corrales en 2006.

1. Miedo al cambio e inercia de las organizaciones

La implementación de un BSC implica necesariamente cambios en la remuneración de las personas, pues la compensación laboral resulta uno de los inductores más efectivos para lograr el cambio y el enfoque hacia la estrategia. Sin embargo, esto no implica necesariamente un aumento del salario de los colaboradores, sino una reorganización que establezca un pago por metas logradas, alejando el temor más común de los directivos y gerentes.

2. Tener cuidado con los cambios implementados

Para lograr una correcta implementación del CMI en una empresa, hay que estudiar con mucho cuidado los cambios que se quieren lograr y las consecuencias en el flujo de caja de las PYMES, que suele ser muy deficitario en los primeros años. “En una PYMES, el plazo para

cumplir los objetivos estratégicos normalmente es de un año a lo sumo, mientras que en una gran empresa puede hablarle sin problema de tres a cinco años. Los cambios promovidos por el BSC pueden ser a más de un año, pero eventualmente pueden deteriorar la posición financiera de una PYME en el corto plazo” (Corrales, 2006).

3. Adaptar el CMI a la empresa y no la empresa a la herramienta.

Si bien el BSC tiende a ser más reconocido y utilizado por las grandes empresas como medida de desempeño (dado su aplicación en un mayor número de áreas), es fundamental para una pequeña empresa generar conocimiento sobre sí misma, no solo para obtener una herramienta de control, sino que para establecer dirección y planificación estratégica. Según Górriz (2020) no solo es conveniente implementar un CMI en este tipo de empresas, sino que es necesario hacerlo desde el interior de la organización, respetando sus necesidades y características. Dentro de las características principales de los pequeños negocios se encuentra la *resistencia de la organización a la planificación*, puesto que la toma de decisión de una PYME suele ser más una acción/reacción a corto plazo. Por otro lado, existe una limitación en los recursos que posee una empresa para dar rumbo a los cambios, ya que a partir de lo usualmente visto, dentro de una PYME distintos trabajos suelen estar a cargo de una sola persona.

4. Ser realistas en cuanto al sistema de información gerencial (SIG) se trata

En muchas ocasiones se definen indicadores de gestión que no se pueden medir de manera eficaz, bien sea por las limitaciones propias del SIG actual, o sencillamente por no existe SIG alguno, como sucede hoy por hoy en muchas PYMES. Esta es una dificultad importante aunque no insalvable, y debe ser tomada en cuenta al momento de elaborar el BSC, buscando soluciones que permitan contar con la información que se necesita para inducir y controlar la estrategia.

9. PROPUESTA DE DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

A partir del marco teórico, es momento del desarrollo del plan estratégico que se implementará a través del CMI, sistema de gestión escogido, como forma de dirección y conocimiento estratégico.

9.1.Elementos para la construcción del CMI

A continuación se introducen elementos que permiten conformar el Balanced Scorecard, tales como misión, visión, valores, entre otros.

Misión, visión y valores.

“La aplicación del BSC empieza con la definición de la misión, la visión y los valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizados esos elementos” (Fernández, 2009).

Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos

Se denomina mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales, estos ayudan a entender la coherencia de los objetivos y permite visualizar de manera gráfica la estrategia de la organización, todo esto a través de las 4 perspectivas comúnmente utilizadas para implementar el modelo: Financieras, ¿Qué hacer para satisfacer las expectativas de los accionistas?; del Cliente, ¿Qué hacer para satisfacer las necesidades de los clientes?; Perspectivas Internas, ¿En qué procesos se debe ser excelente para satisfacer las

necesidades mencionadas? y; Perspectivas de Aprendizaje y Desarrollo, ¿Qué aspectos son críticos para mantener esa excelencia?

Figura 12: Ejemplo de Mapa Estratégico



(Fuente: Fernández, 2009)

Las perspectivas a utilizar en el modelo se detallan a continuación:

- Financiera. Busca aumentar el valor de la unidad, generar un incremento de ventas en segmentos claves y mantener la rentabilidad fijada por la organización.
- Del cliente. Su objetivo es la fidelización de los clientes rentables, entrada en nuevos canales, aumentar las ventas de nuevos productos y mejorar la satisfacción del cliente.
- De procesos internos. Plantea como obtener nuevos clientes, aumentar la intensidad de la relación con ellos, mejorar la calidad del servicio entregado, gestión de recursos presentes en la organización de manera eficiente y reforzar la imagen de la compañía.
- Aprendizaje y crecimiento. Busca mejorar las capacidades de personal clave, mejorar la comunicación interna, potenciar alianzas claves, adaptar las tecnologías a las necesidades,

conseguir fuentes de financiación y cambiar a una gestión por procesos más que por áreas determinadas.

Indicadores y sus metas

Los indicadores son el medio por el cual se logra visualizar si se están cumpliendo los objetivos propuestos y así también, que tan alejado se está de ellos. Por lo cual, son uno de los elementos principales que permite marcar la diferencia de otros modelos de gestión, ya que une indicadores tradicionales como los financieros, con otros indicadores de activos intangibles. Debido a que no existen indicadores perfectos, se recomienda utilizar más de un indicador por perspectiva.

9.2.Construcción y diseño de la herramienta

En este apartado de la memoria, se procederá a explicar una metodología para diseñar el Cuadro de Mando Integral, la cual se estructura en seis pasos de acuerdo con lo señalado por Ruíz (2019) y EAE Business School (2018).

1. Definición de la estrategia de la empresa

El desarrollo de este punto recae en identificar la estrategia que ha seguido La Picada de Vidal a la fecha, entre estas se encuentra la cultura organizacional que ha sostenido la empresa, tales como la misión, visión y valores. En caso de que la empresa no cuente con estos datos o sean deficientes, se procederá a la construcción de los elementos mencionados. Además, y como forma de identificar y mostrar la posición de la empresa en el mercado, se procederá al desarrollo de un Análisis tanto interno como externo, apoyándose en herramientas que fueron mencionadas en el

capítulo Marco Teórico, entre las cuales se encuentra Análisis PEST, Fuerzas de Porter (Externo) y, Cadena de Valor (Interno) con el resultado de ambos análisis: La Matriz FODA.

2. Introducción de las perspectivas a trabajar

Tal como el punto lo indica, en este apartado se introducirán las perspectivas a trabajar, cuáles son, como son denominadas y su importancia para la continuación para el desarrollo del modelo.

3. Establecimiento de Objetivos estratégicos

En este apartado, se procederá a establecer los objetivos estratégicos, se decidirá cuáles y cuántos son suficientes para lograr con éxito lo propuesto en un inicio. Además, se construirá el mapa estratégico que entregará contenido visual adicional.

4. Elaboración de Indicadores de Éxito

En este punto, se elaborarán los Indicadores de éxito, sus componentes, objetivos correspondientes, frecuencia, iniciativa y encargado.

5. Desarrollo del Plan de Acción del CMI

En este apartado, y una vez planteadas las perspectivas, objetivos e indicadores de éxito, se desarrollará un plan de acción, aquel que posteriormente servirá como guía para los encargados con el fin de evaluar el cumplimiento del Cuadro de Mando Integral.

6. Implementación del BSC

Finalmente, se presentará a los encargados y la planificación de la implementación del cuadro de mando en la empresa, así como la posible réplica del modelo.

10. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

10.1. Establecimiento de la Estrategia de la Empresa

10.1.1. Misión, Visión y Valores

La misión al ser la razón de ser de la empresa debe tener en consideración todas las acciones necesarias para llevar a cabo el logro de los objetivos propuestos en un período determinado, o el desempeño de todos los objetivos potenciales que se dictaminen en la organización. Es por esto, que la misión propuesta para La Picada de Vidal es la siguiente:

“Entregar un servicio profesional y de calidad a todos los consumidores del mercado local, satisfaciendo y sobrepasando las expectativas de los futuros clientes del restaurante, a través de la compra de los mejores productos a los comerciantes de la capital”

Por otro lado, la visión se concentra ampliamente en el cumplimiento a largo plazo, siendo una idealización de lo que espera lograr en el futuro. Es por esto, que la visión propuesta es:

“Ser reconocido como un Restaurante líder en la satisfacción a clientes, entrega de productos de calidad y superación de expectativas”

Finalmente, los valores dentro de cualquier organización resultan vitales, ya que son grandes fuerzas impulsoras para el trabajo bien hecho. Además, incentiva a que los colaboradores se sientan parte de la empresa y que juntos se logre el cumplimiento de metas y objetivos. Es por lo anterior que se proponen:

- *Honestidad* en el trabajo y la colaboración de empleados

- *Calidad* en todo el proceso productivo
- *Vocación y respeto* hacia los clientes

10.1.2. Análisis Externo

A continuación se presenta un Análisis Externo a partir del desarrollo de los factores que componen las herramientas PEST y las Cinco Fuerzas de Porter.

a) Análisis PEST

Factores Políticos-Legales

A partir de este factor, el cual normalmente incluye toda información relevante del tipo gubernamental que afectan a las empresas. A continuación se presentan algunos hitos que han comprometido a La Picada de Vidal.

- *Plan Paso a Paso*. Esta medida es considerada una restricción al comercio para muchos negocios, entre los cuales se encuentran los pequeños restaurantes, ya que dependiendo de los avances en vacunas, rebrotes, variantes de la COVID 19, etc., el ministerio de salud puede aumentar o reducir las medidas por Región a lo largo del país. Tomando en cuenta que La Picada de Vidal se encuentra en la Comuna de Independencia, parte de la Región Metropolitana, actualmente esta localidad se encuentra en Apertura Inicial (Fase 4 del plan), por lo que en espacios cerrados todos los asistentes deben contar con Pase de Movilidad. Lo anterior, a pesar de considerarse correcto para controlar la situación actual, suele ser una desventaja para los pequeños negocios que no cuentan con Terrazas, puesto

que más de 1,6 millones de personas se quedaron sin pase de movilidad a enero del 2022 según lo que detalla Cooperativa (2021).

- *Situación Actual Rusia-Ucrania.* Desde que Rusia invadió Ucrania el 24 de febrero del presente año, las consecuencias del suceso han ido en aumento, “no solo materias primas como el gas y el petróleo se han visto afectadas, sino también productos básicos como el pan, la carne o la cerveza” (ABC Internacional, 2022). Lo anterior, afecta negativamente al Restaurante, puesto que el consumo del gas es irremplazable para el negocio, viendo afectado sus precios en general.

Económicos

Dentro de los sucesos económicos que regularmente afectan este factor, se encuentran las tasas de cambio, tasas de interés, inflación, etc. Es por esto que se presenta:

- *Inflación e IPC.* Las expectativas de inflación para mediados de año se disparan. Según lo que detallan Cárdenas & Nogales (2022) de la Tercera, los consultados en la encuesta del Banco Central ven ahora que el año cerraría con una inflación de 5,3% versus el 4,7% proyectado el mes pasado, algunos expertos prevén que entre junio y julio se llegará al peak, con alzas que bordearían los dos dígitos. “La inflación tiene como consecuencia el aumento de precios de los productos (principalmente básicos), por otra parte, disminuye el poder adquisitivo de la población, por lo que las personas necesitarán más dinero para enfrentar los datos habituales” (Erices, 2021). Lo anterior trae consigo no solo un aumento de precios en la carta de sus productos y una posible pérdida de consumidores, sino también subida de precios por su único proveedor fijo y un aumento general en los insumos conseguidos en la Vega Central.

- *Tasa Política Monetaria.* Según lo que detalla el comunicado del Banco Central (2022), la tasa de interés de política Monetaria fue incrementada en 150 puntos base, llegando al 7%, la decisión fue adoptada por la unanimidad de los consejos. Lo anterior se debe a dos razones principalmente, en primer lugar, la inflación anual aumentó hasta 7,8% a febrero, casi un punto porcentual por sobre lo previsto en el IPoM de diciembre, con una diferencia que respondió en parte importante a una mayor inflación subyacente, especialmente de los bienes. Por otro lado de acuerdo con la Encuesta de Crédito Bancario del primer trimestre, esto ocurre en medio de condiciones de acceso al financiamiento bancario más estrictas en todas las carteras, en especial para empresas, y una menor demanda por financiamiento. El saldo de las cuentas corrientes y vista de personas ha ido disminuyendo. Todo esto en un contexto en que las tasas de interés de mercado de corto plazo han seguido aumentando.

Socioculturales

En este campo, se engloban principalmente los factores que están relacionados con las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo (como la renta y la edad de los consumidores), la tasa de crecimiento de la sociedad y, la educación. Es por esto que se presenta:

- *Gustos y Preferencias.* Según el Blog Buenazo Pe (2021) y las entrevistas que realizó a periodistas chilenos, los platos que más prefieren y valoran son el Lomo Salta y el Ceviche, dos de los platos estrellas de La Picada de Vidal. Entre las razones de esto, se encuentra el gusto por comer carne y por otra parte, la superación del pescado a la versión tradicional impartida por Chile, sumado de los toques del limón peruano. Asimismo asegura otra periodista, la cual sumó un tercer plato que también se encuentra dentro del Restaurante. Además, y adicionado a lo mencionado, El Comercio (2017) página peruana, entrega

mayores detalles sobre las preferencias de los Chilenos cuando visitan su país, entre las respuestas más comunes se encontraba “Preferimos los Secos, los Ceviches y el Pisco Sour”. Lo mencionado es una ventaja para el Restaurante, pues puede acercarse al consumidor chileno que está dispuesto a probar nuevas experiencias y que comparte el gusto por la gastronomía peruana.

- *Gasto Promedio.* La Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF) es una encuesta socioeconómica aplicada a hogares, cuyo propósito es recopilar información sobre gastos en los que estos incurren y los ingresos que perciben en un período de tiempo determinado. Actualmente, su trabajo de campo tiene una duración de un año calendario, tiempo durante el cual se recolecta datos en todas las capitales regionales del país y sus principales zonas conurbadas. Su información se produce cada cinco años. A continuación se presenta la Tabla 5, la cual señala que el gasto entre la VII y VIII encuesta de Presupuestos destinado a Restaurantes y Hoteles varió en un 85,31%. Si bien, aún no se obtienen los resultados de la IX EPF ya que esta se encuentra en proceso, una vez obtenida la información, la empresa puede generar acciones al respecto.

Tabla 7: VII y VIII Encuesta de Presupuestos Familiares

	VII EPF			VIII EPF			Diferencia
	Media	Intervalo de confianza		Media	Intervalo de confianza		
		Inferior	Superior		Inferior	Superior	
9. Recreación y cultura	63.541	58.030	69.052	76.167	70.133	82.201	12.626*
10. Educación	74.534	64.395	84.674	72.596	64.008	81.184	-19.398
11. Restaurantes y hoteles	39.444	35.828	43.061	73.096	67.371	78.821	33.652*
12. Bienes y servicios diversos	81.313	74.539	88.088	86.050	79.081	93.018	4.736

(Fuente INE, 2018)

Tecnológico

Las nuevas tendencias de información, las nuevas tecnologías y la era digital son factores a tener en cuenta dentro de este aspecto. Es por eso, que se presenta:

- *Tendencias en Restaurantes.* A partir de lo señalado por Ocaranza (2021), el sector restaurantero ha sido de los más afectados debido al confinamiento, por lo que los dueños y el personas de diversos negocios han tenido que reinventar algunas prácticas. Además, señala que de acuerdo al Tablero Interactivo del Consumidor realizado por Deloitte, el miedo que tienen las personas de contagiarse por COVID-19 ha proporcionado que el 80% de los comensales prefieran no asistir a su restaurante favorito. El portal informativo, señala también que las pequeñas empresas han tenido que incentivar sus ventas a través de redes sociales y contar con delivery de forma obligatoria en caso de querer generar valor a sus consumidores. Dentro de los desafíos que presenta el artículo, recae en el uso de código qr, procesos de limpieza y desinfección, para que los clientes mantengan la confianza en la empresa. Todo lo anterior es un desafío para La Picada de Vidal, puesto que es un pequeño local ubicado en Independencia que aún no adopta la tecnología que ofrecen los códigos y mantienen la entrega de carta, sin embargo, la información de menús y precios también puede ser fácilmente consultada en sus redes sociales o encontrada a través de fotografías y carteles en la localidad.

b) Las Cinco Fuerzas de Porter

Competidores de la Industria

- *Número de empresas:* Debido a la libertad de entrada al mercado, existe variedad de empresas dentro de este, desde pequeñas pymes que se dedican a la venta de gastronomía peruana a grandes restaurantes de renombre. Según los datos que presenta la compañía de búsqueda de Restaurantes Zomato (2022), a la fecha existen más de 223 restaurantes solo en la comuna de Independencia. Con lo anterior, se concluye que al aumentar el factor, aumenta la amenaza.
- *Tamaño y concentración del mercado:* A partir de lo señalado por Mercados y Tendencias (2019), a la fecha mencionada, un 15% del total de Restaurantes en la Región Metropolitana ofrecían servicios de comida casera, siendo superado solo por los locales de comida rápida y especialistas en Sándwiches con 24,4% y 23,6% respectivamente. Además, detalla que dentro de las municipalidades con mayor cantidad de restaurantes se encuentra Santiago Centro con 2060, Providencia con 1100 y las Condes con 749, lo que aumenta la competencia en la industria.
- *Diferenciación de Productos.* Actualmente la Picada de Vidal entrega los mismos productos que se pueden encontrar en la mayoría de las localidades peruanas del país. Sin embargo, existen detalles que logran marcar la diferencia entre la empresa y otros negocios. En primer lugar, la calidad y sabor de comprar productos frescos, al tener los proveedores (no fijos) a una distancia mínima, hace crecer la probabilidad de que el comensal disfrute y desee regresar, además, y dentro del mismo punto, al no depender de terceros en su

mayoría, asegura que los costos sean menores hacia el consumidor final, por lo que el precio suele estar al bolsillo de los clientes.

Finalmente se concluye que la amenaza es medianamente alta puesto que es alta en dos de tres factores, pero existe potencial y crecimiento para La Picada de Vidal, y gran oportunidad de nuevos locales, estableciéndose firmemente en el mercado.

Poder de negociación de proveedores

- *Tendencia a sustituir:* Dado que la empresa está acostumbrada a no contar con proveedores fijos, la tendencia a sustituir es alta dentro de la Vega Central por ejemplo. En cambio, el proveedor que es fijo (Ariztía) es su principal fuente de pollo para los locales, afectando a La Picada en caso de un aumento de precio. Es por lo anterior, que el poder de negociación de los proveedores se considerará medio-bajo, ya que, es solo un producto el que marca la diferencia.
- *Productos sustitutos:* Debido a la gran cantidad de proveedores en los mercados cercanos a la Picada, la cantidad de productos sustitutos es alta. Por tanto el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Dado lo anterior, se concluye que el poder de negociación de parte de los proveedores hacia la Picada de Vidal es bajo, ya que solamente se cuenta con un proveedor fijo, siendo altamente reemplazable por la empresa en caso de una subida de precios, si bien, podría afectar a la empresa acostumbrada, ésta podría acceder fácilmente a los insumos en otros mercados.

Poder de negociación de clientes

- *Concentración de compradores:* De igual forma como existe alta competencia en la Región Metropolitana, existe gran cantidad de consumidores dada la población de personas concentradas en la región. Por otra parte, si el consumidor final resulta insatisfecho, existe gran probabilidad de queja, por lo que resulta esencial entregar un buen servicio a la clientela. Por lo tanto, esta fuerza es alta.
- *Costo de cambio:* Para la clientela habitual de un local puede resultar molesto cambiar de Restaurante, ya que involucra costos de oportunidad para ellos, sin embargo, no existen costos de carácter monetario por el cambio realizado, por lo cual el cliente puede cambiar fácilmente si lo desea. Por tanto, la fuerza ejercida por los clientes es alta.

Debido a lo anterior, se concluye que el poder de negociación de los clientes es alto, siendo de gran importancia la opinión, concentración, recomendación de los consumidores finales para el crecimiento del negocio.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

- *Propensión del comprador a sustituir:* Tal como lo menciona El Mostrador (2021) durante el año 2020, los chilenos consumieron un 69,7% más que el 2019 en pedidos delivery. Los resultados del estudio realizado a lo más consumido durante el primer semestre del año (enero a julio del 2021) fueron en un 17,29% los postres, seguido por el sushi en un 12,06%, la tercera posición se la lleva la categoría fast food con un 9,15%. De las categorías más consumidas entre enero y julio de 2021, se ha visualizado un crecimiento promedio en los postres de un 8,40%, sushi en un 1,80%, fast food en un 13,03%, sándwiches en un 6,35%. Dado que dentro de las preferencias mencionadas no se encuentra la comida casera, esto representa una amenaza para La Picada de Vidal, puesto que a no ser que exista un interés

previo por consumir comida Peruana (la cual ha tenido un crecimiento, que fue mostrado en el análisis PEST), el chileno promedio se dirigirá a un local que que cuente con comida rápida y de fácil acceso sustituyendo los servicios del Restaurante en cuestión.

Nuevos entrantes

- *Ventajas de la curva de aprendizaje:* Si bien, La Picada de Vidal se consolidó en 2017 iniciando actividades, la dueña de los locales, tiene experiencia en el mercado de hasta 4 años antes, brindándole capacidades administrativas de negocio como emprendedora, fortaleciendo su curva de aprendizaje. Sin embargo, aún falta experiencia en el desempeño y mayor confianza de colaboradores generando posibilidad de amenaza, por lo que se considerará esta fortaleza de carácter medio-alto.
- *Mejoras tecnológicas:* Las mejoras dentro del local y las capacitaciones del personal, son fuentes claves para hacer crecer el negocio, fortaleciendo el ser recordado y reconocidos por los consumidores. Sin embargo, si bien la empresa cuenta con el presupuesto, el temor o la incomodidad al cambio no han permitido crear mayores y mejores lazos dentro de la empresa. Por lo cual esta amenaza se considerará alta.

Finalmente, se llega a la conclusión de que la amenaza de nuevos entrantes es relativamente alta, dado que si bien la experiencia puede ayudar en el posicionamiento de mercado, mejores presupuestos y capacidades de crecimiento se verían más valorados por cliente en caso de llegar nuevas organizaciones a la industria.

Figura 13: Cinco Fuerzas de Porter “La Picada de Vidal”



Fuente: Elaboración Propia, donde 1 es muy bajo y 7 muy alto.

10.1.3. Análisis Interno

A continuación se presenta un Análisis Interno a partir del desarrollo de los componentes de la Cadena de Valor, como forma de determinar la estrategia de la empresa y determinar la ventaja competitiva frente al mercado,

Actividades Primarias

- *Logística de Entrada.* La recepción de las materias primas, insumos a utilizar, herramientas, etc., se generan principalmente en la sede abierta al público, ubicada en Maruri 756, Independencia, sin embargo, dado que con la Pandemia el consumo a través de delivery fue creciendo, la sede principal también recibe productos con el fin de no perder clientela y adaptarse al estilo de vida del consumidor y sus preferencias. Por otra parte, al estar a una distancia tan corta entre un punto a otro, en caso de necesitar productos, es de fácil acceso para la dueña y sus colaboradores.

- *Operaciones.* La empresa cuenta con dos sedes, la primera habilitada desde el 2015, habilitada solo para retirar pedidos o realizar delivery, la segunda abierta al público desde 2017 a una distancia de 355 metros entre ambos puntos. Ambas localidades tienen como objetivo principal entregar un servicio a sus clientes, otorgando una experiencia al probar distintos platos, de la cocina tradicional en Perú, a través de platos caseros preparados por cocineros y ayudantes de cocina.
- *Logística de Salida.* La entrega del servicio es realizada tanto por garzones del local, como por la propia dueña del negocio. En caso de ser en la sede abierta al público, es entregada presencialmente por el encargado en el momento. Sin embargo, en caso de agendar a través de redes sociales o aplicaciones, esta es entregada a través de delivery propio o por terceros (Rappi).
- *Marketing y Ventas.* La publicidad y promoción se realiza a través de redes sociales, donde destacan Facebook y WhatsApp, dado que a través de la primera red se suben fotos reales de los productos, menús diarios, horarios, actualizaciones, etc. Por otro lado, a través de la segunda red, se realizan ventas en caso de que el cliente no pueda asistir presencialmente al local, donde se detallan precios, información de la persona y datos para la realización del pago. Asimismo, el local también se encuentra en la plataforma de Rappi, por lo que los clientes pueden acceder a las opiniones de otras personas, experiencias, entre otros.
- *Servicio Post Venta.* Actualmente se tiene un servicio Post venta destinado principalmente a los posibles reclamos a través del delivery, ya sea que los pedidos sean atendidos a través de las redes sociales o a través de la aplicación mencionada anteriormente. Para el cumplimiento de esto, se destina un número exclusivo en caso de problemas.

Actividades de Soporte

- *Infraestructura de la Empresa.* La financiación y capital de la empresa es propio, invierten en los locales la dueña y su pareja. Además, la planificación semanal también es realizada por la dueña junto a sus colaboradores, todas las decisiones suelen tomarse por ésta. Por otra parte, cuenta con el soporte de un contador, el cual les entrega servicios de cuentas, rentas, devoluciones, impuestos, etc. a la empresa, con el que existe comunicación a través de correo y videollamadas.
- *Gestión de Recursos Humanos.* Actualmente la gestión de Personas es el lado más débil de La Picada de Vidal, puesto que sus trabajadores no se encuentran capacitados ni están especializados en el área, por ejemplo, cuenta con cajeros que aprenden mientras se adaptan al trabajo, tampoco cuentan con chefs, sino que reclutan personas con habilidades en la cocina. Si bien la formación existe, las sedes están predispuestas a errores o falta de alineación de objetivos.
- *Compras.* Las compras de insumos se hacen a través de dos fuentes, la primera fija, siendo su proveedor Pollo Ariztía, y la otra a través de vendedores de la Vega Central. Nora Vidal, dueña del local detalla que junto a su esposo les resulta más factible en temas de costos dirigirse por cuenta propia hacia los pequeños comerciantes por temas de distancia.

A partir de lo señalado anteriormente, se muestra el siguiente esquema de la cadena de valor, con el fin de establecer contenido visual.

Figura 14: Cadena de Valor La Picada de Vidal



10.1.4. Matriz FODA y estrategias a seguir

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*. Capacidad de crecimiento con la apertura de nuevos locales

- *f2.* Compra de insumos en su mayoría sin intervención de terceros
- *f3.* Buena referencia de clientes por redes sociales
- *f4.* Experiencia de 5 años en el mercado

Debilidades

- *d1.* Colaboradores no especializados ni capacitados en el área de desarrollo
- *d2.* Un local no habilitado para el consumo
- *d3.* Deficiente uso de tecnologías como código QR y falta de puntos de desinfección dentro del local.

Amenazas

- *a1.* Barrera de Entrada relativamente media-baja
- *a2.* Alza de precios por parte de su único proveedor fijo y por los proveedores elegidos por semana.
- *a3.* Aumento de precio en el gas y aceite.

Oportunidades

- *o1.* Nuevas opciones de delivery debido a la pandemia
- *o2.* Ampliación del local y uso de terrazas para no disminuir la clientela por el pase de movilidad.
- *o3.* Acceso a bonos debido a las ayudas del estado
- *o4.* Aumento del interés y preferencia por parte de los comensales nacionales para probar la comida peruana.

- o5. Mayor destinación del presupuesto en Restaurantes, lo que equivale a mayor disposición a pagar.

A continuación se presentan las diversas decisiones estratégicas que puede tomar la empresa a partir de los factores determinados anteriormente.

Tabla 8: Estrategias Matriz FODA

Estrategia ofensiva Maxi-Maxi: (f3; o3): Dado la buena referencia de los clientes hacia los locales de La Picada de Vidal, se potencia la introducción de terrazas, ya que serían bien recibidas. (o1; f2, f3): Las nuevas formas de llegar al cliente incentivan las buenas referencias, además sirve para expandir el negocio y abrir nuevos locales. (o3; f2): El acceso a bonos por parte del estado facilitará destinar recursos a la compra de insumos de calidad y mantener las ventajas del local frente a otros. (o4, o5; f1): El aumento del interés de los comensales nacionales en la comida peruana junto a la mayor destinación de presupuesto en Restaurantes, se alinea con la capacidad de los dueños de abrir nuevos locales.	Estrategia de orientación Mini-Maxi: (o3; d1, d3): Ocupar parte de la ayuda del estado a la especialización de los colaboradores actuales y la integración de nuevas tecnologías puede derivar en la visión de los clientes en la empresa y en un aumento de confianza de estos. (o3; d2): El uso de terrazas o espacios libres que autorizan los planes del MINSAL serán de gran ayuda para habilitar el local en desocupación. (o4, o5; d3): El interés y preferencia de consumidores, así como el presupuesto destinado al consumo de comida peruana, incentivará al Restaurante a habilitar nuevos puntos de desinfección.
Estrategias defensivas Maxi-Mini: (f1, f3; a1, a3): Aprovechar la expansión potencial del negocio a través del crecimiento de las buenas referencias servirá para enfrentar la competencia debido a la débil barrera de entrada y también la subida de precios del gas al incrementar la clientela. (f4; a2): La experiencia en el mercado ayudarán a lidiar con la subida de precios, puesto que puede seguir con proveedor fijo o comprar todo en base a las ofertas diarias en la Vega Central.	Estrategias sobrevivencia Mini-Mini: (d2; a1): Habilitar el local en desocupación, permitirá luchar contra la competencia en la zona. (d1; a2): Colaboradores capacitados y/o calificados facilitaría el ingreso de productos de calidad durante las compras semanales, lo cual serviría para cortar el lazo con el proveedor ante la subida de precios. (d3; a1): Aumentar la confianza de los consumidores permitirá la fidelización de la clientela, disminuyendo el riesgo de perder ante la competencia.

10.2. Introducción de las perspectivas a trabajar

Al igual que muchas otras empresas, La Picada de Vidal tiene que evaluar sus perspectivas básicas y ver cómo debe administrar cada una para ser sostenible, capaces de satisfacer a sus clientes y poder seguir creciendo a largo plazo.

a) Perspectiva Financiera

La Picada de Vidal, es una organización con fines de lucro, por lo que generar ingresos que los hagan solventes y además rentables en el mercado es de interés recurrente. Si bien, la organización es un PYME creada bajo capital propio, su fin siempre ha sido crecer y aumentar su participación de mercado, por lo que una empresa, por pequeña que sea, si logra destacar lo suficiente llamará la atención de inversionistas, permitiendo agrandar el negocio. Por otra parte, crecer como empresa los ayudará a contratar nuevos trabajadores, profesionales y con aptitudes adecuadas a su giro, con los cuales potenciar la llegada de nuevos clientes que elijan y prefieran el local sobre otros.

b) Perspectiva del Consumidor

Pasando a la perspectiva de cliente, y este caso, denominada del consumidor, resulta vital conocer e identificar todas las necesidades o expectativas de estos, al ser un local que ofrece comida, los objetivos deben estar acordes y alineados a lo que el consumidor requiere, ya sea en el momento, o máximo a corto plazo. Dado que el negocio es un Restaurante, cosas como la calidad, la entrega del servicio y el ambiente entregado son cosas que no se pueden negociar.

c) Perspectiva Interna

También dentro de la dimensión actual, y que se relaciona directamente con la perspectiva del cliente, la empresa debe buscar en qué ámbitos se debe buscar la excelencia, en cuáles se debe sobresalir, qué procesos se deben dominar para satisfacer a los clientes. Se debe crear valor para los clientes, y basándose en la tradicional cadena de valor, ciertamente en las actividades principales, el ámbito interno, el de operaciones y el externo juegan un gran rol al momento de entregar un buen servicio. Por otro lado, enfocándose en las actividades de apoyo, seleccionando un personal con aptitudes y actitudes adecuadas, los tiempos de espera y/o entrega del servicio final será mejor recibido y recompensado por los consumidores aportando en la tan anhelada fidelización de éstos.

d) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Como gran parte de lo que se espera del negocio, ya sea por los dueños o por los colaboradores actuales, es crecer, resulta fundamental aportar en ese crecimiento, invirtiendo en el capital de trabajo que logrará lo establecido inicialmente. Capacitar a los trabajadores será esencial en caso de querer continuar con los trabajadores actuales, es de conocimiento que dentro de una organización se crean lazos, por lo cual, en el caso de ser así, generar cursos ya sea de contabilidad, atención al cliente, trabajo en equipo, etc., optimizará en los demás resultados esperados mencionados anteriormente. Además, se debe plasmar en cada uno de los trabajadores una única cultura organizacional, que sea analizada, respetada y contribuida por todos, con el fin de que los objetivos estén alineados entre los participantes del desempeño diario de La Picada de Vidal dentro restaurante.

10.3. Establecimiento de Objetivos y Mapa Estratégico

a) Objetivos Estratégicos.

Objetivos Financieros

Tomando como finalidad de esta perspectiva aumentar la rentabilidad del negocio mejorando la utilidad, ya sea por reducción de costos o aumento de ventas, se proponen los siguientes objetivos:

- Aumentar ingresos percibidos
- Disminuir y controlar costos
- Aumentar Utilidad del negocio

Objetivos hacia el Consumidor

Considerando la perspectiva del consumidor como esencial para el funcionamiento y crecimiento a nivel empresarial, se definen los siguientes objetivos:

- Aumentar promociones en menús específicos
- Brindar satisfacción a los clientes
- Aumentar reconocimiento de la marca

Objetivos de Procesos Internos

Con el fin de que lo mencionado anteriormente se cumpla de forma correcta, se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

- Disminuir desperdicios de insumos

- Adaptar y aumentar la variedad ofrecida al cliente
- Optimizar tiempos de entrega del servicio de comida

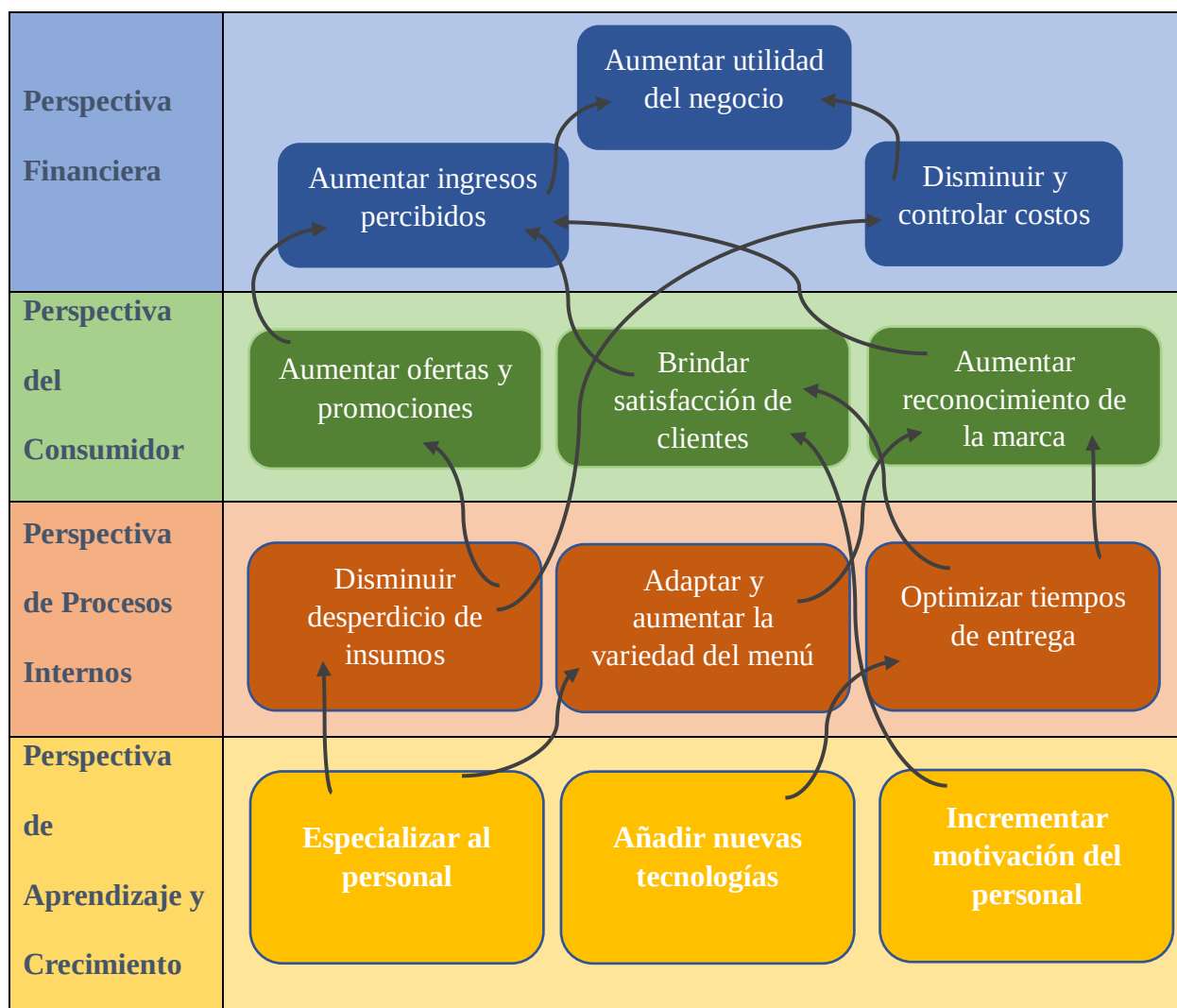
Aprendizaje y Crecimiento

Tomando como base el aprendizaje otorgado a los colaboradores y el crecimiento generalizado del personal, se presentan los siguientes objetivos:

- Especializar al personal
- Añadir nuevas tecnologías
- Incrementar la motivación del personal

b) Mapa Estratégico

Figura 15: Mapa Estratégico para el negocio



10.4. Elaboración de Indicadores de Éxito

En este apartado de la memoria se presenta la elaboración de los indicadores de éxito en base a los objetivos definidos en el punto anterior.

Tabla 9: Elaboración de indicadores de éxito según perspectiva

<i>Perspectiva</i>	Financiera
<i>Objetivo</i>	Aumentar Ingresos Percibidos
<i>Indicador</i>	$\frac{\text{Ingresos Percibidos año } i}{\text{Ingresos Percibidos año } i - 1}$
<i>Metas</i>	>1,1 veces
<i>Frecuencia</i>	Anual
<i>Iniciativa</i>	Generar mayores ingresos para posibles cambios y renovación en locales
<i>Encargado</i>	Gerente del Local

Perspectiva	Financiera
<i>Objetivo</i>	Disminuir y controlar costos
<i>Indicador</i>	$\frac{\text{Costos operacionales Totales}}{\text{Ingresos Percibidos Totales}} * 100$
<i>Metas</i>	<90%
<i>Frecuencia</i>	Semestral
<i>Iniciativa</i>	Controlar los costos operacionales
<i>Encargado</i>	Gerente del Local

Perspectiva	Financiera
<i>Objetivo</i>	Aumentar Utilidad del negocio
<i>Indicador</i>	$\frac{\text{Utilidad } i}{\text{Utilidad } i + 1} * 100$
<i>Metas</i>	> 4%
<i>Frecuencia</i>	Anual
<i>Iniciativa</i>	Aumentar rentabilidad del negocio
<i>Encargado</i>	Gerente del Local

Perspectiva	Del Consumidor
<i>Objetivo</i>	Aplicar ofertas y promociones
<i>Indicador</i>	$\frac{\text{Promociones totales}}{\text{Servicios totales ofrecidos}} * 100$
<i>Metas</i>	>7%
<i>Frecuencia</i>	Trimestral
<i>Iniciativa</i>	Mejorar la imagen de marca y aumentar la llegada de nuevos clientes
<i>Encargado</i>	Gerente del Local

Perspectiva	Del Consumidor
<i>Objetivo</i>	Brindar un buen nivel de satisfacción en la entrega de Delivery
<i>Indicador</i>	$\frac{\text{Quejas Totales}}{\text{Pedidos Totales}} * 100$
<i>Metas</i>	<20%
<i>Frecuencia</i>	Trimestral
<i>Iniciativa</i>	Aumentar los ingresos y mejorar la imagen de marca
<i>Encargado</i>	Subgerente del Local

Perspectiva	Del Consumidor
<i>Objetivo</i>	Aumentar reconocimiento de la marca
<i>Indicador</i>	$\frac{\text{Seguidores mes } i}{\text{Seguidores mes } i - 1}$
<i>Metas</i>	>1,3 veces
<i>Frecuencia</i>	Mensual
<i>Iniciativa</i>	Aumentar ingresos llamando el interés del público en internet
<i>Encargado</i>	Cajero(a)

Perspectiva	De Procesos Internos
<i>Objetivo</i>	Disminuir desperdicios de insumos
<i>Indicador</i>	$\frac{\text{Materia prima utilizada}}{\text{Materia prima total}} * 100$
<i>Metas</i>	>70%
<i>Frecuencia</i>	Semestral
<i>Iniciativa</i>	Controlar los costos operacionales
<i>Encargado</i>	Ayudante de cocina

Perspectiva	De Procesos Internos
<i>Objetivo</i>	Aumentar la variedad del Menú
<i>Indicador</i>	$\frac{\text{Menú Ofrecido año } i}{\text{Menú Ofrecido año } i - 1}$
<i>Metas</i>	>1,1 veces
<i>Frecuencia</i>	Anual
<i>Iniciativa</i>	Mejorar la imagen de marca y el nivel de satisfacción del cliente integrando variedad en el menú
<i>Encargado</i>	Jefe de Cocina

Perspectiva	De Procesos Internos
<i>Objetivo</i>	Optimizar tiempos de entrega de Delivery
<i>Indicador</i>	Tiempo promedio otorgado en aplicaciones asociadas
<i>Metas</i>	<50 minutos
<i>Frecuencia</i>	Trimestral
<i>Iniciativa</i>	Mejorar los tiempos de entrega a los clientes asociados a Delivery
<i>Encargado</i>	Ayudante en redes sociales

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
<i>Objetivo</i>	Especializar al personal
<i>Indicador</i>	Oferta de cursos al personal
<i>Metas</i>	≥ 1
<i>Frecuencia</i>	Anual
<i>Iniciativa</i>	Mejorar y adaptar las capacidades del personal
<i>Encargado</i>	Gerente del Local

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
<i>Objetivo</i>	Añadir nuevas tecnologías
<i>Indicador</i>	$\frac{\text{Recursos actuales } i}{\text{Recursos totales } i - 1}$
<i>Metas</i>	≥ 1
<i>Frecuencia</i>	Anual
<i>Iniciativa</i>	Brindar recursos y sistemas adecuados a las necesidades del negocio
<i>Encargado</i>	Gerente del Local

<i>Perspectiva</i>	Aprendizaje y Crecimiento
<i>Objetivo</i>	Incrementar motivación del personal
<i>Indicador</i>	Encuesta de Satisfacción al personal puntuación 1 a 10
<i>Metas</i>	$\geq 7,5$
<i>Frecuencia</i>	Trimestral
<i>Iniciativa</i>	Mejorar la satisfacción del personal, impactando en la satisfacción del cliente
<i>Encargado</i>	Subgerente del Local

10.5. Desarrollo del Plan de Acción del CMI

En el siguiente apartado, se presenta el plan de acción para el logro de los objetivos estratégicos anteriormente definidos, según cada perspectiva correspondiente.

10.5.1. Plan de Acción Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Para el óptimo cumplimiento de los objetivos señalados en esta perspectiva, se tomarán tres puntos principales.

- Capacitaciones de personal. Siendo un negocio que lleva más de 6 años en el mercado, es indispensable el desarrollo de capacitaciones integrales que fomenten la participación e involucramiento de los colaboradores en la empresa, ya que de esta forma, aumenta tanto la satisfacción de los colaboradores como la satisfacción entregada al cliente.
- Nuevos Talentos. Es entendible que a partir de la pandemia, la dueña y gerente del negocio haya tomado la decisión de recortar el personal. Sin embargo, teniendo dos locales y, capacidad de crecimiento, es necesario contar con nuevos colaboradores, que cuenten con previa formación y disposición a nuevos aprendizajes a través de posteriores capacitaciones. Asimismo, resulta necesario que la dueña del negocio se enfoque en la gerencia de su local y no en reemplazar puestos de los contratados anteriormente.
- Nuevas tecnologías. Tomando en cuenta que aún sigue activa la pandemia y la posible llegada de múltiples enfermedades, resulta una desventaja no ponerse al menos al mismo nivel que la competencia, por lo cual se debe añadir tecnologías como toma de temperatura

automática y herramientas mínimas de higiene, como el acceso a alcohol gel. Asimismo, la entrega de un código QR en mesas con el menú del local.

10.5.2. Plan de Acción Perspectiva de Procesos Internos

En cuanto al plan de acción de la perspectiva de Procesos Internos, se busca la excelencia en los procesos claves para sustentar los objetivos del consumidor y financieros. Dado lo anterior, es necesario especializar al personal con el fin de disminuir los desperdicios de insumos, ya que el margen de error será menor y tanto el cuidado como la seguridad de la calidad de los productos también. Además, resulta clave adaptar y aumentar la variedad del menú, si bien, la empresa cuenta con una gran oferta gastronómica, la gerencia debe recordar que cada día hay más consumidores vegetarianos y/o veganos en el país, siendo el 12% de los alimentos consumidos, tal como lo señala Carillo (2021) de Diario Sustentable. Finalmente, a través de tecnologías como manejo y acceso a código QR, el local podrá agilizar el tiempo de entrega hacia el cliente.

10.5.3. Plan de Acción Perspectiva del Consumidor

El plan de acción para el consumidor resulta uno de los más relevantes, puesto que de una u otra manera, lo señalado anteriormente busca brindar satisfacción en los clientes de La Picada de Vidal. Si lo anterior es descartado o no cumplido, se debe replantear cuál es la misión, visión y valores de la empresa, si se carece de compromiso y cumplimiento hacia el consumidor, los tan anhelados ingresos, minimización de costos y utilidades permanecerán constantes o irán a la baja, por lo cual el Plan de Acción recae en tratar de cumplir con lo establecido en los indicadores de

las perspectivas anteriores, para esto debe existir motivación, involucramiento y satisfacción de personal, cumpliendo con la base del Cuadro de Mando Integral.

10.5.4. Plan de Acción Perspectiva Financiera

Finalmente, para cumplir con los objetivos de la perspectiva financiera, nuevamente se sustenta de lo establecido previamente.

- En primer lugar, con el fin de aumentar los ingresos percibidos es necesario aumentar las ofertas y promociones, para que más público se interese en el negocio, obteniendo nuevos clientes a través de las referencias del servicio. Lo anterior se apoya en la perspectiva de procesos internos, ya que los insumos que no fueron utilizados o solicitados durante el día pueden ser promocionados a través de ofertas durante el resto de la semana, testeando además al consumidor y sus preferencias. Por otra parte, con el fin de aumentar la utilidad del negocio, se requiere la satisfacción del cliente, pero para aquello es necesario aumentar la motivación del personal, volviendo a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- De la misma manera, con el fin de disminuir y controlar costos, requerimos especializar al personal, para así tener menor desperdicio de insumos, lo cual impacta positivamente en el control de los costos asociados semestrales y anuales.

10.6. Implementación del BSC

Dado que la Picada de Vidal es un pequeño negocio con potencial de crecimiento, la implementación del Balanced Scorecard será a nivel global, en otras palabras, implementado en toda la empresa, y en particular a la sede con apertura al público. En caso de que la casa matriz decida abrir sus puertas, se buscará la replicación del modelo según los presupuestos del momento y requerimiento de gerencias.

Con el fin de una concreta y pronta implementación del modelo, se establece un nuevo área dentro de la Picada de Vidal, denominado *Gestión de la planificación estratégica*, en el cual los encargados temporales son:

- Nora Vidal (Gerente general y de planificación estratégica)
- Francisco Zavala (Subgerente de planificación estratégica)

Las personas citadas se encargarán de manera temporal (aproximadamente 24 meses) de llevar a cabo la difusión e implementación de este modelo de gestión, y por ende, desarrollar los planes de acción, centrándose en que los objetivos estén correctamente alineados con las estrategias de la empresa, y que cada colaborador conozca la planificación estratégica y sus respectivos indicadores de medición de desempeño. Transcurrido 15 meses y evaluando los efectos de la implementación del modelo (en ingresos y costos), se determinará la posibilidad de contratar un personal exclusivo que tome el mando del modelo, replicándolo en la casa matriz.

11. CONCLUSIONES

El Balanced Scorecard persigue, según sus creadores Kaplan & Norton, cinco propósitos fundamentales, que van desde traducir la estrategia de la empresa a términos operativos hasta movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos. Es por esto, que se concluye que cualquier empresa, sin importar su tamaño, puede recurrir al CMI como un modelo de control de gestión o dirección estratégica. En el caso de La Picada de Vidal, y como generalmente ocurre en la mayoría de los emprendimientos, no se contaba con objetivos organizacionales claros o una estrategia definida para alcanzarlos, es por esto, que desarrollaron diferentes ítems tales como la creación de la misión, visión y valores como base para el posterior desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

A partir del modelo, se concluye:

- El uso del modelo resulta fundamental para entregar orden y planificación estratégica al negocio. Siendo una empresa que lleva más de seis años en el mercado metropolitano, resulta difícil de creer que solo cuente con 5 trabajadores bajo contrato, y que tres de estos se repartan las tareas de dos locales diferentes. Por otra parte, se reconoció la poca participación e involucramiento de los colaboradores en el negocio, puesto la sobre participación de la dueña como gerente general, quién mostraba una baja confianza en los demás, realizando casi todas las actividades del entorno.
- El diseño del Modelo se estableció de tal forma que la Gerente y Sub-Gerente de la organización, entendieran, procesaran y posteriormente decidieran implementarlo en el negocio. Esto a partir, de que ninguno en la empresa conocía lo que era realizar un control de gestión o la implementación de estrategias. Además, y tal como lo indica uno de los

propósitos de Kaplan y Norton, se debe lograr que la estrategia empresarial sea el horizonte de trabajo diario de todos y cada uno de los colaboradores, por lo que se espera que adaptando el modelo a la empresa y no viceversa, lo propuesto pueda ser fácilmente comunicado entre los demás.

Cuando del diseño del plan propiamente se trata, se concluye:

- Los objetivos estratégicos fueron determinados a partir de las necesidades básicas de un pequeño negocio que tiene como foco el crecimiento empresarial.
- El Mapa Estratégico pone como cúspide la perspectiva financiera, a pesar de que se busca ser una cadena líder en servicio al cliente, la razón principal recae en que si existe un compromiso con la base del mapa, la perspectiva del consumidor será óptimamente resuelta, lo que impactará directamente a la utilidad del negocio, permitiendo volver al control del Aprendizaje y Crecimiento las veces que se consideren necesarias para el uso del modelo a mediano plazo.
- Finalmente, se reitera la importancia de las perspectivas bases y su impacto en las perspectivas de la cúspide del mapa estratégico. En primer lugar, resulta indispensable que al menos se cuente con las mismas tecnologías de la competencia, con el fin de crear confianza en el cliente y aumentar su capacidad competitiva. Por otra parte, añadir nuevos talentos, formar y entregar cursos a los colaboradores actuales repercutirá en la creación de menús adaptados, lo cual permitiría al negocio diferenciarse de forma más clara a través de la explotación del consumo vegetariano/vegano. Asimismo, una capacitación integral traerá consigo mayor manejo del negocio, disminuyendo el desperdicio de insumos, impactando en la reducción de costos asociados, algo tan anhelado en un pequeño negocio.

12. BIBLIOGRAFÍA

- ABC Internacional. (11 de Marzo de 2022). *Las consecuencias de la guerra entre Ucrania y Rusia*. Obtenido de ABC INTERNACIONAL: https://www.abc.es/internacional/abci-consecuencias-guerra-ucrania-rusia-nsv-202203101732_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.abc.es%2Finternacional%2Fabc-consecuencias-guerra-ucrania-rusia-nsv-202203101732_noticia.html
- Arce , B., & Calves, S. (2008). La evaluación de las Cadenas de Valor como estrategia para la competitividad de las PYMES. *Tecsisistecal*(5).
- Banco Central Chile. (29 de Marzo de 2022). *Prensa*. Obtenido de Banco Central Chile: <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/comunicado-rpm-marzo-2022>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (Agosto de 2010). *Estatuto de las Pymes*. Obtenido de Ley Fácil: <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/estatuto-de-las-pymes>
- Broitman, P. (12 de Agosto de 2018). Cómo desarrollar un modelo de negocio para Pymes. (E. d.-U. Católica, Entrevistador)
- Buenazo Pe. (Octubre de 2021). *Platos Peruanos que la rompen en Chile*. Obtenido de Buenazo Pe: <https://buenazo.pe/notas/2021/10/01/comida-peruana-chile-498>
- Cárdenas, R., & Nogales, D. (10 de Febrero de 2022). Las Expectativas de inflación se disparan al igual que el IPC. *La Tercera*.
- Carillo, A. (05 de Octubre de 2021). *Chile vegano: estudio revela que el 12% de los alimentos a la venta son a base de plantas*. Obtenido de Diario Sustentable: <https://www.diariosustentable.com/2021/10/chile-vegano-estudio-revela-que-el-12-de-los-alimentos-a-la-venta-son-a-base-de-plantas/>
- Carrión M. , J. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción* (segunda ed.).
- Caurin, J. (29 de Junio de 2017). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/diferencia-entre-empresa-y-negocio.html>
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y Análisis PEST. *Degerencia*.
- Cooperativa. (27 de Diciembre de 2021). *Más de 1,6 personas quedarán sin Pase de Movilidad el 01 de Enero*. Obtenido de Cooperativa: <https://cooperativa.cl/noticias/sociedad/salud/coronavirus/mas-de-1-6-millones-de-personas-quedaran-sin-pase-de-movilidad-el-1-de/2021-12-27/131223.html>
- Corrales, R. (Noviembre de 2006). *¿Puede aplicarse el Balanced Scorecard en una PYME?* Obtenido de deGerencia.com: https://degerencia.com/articulo/puede_aplicarse_el_balanced_scorecard_en_una_pyme/

- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica* .
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, 34-42.
- DEC. (2019). ¿Qué es el Customer Experience? *Asociación para el desarrollo de la experiencia de cliente*.
- Dintrans, P. V. (2015). El mercado de las farmacias en Chile: ¿Competencia por localización? *Dialnet*, II(1), 33-73.
- EAE Business School. (13 de Junio de 2018). *Fases para Implementar el Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de Retos Directivos: <https://retos-directivos.eae.es/fases-para-implementar-el-cuadro-de-mando-integral/>
- El Comercio. (Mayo de 2017). *¿Qué es lo que más le gusta a los chilenos de nuestra cocina?* Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/gastronomia/ferias/les-gusta-chilenos-nuestra-cocina-418236-noticia/?ref=ecr>
- El Mostrador . (05 de Octubre de 2021). *Estudio revela categoría favorita de los Chilenos* . Obtenido de El Mostrador : <https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2021/10/05/estudio-revela-que-la-categoria-favorita-de-los-chilenos-a-la-hora-de-pedir-delivery-son-los-postres/>
- Erices, C. (Octubre de 2021). *¿Cómo impacta la inflación a los Consumidores?* Obtenido de La Quinta Emprende: <https://laquintaemprende.cl/opinion/cuales-son-las-consecuencias-de-la-inflacion-en-los-consumidores/#:~:text=Depreciaci%C3%B3n%20de%20la%20moneda%3A%20Con,para%20enfrentar%20los%20gastos%20habituales>.
- Fernández C., J. (20 de Abril de 2021). *Análisis PEST para tu PYME*. Obtenido de Sage Advice: <https://www.sage.com/es-es/blog/como-hacer-un-analisis-pestel-para-tu-pyme/>
- Fernández, A. (2009). El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia. *Revista antiguos alumnos del IESE*, 32-42.
- Forbes. (2020). 15 pasos clave para tomar decisiones basadas en valores en los negocios. *Forbes*.
- García del J. , J., Casanueva R., C., Ganaza V., J. D., & Rodríguez, M. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. España.
- Górriz, R. (2020). El cuadro de mando integral en una PYME. *IEM Business School*.
- Hill, C., & Jones , G. (2009). *Administración Estratégica: Un enfoque integral* (novena ed.).
- Hitt, M. A., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2006). *Administración estratégica: Competitividad & Globalización* (Séptima ed.).

- INE. (2018). *Informe de Principales Resultados VIII Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF)*. Departamento de Presupuestos Familiares.
- INE. (26 de Febrero de 2021). *Boletín Sectores Económicos* . Obtenido de INE: [https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2021/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-\(ivs\)-enero-2021.pdf](https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2021/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-(ivs)-enero-2021.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas. (31 de Marzo de 2020). *Sectores Económicos. Índice de Ventas de Servicios*. Obtenido de Ine.cl: [https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2020/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-\(ivs\)-febrero-2020.pdf](https://www.ine.cl/docs/default-source/ventas-de-servicios/boletines/2020/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndices-de-ventas-de-servicios-(ivs)-febrero-2020.pdf)
- Instituto Politécnico Nacional. (2002). *Metodología para el Análisis FODA*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *The Strategy-Focused Organization*.
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8va ed.).
- Mata, G. (2017). *Análisis y Desarrollo Estratégico de una Pequeña Empresa*. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Mcdonald, K. (2017). *Value Based Decision Making*. *KBP Media*.
- Mercados y Tendencias . (Octubre de 2019). *Restaurantes en Santiago*. Obtenido de Mercados y Tendencias : <https://www.mercadosytendencias.cl/mercados-y-tendencias/marketing-y-ventas/canales/restaurantes-en-santiago-llegan-a-8500-la-mitad-de-ellos-con-especialidad-en-comida-rapida-y-sandwiches/133/>
- MINSAL. (2021). *Protocolo de manejo y prevención ante COVID-19 en Restaurantes, Cafés y Otros establecimientos análogos*.
- Moya, D. P. (2020). *Generación de estrategias en Pymes con la Matriz FODA*. Obtenido de Gestionar Fácil: <https://www.gestionar-facil.com/matriz-foda/>
- Muñiz G., L. (2000). *Cómo implementar un sistema de gestión en la práctica*.
- Ocaranza, C. (Enero de 2021). *Tendencias en Restaurantes 2021: La Tecnología da un paso adelante* . Obtenido de Conexiones 365: <https://www.conexiones365.com/nota/abastur/restaurantes/tendencias-restaurantes-2021-tecnologia>
- Orellana N., P. (21 de Diciembre de 2019). *Dirección Estratégica*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/direccion-estrategica.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*.

- Peiro U., A. (Septiembre de 2015). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Peiro U., A. (Julio de 2016). *Visión de una Empresa*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/vision-de-una-empresa.html>
- Peiró, R. (05 de Julio de 2017). *Análisis PEST*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>
- Peiró, R. (06 de Julio de 2017). *Cadena de Valor*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>
- Pérez P., J., & Merino, M. (2012). *Definición Objetivo*. Obtenido de Definicion.de: <https://definicion.de/objetivo/>
- Ponce T., H. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Redalyc.org*, 113-130.
- Porter, M. (2007). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business School.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Quiroa , M. (06 de Septiembre de 2020). *Análisis externo de una empresa*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-externo-de-una-empresa.html>
- Quiroa, M. (2020). *Análisis interno de una empresa* . Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-interno-de-una-empresa.html>
- Raffino, M. (16 de Julio de 2021). *Misión y Visión*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/mision-y-vision/>
- Ramírez, S. (2019). OKRs: Guía completa y ejemplos. *Economía TIC*.
- Roa, Y. (Junio de 2018). *Modelo de negocio Canvas: Cómo usarlo en tu empresa* . Obtenido de Semrush Blog: <https://es.semrush.com/blog/modelo-negocio-canvas-como-usarlo/>
- Rockcontent. (Octubre de 2018). *OKR: Qué es y cómo implementar la metodología de Objectives and Key results*. Obtenido de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/okr/>
- Roldán, P. N. (31 de Julio de 2017). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/negocio.html>
- Romero, R. (2006). *Marketing*. Palmir E.I.R.L.
- Ruíz, V. (2019). Pasos para elaborar tu propio Balanced Scorecard. *Emprende Pyme*.

- Sáez H., J. (2021). Qué es y Cómo hacer un análisis VRIO. *IEBS*.
- Sarli, R., González, S., & Ayres, N. (2015). *Análisis FODA. Una herramienta necesaria*.
- Servicio de Impuestos Internos. (2021). *Infografía Pymes*. Obtenido de SII:
https://www.sii.cl/sobre_el_sii/info_empresas_pyme.pdf
- Sevilla A., A. (10 de Diciembre de 2016). *Ventaja competitiva*. Obtenido de Economipedia :
<https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- Taborda Ocampo, M. A., Nova, L. D., & Bohórquez Sanabria, I. V. (2018). IMPORTANCIA DE LAS PYMES PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE CHILE EN EL SIGLO XXI. *Punto de Vista*, 9-14.
- Team Leader. (06 de Junio de 2017). *¿Qué es la cadena de valor de una empresa?*. Obtenido de Team Leader: <https://www.teamleader.es/blog/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa#:~:text=Definiendo%20la%20cadena%20de%20valor,valor%20posible%20para%20el%20cliente>.
- Thompson, A. A., & Stickland, A. (1998). *Dirección y administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas*. MacGraw-Hill Interamericana.
- Vesga, G. (Enero de 2021). *OKR: Qué son, su uso y ejemplos reales*. Obtenido de Pensemos:
<https://gestion.pensemos.com/okr-que-son-uso-y-5-ejemplos-reales>
- WEB y Empresas. (29 de Mayo de 2018). *WEB y Empresas*. (M. Riquelme, Editor) Obtenido de <https://www.webyempresas.com/estrategia-operativa/>
- Westreicher, G. (Agosto de 2020). *Estrategia*. Obtenido de Economipedia.com:
<https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). Conceptos básicos de administración estratégica. En *Administración Estratégica y Política de negocios* (págs. 1-33).
- Wilhelm, W. A. (1992). Changing corporate culture or corporate behavior? How to change your company. *Academy of Managment Executive*, 72-76.
- Zomato. (2022). *Restaurantes en Independencia*. Obtenido de Zomato:
<https://www.zomato.com/santiago/independencia-restaurantes?sort=da>

13. ANEXOS

13.1. Anexo 1: Pasos clave para la toma de decisiones basadas en Valores

Como forma de generar una ayuda en la toma de decisión según el modelo, miembros del Consejo de Entrenadores de la revista Forbes (2020) hizo una lista de los 15 pasos clave para incorporar la toma de decisiones en una empresa. A continuación se detallan las mejores respuestas.

1. Revisa tu instinto.

A medida que los líderes contemplan las decisiones y quieren asegurarse de que se basen en valores, deben realizar un escaneo corporal virtual y ver qué noticias hay. ¿Se siente como una buena decisión, proceso o enfoque? Nuestros cuerpos llevan una gran cantidad de información y, a menudo, ignoramos estos datos. - Michele Davenport, Soluciones de coaching de mosaico.

2. Base sus valores en su mejor yo o persona.

Asegúrate de que tus valores se basen en la esencia de tu mejor yo y no en tu ego o crítico interno. Podríamos suponer que un valor como el "trabajo duro" es importante para nosotros, pero eso podría deberse a una creencia limitante. Un valor más exacto podría ser "trabajo significativo y satisfactorio". - Rosie Guagliardo, Coaching de InnerBrilliance

3. Considere por qué existe y para quién existe

Para tomar decisiones basadas en valores, debe recurrir a dos preguntas. ¿Por qué existimos y para quién existimos? Volver a consultar estas respuestas es como su estrella del norte que guía

a la organización de regreso a los valores fundamentales. Todos en la organización deben poder responder a estas dos preguntas sin vacilar. - Melinda Fouts, Ph.D. , El éxito comienza contigo

4. Alinea los objetivos con los valores.

Las decisiones se toman para cumplir con los objetivos, que a su vez deben alinearse con los valores fundamentales desde el principio. El líder debe comprometerse con esa pieza, entendiendo que no puede estar sesgado hacia una forma de ejecutar una decisión porque los valores están encarnados de manera diferente por varias personas. Esta cadena de alineación impulsará decisiones y estrategias basadas en valores. - Samara Hakim, CulturGrit.

5. Defina lo que nunca hará.

Los valores son su brújula interna para guiarlo en el viaje de su vida. Aparte de lo que haría en una situación difícil o crisis, considere lo que nunca hará. Esta introspección de autoliderazgo será congruente con su verdadera naturaleza y ayudará a salvaguardar su integridad en situaciones que pueden estar fuera de su control. La autoridad de su marca personal depende de ello. - Jon Michail, Image Group International.

6. Adopte un enfoque centrado en las personas.

Tome una página del diseño centrado en el ser humano y considere este marco de valores primordiales en la toma de decisiones: 1) ¿Qué es lo que usted valora personalmente? 2) ¿Qué valoran otras partes interesadas? 3) ¿Qué se valora en la organización? Tener en cuenta los tres ángulos no solo contribuirá a la decisión, sino que también dirigirá la forma en que se presenta, interactúa con los demás y comunica los resultados de la decisión. - Holly R. Pendleton, HCL Technologies.

13.2. Anexo 2: Ejemplo y Consideraciones Matriz FODA

Tabla 7: Consideraciones Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.	No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.	Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.

(Fuente: Thompson & Stickland, 1998)