

Universidad del Bío-Bío
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial

Profesor guía:
Claudia Bañados Castro



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

PLAN ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EMPRENDIMIENTO “LUCHO & CHECHO FOODTRUCK” PERIODO 2021 – 2023.

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de Ingeniero Civil Industrial

22 de septiembre 2021

Luis Alfonso Troncoso Espinosa
Ingeniería Civil Industrial

AGRADECIMIENTOS

A mi Padre Celestial, por acompañarme en mi vida y en mis decisiones.

A mi esposa, un pilar fundamental por su amor, paciencia y apoyo en este camino y en la vida...

A mis hijos, porque son la energía que me movió para tener este logro.

A mis padres por su ejemplo de perseverancia, trabajo dedicado y amor.

A mi hermano por su ejemplo en lo académico y paciencia en mis falencias como estudiante.

RESUMEN

El trabajo que a continuación se presenta es de un plan estratégico y la presentación de un Cuadro de Mando Integral de un emprendimiento de comida rápida llamado Lucho & Checho FoodTruck, para ayudar a cumplir con el anhelo que dos emprendedores tenían de hacer crecer su negocio.

La empresa la crearon con la motivación de emprender e independizarse de sus trabajos. Pensaron en formalizar su sociedad y desarrollar el emprendimiento, pero la planificación o el rumbo que necesitaban para llevar la idea de negocio adelante para tener el éxito que estos socios anhelaban, no existía.

Los socios necesitaban una herramienta de planificación estratégica a dos años que les permitiera enfocar sus esfuerzos para obtener los resultados en la venta de sus productos. Para esto se hizo un trabajo en conjunto: colaboradores, clientes y proveedor, en tres aspectos: primero, entender el marco teórico y realizar una misión, visión y valores de la empresa (solamente socios), y segundo, hacer una lluvia de ideas para elaborar un análisis FODA que permita hacer el análisis interno y externo del emprendimiento, y tercero, con estos datos crear la matriz FODA en donde confeccionaron los objetivos estratégicos, muchos de ellos ayudaron a formular las estrategias para elaborar el Cuadro de Mando Integral.

Las estrategias que se desarrollaron fueron de 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, de las cuales se crearon los temas estratégicos junto con planes de acción, indicadores, ponderaciones, y los responsables de controlar que los indicadores se lleven a cabo.

En términos generales, el emprendimiento necesita posicionarse en el mercado de comida rápida de la localidad de Lomas Coloradas, aumentar las ventas, disminuir los costos y este plan estratégico apunta a que el emprendimiento pueda crecer y lograr sus metas entre el 2021 y el 2023.

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE ILUSTRACIONES	5
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES GENERALES	6
1.1 Origen del tema	6
1.2 Justificación	6
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo General	7
1.3.2 Objetivos Específicos	7
1.4 Alcance o ámbito de estudio.....	7
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	8
2.1 Presentación y situación actual de la empresa.....	8
2.2 El FoodTruck como herramienta para emprender.	9
2.3 Productos y proveedores	10
2.3.1 Productos:	10
2.3.2 Los proveedores.....	12
2.4 Publicidad y medios de difusión.....	12
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO.....	13
3.1 Conceptos de la Administración Estratégica	13
3.2 Etapas de la administración estratégica.	13
3.2.1 Misión y visión	14
3.2.2 ¿Qué es el Análisis FODA?	17
3.2.3 Formulación de estrategias: Cuadro de mando Integral	28
3.3 Implementación de estrategias: Mapa estratégico	34
CAPÍTULO 4: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	40
4.1 Misión, visión y valores	40

4.2	Matriz FODA	41
4.2.1	Objetivos estratégicos	44
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA PLANIFICACIÓN		46
5.1	Resultado final de objetivos estratégicos.....	46
5.2	Mapa estratégico	47
5.3	Indicadores, plan de acción y ponderaciones.....	48
5.4	Panel de control	53
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....		55
CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES		57
CAPÍTULO 8: BIBLIOGRAFÍA		58
CAPÍTULO 9: LINKOGRAFÍA		59
CAPÍTULO 10: ANEXOS		60
10.1	Competidores cercanos	60
10.1.1	Lomo Alemán:.....	60
10.1.2	Portal del Sabor:	60
10.1.3	¡Oh! Sushi:.....	60

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Lucho & Checho FoodTruck	9
Ilustración 2 Etapas de la administración estratégica.	14
Ilustración 3 Fuerzas externas	18
Ilustración 4 Cuadro de mando integral	28
Ilustración 5 El modelo de la cadena genérica de valor.....	33
Ilustración 6 Ejemplo de un mapa estratégico en el Balanced Scorecard	36
Ilustración 7 Mapa estratégico, relación causa – efecto.	47

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Origen del tema

Emprender un negocio, esa es la motivación que Sergio Montero Osorio y Luis Troncoso Espinosa los llevara a formar la empresa SISE Ingeniería que está constituida como Sociedad por Acciones o SpA como lo indican sus siglas. Inicialmente la idea de ellos fue hacer una empresa de mantención eléctrica, pero cuando empezó la pandemia, vieron que el rubro de la comida rápida y el delivery podía ser una gran oportunidad para que la empresa creciera y así dar el primer paso para administrar su propio negocio.

Pensaron en la compra de un FoodTruck porque la inversión inicial les acomodaba a sus ahorros y porque querían capitalizar su inversión. Luego de esto siguieron con los preparativos para iniciar el negocio, elaborando productos y buscando materias primas, e ideando los nombres de los productos y el nombre del FoodTruck.

En los inicios de este emprendimiento sus dueños no pensaron en una herramienta que les permitiera planificar estratégicamente qué quieren lograr y cómo lo quieren hacer, es por lo que el presente informe les dará una propuesta para determinar sus objetivos y planificar para alcanzar dichos objetivos para hacer crecer el emprendimiento.

1.2 Justificación

La empresa SISE Ingeniería SpA ha generado un nuevo emprendimiento llamado Lucho & Checho FoodTruck, que es un local de comida rápida con delivery o retiro presencial que se dedica a la venta de sándwiches, completos, papas fritas, entre otros.

Este es su primer año de funcionamiento, y los primeros meses las ventas han ido al alza y la cantidad de clientes han ido incrementando. Han tenido algunos

problemas administrativos, retrasos en los procesos, problemas de stock y pago de multas que han debido asumir para mantenerse operativos.

Es por esto que el presente informe propone un plan estratégico a dos años, teniendo en consideración la elaboración de una misión, visión y valores, así como también hacer un análisis FODA y en base a este análisis, elaborar objetivos estratégicos que permitan construir un Cuadro de Mando Integral para plantear metas, controlar ejecución de estas metas, para así obtener resultados esperados.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Elaborar una planificación estratégica y un sistema de control de gestión para el emprendimiento de un FoodTruck para la venta de comida rápida.

1.3.2 Objetivos Específicos

- I. Elaborar una misión, visión y valores para el emprendimiento.
- II. Hacer un análisis interno y externo y definir los objetivos estratégicos.
- III. Proponer un Cuadro de Mando Integral para el correcto seguimiento de la planificación estratégica.

1.4 Alcance o ámbito de estudio

Proponer una planificación estratégica y un cuadro de mando integral a dos años, donde se elaborarán indicadores para medir el progreso de los objetivos estratégicos.

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

2.1 Presentación y situación actual de la empresa.

La empresa en estudio lleva por nombre SISE Ingeniería SpA que fue fundada el 12 de octubre del año 2018, cuyos accionistas son dos: Sergio Montero Osorio y Luis Troncoso Espinosa, cada uno con una participación de un 50% de las acciones, con una inversión inicial de 10 millones de pesos. El nombre nace por las siglas de los hijos de los dueños: Sergio, Isidora, Simón y Emiliano.

La constitución de la sociedad que fue escogida por los socios es Sociedad por Acciones. Las razones principales son porque les permite incluir uno o varios inversionistas de forma más sencilla que otras sociedades y porque permite varios giros.

La dirección principal de la empresa es Pasaje Lago Verde 7300, Portal San Pedro, en la comuna San Pedro de la Paz. La dirección de la sucursal y de la locación del FoodTruck es en Avenida Javiera Carrera 6140, Foresta San Pedro, en San Pedro de la Paz.

El 12 de diciembre del 2020 el negocio comenzó oficialmente y en el primer semestre las ventas han ido al alza, desde vender cerca de 2 millones de pesos el primer mes, hasta fines de julio tener ventas muy cercanas a los 4 millones, y se han posicionado poco a poco en el sector gastronómico de Lomas Coloradas.

La empresa la componen los dos socios, un supervisor y una ayudante de cocina. Las labores del supervisor están bien definidas, pero los socios sienten que están con problemas de coordinación y administrativos. Las labores que realizan no están bien definidas y sienten falencias en cuanto a la administración, el control de inventarios, y el control de las compras de insumos y las ventas de los productos, y en ocasiones incurren en errores logísticos y pagos de multas por retraso al no llevar un buen orden en la ejecución de las tareas (retrasos en pagos de imposiciones y pagos de impuestos).

La empresa no cuenta con misión y visión ni tampoco un plan estratégico de corto plazo al ser una empresa que recién cambió su giro y es relativamente nueva en el negocio de la comida rápida.

Los servicios de contabilidad son contratados por una empresa externa; los temas relacionados con la imagen y participación en redes sociales (Facebook e Instagram) son contratados de forma externa también por una persona que maneja los conceptos de marketing digital. El WhatsApp lo maneja principalmente el supervisor, recibiendo pedidos y enviando publicidad masiva a los clientes ya agregados.

2.2 El FoodTruck como herramienta para emprender.

El FoodTruck como se conoce muy popularmente, es un carro, a veces motorizado, otras veces de arrastre (el comprado por la empresa), que se utiliza para comercializar una gran variedad de comidas, ya sea rápida o elaborada, incluso de tipo gourmet.

Ilustración 1: Lucho & Checho FoodTruck



Fuente: Elaboración propia.

Debido a problemas de falta de regulación del estado, y la información ambigua de la SEREMI de salud y la Municipalidad de San Pedro de la Paz relacionados con los permisos para trabajar en espacios públicos, los dueños decidieron que el FoodTruck iba a funcionar al interior de la casa de uno de los dueños y cumpliendo con todas las normativas vigentes para carros de comida al interior de espacios privados.

“Lucho & Checho FoodTruck”, como lo llamaron sus dueños, incorpora un concepto de comida rápida relacionada a combos (papas fritas, bebida y sándwich o completo), con una mezcla de sabores sureños y caseros, incorporando materias primas de marcas propias del sur de Chile como lo son Pancel y Llanquihue.

2.3 Productos y proveedores

2.3.1 Productos:

Los productos que se comercializan actualmente se dividen cuatro grupos:

- Sándwiches y completos
- Combos
- Porciones de papas, pichangas, chorrillanas y papas cheddar.
- Bebidas y jugos.

Sándwiches y completos

Existen 9 tipos de sándwiches que se comercializan, siendo 3 los más pedidos por los clientes:

Sándwich Lucho: Hamburguesa Casera, mayonesa casera, queso, tocino, cebolla morada, tomate y lechuga hidropónica.

Sándwich Checho: Churrasco, mayonesa casera, queso, tocino, cebolla morada, tomate y palta.

Sándwich Pobre Maty: Churrasco, mayonesa casera, cebolla caramelizada, huevo a la plancha y papas fritas.

Las versiones de los sándwiches actualmente tienen dos presentaciones: sándwich chico y grande, lo que los diferencia la cantidad de carne, el tamaño del pan y las porciones de ingredientes.

En cuanto a los completos, estos se diferencian por la vienesa, siendo la vienesa Llanquihue la usada para el completo Premium, y la vienesa PF que es la alternativa de completo de menor valor monetario.

Porciones de papas, pichangas, chorrillanas y papas cheddar:

Las papas fritas tienen tres presentaciones: normal, grande y familiar, siendo la de mejor venta la familiar.

Las pichangas, chorrillanas y papas cheddar tienen dos presentaciones: individual y familiar. La porción individual siempre se vende con bebida en lata.

Combos:

Los combos se componen de principalmente de un sándwich o completo, con papas fritas y bebidas. Cuando es una pichanga, chorrillana o papa cheddar, el combo viene con una bebida en lata.

- Completo(s) con papas fritas y bebida en lata
- Sándwich(es) con papas fritas y bebida en lata
- Pichangas, chorrillanas, y papa cheddar personales con bebida en lata.

Bebidas:

La línea que vende el FoodTruck es principalmente Coca-Cola, y se venden bebidas de lata de 350 cc, las que se incluyen en los combos o se venden de forma individual, y botellas de 1,5 litros desechable. Además, hay bebidas energéticas Monster como alternativa.

2.3.2 Los proveedores

Actualmente se tienen como proveedor de pan a Ideal y a Castaños. El supermercado Súper Ganga les provee de las papas pre-fritas de marca Global Frozen, bebidas en lata y en botella de 1.5 litros y varios otros insumos para elaborar los productos. La carnicería Noble Corral provee de vienesas Llanquihue y la carne para los churrascos, las hamburguesas y el pollo. Para todo lo relacionado con el delivery, ya sean bolsas de papel, servilletas, cartones varios, entre otros, el proveedor es Plásticos Koronel ubicado en la Vega Monumental. El tocino y las longanizas las provee Cecinas Pacel.

2.4 Publicidad y medios de difusión

Los medios que usan para generar publicidad están relacionados con lo siguiente:

- Publicidad en los envases de los productos.
- En redes sociales: Facebook, Instagram y WhatsApp. En estas plataformas se realizan fotos, videos promocionales interacción con clientes, etc.

La presentación de la entrega del producto viene con un logo de la empresa que incluye el número de teléfono y los nombres de las paginas de redes sociales.

La difusión por redes sociales consiste en tener actualizado los perfiles, tanto de Facebook como de Instagram y difundir promociones y mensajes para captar la atención de los clientes habituales. Las promociones están relacionadas con ofertas familiares, días especiales de índole social y comercial, entre otros.

La publicidad es un factor que necesitan potenciar, no han invertido en esto y observan la existencia de una gran oportunidad para potenciar sus ventas al utilizar las redes sociales, sobre todo en la publicidad pagada.

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

3.1 Conceptos de la Administración Estratégica

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.¹ Hablando de esta definición la administración estratégica genera un enfoque en la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. En el texto referenciado se usa el término administración estratégica como sinónimo de planeación estratégica. Este último término se utiliza con más frecuencia en el mundo empresarial, mientras que el primero es más frecuente en el ámbito académico. Algunas veces el término administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy.

Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa, según lo explica el libro Administración: Así como un equipo de fútbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir.²

3.2 Etapas de la administración estratégica.

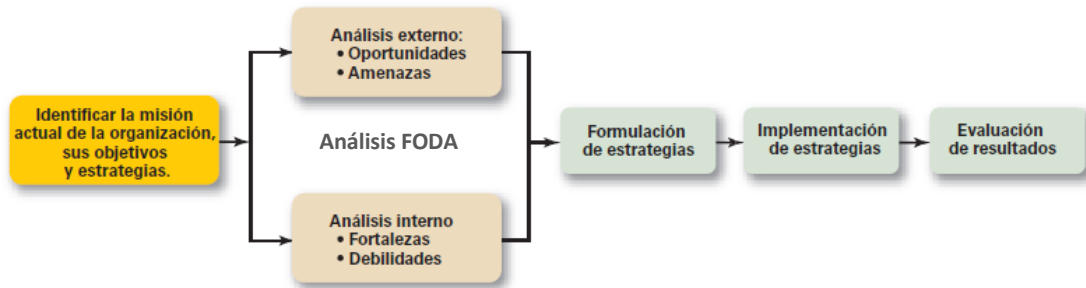
La administración estratégica, es un proceso de seis pasos, como lo muestra la ilustración 2, que abarca la planeación estratégica, la implementación y la evaluación. Los cuatro primeros pasos describen la planeación que debe llevarse a

¹ Fred R. David, 2008.

² Robbins, Stephen P. y Mary Coulter (2010)

cabo, luego está la implementación y seguido de ella está la evaluación de resultados.³

Ilustración 2 Etapas de la administración estratégica.



Fuente: ROBBINS, STEPHEN P. Y MARY COULTER (2010), Administración, pág. 164.

3.2.1 Misión y visión

La misión, visión y valores de una empresa son parte de su identidad. Es a partir de estos 3 pilares que se desarrolla la cultura organizacional y se ponen en marcha estrategias y metas para alcanzar los objetivos de la compañía.

Misión

La misión de una empresa representa compromiso, el propósito de existir. Es lo que define cuál será el papel de una empresa en la sociedad. Dicho propósito debe ser sostenible en el tiempo y cuando sea necesario modificable para poder subsistir en el tiempo.

Su objetivo es inspirar, tanto a quienes planifican y determinan el rumbo de la empresa, a los consumidores (que van a depositar en ella su confianza) y a los colaboradores, que dedicarán esfuerzos y tiempo de vida para concretar las metas comerciales.

³ ROBBINS, STEPHEN P. y MARY COULTER (2010).

Visión

La visión de una empresa tiene que ver con el futuro. ¿A dónde quiere llegarla empresa o emprendimiento? ¿Cuáles son los objetivos permanentes de la empresa o emprendimiento? Se podría decir que la visión de una empresa es como un faro, una guía que representa el foco donde se invierten todos los esfuerzos y recursos. En general, los responsables por hacer una misión y visión de una empresa son sus fundadores; aquellas personas que visionaron un rumbo y saben a dónde quieren llegar. Para redactar la misión y visión de un emprendimiento, es importante pensar en aspectos financieros, sociales, culturales, humanos y ambientales, entre otros.

Cómo redactar una misión y visión

Existen algunas preguntas⁴ que simplifican el proceso de redactar la misión y visión de una empresa, emprendimiento o departamento. Estas preguntas harán que se cree una lluvia de ideas que fomente la creación de la misión y visión.

Antes de intentar redactar la misión y visión de la empresa, hay que preguntarse:

- ¿Por qué se hace lo que se hace?
- ¿Por qué motivo se creó la empresa o emprendimiento?
- ¿Qué hace la compañía? (qué se vende, produce, etc.)
- ¿Cuál es el perfil del cliente ideal?
- ¿Qué diferencia a la empresa de la competencia?
- ¿Cuál es el propósito social de la empresa?

El autor de Start with why (Empieza por el por qué) Simón Sinek, escritor ingles conocido a nivel mundial por su concepto “El círculo dorado”, creó el libro para referirse a modelos de negocio. Sin embargo, en una presentación que lo invitó la organización mundialmente conocida TED (Tecnología, Entretenimiento, Diseño), él resume la esencia de una misión empresarial. Sinek dice y lo plasma en su libro: “las personas no compran lo que haces, compran el **por qué** lo haces. Esto explica por qué compañías que venden productos muy similares experimentan el éxito de

⁴ Fred R. David, 2008.

forma muy dispar. ¿El motivo? Saber explicar de forma muy clara y simple por qué haces lo que haces.”

Preguntas para redactar una visión

- ¿Cómo ve la empresa en algunos años?
- ¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Cómo *la* empresa se adaptará a los desafíos del mercado?
- ¿Cómo se *quiere* que *la* empresa sea conocida/percibida en el mercado?
- ¿Qué cualidades tendrán los profesionales que trabajarán *en la empresa*?
- ¿Qué se *desea* aportar a la sociedad a futuro?

Se debe intentar ser lo más sincero y realista posible con las respuestas. Se debe crear un escenario plausible para posicionar a la empresa en el mercado. Estas preguntas se deben trabajar en un ambiente propicio y con participación de los socios, en un ambiente de participación colaborativa y creativa.

Definición de valores de una empresa

Los valores representan las creencias y los principios que rigen a una empresa, lo que permite orientar las pautas de acción y la conducta de las personas que trabajan dentro de la organización. Representan los principios éticos que sustentan el accionar de la empresa⁵.

En efecto, se convierten en la inspiración y la fuente de motivación para las personas, esto favorece que se genere una imagen positiva de la empresa y le confiere su propia identidad.

⁵ Fred R. David, 2008.

Características de los valores⁶

Convincentes: deben ser principios que representen lo que verdaderamente cree la empresa y con ellos manifiesta su nivel de compromiso.

Coherentes: ser congruentes con los valores de los empresarios y/o socios del negocio.

Ser aceptados y cumplidos: implica que deben ser aceptados y respetados por todos los involucrados.

3.2.2 ¿Qué es el Análisis FODA?

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica muy utilizada por las empresas, consiste en realizar un análisis interno, revisando las fortalezas y debilidades y un análisis externo, revisando las oportunidades y amenazas de la empresa.⁷

Para realizar un buen análisis FODA, lo recomendable es que todos los departamentos de la organización participen⁸. También es importante que al finalizar el análisis sea sencillo y práctico para que todos puedan entender los resultados y tomar decisiones en base a ellos. Se debe utilizar una plantilla de análisis FODA con cuatro cuadros para desarrollo y comparación. En los factores internos es importante incluir factores como la producción, marketing, organización, personal y finanzas. Mientras que en los factores externos se estudian factores como el sector, mercado, entorno y la competencia.

⁶ Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2002.

⁷ Fred R. David, 2008.

⁸ Fred R. David, 2008.

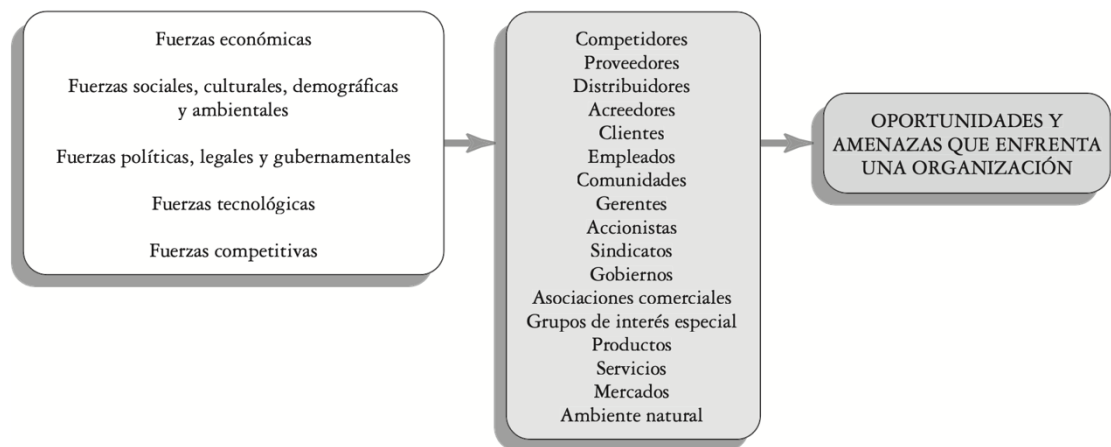
Análisis externo

En ese contexto, primero se establecen las fuerzas que intervienen en un análisis externo que se clasifican en cinco amplias categorías⁹, como se puede apreciar en la ilustración 3, donde también se muestran las relaciones de las fuerzas externas claves en las organizaciones:

1. Fuerzas económicas
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
4. Fuerzas tecnológicas
5. Fuerzas competitivas.

Ilustración 3 Fuerzas externas

Relaciones de las fuerzas externas clave con la organización



Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica XI Edición, 2008. Pág. 83.

A continuación se presentan algunos aspectos a tener en consideración para cada una de las fuerzas externas en su mayoría basados según el libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R. David:

⁹ Fred R. David, 2008.

Fuerzas económicas:

- Disponibilidad de crédito
- Tasas de interés
- Tasas de inflación
- Tasas del mercado de dinero
- Tendencias del desempleo
- Cambios en la demanda en diferentes categorías de bienes y servicios
- Diferencias de ingresos por región y grupos de consumidores
- Fluctuaciones de precios
- Tasas de impuestos

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

- Número de grupos de interés especial
- Programas de seguridad social
- Ubicación de empresas minoristas, manufactureras y de servicio
- Confianza en el gobierno
- Actitud hacia el tiempo libre
- Actitud hacia la calidad de los productos
- Actitud hacia el servicio al cliente
- Control de la contaminación
- Programas sociales
- Responsabilidad social
- Cambios demográficos por raza, edad, sexo y nivel de riqueza
- Actitud hacia la autoridad
- Cambios demográficos por ciudad, municipio, estado, región y país
- Valor que se le da al tiempo libre
- Número de mujeres y minorías trabajadoras
- Reciclaje
- Manejo de los desperdicios

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

- Regulaciones o liberalizaciones gubernamentales
- Cambios en las leyes fiscales
- Aranceles especiales
- Cambios en la legislación de patentes
- Leyes de protección ambiental
- Cambios gubernamentales en política fiscal y monetaria
- Leyes locales, estatales y federales especiales
- Elecciones locales, estatales y nacionales

Fuerzas tecnológicas

- Internet
- Redes sociales
- Compras WEB
- Sistemas de facturación
- Sistemas de manejo de información y gestión
- Márketing Digital
- Big Data
- Sistemas de interfaz gráfica y de información a clientes

Fuerzas competitivas

Dentro del análisis competitivo, existe un enfoque muy conocido y que se usa mucho a nivel empresarial llamado las 5 fuerzas de Porter. Este enfoque hace referencia a 5 fuerzas¹⁰ que influyen en la competitividad en el mercado:

¹⁰ Fred R. David, 2008.

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Ingreso potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Capacidad de negociación de los proveedores.
5. Capacidad de negociación de los consumidores.

Rivalidad entre empresas competidoras

- Poder de los compradores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.
- Complejidad informacional y asimetría.
- Valor de la marca.
- Cuota de costo fijo por valor añadido.
- Estudie el ambiente externo en especial el ambiente industrial.
- Detecte una industria con alto potencial para los rendimientos superiores al promedio.
- Identifique la estrategia que requiere la industria atractiva para obtener RSP (rendimientos superiores al promedio).
- Desarrollar o adquirir los activos y habilidades necesarios para poner en práctica la estrategia.

Ingreso potencial de nuevos competidores.

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.

- Valor de la marca.
- Costos de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en costo.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

Desarrollo potencial de productos sustitutivos

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Costo o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Poder de negociación de los proveedores.

- Facilidades o costos para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Costo de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

Poder de negociación de los clientes.

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.

- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

Análisis interno

Este análisis permite establecer las fortalezas y debilidades de la empresa y en su forma es semejante al de una auditoría externa. Es necesario que los gerentes y empleados representativos de toda la compañía participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de información gerencial de la empresa.¹¹

A continuación se muestran las etapas que hay que evaluar para realizar el análisis interno en los ámbitos de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de información:

Administración¹²:

A continuación se describen las etapas de la administración:

¹¹ Fred R. David, 2008.

¹² Fred R. David, 2008.

La planeación consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen los pronósticos, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y el establecimiento de metas.

La organización incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, especificaciones de puestos, grado de control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.

La dirección incluye los esfuerzos encauzados a la conformación del comportamiento humano. Los temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción laboral y de las necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la administración.

Las actividades de integración de personal se centran en los empleados o en la administración de recursos humanos. Se incluye la administración de sueldos y salarios, prestaciones a los empleados, entrevistas, contratación, despido, capacitación, desarrollo administrativo, seguridad de los empleados, acción afirmativa, oportunidades equitativas de empleo, relaciones con el sindicato, planes de desarrollo de carrera, investigación del personal, políticas disciplinarias, procedimientos de queja y relaciones públicas.

El control se refiere a todas aquellas actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas clave implicadas incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones.

Marketing¹³

El márketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Hay siete funciones de marketing básicas:

1. Análisis de los clientes
2. Venta de productos y servicios
3. Planeación de productos y servicios
4. Fijación de precios
5. Distribución
6. Investigación de mercados
7. Análisis de oportunidades

Entender estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades del marketing.

Finanzas y contabilidad¹⁴

La condición financiera a menudo se considera como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación eficaz de estrategias. La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de una empresa pueden hacer que algunas estrategias queden eliminadas como alternativas viables.

Producción y operaciones¹⁵

La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. La administración

¹³ Fred R. David, 2008.

¹⁴ Fred R. David, 2008.

¹⁵ Fred R. David, 2008.

de producción y operaciones se encarga de las entradas, transformaciones y salidas en todas las industrias y mercados.

Investigación y desarrollo¹⁶

La quinta área de importancia de las operaciones internas que debe examinarse para localizar fortalezas y debilidades específicas es la de investigación y desarrollo (I&D). Muchas empresas en la actualidad no cuentan con I&D y muchas otras dependen de las actividades exitosas de I&D para su supervivencia. En especial, las empresas que buscan una estrategia de desarrollo de producto necesitan tener una fuerte orientación hacia la I&D.

Sistemas de información gerencial¹⁷

La información une todas las funciones del negocio y constituye la base para la totalidad de las decisiones administrativas. Es la piedra angular de todas las organizaciones. La información representa una fuente importante para lograr una ventaja o desventaja gerencial competitiva. Evaluar las fortalezas y debilidades internas de la empresa en los sistemas de información es una actividad fundamental al realizar una auditoría interna.

¿Cómo realizar un análisis FODA?

Para desarrollar el análisis FODA, se deben crear 4 listas, las que se hacen bajo una lluvia de ideas que las expondrán en su conjunto 3 actores: los clientes, los colaboradores y los proveedores. Estas listas son:

1. Lista de fortalezas actuales
2. Lista de debilidades actuales
3. Lista de oportunidades para el futuro
4. Lista con las amenazas para el futuro

¹⁶ Fred R. David, 2008.

¹⁷ Fred R. David, 2008.

Las listas deben tener información real y con puntos especificados de forma sencilla y fácil de entender. Esta lista debe contener o abarcar cada uno de los ítems mencionados relacionados con los análisis internos y externos de la empresa.

Tras realizar el análisis FODA el siguiente paso será establecer los objetivos estratégicos para mejorar o eliminar las debilidades, incrementar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y hacer los planes de contingencia para atacar las amenazas. Todo esto se traduce en generar la mayor cantidad posible de estrategias que luego serán evaluadas, aceptadas o descartadas y luego puestas en práctica. Esto se realiza a través de 4 enfoques diferentes¹⁸:

Enfoque de éxito (FO): Se detecta respondiendo el siguiente cuestionamiento: ¿Cómo puedo usar las fortalezas del negocio para aprovechar las oportunidades?

Enfoque de reacción (FA): Continúa con la evaluación de las fortalezas pero ahora vs las amenazas: ¿Cómo usar las fortalezas del negocio para disminuir las amenazas?

Enfoque de adaptación (DO): Comparamos las oportunidades con las debilidades: ¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades para corregir las debilidades del negocio?

Enfoque de supervivencia (DA): En el que comparamos las debilidades del negocio con las amenazas.

Es importante notar que los resultados del análisis FODA dé como resultado los objetivos estratégicos que permitan realizar el Cuadro de Mando Integral, que es la herramienta de control de gestión usada en el presente informe.

¹⁸ Fred R. David, 2008

3.2.3 Formulación de estrategias: Cuadro de mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta de control de gestión que utilizan las empresas muy a menudo y que permite establecer y monitorear los objetivos que se ha trazado la empresa y de sus diferentes áreas o gerencias¹⁹. También es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias a partir de cuatro perspectivas:

- i. Desempeño financiero
- ii. Valor del cliente
- iii. Procesos internos del negocio
- iv. Innovación y Aprendizaje

Ilustración 4 Cuadro de mando integral



Fuente: Grownownng.com

3.2.3.1 Perspectiva financiera²⁰

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde

¹⁹ Fred R. David, 2008.

²⁰ Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2002.

un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. A fin de simplificar, sólo se *identifican* tres fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha o recolección.

Los negocios en crecimiento son los que se encuentran en una etapa temprana de su trayecto. Tienen productos y servicios que pueden tener un buen potencial de crecimiento. Para que ese potencial se lleve a cabo tienen que hacer algunas cosas que se describen a continuación: construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución, que apoyen las relaciones globales; y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes.

Los negocios en la fase de crecimiento pueden operar con cash flows negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido (tanto si las inversiones se hacen sobre activos intangibles como si se capitalizan para propósitos internos). Las inversiones que se hacen de cara al futuro pueden consumir más dinero del que puede ser generado en la actualidad por la limitada base de los productos, servicios y clientes existentes. El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

Es probable que la mayoría de las unidades de negocio en una empresa se encuentren en la fase de sostenimiento, en la que siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas, mantengan su cuota de mercado existente y quizá lo incrementen de algún modo de año en año. Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos (cuellos de botella), a ampliar la capacidad y a realzar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacían en la fase de crecimiento.

La mayoría de las unidades de negocio en fase de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. Este objetivo puede expresarse por medio de la utilización de medidas relacionadas con los ingresos contables, como los beneficios de explotación y el margen bruto.

Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere recolectar, o cosechar, las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes: sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades y no para ampliar o crear nuevas capacidades. Cualquier proyecto de inversión ha de tener unos períodos de restitución muy cortos y definidos. El objetivo principal es aumentar al máximo el retomo del *cashflow* a la corporación. Los objetivos financieros generales para los negocios en fase de recolección serían el *cashflow* (antes de la depreciación) y reducir las necesidades de capital circulante.

Temas estratégicos para la perspectiva financiera

Se ha descubierto que, para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costes/mejora de la productividad
- Utilización de los activos/estrategia de inversión

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios. El objetivo de reducción de los costos y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio. Por lo que respecta al tema de la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del

negocio dados. También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado. Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

Tabla 1: Indicador de los temas financieros estratégicos.

		Temas Estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento.	Ingresos /empleados	Inversiones (porcentaje de ventas)
		Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes		I + D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados	Coste frente a competidores	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración)
		Venta cruzada		ROCE por categorías de activos clave
		Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones	Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Tasas de utilización de los activos
		Rentabilidad de la línea de producto y clientes		
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Costes por unidad (por unidad de output, por transacción)	Periodo de recuperación
		Porcentaje de clientes no rentables		(Pay-back)
				Throughput

Fuente: Cuadro de mando integral, Kaplan y Norton 2ª Edición, Pág 65. Esta tabla es una adaptación, propia de la original.

3.2.3.2 Perspectiva del Cliente.²¹

En la perspectiva del cliente del CMI las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos

²¹ Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2002.

financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

Cuota de Mercado: Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.

Incremento de clientes: Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.

Retención de clientes: Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

Satisfacción del cliente: Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

Rentabilidad del cliente: Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descornar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

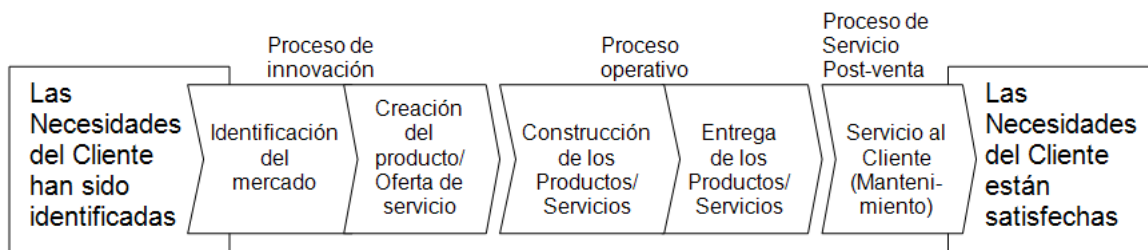
3.2.3.3 Perspectiva de los procesos internos del negocio.

La idea principal de esta perspectiva es identificar un pequeño y selecto grupo de procesos que sean críticos y de gran impacto en la estrategia en los que deben sobresalir con excelencia si quieren satisfacer a los accionistas y clientes objetivo. Es normal que las empresas desarrollen esta perspectiva en secuencia después de haber trabajado la financiera y del cliente, pues de esta forma se enfocaran en

identificar los procesos más críticos para alcanzar los objetivos y metas establecidos en las perspectivas anteriores.

En esta perspectiva toma suma importancia la cadena de valor para el cliente, pues es trascendente establecer qué aspectos son importantes para el cliente y trabajarlos en los procesos de innovación, operaciones y servicio postventa.²²

Ilustración 5 El modelo de la cadena genérica de valor



Fuente: Kaplan, R.S. y Norton, D.P. 2004. Mapas estratégico. Barcelona, Ediciones Gestión 2000. Pág

El proceso de innovación considera la identificación de las características de los segmentos objetivos enfocándose en lo que se les desea brindar a futuro como productos y servicios. Permite que se ponga énfasis en procesos e investigación, diseño y desarrollo que resultan en nuevos productos y servicios para los clientes futuros. El modelo de la cadena genérica de valor.

Por su parte el proceso operativo siempre será de importancia ya que es el encargado de identificar las características de costo, calidad y tiempo, permitiendo entregar productos de mejor calidad a los clientes presentes.

Finalmente, el proceso de servicio posventa da la posibilidad a la empresa entregar soporte en caso de que sea necesario posterior a la adquisición del producto por parte del cliente, esto incluye garantías, reparaciones, tratamientos por defectos, devoluciones y procesamientos de pagos.

²² Víctor Aníbal Pino Fierro, diciembre 2013.

3.2.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta última, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas, qué sistemas y qué clase de ambiente se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Dado que la capacidad de alcanzar las metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización, es primordial tener claro que existen inductores de crecimiento y aprendizaje que provienen de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización.²³

Es importante entender que para alcanzar los objetivos deseados es necesario cambiar el pensamiento de que el dinero utilizado en capacitación del personal son gastos, ya que en esta nueva visión ese dinero se convierte en inversión que apunta directamente a colaborar en conseguir las metas y objetivos planteados por las demás perspectivas.

Por lo anterior, es necesario comprender que los objetivos planteados en esta perspectiva deben llegar a ser una parte importante e integral del CMI de toda organización.

La forma básica de un CMI puede ser distinta para diversas organizaciones. El enfoque del cuadro de mando integral a la evaluación de estrategias se dirige a equilibrar las cuestiones de largo plazo con las de corto plazo, las cuestiones financieras con las no financieras y los asuntos internos con los externos.

3.3 Implementación de estrategias: Mapa estratégico

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del

²³ Victor Aníbal Pino Fierro, diciembre 2013

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: financiera, del cliente, de los procesos, y, por último, de aprendizaje y crecimiento.²⁴

Usando un mapa estratégico, cada empleado puede conocer la estrategia organizacional y cuál es su lugar dentro de ella. Adicionalmente, el mapa estratégico ayuda a mantener a todos en la misma página y permite a las personas ver cómo sus trabajos impactan los objetivos estratégicos de la empresa.

3.3.1.1 ¿Para qué sirve el Mapa Estratégico?

Estos son algunos de los beneficios de tener un mapa estratégico dentro alguna empresa:

Al crear un mapa estratégico con sus objetivos estratégicos, en donde se incluyan y se relacionen las cuatro perspectivas que se mencionaron anteriormente, se tiene la posibilidad de involucrar al equipo ejecutivo dentro de toda la estrategia, a la vez que les da mayor claridad y compromiso con toda la ejecución.

Se podrá usar como una herramienta de comunicación poderosa para que los colaboradores conozcan toda la estrategia y puedan traducirla en acciones concretas que aporten al éxito de la organización.

Un mapa estratégico puede dar una estructura clara para todas las reuniones de análisis estratégico; los cargos gerenciales podrán identificar rápidamente cuáles aspectos de la estrategia están siendo desarrollados con éxito y cuáles deben ser optimizados.

Gracias a que puede conocer relaciones concretas de causa y efecto, con un mapa estratégico podrá comprobar la validez de las hipótesis en las que está basando toda su planeación estratégica.

3.3.1.2 ¿Cómo se elabora un Mapa Estratégico en el Balanced Scorecard?

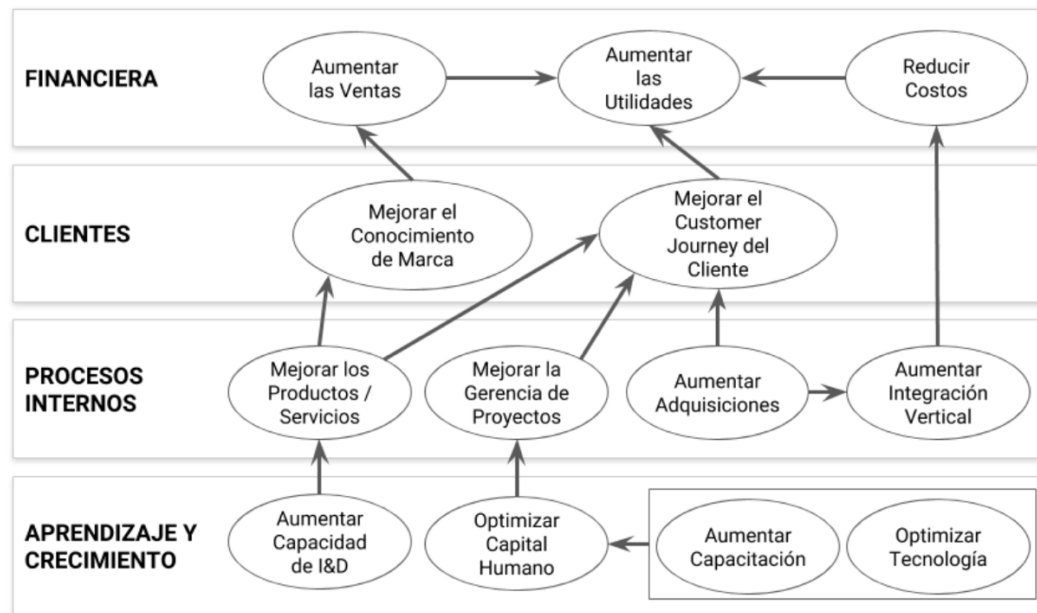
A continuación, se presenta el proceso paso a paso de elaboración de un Mapa Estratégico, cada paso se muestra gráficamente para facilitar su comprensión. Este paso a paso es tomado de la página de una empresa llamada Pensemos, que su

²⁴ Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2002.

principal negocio es la venta de softwares para la confección de Balance Scorecard, escrita por Gabriel Rocancio, 26-de noviembre 2018.

En la siguiente imagen se observa un ejemplo completo de un Mapa Estratégico. Se pueden observar las 4 perspectivas del Balanced Scorecard:

Ilustración 6 Ejemplo de un mapa estratégico en el Balanced Scorecard



Fuente: Gabriel Rocancio, 26-de noviembre 2018, <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>

Paso 1: Adicionar los objetivos estratégicos y las perspectivas

La idea principal de un mapa estratégico es que cada objetivo estratégico en su cuadro de mando integral está representado por una forma, generalmente ovalada. Muy raramente hay más de 20 objetivos. Hacer seguimiento a demasiados objetivos diluirá el mensaje que entrega a sus colaboradores, haciendo que su estrategia sea difícil de comunicar.

Estos óvalos - objetivos se agrupan en perspectivas como: Financiera o Aprendizaje y crecimiento. Cada organización es diferente, pero la mayoría de los mapas

estratégicos tienen cuatro perspectivas, y con frecuencia son similares a las que se muestran abajo.

Paso 2: Adicionar las relaciones Causa - Efecto

La mayoría de los mapas estratégicos incluyen flechas entre los objetivos para mostrar su relación de causa y efecto. Al seguir los caminos de las flechas, se puede observar cómo los objetivos en las perspectivas de la parte inferior impulsan el éxito de los que se encuentran en la parte superior.

Estas relaciones causales son fundamentales en el CMI. Por ejemplo, si se capacita a los empleados y crea una cultura en que se comparte la información (Aprendizaje y Crecimiento), hará que la empresa funcione sin problemas (Procesos internos).

Un negocio en mejor funcionamiento cuida mejor a sus clientes (Cliente) y los clientes felices compran más de lo que se está vendiendo (Financiero). Los mapas estratégicos muestran cómo los activos intangibles abstractos, como la cultura de la empresa y el conocimiento de los empleados, se convierten en resultados concretos y tangibles.

La gran mayoría de las palancas que los ejecutivos pueden accionar en una organización no contribuyen directamente al resultado final. Es importante tener empleados felices y una infraestructura actualizada, pero es difícil ver cómo esos objetivos se incorporan a los objetivos finales de la entidad. Su mapa estratégico muestra estas relaciones y alienta el pensamiento estratégico que va mucho más allá de su balance general o sus estados financieros.

Paso 3: Temas o Líneas Estratégicas del Mapa Estratégico

A diferencia de las perspectivas, los temas son muy específicos para la organización. Por ejemplo, los temas pueden definirse como:

- Excelencia Operacional
- Cultura de seguridad
- Sostenibilidad
- Innovación y Liderazgo Tecnológico

Algunas organizaciones encuentran útil mostrar los temas en su mapa estratégico. Otras piensan que los temas agregan una complejidad innecesaria. En última instancia, depende *del desarrollador* decidir si los temas son adecuados para su mapa estratégico.

Paso 4: Mostrar y hacer seguimiento al desempeño

La automatización del CMI tiene muchas ventajas, sin embargo, la capacidad de ver su mapa estratégico con semáforos acordes al desempeño real puede ser la más grande.

De esta manera el mapa estratégico estático se convierte en un cuadro de mando vivo. Puede ver de un vistazo el desempeño de la organización y se puede hacer clic en uno de los objetivos estratégicos para obtener más información.

Paso 5: Variaciones del Mapa Estratégico

Cada organización es diferente, y no hay una manera única de hacer un Mapa Estratégico. Por ejemplo, la mayoría de las organizaciones ponen la perspectiva financiera en la cima porque su objetivo final es generar utilidades. En el sector público y sin fines de lucro, sin embargo, se tienen diferentes motivaciones. Sus finanzas son sólo un medio para un fin.

Del mismo modo, algunos objetivos pueden no encajar perfectamente en una sola perspectiva y puede tener más sentido ubicarlos entre dos perspectivas. Incluso puede haber objetivos estratégicos que no afecten a otros objetivos, por lo que no tienen flechas.

Lo que es importante recordar es que su mapa estratégico debe reflejar la estrategia organizacional real. Es completamente viable desviarse del diseño tradicional para adaptarse a sus objetivos particulares.

Un indicador es un dato o conjunto de datos que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad, ayudando de esta forma a evaluar en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos propuestos, es decir, es el

medio que se tiene para visualizar si se está cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Los indicadores son necesarios para poder mejorar. El principio fundamental radica en que todo aquello que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Es de mucha importancia no confundir los términos: indicador, índice y meta, debido a que estos tienen un significado muy diferente. Indicador es el nombre, que se le da a una variable o característica de un producto o servicio que se quiere medir, por ejemplo, rentabilidad, productividad, sobretiempo, etc.

El índice o estándar es el valor numérico que asume el indicador y se considera como un valor de referencia. Lo ideal para valorar los índices, es:

- Registrar los valores históricos.
- Compararlos con una meta.
- Opinión de expertos.
- Comparar con el valor que surge de las “mejores prácticas” (benchmarking).

La meta es un valor numérico objetivo que se desea alcanzar, el cual debe ser desafiante y susceptible de obtener.

El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un CMI es identificar los indicadores que mejor comuniquen el significado de la estrategia. No existen indicadores perfectos, y por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos, se puede utilizar más de uno.

CAPÍTULO 4: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Misión, visión y valores

Después de realizada una reunión con los dueños y estudiando y analizando la teoría relacionada con la misión, visión y valores, y acordando lo que ellos quieren lograr y los sueños y anhelos que tienen para el emprendimiento, los resultados son los siguientes:

Misión:

“Lograr productos de gran sabor, calidad e innovación, plasmado por materias primas sureñas, para que nuestros clientes obtengan una experiencia de sabor inconfundible y un grato momento al compartir con la familia y amigos”.

Visión:

“Ser reconocido por los clientes dentro del rubro gastronómico por la calidad de los insumos de elaboración, con buenos precios y buen sabor en sus productos, generando una buena experiencia de compra, convirtiéndonos en una de las principales picadas de Lomas Coloradas de la comuna San Pedro de la Paz, con reales perspectivas de crecimiento hacia otros sectores del Gran Concepción”.

Después de reflexionar en los valores que los dueños quieren implementar a su emprendimiento y de acuerdo con sus creencias y la forma en que ellos quieren motivar a los colaboradores a desempeñar su trabajo, estos son los resultados:

Valores:

Compromiso: lograr que el cliente obtenga su pedido en un tiempo prudente y con un buen resultado.

Integridad: Trato honesto y transparente hacia nuestros clientes, proveedores y entre colaboradores.

Innovación: tener una cultura que permita a los colaboradores buscar y probar nuevos sabores, buscar mejoras en los procesos y que ellos sean partícipes de la implementación de los cambios.

4.2 Matriz FODA

Para este proceso, se realizaron 3 reuniones entre los colaboradores de la empresa, los 2 dueños, un proveedor y 2 clientes. En la primera reunión se realizó una capacitación para que ellos supieran la teoría que involucra el análisis interno y externo del emprendimiento, se dio a conocer la utilización del método lluvia de ideas, incorporando preguntas relacionadas en contexto a encontrar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En la segunda reunión se les dio a conocer a los integrantes los tópicos del análisis externo del FODA para que ellos respondieran de acuerdo sus percepciones individuales y debatieran en el grupo generando ideas acordadas entre ellos. Luego se hizo lo mismo con el análisis interno. Todos estos tópicos con el que se construyó la lluvia de ideas fueron tomados del marco teórico.

En una tercera reunión, los socios les dieron a conocer las ideas que se generaron en la segunda reunión, de tal forma de seleccionar las que más tienen relación al escenario actual del emprendimiento.

A continuación, los resultados:

Análisis interno

Fortalezas

1. Existe un buen clima laboral.

2. Utilización de productos de buena calidad.
3. Proceso estandarizado en la elaboración de los productos.
4. Uso de productos con proveedores de marcas conocidas como Ideal, Llanquihue, Pacel, Coca-Cola, entre otros.
5. Proceso de preparación de la carne innovador.
6. Uso de software de ventas de productos para los clientes.
7. Obtención de permiso sanitario para funcionamiento.
8. Existen clientes que comprar de forma habitual los productos ofrecidos.
9. Variados medios de pago como opciones para los clientes.

Debilidades

1. No existe un plan de Marketing que permita conocer claramente el segmento del mercado, como captar nuevos clientes y fidelizar a los clientes actuales.
2. Costos altos por altos precios que dan los proveedores.
3. Sistema de administración poco eficiente.
4. Poca utilización de herramientas tecnológicas para la administración
5. Lentitud en procesos de elaboración de los productos.
6. Ubicación con poca visibilidad.
7. Proceso lento en la compra de productos por parte del cliente.
8. Se produce merma en productos vencidos al no controlar fecha de vencimiento

Análisis Externo

Oportunidades

1. Existencia de muchas plataformas de marketing digital que la empresa debe utilizar para captar clientes.

2. Existencia de variados servicios digitales de bajo o nulo costo que permiten llevar la administración de la empresa.
3. Debido a la pandemia y a la aceptación de la sociedad de estos servicios, de debe implementar un sistema de delivery.
4. Utilización de subsidios al empleo y bajas de impuestos que el gobierno de Chile está promoviendo, para bajar los costos y aumentar las utilidades.
5. Utilización de beneficios SENSE que permiten bajar los costos para capacitar personal en temas administrativos y operativos.
6. Mayores flexibilidades para solicitar financiamiento por parte de la banca hacia las Pymes que están recién emprendiendo.
7. Aumento de proyectos inmobiliarios en la zona de Lomas Coloradas que se refleja en una mayor población como potencial cliente.

Amenazas

1. FoodTruks ilegales que se han instalado en cercanías.
2. Rotación de personal, al haber empleos mejores pagados.
3. Proveedores elegidos no cumplen pedidos en tiempos acordados.
4. Fiscalización de SEREMI por atención de clientes en pandemia
5. Incertidumbre política por cambios en los impuestos o regulaciones.
6. Receso económico en el país.
7. Encarecimiento de materias primas.
8. Falta de stock en algunos proveedores producto de la pandemia.
9. Plan paso a paso del gobierno por manejo de la pandemia que restringe el recibimiento del cliente en el local.
10. Locales conocidos en el sector que compiten con productos sustitutos con buenos precios y delivery.

4.2.1 Objetivos estratégicos

Una vez que están los resultados del análisis FODA, se realizó una reunión con los dueños para elaborar los objetivos estratégicos de acuerdo con los cuatro enfoques, los resultados son los siguientes:

Enfoque de éxito (FO):

1. Implementar publicidad en las plataformas de marketing digital existentes.
2. Implementar un software ERP.
3. Desarrollar y ejecutar plan de capacitaciones .
4. Vincular y enrolar al subsidio al empleo joven en colaboradores actuales y futuros.

Enfoque de reacción (FA):

1. Encontrar nuevos proveedores.
2. Disminuir los costos de producción y administración.

Enfoque de adaptación (DO):

1. Implementar un software ERP para mejorar la administración y la gestión de la producción.
2. Optimizar los procesos de elaboración de productos.

3. Invertir en tecnología para administración y producción.
4. Encontrar banco para tener una cuenta corriente empresa.

Enfoque de supervivencia (DA):

1. Crear un plan de capacitación e implementarlo, relacionado con administración y procesos.
2. Encontrar nuevos proveedores para asegurar stock y disminuir costos.
3. Aumentar las ventas de los productos.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA PLANIFICACIÓN

5.1 Resultado final de objetivos estratégicos

De acuerdo con los objetivos estratégicos que se elaboraron en respuesta al análisis FODA, varios de estos objetivos tienen relación entre ellos, por lo que se propuso integrarlos e incluirlos formando nuevos objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas relacionadas al Cuadro de Mando Integral. Los resultados son los siguientes:

Financiera

- Implementar activos fijos
- Aumentar las ventas de productos.
- Disminuir los costos totales del emprendimiento.

Clientes

- Aumentar la tasa de clientes que siguen en redes sociales a Lucho & Checho FoodTruck.

Procesos internos

- Implementar un software ERP.
- Mejorar la producción.

Aprendizaje y crecimiento

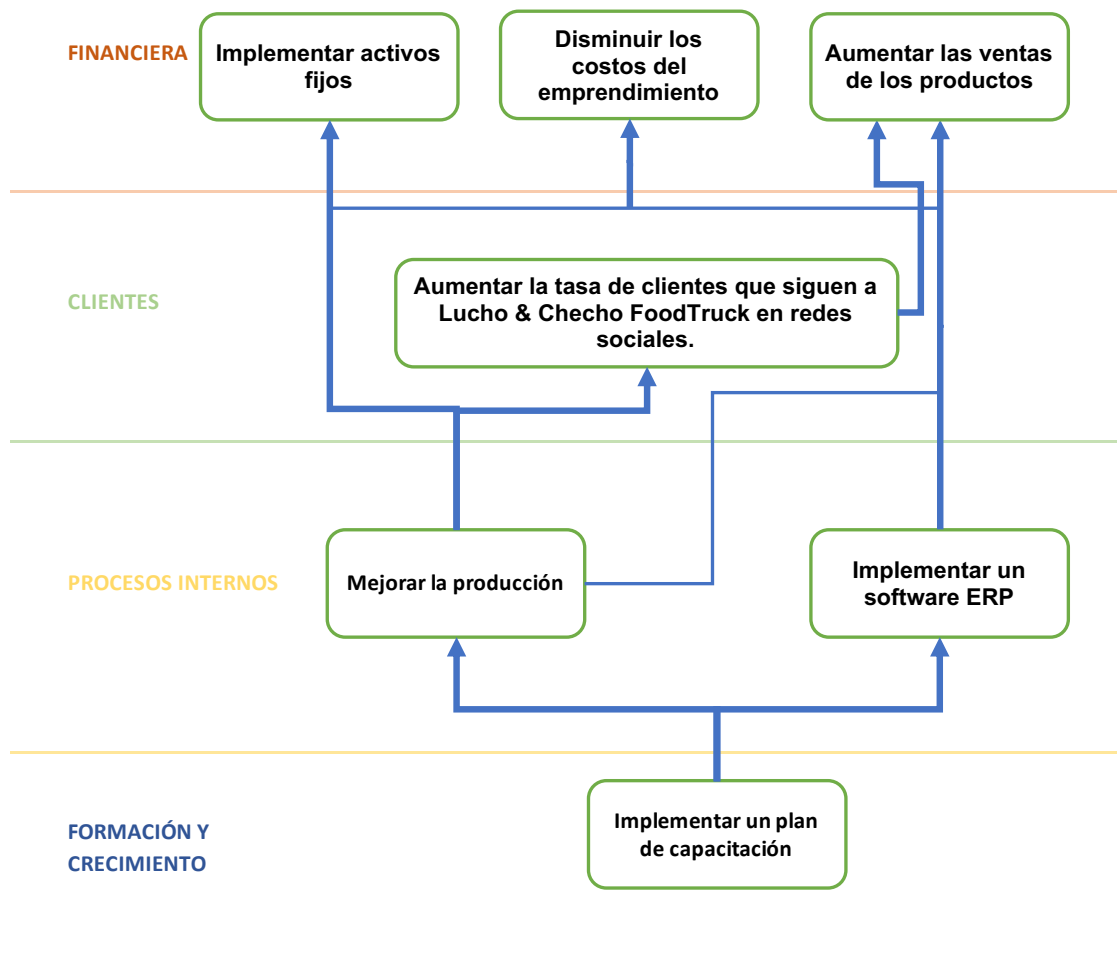
- Implementar un plan de capacitación.

5.2 Mapa estratégico

A continuación, se establece la relación causa – efecto de los objetivos estratégicos que conforman el mapa estratégico:

Ilustración 7: Mapa estratégico, relación causa – efecto.

Relación causa y efecto de mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

5.3 Indicadores, plan de acción y ponderaciones

A continuación, y de acuerdo con los objetivos estratégico, se dará a conocer cada uno de los indicadores, formas de cálculo y ponderaciones para así clarificar la forma en que se abordará el cuadro de mando integral:

5.3.1.1 Perspectiva financiera:

Objetivo estratégico 1: Implementar activos fijos.

Plan de acción: Solicitar financiamiento de 3 millones de pesos (monto que pueden pagar los socios) para invertirlos en activos que permitan mejorar la productividad y la venta de productos.

Indicador: Porcentaje de Cumplimiento de Inversión (PCI)

Forma de cálculo:

$$PCIN[\%] = \frac{\text{Inversión realizada}}{\text{Inversión proyectada}} \times 100$$

Periodo de evaluación: 1 semestre.

Meta: completar inversión en un semestre

Objetivo estratégico 2: Aumentar las ventas de productos.

Plan de acción: Trabajar en estrategias para aumentar la difusión de información publicitaria. Crear flyers y dejarlos en los negocios cercanos. Implementar letreros luminosos en el exterior del FoodTruck.

Indicador: Tasa de Variación de Ventas (TVV)

Forma de cálculo:

$$TVV [\%] = \frac{\text{Ventas actual semestral} - \text{Ventas semestre anterior}}{\text{Venta semestre anterior}} \times 100$$

Periodo de evaluación: semestral, por dos años.

Fuente de información: Planillas Excel. Cuando este implementado, software ERP.

Meta: 5% semestral

Objetivo estratégico 3: Disminuir los costos del emprendimiento.

Plan de acción: Vincular y enrolar al subsidio al empleo joven en colaboradores actuales y futuros. Bajar mermas por vencimiento de productos. Encontrar nuevos proveedores con costos más competitivos y similar calidad y sabor.

Indicador: Tasa de Variación de Costos (TVC)

Forma de cálculo:

$$TVC [\%] = \frac{\text{Costos totales semestre actual} - \text{costos totales semestre anterior}}{\text{Costos totales semestre anterior}} \times 100$$

Periodo de evaluación: semestral, por dos años.

Fuente de información: Planillas Excel. Cuando este implementado, software ERP.

Meta: -3% semestral (Meta sujeta a inflación)

5.3.1.2 Perspectiva clientes

Objetivo estratégico: Aumentar la tasa de clientes que siguen a Lucho & Checho FoodTruck en redes sociales.

Plan de acción: Trabajar en estrategias visuales para generar atención a los no seguidores en redes sociales, por medio de publicidad pagada, concursos y sorteos, entre otros.

Indicador: Tasa de Variación de Clientes en Redes Sociales (TVCRS)

Fuente de información: Facebook e Instagram

Forma de cálculo:

$$TVCRS[\%] = \frac{\text{Clientes semestre actual} - \text{Clientes semestre anterior}}{\text{Clientes semestre anterior}} \times 100$$

Periodo de evaluación: semestral, por 2 años.

Meta: 10% semestral.

5.3.1.3 Perspectiva procesos internos

Objetivo estratégico: Implementar un software ERP

Plan de acción: Elegir un software que incluya en sus características soluciones administrativas y operativas y que este de acuerdo con el presupuesto que proyecta la empresa. Integrar los datos administrativos y operativos al software.

Indicador: Porcentaje de Cumplimiento de Implementación (PCI)

Forma de cálculo:

$$PCI = \frac{\text{Avance de Implementación}}{\text{Implementación proyectada}} \times 100$$

Periodo de cumplimiento: 1 semestre.

Meta: implementado en un semestre

Objetivo estratégico: Mejorar la producción

Plan de acción: Medir mediante software de venta el tiempo de preparación de los productos desde que se ingresa la venta, hasta que se entrega el producto al cliente. Determinar cuellos de botella del proceso, métodos de producción y proponer mejoras continuas, ya sea en técnicas e inversión

Indicador: Producción Promedio Mensual de Preparación de Productos (PPMPP)

Forma de cálculo:

$$PPMPP = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{x_i}{t_i}}{n}$$

Donde:

x_i : número de productos comprados en el pedido i .

t_i tiempo de preparación del pedido i , en horas.

n : número total de pedidos del mes.

Periodo de cumplimiento: mensual, por dos años.

Meta: 1% mensual

5.3.1.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Objetivo estratégico: Implementar un plan de capacitación.

Plan de acción: Crear plan de capacitación para que el personal pueda tener conocimiento del ingreso de información administrativa y operativa a software ERP, además de temas de seguridad laboral y métodos de producción.

Indicador: Porcentaje de avance de capacitación (PAC)

Forma de cálculo:

$$PAC[\%] = \frac{\text{Avance de capacitación}}{\text{Total capacitación}} \times 100$$

Periodo de cumplimiento: mensual, por dos años.

Meta: implementado en un semestre.

5.4 Panel de control

En las tablas 2 y 3 se muestra el cuadro de mando integral resultante que se propone para el emprendimiento Lucho & Checho FoodTruck, con un plazo de ejecución de 2 años.

Tabla 2: Panel de control, Cuadro de Mando Integral, PARTE 1.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nombre del Indicador	Formula de cálculo del indicador	Meta	Responsable	Plan de acción
Financiera	Implementar activos fijos.	Porcentaje de Cumplimiento de Inversión (PCI)	$PCIN[\%] = \frac{Inversión\ realizada}{Inversión\ proyectada} \times 100$	Completar inversión en un semestre	Gerentes	Solicitar financiamiento de 3 millones de pesos (monto que pueden pagar los socios) para invertirlos en activos que permitan mejorar la productividad y la venta de productos.
	Aumentar las ventas de productos.	Tasa de Variación de Ventas (TVV)	$TVV[\%] = \frac{Ventas\ actual\ semestral - Ventas\ semestre\ anterior}{Venta\ semestre\ anterior} \times 100$	5% semestral	Gerentes	Trabajar en estrategias para aumentar la difusión de información publicitaria. Crear flyers y dejarlos en los negocios cercanos. Implementar letreros luminosos en el exterior del FoodTruck.
	Disminuir los costos del emprendimiento.	Tasa de Variación de Costos (TVC)	$TVC[\%] = \frac{Costos\ totales\ semestre\ actual - costos\ totales\ semestre\ anterior}{Costos\ totales\ semestre\ anterior} \times 100$	-3% semestral	Gerentes	Vincular y enrolar al subsidio al empleo joven en colaboradores actuales y futuros. Bajar mermas por vencimiento de productos. Encontrar nuevos proveedores con costos más competitivos y similar calidad y sabor.
Clientes	Aumentar la tasa de clientes que siguen a Lucho & Checho FoodTruck en redes sociales.	Tasa de Variación de Clientes en Redes Sociales (TVCRS)	$TVCRS[\%] = \frac{Clientes\ semestre\ actual - Clientes\ semestre\ anterior}{Clientes\ semestre\ anterior} \times 100$	10% semestral	Gerente personas	Trabajar en estrategias visuales para generar atención a los no seguidores en redes sociales, por medio de publicidad pagada, concursos y sorteos entre otros.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Panel de control, Cuadro de Mando Integral, PARTE 2.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nombre del Indicador	Formula de cálculo del indicador	Meta	Responsable	Plan de acción
Procesos internos	Implementar un software ERP	Porcentaje de Cumplimiento de Implementación (PCI)	$PCI = \frac{\text{Avance de Implementación}}{\text{Implementación proyectada}} \times 100$	Implementado en el primer semestre	Gerente producción y supervisor	Elegir un software que incluya en sus características soluciones administrativas y operativas y que este de acuerdo con el presupuesto que proyecta la empresa. Integrar los datos administrativos y operativos al software.
	Mejorar la producción	Producción Promedio Mensual de Preparación de Productos (PPMPP)	$PPMPP = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$	1% mensual	Gerente producción y supervisor	Medir mediante software de venta el tiempo de preparación de los productos desde que se ingresa la venta, hasta que se entrega el producto al cliente. Determinar cuellos de botella del proceso, métodos de producción y proponer mejoras continuas, ya sea en técnicas e inversión
Formación y Crecimiento	Implementar un plan de capacitación.	Porcentaje de avance de capacitación (PAC)	$PAC[\%] = \frac{\text{Avance de capacitación}}{\text{Total capacitación}} \times 100$	Implementado en el primer semestre	Gerente Personas	Crear plan de capacitación para que el personal pueda tener conocimiento del ingreso de información administrativa y operativa a software ERP, además de temas de seguridad laboral y métodos de producción.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

La Planificación Estratégica para el emprendimiento Lucho & Checho FoodTruck es una necesidad. El negocio está en etapa de crecimiento, y los dueños están convencidos que el desarrollo de este trabajo les dará las estrategias necesarias para que puedan lograr pasar a la etapa de sostenimiento de su negocio.

La misión, visión y valores los identifica, les dá una creencia, un propósito y un enfoque, sienten que les ayudará a concretar sus sueños y anhelos para el negocio. El participar de este proceso les clarificó el camino que quieren seguir.

El FODA les permite a los emprendedores entender las principales fortalezas y debilidades del negocio, de acuerdo con las percepciones que tienen algunos clientes, proveedores y colaboradores, así como también sus principales oportunidades y amenazas en las que se ven involucrados. Darse cuenta de esto y confeccionar los objetivos estratégicos, les habla a ellos de plantear soluciones a sus problemáticas, utilizando las virtudes que tienen como herramientas para el éxito.

Los lineamientos teóricos del Cuadro de Mando Integral les ayudan a los emprendedores a mirar los enfoques como complementos, como asociaciones, que pretende lograr el crecimiento esperado. Se refleja esto también en el análisis causa-efecto, en donde algunos de los objetivos estratégicos les ayudan a cumplir con otros objetivos estratégicos de otro enfoque, como por ejemplo, el ámbito de desarrollo y crecimiento es necesario que los colaboradores aprendan a usar la herramienta ERP para que luego en el enfoque de procesos internos, sepan que necesitan hacer para cumplir con los objetivos trazados.

En el ámbito del marketing, que el emprendimiento se haga conocido en redes sociales es parte fundamental para el aumento de ventas. Que la estrategia dé buenos resultados impactaría de forma positiva para el crecimiento de las ventas.

El uso del software ERP es parte fundamental también de la estrategia. La implementación es absolutamente necesaria para agilizar los procesos administrativos y operativos. La automatización de estos procesos es clave para saber de qué forma están impactando las ventas en los ingresos, como están los costos, qué cosas se necesitan comprar, cuáles son los principales productos, obtener datos para buscar futuras herramientas de toma de decisiones, etc.

Con las anteriores conclusiones, todo lo expuesto converge a aumentar las utilidades de la empresa, que es el principal objetivo para que el emprendimiento crezca creando valor sostenible y también crezca la empresa. Para eso es la planificación estratégica, para apuntar al éxito empresarial.

CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES

Es importante que los dueños generen una cultura en base a la misión, visión y valores desarrollados en el mediano plazo, para esto se sugiere que se elabore una reunión dando a conocer las nuevas modificaciones y como estas son fundamentales para el crecimiento y desarrollo del emprendimiento.

El análisis FODA es un buen análisis que permite a la empresa conocer sus cualidades para saber como enfrentar el mercado y otros factores externos, por lo que se sugiere realizar un análisis FODA cada año para saber otras cosas que necesitan mejorar y así en algún momento modificar los objetivos estratégicos para generar modificaciones en el CMI.

El CMI es necesario que se muestre a los colaboradores de la empresa para que sepan cuales son los objetivos en que necesitan concentrar sus esfuerzos. Para ello es recomendable que esté visible en una parte física. También es importante el seguimiento por parte de los responsables de cada objetivo y que se tengan reuniones para saber los avances de las metas como mínimo cada mes.

Por último, entender que el CMI es dinámico, por lo que se sugiere realizar las modificaciones necesarias que permitan tener avances en los objetivos planteados y/o modificar estos objetivos si es necesario, ante problemas imprevistos en factores externos, así como internos.

CAPÍTULO 8: BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez González, A. (2007). Estrategia, planificación y control en la empresa. Madrid: RA - MA.
- Galicia, B. (2011). Como elaborar el Cuadro de mando: Manuales prácticos de la Pyme. Xunta de Galicia.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2011). Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia.
- ROBBINS, STEPHEN P. y MARY COULTER (2010), Administración
- Fierro Pino, Víctor (2013), Propuesta de planificación estratégica y cuadro de mando integral para la gerencia de servicios a terceros de ESSBIO S.A.
- Olivares Reyes, Oscar (2013) Planificación estratégica para el distribuidor C.E.I. Trayenko S.A.
- Villacura Rojas, Nadia y Sepúlveda Arriagada, Carlos (2016) Universidad de Talca, MANUAL DEL EMPRENDEDOR.
- Costa, H., Jorquera, G., & Méndez, L. (2005). Cuadro de Mando Integral: un estudio exploratorio de la experiencia en Chile.

CAPÍTULO 9: LINKOGRAFÍA

- Como hacer una misión y visión
<https://www.zendesk.com.mx/blog/como-hacer-una-mision-y-vision/>
- EL Cuadro de Mando Integral
<https://www.grownowng.com/el-cuadro-de-mando-integral/>
- ¿Qué es la planeación estratégica y para qué sirve?
<https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Como realizar un análisis FODA empresa.
<https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3814132-como-realizar-analisis-foda-empresa>
- Que es un mapa estratégico
<https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>

CAPÍTULO 10: ANEXOS

10.1 Competidores cercanos

Al acotar el negocio en un contexto sectorial, existen distintos competidores en Lomas Coloradas:

10.1.1 Lomo Alemán:

Es una cadena de locales de comida rápida que venden principalmente sándwiches y completos, son muy conocidos con varios locales en varias comunas del Gran Concepción. La debilidad que tienen al menos en Lomas Coloradas está asociada a los medios de pago que ellos reciben, que es efectivo o transferencias a cuenta. Según su página web, la forma en que ellos se describen es la siguiente:

“Somos una cadena de locales de comida rápida, con más de 10 años en el mercado, ofreciendo una carta variada y una apuesta local de alimentos con especial énfasis en la calidad de los ingredientes de cada uno de los platos ofrecidos. Nuestros proveedores cuentan con certificaciones de calidad y sanidad muy estrictos y cumpliendo de manera cabal todas las exigencias del Ministerio de Salud”

10.1.2 Portal del Sabor:

Es un local de comida rápida que vende variados productos, entre ellos: completos, sándwiches seviches y sushi. Están establecidos en el sector Portal San Pedro, siendo conocido en ese lugar. Sus medios de pago son variados, es decir, reciben pagos con tarjeta y efectivo. No tienen página web, pero si usan las redes sociales para comunicarse y difundir información a sus clientes.

10.1.3 ¡Oh! Sushi:

Emplazada en un pequeño conjunto de locales comerciales, este local de comida es conocido por sus ofertas en Sushi y seviche. Se ha popularizado entre los locales de comida del sector y se aprecia que ha prosperado últimamente por la crecida en

su dotación de personal y el constante flujo de personas que tienen. Además, dentro de sus productos, están ofreciendo también pichangas y chorrillanas familiares e individuales. Su medio de difusión es a través de redes sociales, no poseen página web.