



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

**FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:
TRANSFORMACIÓN DE DELIVERY DE PREPARACIONES
DULCES EN NEGOCIO GASTRONÓMICO LLAMADO
“DISTRAÍDO”**

Trabajo de Investigación

POR

Alan Franco Chignoletti

alan.chignoletti@fce.uncu.edu.ar

(N° de Registro: 30558)

Director

Mgtr. Sara Andrea Pettina

Codirector

Ing. Roberto Fernando Svrsek

Mendoza - 2021

RESUMEN TÉCNICO

El sector gastronómico está formado por muchas empresas que compiten a diario por una cuota de mercado. Esto hace que para poder transformar el negocio que actualmente produce bajo pedido en “Distraído”, un local comercial que ofrece servicios gastronómicos y que busca ser auténtico y crear su propia identidad, sea necesario realizar una adecuada planeación estratégica.

Es por eso, que el presente trabajo de investigación tiene por finalidad llevar a cabo la planificación estratégica de “Distraído” aplicando diferentes herramientas aprendidas a lo largo de toda la carrera de Licenciatura en Administración.

Lo primero que vamos a hacer es definir la idea de negocio a partir del Modelo de Canvas y dejar sentadas las bases del negocio. Luego, utilizando datos primarios extraídos de encuestas, y fuentes secundarias confiables y debidamente trianguladas se va a realizar un estudio exploratorio del sector gastronómico que va a determinar sus características y necesidades. También, se va a utilizar el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter para definir el micro entorno y se va a desarrollar una Matriz FODA, de la cual, van a surgir estrategias para alcanzar nuestros objetivos planificados. Por último, se va a desarrollar un modelo de Cuadro de Mando integral (CMI) para gestionar los cambios organizacionales.

El CMI contribuye a mejorar la planificación y gestión de la organización. Por eso, para lograr avanzar, evolucionar y transformar lo que surgió como un delivery de preparaciones dulces, es fundamental la implementación de herramientas que permitan no sólo establecer objetivos e indicadores, sino también contar con información útil y oportuna que ayude a tomar decisiones y realizar acciones correctivas en caso de ser necesario. En definitiva, apuntar a una mejora continua en el funcionamiento conjunto de toda la organización.

Palabras claves: Planeación estratégica, Cuadro de Mando Integral (CMI), sector gastronómico, pastelería.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
I. HIPÓTESIS.....	5
II. OBJETIVOS.....	5
III. JUSTIFICACIÓN	5
IV. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	5
PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO	7
I. DEFINICIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	8
II. DE LA IDEA AL NEGOCIO: HERRAMIENTAS PARA EL MODELADO DEL NEGOCIO... 9	
1. LIENZO DEL MODELO DEL NEGOCIO	9
III. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	13
1. MISIÓN ORGANIZACIONAL.....	13
2. VISIÓN ORGANIZACIONAL.....	14
3. VALORES.....	15
4. GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS	15
5. PROPUESTA DE VALOR.....	16
6. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	17
IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA	19
HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS UTILIZADAS	19
1. MACROENTORNO: ANALISIS PEST	19
2. MICROENTORNO: MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	21
3. MATRIZ FODA.....	27
V. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	28
1. PROBLEMAS QUE TRATA DE RESOLVER	28
2. BARRERAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA:.....	29
3. ELEMENTOS DEL CMI.	30
4. PROCESO ELABORACION DEL CMI	32
SEGUNDA PARTE: APLICACIÓN PRÁCTICA	34
II. LA IDEA DE NEGOCIO	35
1. EL LIENZO DEL MODELO DEL NEGOCIO	35

III. BASES DEL NEGOCIO	36
1. LA EMPRESA	36
2. MISIÓN	36
3. VISIÓN	37
4. VALORES	37
5. GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS	37
6. PRINCIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS	38
7. PROPUESTA DE VALOR	39
IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO	41
1. MACROENTORNO: ANALISIS PEST.	41
2. MICROENTORNO: MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	50
3. MATRIZ FODA	54
V. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	57
1. PERSPECTIVAS	57
2. MAPA ESTRATÉGICO	60
CONCLUSIÓN	62
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	64

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica ayuda a que las empresas sobrevivan en un ambiente competitivo.

En el sector de pastelería y panadería muchas empresas compiten a diario por una cuota de mercado. Esto hace que resulte imprescindible realizar un exhaustivo análisis y planeación estratégica a la hora de desarrollar un negocio en el sector.

Se pretende con el presente trabajo llevar a cabo la planificación estratégica para desarrollar un negocio de pastelería que actualmente está funcionando como una PyME, formada por el emprendedor (cocinero y administrador), una persona encargada de registrar los pedidos y otra que colabora con la entrega a domicilio. Se produce a pedido y se entrega a domicilio.

El trabajo se estructura en dos partes. En la primera se desarrolla el marco teórico que es una base que recopila consideraciones teóricas acerca de la planificación estratégica. En la segunda, es donde comienza a tomar forma el emprendimiento que aspira ser un local de pastelería y lleva el nombre de "Distraído". Aquí también se aplica de forma práctica en la empresa algunas herramientas de planificación estudiadas a lo largo de toda la carrera.

I. HIPÓTESIS

Por medio de la herramienta Cuadro de Mando Integral es posible planificar estratégicamente un emprendimiento de pastelería.

II. OBJETIVOS

General:

Aplicar herramientas de planeación estratégica que sirvan para transformar un negocio que trabaja por pedido en un local comercial de servicios gastronómico.

Específicos:

- a) Desarrollar el concepto de negocio.
- b) Realizar un análisis del mercado que permita determinar las necesidades del sector gastronómico y definir el posicionamiento de “Distraído”
- c) Elaborar estrategias que generen valor para el negocio.
- d) Desarrollar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que sirva para la gestión.

III. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación ha sido motivado por el deseo de emprender y desarrollar un negocio propio por parte del autor del mismo, combinando lo aprendido en las dos carreras realizadas Tecnicatura en Gastronomía y Licenciatura en Administración y dando a conocer su pasión por la Pastelería.

Para ello se considera necesario realizar una correcta planeación estratégica que sirva como herramienta para posteriormente poder llevarlo a cabo.

IV. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el trabajo de investigación según los objetivos planteados lo primero que vamos a hacer es definir la idea de negocio a partir del Modelo de Canvas y dejar sentadas las bases del negocio (misión, visión, valores, grupos de interés, principales productos y servicios que se ofrecen, propuesta de valor).

En segunda instancia, se va a realizar un estudio exploratorio del sector gastronómico que va a determinar sus características y necesidades. Para esto, nos vamos a basar en información extraída de informes, páginas web y encuestas.

También, se va a utilizar el modelo de las cinco Fuerzas competitivas de Porter para definir el micro entorno y se va a desarrollar una Matriz FODA, de la cual, vamos a obtener estrategias que nos van a ayudar a alcanzar nuestros objetivos planificados.

Por último, se va a desarrollar un modelo de Cuadro de Mando integral para gestionar los cambios organizacionales.

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

I. DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación es un tema central a la hora de desarrollar un negocio. De hecho es el inicio y la base del proceso administrativo. Sin ésta lo que se realice en la organización no tiene razón de ser, dado que funcionaría sin haber determinado los resultados y por lo tanto no pudiendo realizar las posteriores mediciones y controles que le permiten a la empresa estar en continuo funcionamiento para alcanzar su visión.

La planeación consiste en la elaboración de un plan que determina qué quiere ser la empresa, dónde se va a establecer, cuándo va a iniciar sus operaciones y cómo lo va a lograr.

Por otro lado la estrategia es el camino que usan las organizaciones para alcanzar con éxito los objetivos que previamente se definen en la planificación.

Teniendo claros los conceptos de planificación y de estrategia, podemos llegar al de “planificación estratégica”, que en palabras de Chiavenato la define como: “El proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Dicho proceso, guiará a la organización en su desarrollo y en la formulación de estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible”.

Otros autores la definen como:

“Proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes, que se sigue para determinar los objetivos y las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlos” (Anthony Robert, 1998)

“La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.” (Robbins, 1987)

Sin una correcta planificación o administración estratégica no se sabe adónde ir. El no tener un camino definido puede llevar a la organización a improvisar, correr riesgos, restringir iniciativas, perder tiempo y recursos. La planificación estratégica previene estos inconvenientes, aclarando lo que se quiere lograr y de qué manera se va a conseguir.

Lo aportado por los autores adquiere especial notoriedad en este contexto de Covid - 19, donde se acrecienta la incertidumbre del comportamiento de los mercados.

II. DE LA IDEA AL NEGOCIO: HERRAMIENTAS PARA EL MODELADO DEL NEGOCIO

Toda empresa comienza con el surgimiento de una idea de negocio, la coronada de una oportunidad latente. La forma de capturarla o hacerla posible consiste en modelar el negocio.

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010).

La forma de planificar la idea de negocio puede realizarse gradualmente, iniciando por una etapa creativa, grupal e intuitiva. Para generar un modelo de negocios puede recurrirse al Modelo de CANVAS, presentado por Osterwalder & Pigneur en su libro Generación de modelos de negocios del año 2010. Para aplicar esta herramienta, los autores proponen desarrollar el lienzo que se explica a continuación.

1. LIENZO DEL MODELO DEL NEGOCIO

El lienzo del modelo de un negocio es una herramienta para describir, analizar y diseñar modelos de negocio. Puede pensarse como una especie de boceto que permite visualizar la forma en que la empresa creará valor. Es una primera versión de la estructura de la empresa y sus componentes para empezar a pensar cómo llevar a cabo el negocio.

El lienzo describe el modelo dividiéndolo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder & Pigneur, 2010). Los módulos son:

- **Clientes:** este bloque busca definir el o los segmentos para los cuales la empresa va a crear valor. Se puede tratar de mercados de masa, mercados segmentados, diversificados o nichos de mercado. Más allá del tipo de mercado a atender la idea principal es identificar para quién se va a trabajar: el cliente. Esto implica dejar de lado otros mercados. El punto de partida es entonces el cliente, en consecuencia, se debe tener un conocimiento profundo de sus necesidades para poder empezar a diseñar el modelo del negocio.

- **Propuesta de valor:** tiene por finalidad solucionar un problema o satisfacer una necesidad. Está formada por el conjunto de productos y servicios que crearán valor para el segmento de mercado que se seleccionó. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa.
Los valores ofrecidos pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, reducción de tiempos y riesgos, mejora del rendimiento, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, marca, status, accesibilidad, personalización, comodidad/ utilidad, etc.).
- **Canales:** es necesario explicar el modo en que la empresa se va a comunicar con los diversos segmentos de mercado para llegar a ellos y acercarles la propuesta de valor. Se debe definir canales de comunicación, distribución y venta. Puede tratarse de canales directos o indirectos, a través del trabajo en conjunto con intermediarios de mercado. Para eso es necesario realizar un análisis para determinar cuál será la mejor forma para establecer contacto con los clientes, cómo se relacionarán entre sí los distintos canales que la empresa utilizará y cuál es la rentabilidad ofrecida por cada uno de ellos.
- **Relaciones con los clientes:** en este bloque se debe definir el tipo de relación que se desea establecer y mantener con cada segmento de mercado atendido. La relación puede ser personal (asistencia personal, asistencia personal exclusiva) o automatizada (creación de comunidades de usuario, sistema de autoservicio, servicios automáticos, creación colectiva de valor junto a los propios clientes). Varias de ellas pueden coexistir, lo importante es determinar cuál o cuáles serán las adecuadas para el tipo de negocio deseado, su costo y su rentabilidad. Las relaciones con los clientes pueden estar fundada en la captación de los mismos, su fidelización o la estimulación de las ventas.
- **Fuentes de ingreso:** este módulo se centra en el flujo de caja que genera la empresa en los diferentes segmentos de mercado. Como mencionamos anteriormente, los clientes son el corazón de un modelo de negocio, pero las fuentes de ingreso lo alimentan y representan sus arterias. Para crear una o varias fuentes de ingreso las empresas deben determinar el monto que cada segmento está dispuesto a pagar por el valor ofrecido. De allí puede que cada segmento tenga un mecanismo de fijación de precio diferente (lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad). Además, los ingresos pueden provenir de diversas fuentes, pueden obtenerse por la venta de productos o servicios, del pago de cuotas por

el uso de un producto, de alquileres por los mismos, licencias o incluso por servicios de publicidad.

- **Recursos clave:** en este bloque se definen cuáles serán los activos vitales para el funcionamiento del negocio. Puede tratarse de recursos físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.
- **Actividades clave:** se definen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito. Son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Se debe detallar cuáles van a ser las actividades claves del negocio.
- **Asociaciones Clave:** en este bloque se va a determinar la red de socios que van a contribuir al funcionamiento de la empresa. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos, para eso trabajan de distintas formas con diversos actores. Así pueden establecer alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, asociaciones estratégicas entre empresas competidoras, realizar joint ventures (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios y mantener relaciones cliente-proveedor y de esta manera garantizar la fiabilidad de los suministros. En todas ellas lo importante es tener en claro qué es lo que se necesita de cada socio y cuáles de los recursos y actividades que pueden brindarle los socios son clave para el éxito de la propia empresa.
- **Costo de la estructura:** se describen los principales costos en los que se incurrirá al trabajar con un modelo de negocio determinado. Para eso, es necesario previamente definir los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave necesarias. Se debe identificar la estructura de costos, con el propósito de minimizarlos, observando los tipos de costos en los que se va a incurrir (fijos y variables). Sin embargo, en algunos modelos los costos no son tan determinantes como en otros. Este es el caso de las estructuras basadas en valor, donde la prioridad es la creación de valor a través de ofertas premium y servicios personalizados entre otras características.

Gráficamente los bloques en conjunto se representan de la siguiente forma.



Lienzo del modelo de negocio

Fuente: Generación de modelos de negocios. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010).

Para elaborar el lienzo del negocio Osterwalder y Pigneur proponen armar los bloques en una pizarra sobre la cual el equipo emprendedor pueda trabajar a modo de tormenta de ideas.

Esta representación gráfica permite visualizar todos los componentes en simultáneo y la manera en que se entrelazan. Según afirman sus autores este concepto propone una metodología para inventar, diseñar y aplicar modelos de negocio de forma sistemática. Una manera transformadora de los modelos obsoletos que permite convertir las ideas visionarias en modelos de negocio revolucionarios que desafíen el sistema establecido o lo rejuvenezcan. Así, la innovación del lienzo en sí misma reside en aportar una estructura sistemática de modelar negocios. Una forma que permite materializar las innovaciones que cada emprendedor pretende llevar a cabo.

III. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de la planeación estratégica tiene como fin la creación de un mapa o camino que se va a seguir hasta poder definir cuáles son los objetivos de la organización. Por medio de la administración estratégica se guían los esfuerzos para poder concretar dichos objetivos.

A continuación se van a definir los distintos elementos que forman parte de la planeación estratégica.

1. MISIÓN ORGANIZACIONAL

La misión es la razón de ser de la organización, su ADN. Debe definirse en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio.

La misión no debe confundirse con los objetivos específicos o estrategias de la empresa que están sujetas a cambios más rápidos. Tiene una naturaleza atemporal, no tan influenciada por los cambios y factores externos a la empresa. Por eso, si está bien definida no debería modificarse ante el cambio de su equipo directivo.

Suele responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la razón de ser de la organización?
- ¿Qué productos o servicios ofrece?
- A partir de las competencias centrales ¿Qué segmento de mercado cubrirá la organización?
- ¿Quiénes serán los clientes?
- ¿Cuál es el papel de la organización en la sociedad?

Según Chiavenato en su obra Planificación estratégica, la Misión es importante porque:

- Ayuda a concentrar el esfuerzo de las personas en una sola dirección, debido a que presenta los principales compromisos de la organización de forma explícita.
- Evita el riesgo de que se persigan propósitos contradictorios y también el desgaste y la falta de enfoque durante la ejecución del plan estratégico.
- Fundamenta la asignación de los recursos al tenor de la mira que establece la misión.

- Establece una actitud de responsabilidad en la ejecución del plan estratégico porque define las categorías de las tareas que se cumplirán.
- Hace coincidir la formulación de las políticas con la definición de los objetivos de la organización.

2. VISIÓN ORGANIZACIONAL

Son las aspiraciones a futuro que tiene la organización, los sueños que se anhelan alcanzar. Sirve para marcar en el presente el camino que debemos seguir. Es en lo que la empresa pone día a día todo su empeño por llegar a ser.

Es un concepto más influenciado por los cambios y factores externos a la organización que el propio concepto de misión.

Debe cumplir con algunas características:

- Ser integradora y amplia.
- Entendible, clara y fácil de comunicar.
- Coherente con la realidad institucional.
- Ambiciosa pero alcanzable.
- Apoyada, aceptada y compartida por todos.
- Motivadora para continuar manteniendo motivada la empresa, aun cuando los líderes que la fijaron se hayan ido y para que los miembros de la organización se esfuercen por alcanzarla día a día.

Suele responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiere llegar a ser la organización?
- ¿Cuál es la posición que desea ocupar en el mercado?
- ¿Hacia dónde se dirige?
- ¿Cuál es la imagen futura de la empresa?
- ¿Cómo queremos que nos vean?

3. VALORES

Los valores organizacionales, son un conjunto de creencias e ideas, que se establecen para mejorar el ambiente organizacional y para que todos los miembros de la institución los practiquen en el desarrollo de sus actividades laborales diarias.

Estos valores son la base de la cultura de la empresa, tienen relación directa con la ética y la moral de las personas, por lo tanto, es vital determinar que valores van a regir y regular las relaciones entre la empresa y sus involucrados.

Son ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones del individuo, inspirando los ejes de conducta de la empresa con la misión y visión de la misma.

Éstos responden a la pregunta ¿En qué creemos? Y nos sirven:

- De guía para las actuaciones de los individuos.
- Base para la toma de decisiones.
- Base de toda la cultura corporativa.
- Elemento distintivo.

4. GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS

Son todas aquellas personas, grupos u organizaciones que con su participación, directa o indirecta, influyen en los resultados estratégicos obtenidos y en el éxito del negocio, con la esperanza de obtener frutos de esa contribución.

El éxito de toda empresa depende de la participación de las partes interesadas.

La organización debe tener ideas claras respecto de lo que los diversos grupos de interés esperan de ella cuando ejecuta el plan estratégico.

Una misión organizacional bien elaborada debe tratar de satisfacer las demandas de grupos de interés muy diversos.

La mejor recomendación para que la misión organizacional pueda satisfacer a los diferentes grupos de interés de igual forma es examinar las posibles consecuencias para los stakeholders, con base en las respuestas a algunas preguntas:

- ¿La misión organizacional asegura que se producirán productos y servicios que tengan valor para los clientes actuales? ¿Atraerán a nuevos clientes?
- ¿Cómo se beneficiarán los clientes actuales a medida que la misión organizacional se vaya concretando?
- ¿En caso de que la misión organizacional realmente se concrete, cuál será el beneficio para los accionistas?
- ¿Merecerá su confianza y paciencia, y el rendimiento sobre el capital invertido aumentará en efecto?
- ¿La organización podrá retener a los empleados que se sienten comprometidos con la misión organizacional?
- ¿Podrá construir asociaciones sólidas con proveedores dedicados? ¿Captará la simpatía y la buena voluntad de la opinión pública?



Los diferentes grupos de interés (stakeholders).

Fuente: Planeación estratégica: fundamentos y aplicación. Idalberto Chiavenato (2017). Tercera edición.

5. PROPUESTA DE VALOR

El cliente entiende como valor total a la suma de beneficios que espera recibir del uso de un producto o servicio, o de la aceptación de un concepto.

Las áreas de oportunidades para que el proceso de creación, entrega y alineación de valor sea efectivo se pueden encontrar en nuevos segmentos o nichos.

Por lo general, el valor no está en un producto o servicio, pero cuando sí lo esté no representa una ventaja competitiva, porque todas las organizaciones que actúan en su sector tienen acceso a él.

Para detectarlo podemos preguntarnos:

- ¿Quiénes son los clientes y potenciales clientes?
- ¿Qué consideran valioso de los productos y servicios de la organización?
- ¿Cuál es la experiencia que vivencia el cliente con el producto/ servicio que brinda la organización?

6. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Chiavenato define a los objetivos como: “Una situación deseada que la organización pretende alcanzar. Cuando alcanza un objetivo, éste deja de ser el resultado esperado, y la organización lo asimila como algo real y presente. Se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado.”

Los objetivos deben cumplir algunas características:

- *Claridad*: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no quede ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.
- *Flexibilidad*: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- *Medible o mensurable*: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- *Realista*: los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- *Coherente*: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir, no deben contradecirse. Deben estar alineados con la visión organizacional.
- *Motivador*: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
- Deben ser *deseables y confiables* por los miembros de la organización.

→ Deben elaborarse con la *participación del personal* de la empresa (administración por objetivos).

La sociedad está siempre en constante cambio, y como resultado, la organización debe modificar sus objetivos organizacionales en un proceso de ajuste a los problemas y las situaciones del ambiente. A su vez, estos cambios crean nuevas necesidades, y estos exigirán otros ajustes, formando así un círculo virtuoso.

IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

Las organizaciones funcionan como un sistema abierto, realizan transacciones e intercambios de forma continua con el medio ambiente.

Es imposible analizar una organización sin tener en cuenta su entorno, es por eso que a continuación describiremos algunas herramientas que vamos a utilizar para analizar el macroentorno y el microentorno.

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS UTILIZADAS

1. MACROENTORNO: ANALISIS PEST

El análisis PEST 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 (Chapman, 2004). PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El análisis PEST se puede extender a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI. Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores.

A continuación se detallan algunas de las variables a analizar en cada una de las dimensiones.

Tecnológica:

- Desarrollos tecnológicos.
- Financiamiento para la investigación.
- Tecnologías / soluciones sustitutas.
- Información y comunicación.
- Legislación tecnológica.
- Potencial de innovación.
- Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes.
- Asuntos de propiedad intelectual.

Social:

- Factores étnicos y religiosos.
- Publicidad y relaciones públicas.
- Tendencias de estilo de vida.
- Demografía.
- Opinión y actitudes del consumidor.
- Punto de vista de los medios.
- Cambios de leyes que afecten factores sociales.
- Imagen de la marca, la tecnología y la empresa.
- Patrones de compra del consumidor.
- Moda y modelos a seguir.
- Grandes eventos e influencias.
- Acceso y tendencias de compra.

Económica:

- Situación económica local.
- Tendencias en la economía local.
- Economía y tendencias en otros países.
- Asuntos generales de impuestos.
- Impuestos específicos de los productos y servicios.
- Ciclos de mercado y tendencias de distribución.
- Motivaciones de los clientes/ usuarios.
- Intereses y tasas de cambio.

Política:

- Asuntos ecológicos/ambientales.
- Legislación actual en el mercado local.
- Legislación futura.
- Legislación internacional.
- Procesos y entidades regulatorias.
- Políticas gubernamentales.
- Periodo gubernamental y cambios.
- Políticas de comercio exterior.
- Financiamiento e iniciativas.

- Grupos de cabildeo y de presión.
- Grupos de presión internacionales.

2. MICROENTORNO: MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

Es una herramienta desarrollada por Michael Porter en 1987 y es muy utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe al entorno competitivo en términos de cinco fuerzas básicas:

1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
2. El poder de negociación de los clientes.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutos.
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

A su vez, permite determinar el grado de atractivo que hay en un sector de negocio definiendo su rentabilidad potencial. También, sirve para mejorar la posición competitiva de una empresa con respecto a cada una de las cinco fuerzas.

Gráficamente, el modelo se representa de la siguiente manera:



Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter

Fuente: Extraído de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>

Ezequiel Dias (2014, p. 39 - 41), describe las cinco fuerzas competitivas basándose en la obra Estrategia Competitiva de Michael Porter de la siguiente manera:

A. *La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).*

Un sector que demuestra buen crecimiento y considerable rentabilidad puede atraer a nuevos participantes hacia el mismo. Por ello es necesario considerar cuáles serían los factores que impedirían el ingreso de otras empresas, evitando erosionar la propia participación de mercado. Así mismo, es menester analizar estas barreras en el caso en que el proyecto planificado sea el que esté intentando ingresar a la industria.

Las barreras que impiden la incorporación de nuevos participantes son las siguientes,

→ **Economías de escala:** *consisten en reducciones de los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período. Las economías de escala frenan el ingreso obligando al potencial ingresante producir en gran escala y, en consecuencia correr el riesgo de una fuerte reacción por parte de empresas existentes, o tendrá que entrar en una pequeña escala y aceptar una desventaja en costos.*

Las economías de escala pueden relacionarse a áreas funcionales, operaciones o actividades que forman parte de un área funcional. También pueden obtenerse por diversificación relacionada, por el logro de ingresos adicionales proveniente de subproductos, por compartir activos intangibles o a través de la integración vertical.

→ **Diferenciación del producto:** *ofreciendo un bien o servicio que es percibido como único, ya sea por su diseño, identidad de marca, tecnología, servicios agregados, o cualquier diferenciación que la empresa pueda tener a lo largo de su cadena de valor.*

→ **Requisitos de capital:** *la necesidad de tener que invertir grandes sumas de dinero para ingresar al mercado puede servir de barrera a competidores potenciales. Incluso para las grandes empresas que cuentan con la espalda financiera para diversificar sus áreas de actuación comercial, el hecho de invertir ese dinero representa un riesgo en sí mismo, lo cual también sirve como barrera.*

→ **Costos cambiantes:** *pueden ser por cambiar de proveedor, reentrenamiento del empleado, costo y tiempo para calificar una nueva fuente, rediseño del producto,*

o incluso costos psíquicos por terminar una relación. Si estos costos son elevados entonces el proveedor de nuevo ingreso tendrá que ofrecer una gran mejoría en el costo o en el desempeño para que el comprador cambie el actual.

- **Acceso a canales de distribución:** *la nueva empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante diversas tácticas como reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida, u otras. En ocasiones esta barrera puede ser tan alta que el nuevo competidor se ve obligado a desarrollar un canal de distribución completamente nuevo.*
- **Desventajas en costos independientes de las economías de escala:** *se trata de ventajas que no pueden ser igualadas por los nuevos competidores como por ejemplo, tecnología patentada, acceso favorable a materia prima, ubicaciones favorables, subsidios gubernamentales, curva de experiencia (implica la reducción de los costos unitarios al adquirir experiencia acumulada en ciertos procesos), etc.*
- **Políticas gubernamentales:** *el gobierno puede limitar o impedir el ingreso a determinadas industrias con controles, pedidos de licencias y limitaciones de acceso a materias primas, normas contra contaminación ambiental, normas de seguridad del producto y otras restricciones.*
- **Expectativas de los competidores actuales sobre el ingreso de nuevas empresas:** *Puede servir también como barrera. Si se espera que los rivales ya instalados en el mercado respondan enérgicamente, el nuevo ingreso puede ser disuadido. La respuesta en cualquier caso dependerá del historial de respuestas, de que las empresas existentes tengan recursos para defenderse y del grado de compromiso que éstas posean, como es el caso de la posesión de activos de poca liquidez y crecimiento lento de sector.*
- **El precio como factor disuasivo de entrada:** *Si el nivel actual de precios es más alto que el precio como factor disuasivo, la nueva empresa pronosticará utilidades superiores al promedio e ingresará en la industria. El riesgo de entrar en una industria puede eliminarse si las empresas establecidas deciden fijar precios por debajo del precio hipotético como factor disuasivo o si la competencia las obliga a hacerlo. Cuando se fijan precios más altos, las ganancias de rentabilidad llegan a durar poco tiempo, ya que se disipan con el costo de luchar contra los rivales de ingreso reciente o el de convivir con ellos.*

B. El poder de negociación de los clientes.

La elección de los grupos de compra es una decisión vital para toda empresa. El concentrarse en compradores que posean un mínimo de poder de compra permite, según Porter, mejorar la posición estratégica de la empresa.

Los compradores influyen en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o mayores servicios y haciendo que las empresas compitan entre ellas, todo a expensas de la rentabilidad de la industria.

El poder de negociación de un grupo de compradores es mayor si se dan las siguientes circunstancias:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes en relación a las ventas del proveedor.*
- Las compras que realiza en el sector industrial representan una fracción importante de sus costos.*
- Los productos que se compran en el sector son estándar o no diferenciados.*
- Los compradores representan una amenaza de integración hacia atrás.*
- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios ofrecidos por el comprador (caso en que aquel sirva como materia prima para este).*
- El comprador tiene información total. El hecho de que el comprador posea información completa sobre la demanda, precios de mercado reales e incluso los costos de proveedor le proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es reducida.*
- Costos bajos por cambiar de proveedor.*
- Cuando el comprador devenga bajas utilidades.*

Todos estos factores cambian con el tiempo, y pueden ser atribuidos a consumidores como a compradores industriales. El poder de compra de los mayoristas y detallistas se amplifica, además, por el hecho de que pueden influir en la decisión de compra de los consumidores, minoristas u otras empresas a las que venden.

C. El poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costos con sus propios precios. Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores. Algunas de ellas son:

- *Que el sector esté dominado por un reducido número de empresas importantes.*
- *Mayor grado de concentración que el sector al que le vende.*
- *Que la empresa no sea un cliente importante para el grupo proveedor.*
- *Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.*
- *Productos diferenciados o que requieran grandes costos por cambio de proveedor.*
- *Que el grupo proveedor represente una real amenaza de integración hacia adelante.*

Otro actor que debe reconocerse como proveedor es la mano de obra, que puede ejercer gran poder. Los trabajadores escasos, altamente especializados y/o fuertemente sindicalizados pueden negociar una parte significativa de las utilidades potenciales de una empresa.

Todas estas condiciones no sólo están sujetas al cambio sino a menudo fuera del control de la empresa. Sin embargo, la empresa puede mejorar su situación frente al poder de los proveedores mediante la estrategia.

D. La amenaza de productos y servicios sustitutos.

Se consideran productos sustitutos aquellos que cumplen con la misma función que el producto del sector industrial bajo análisis. Estos limitan los rendimientos potenciales del sector colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente. Traspasar ese precio máximo implicaría una transferencia de la demanda hacia los sustitutos.

Según Porter (Estrategias competitivas, 2014), los sustitutos que merecen especial atención son los que: están sujetos a tendencias que mejoran la relación entre precio y desempeño con el producto de la industria, o generan industrias que

obtienen utilidades altas. En el segundo caso, los sustitutos a menudo se introducen de manera rápida en el mercado, cuando algún adelanto o hecho incrementa la competencia en la industria, reduce el precio o mejora el desempeño.

El impacto de la amenaza de sustitución depende de:

- La disponibilidad de sustitutos cercanos*
- El costo de cambio para el usuario*
- La agresividad de los productores de sustitutos*
- Las compensaciones precio-valor entre los productores originales y sus sustitutos.*

E. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

La rivalidad entre los competidores se presenta porque una o más de las empresas del sector sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Los movimientos competitivos generan respuestas en la mayoría de los sectores. Los factores que provocan mayor rivalidad son los siguientes:

- Un gran número de competidores o igualmente equilibrados. Cuando el sector está conformado por un gran número de empresas, o incluso cuando siendo pocas, se encuentran relativamente equilibradas en cuanto a tamaño y recursos se crea inestabilidad debido a que están propensas a pelear con recíproca correspondencia de forma sostenida y enérgica.*
- Diversidad entre los competidores en cuanto a estrategias, orígenes, etc. Las diferencias entre competidores dificultan la interpretación precisa de las intenciones mutuas y sobre todo, el acuerdo conjunto de “reglas de juego”.*
- Falta de diferenciación.*
- Costos cambiantes.*
- Intereses estratégicos elevados.*
- Crecimiento lento del sector.*
- Costos fijos elevados o altos costos de almacenamiento en relación al valor agregado.*

Estos costos presionan a las empresas a operar a plena capacidad. Cuando existe capacidad ociosa y es posible aumentar la capacidad ocupada se produce una

tendencia a la disminución de precios que desencadena una competencia basada en precios.

- *Incrementos importantes en la capacidad, sobre todo cuando existe el riesgo de que la capacidad sea aumentada simultáneamente por diferentes empresas.*
- *Fuertes barreras de salida dada por la presencia de activos especializados.*

3. MATRIZ FODA

El Análisis FODA es una herramienta que nos permite detectar fortalezas y debilidades internas de la organización junto con las oportunidades y amenazas que provienen del exterior, con él podemos realizar un análisis estático, de un momento particular.

La Matriz FODA permite realizar un análisis dinámico, es el nexo que permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado. Permite desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategia DA: busca minimizar las debilidades y amenazas.
- Estrategia DO: intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- Estrategia FA: utiliza las fortalezas de las organizaciones para ocuparse de las amenazas del ambiente.
- Estrategia FO: capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable.

A continuación se la representa en la siguiente tabla:

Fact. internos	Fortalezas	Debilidades
Fact. externos	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
Oportunidades	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
Amenazas	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA

Matriz FODA.

Fuente: Elaboración propia.

V. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Luego de haber definido la estructura organizativa y los planes de acción que concreten los objetivos estratégicos, el siguiente paso para lograr la implantación de la estrategia es la puesta en marcha de un sistema de monitorización de la misma a través del Cuadro de Mando Integral (o Balanced Scorecard).

En 1992, fue presentado a la sociedad el CMI en un artículo escrito por Robert. S. Kaplan y David P. Norton. Inicialmente el Cuadro de Mando Integral nació como un sistema de control de gestión que trataba de cubrir las ineficiencias de los sistemas de indicadores tradicionales (prácticamente centrados en indicadores financieros), poco a poco se ha convertido en una metodología propia que nos facilita el proceso de transformación de la estrategia en una realidad.

El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos.

El principal beneficio de la aplicación del CMI es permitir que todo el mundo conozca su importancia para la estrategia general de la empresa. Además es dinámico, no se trata solo de palabras, sino que es algo real.

El Blanced Scorecard sigue contando con los indicadores financieros tradicionales (que cuentan la historia basándose en hechos pasados), pero los complementa con indicadores de actuación futura (financiera, procesos internos, clientes, innovación y aprendizaje, comunidad y medio ambiente).

1. PROBLEMAS QUE TRATA DE RESOLVER

- El determinante del valor de las compañías se basa cada vez más en los activos intangibles frente a los tangibles.
- Estrategia no implementada en todos los niveles de la organización.
- Dificultad de entendimiento del lenguaje directivo por parte del resto de la organización.
- Ausencia de nexo entre la estrategia de la empresa y la acción; lo que implica ausencia de resultados, logros y metas.

- Carencia de claridad en las relaciones causa-efecto, lo que dificulta la toma de decisiones.
- Visión a corto plazo.
- Excesiva concentración en indicadores financieros.

2. BARRERAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA:

Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutierrez (2005) describen las siguientes barreras:

- **La barrera de la visión:** *la gran mayoría de los empleados no comprenden la estrategia de la empresa. Si la estructura impide que los empleados comprendan la estrategia y que actúen en consecuencia, ¿cómo se puede esperar que tomen decisiones eficaces para alcanzar los objetivos fijados?*
- **La barrera de las personas:** *la mayoría de los sistemas proporcionan recompensas por el logro de objetivos financieros a corto plazo, no por iniciativas estratégicas a largo plazo. Cuando la meta es alcanzar objetivos financieros a corto plazo, los empleados inteligentes harán lo que haga falta para asegurarse que esa meta se cumpla, algo que a suele ir en contra de la creación de valor a largo plazo para la empresa.*
- **La barrera de los recursos:** *el 60% de las empresas no vinculan los presupuestos con la estrategia, casi todas las empresas tienen procesos separados para hacer el presupuesto y planificar la estrategia.*
- **La barrera de la dirección:** *al preguntarnos ¿Qué hace el equipo directivo de nuestra empresa durante las reuniones mensuales o trimestrales? Probablemente la respuesta es que dedican la mayor parte del tiempo a analizar los resultados financieros y buscar remedio a las «desviaciones» que aparecen cuando los resultados no concuerdan con las expectativas presupuestarias.*

3. ELEMENTOS DEL CMI.

- **PERSPECTIVAS**

Los objetivos e indicadores del CMI derivan de la visión y estrategia de la organización y contemplan la actuación de la organización desde las perspectivas.

Las perspectivas pueden ser todas las que la organización necesite en función de la naturaleza de su negocio.

Para cada una de las perspectivas es necesario definir:

- Los objetivos que se pretenden alcanzar en cada una de las áreas claves o perspectivas.
- Los indicadores que van a permitir evaluar el cumplimiento de los objetivos y sus periodos de evaluación.
- La frecuencia de actualización de los datos (¿cada cuánto se van a realizar las mediciones?)
- Parámetro de alarma para evaluar las mediciones que realizamos y detectar posibles desviaciones.
- Iniciativa estratégica: hace referencia a las acciones que se van a realizar para alcanzar los objetivos propuestas. Por lo general son a largo plazo.
- Acciones correctivas: son todas aquellas acciones que se realizan para corregir los desvíos, implican un gran esfuerzo económico por parte de la empresa y se debe poder garantizar su ejecución de forma rápida, en el corto plazo.

Las perspectivas imprescindibles de cualquier organización son las que se detallan a continuación:

Perspectiva financiera: Es la forma en que los accionistas, los propietarios y los inversionistas ven la organización.

Desde el punto de vista financiero solo hay dos formas de alcanzar mejores resultados, a través de la reducción de los costos o incrementando las cifras de ingresos. Ambas pueden coexistir.

Los indicadores deben mostrar si la ejecución de la estrategia organizacional contribuye a mejorar los resultados finales. Ejemplos: utilidades, rendimiento sobre la inversión, flujo de caja o efectivo, rendimiento sobre el capital.

Perspectiva del cliente: Es la clave del proceso estratégico de la empresa, es aquí donde se va a determinar la propuesta de valor al cliente.

Para construirla es de utilidad tener en cuenta la siguiente pregunta: ¿Cómo ve el cliente la organización, y esta cómo puede atenderle de la mejor manera posible?

Los indicadores deben mostrar si los servicios prestados son acordes con la misión de la organización. Ejemplos: satisfacción del cliente, puntualidad en la entrega, participación en el mercado, tendencias, retención de los clientes y adquisición de clientes potenciales.

Perspectiva de los procesos internos: La empresa gestiona sus procesos y sus capacidades humanas, tecnológicas y organizativas para ofrecer una propuesta de valor diferenciadora.

Los procesos describen dos conceptos fundamentales de la estrategia de una empresa. Por un lado producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes (procesos de gestión y operativa y de gestión de los clientes), también la mejora de procesos reduce los costos para el componente productividad de la perspectiva financiera (procesos de innovación y reguladores/sociales).

Para construirla es útil plantearse la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los procesos de los negocios en los que la organización debe ser excelente?

Los indicadores deben mostrar si los procesos y la operación están alineados y si están generando valor. Ejemplos: calidad, productividad, logística, comunicación interna.

Perspectiva de innovación y aprendizaje: Los activos intangibles se volvieron decisivos en los procesos de creación de valor.

Existen tres grandes componentes de activos intangibles que deben estar perfectamente alineados con la estrategia para lograr que sea exitosa al momento de ejecutarla. Los tres componentes son: capital humano (competencias estratégicas), capital de información (información estratégica) y capital organizativo (cultura, liderazgo, trabajo en equipo).

Para construirla es de utilidad tener en cuenta la siguiente pregunta: ¿Qué tanta capacidad tiene la organización para mejorar continuamente y prepararse para el futuro? Los indicadores deben mostrar cómo la organización puede aprender y desarrollarse para garantizar el crecimiento. Ejemplos: índices de renovación de los productos, desarrollo de procesos internos, innovación, competencias y motivación de las personas.

Perspectiva de comunidad y medio ambiente: Los indicadores deben mostrar interés además de la rentabilidad financiera, generar impacto social en las comunidades y un impacto ambiental con prácticas que contribuyan a reducir la vulnerabilidad del cambio climático.

En la actualidad, la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es de suma importancia, va más allá del cumplimiento de las leyes y normas, es una filosofía que se incorpora a la visión de negocios y hace referencia al compromiso y obligaciones que asumen de manera voluntaria las organizaciones hacia el resto de la comunidad y organizaciones.

A la hora de desarrollarla, es importante plantearse la siguiente pregunta: ¿Qué estrategia debemos adoptar para garantizar la sustentabilidad?

- **MAPA ESTRATÉGICO**

Son el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cinco perspectivas, las relaciones causa-efecto entre objetivos, los indicadores con su frecuencia de actualización y parámetros de alarma, las iniciativas estratégicas y acciones correctivas.

4. PROCESO ELABORACION DEL CMI

Para poder realizar el CMI debemos realizar las siguientes etapas:

1. **Definición de los objetivos estratégicos:** de nada sirve que la misión organizacional este desde hace décadas en un cuadro fijado en la pared de la entrada. Si la estrategia no es clara, todo el esfuerzo del BSC se perderá en acciones que no tienen que ver con los objetivos reales de la organización. Para alcanzar el éxito, la estrategia organizacional debe ser descrita y comunicada de manera significativa, por medio de un mapa estratégico que muestre una arquitectura lógica de cómo los activos intangibles se pueden transformar en activos tangibles (o financieros).
2. **Preparar el mapa de la estrategia:** significa desglosar la estrategia en sus perspectivas básicas. Para cada una de las perspectivas básicas (financiera, cliente, procesos internos, innovación y aprendizaje, comunidad y medio ambiente) se seleccionan las metas del negocio y los indicadores correspondientes, que deben mostrar si esas metas se están alcanzando o

no. Para que el desempeño organizacional sea más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar interrelacionadas e integradas. La sinergia es el objetivo del diseño organizacional. Las organizaciones enfocadas en la estrategia deben superar las barreras departamentales tradicionales. Se necesitan nuevos formatos organizacionales.

3. **Preparación del BSC:** se debe transmitir y comunicar a las personas, de manera consistente y significativa, los objetivos estratégicos y su desglose, indicadores, metas y acciones. Se trata de traducir la estrategia en términos operacionales para que sea ejecutada adecuadamente. Algunas organizaciones hacen algunos desgloses adicionales para cada perspectiva utilizada y definen los factores críticos, las dimensiones críticas, las metas y las acciones necesarias.

SEGUNDA PARTE: APLICACIÓN PRÁCTICA

II. LA IDEA DE NEGOCIO

1. EL LIENZO DEL MODELO DEL NEGOCIO

A. LA IDEA

Actualmente, existe una gran oferta gastronómica en Mendoza que abastece a distintos tipos de clientes. Muchos de estos lugares tienen una identidad propia o buscan tenerla, pero carecen de productos que marquen verdaderamente la diferencia. Por lo general hablando más específicamente de las pastelerías y casas de té, la gran mayoría de ellas, ofrece la misma propuesta gastronómica, lo que suele cambiar es el anhelo de cada una por tratar de ser auténtica y generar una identidad propia que les permita posicionar su marca.

Es así como a raíz de esto surge la idea de dar un salto y pasar de realizar pastelería a pedido a ofrecer un servicio gastronómico en un local comercial llamado “Distraído”, una propuesta que brinda un lugar ambientado al estilo refugio de montaña que invita a la gente a distraerse y pasarla bien. Una propuesta única con su servicio, su oferta gastronómica distinta y de calidad, su calidez que invita a elegirlo y a recomendarlo.

El consumidor se muestra cada vez más exigente y expectante por la novedad. Esto obliga al emprendedor a brindar un servicio que pueda cumplir con estas características: ser auténtico y que otorgue una experiencia única al consumidor.

Para determinar la forma en que sería posible llevar a cabo la idea de negocio de forma exitosa se ha decidido analizar las variables relacionadas.

B. EL LIENZO

Con la intención de modelar la idea de negocio se utiliza el modelo propuesto por Osterwalder y Pigneur. Se definen los nueve componentes esenciales de un negocio para permitir estructurar la idea y avanzar hacia el modelo de negocio que permita ejecutarla.

ASOCIACIONES CLAVES Ente de turismo municipal. Proveedores de alimentos y bebidas. Entidades bancarias. Pedidos Ya	ACTIVIDAD CLAVE Producción de preparaciones dulces y saladas. Servicio de atención al cliente. Marketing.	PROPUESTA DE VALOR Experiencia única del consumidor generada por un negocio gastronómico que hace que nuestros clientes se distraigan y se sientan como en la montaña, en contacto con la naturaleza, y de esta manera se relajen y recarguen energía. Saboreen pastelería y comidas originales, en un ambiente cálido y acogedor.	RELACIONES CON EL CLIENTE Buena comunicación y especial atención para seguir detectando sus necesidades y lograr satisfacerlas mejor día a día.	SEGMENTO DE MERCADO Hombres y mujeres entre 18 y 65 años, del Gran Mendoza, que poseen un nivel socio económico medio-alto y les gusta distraerse en un lugar único disfrutando de una pastelería delicada.
	RECURSOS CLAVES Humanos: personal gastronómico cualificado, mozos, administrativos, community manager. Material: local comercial, equipamiento y herramientas de cocina, instalaciones y ambientación del local. Tecnología: web, redes sociales, wifi, ERP.		CANALES Venta directa. Delivery Pedidos Ya (para determinados productos). Redes sociales (Instagram, Facebook) y página web.	
ESTRUCTURA DE COSTOS * Inversión inicial: alquiler de local y ambientación, equipamiento y herramientas gastronómicas y para el salón. Costos de mano de obra, personal administrativo y producción. Costo de servicios, administrativos, impuestos y tasas.		FUENTE DE INGRESOS Ventas de productos de pastelería y comida para llevar. Servicio de pastelería y comida para consumir en el local. Las formas de pago van a ser tarjeta de crédito o débito, también efectivo. Se va a negociar con distintas entidades bancarias para lograr acuerdos que permitan obtener beneficios para nuestros clientes.		

Modelo CANVAS.

Fuente: Elaboración propia.

III. BASES DEL NEGOCIO

Para comenzar a modelar el negocio es necesario sentar sus bases. Es por eso que a continuación, a modo de propuesta, se detallan los pilares que van a guiar a la empresa (misión y visión), la propuesta de valor, los grupos de interés que van a interactuar con la empresa, los valores y su cultura.

1. LA EMPRESA

“Distraído” es un proyecto empresarial basado en la creación de una Pastelería donde también se puede almorzar y cenar. Su propósito es hacer que las personas encuentren un espacio donde puedan desconectarse y pasarla bien, disfrutando en simultáneo de gastronomía y diversa pastelería de buena calidad.

Actualmente, la pastelería trabaja produciendo bajo pedido y realizando entregas a domicilio, vendiendo exclusivamente a través del “boca a boca”. Los pedidos se realizan por Whatsapp y se cuenta con un equipo de trabajo conformado por una persona encargada de registrar los pedidos, otra persona que colabora con la entrega a domicilio y el emprendedor que es administrador y encargado de la producción. Además, se cuenta con proveedores de materia prima de confianza.

2. MISIÓN

“Somos un refugio único, que combina distinguida gastronomía, arquitectura y calidez del servicio con la mística que genera estar en contacto con la naturaleza. Nos comprometemos con el medio ambiente, su entorno y buscamos forjar y transmitir un espíritu familiar entre todos nuestros miembros.”

3. VISIÓN

“Ser referentes en el segmento de pastelería y gastronomía de Mendoza, buscando alcanzar un crecimiento continuo y sostenido que nos permita inaugurar nuevas sucursales. “

4. VALORES

Calidad de trabajo: se valora al personal de la organización como pilar fundamental para el progreso y desarrollo de la empresa. Es por eso que se busca generar un ambiente de trabajo seguro, fundamental para contar con colaboradores satisfechos, motivados y con un alto rendimiento personal.

Responsabilidad y compromiso: se busca generar un espíritu familiar entre los miembros de la organización, fortaleciendo su compromiso y responsabilidad hacia la organización y su entorno, generando un impacto positivo hacia la sociedad.

Trabajo en equipo y colaboración: es fundamental el trabajo en equipo y colaborativo de todos los miembros de la organización y el de la misma con su entorno.

Desarrollo personal y profesional: se busca cualificar al personal de la organización, potenciarlo para que crezca tanto en el ámbito personal como en el profesional.

5. GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS

Inserta en un mercado compuesto por diversos actores, la empresa debe esforzarse por entender a quienes la rodean. Las intenciones, acciones y poder de influencia de los grupos de interés con los que se va a relacionar la organización se analizan en la siguiente tabla.

	STACKHOLDERS	DESCRIPCIÓN	EXPECTATIVAS Y OBJETIVOS	PODER E INFLUENCIA
INTERNO	Personal	Cocineros, pasteleros, bacheros, mozos, administrativo, personal de limpieza, otros.	Calidad laboral que genere bienestar y produzca satisfacción, motivación y rendimiento laboral.	Influencia sobre la producción, su ritmo y su calidad. Pueden negociar las condiciones laborales amparados bajo el sindicato que los represente.

EXTERNO	Inversores	Inversiones (familiares y conocidos)	Obtener rentabilidad sobre la inversión y generar nuevas fuentes de ingreso.	Poder de exigir la devolución del capital más intereses.
	Proveedores	Empresas locales y de otras provincias que provisionan de insumos y materiales	Relaciones a largo plazo, cumplimiento de los pagos.	Precio, calidad, tiempos de entrega, financiamiento y formas de pago.
	Clientes	Hombres y mujeres de 18 a 65 años, que viven en el Gran Mendoza, poseen un nivel socio económico medio-alto que gustan de pastelería delicada y distraerse en un lugar único.	Buen diseño y ambientación, calidad en el servicio y producto, calidez en la atención.	Buscan precios relacionados a la calidad percibida. Tienen el poder de recomendarnos o no.
	Comunidad	Sociedad en general.	Accionar ético de la organización y con responsabilidad social.	Evaluación social y de la imagen de la empresa.
	Gobierno y entes de control	AFIP, ATM, Municipalidad.	Operación conforme a las disposiciones legales e impositivas. Cobro de impuestos y tasas.	Poder de contralor, pueden exigir el pago bajo sanción, penas y multas.

6. PRINCIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS

La empresa produce diversas piezas de bollería: croissant clásica y de distintos sabores, pain au chocolate, medialunas de manteca y de grasa, cuadrados de hojaldre con creme brulee, cannele, panes de masa madre y otros.



También piezas de pastelería moderna y clásica: distintas variedades de cakes y tartas, minigâteaux, eclairs, macarons, Paris brest, Fraiser, Tatin, Opera, Sacher, cheesecake, snikers, tarteletas de frutas de estación, lingotes de distintos sabores, alfajores, galletas, budines, tostadas, entre otros.



Acompañado de distintas infusiones, cafetería, licuados y jugos.

Además también se puede almorzar y cenar, ofrecemos distintas variedades de sandwiches, carnes maduradas y pescados, pastas, pizzas y opciones veggies.

7. PROPUESTA DE VALOR

En “Distraído” ofrecemos a nuestros clientes la experiencia única de disfrutar de una delicada y diversa pastelería artesanal y de una variada oferta gastronómica de calidad en un entorno ambientado al estilo refugio de montaña, que permite que nuestros clientes se desconecten de sus preocupaciones por un momento y se ocupen solamente en divertirse.

La estrategia seleccionada para conducir nuestra propuesta de valor es la “Concentración en diferenciación”. La elegimos porque buscamos diferenciarnos por la experiencia satisfactoria que se genera a la hora de consumir nuestros productos acompañados de un cálido servicio de atención y al mismo tiempo, adoptamos una estrategia de cobertura de mercado concentrada o de nicho. La estrategia resultante la podemos apreciar gráficamente en la siguiente matriz de ventajas competitivas de Hax y Majluf, elaborada a partir de las estratégicas genéricas de Michael Porter.

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo menor	Diferenciación
ALCANCE DEL MERCADO	Amplio	Liderazgo en Costos	Diferenciación
	Restringido	Concentración en costos	Concentración en diferenciación

Ventaja competitiva de “Distraído”

Fuente: Michael Porter (2ª ed., 2015). Estrategia competitiva

IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO

A continuación se van a analizar algunos conceptos claves sobre la industria gastronómica para poder tener una visión un poco más clara del sector sobre el que se va a desarrollar nuestro negocio, cuáles son sus características y necesidades. A partir de la investigación realizada va a ser posible comprender la composición del mercado gastronómico argentino (oferta y demanda) y cuáles son las variables de mayor importancia a la hora de elegir dónde ir a comer afuera y aquellas que impulsan a tomar la decisión. Luego, se va a realizar un análisis del micro entorno utilizando el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter. Finalmente, utilizando la Matriz FODA se van a detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas que van a ser valiosas para planificar diferentes estrategias.

1. MACROENTORNO: ANALISIS PEST.

A. FACTOR POLÍTICO

Cualquier cosa que ocurra en el mundo de la política puede afectar aspectos del negocio, incluso la satisfacción del cliente, las ganancias y hasta el menú.

A continuación, se detallan algunas novedades que son muy relevantes para el sector:

- Se aprobó el 21/09/2020 la ley N° 27563 de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística nacional, presentada por la senadora Ana María Ianni y respaldada entre otras entidades por la Federación Empresaria Hotelera y Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) y la Asociación empresaria Hotelero Gastronómica y afines de Mendoza (AEHGA), que propone la declaración de la “Emergencia Turística” y la elaboración de un Plan Federal de Reconstrucción del sector que contempla un paquete de medidas económicas, impositivas, tributarias, laborales, herramientas de incentivo, medidas y programas que promuevan el turismo seguro. Esta ley impacta positivamente sobre el sector gastronómico de Mendoza.
- Lanzamiento del Programa de Recuperación Productiva 2 (REPRO 2). Es una herramienta para sostener el empleo en sectores con dificultad económica. El

beneficio consiste en asignar una suma de dinero individual y fija que se pagará a los trabajadores, a cuenta del pago de las remuneraciones a cargo de los empleadores adheridos al Programa.

- La atención al aire libre, debido a las restricciones sanitarias por el Covid -19, hace que bares y restaurantes deban adaptarse y reacondicionarse, adquiriendo elementos de calefacción, aislamiento, generadores de aire caliente, medidores de oxígeno, sombrillas, gacebos, entre otras herramientas. Es por esto, que el Banco Central lanzó una línea de crédito por un valor total de mil millones de pesos, con un plazo de 36 meses y 12 meses de gracia (se comienza a pagar recién en 2022) destinado a sociedades, autónomos y monotributistas que cuenten con certificado “mipyme” y tengan una antigüedad de 12 meses en el mercado.

B. FACTOR ECONÓMICO

Como consecuencia del COVID- 19, el sector gastronómico es uno de los que más fue afectado. A partir de los informes que realiza todos los meses la FEHGRA en conjunto con Invecq Consulting S.A. (centro integral que brinda consultoría económica) en base a los datos publicados del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) y el Ministerio de Trabajo, se menciona a continuación el impacto de la pandemia en el sector:

- La profundidad de la recesión sectorial es de tal magnitud que, en comparación histórica, grandes crisis macroeconómicas quedan minimizadas. La caída del 2020 es peor que una situación hipotética en la cual las crisis de la convertibilidad 2001-2002 y de la hiperinflación 1989-1990 se hubieran dado juntas. La Gastronomía tuvo una caída del 45% interanual durante todo el año 2020 y del 54% para el período abril-diciembre 2020. Durante enero 2021 volvió a caer el 36% interanual.
- En relación al panorama internacional, si bien el sector fue partícipe de la crisis global, se identificó una caída en nuestro país de magnitudes superiores al resto del mundo. A modo de ejemplo, durante el semestre marzo-septiembre 2020 la actividad cayó 62% en Argentina y 45% en los países de la Unión Europea.

- Los efectos sobre la estructura empresarial del sector son profundos. Las estimaciones de FEHGRA indican que, antes de la implementación de las nuevas medidas publicadas en abril del 2021, había desaparecido el 10% de las empresas del sector, lo que significa el cierre de más de 8.000 empresas en todo el país.
- Los efectos sobre el empleo también dan cuenta de la excepcionalidad de esta crisis. Las estimaciones oficiales del INDEC, publicadas recientemente, muestran la pérdida de más de 170.000 puestos de trabajo totales en el sector hotelero gastronómico entre el cuarto trimestre del 2019 y el cuarto trimestre del 2020, lo que significa la destrucción aproximada del 25% del empleo total del sector.
 - Los datos del Ministerio de Trabajo de la Nación, que solo captan a los trabajadores asalariados registrados, muestran un comportamiento similar: caída del 21,1% del empleo. Un dato alarmante al respecto es que, desde la flexibilización de las restricciones sobre la actividad en septiembre del 2020, la destrucción de empleo asalariado registrado no se ha detenido. Mientras que en el período marzo-agosto 2020, desaparecieron mensualmente en promedio 5.700 trabajadores asalariados, en el período septiembre 2020- enero 2021 la caída mensual promedio de los trabajadores asalariados fue de 4100.

¿Qué representa la hotelería y la gastronomía Argentina?

Según Invecq Consulting S.A. (2019), utilizando datos del INDEC y Ministerio de trabajo de la Nación, la gastronomía y hotelería Argentina:

- Representa el 3% del Valor Bruto de Producción (VBP).
- Creció más que la economía en su conjunto en los últimos 15 años, siendo un sector líder. Es el segundo sector en importancia medido por el derrame en el resto de la economía.
- El 4% de los puestos de trabajo totales del sector privado son generados por la hotelería y la gastronomía, es decir, más de 650.000 puestos de trabajo.

- En los últimos 15 años el sector aumentó 77% los puestos de trabajo registrados generados. En el mismo período la economía en total generó un crecimiento del empleo de aproximadamente la mitad: 41%.
- Cuarto sector de la economía según intensidad del factor de trabajo (relación de producción y empleo).
- El complejo turístico es el tercer exportador y generador bruto de divisas.

C. FACTOR SOCIAL

La crisis sanitaria y económica y las restricciones impuestas al sector gastronómico marcaron cambios en el comportamiento de consumo.

Una encuesta realizada en Europa por “TheFork - Trip Advisor Company” (app líder de reservas), revela cuáles han sido las tendencias gastronómicas del año más excepcional de nuestra era y analiza cuáles de esas nuevas prácticas y tendencias, han llegado para quedarse y marcarán el 2021 en el mundo de la gastronomía.

- El 83% de los encuestados planea continuar visitando restaurantes, ya que se siente cómodo gracias a la atención que los profesionales del sector ponen en garantizar la seguridad de todos aquellos comensales que les siguen mostrando su apoyo.
- Si las circunstancias lo permiten, el 66% tiene previsto acudir a restaurantes entre una y dos veces por semana durante este 2021, destinando el 56% de ellos un presupuesto similar al gastado en 2020 y eligiendo restaurantes en base al precio (42%), y a la calidad gastronómica (27%) principalmente.
- El 77% de los encuestados afirma que las reservas online son la tendencia en 2021.
- Se va a prestar más atención al bolsillo a la hora de salir a comer afuera (52%).
- Se va a seguir consumiendo “delivery” y “take away” (50%).
- Se va a reservar con mayor antelación (30%).
- El 29% cree que va a seguir en auge la “cocina sostenible”.
- 7 de cada 10 encuestados incrementaron el cuidado de su alimentación evitando el desperdicio de alimentos, el 85% confía en seguir haciéndolo.

- Sólo un 23% cree que los menús a precios ajustados y los descuentos van a ser más demandados. Un 11% en cambio, cree que seguirá primando el ambiente y la decoración por encima de la gastronomía.
- Según lo profesionales del sector, algunas tendencias que marcaran el 2021 son: La vuelta a la calidad de la comida (67%); las reservas online y la gestión digital de los negocios (58%); el cambio de horarios (40%); valorar más la experiencia como complemento de calidad culinaria (41%).

● ESTILO DE VIDA

Para comprender dónde está puesto “el deseo” de la gente hoy, lo primero que se debe hacer es intentar comprender cómo vive la sociedad hoy.

Para ello es clave analizar distintas variables:

- **Tiempo:** es el objeto más escaso en la vida de las personas y por ende el máspreciado. Es aquel que está tensionando hábitos, conductas, estilos de vida, temores, angustias y deseos.
La fragmentación del tiempo hace que la productividad personal y la capacidad de gestión de la agenda familiar y personal se vuelvan un valor central.
- **Exceso de información:** en la actualidad, la información que se recibe a través de la tecnología y de las redes sociales sobreabunda. Debido a esto, se debe revisar constantemente la entrada de información para seleccionar aquella que necesitamos para tomar decisiones. Esto produce angustia y ansiedad.
Tenemos mucho más para saber que el tiempo físico y la capacidad para poder lograrlo.
- **Revolución digital y tecnología:** se está produciendo una transformación cultural en la manera de vivir, marcada por la revolución digital y las nuevas tecnologías. Todas las industrias están siendo desafiadas por las empresas que son “hijas de la tecnología” (“Rappi”, “Pedidos Ya”, “Uber”, “Netflix”, “Amazon”, “Mercado Libre”, “Spotify”, “Despegar”, entre otras), esto hace que las empresas tengan que re-diseñarse, re-pensarse y re-significarse.
Actualmente la tecnología y las nuevas comunicaciones están haciendo que se homogenicen los deseos, es así como se puede decir que “Hoy todos quieren todo” y existen innumerables empresas “hijas de la tecnología” que ponen todo a nuestra disposición.

- **PATRONES DE CONSUMO: DEMANDA**

Según la encuesta realizada en Argentina por la Consultora W a pedido de FEHGRA a un total de 800 encuestados de todo el país, en el procesamiento de la pregunta ¿Por qué la gente sale a comer afuera? Las cuatro razones principales que se seleccionaron en el múltiple opción son: Compartir/ socializar con amigos/ con la familia (64%), Salir de casa/ pasear (47%), Darse un gusto (33%), Variables relacionadas a la comida como probar otro tipo de comida, no tener que cocinarse en la casa, tener un momento “gourmet”, aumentar los conocimientos gastronómicos (31%).

Desde el siglo XX los alimentos ampliaron profundamente su campo semántico y también su relevancia en la sociedad. Pasaron de ser algo solamente relacionado a la “tradición” o a la “herencia” a asociarse también con lo gourmet, lo práctico, la TV, los niños, lo natural, lo sano, las redes, los sabores, las texturas, la tecnología, el contenido y la conversación.

Siguiendo el análisis que realizó la consultora en la pregunta acerca de: ¿Cómo se entera la gente de nuevos lugares para ir a comer afuera? Las respuestas que más se repitieron en el múltiple opción fueron: Recomendaciones de amigos y conocidos (72%), Ver el lugar al pasar (43%), Posteos en redes sociales (38%), Descuentos que hacen las tarjetas y los bancos (26%).

En la pregunta acerca de: ¿Qué tan seguido fuiste a comer afuera en el año 2019? La respuesta promedio de la clase alta (ABC 1) fue de 2,9 veces por mes, mientras que la clase media alta (C2) fue de 2,4 veces por mes y la clase media baja (C3) de 1,6 veces por mes.

El consumidor argentino, a partir de varios factores que afectaron a la economía ha adoptado un comportamiento de compra austero. Antes las personas compraban sin mirar, ahora se observa cada detalle y se busca ahorrar hasta en lo mínimo.

Algunas acciones que han adoptado las personas para ahorrar e impactan en la gastronomía son:

- Moderación: acción de contener una conducta. Ej: comer menos, compartir el plato, entre otras.
- Descuento: la reducción en el precio es algo en lo que actualmente se fijan mucho las personas, incluso algunas basan su decisión de asistir al negocio sólo teniendo en cuenta si posee o no algún descuentos.

- Abandonar, reemplazar las salidas por otras opciones, preferentemente juntarse en una casa.
- Reducir la frecuencia de salidas. Ej: antes las personas salían a comer todos los fines de semana, ahora lo hacen cada tres.
- Cambiar de lugares buscando opciones más accesibles en cuanto a precios.

Existen dos valores de fondo que se retroalimentan y que marcan la lógica de valoración de un negocio gastronómico en la actualidad:

- **Valor de la sensatez:** haciendo hincapié en la prudencia, no se trata tanto de gastar poco sino de “no gastar de más”. Mayor atención a la relación precio-calidad de las propuestas.
- **Valor de lo auténtico:** hace que crezca la búsqueda de la autenticidad. Valorar a las cosas por su nombre buscando la simplicidad por sobre un estilo rebuscado.

Es así, que podemos decir que muchas propuestas son similares pero tienen distintos nombres: “Cake in Box”, “Modesto Godoy”, “Rama Negra”, entre otros. En ellos la comida es buena (al igual que la atención) y abundante, no es cara, no se abusan del cliente y al mismo tiempo cada propuesta busca ser auténtica y posicionar su marca en la mente del consumidor.

- **ESTRUCTURACIÓN DE LA OFERTA (Mirada del consumidor)**

Según el informe realizado por la consultora W en el 2019, sobre “Diagnóstico estratégico Patrones de consumo y propuesta de valor Hotelería y gastronomía en Argentina”, el consumidor organiza la oferta a partir de dos grandes dimensiones y cuatro tipos de motivaciones modelos.

- Dimensión de presupuesto: hace referencia a la cantidad de dinero que destinan las personas para salir a comer afuera.
 - **Gusto o premio:** presupuesto elevado, el consumidor busca premiarse por alguna razón, por lo general es una salida “exigente” (se busca algo de mucha calidad y se evalúa con estándares altos).
Se trata de ofertas gastronómicas sofisticadas, que buscan la excelencia y son costosas. Se destacan por la calidad de sus comidas, atención e infraestructura,

tienen especial cuidado en la atención, mayor formalidad, la ambientación puede ir desde el lujo a lo minimalista, de lo clásico a lo moderno pero siempre connotando calidad. Por ejemplo: restaurantes tradicionales de alto valor (criollos, parrillas, etc), modernos y lujosos o étnicos sofisticados, casas de té modernas, pastelerías de hoteles y bodegas, etc.

- **Gasolerismo:** presupuesto reducido, el consumidor busca quedar saciado y satisfecho sin gastar mucho, la salida a comer afuera no desequilibra su economía y la hace por lo general para salir del paso o porque es una excusa para juntarse con otros.

Se trata de ofertas gastronómicas populares, donde los platos son abundantes y la comida es barata, la ambientación no es lo más importante (aunque es valorada), la atención es informal pero cálida. Ej: pizzerías, parrillas, bodegones, fast food, café al paso.

→ Dimensión de conocimiento: hace referencia al grado de conocimiento que se tiene acerca del lugar donde se va a salir a comer afuera.

- **Seguridad:** el consumidor busca aquello que ya conoce y no lo defraude, tanto en el tipo de comida como en la calidad, el precio y la propuesta en general.

Se trata de ofertas gastronómicas clásicas, tradicionales, de trayectoria, donde existe una excelente relación precio/calidad, se ofrecen comidas y platos tradicionales, con espacio/propuesta para niños, ambientación acorde a la propuesta y atención amable. Por ejemplo: bodegones, pizzerías, parrillas, fast food que sean típicos.

- **Novedad:** reducido conocimiento, el consumidor busca estar al tanto de las tendencias, probar cosas nuevas y “descubrir”, sentirse parte de “la novedad” (ser vistos y ver a otros).

Se trata de ofertas gastronómicas novedosas que son tendencia (en cuanto a comida, decoración, atención, generalmente ubicados en “zonas de moda”, la ambientación es un aspecto principal que da originalidad), se llenan fácilmente (hay que hacer cola para ingresar), la atención no suele ser el foco. Por ejemplo: cervecerías artesanales, coctelería de autor, cafetería gourmet, restaurante de vinos, etc.

Lo novedoso difiere en Buenos Aires y en el interior. En Buenos Aires se valora la innovación asociada a la “personalidad” y la experiencia de intimidad/exclusividad, la sofisticación y originalidad nace de la visión de un

“autor”, se aprecian tendencias e innovaciones relacionadas con el mundo de las bebidas alcohólicas. En el interior se valora tener variedad y opciones para elegir, la novedad pasa por la diversidad y multiplicidad de una misma propuesta y de lugares en una misma zona (tener para elegir), se valoran tendencias que se hayan creado en otros lugares.

D. FACTOR TECNOLÓGICO

Desde hace algunos años la revolución digital viene causando un gran impacto en varios sectores del mercado. El sector gastronómico no es ajeno a ello. Es así, que hoy se puede crear contenido con la comida y se comunica continuamente información sobre distintos tipos de comida, modas, tendencias, herramientas para la búsqueda en lugares, recetas, promociones, se busca por internet al lugar antes de ir y luego de la experiencia vivida se dejan comentarios.

La pandemia ha impulsado sobre todo las tecnologías contactless en un sector donde prima la atención al cliente. Las tecnologías contactless permiten eliminar muchos procesos burocráticos que no añaden valor y también ayudan a mejorar la seguridad frente al COVID para el cliente.

La confluencia de los desarrollos en los campos de la inteligencia artificial, la robótica, el big data, blockchain (servicio de exploración de bloques de Bitcoin, monedero e intercambio de criptodivisas) van a provocar transformaciones y oportunidades inéditas en el sector y en general para toda la sociedad.

Según el estudio de “TheFork - Trip Advisor Company” mencionado anteriormente, el 88% de los propietarios de restaurantes afirman que han tenido que reorientar su negocio, ofreciendo nuevos servicios y apoyándose en herramientas digitales para poder rentabilizar sus restaurantes y adaptarse a las restricciones.

Para hacerle frente al escenario de pandemia, los negocios han contado con la digitalización como aliada. Durante un año tan complejo como éste, el uso de herramientas digitales ha jugado un papel muy necesario para el 72% de los encuestados. De entre ellos, el 56% destaca la importancia de las reservas online, que en opinión de más del 95% de los dueños de restaurantes, es una tendencia en alza que ha llegado para quedarse.

El 58% de los hoteleros sitúa las reservas online y la gestión digital del negocio como una de las claves para el funcionamiento de sus restaurantes en el 2021, donde también será determinante la calidad de la cocina, según un 67% de los profesionales.

En esta nueva realidad del sector, ha compartido protagonismo la digitalización y las medidas de seguridad implementadas en los establecimientos. Además de las obligatorias dispuestas por las instituciones, los locales han incorporado otras como dispensadores de alcohol en gel (96%), códigos QR para visualizar el menú digitalmente (75%) y la instalación o ampliación de terrazas para fomentar el consumo al aire libre (48%).

Para mantener su actividad durante los cierres y restricciones se ha implementado las modalidades de delivery y el take away, para atraer de nuevo clientela junto con menús especiales, descuentos, incremento de las medidas de seguridad y la inversión en publicidad.

2. MICROENTORNO: MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

A continuación se van a analizar los componentes del micro entorno de la empresa: competencia, proveedores, intermediarios, productos sustitutos y clientes, mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a nuestro negocio "Distraído".

Este modelo se centra en analizar 5 fuerzas competitivas: las barreras de ingreso, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, la presión de productos sustitutos y el poder de negociación tanto de los compradores como de los proveedores.

A. BARRERAS DE ENTRADA.

Requisitos de capital: el sector gastronómico requiere una inversión considerable en equipos, herramientas, local comercial, ambientación, personal, entre otros. Incluso si se dispone del capital necesario para el ingreso al mercado, es riesgoso hacerlo y esto constituye una ventaja para las empresas que ya se encuentran operando.

Diferenciación del producto: el sector no está caracterizado por productos de alta diferenciación. En la mayoría de las pastelerías de Mendoza se encuentran las mismas preparaciones (todos los productos que se ofrecen son similares). Esto hace que nuestra propuesta variada, delicada, de calidad y artesanal sobresalga aún más por efecto contraste y se consolide como una gran ventaja por sobre las empresas que existen actualmente en el

mercado. Lo que sí se puede resaltar es que las empresas ya establecidas, gozan de identificación de marca, lealtad de los consumidores que se obtuvo por publicidad, atención al cliente o porque hace tiempo están en la industria.

Desventajas en costos independientes de las economías de escala: es de esperar que los negocios que ya se encuentren en funcionamiento tengan mayor experiencia en algunos procesos, acuerdos con proveedores y accesos favorables para adquirir materia prima. Pero éste no es un asunto tan preocupante para el negocio, ya que se conoce una gran cantidad de proveedores disponibles en el mercado y se cuenta con experiencia previa en el sector.

Políticas gubernamentales: la carga impositiva es elevada para los emprendedores y propietarios de negocios en el sector gastronómico. Pero en este último tiempo, el gobierno lanzó la segunda versión del Programa “Mendoza Activa” que tiene por finalidad estimular la realización de inversiones fortaleciendo la reactivación económica de Mendoza en el marco de la pandemia global, fomentando el incremento de actividad principalmente en las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de un crédito fiscal en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos, aportes no reembolsables y tarjeta de consumo, que tiene como objetivo promover y apoyar aquellos proyectos que resulten adjudicados en la convocatoria. Además se renovó el programa Enlace y con la nueva versión, la empresa que incorpore un empleado nuevo tendrá un aporte del Estado equivalente al salario mínimo, vital y móvil por siete meses.

Acceso a los canales de distribución: al tratarse de un negocio que realiza venta directa y por delivery, no se presenta ninguna dificultad con los competidores, por lo que, podríamos decir que no sería una barrera de entrada para nuestro negocio.

B. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES.

Los factores que determinan el grado de rivalidad entre los competidores existentes son:

Número de competidores y grado de equilibrio entre estos: existe un elevado número de pastelerías en el Gran Mendoza, muchas de ellas poseen condiciones estructurales similares en cuanto a recursos disponibles, tecnología utilizada, variedad de productos y compiten de forma sostenida y enérgica por obtener una porción de mercado. Por otro lado, podemos encontrar las pastelerías de Hoteles, restaurantes de bodegas, Brillat Savarin y otras que ofrecen

productos distintos y cuentan con diferentes recursos y tecnologías. Estas últimas son muy pocas y no dominan el mercado.

Costos cambiantes: En el escenario económico actual las empresas deben enfrentar cambios en los precios de materia prima, herramientas y maquinaria de forma constante. Según el nivel general del Índice de Precios al Consumidor para el Gran Mendoza se registró un incremento del 3,9% y se estima una inflación acumulada anual de 45% - 55%. El capítulo de “Alimentos y bebidas” ha sido uno de los que mayor incidencia aportó a la variación del índice de precios.

Alto costos fijos y de almacenamiento: en los negocios gastronómicos se trabaja con una gran cantidad de materia prima que es perecedera, por lo general su costo de almacenamiento es alto, ya que los mismos precisan de heladera o freezer para su mantenimiento y su vida útil es corta.

Barreras de salida: el negocio presenta activos tales como herramientas, maquinaria y equipamiento que, si bien son específicos, no son difíciles de transferir porque existe un gran número de negocios gastronómicos a los que les puede servir. Por otra parte, si bien los costos fijos de salida son altos porque implican, entre otras cosas, tener en cuenta los contratos colectivos de trabajo, podemos decir que las barreras de salida en general son bajas, ya que tampoco existen importantes restricciones gubernamentales y sociales ni barreras emocionales por parte del propietario.

C. PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Algunos de los productos sustitutos que podemos encontrar de nuestro negocio son:

- Heladerías: ofrecen productos que satisfacen la misma necesidad que el “Distraído”. Se debe prestar atención a este tipo de empresas durante todo el año, pero especialmente en temporada de verano.
- Bares: por lo general, en estos lugares, la pastelería que encontramos es básica y clásica y esta tercerizada. No se elaboran ni ofrecen productos diferenciados.
- Fábricas de alfajores, de galletas o de chocolates: encontramos empresas que elaboran estos productos de forma artesanal y otras que lo hacen de forma industrial, estos últimos se encuentran disponibles en el mercado con una cercanía absoluta al consumidor.

D. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.

Dada las características de nuestro tipo de negocio, y al ser nuestros clientes minoristas, presentan las siguientes particularidades:

- Poco sensibles a los precios, porque los productos y servicios que se ofrecen representan una parte pequeña de sus costos.
- Nivel socio cultural medio- alto.
- Adquieren productos y servicios que están diferenciados.
- Tienen bajos costos o costos nulos por cambiar de negocio para adquirir otro servicio similar.
- No existe amenaza de integración hacia atrás.
- El cliente conoce los precios del mercado, pero no sabe los costos del proveedor ni la demanda.
- Tienen el poder de recomendar o no la empresa.

Por todo lo anterior mencionado, podemos decir que los clientes no cuentan con un gran poder de negociación, pero sí tienen gran influencia al momento de recomendar nuestra empresa.

E. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

En el caso particular de nuestro negocio, los proveedores presentan determinadas características:

- Existen muchos proveedores que pueden ofrecer la materia prima, herramientas y maquinaria necesaria.
- Tanto para el caso de los proveedores de maquinaria y equipo como para el caso de los vendedores de materias primas puede que un negocio que se inicia como el “Distraído”, en función de su bajo nivel de actividad, no revista importancia sobre sus ventas totales.
- Existen sustitutos para algunos de los insumos básicos de pastelería, pero estos tienen un precio bastante más elevado.

- Algunos productos específicos no se consumen tanto en el mercado local y los proveedores existentes tienden a fijar los precios más altos, pero gracias a la globalización y el auge del mercado digital en la actualidad eso no implica un gran problema porque se pueden mandar a pedir a otros lugares.

Como conclusión, existe una oferta abundante que ofrece lo necesario para que los negocios funcionen y hay bastante competencia por lo que su poder de negociación es relativamente bajo.

3. MATRIZ FODA

Aplicamos la matriz para elaborar estrategias que permitan llevar a cabo la gestión eficaz de la empresa luego de detectar las oportunidades y amenazas del ambiente externo y entrelazarlas con las fortalezas y debilidades de la organización.

Las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas para “Distraído” son las siguientes:

Oportunidades:

- Falta de oferta de pastelería de calidad.
- Apoyo del gobierno frente a la situación por Covid 19 con el establecimiento de la Ley Nº 27563 de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística, lanzamiento del programa “REPRO 2” y línea de crédito del banco nación.
- El sector gastronómico es importante dentro de la economía Argentina.
- A pesar de las restricciones, gran porcentaje de las personas planean seguir visitando restaurantes.
- Surgimiento y aplicación de nuevas tecnologías en el sector.
- Personal desempleado del sector que necesita trabajar.

Amenazas:

- Inflación creciente y continua.
- Aumento en los costos de producción.

- Elevada presión impositiva.
- Restricciones sanitarias por Covid-19.
- Gran cantidad de trabajadores no registrados.

Fortalezas:

- Experiencia en el rubro.
- Conocimiento técnico y administrativo necesario para llevar a cabo el proyecto y administrarlo de forma correcta.
- Apoyo de familiares y conocidos interesados en invertir en el proyecto.
- Servicio distinguido por su calidad.
- Espíritu emprendedor y ambición por el crecimiento por parte del fundador.

Debilidades:

- No existe un plan de negocios.
- La marca no es conocida en el mercado.
- Costos unitarios mayores en comparación a otras empresas que cuentan con mayor antigüedad en el mercado.
- El propietario, si bien tiene conocimientos administrativos, no cuenta con experiencia en dirección de empresas.

Como explicamos anteriormente, el análisis FODA es estático y para nosotros es valioso desarrollar la matriz FODA que nos va permitir planificar estrategias que:

- Materialicen las oportunidades a través de la maximización de las fortalezas (estrategias FO) y la minimización de las debilidades (estrategias DO).
- Minimicen el impacto de las amenazas a través del uso de las fortalezas (estrategias FA) y la gestión de las debilidades (estrategias DA).

Fortalezas	Debilidades
1.Experiencia en el rubro. 2.Conocimiento técnico y administrativo necesario para llevar a cabo el proyecto y administrarlo de forma correcta. 3.Apoyo de familiares y conocidos interesados en invertir en el proyecto. 4.Servicio distinguido por su calidad.	1.No existe un plan de negocios. 2.La marca no es conocida en el mercado. 3.Costos unitarios mayores en comparación a otras empresas que cuentan con mayor antigüedad en el mercado. 4. El propietario, si bien tiene conocimientos administrativos, no cuenta con experiencia en

	<p>5.Espíritu emprendedor y ambición por el crecimiento por parte del fundador.</p> <p>6.Personal desempleado en el sector que necesita trabajar.</p>	<p>dirección de empresas.</p> <p>5.No existen otras fuentes de ingreso además de la venta en el local y delivery.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>1.Falta de oferta de pastelería de calidad.</p> <p>2.Apoyo del gobierno frente a la situación por Covid 19 con el establecimiento de la Ley Nº 27563 de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística, lanzamiento del programa “REPRO 2” y línea de crédito del banco nación.</p> <p>3.El sector gastronómico es importante dentro de la economía Argentina.</p> <p>4.A pesar de las restricciones, gran porcentaje de las personas planean seguir visitando restaurantes.</p> <p>5.Surgimiento y aplicación de nuevas tecnologías en el sector.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>1.Brindar una experiencia única a los consumidores que les permita disfrutar de un servicio acogedor, de diversa pastelería artesanal y de una variada oferta gastronómica de calidad.</p> <p>2. Contribuir al crecimiento del sector gastronómico y de la economía Argentina, desarrollando un sólido local que nos permita, con el paso del tiempo, inaugurar nuevas sucursales.</p> <p>3.Aprovechar inversiones de familiares y amigos con baja tasa de interés para no tener que endeudarse con otras fuentes de financiamiento más costosas.</p> <p>4.Aplicar nuevas tecnologías al proyecto que faciliten una gestión ordenada del negocio y generen una mejor experiencia con los clientes.</p> <p>5.Invertir en generar espacios al aire libre donde se puedan respetar los protocolos por Covid- 19.</p> <p>6. Conformar un equipo de trabajo especializado que comparta los valores de la empresa.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>1.Elaborar un plan de negocios que permita organizar el proyecto y su gestión.</p> <p>2. Utilizar las redes sociales y medios digitales para dar a conocer la marca y posicionarla en la mente del consumidor.</p> <p>3. Implementar correctamente los protocolos sanitarios para que la gente siga confiando en los establecimientos gastronómicos y se sienta segura a la hora de asistir al local.</p>
<p>Amenazas</p> <p>1.Inflación creciente y continua.</p> <p>2.Aumento en los costos de producción.</p> <p>3.Elevada presión impositiva.</p> <p>4.Restricciones sanitarias por Covid-19.</p> <p>5.Gran cantidad de trabajadores no registrados.</p>	<p>ESTRATEGIA FA</p> <p>1.Registrar a los trabajadores y ofrecerles un trabajo seguro.</p> <p>2. Utilizar los conocimientos que se tienen en administración y producción para hacer frente a los incrementos de precios, determinando el lote óptimo de inventario e intentando disminuir los costos de almacenamiento, mantenimiento y de pedido.</p> <p>3.Promover la modalidad take away, delivery y tener una fuerte presencia en internet.</p>	<p>ESTRATEGIA DA</p> <p>1. Ofrecer cursos y capacitaciones a personas interesadas en formarse en pastelería y de esta manera tener una nueva fuente de ingreso.</p> <p>2. Ofrecer promociones, hacer publicidades pagas en las redes sociales, sorteos y trabajar fuertemente las relaciones públicas para dar a conocer nuestra marca.</p>

V. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A continuación, se va a desarrollar una propuesta de CMI para nuestra empresa, “Distraído”. Para eso, se toma como insumo la misión, visión y estrategia del negocio. Luego para cada perspectiva se va a determinar un objetivo, de manera tal de buscar generar sinergia entre ellos, es decir, que el logro de un objetivo produzca un efecto multiplicador sobre los demás. A continuación, se determinan iniciativas estratégicas, acciones correctivas y la frecuencia de actualización que permita el control de la evolución de los indicadores.

1. PERSPECTIVAS

Los parámetros de alarma son comunes a todas las perspectivas. Si el valor medido del indicador se encuentra igual o por encima del valor meta se va a indicar con color verde. En cambio, si es menor al 5% va en amarillo. Si supera el 5% se lo toma como un desvío, se indica con color rojo y se aplica la acción correctiva.

A. FINANCIERA

En nuestro caso, la inversión es propia, de familiares y conocidos. Todos buscan que la empresa genere utilidades y a medida que pase el tiempo se incremente la rentabilidad financiera. Esto hace que la organización aumente su valor.

Objetivo: Aumentar las utilidades un 20% en un año.

Indicador: Utilidad mensuales.

Frecuencia de actualización: mensual.

Iniciativa estratégica: Para alcanzar este objetivo se va a lanzar una campaña publicitaria para darnos a conocer en las redes sociales (que incluya sorteos, promociones, canjes a personalidades del ámbito local) y de esta manera aumentar las ventas. Su inductor es la cantidad de intervenciones en redes sociales.

Acciones correctivas: En el caso de que surja un desvío se va a realizar una promoción 2x1 en determinados productos seleccionados.

B. CLIENTE

En “Distraído” la prioridad son los clientes, es por eso que se busca brindar un servicio que se enfoque en satisfacerlos siempre de la mejor manera posible.

Como consecuencia, naturalmente se tiende a aumentar el número de clientes y fidelizar a los actuales, para eso es muy importante presentar una propuesta de valor atractiva y ponerla en práctica de manera excelente.

Objetivo: Aumentar un 30% el índice de repetición de compras en un año.

Indicador: índice de repetición mensual.

Frecuencia de actualización: mensual.

Iniciativa estratégica: generación de acciones que sorprendan gratamente al cliente (mimos). Su inductor es cantidad de “mimos”.

Acciones correctivas: lanzar promociones del 50% al cliente que consuma algún servicio por segunda vez dentro de los 30 días.

C. PROCESOS INTERNOS

La definición de los objetivos de las dos perspectivas anteriores no es suficiente, los objetivos de la perspectiva de procesos internos van a describir cómo se puede alcanzar la estrategia.

El valor se crea a través de la correcta gestión de los procesos internos, que los podemos clasificar en 4 grupos: proceso de gestión operativa, proceso de gestión de los clientes, proceso de innovación y procesos reguladores y sociales.

Objetivo: Mejorar la calidad de la producción disminuyendo en un 30% la cantidad de productos defectuosos en un año.

Indicador: cantidad de productos defectuosos mensuales.

Frecuencia de actualización: mensual

Iniciativa estratégica: Capacitar al personal en el proceso productivo. Su inductor es horas de capacitación al personal.

Acciones correctivas: Supervisión directa y control por parte de un especialista pastelero en los procesos productivos.

D. INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

Mantener la ventaja competitiva de las empresas requiere que innoven continuamente para crear nuevos productos, servicios y procesos.

En “Distraído” se considera fundamental incorporar la innovación tecnológica, de procesos y servicios que surjan en el ambiente. Esto hace que los clientes y miembros de la empresa se sientan cómodos, motivados y satisfechos. Al mismo tiempo se cree necesario acompañar estas incorporaciones con entrenamientos, capacitaciones y siempre hacerlo de forma progresiva.

Objetivo: Aumentar en 50% la cantidad de empleados polivalentes en un año.

Indicador: Cantidad de empleados polivalentes.

Frecuencia de actualización: mensual.

Iniciativa estratégica: Formación en competencias adicionales a las propias que requiere el trabajo específico de su función. Su inductor es horas de capacitaciones.

Acciones correctivas: lanzar un bono extra del 10% de su salario neto a los miembros de la empresa que participen de capacitación y entrenamiento en competencias adicionales.

E. COMUNIDAD Y MEDIO AMBIENTE

En la actualidad es imposible concebir un negocio que no sea sostenible, es decir, que genera un triple impacto (social, ambiental y económico).

En nuestro negocio se considera fundamental producir impacto:

→ Social: el cambio debe venir de adentro hacia afuera. Trabajar arduamente por ser el ejemplo y de esta manera transformar el ambiente. Es por eso que se busca brindar todas las condiciones necesarias para que el trabajo sea seguro, se forje un espíritu familiar entre todos los miembros de la organización fomentando el compromiso, el trabajo en equipo, la responsabilidad y el desarrollo personal.

- Ambiental: se trabaja por eliminar la contaminación y el cambio climático. Algunas de las acciones que se realizan son: incorporar equipamiento que permita reducir el consumo de agua, energía y gas, crear conciencia en todos los miembros de la organización, separar los residuos.
- Económico: todo lo mencionado anteriormente se traduce en importantes resultados económicos positivos, ya que se ahorran costos, aumenta la productividad y las ventas.

Objetivo: Reducir un 10% el consumo de energía en un año.

Indicador: consumo de energía (kWh/año)

Frecuencia de actualización: mensual.

Iniciativa estratégica: Campañas de concientización a los miembros de la empresa. Su inductor es cantidad de capacitaciones y entrenamiento.

Acciones correctivas: Aplicación de sanciones por mala manipulación y consumo.

2. MAPA ESTRATÉGICO

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Iniciativa estratégica	Inductor	Acción correctiva
Financiera	Aumentar las utilidades un 20% en un año.	Utilidad mensuales	Campaña publicitaria	Cantidad de intervenciones en las redes sociales	Promoción 2x1 en determinados productos seleccionados.
Cliente	Aumentar un 30% el índice de repetición de compras en un año.	Índice de repetición mensual.	Generación de acciones que sorprendan gratamente al cliente (mimos)	Cantidad de "mimos".	Promociones del 50% al cliente que consuma algún servicio por segunda vez dentro de los 30 días.
Procesos internos	Mejorar la calidad de la producción disminuyendo en un 30% la cantidad de productos defectuosos en un año.	Cantidad de productos defectuosos mensuales.	Capacitación al personal en el proceso productivo	Horas de capacitación al personal.	Supervisión directa y control por parte de un especialista pastelero en los procesos productivos.

Innovación y aprendizaje	Aumentar en 50% la cantidad de empleados polivalentes en un año.	Cantidad de empleados polivalentes.	Formación en competencias adicionales a las propias que requiere el trabajo específico de su función	Horas de capacitaciones	Bono extra del 10% de su salario neto a los miembros de la empresa que participen de capacitación y entrenamiento en competencias adicionales.
Comunidad y medio ambiente	Reducir un 10% el consumo de energía en un año.	Consumo de energía (kWh/año)	Campañas de concientización.	Cantidad de capacitaciones y entrenamiento	Sanciones por mala manipulación y consumo

CONCLUSIÓN

Para poder transformar el negocio que actualmente produce bajo pedido en “Distraído”, un local comercial que ofrece servicios gastronómicos y que busca ser auténtico y crear su propia identidad, se consideró necesario, en primera instancia, aplicar el Modelo CANVAS que a partir del desarrollo del lienzo, permitió describir las bases sobre las que la empresa crea, proporciona y capta valor. A partir de esto, se hizo posible detallar su misión, visión, valores, grupos de interés, propuesta de valor y los principales productos y servicios que ofrece y ofrecerá la organización.

Luego se realizó un análisis del macro entorno porque se consideró importante conocer el sector gastronómico, las principales variables que lo afectan y características de su oferta y demanda. Como resultado, se observó lo valioso que es el sector, ya que tiene una gran participación en la economía del país, en su crecimiento.

Durante la pandemia de Covid -19, el rubro fue uno de los más afectados como consecuencia de las restricciones sanitarias. Sin embargo, a pesar de todo, los negocios gastronómicos se siguen visitando ya sea porque se percibe la especial atención de los profesionales que trabajan por respetar las medidas sanitarias y garantizar seguridad, porque el tiempo sigue siendo escaso como para cocinarse uno mismo, porque es motivo para socializar/ compartir, porque es razón para pasear, darse un gusto, probar comidas, etc. Esto hace que se siga apostando a su desarrollo y se mantengan esperanzas en su pronta recuperación, de la cual busca colaborar el gobierno, declarando al sector en estado “crítico” y previendo asistencia con distintos programas y líneas de crédito.

La pandemia, también provocó marcados cambios en el estilo de vida de las personas junto a nuevas prácticas que llegaron para quedarse, tales como las reservas online, venta bajo la modalidad “delivery” y “take away”, cartas con código QR, etc. Además se acentuaron y aceleraron los cambios tecnológicos, la presencia en las redes sociales y el “e-commerce” se tornó indispensable para que las empresas puedan seguir facturando.

Los consumidores argentinos adoptaron un comportamiento de compra austero. Si bien se está atravesando una situación económica difícil, sigue siendo importante consumir servicios gastronómicos sin dejar de lado la calidad.

Posteriormente, se realizó un análisis del micro entorno en el que se detalló las cinco competencias principales del sector utilizando el Modelo de Porter. Además, se consideró necesario desarrollar la Matriz FODA, de donde surgieron diferentes estrategias organizacionales que en conjunto con la misión y visión hicieron posible la creación del CMI.

El Cuadro de Mando Integral contribuye a mejorar la planificación y gestión de la organización. Más aún, para lograr avanzar, evolucionar y transformar lo que surgió como un delivery de preparaciones dulces, es fundamental la implementación de herramientas que permitan no sólo establecer objetivos e indicadores, sino también contar con información útil y oportuna que permita tomar decisiones y realizar acciones correctivas en caso de ser necesario. En definitiva, apuntar a una mejora continua en el funcionamiento conjunto de toda la organización.

La propuesta del CMI nos va a servir para gestionar dicha transformación. Para eso, a modo de ejemplo, se desarrolla a continuación un Diagrama de Gantt que muestra un plan de implementación y seguimiento de la herramienta de administración seleccionada. El mismo, se va a aplicar durante un año a partir del mes de noviembre del 2021.

Actividades	Noviembre	Diciembre	Ene 22	Feb 22	Mar 22	Abr 22	May 22	Jun 22	Jul 22	Ago 22	Sept 22	Oct 22	Nov 22
Medición de indicadores	[Barra amarilla]												
Medición de inductores	[Barra azul]												
Control de desvíos	[Barra naranja]												
Análisis de resultados													[Barra verde]

Finalmente, considero importante mencionar que el desarrollo del presente trabajo fue posible gracias a las herramientas adquiridas en diferentes cátedras de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, que permitieron y permiten día a día cualificar a los emprendedores, colaborando con el desarrollo profesional y formando criterios que sirven para tomar mejores decisiones.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010) Generación de modelos de negocios. Centro Libros PAPP, S. L. U.

Consultora W (2019) Diagnóstico estratégico, patrones de consumo y propuesta de valor. Hotelería y Gastronomía en Argentina.

Ballvé, Alberto (1992). Tablero de Control: Organizando información para crear valor.

Kaplan and Norton (1996). Prefacio, Cuadro de Mando Integral (2ª ed.) Gestión 2000.

Gallardo, Romina (2019) Material Tablero de Control – CMI –, Cátedra Administración II de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo

Idalberto Chiavenato (2017). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicación. (3ª ed.). McGraw- Hill Interamericana Editores S.A.

Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutierrez (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Díaz de santos.

Michael Porter (2015) Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia. (2ª ed.) Grupo editorial patria.

Ezequiel Dias (2014). Plan de negocios. Tarquetc: cerámica de diseño. Obtenido de: <https://bdigital.uncu.edu.ar/6703>

TheFork (2021). Las tendencias que marcaran la hostelería en 2021. Obtenido de: <https://www.thefork.es/blog/las-tendencias-que-marcaran-la-hosteleria-en-2021>

Dirección de Estadísticas e Investigación Económica (2021). Precios al consumidor. Obtenido de: <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/repositorio-de-novedades/precios-al-consumidor-junio-2021-318>

Ministerio de trabajo, economía y seguridad social. Programa de recuperación productiva (REPRO 2). Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/repro2>

Argentina Presidencia. Boletín Oficial de la República Argentina. Ley de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística nacional. Obtenido de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/235135/20200921>



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 23 de agosto del 2021

 Chigrolett
Firma y aclaración

30578
Número de registro

30599494
DNI