



UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Diseño e implementación de un cuadro de mando integral para medir la efectividad operativa relacionada a procesos internos y atención al cliente en Grupo Bottega S.A.C. de la ciudad de Piura

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Contador Público

Fiorella Andrea Gutiérrez Araujo

**Revisor(es):
Mgtr. María Elena Rosario Arce Almenara**

Piura, diciembre de 2021



A mi familia, por su apoyo
incondicional para poder alcanzar todas mis
metas, a Dios porque siempre está presente
en cada situación y a todos mis amigos por
creer en mí.





Resumen

Todas las empresas, sin discriminar en la etapa en que se encuentren, requieren de una herramienta de control de gestión que les brinden identificar la situación actual de la empresa, la efectividad de sus procesos operativos, el cumplimiento de los objetivos predefinidos a través de indicadores y estar alertas a las causas de las desviaciones de las metas. Todos estos beneficios se pueden encontrar en la implementación de un *Balanced Scorecard* en la organización.

El presente informe pretende ofrecer una propuesta al restaurante y cafetería Grupo Bottega S.A.C de un diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral basado en las tres primeras etapas del Modelo de los seis pasos de Kaplan y Norton. (Kaplan & Norton, 2008)

Para ello, se realizó en el primer paso el desarrollo de la estrategia por medio de la elaboración de la misión, visión, valores y análisis estratégico que permitan la formulación de la estrategia. En el segundo paso, se ejecutó la planificación de la estrategia, la cual contiene la elaboración del mapa estratégico y el *Balanced Scorecard*. Y para concluir en el tercer paso, se efectuó el alineamiento de los objetivos a las áreas y se implementó un plan de incentivos en beneficio de los empleados en búsqueda de su motivación y logro de objetivos.

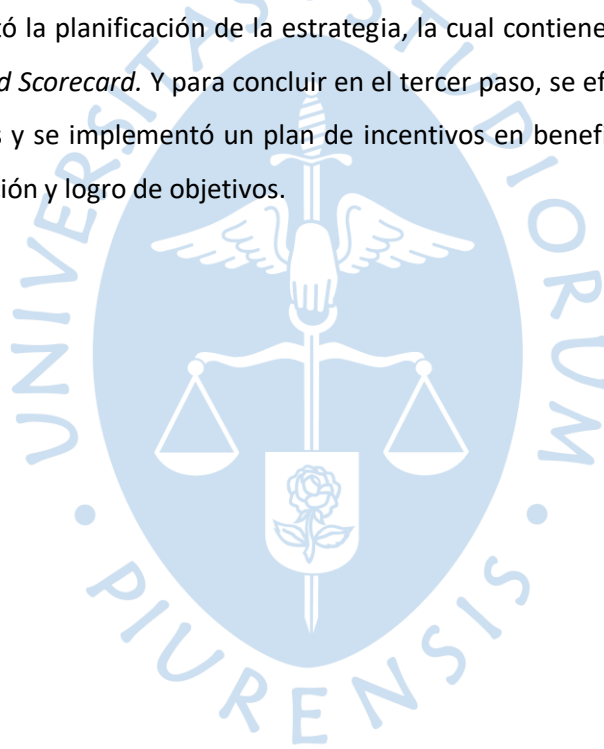




Tabla de contenido

Introducción.....	13
Capítulo 1 Aspectos generales.....	15
1.1 Descripción de la empresa	15
1.1.1 Ubicación	15
1.1.2 Actividad	15
1.1.3 Misión, visión y valores.....	15
1.1.4 Organigrama.....	16
1.2 Descripción general de la experiencia profesional.....	16
1.2.1 Actividad profesional desempeñada.....	16
1.2.2 Propósito del puesto.....	17
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe.....	18
1.2.4 Resultados esperados.....	19
Capítulo 2 Fundamentación	21
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño laboral.....	21
2.1.1 Marco teórico	21
2.1.2 Antecedentes	23
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	24
2.2.1 Desarrollo de la estrategia	25
2.2.2 Planificación de la estrategia.....	33
2.2.3 Alineación de la organización con la estrategia	40
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias.....	47
3.1 Aportes	47
3.1.1 Mejoramiento de la misión, visión y valores	47
3.1.2 Implementación de Cuadro de Mando Integral	47
3.2 Desarrollo de experiencias.....	48
Conclusiones	51
Recomendaciones	53
Lista de referencias	55



Lista de tablas

Tabla 1. Actividades primarias.....	27
Tabla 2. Actividades de apoyo	28
Tabla 3. Análisis de recursos y capacidades	29
Tabla 4. Análisis de fortalezas y debilidades	29
Tabla 5. Análisis de oportunidades y amenazas	32
Tabla 6. Cuadro de mando integral.....	36
Tabla 7. Alineamiento del área de cocina	41
Tabla 8. Alineamiento del área de mozos	43
Tabla 9. Plan de incentivos del área de cocina	45





Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa.....	16
Figura 2. Sistema de gestión.....	25
Figura 3. Cadena de valor.....	26
Figura 4. Formulación de propuesta de valor	33
Figura 5. Mapa estratégico.....	35





Introducción

Hoy en día el mundo empresarial está sometido a cambios y retos constantes, ya sea por factores internos como externos a la organización por lo que resulta indispensable un debido sistema de control que asocie la mayor cantidad de participantes y variables de la empresa. Una de las herramientas más utilizadas y recomendadas para el control de gestión es el *Balanced Scorecard* o también conocido como Cuadro de Mando Integral, aporte de los autores Kaplan y Norton, el cual traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar, a partir de un conjunto de programas de acciones que permiten alcanzar esos objetivos estratégicos.

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), al enfocarse en la elaboración e implementación de un Cuadro de Mando Integral, desarrolla los tres primeros pasos del modelo de los seis pasos de los autores de Kaplan y Norton. (Kaplan & Norton, 2008)

Para la elaboración del presente informe, se realizó un análisis del giro del negocio, entrevistas a la Gerente General y otros colaboradores de la empresa, visitas y observación de algunos procesos para poder obtener información adecuada de lo que implica el desarrollo de la metodología de los seis pasos de Kaplan y Norton correspondiente al análisis teórico práctico.

En el primer capítulo, se describen las actividades y características de la empresa. En el segundo, tratará sobre el marco teórico y la metodología para el desarrollo de la investigación. Finalmente, en el tercer capítulo se describirán los aportes y desarrollo de experiencias.



Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Grupo Bottega S.A.C. es una microempresa fundada en el año 1998 en la ciudad de Piura iniciando sus operaciones en el sector de venta de alimentos y bebidas preparados.

Grupo Bottega S.A.C, en adelante Bottega cuenta con dos socios, Alexandra León Valladares y Ricardo Paulini Palacios, quienes emprendieron el negocio en la sede del centro de la ciudad.

En búsqueda de acercarse a su grupo objetivo, en el año 2017 tuvo la necesidad de trasladar su sede a la urbanización Santa Isabel, lugar donde se encuentra actualmente. Gracias a su excelente comida y servicio de calidad, la empresa fue reconocida como una de las mejores cafeterías en la ciudad norteña y recibió uno de los galardones con el certificado en Excelencia por *Trip Advisor*.

Desde el año 2018, Bottega pertenece a una cadena de restaurantes que cuenta con otras empresas como La Bocca, Bahía Blanca y La Barra del Chino.

1.1.1 Ubicación

Las funciones administrativas y de soporte de la cadena de restaurantes se desarrollan en la misma sede de operaciones del restaurante Bottega ubicada en la Calle San Miguel N°298, piso 02, Urbanización Santa Isabel de la ciudad de Piura.

1.1.2 Actividad

Bottega, dedicada a la producción y venta de alimentos y bebidas, se dirige al mercado de clientes en búsqueda de un ambiente acogedor para reuniones corporativas y familiares, donde podrán encontrar una variedad de platos gourmet y familiares para el desayuno, almuerzo y cena.

1.1.3 Misión, visión y valores

En la actualidad todas las organizaciones que deseen comprender, contrastar y evaluar el resultado de sus decisiones deben tener claro el propósito de la empresa, las aspiraciones en un futuro y el comportamiento que las caracterizaran.

Mencionado esto, se presenta las declaraciones estratégicas que aportaran al desarrollo de la estrategia:

Misión: “Somos una cafetería de horario extendido que facilita platos y bebidas desde el desayuno hasta la hora de la cena en un ambiente agradable y en una zona exclusiva de la ciudad de Piura. Contamos con las posibilidades de acercar nuestros productos al lugar donde lo solicites.”

Visión: “En cinco años tener reconocimiento por medio de tres locales en la región Piura, alcanzando el 20% de la participación del mercado del servicio integral de catering en los sectores A y B.”

Los valores son:

Honestidad: Actuar con la verdad dejando de lado la mentira, la falsedad y la corrupción

entre compañeros y clientes.

Excelencia: Desarrollar y gestionar las actividades en el restaurante con la máxima eficacia para obtener los mejores resultados orientados a la calidad de los productos y servicios ofrecidos al cliente.

Pasión: Realizar las actividades con deseo y entusiasmo en la elaboración de los productos del restaurante y en el servicio brindado al cliente.

Servicio: Promover actividades que permitan superar las expectativas del cliente.

Respeto: Demostrar consideración y trato cortés hacia todas las personas e ideas, ya sea colaborador, cliente o proveedor.

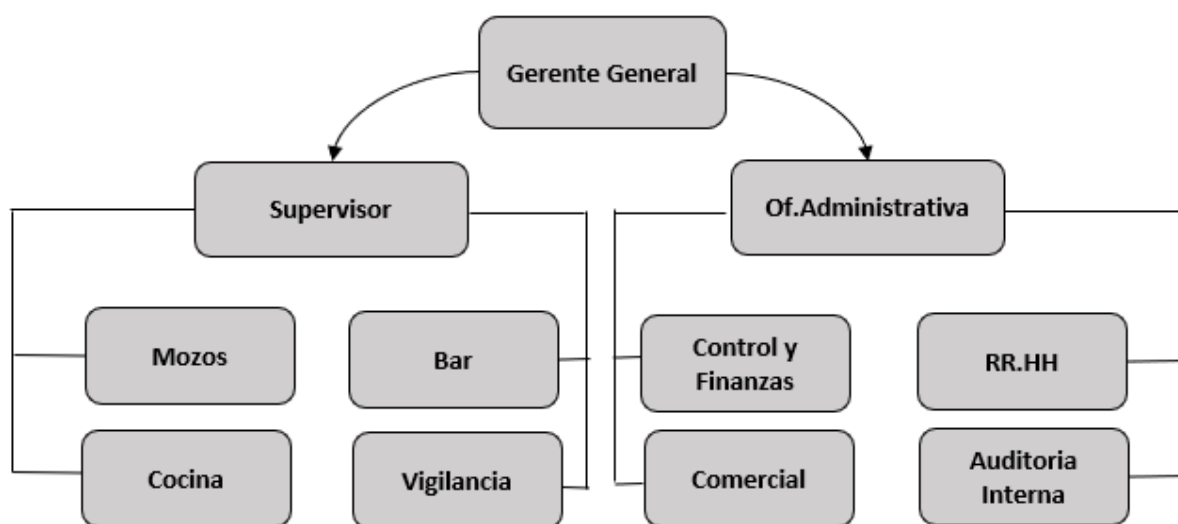
1.1.4 Organigrama

Para contribuir con el desarrollo de la estrategia, no solo se necesita de las características personales de los gerentes y supervisores, sino también es necesario la existencia de un marco organizativo que le permita conocer al personal sus responsabilidades, soportes y limitaciones en búsqueda de la óptima coordinación, delegación y cumplimiento.

A continuación, se puede visualizar el organigrama de la empresa:

Figura 1

Organigrama de la empresa



Nota. Elaboración propia en base a reunión a la reunión con los de socios de Bottega

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

El puesto de trabajo como Analista de Control y Finanzas tiene como objetivo brindar el soporte a la Gerencia General en la lectura y estudio de los resultados de los ingresos, costos de venta y gastos administrativos para la toma de decisiones y posibles acciones correctivas para una

mejor gestión de la empresa.

A continuación, se detallan las funciones a cargo:

- Realizar el reporte de ventas.
- Realizar el reporte de ventas anuladas, pedidos anulados y descuentos.
- Realizar el reporte de ventas Rappi con su respectiva comisión.
- Realizar el reporte de egresos.
- Realizar el reporte de insumos y proveedores (cantidades y variación de precios).
- Realizar el reporte de incidencias que se dan en el mes.
- Registrar de manera semanal los pagos de comprobantes en el sistema NEO.
- Revisar los comprobantes con su respectiva detracción, percepción, retención e IGV.
- Cuadrar el registro de Caja - Bancos (cierres de caja, bancos / POS y propinas).
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Pagar la AFP y Tributos.
- Realizar reporte de mantenimiento de locales.
- Gestionar los indicadores financieros y no financieros.

1.2.2 Propósito del puesto

En el año 2020 la gerencia decidió estandarizar los controles administrativos en la cadena de restaurantes, incluido Bottega, debido a que en el transcurso de tres años abrió tres locales más a los dos que ya estaban en funcionamiento. Es por ello que se creó el puesto de Analista de Control y Finanzas, ya que antes estas funciones eran realizadas por la misma Gerente General y supervisores. Además, la empresa se interesaba en ir formando a una persona que desarrolle los controles, el análisis y proyecciones, mediante indicadores no solo financieros sino también cualitativos.

El propósito como Analista de Control y Finanzas, dentro del restaurante, abarca la elaboración y análisis de reportes e indicadores reales de la empresa que permitan tomar decisiones de corto y largo plazo. Así mismo, aporta en la creación de valor de la empresa para que esta siga permaneciendo y expandiéndose en el mercado.

A continuación, se detallan los retos del cargo desempeñado:

- Permitir el logro de objetivos que la empresa se propone con el fin de mejorar la efectividad operativa.
- Tener un control de costos permitiendo al restaurante mejorar la necesidad de competir y también ayudar a tomar decisiones en el corto y largo plazo.
- Gestionar la empresa mediante la aplicación de indicadores financieros y no financieros que aseguren la creación de valor para el cliente.
- Permitir descubrir las debilidades o puntos huecos en todas las áreas más relevantes de la empresa principalmente en las de operaciones que crean valor para el cliente.
- Agilizar el control de la evolución de la organización adecuándose al ambiente externo de acuerdo con las necesidades del cliente.
- Alinear los objetivos estratégicos con las áreas de la empresa.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

Debido al crecimiento de la organización en Bottega hubo la necesidad de realizar un seguimiento a la gestión a todo nivel, tanto estratégico, táctico y operativo con el objetivo de trazar la ejecución de la estrategia con objetivos simples, claros y medibles por ello la autora del presente informe propuso diseñar e implementar el cuadro de mando integral conocido como *Balanced Scorecard*, que servirá como base para un próximo desarrollo de un sistema de control de gestión, para el restaurante Bottega como un modelo de prueba que permitirá identificar los procesos claves y su impacto en la creación de valor para el cliente. En este sentido, la toma de decisiones a nivel operativo y directivo se han ido abordando por medio de indicadores financieros y algunos no financieros, llamados impulsores.

Según Kaplan y Norton las estrategias suelen definirse a nivel de la unidad de negocio individual. La estrategia a nivel corporativo define como integrar las estrategias de las unidades de negocio individual para crear las sinergias de las que carecen las unidades que funcionan de manera independiente entre sí. (Kaplan & Norton, 2008, pág. 28)

Actualmente la cadena de restaurantes solo cuenta con una estrategia corporativa en compras lo que le permite generar sinergia en relación con los proveedores. De manera individual cada restaurante cuenta con sus propios objetivos, necesidades, nichos de mercado y estrategias competitivas por ello se tomó la decisión de implementar el cuadro de mando solo para el restaurante Bottega.

La finalidad que se busca es que el crecimiento se encuentre alineado con el cumplimiento de los objetivos estratégicos e influya en el posicionamiento de la organización.

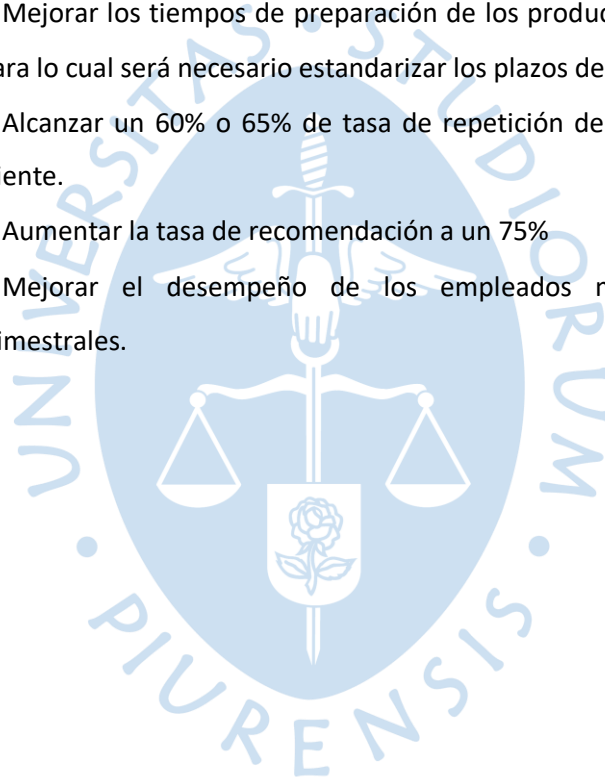
1.2.4 Resultados esperados

La puesta en marcha del cuadro de mando integral permitió la mejora de los siguientes puntos:

- Identificación de productos que generan mayor margen al restaurante Bottega.
- Identificación de la participación máxima de los costos por categoría.
- Implementación de reuniones de *feedback* con los supervisores y gerentes.

Los resultados esperados posterior a la implementación del cuadro de mando integral son los siguientes:

- Reducir al 5% de quejas de los clientes en el periodo de un mes.
- Mejorar los tiempos de preparación de los productos sin afectar la calidad para lo cual será necesario estandarizar los plazos de elaboración.
- Alcanzar un 60% o 65% de tasa de repetición de compras por el lado del cliente.
- Aumentar la tasa de recomendación a un 75%
- Mejorar el desempeño de los empleados mediante capacitaciones trimestrales.





Capítulo 2. Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño laboral

2.1.1 Marco teórico

El control de gestión es un grupo de mecanismos que no sólo evalúa un resultado final, sino que además se centra en la actuación individual y organizativa, para que así la organización pueda lograr sus objetivos planteados y poder tomar decisiones. (Amat, 2003).

También es importante definir el concepto de estrategia, que es la dirección y la relevancia a largo plazo de una organización, que ayuda a ordenar sus recursos en un entorno cambiante para satisfacer las necesidades del mercado y las expectativas de los accionistas. (Johnson y Scholes, 1993 citado en Castro Monge, 2010)

Respecto al cuadro de mando integral, que es el tema principal de este trabajo, se define como una herramienta vital que interpreta la misión y estrategia de la organización en una amplia gama de acciones y medidas para disponer de la estructura necesaria para el sistema de gestión y medición estratégica. Además, permite la construcción de objetivos estratégicos, los cuales son evaluados o medidos por indicadores financieros y no financieros en base a 4 perspectivas: financiera, de cliente, procesos internos y, aprendizaje y desarrollo. (Kaplan & Norton, 2002)

La perspectiva financiera viene a ser que objetivos financieros se deben alcanzar para poder satisfacer a los accionistas, es decir la maximización del valor de los accionistas. Sin embargo, los indicadores financieros no son la única vía para la gestión de una empresa, sino que también, los no financieros. (Kaplan & Norton, 2002)

En esta perspectiva los autores mencionan que hay dos enfoques estratégicos, crecimiento de ingresos y mejora de la productividad, los cuales proporcionan los requisitos necesarios para un mejor desempeño financiero en la empresa. El primero describe como las organizaciones pueden producir un incremento rentable de los ingresos profundizando sus vínculos con los clientes existentes logrando vender más productos y/o servicios e incluso productos adicionales o nuevos. Además, pueden ampliar sus ingresos ofreciendo productos a segmentos de nuevos clientes. El segundo enfoque refleja dos formas de mejora de la productividad por medio de la reducción de costos permitiendo a la empresa fabricar la misma cantidad de *outputs* y a la vez reducir sus costos de personal, materiales, energía y suministros y; utilizando sus activos físicos y financieros con mayor eficiencia. (Kaplan & Norton, 2004)

La perspectiva de clientes se centra en la forma cómo se alcanzará los objetivos propuestos a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes. (Kaplan & Norton, 2002)

Además, se comenta que no solo se trata de la satisfacción, retención, adquisición o rentabilidad del cliente, sino que también, dicha perspectiva debe incorporar indicadores del valor añadido que la empresa contribuye a los clientes de segmentos específicos, es decir que los clientes valoran también el envío puntual del producto, productos o servicios originales o quizá que el proveedor se anticipe con necesidades nuevas que pueda tener el cliente. (Kaplan & Norton, 2002)

La perspectiva de procesos internos se refiere al desarrollo de procedimientos que ayudarán a la empresa a ser eficiente con el objetivo de brindar una mayor satisfacción a sus clientes y accionistas. Al mismo tiempo esta perspectiva recomienda a los directivos definir una cadena de valor desde la identificación de las necesidades actuales y futuras del cliente hasta el servicio post venta, con el fin de crear valor para el cliente y llegar a los resultados financieros esperados. La cadena de valor incluye tres procesos primordiales: innovación, operaciones y servicio postventa. (Kaplan & Norton, 2002)

A su vez, Kaplan y Norton en su libro de mapas estratégicos menciona cuatro grupos de procesos internos:

1. Procesos de gestión de operaciones: Abarca los procesos diarios de la empresa necesarios para la producción de los bienes y servicios, tales como el abastecimiento, producción, distribución y gestión de riesgos. (Kaplan & Norton, 2004)
2. Procesos de gestión de clientes: Son los procesos que permiten incrementar y profundizar los lazos con el público objetivo. En este proceso se puede identificar cuatro grupos de procesos, selección, adquisición, retención y crecimiento de clientes. (Kaplan & Norton, 2004)
3. Procesos de gestión de innovación: Son los procesos que permiten la creación de nuevos productos, procesos y servicios con el objetivo de fidelizar a los clientes, llegar a nuevos mercados y segmentar nuevos de clientes. Este proceso implica la identificación de oportunidades, investigación y desarrollo, diseño y lanzamiento de nuevos productos al mercado. (Kaplan & Norton, 2004)
4. Procesos reguladores y sociales: Son todas aquellas actividades que permiten a la organización operar cumpliendo las regulaciones nacionales, locales, ambientales y de salud y seguridad. (Kaplan & Norton, 2004)

La perspectiva de aprendizaje y desarrollo mide el aprendizaje e innovación de la organización para poder alcanzar las metas que se ha propuesto la empresa. Además, la intensa competencia que hay en el mundo hace que las empresas se exijan más en el aspecto de mejorar continuamente en sus facultades para entregar valor tanto al cliente como al accionista. (Kaplan & Norton, 2002)

Para este trabajo se ha tomado como referencia el modelo de los seis pasos de Kaplan y Norton para desarrollar un sistema de control de gestión:

Paso 1: Desarrollar la estrategia: Abarca la definición de la misión, visión y valores, además de análisis y formulación de la estrategia. (Kaplan & Norton, 2008)

Paso 2: Planificar la estrategia: Conlleva la construcción del mapa estratégico y el *Balanced Scorecard*. (Kaplan & Norton, 2008)

Paso 3: Alinear las organizaciones: Enfilar a la organización y a todos sus miembros hacia la estrategia mediante el uso del mapa estratégico y el *Balanced Scorecard*. (Kaplan & Norton, 2008)

Paso 4: Planificar operaciones: Implica que todas las áreas lideradas por sus directivos hagan uso de herramientas de gestión para la planificación de sus actividades. (Kaplan & Norton, 2008)

Paso 5: Controlar y aprender: Identificar problemas, barreras y desafíos a través de la estrategia. (Kaplan & Norton, 2008)

Paso 6: Probar y Adaptar: Revisión de los datos operativos internos, datos externos y de la competencia para probar y adaptar la estrategia. (Kaplan & Norton, 2008)

Es importante mencionar que el presente informe solo se desarrolla en los tres primeros pasos debido a que la finalidad del presente trabajo implica el desarrollo de un cuadro de mando integral, más no todo un sistema de control de gestión.

2.1.2 Antecedentes

Alexandre Henry Rodríguez, en el año 2020, realizó una investigación al restaurante Criollísimo ubicado en el distrito de los Olivos (Lima), en la cual se identificó que el problema principal de sus procesos de control eran escasos o deficientes es decir que estas herramientas no han sido aplicadas correctamente por falta de conocimiento de las mismas. Si este problema no se resolvía a tiempo conllevaría a consecuencias afectando la estructura de costos, lo cual podría llevar a que la empresa obtenga pérdidas en un futuro, que la competencia les arrebatara clientes e incluso que el restaurante quiebre. Por lo tanto, para evitar que ese problema presente consecuencias, el investigador propone implementar la herramienta de *Balanced Scorecard* también llamada cuadro de mando integral estableciendo objetivos, indicadores y metas. Con la propuesta implementada se obtuvieron resultados satisfactorios dando importancia al indicador de la percepción del consumidor en el producto y el proceso de *delivery* lo que permitió la óptima toma de decisiones. Así mismo otro indicador que es de importancia como resultado de la investigación es el nivel de reputación y satisfacción que genera lazos de fidelización con el cliente. El autor espera que, con esta investigación, los procesos de control permitan a la empresa tener una sostenibilidad en el tiempo, reducir el impacto de la competencia y tenga rentabilidad para evitar pérdidas económicas futuras. (Rodríguez Pérez, 2020)

Diego Fernando Álvarez en el año 2015, elaboró una investigación sobre el “Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo”. El autor explica que la empresa

no contaba con una dirección clara hacia el futuro y que sus únicos indicadores se basaban solo en el aspecto financiero dejando de lado el resto de los procesos que contempla el negocio. Debido a este problema el autor recomendó construir un cuadro de mando integral definiendo indicadores, metas y planes de acción distribuidos en las cuatro perspectivas, lo cual permitió a la empresa tomar decisiones oportunas y preventivas para un mejor desempeño de la organización. (Álvarez Corrales, 2015)

Roman Belotserkovskiy en el año 2005, realizó un estudio a una empresa de transportes cuyos clientes eran petroleras y mineras en la cual indica que las organizaciones ya no pueden depender de la constante mejora de la eficiencia operativa, especialización de funciones o economías de escala para lograr ventajas competitivas. El *Balanced Scorecard* es una respuesta perfecta a la necesidad de crear un marco de gestión estratégica compatible con la velocidad y las exigencias del mundo competitivo actual ya que permite contar con un objetivo global definido en la visión y traducido en un conjunto de indicadores estratégicamente desplegados por toda la organización. (Belotserkovskiy, 2005)

Una característica natural de los empleados y ejecutivos de cualquier organización es que prestan más atención a lo que se mide y algo no medido no puede ser gestionado eficientemente, por ejemplo depender solo de un sistema basado en contabilidad financiera para la toma de decisiones sólo creara como consecuencia que los ejecutivos concentren su atención y esfuerzos en los resultados financieros a corto plazo, desaprovechando la motivación, información y recursos intangibles que pueden crear valor. (Belotserkovskiy, 2005)

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

En el presente trabajo, la metodología empleada es cualitativa y la información ha sido recopilada mediante documentos que detallaban los procedimientos y manuales de la organización, reportes de ventas y costos que proporcionó la empresa, entrevistas a la Gerente General y consultas a los supervisores, encargados de cocina y mozos de Bottega, visitas para poder conseguir la información y observación de algunos de los procesos de la empresa. Así mismo, se ha desarrollado los primeros tres pasos de la Metodología de las seis etapas de Kaplan y Norton para estructurar los elementos importantes del control de gestión y se ha diseñado el cuadro de mando integral para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

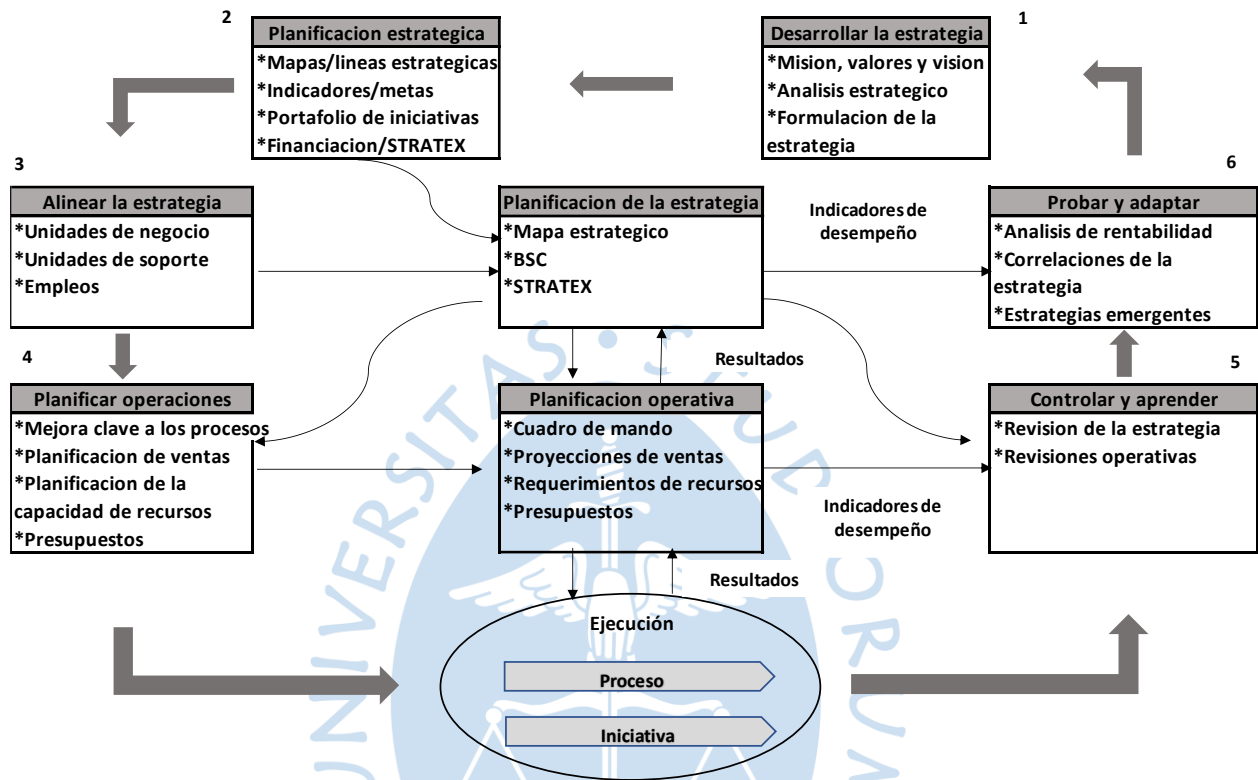
Partiendo del desarrollo de la estrategia, se definen los objetivos estratégicos e indicadores financieros y no financieros para posteriormente desplegarlos a las dos áreas operativas con las que cuenta Bottega, cocina y mozos.

Para esta etapa los indicadores se han basado en el estudio y conocimiento del cliente de manera que se pueda conocer sus perspectivas y necesidades en relación con los productos y servicios brindados por Bottega, y medir cada uno de los objetivos estratégicos trasados para ambas

áreas operativas. Además, esto permitirá anticipar a la organización cualquier cambio del cliente y revisar la necesidad de un posible cambio de estrategia.

Figura 2

Sistema de gestión



Nota. Tomado de (Kaplan & Norton, 2008, pág. 23)

2.2.1 Desarrollo de la estrategia

La estrategia de una empresa se define como la forma en que una empresa intenta crear valor para sus accionistas y clientes (Kaplan & Norton, 2004)

El desarrollo de la estrategia consiste en la clarificación de la visión, misión, valores, los cuales estos ya fueron definidos en el Capítulo I. También se considera importante la descripción del análisis interno y externo, y así implantar la estrategia en las operaciones. (Kaplan & Norton, 2008)

Para Bottega, la estrategia definida es la diferenciación porque busca ser única en el sector industrial y esta sea capaz de destacar por sus atributos.

2.2.1.1 Análisis interno. Es la evaluación del desempeño de las actividades de la empresa y sus facultades. Es decir, es el análisis de todo lo que la empresa posee control. (Kaplan & Norton, 2008)

A partir del estudio interno se determina la cadena de valor y el análisis de recursos y capacidades, las cuales de estas se obtendrán las fortalezas y debilidades que contemplan la empresa.

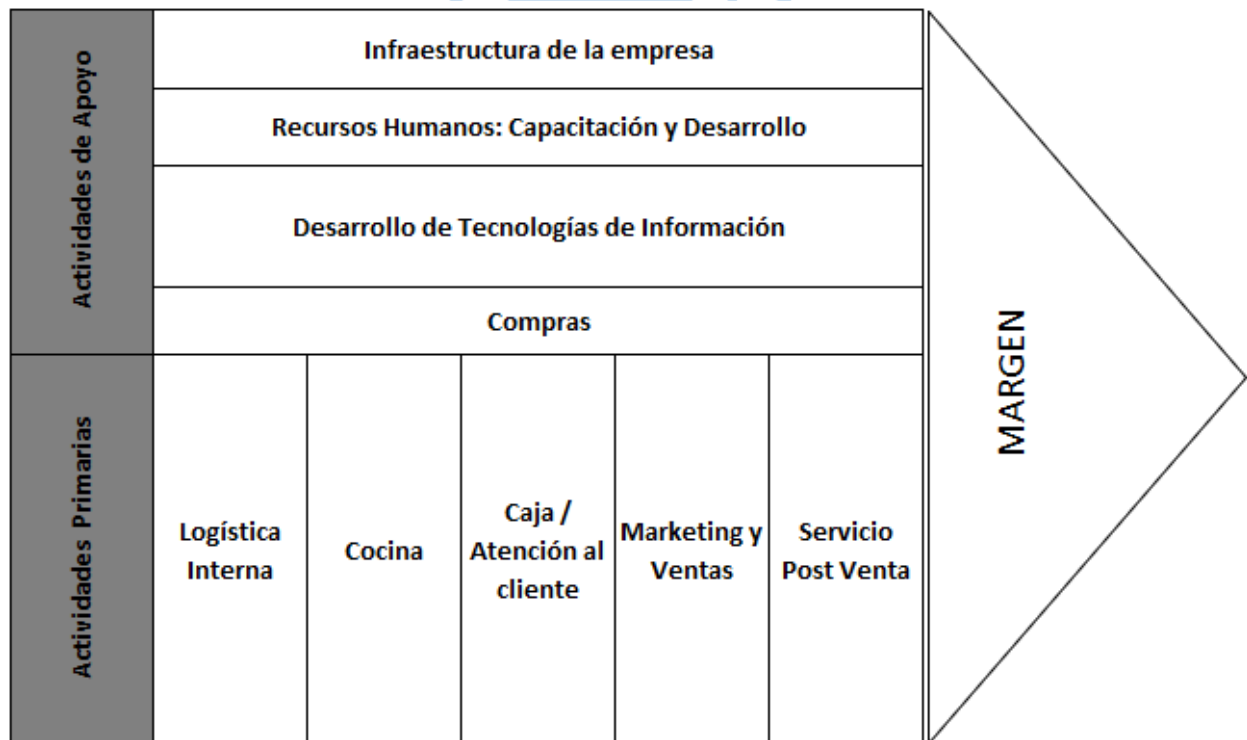
2.2.1.1.1 Análisis de la cadena de valor de la empresa Grupo Bottega S.A.C. La cadena de valor es una herramienta estratégica que permite que se desempeñan actividades internas generando valor para la organización, desarrollando un fuerte potencial de ventaja competitiva. (Porter, 1991)

Estas actividades que aportan valor a la empresa se dividen en dos grupos: Actividades primarias y actividades de apoyo. La primera son actividades que incrementan valor desde la creación del producto hasta el servicio post venta mientras que la segunda son actividades que dan capacidad de gestión, compuestas por recursos humanos, tecnológicos, infraestructura, etc. (Porter, 1991)

De acuerdo con lo descrito, se muestra la cadena de valor de la empresa Bottega:

Figura 3

Cadena de valor



Nota. Grupo Bottega S.A.C.

a) **Actividades Primarias****Tabla 1***Actividades primarias*

Actividades primarias	Descripción
Logística interna	Llevar un control de adecuado de los ingresos y salidas de diversos insumos del restaurante, y a la vez saber que productos necesitan almacenamiento en frío. Además, se encargan de la selección del proveedor y compra de equipos.
Cocina	Limpiar los insumos que ingresan a cocina y barra, y producir porciones según el gramaje establecido de cada uno de ellos para agilizar la preparación de los platos y bebidas y facilitar su almacenamiento.
Caja/Atención al cliente	Atender satisfactoriamente a los clientes en mesa como también las reservas y deliverys.
Marketing y ventas	Garantizar que la página web del restaurante cuente con información vigente, difusión del menú y elaboración de publicidades especiales.
Servicios post venta	La empresa cuenta con la aplicación Rappi que ayuda a calificación de nuestro servicio después de la venta de delivery. Al igual que las encuestas que realizan los mozos al cliente después de consumir un producto. En caso el cliente se encuentre insatisfecho Bottega le brindará un descuento dependiendo de la situación del 10% al 20%, mientras que para los clientes frecuentes también se les hará llegar una oferta.

Nota. Elaboración propia

b) Actividades de Apoyo

Tabla 2

Actividades de apoyo

Actividades de apoyo	Descripción
Infraestructura de la empresa	La empresa cuenta con un área de Control, Finanzas y Comercial con el fin de tener un mayor control en la empresa y de la satisfacción del cliente.
Recursos humanos	Realización de capacitaciones al personal tanto administrativo como de cocina. Convocar, seleccionar y contratar a las personas idóneas para ocupar algún puesto disponible en el restaurante.
Tecnología	La empresa cuenta con un sistema de operaciones como gestión de ventas, inventarios, compras y finanzas. Además, administra una aplicación de delivery y un sistema contable.
Compras	Abastecer con los ingredientes y demás productos que requiera el restaurante para su correcta operación. También se detallan las actividades de rotación de stock y relación con proveedores.

Nota. Elaboración propia

2.2.1.1.2 Análisis de recursos y capacidades. Los recursos y capacidades es la base para la clarificación de la estrategia.

Los recursos pueden ser tangibles e intangibles. Los primeros se subdividen en físicos y financieros, mientras que los segundos comprenden recursos tecnológicos y organizativos.

Las capacidades comprenden las competencias tecnológicas, organizativas y personales de la empresa. (Ibarra Mirón & Suárez Hernández, 2002):

Tabla 3

Análisis de recursos y capacidades

Recursos		
Tangibles	Físicos	Instalaciones idóneas y equipos.
	Financieros	35% de aportes de los socios. 65% de préstamos de reactiva.
Intangibles	Tecnológicos	Página web. Sistema "Restaurant". Sistema contable NEO.
	Organizativos	20 años de experiencia en el sector. Fuerte lazos de fidelidad con los clientes. Motivación del personal a través de bonos.
Capacidades		
A raíz del mejor conocimiento y llegada al cliente objetivo se ha ido construyendo la buena atención a los clientes.		
Talento para innovar platos.		
Habilidades para trabajar en equipo.		

Nota. Elaboración propia

2.2.1.1.3 Análisis de fortalezas y debilidades. Es vital conocer los recursos con los que dispone la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, por ello se realizó un análisis de fortalezas y debilidades a continuación:

Tabla 4

Análisis de fortalezas y debilidades

Fortalezas
-Altos estándares de calidad y tiempo en la compra de insumos. -Carta variada para todo el día: desayuno, almuerzo y cenas. -Ambiente acogedor y tranquilo. -Experiencia de 20 años en el sector de restaurantes. -Sinergia en la estrategia con los demás restaurantes de la cadena. -Delivery propio y aplicación Rappi.
Debilidades
-Aforo reducido principalmente para la noche. -Débil poder de negociación en productos importados. -Algunos puestos no cuentan con manual de funciones.

Nota. Elaboración propia

2.2.1.2 Análisis Externo. Es la evaluación a nivel industrial que permitirá comprender el impacto de las tendencias en la estrategia y operaciones de la empresa con la finalidad de analizar el entorno competitivo. (Kaplan & Norton, 2008)

Mencionado esto, identificar las variables que no se controlan y que pueden impactar en la estrategia en un futuro, sobre todo en un ambiente tan cambiante y competitivo como el actual, será de gran importancia conocer las oportunidades y amenazas para la organización.

Para la identificación de las oportunidades y amenazas haremos uso de los instrumentos estratégicos: PESTEL y PORTER.

2.2.1.2.1 PESTEL. Es un instrumento de análisis estratégico el cual facilita estudiar el entorno macroeconómico en el que se desempeña la empresa. Esta herramienta ayuda a la identificación de los factores (demográfico, económico, político-legal, sociocultural y tecnológico) que se presentan en la actualidad y en un futuro.

- **Factor Demográfico:**

Las personas que acuden a restaurantes en la ciudad de Piura se vienen recuperando de la crisis generada por la pandemia sin embargo aún el sector no llega a los niveles de demanda habituales. Según la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR), más de 100 mil restaurantes cerraron producto de la pandemia y el empleo formal privado tuvo un decrecimiento del 8.8% en el 2020. (La prensa.pe, 2021) y (Viceministerio de promoción del empleo y capacitación laboral, 2021)

- **Económico:**

En el marco económico del país, los restaurantes ven una luz al final de la crisis económica generada por el COVID 19, con la reactivación económica. La Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA Perú) estima que las empresas del sector gastronómico esperan incrementar sus ventas hasta en un 80%. (RPP Noticias, 2021)

- **Político Legal:**

El país se encuentra sumergido en una incertidumbre política por la reciente elección de Pedro Castillo quien hasta el momento deja en claro su inexperiencia para gobernar y de su habilidad para formar grandes coaliciones, en especial con los partidos de derecha del reciente congreso electo. (The Washington Post, 2021)

- **Sociocultural:**

La crisis sanitaria por la que se atraviesa ocasionó un miedo en las personas de acudir a restaurantes, sin embargo, con el avance de la vacunación y las medidas adoptadas por los restaurantes ha hecho que las personas poco a poco pierdan el temor y acudan nuevamente a los restaurantes. (Andina Agencia Peruana de Noticias, 2021)

- **Tecnológico:**

Los nuevos medios tecnológicos permiten tener una mejor promoción de los restaurantes y también, permite que estos incursionen en el comercio electrónico lo que les permite aumentar sus ventas y ya no depender de su capacidad de aforo. (Andina Agencia Peruana de Noticias, 2021)

2.2.1.2.2 Las cinco fuerzas de PORTER. Porter define las cinco fuerzas como la clave del éxito para una empresa, porque a través de ese mecanismo se pueden maximizar los recursos y así la organización pueda superar a su competencia en el transcurso del tiempo. Las cinco fuerzas de Porter analizan a la empresa a través de un estudio de la industria con el objetivo de tener un conocimiento sobre la colocación de la empresa. (5 fuerzas de Porter, 2021)

A continuación, se presenta el análisis:

- **Poder de Negociación de Clientes: Bajo**

El poder de negociación de los clientes será bajo ya que consumen en poca cantidad, los precios de los restaurantes son fijos y estos tienen una fuerte diferenciación por calidad y servicio.

- **Rivalidad entre Competidores existentes: Alta**

La rivalidad entre los competidores existentes es alta en el mercado actual de restaurantes gourmet, de cafetería y pastelería de Piura, ya que existen muchas opciones las cuales suelen compartir el mismo público objetivo y además de esto tienen estrategias comerciales muy dinámicas. Por ejemplo: Gourman, Baguetteria, Capuchino Baguette, entre otros.

- **Amenaza de Sustitutos: Muy Alta**

La amenaza de sustitutos en la ciudad de Piura es muy elevada, debido a que se pueden encontrar diversas opciones de servicio de comida y pastelería en las zonas cercanas como, por ejemplo: chifas, parrillas y cafeterías.

- **Amenaza de Nuevos competidores: Media**

Si bien es cierto que en Piura muchos de los emprendedores contemplan el mercado de restaurantes como una de sus primeras opciones para iniciar un negocio, existen barreras de entrada, como los requisitos de salubridad y bioseguridad que se han visto aumentadas por la pandemia, por lo cual esta amenaza de nuevos competidores que en un tiempo normal sería alta, se ve reducido a media por el panorama actual de Pandemia de COVID 19.

- **Poder de Negociación de los Proveedores: Alto**

El poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que ellos definen los precios de los insumos, y los compradores se limitan a negociar pequeños márgenes, más aún donde la oferta de productos de alta calidad es reducida en la ciudad de Piura.

2.2.1.2.3 Identificación de oportunidades y amenazas. Son los aspectos positivos (oportunidades) y negativos (amenazas) que pueden influir e impactar en un futuro a la empresa.

A partir del análisis de PESTEL y PORTER se han podido identificar las siguientes oportunidades y amenazas para la organización:

Tabla 5

Análisis de oportunidades y amenazas

Oportunidades	Comentario
-Vacunación de la población.	-Permite la reactivación de los restaurantes, reuniones corporativas y familiares que solicitan bocaditos y catering.
-Crecimiento demográfico de las zonas cercanas a la ubicación cerca al restaurante.	-La ciudad presenta un crecimiento importante en las zonas de Santa Isabel, Los Ejidos, Country, Cocos del Chipe y Santa Maria.
Amenazas	Comentario
-Encarecimiento de insumos para el restaurante, por la subida del dólar e inflación.	-Evento generado por la inestabilidad políticas del país y la presencia del Covid-19.
-Incertidumbre política del país.	-Hecho causado por la confrontación entre el poder ejecutivo y legislativo.
-Apertura de competidores fuertes en la zona geográfica en que se encuentra el restaurante.	-Debido a la reactivación económica, muchos restaurantes retoman operaciones.

Nota. Elaboración propia

2.2.1.3 Definición de la estrategia. La estrategia es un plan de acción el cual muestra los factores claves de éxito que se ofrecerá al cliente. (Kaplan & Norton, 2008)

La estrategia para Bottega se formulará basándose en las siguientes preguntas: ¿A qué mercado se dirige la empresa?, ¿Cómo la empresa llegará a ese mercado?, ¿Qué le voy a vender?, ¿Cuánto quieren ganar con ese negocio? y ¿En qué recursos intangibles se apoyan?

A continuación, se presenta la estrategia para la empresa:

“Distinguirse por el desarrollo de productos nuevos y platos de calidad y por la efectividad de las operaciones internas (cocina y servicio) para los clientes del sector A y B tomando como base las capacidades del personal, experiencia y tecnología, con la finalidad de mejorar la rentabilidad al largo plazo”.

2.2.1.4 Formulación de la propuesta de valor. Según la teoría de Kaplan y Norton la propuesta de valor se determina por lo que se ofrece al cliente y lo que el cliente valora, es por ello que la estrategia se basa en la propuesta de valor. Esta se puede dividir en tres aspectos: atributos (producto/servicio), imagen y relación, de los cuales se han elegido 2 aspectos diferenciales: calidad del producto y experiencia óptima.

La calidad del producto hace referencia a los insumos, a la buena sazón y al cuidado y

preparación de los alimentos.

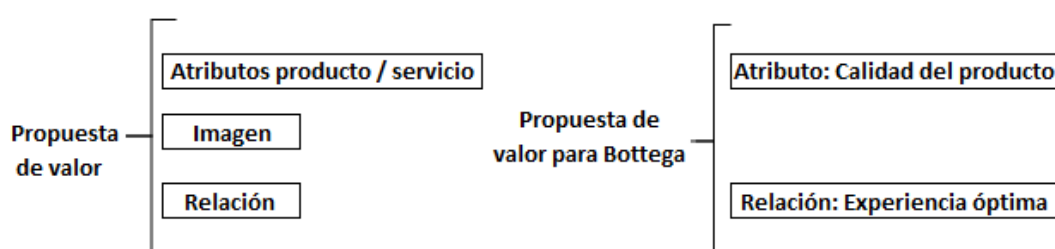
La experiencia óptima hace referencia al personal de servicio el cual tiene la experiencia y las capacidades para brindar una atención adecuada y sobresaliente a cada uno de los clientes que acuden a Bottega.

A continuación, se enuncia la propuesta de valor para Bottega:

Propuesta de valor: “Ofrecemos desayunos, lonches, almuerzos y cenas de buena **calidad** y hacemos que el cliente goce de **una experiencia óptima** en un horario extendido”.

Figura 4

Formulación de propuesta de valor



Nota. Elaboración propia

2.2.2 Planificación de la estrategia

Es la interpretación de la estrategia a través de la creación de herramientas como, mapa estratégico y cuadro de mando integral. Es decir, que los gerentes planifican la estrategia desarrollando objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas para conseguir un buen funcionamiento del sistema de control. (Kaplan & Norton, 2008)

En esta fase empieza la actuación, convirtiendo la estrategia en objetivos estratégicos, los cuales se medirán con indicadores de resultado e impulsores. Los primeros se describen como indicadores que miden el impacto logrado por los impulsores, estos se encuentran en la perspectiva financiera y perspectiva del cliente, donde se refleja lo que finalmente satisface a los socios y al cliente respectivamente, y los impulsores describen la manera de cómo crear valor para el cliente, estos se encuentran en la perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

A continuación, se desarrollará para Bottega un mapa estratégico y un cuadro de mando de acuerdo con lo explicado anteriormente.

2.2.2.1 Elaboración del Mapa estratégico. El Mapa estratégico proporciona un marco donde se describe la estrategia por medio de los objetivos estratégicos. En este marco existe una relación de causa y efecto y se determina cómo se crea valor y para quien, buscando alimentar e integrar los procesos internos y activos intangibles con la estrategia definida por la empresa. (Kaplan & Norton, 2004)

El mapa estratégico propuesto para la empresa Bottega muestra la relación de causa y efecto

que existe entre objetivos trazados de la organización y temas estratégicos. Esto permitirá que la estrategia sea clara y comunicada a los trabajadores de la organización con la finalidad de que alcancen los objetivos propuestos, de dicha forma la estrategia se podrá considerar como exitosa.

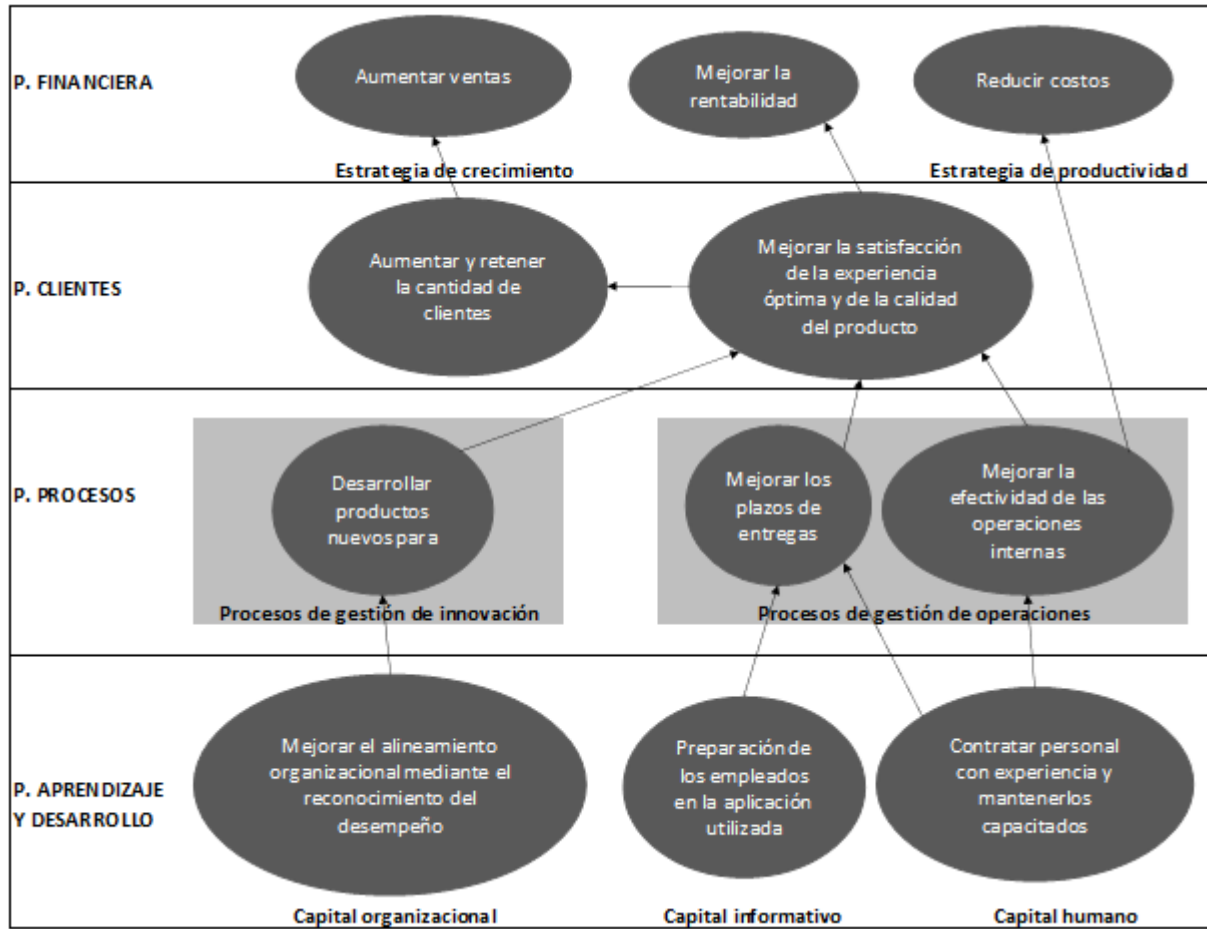
A través de los objetivos planteados, la empresa al contar con personal con experiencia, prepararlos en la utilización de la aplicación y mantenerlos capacitados que es el capital humano e informativo de la organización impulsará a que el empleado mejore la efectividad de sus operaciones internas y los plazos de entrega, los cuales son procesos de gestión de operaciones logrando satisfacer al cliente a través de la experiencia óptima y de la calidad del producto, los que se basan en dos aspectos que se muestran en la propuesta de valor de la empresa dando lugar a la retención y al incremento de clientes, con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la empresa. A la vez, la mejora de efectividad de las operaciones internas causará la reducción de costos, que es uno de los objetivos de productividad a lo que la empresa apunta, cabe resaltar que la reducción de costos no implica la disminución de la calidad de los productos, pero si la utilización más efectiva de los insumos.

Gracias al mejoramiento del alineamiento organizacional mediante el reconocimiento del desempeño, se impulsará a que los empleados tengan una motivación para el desarrollo de nuevos productos, cumpliendo así con la propuesta de valor percibida por los clientes mencionada anteriormente dando lugar al aumento y retención de clientes como también el incremento de las ventas de la empresa.

A continuación, se mostrará el mapa propuesto para la empresa:

Figura 5

Mapa estratégico



Nota. Elaboración propia

2.2.2.2 Elaboración del cuadro de mando integral. El *Balanced Scorecard*, también llamado cuadro de mando integral es una herramienta que ayuda a interpretar y poner en práctica la estrategia a través de la formulación de los indicadores para poder conseguir las metas propuestas por la empresa. (Kaplan & Norton, 2002)

A continuación, se muestra el cuadro de mando integral para Bottega, el cual contiene los objetivos estratégicos de cada perspectiva, indicadores de resultado e impulsores, métrica, unidad de medida, frecuencia de medición, responsable, factor de éxito e iniciativas.

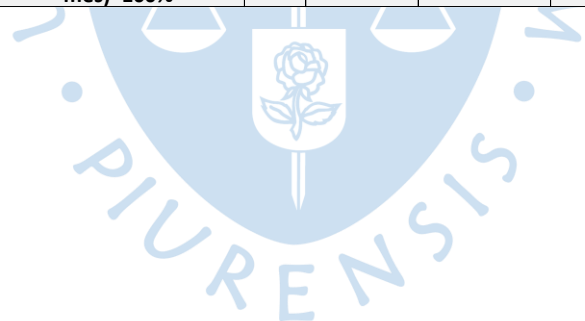
Tabla 6

Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador			Meta	Frecuencia de medición	Responsable	Factor de éxito	Iniciativa	Comentario
		Nombre	Unidad de medida	Métrica						
Financiera	Aumentar ventas	Variación de ventas	%	(Ventas del periodo actual – Ventas del periodo anterior)/ Ventas del periodo anterior*100%	5%	Anual	Área Control y Finanzas	Incremento porcentual de ventas	No se contemplan iniciativas debido a que las demás perspectivas impulsan al aumento de la rentabilidad financiera.	Indicador que mide el incremento de las ingresos a partir de la comparación del periodo actual con el periodo anterior.
	Mejorar la rentabilidad	Crecimiento de la utilidad	%	(Utilidad del periodo actual-Utilidad del periodo anterior)/Utilidad del periodo anterior *100%	3%	Anual	Área Control y Finanzas	Incremento porcentual de rentabilidad		Indicador que mide la conducta financiera de la empresa a partir de la comparación de la utilidad del periodo actual con el periodo anterior.
	Reducir costos	Variación de costos	%	(Costos del periodo actual – Costos del periodo anterior)/ Costos del periodo anterior*100%	2%	Mensual	Área Control y Finanzas	Estabilidad de los costos mensuales		Indicador que controla los costos comparando el periodo actual con el periodo anterior.

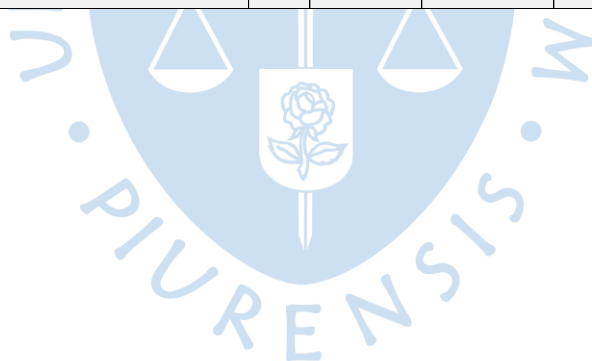
Perspectiva	Objetivo	Indicador			Meta	Frecuencia de medición	Responsable	Factor de éxito	Iniciativa	Comentario
		Nombre	Unidad de medida	Métrica						
Clientes	Aumentar y retener la cantidad de clientes	Variación de ingreso de clientes	%	(Total de clientes en el mes actual-Total de clientes en el mes anterior)/ total de clientes en el mes anterior*100%	4%	Mensual	Área Comercial	Incremento porcentual de clientes en el local	Encuestas de referencia, promociones y las redes sociales como Facebook e Instagram.	Indicador que mide la variación de número de clientes en el mes actual respecto al mes anterior.
		Tasa de retención o repetición de compra	%	((N° clientes al final del periodo - N° nuevos clientes adquiridos en el periodo)/ N° clientes al inicio del periodo)*100%	65%	Mensual	Área Comercial	Incremento porcentual en las ventas	Programa de promociones y descuentos para clientes frecuentes.	Indicador que mide la variación de clientes frecuentes que han vuelto a comprar durante un periodo de tiempo determinado.
	Mejorar la satisfacción de la experiencia óptima y de la calidad del producto	Índice de Reclamos	%	(N° clientes que reclaman en el mes/ N° clientes que ingresan en el mes)*100%	5%	Mensual	Área Comercial	Mejoría en la calidad y servicio	Desarrollo de encuestas y buena comunicación con cliente	Indicador que muestra el porcentaje de reclamos de los clientes, ya sea por delivery o en mesa, respecto a la calidad del producto y del servicio.
		Índice de clientes satisfechos	%	(N° clientes satisfechos / Total de N° clientes)*100%	85%	Mensual	Área Comercial	Retener al cliente		Indicador que mide el porcentaje de clientes satisfechos al finalizar el servicio, quienes podrán calificar desde muy satisfecho a nada satisfecho.

Perspectiva	Objetivo	Indicador			Meta	Frecuencia de medición	Responsable	Factor de éxito	Iniciativa	Comentario
		Nombre	Unidad de medida	Métrica						
Procesos Internos	Mejorar la efectividad de las operaciones internas	Indice de abastecimiento de insumos	%	Insumos aprobados por el jefe de cocina/Total de insumos	98%	Semanal	Supervisor	Insumos de calidad	Implementación de una lista de insumos de calidad	Indicador que mide el nivel de aprobación por parte del jefe de cocina de los insumos comprados por logística.
		Indice de costos generales	%	% porcentaje de costos y gastos como costo total/venta	76%	Mensual	Área Control y Finanzas	Disminución de costos	Ampliar la gama de proveedores calificados	Indicador que mide la participación de los costos y gastos totales sobre las ventas.
	Mejorar los plazos de entrega	Nivel de Cumplimiento de Entrega	%	(N° de pedidos entregados a tiempo/total de pedidos)*100%	95%	Mensual	Supervisor	Eficiencia operativa	Relizar estudio y análisis de tiempos en procesos	Indicador que mide el porcentaje de pedidos entregados a tiempo en el mes.
	Desarrollar productos nuevos para atraer clientes	Indice de productos creados	%	(Productos nuevos y/o promociones creadas nuevas en el mes/ Total de productos y promociones en el mes)*100%	4%	Mensual	Area Comercial	Innovacion de productos y captacion de clientes	Investigacion de mercado de gustos del cliente	Indicador que refleja el incremento de productos y/o promociones nuevas en el mes.



Perspectiva	Objetivo	Indicador			Meta	Frecuencia de medición	Responsable	Factor de éxito	Iniciativa	Comentario
		Nombre	Unidad de medida	Métrica						
Aprendizaje y desarrollo	Mejorar el alineamiento organizacional mediante el reconocimiento del desempeño	Índice de desempeño	%	Evaluación de desempeño del empleado por parte del supervisor	90%	Mensual	RR.HH	Empleados motivados	Implementación de un sistema de puntaje para calificar a los colaboradores	Indicador que mide la productividad y eficacia del empleado a través de un feedback por parte del supervisor.
	Preparar a los empleados en la aplicación utilizada	Índice de capacitación en la aplicación	%	(N° total de empleados capacitados en la aplicación/Total de empleados)*100%	100%	Trimestral	RR.HH	Eficiencia del personal	Capacitaciones y feedbacks entre empleado y empleador	Indicador de participación de los empleados en la capacitación en el uso de la aplicación.
	Contratar personal con experiencia y mantenerlos capacitados	Índice de capacitación de los trabajadores	%	(N° total de empleados capacitados/Total de empleados)*100%	100%	Trimestral	RR.HH			Indicador que mide el porcentaje de empleados capacitados respecto al total de empleados.

Nota. Elaboración propia.



2.2.3 Alineación de la organización con la estrategia

Una vez que se ha elaborado el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, se dividen los objetivos de los procesos internos para cada una de áreas operativas, a lo cual se le llama alineamiento.

En el presente trabajo expone el alineamiento sólo de las áreas de cocina y de servicio al cliente, es decir mozos, al considerarse las áreas más sensibles respecto a la percepción del cliente.

Al realizar el alineamiento de las áreas también conlleva a que todo el personal entienda la estrategia y estos deben estar motivados para ayudar a la organización a triunfar con ella. Es por ello que se implementa un plan de incentivos el cual va a determinar la recompensa de acuerdo al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A continuación, se muestra el alineamiento de ambas áreas:

2.2.3.1 Alineación del área de cocina y mozos. En el cuadro de mando integral de cada una de las áreas se muestra la relación de los tres niveles: output, procesos e *input*, el cual constituye un proceso de actividades interconectadas a partir de la entrada de insumos, equipos, personas, información u otros recursos necesarios que considere la empresa llamados inputs, los cuales serán transformados en servicios, materiales o productos esperados llamados *output*.



Tabla 7

Alineamiento del área de cocina

Nivel	Objetivo		Indicador			Meta	Frecuencia de medición	Factor de éxito	Iniciativa	Comentario
	Objetivo estratégico general	Objetivos estrategico específico	Nombre	Unidad de medida	Métrica					
Output		Mejorar la percepción del cliente respecto a los platos preparados	Índice de clientes satisfechos	N°	(N° Clientes satisfechos/total de clientes)*100%	85%	Mensual	Incremento porcentual de clientes satisfechos	Proponer la formulación de encuestas a cada cliente después del servicio dado.	Indicador que mide el porcentaje de clientes satisfechos respecto a los platos consumidos.
Procesos	Mejorar la efectividad de las operaciones internas	Mejorar el control de producción	Índice de Control de porcionamiento de carnes	N°	N° de porciones de carnes obtenidas	>=800/170kg de carnes (determinado por el jefe de cocina)	Semanal	Control de producción	Implementación de estandarización de las porciones esperadas por tipo de carne.	Indicador que refleja el número de porciones obtenidas por cada 170 kilos de todo tipo de carne comprada.
		Mejorar la calidad del plato	Índice de cumplimiento de sazón y presentación del plato	%	(Total platos aprobados/ total de platos hechos)*100%	98%	Mensual	Sazon y presentación de calidad	Implementación de un reporte de la aprobación de la totalidad de platos preparados antes de la entrega al servicio	Indicador que mide la proporción de platos aprobados por el jefe de cocina entre el total de platos realizados por cocina.
		Mejorar la efectividad del proceso de pre-elaboración	Índice de <i>Mise en Place</i>	N°	Stock de productos pre elaborados	>=47	Semanal	Organización y planeación	Implementación del Mise en Place elaborando una lista de insumos que se utilizarán durante la semana, estos deben estar ordenados y planificados para tener una mejor elaboración del plato.	Número de productos pre-elaborados que cocina puede realizar a la semana.

Nivel	Objetivo		Indicador			Meta	Frecuencia de medición	Factor de éxito	Iniciativa	Comentario
	Objetivo estratégico general	Objetivos estrategico específico	Nombre	Unidad de medida	Métrica					
Procesos	Mejorar los plazos de entrega	Mejorar los plazos de entrega en platos de entrada y fondo	Índice de tiempo de elaboración del plato	%	(((Tiempo de elaboración máx. del plato- Tiempo de elaboración) / Tiempo de elaboración máx. del plato) + 1)*100%	100%	Diario	Organización en tiempos	Establecer programas de tiempos de elaboración de platos.	Indicador que mide la efectividad respecto al tiempo en la elaboración del plato.
	Desarrollar productos nuevos para atraer clientes	Desarrollar platos nuevos que no estan en carta	Índice de platos innovadores	Nº	Nº de platos nuevos en el mes	5	Mensual	Innovación de platos y captación de clientes	Renovación de la carta, aprovechando los insumos que se encuentren disponibles y a un precio competitivo.	Cantidad de platos nuevos lanzados en el mes.
Input		Control de insumos de acuerdo a parametros establecidos	Índice de aprobaciones de acuerdo a parametros establecidos	%	(Nº de revisiones aprobadas/ Total de revisiones)*100%	90%	Semanal	Insumos de calidad	Implementación de un listado de características necesarias para la aprobación de insumos.	Proporción de insumos aprobados durante la revisión por parte del jefe de cocina.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8

Alineamiento del área de mozos

Nivel	objetivo estratégico	Objetivo	Indicador			Meta	Frecuencia de medición	Factor de éxito	Iniciativa	Comentario
			Nombre	Unidad de medida	Métrica					
Output		Satisfacer la resolución de inquietudes	Índice de clientes satisfechos	%	(N° Clientes satisfechos/total de clientes)*100%	85%	Mensual	Incremento porcentual de clientes satisfechos	Proponer la formulación de encuestas a cada cliente después del servicio dado.	Indicador que mide el porcentaje de clientes satisfechos respecto al servicio recibido.
Procesos	Mejorar la efectividad de las operaciones internas	Nivel de productividad de atención	Índice de mesas atendidas por mozo	N°	N° de comprobantes a su nombre	150	Mensual	Aumento de la productividad	Establecer el reporte de la cantidad de facturas que estan a nombre de cada mozo por medio de la aplicación "Restaurant"	Número de servicios realizados por mozo.
		Disminución de reclamos	Índice de reclamos repetidos	%	N° de reclamos repetidos/N° de reclamos totales *100%	10%	Mensual	Mejoría en el servicio	Establecer un canal de reclamos para que todos los clientes lo conozcan y sepan saber hacia donde dirigirse. Además, tener una buena comunicación con el cliente.	Proporción de reclamos recurrentes respecto al total de reclamos.
	Mejorar los plazos de entrega	Cumplir con los parámetros de entrega del producto a la mesa	Índice de servicios dados igual o menor a 3min	%	(N° de servicios dados igual o menor a 3min/ Total de servicios dados)*100%	98%	Semanal	Mejoría en el servicio	Hacer uso del reporte de entregas realizados por los mozos, es decir ninguno debe exceder el tiempo establecido por gerencia.	Proporción de servicios que se ejecutaron igual o menor a 3 minutos respecto al total de servicios brindados.
Input		Conocimiento de platos de la carta	Índice de conocimiento de la carta	N°	Nota en el test del conocimiento de platos	>=17	Mensual	Conomiento de toda la carta	Capacitación por parte de cocina hacia los mozos	Nota alcanzada por el moto respecto al conocimiento de la carta.

Nota. Elaboración propia.

2.2.3.2 Plan de incentivos a los empleados. El plan de incentivos consiste en la utilización de un sistema de calificación de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos estratégicos por empleado y una recompensa económica proporcional al desempeño. En el cuadro se puede encontrar los objetivos estratégicos en base a los tres niveles con su respectivo indicador, unidad de medida, métrica, meta y peso de acuerdo a la importancia planteada por los socios, permitiendo obtener al trabajador hasta un 10% adicional a su sueldo base anual como parte del total de incentivos. Dado esto se le brindara al empleado de sumar hasta 10% en base al cumplimiento de siete objetivos de manera independiente y con su respectivo peso.

A continuación, se muestra el plan de incentivos propuesto para el área de cocina de Bottega:



Tabla 9

Plan de incentivos del área de cocina

Nivel	Objetivo estratégico específico	Indicador			Meta	Peso	Incentivo
		Nombre	Unidad de medida	Métrica			10%
Output	Mejorar la percepción del cliente respecto a los platos preparados	Índice de clientes satisfechos	N°	(N° Clientes satisfechos/total de clientes)*100%	85%	15%	1.50%
Procesos	Mejorar el control de producción	Índice de Control de porcionamiento de carnes	N°	N° de porciones de carnes obtenidas	>=800/170k g de carne (determinado por el jefe de cocina)	20%	2.00%
	Mejorar la calidad del plato	Índice de cumplimiento de sazón y presentación del plato	%	(Total platos aprobados/ total de platos hechos)*100%	98%	20%	2.00%
	Mejorar la efectividad del proceso de pre-elaboración	Índice de <i>Mise en Place</i>	N°	Stock de productos pre-elaborados	>=47	20%	2.00%
	Mejorar los plazos de entrega en platos de entrada y fondo	Índice de tiempo de elaboración del plato	%	((Tiempo de elaboración máx. del plato- Tiempo de elaboración) / Tiempo de elaboración máx. del plato) + 1)*100%	100%	10%	1.00%
	Desarrollar platos nuevos que no estan en carta	Índice de platos innovadores	N°	N° de platos nuevos en el mes	5	5%	0.50%
Input	Control de insumos de acuerdo a parametros establecidos	Índice de aprobaciones de acuerdo a parametros establecidos	%	(N° de revisiones aprobadas/ Total de revisiones)*100%	90%	10%	1.00%
TOTAL						100%	10%

Nota. Elaboración propia.



Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

La oportunidad de empezar una carrera laboral dentro de una empresa con grandes retos como lo fue Bottega, le permitió a la autora del presente trabajo poner en práctica la formación y conocimientos adquiridos gracias a la Universidad de Piura, desarrollando funciones relacionadas a la contabilidad, finanzas y control de gestión, y es en este último donde se tuvo la oportunidad de dar la iniciativa de elaborar un Cuadro de Mando Integral para la organización que le permita el mejoramiento de la gestión de control y la efectividad de las operaciones.

3.1.1 Mejoramiento de la misión, visión y valores

La organización tenía una misión y visión muy ambigua porque no mostraba una definición muy clara con respecto a la estrategia de la empresa. Por lo tanto, se estableció una nueva misión y visión que realmente describiera la existencia de la empresa y a donde quieren llegar a ser en un futuro. Además, se modificaron los valores para que concuerden con lo que realmente la empresa quiera transmitir a sus trabajadores y clientes.

3.1.2 Implementación de Cuadro de Mando Integral

Debido a la decisión de los socios de Bottega de estandarizar los controles administrativos que le permitan generar valor a la empresa, se propuso diseñar e implementar un cuadro de mando integral que les brindará a los socios controlar y alcanzar sus objetivos estratégicos mediante indicadores de resultado, impulsores, metas, responsables e iniciativas, logrando así el cumplimiento de la estrategia y la comunicación de la misma a todas las áreas de la empresa.

Con la implementación del cuadro de mando integral, los socios no solo se preocuparían por el incremento de sus ventas, sino también en la forma de controlar sus operaciones internas y saber lo que el cliente espera de la empresa, generando un incremento de valor para la organización. Es por ello que el cuadro de mando integral conlleva todo un procedimiento para que se vea reflejada la estrategia y ponerla en práctica.

Esta iniciativa también se fundamentó en que los socios deseaban medir con más precisión sus resultados financieros y no financieros, por lo que la creación de un sistema de control de gestión les brindaría el beneficio de aplicar indicadores de resultado e impulsores se va a enlazar el balance del trabajo del día a día con los resultados financieros y económicos que se puedan conseguir.

Además, el cuadro de mando integral refleja el contexto estratégico de gestión en cada una de las cuatro perspectivas, es decir que está compuesto por los objetivos estratégicos ordenados en relación de causa – efecto. Esto proporcionará a los socios tener un panorama extenso de cada una de las áreas involucradas de la organización de manera que se les pueda evaluar en base a los objetivos planteados para así lograr el éxito de la estrategia.

Por dicho motivo, el cuadro de mando integral tiene su corazón en los procesos, operaciones y procedimientos ya que necesita un control frecuente para mantener a todos los miembros de Bottega informados acerca de la visión de la empresa y en que camino se encuentra.

Gracias a esta propuesta, Bottega sabrá que mientras más estandaricen sus controles administrativos, estos requerirán de un mayor seguimiento. Esto no solo beneficiará a Bottega, sino también a los demás restaurantes en el caso de conseguir un resultado óptimo, proporcionándoles la oportunidad de trazar y comunicar objetivos, coordinación de actividades, evaluación de información, toma de decisiones e influencia del personal en conseguir las metas como corporativo.

Para concluir, la elaboración del presente trabajo se ha realizado con el propósito de que la empresa lo tome en cuenta y tenga la intención de poder implementarlo, es por ello que se realizó iniciativas y metas que podrían alcanzar los objetivos, logrando resultados cuando se tome la decisión de ponerlo en práctica.

3.2 Desarrollo de experiencias

La propuesta de implementación de un cuadro de mando integral para la empresa Bottega, implicó un trabajo arduo ya que involucra un proceso de investigación y análisis de los procedimientos de cada una de las áreas involucradas de la organización.

La idea nació debido a la necesidad de que la gerenta requiera ampliar su enfoque más allá de la variación de ingresos, y de implementar controles estratégicos. Además de un debido manejo de costos, que se vio aún más expuesto durante el periodo de la pandemia.

Desde el punto de vista organizacional, no existían metas establecidas ni una estrategia que los definiera como empresa, sólo contaban con controles muy básicos, por lo cual la autora pudo identificar que, para conseguir un incremento de ventas y control de costos, no solo bastaba centrarse en lo financiero sino también en el desarrollo del trabajo de las áreas.

Gracias a los conocimientos brindados por la Facultad de Contabilidad y Auditoría, se ha podido dar la propuesta de una implementación de la estrategia reflejada en el cuadro de mando integral, esperando una mejora en el ahorro de costos e incremento de ventas para la posterior propagación al resto de restaurantes de la cadena.

Para ello primero se definió las declaraciones estratégicas que no son nada más que la misión, visión y valores, posteriormente se realizó un análisis estratégico tanto externo como interno para luego formular la propuesta de valor, con lo cual se pudo determinar el desarrollo de la estrategia y así poder ayudar a implementarla. Inmediatamente se pasó a un proceso de planificación de la estrategia que involucra la elaboración de las herramientas como el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, lo cual ayudará a traducir lo estratégico en operativo. Y por último el alineamiento de la organización, que es la comunicación de la estrategia a todas las áreas de la empresa y la medición de la misma.

Para lograr la motivación de las áreas hacia el cumplimiento de la estrategia se realizó un plan de incentivos mediante el reconocimiento del cumplimiento de los objetivos planteados.

Con esta implementación se espera, que no solo Bottega incremente ventas, sino que brinde un valor añadido al cliente basado en la experiencia óptima y en la calidad del producto.





Conclusiones

- Hoy en día toda empresa, sobre todo aquellos que operan en sectores tan competitivos como es el de los restaurantes y cafeterías, requiere de herramientas que les proporcione el desarrollo de estrategias y conocer el nivel de cumplimiento de sus objetivos para alcanzar el éxito en la gestión empresarial. Una de las herramientas más utilizadas es el *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral, importante para la implementación de estrategias y su utilidad se destaca en la elaboración de objetivos estratégicos para la comunicación de la misión y estrategia de la empresa. Toda organización debe gestionar con métricas estratégicas ya que es imposible tener una gestión exitosa sin tener un cuadro de mando integral que permita medir de manera estratégica las decisiones tomadas.

- El cuadro de mando integral es de gran importancia dentro de una organización porque le permite medir la evolución de la actividad de sus operaciones de sí misma y sus resultados. Además, brinda el soporte para desarrollar objetivos e implementar iniciativas en beneficio de la estrategia.

- La implementación de un cuadro de mando integral genera beneficios relacionados a la toma de decisiones basados en resultados cualitativos y cuantitativos, comprensión de la situación actual de la empresa, además facilita el control operativo, alinea los objetivos con las demás áreas de la empresa, ayuda a la comunicación de la información y fomenta la motivación y capacitación de los empleados para conseguir las metas establecidas.



Recomendaciones

- Un factor de crecimiento para Bottega sería continuar con la implementación, completando el Modelo de los seis pasos de Kaplan y Norton que le proporcionará beneficios satisfactorios en un futuro con relación a la definición de puntos de control, alineación de gastos con resultados esperados, definición de reportes para el análisis del desempeño, proyección de los posibles resultados, ejecución de un trabajo transversal a toda la organización entre otras.
- Hoy en día, donde mucha información se transmite por medio de las redes sociales, debería invertir más en este medio de comunicación que le permita distribuir contenido, aumentar la visibilidad de la marca, aumentar la satisfacción del cliente a través de una respuesta personalizada y generar rentabilidad siendo un medio de bajo costo, pero de gran impacto.





Lista de referencias

- 5 fuerzas de Porter. (24 de Julio de 2021). Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Álvarez Corrales, D. F. (2015). *DESARROLLO DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO*. Ambato.
- Amat, J. M. (2003). *Control de Gestión: Una perspectiva de dirección*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Andina Agencia Peruana de Noticias. (13 de Julio de 2021). Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-restaurantes-conoce-protocolo-para-atencion-presencial-salon-805546.aspx>
- Andina Agencia Peruana de Noticias. (17 de Febrero de 2021). Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-ocho-estrategias-efectivas-marketing-digital-para-restaurantes-este-2021-834080.aspx>
- Belotserkovskiy, R. (2005). *Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica "Balanced Scorecard"*. Lima.
- Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de ciencias económicas, ISSN 0252-9521, 28(1)*.
- Ibarra Mirón, S., & Suárez Hernández, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales, ISSN 0213-7569(15), 63-89*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- La prensa.pe. (27 de Julio de 2021). Obtenido de <https://laprensa.peru.com/actualidad/noticia-mi-cocina-segura-iniciativa-privada-apoyar-pequenos-restaurantes-peru-96964>
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: Editorial Rei Argentina, S.A.
- Rodríguez Pérez, A. H. (2020). *EL BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) Y SU INFLUENCIA EN EL PROCESO DE CONTROL DEL RESTAURANTE CRIOLLÍSIMO DEL DISTRITO DE LOS OLIVOS, LIMA-2020*. Lima.
- RPP Noticias. (12 de Julio de 2021). Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/hoteles-y-restaurantes-esperan-incrementar-hasta-un-80-de-sus-ventas-tras-reduccion-de->

restricciones-noticia-1346936

The Washington Post. (27 de Julio de 2021). Obtenido de <https://www.washingtonpost.com/es/post-opinion/2021/07/27/peru-pedro-castillo-gabinete-toma-protesta-oposicion-proclamacion/>

Viceministerio de promoción del empleo y capacitación laboral. (05 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1795317/VESFP%20%28anual%202020%29.pdf>

