



Vigilada Mineducación

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MODELO MULTIMARCA DE UN RESTAURANTE VIRTUAL  
BAJO EL CONCEPTO DE UNA COCINA OCULTA

PEGGY JOHANNA LASCANO MARTINEZ  
ANDRÉS SEBASTIÁN MAURICIO CHAVES NAVARRETE

Trabajo de Grado

Asesor temático: Ricardo Delgado  
Asesor metodológico: Gina Maria Giraldo

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
BOGOTÁ  
2023

## Contenido

LISTA DE FIGURAS.....	4
LISTA DE TABLAS.....	5
RESUMEN .....	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
PROBLEMA .....	9
OBJETIVOS.....	14
GENERAL.....	14
ESPECÍFICOS .....	14
MARCO TEÓRICO.....	15
DESARROLLO DE NEGOCIO.....	15
MODELO DE NEGOCIO .....	17
COMPETENCIAS EMPRESARIALES .....	27
RIVALIDAD EMPRESARIAL .....	33
ESTRATEGIA.....	38
DISEÑO METODOLÓGICO.....	44
Métodos de análisis de datos.....	45
DESARROLLO DEL TRABAJO.....	46
VISIÓN .....	46
OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	46
PROPUESTA DE VALOR.....	46
MAPA DE VALOR .....	48
RELOJ DE BOWMAN .....	49
COMPETENCIAS EMPRESARIALES .....	50
GESTION POR PROCESOS .....	50
RECURSOS .....	51
COMPETENCIAS.....	52
MODELO DE NEGOCIO .....	52
RIVALIDAD EMPRESARIAL .....	55

RESULTADOS .....	59
CAME .....	59
Corregir debilidades .....	59
Afrontar amenazas .....	59
Mantener fortalezas .....	59
Explorar oportunidades .....	60
ESTRATEGIA DE NEGOCIO .....	60
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	61
OKR .....	62
CONCLUSIONES .....	65
REFERENCIAS .....	67
ANEXOS .....	71

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ecosistema Foodtech.....	9
Figura 2. Incremento de la inversión en startups FoodTech europeas.....	10
Figura 3. Cifras relevantes de los consumidores colombianos el día del consumidor .....	11
Figura 4. Cuadro de Mando Integral.....	17
Figura 5. Lienzo de la proposición de valor.....	18
Figura 6. Alimentación de la propuesta de valor al modelo de negocio Canvas. ....	20
Figura 7. Lienzo del modelo de negocio Canva. ....	21
Figura 8. Innovación en Valor. ....	22
Figura 9. Cuadro estratégico.....	23
Figura 10. Esquema de las cuatro acciones.....	24
Figura 11. Curva de valor Cirque Du Soleil. ....	25
Figura 12. Reloj de Bowman.....	26
Figura 13. Representación gráfica de la gestión por procesos. ....	28
Figura 14. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter. ....	34
Figura 15. DOFA.....	36
Figura 16. . Ciclo de OKRs. ....	43
Figura 17. Lienzo de la propuesta de valor Restaurante Virtual Multimarca. ....	48
Figura 18. Mapa de valor Restaurante Virtual Multimarca. ....	48
Figura 19. Posición de la propuesta de valor en el reloj de Bowman Restaurante Virtual Multimarca. .....	49
Figura 20.. Cadena de valor Restaurante Virtual Multimarca. ....	50
Figura 21. Modelo de Negocio Restaurante Virtual Multimarca.....	54
Figura 22. Resumen del analisis de 5 Fuerzas de Porter Restaurante Virtual Multimarca.....	57
Figura 23. Organigrama Restaurante Virtual Multimarca.. ....	61
Figura 24. Distribución por estratos encuestados, Restaurante Virtual Multimarca.....	81
Figura 25. . Distribución por localidad encuestados, Restaurante Virtual Multimarca. ....	81
Figura 26. Opciones de comidas más votadas, Restaurante Virtual Multimarca.....	82
Figura 27. Valoración de la sostenibilidad y prácticas responsables medioambientales, Restaurante Virtual Multimarca. ....	82
Figura 28. Valoración del precio de ticket en los pedidos a domicilio, Restaurante Virtual Multimarca. ....	83

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Relación de capacidades y competencias centrales .....	30
Tabla 2. Ejemplo de agrupación matricial. ....	33
Tabla 3. Relación de Capacidades del Restaurante Virtual Multimarca. ....	52
Tabla 4. Análisis PESTEL del Restaurante Virtual Multimarca.....	55
Tabla 5. Análisis 5 Fuerzas del Restaurante Virtual Multimarca.....	56
Tabla 6. Análisis FODA Restaurante Virtual Multimarca.....	58
Tabla 7. OKR 1 Restaurante Virtual Multimarca. ....	62
Tabla 8. OKR 2 Restaurante Virtual Multimarca. ....	63
Tabla 9. OKR 3 Restaurante Virtual Multimarca. ....	64

## RESUMEN

En este trabajo de grado se realizó un análisis a los consumidores de comida a domicilio en Bogotá, con el fin de conocer las preferencias de consumo de los habitantes de esta ciudad en sus diferentes localidades, orientada a los estratos 2, 3 y 4. En este estudio se indagó acerca de la opinión de los clientes respecto al modelo de negocio de un Restaurante Virtual Multimarca bajo el Concepto de una Cocina Oculta. Con los datos proporcionados por los consumidores, más los aportes de los expertos, se utilizó la Propuesta de Valor y el Modelo de Negocio Canvas, siguiendo la metodología propuesta por Osterwalder.

La investigación se realizó de tipo exploratoria – descriptiva, para poder definir la estrategia de una cocina oculta con una propuesta de valor diferente a las existentes, con este insumo se realizaron análisis como el Pestel y 5 Fuerzas de Porter para evaluar los impactos que pueden tener diferentes aspectos, tanto de país como de mercado, con este insumo se realizó un análisis DOFA y a partir del análisis anterior fue posible generar los indicadores de gestión, OKR y las estrategias funcionales que serán las bases de la propuesta de negocio del Restaurante Virtual.

Palabras clave: Cocina Oculta, Domicilios, Propuesta de Valor, Modelo de Negocio Canvas, Estrategia.

## ABSTRACT

In this degree work, an analysis was carried out on home-delivered food consumers in Bogotá, to know the consumption preferences of the residents of the city of Bogotá in their different locations, aimed at 2, 3 and 4 strata. In this study, customers' opinions were investigated regarding the business model of a Multi-Brand Virtual Restaurant under the concept of a Dark Kitchen. Using data provided by consumers and insights from experts, the Value Proposition and the Business Model Canvas were used following the methodology proposed by Osterwalder e Yves Pigneur.

The research was of an exploratory-descriptive nature, to define the strategy of a Dark Kitchen with a value proposition different from the existing ones. With this input, analyzes such as Pestel, Porter's Five Forces were conducted to evaluate the potential impacts of various factors related to the country and the market. different aspects of both country and market, based on this information, a SWOT analysis was performed, and from the previous analysis, it was possible to generate the management indicators, Objectives and Key Results (OKR), and functional strategies that will form the basis of the virtual restaurant's business proposal.

Keywords: Dark Kitchen, Food Delivery, Value Proposition, Canvas Business Model, Strategy.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado planteó el desarrollo de una propuesta de negocio de un restaurante virtual multimarca, con oferta de comida saludable para estratos 2, 3 y 4 en Bogotá D.C. Dicha propuesta se realizó, dado que en la ciudad actualmente hay muy poca oferta de este tipo dirigida al grupo de estratos socioeconómicos propuestos, los cuales ocupan la mayor cantidad de población en el país, esto se identificó como una oportunidad de negocio, la cual se evaluó en el presente trabajo.

El modelo de restaurante virtual, modelo multimarca bajo el concepto de cocina ocultas constituye un interesante modelo de negocio que ha venido teniendo una importante relevancia posterior a la pandemia, dado que, gracias a las crecientes plataformas de entregas a domicilio, se posibilita la entrega de la oferta de comidas en toda la ciudad, sin limitantes de la ubicación del local y los gastos fijos que esto conlleva en un negocio tradicional.

Para el desarrollo de este trabajo se realizó un modelo de negocio utilizando la metodología CANVAS desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, también se utilizó la herramienta del lienzo de la propuesta de valor, el cual permitió plasmar la preferencia de los clientes, esta información fue obtenida a través de encuestas a potenciales consumidores en los estratos 2, 3 y 4, realizadas por medios electrónicos y posteriormente analizadas para poder hacer la validación a la propuesta de valor planteada en el modelo de negocio inicial.

Para lograr el desarrollo del presente trabajo de grado se utilizaron conceptos como propuesta de valor, estrategia, modelo de negocio, análisis de entorno externo y sector como son PESTEL y 5 fuerzas de Porter, términos de la industria FoodTech. Dichos temas serán ubicados en bases de información como son: Digital FoodLab, Descubridor EDS; Google académico, Euro monitor, Sectorial, Cámara de Comercio, DANE, entre otros.

# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## PROBLEMA

La industria FoodTech en los últimos años ha tenido una estructuración cada vez más fuerte y ha logrado desarrollar conceptos como el modelo de negocio de restaurantes virtuales, creando una oportunidad en este sector. En Colombia, quienes han logrado explorar este modelo han enfocado su estrategia en productos que tienen una oferta de precios para estratos 5 y 6. Dado el contexto demográfico colombiano, para este modelo de negocio con oferta gastronómica se está desatendiendo y desaprovechando el porcentaje más representativo de la población, que son los estratos 3 y 4, quienes pueden tener una participación del 40% de la población (Diaz Gamboa Santiago, 2022).

Desde los años noventa se tiene registro de las primeras empresas con pedidos a domicilios por internet. En 1994 se realizó la primera orden de pizza en Pizza Hut por medio de PizzaNet (empresa de pedidos digitales), y a través del tiempo, con el incremento en el uso del internet se han conformado varias empresas que hoy en día son referencia en el mundo y las startups como Doordash, Foodpanda, Delivery Hero, UberEats Just Eat, Glovo, PedidosYa y Rappi, entre otras que han nacido en las últimas décadas. Gracias a esta tendencia de aplicaciones de envío de domicilios de comida, nació una nueva industria que hoy se conoce como FoodTech; según (Digital Food Lab, 2022) en su informe del 2022, define FoodTech como “un ecosistema conformado por todos los agrifood, emprendedores y startups (desde la producción hasta la distribución) que están innovando en productos, distribución, mercadeo o modelo de negocio” esta misma empresa ha identificado seis subcategorías que conforman el ecosistema de FoodTech.

Las seis subcategorías que define Food Digital Lab son: desde la agricultura, AgTech; transformación, Foodscience; Distribución, embarca servicios de comida, cadena de suministro y domicilios; y, por último, Consumer Tech.



Figura 1. Ecosistema Foodtech Fuente: 2022 INVESTMENT, INNOVATION HUBS & TRENDS REPORT ON THE STATE OF THE EUROPEAN FOODTECH ECOSYSTEM

Este texto se enfocará en la subcategoría de servicios de comida, específicamente en multimarca. Este concepto nace de empresas o startups que operan marcas de restaurantes que solo están disponibles de manera online, los cuales realizan sus ventas a través de agregadores o apps de Delivery como Rappi, UberEats o PedidosYa, o por su canal de domicilios propio, ya sea por medio de su propio ecommerce, WhatsApp o llamadas. ¿Qué hacen estas empresas?, en palabras de (Becerra Elejalde María Lucía, 2020) para una entrevista en el Diario *La República*, Foodology (empresa pionera en este modelo de negocio en Colombia) “es una empresa que crea marcas virtuales de restaurantes y las opera desde cocinas ocultas. Nosotros creamos nuevos restaurantes que los usuarios pueden encontrar en plataformas de Delivery y en el momento de pedir la comida esta sale de nuestras cocinas ocultas”.

Generalmente estos modelos de negocio se encuentran en cocinas ocultas o “Cloud Kitchens, Virtual kitchens, Ghost kitchens, and delivery-only restaurants” (Beniwal & Mathur, 2021) dichos modelos han cambiado las reglas de juego dentro del gremio restaurantero. Para este modelo de negocio, se pueden encontrar cocinas desde 9mts<sup>2</sup> hasta 20 mts<sup>2</sup>, al tener un área de trabajo menor las marcas pueden llegar a tener entre dos y máximo seis personas trabajando al mismo tiempo, lo cual lleva a tener una operación mucho más económica a la que tendría un restaurante con un punto físico abierto al público.

Para el 2021, se esperaba en Europa una inversión en FoodTech por €9.5 billones, tres veces más de la que hubo en el 2020, esto muestra que hay una gran apuesta por parte de los diferentes inversionistas para esta industria.

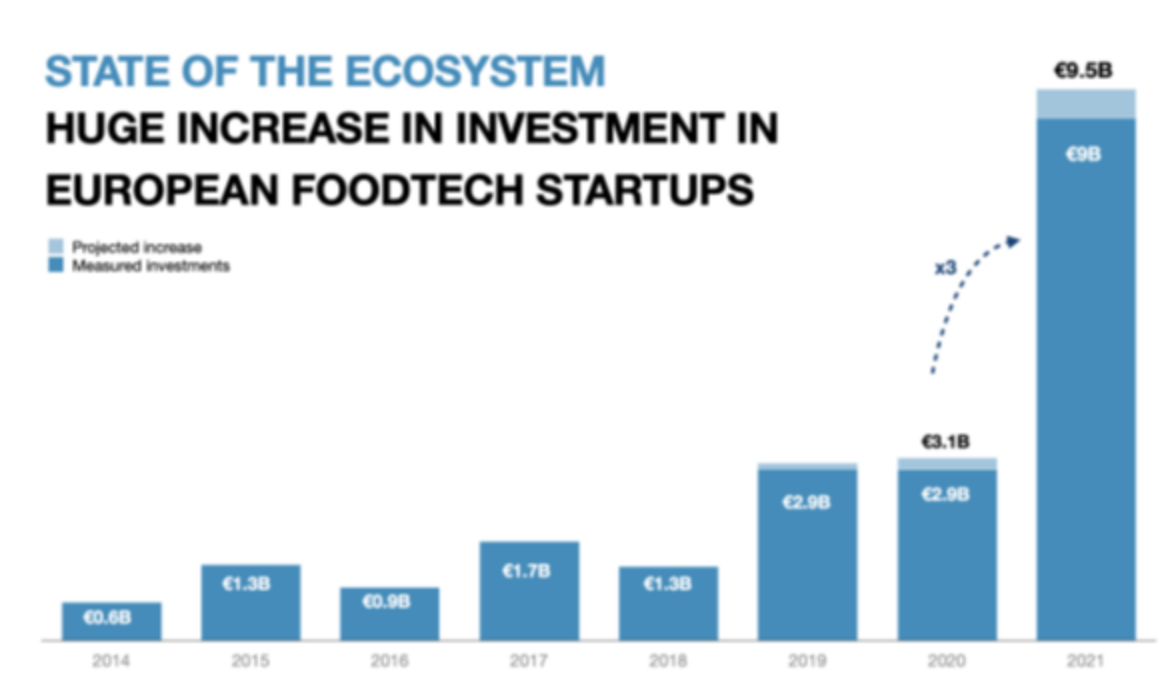


Figura 2. Incremento de la inversión en startups FoodTech europeas Fuente:(Digital Food Lab, 2022)

En Colombia se pueden encontrar diferentes empresas que hoy cuentan con más de 29 locaciones y 27 marcas con un ticket promedio de \$55.000 COP a \$60.000 COP. Estas han tenido rondas de inversión por más de US\$200 millones, las cuales han enfocado su presencia en ciudades principales como Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali, y en barrios de estratos 5 y 6 con precios pensados para estas zonas.

## CIFRAS RELEVANTES DE LOS CONSUMIDORES COLOMBIANOS PARA EL DÍA DEL CONSUMIDOR

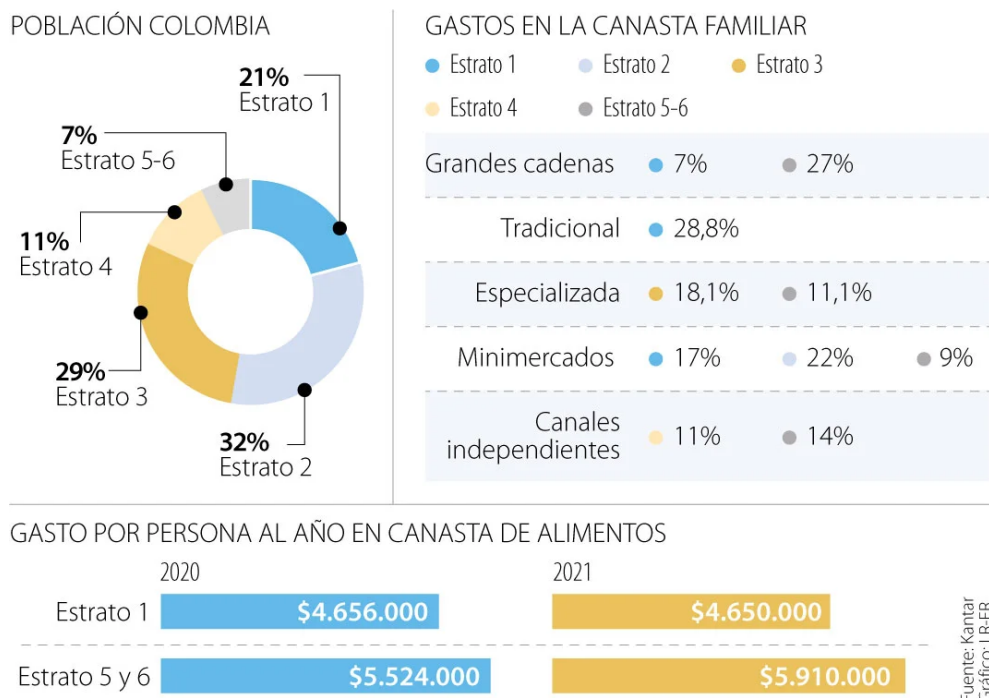


Figura 3. Cifras relevantes de los consumidores colombianos el día del consumidor Fuente: (Díaz Gamboa Santiago, 2022)

En Colombia hay más de 51 millones de habitantes, de los cuales en ciudades principales como Bogotá, Medellín y Barranquilla se concentran más de 14 millones. Por la cantidad de personas viviendo en estas ciudades, se han convertido en los mercados principales para todas las empresas, gracias al potencial de mercado que existe, las empresas enfocadas en restaurantes virtuales que manejan conceptos de multimarca con su base en cocinas ocultas han construido su éxito en estas. Anteriormente se mencionó que el ticket promedio que se maneja en las empresas que operan estos conceptos de restaurantes virtuales multimarca en Colombia está entre \$55.000COP y \$60.000COP, esto es considerablemente superior al gasto promedio de una persona en Colombia que esté en estratos 2, 3 y 4. Por lo anterior, se identifica que este mercado tiene una oportunidad para generar un modelo de negocio que abarque la zona media de la pirámide de los estratos socios económicos.

Haciendo una verificación en los diferentes países en donde existe una industria de FoodTech, se pueden encontrar modelos de negocio de restaurantes virtuales que han sido casos de éxito. Para este trabajo se tomó como referencia una empresa de India, una de Argentina y dos de Colombia.

India es uno de los países que más ha desarrollado toda la industria de Foodtech durante la última década, debido a las características que tiene como país, pocas posibilidades de empleo, embotellamientos que pueden durar horas por la cantidad de vehículos en las calles y una gran variedad de platos típicos. En este país nació el primer startup de restaurantes virtuales en volverse unicornio. Rebel Foods, antes de convertirse en una empresa valorada en un billón de dólares, era conocida como Faasos, una marca de comida a demanda fundada en 2011 ahora es conocida como Rebel Foods, según su página de internet (<https://www.rebelfoods.com/what-we-do>) (Rebel Foods, n.d.) tienen presencia en 10 países, 70 ciudades, 450 cocinas y 4.000 restaurantes virtuales.

En Latinoamérica podemos encontrar varias empresas similares que han replicado este modelo de negocio, sin embargo, hay una en específico que ha venido haciendo las cosas muy bien, según (Mafud Laura, 2022) “Kitchenita es una firma fundada en la Argentina, y en plena expansión regional, que se dedica a crear restaurantes virtuales que comercializa a través de las plataformas de Delivery, como Rappi y PedidosYa, desde cocinas ocultas, o Dark Kitchens que alquila para poder operar sus marcas.”

En septiembre de 2019 Kitchenita levantó su primera ronda de inversión de capital semilla por US\$500.000, la cual se cerró en diciembre de ese mismo año. Para marzo de 2020 con la llegada de la pandemia, empiezan a operar en Argentina; gracias a una inversión en febrero por US\$3 millones, hoy en día tienen presencia en Argentina, Chile, Colombia y México.

En Colombia y específicamente en Bogotá, se puede hablar del término cocinas ocultas a partir del 2015, cuando nace el grupo GP con su primera operación con este formato, “la primera cocina oculta fue Sanamente, pensada en ofrecer recetas con un equilibrio entre lo saludable y lo delicioso.” Sin embargo, no fue un negocio exitoso desde sus inicios, como lo nombra Quiceno Ramírez Juan Camilo (2022) en su artículo de *El Colombiano*: “su boom” llegó con la crisis del COVID-19, ya que estos espacios ayudan a reducir costos operativos y, de hecho, requieren una inversión de cerca de \$40 millones, mucho menos que un restaurante convencional.” Adicional a eso, con el crecimiento que tuvo la industria de domicilios de comida en el momento, lograron apalancar la estandarización de su negocio.

En Bogotá nacieron dos de los referentes Latinoamericanos en restaurantes virtuales, como lo son Foodology y Muncher. Esta primera nació como un proyecto de MBA en Harvard Business School, el cual fue reconocido como el primer startup colombiano en ganar un premio al emprendimiento. (Becerra Elejalde María Lucía, 2020) “Daniela Izquierdo y Juan Azuero, egresados de la universidad y fundadores de Foodology, la empresa detrás de marcas como Brunch & Munch, La Cuadra y Cacerola, recibieron US\$75.000 para potenciar su emprendimiento”. Hoy en día cuentan con más de 20 restaurantes, 81 cocinas ocultas ubicados en 4 países y más de 20 ciudades.

Muncher, fundada en 2019, si bien su negocio principal ha sido la creación de espacios de cocinas ocultas para que emprendedores y empresas los puedan alquilar. También, cuentan con 5 marcas propias; y hoy tienen presencia en 4 países, 11 ciudades y 43 locaciones.

Teniendo en cuenta la exposición anterior, la presente investigación se justifica debido a una poca oferta de comida saludable a través de un modelo de negocio multimarca de un restaurante virtual en una cocina oculta, orientado a los estratos 2, 3 y 4 en la ciudad de Bogotá D.C. Los restaurantes virtuales y cocinas ocultas son modelos de negocio innovadores que introducen nuevas tecnologías y se adaptan fácilmente a cambios de tendencias en los consumidores. Para poder realizar este modelo de negocio se desarrolla el análisis utilizando la herramienta de modelo de negocio CANVAS, la cual ha sido ampliamente implementada por grandes empresas para realizar, evaluar y analizar modelos de negocio nuevos o existentes.

Con la elaboración del modelo de negocio CANVAS se utiliza la herramienta del lienzo de modelo de negocio que permite visualizar cómo el negocio proporciona valor al segmento de mercado seleccionado. La validación del modelo inicial permite ajustes a la propuesta para obtener como resultado un modelo lo más realista posible. Realizados estos pasos se evaluará si la propuesta de un restaurante virtual de comida saludable ofrece valor a los segmentos de consumidores de estratos 2, 3 y 4 en la ciudad de Bogotá D.C.

Mediante esta investigación se propone atender una brecha del mercado para determinar un marco que permita desarrollar el negocio y proporcione sugerencias a personas e investigadores que deseen profundizar en este mercado, el cual tiene como característica la competitividad y la evolución permanente.

La pregunta con la cual le daremos la dirección y enfoque al presente trabajo es: ¿Cuál es la estrategia de negocio para un modelo multimarca de un restaurante virtual de comida balanceada y de calidad, bajo el concepto de una cocina oculta de la ciudad de Bogotá DC?

## OBJETIVOS

### GENERAL

Diseñar el modelo de negocio de un restaurante virtual multimarca bajo el concepto de una cocina oculta en la ciudad de Bogotá D.C., con el propósito de definir la estrategia competitiva de este modelo.

### ESPECÍFICOS

- Conocer las condiciones del entorno externo en el que se realiza el negocio bajo la metodología PESTEL.
- Identificar el segmento de mercado que se atenderá con la estrategia de negocio.
- Validar una propuesta de valor que sea satisfactoria para el consumidor.
- Definir un modelo de negocio capaz de entregar una propuesta de valor, que permita diferenciarse de la competencia.
- Proponer el mecanismo para realizarle la medición a la estrategia.

## MARCO TEÓRICO

En el marco teórico del presente trabajo vamos a relacionar diferentes conceptos relacionados con el desarrollo del modelo de negocio, como son: Visión, Objetivos empresariales, Propuesta de valor, Curva de valor, Reloj de Bowman, Competencias empresariales, Modelo de Negocio, Rivalidad empresarial, Análisis Pestel, Análisis sectorial, DOFA, CAME, Estrategia de Negocio, Estrategia funcional, CMI, OKR, Cuadro de mando funcional:

### DESARROLLO DE NEGOCIO

El concepto de visión involucra diferentes conceptos, tales como logros sobresalientes, metas estimulantes o fuerzas motivadoras. Según (Contreras-Pacheco et al., 2021) la visión corresponde a un “futuro visualizado”. Este futuro tiene dos componentes principales: una meta retadora, que sea un objetivo con un alcance de 10 a 30 años. Idealmente la visión debería especificar palabras clave como generación de valor o innovación, esto proyecta la empresa hacia una posición competitiva en el mercado. Seguido de este concepto se desarrolla los objetivos empresariales a partir de los cuales se fundamenta la visión:

Los objetivos empresariales, de acuerdo con el concepto de William F. Glueck, descrito por el Blog Becas Santander (Blog Becas Santander, 2022), son aquellos propósitos que a través de su existencia y operaciones busca la organización. Deben ser un resultado medible que logre una organización. Esta medición permite seguir el camino para alcanzar las metas. Medir objetivos es clave para la planificación y para establecer estrategias, permiten realizar seguimientos y analizar el crecimiento.

Según su naturaleza, los objetivos son:

- Generales: son el reto principal para alcanzar en un proyecto.
- Específicos: reflejan las metas más pequeñas y son los que permiten alcanzar el resultado general.

Algunos ejemplos de posibles objetivos empresariales son:

- Crear un concepto de restaurante virtual bajo el concepto de cocina oculta con oferta de comida en los diferentes momentos de consumo para los estratos 2, 3 y 4.
- Ofrecer comidas saludables de calidad a los consumidores, cubriendo las preferencias de demanda de consumo.
- Ofrecer precios competitivos de los alimentos de acuerdo con el nivel adquisitivo de los estratos propuestos.
- Crear una oferta de comidas a través de un restaurante virtual que sea sostenible medioambientalmente.

Se completa el desarrollo del negocio en el Cuadro de Mando Integral:

El Cuadro de Mando Integral se desarrolló en 1992, ideado por Robert Kaplan y David Norton como un modelo de gestión que combina medidas financieras y no financieras. Desde su aparición el CMI (por sus siglas en inglés) ha evolucionado, pasó de ser una herramienta financiera y ahora ha tomado un modelo que permite orientar la organización hacia la creación de valor (Granero, Guillén & Bañón-Gomis, 2017).

Este cuadro de control es considerado como un sistema de gestión, que permite transformar la visión, misión y estrategia en indicadores tangibles. Lo más valioso del CMI es que involucra a los empleados en el cumplimiento de la estrategia y por ende en el cumplimiento de los objetivos de la organización (Murillo, 2020).

El propósito que tiene el CMI es vincular principalmente la estrategia y la medición del desempeño. Básicamente el CMI se analiza en 4 perspectivas, según lo expresa (Murillo, 2020)

Financiera: utiliza indicadores tradicionales como rentabilidad, crecimiento y productividad.

- Clientes: describe la propuesta de valor para los clientes de los productos/servicios. Los indicadores deben mostrar el grado de satisfacción de los clientes.
- Procesos internos: permite identificar los procesos que son críticos para cumplir con la propuesta de valor al cliente.
- Aprendizaje y crecimiento: comprende los activos intangibles, como son capital humano, información y organizacional, necesarios para cumplir los anteriores.

El CMI permite ejecutar la estrategia utilizando medidas como las anteriores, que se alinean con la visión de la organización, pero sobre todo en la ejecución mediante la vinculación de los objetivos, iniciativas y medidas a corto y largo plazo (Quesado P., Aibar, B., Lima L.(2014), .

En la siguiente figura se ilustra el Cuadro de Mando Integral:



Figura 4. Cuadro de Mando Integral. Fuente: (Eadic, 2019)

Una vez definido el concepto de objetivos empresariales, misión, visión y CMI, se define la propuesta de Valor para poder empezar a entender el producto que tiene valor suficiente para garantizar el cumplimiento de estos objetivos:

## MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio propuesto por Osterwalder & Pigneur en su libro *Diseñando la propuesta de valor*, es un método que permite organizar la información relevante para el negocio y debido a su sencillez da visibilidad a patrones de creación. El método es característico por permitir detallar la segmentación al abrir el detalle en sus trabajos, frustraciones y alegrías, que luego se ven condensadas junto con la idea del negocio en los productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías. En el método se utiliza un lenguaje común que consigue cohesión y facilita la comunicación con fluidez de temas en común (Osterwalder & Pigneur, 2015). Este método es práctico y con el lienzo del modelo de negocio, provee herramientas sistemáticas que facilitan la búsqueda del valor en el modelo a través de una búsqueda soportada por iteraciones, haciendo que las propuestas de valor sean fáciles de ver y obtenibles y ajustables a los cambios que se requieren para ir mejorando el modelo.

El modelo de propuesta de valor de Canvas permite la creación de valor para el cliente, se detalla en la siguiente imagen los componentes del modelo:

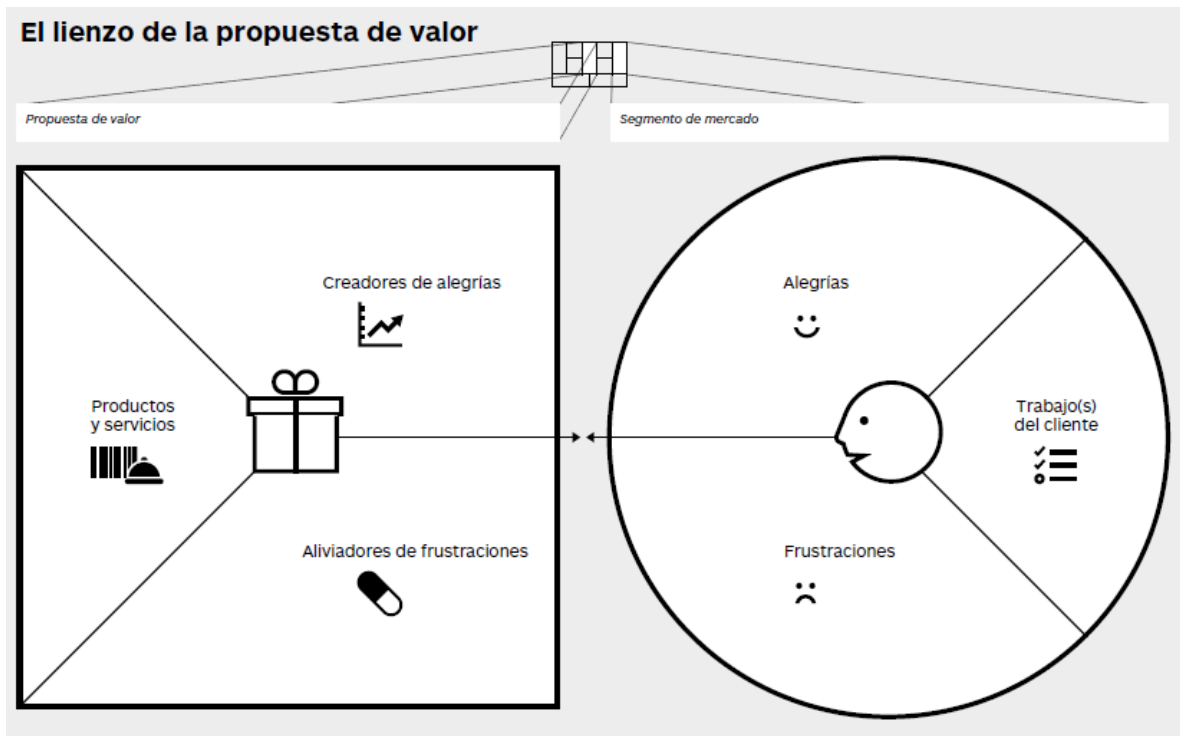


Figura 5. Lienzo de la proposición de valor. Fuente (Strategyzer, n.d.)

En este desarrollo del lienzo se detallan los trabajos del cliente, los cuales hacen referencia a los problemas o necesidades que requiere que le sean resueltos. Se diferencian en los siguientes tipos de trabajos principalmente:

- Trabajos funcionales: cuando se requiere una tarea específica para resolver un problema específico.
- Trabajos sociales: cuando el cliente quiere adquirir poder o estatus.
- Trabajos emocionales: cuando el cliente persigue un estado emocional específico.
- Trabajos de apoyo: se enfocan en trabajos de consumo de valor, cocreador de valor o de transferencia de valor.

En el diseño de la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2015), cuando hablan de las frustraciones del cliente las describen como algo que lo molesta y que puede presentarse durante y luego de completar una labor, o evitar que la labor se termine, dentro de esta categoría existen tres tipos de frustraciones:

- Característica, problemas y resultados indeseados, en este caso los dolores pueden ser funcionales, sociales, emocionales o de soporte.
- Obstáculos: En este caso los obstáculos impiden a los clientes empezar un trabajo o los ralentiza

- Riesgos: se consideran salidas potenciales indeseadas, que crean consecuencias negativas.

Se pueden identificar las alegrías de los clientes como los beneficios o salidas que obtienen con el producto, a continuación, los tipos de alegrías que se identifican:

- Alegrías requeridas: es lo que se requiere de base o mínimo esperado del trabajo del cliente.
- Alegrías esperadas: las que básicamente se esperan de un trabajo del cliente y que sin ello pudiera conseguirse el trabajo.
- Alegrías deseadas: las que el cliente quiere tener aun cuando no están en lo básico del trabajo esperado.
- Alegrías inesperadas: las que definitivamente van más allá de lo esperado y deseado por el cliente.

Una vez identificadas por segmento de mercado los trabajos, las alegrías y frustraciones, el modelo debe ser ponderado de la siguiente manera:

- Importancia del trabajo
- Severidad de la frustración
- Importancia de la alegría

A continuación, el modelo propone el mapa de valor en donde se hace la descripción de cómo crean valor los productos y servicios de una propuesta existente o para una nueva propuesta, tomando como insumo los resultados de la evaluación de la propuesta de valor, a continuación, se detallan los campos de esta parte:

- Productos y servicios: son en relación con un segmento de clientes específico y sus trabajos:
- Físicos/tangibles.
- Intangibles.
- Digitales.
- Financieros.
- Aliviadores de frustraciones: los aliviadores de frustraciones revelan cómo se eliminan o reducen las cosas que a los clientes molestan, esto antes, durante o después; o las que impiden resolver un trabajo. Sobre todo, es importante centrarse en las frustraciones extremas, que las alivien excepcionalmente bien.

Algunos ejemplos de preguntas desencadenantes:

- ¿Generación de ahorros?
- ¿Hacer que los clientes se sientan mejor?
- ¿Arreglo de soluciones de bajo rendimiento?
- ¿Poner fin a las dificultades?
- ¿Borrar consecuencias negativas a las que se enfrentan o temen?
- ¿Eliminar riesgos que los asustan?
- ¿Ayudar a los clientes a dormir mejor?
- ¿Limitar o erradicar los errores que cometen?
- ¿Eliminar barreras que limitan las propuestas de valor?

Es importante asegurarse en todo caso de diferenciar los agradables entre los esenciales.

- Creadores de alegrías: permiten resumir cómo se producen los resultados y beneficios que el cliente espera, entre ellos la utilidad funcional, alegrías sociales, emociones positivas y ahorros de costos.

En este modelo de la propuesta de valor se detalla información valiosa para la construcción de dos bloques del modelo del negocio de Canvas.

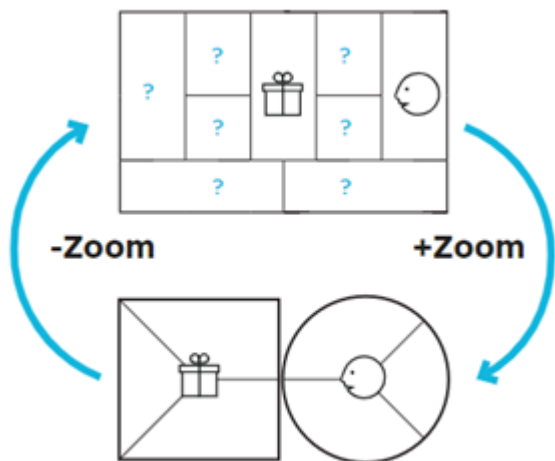


Figura 6. Alimentación de la propuesta de valor al modelo de negocio Canvas. Fuente(Osterwalder & Pigneur, 2015)

En el modelo de negocio Canvas, una vez identificados los bloques de segmentos de mercado y la propuesta inicial de valor, se aplican los siguientes módulos:

- Relacionamiento con el cliente: ¿Cómo se logra adquirir y retener los clientes?

- Canales de distribución: ¿a través de qué canales se puede llegar a los clientes?
- Recursos clave: ¿cuáles son los recursos necesarios para crear valor?
- Actividades clave: ¿qué actividades son necesarias para crear valor?
- Asociaciones clave: ¿Qué socios son necesarios para que el negocio funcione?
- Costos: ¿Cómo hacer para generar más ingresos que gastos?
- Fuentes de ingresos: ¿cómo generar ingresos a partir de los clientes?

A continuación, la representación gráfica del lienzo del modelo de negocio

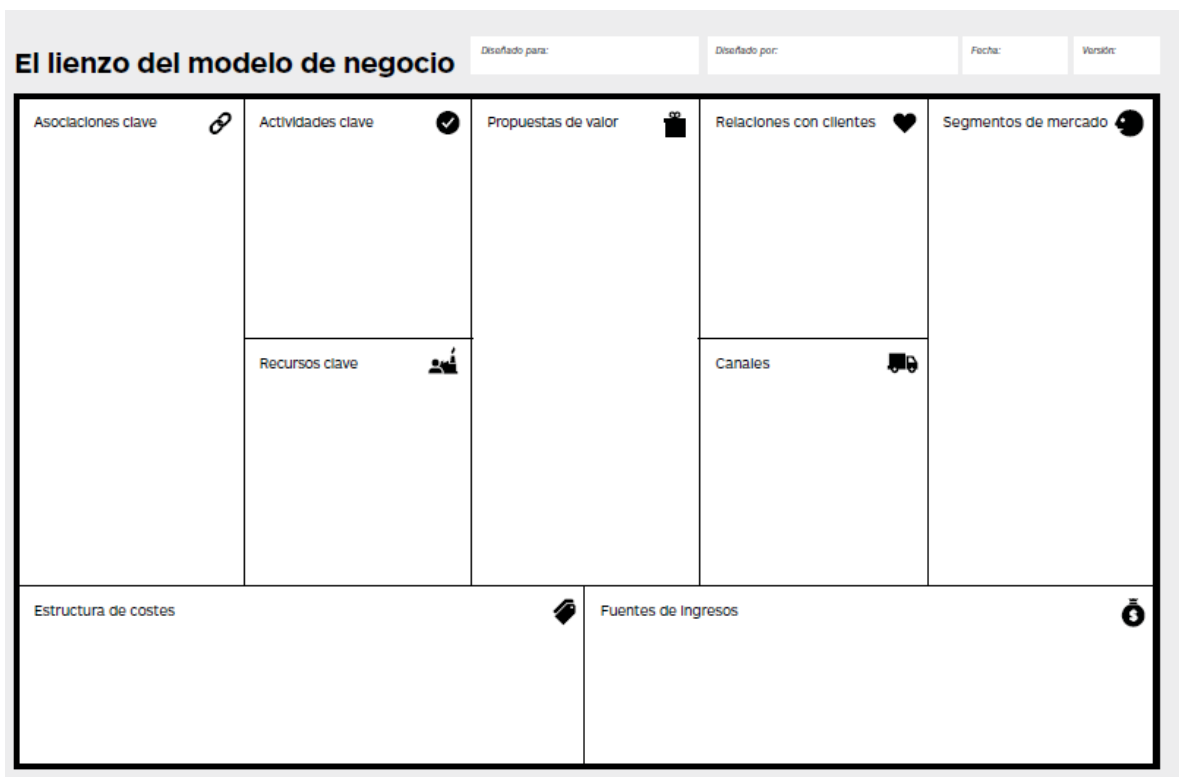


Figura 7. Lienzo del modelo de negocio Canva. Fuente (Osterwalder & Pigneur, 2015)

En este caso se define si el lienzo se construye tipo push o tipo pull, dependiendo de si se parte de una innovación o recurso (push) o si se comienza por un trabajo, frustración o alegría (pull).

Al elaborar el modelo de negocio, la idea es revisar la propuesta de valor y hacer la medición del encaje entre el perfil del cliente y la propuesta diseñada para validar que existe conexión entre la propuesta y el mercado.

Finalmente, la elaboración de los lienzos de propuesta de valor y de modelo de negocio son una herramienta valiosa en el desarrollo del negocio, dado que permiten obtener alineación en toda la empresa mientras se procura un ajuste continuado. La alineación permite integrar partes interesadas, tanto internas como externas: socios de canal, ventas, marketing, accionistas y

empleados. A partir de ambos se pueden extrapolar indicadores para evaluar la propuesta que está operativa en el mercado, y mantener la validación de escenarios con preguntas retadoras que midan la satisfacción del cliente (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Dentro de las actividades a desarrollar como complemento al modelo de negocio, está la curva de valor, un concepto desarrollado en la Estrategia del Océano Azul

La Curva de valor hace parte de la innovación en valor, la cual es planteada por los autores (Chan & Mauborgne, 2005). En la innovación en valor se igualan tanto el valor como la innovación, para conseguir alinear factores como la utilidad, el precio y el costo, puesto que se elige entre la diferenciación y el bajo costo, logrando un salto cualitativo en el valor, tanto para la empresa como para los compradores. Los autores mencionan “El valor se crea al crear y buscar elementos que la industria nunca ha ofrecido” y “las economías se logran al eliminar y reducir las variables sobre las cuales compete una industria”.

A continuación, la imagen de los autores relacionada con la Innovación en valor:

## Estrategia Océano Azul.

### Principios:

- No competencia.
- Innovación en valor.

### Herramientas:

- Matriz de las cuatro acciones.
- Curva de valor.

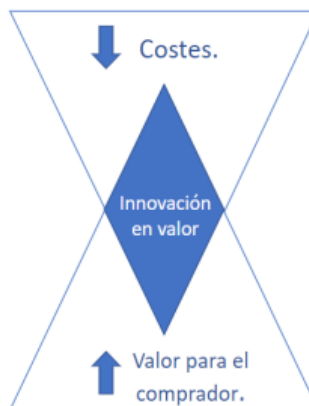


Figura 8. Innovación en Valor. Fuente (Research Gate, n.d.)

Los autores (Chan & Mauborgne, 2005), plantean el cuadro estratégico como un esquema para analizar la innovación en valor y la creación de los océanos azules. Su propósito es analizar las variables sobre las cuales se mueve la competencia en productos, servicios y entrega y sobre lo que los clientes reciben cuando le compran a la competencia.

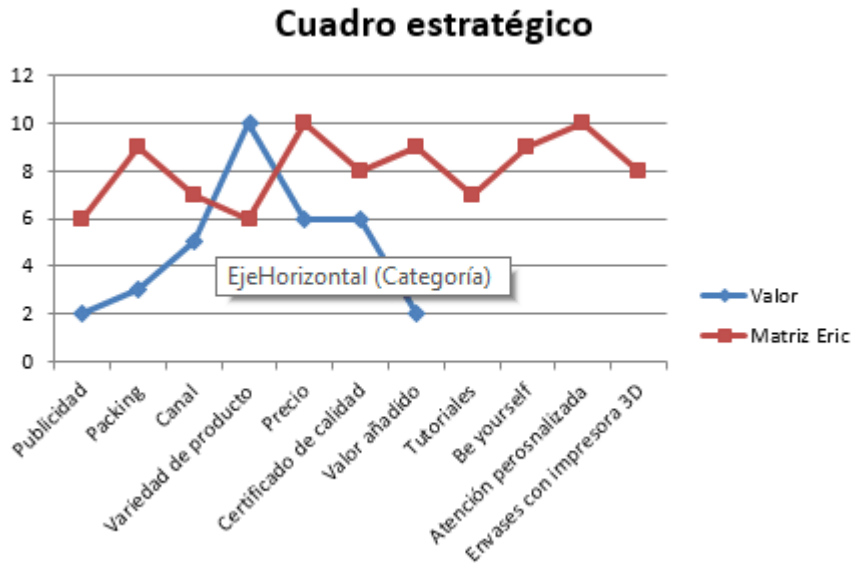


Figura 9. Cuadro estratégico. Fuente (OCÉANOS AZULES – Argentina Rodríguez Santos, n.d.)

Del cuadro estratégico se desprende la curva de valor, Chan & Mauborgne (2005, Pg. 38) la describen como “es el componente básico del cuadro estratégico y constituye una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de la competencia en su industria”. Uno de los puntos clave para modificar el cuadro estratégico se basa en ajustar la estrategia en las alternativas y en los “no clientes” de la industria.

Para poder desarrollar la innovación en valor rompiendo la brecha entre la diferenciación y el bajo costo y permitir crear una curva de valor, se propone el esquema de las cuatro acciones, el cual consta de los siguientes campos:

- Reducir: ¿Cuáles variables se deben reducir?
- Eliminar: ¿Cuáles variables se deben eliminar?
- Incrementar: ¿Cuáles variables se deben incrementar?
- Crear: ¿Cuáles variables nunca se han ofrecido?

## Esquema de la Cuatro Acciones

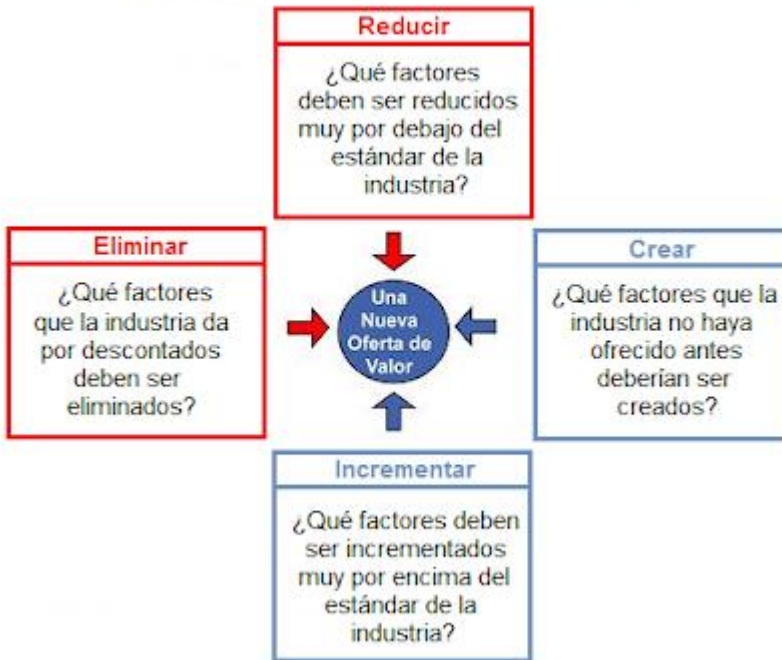


Figura 10. Esquema de las cuatro acciones. Fuente: (Blog Logística Empresarial, 2015)

En las dos primeras es donde generalmente se encuentra reducción en la estructura de costos. En las dos últimas generalmente se encuentra la manera de incrementar valor para los compradores.

Complementando el esquema de las cuatro acciones, está la propuesta de los autores Kim y Chan & Mauborgne (2005), la matriz: eliminar-reducir-incrementar-crear. Al utilizar esta matriz, se obtiene:

- Se busca la diferenciación y el costo.
- Se puede identificar si se está alineado a incrementar y crear.
- Es fácil de entender para aplicar cuando se implemente.
- Permite examinar a profundidad las variables de la industria

Una vez se ha detectado qué se debe eliminar, reducir, incrementar o crear, esta información se traslada a la curva de valor, en esta gráfica se puede visualizar la propuesta de valor optimizada. El orden que sugiere la (Universidad de Cádiz, 2020) en su texto, consiste en agregar el valor de venta como primera variable competitiva y luego, ordenar los factores siguiendo el orden ERIC (eliminar, reducir, incrementar y crear).

A continuación, se presenta una curva de valor del análisis realizado a la propuesta de valor del Circo del sol:

Ejemplo Marco de Atribución **CIRQUE DU SOLEIL**



Figura 11. Curva de valor Cirque Du Soleil. Fuente: (Allagis, 2021)

Las curvas de valor y el cuadro estratégico son útiles tanto para el presente como para el futuro. La curva de valor ideal según (Chan & Mauborgne, 2005), si tiene una buena estrategia, debe cumplir con los tres criterios: foco, divergencia y mensaje contundente. A continuación, diferentes escenarios que se pueden interpretar de la curva de valor:

- Compañía en océano rojo: Se presenta cuando la curva converge con la de sus competidores.
- Ofrecer más sin nada a cambio: cuando se presenta desempeño alto en todas las variables, pero sin representación de participación en el mercado y rentabilidad para la empresa.
- Estrategia incoherente: cuando la oferta tiene niveles más bajos que altos, ofrece una estrategia posiblemente secundaria y sin diferenciación de la competencia.
- Contradicciones estratégicas: consiste en tener estrategias en donde se ofrece menos por más, o tener incoherencias entre el nivel de oferta y el precio cobrado.
- Compañía encerrada en sí misma: las variables competitivas están en términos poco comprensibles por los clientes, en donde posiblemente su movimiento se basa en la operatividad.

Una vez definido el valor del modelo de negocio, se analiza la ubicación de este en el Reloj de Bowman:

El reloj de Bowman fue desarrollado en 1996 por los profesores Cliff Bowman y David Faulkner. Este diseño fue basado en el libro de Michael Porter en 1980, *Three Generic Strategy Typology* quien categorizó la competencia del negocio en tres elementos:

- Costo de liderazgo
- Diferenciación de producto

- Segmentación del mercado

El reloj estratégico de Bowman es una herramienta utilizada para desarrollar una estrategia competitiva. Consiste en un diagrama circular con ocho posiciones dispuestas como en un reloj estándar y ajustadas en una línea perpendicular con dos dimensiones:

- El eje x representa precio.
- El eje y representa valor percibido.

Cada posición de “hora” del reloj corresponde a un nivel entre precio y valor percibido. Las empresas utilizan la herramienta para analizar su posición en el mercado y con esto determinar el posicionamiento a utilizar para ganar sobre la competencia (Sheposh, 2023).

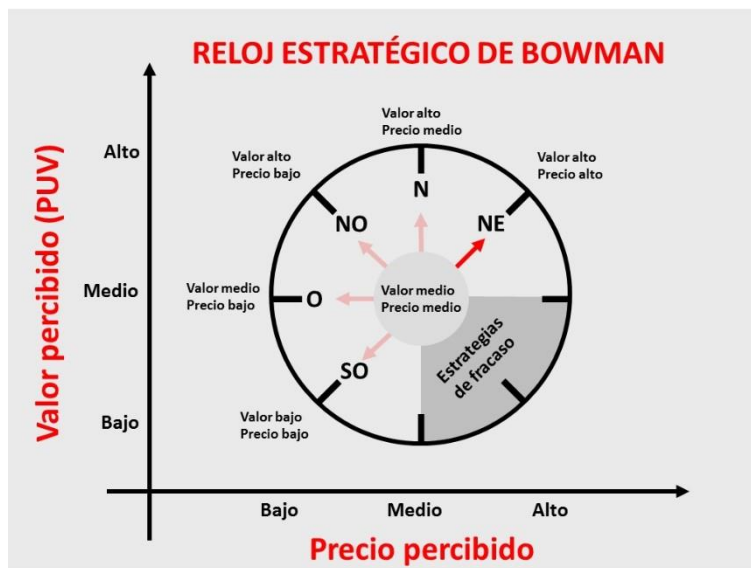


Figura 12. Reloj de Bowman. Fuente: (Guimerá, 2021)

El reloj de Bowman comprende los 8 siguientes aspectos (Sheposh, 2023):

:

- Precio bajo/ Valor bajo: bajo precio y venta de altos volúmenes. Ej. venta de genéricos percibidos con calidad inferior.
- Valor medio/ Precio bajo: ajuste de costos al mínimo y venta de alto volumen. Ej. Esquema de negocio de Walmart.
- Valor alto / Precio bajo: Ofrece precios bajos con productos de valores altos. Ofrecido por pequeños negocios.
- Valor alto / Precio medio: ítems de alto valor con calidad superior a los competidores.

- Valor alto / Precio alto: Productos de alta calidad con objetivo de clientes dispuestos a pagar más. Ej. Marcas de lujo como Rolex, Mercedes Benz o Lexus.
- Alto precio / Producto estándar: solamente es rentable en corto plazo si los consumidores aceptan los precios.
- Alto precio / Bajo valor: Solamente es viable si los consumidores ofrecen un producto que no tiene competencia. Este esquema es insostenible en un mercado libre.
- Bajo valor / Precio estándar: Se basa en productos inferiores con precios estándar en el mercado. Al igual que la posición 6, esta estrategia solamente es rentable en corto plazo.

Cuando se ha completado el análisis del valor del modelo de negocio, se definen las competencias que debe tener la empresa para poder diferenciarse:

## COMPETENCIAS EMPRESARIALES

La gestión por procesos se basa en los conceptos desarrollados por Federik Taylor, quien fue pionero en el mejoramiento de la productividad (Yépez Moreira, 2009). En la última década la gestión por procesos se relaciona con términos como Gestión de calidad y Calidad total.

Los procesos existen hace bastante tiempo en las empresas y se definen según (Medina León et al., n.d.) en lo que se hace y cómo se hace. Estos procesos generalmente fluyen a través de la empresa, pasando de departamento en departamento y de personas a personas, comparándose con una carrera de relevos. Los procesos toman tal importancia dado que la efectividad de la organización depende de la alineación de estos con los objetivos, estrategias, misión y visión, lo que convierte a la gestión por procesos en una herramienta muy potente en la capacidad de convertir resultados y aportar valor.

La gestión por procesos, la definen (Medina León et al., n.d.) como “el modo de gestionar toda la organización basándose en procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado”. El objetivo principal de la gestión por procesos consiste en identificar los procesos clave para la organización, reconocerlos y establecer las interacciones orientadas a generar un resultado. Dentro de las actividades que se llevan a cabo en la gestión por procesos están: configurar los procesos del negocio, determinar cuáles necesitan ser mejorados, priorizar, establecer mejoras, eliminar las ineficiencias, entre ellos. Algunas de las características que definen la gestión por procesos son:

- Organización con procesos orientados a los clientes.
- Estructura jerárquica plana.
- Grupos multidisciplinarios de trabajo en el proceso.
- Directivos y empleados enfocados en el cliente.

- Tecnología para eliminar actividades que no añaden valor.

A continuación, la representación gráfica de la gestión por procesos:



Figura 13. Representación gráfica de la gestión por procesos. Fuente: (Yépez Moreira, 2009)

La incorporación de la gestión de procesos a la planeación estratégica es fundamental. Es tan importante su determinación como la clasificación (en estratégicos, operativos y de apoyo), posterior se debe crear un mapa de procesos que visualice la secuencia y orden de estos y permita la validación del proceso de planeación (Medina León et al., n.d.)

La gestión por procesos es la base para el logro de la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos, pero también es un elemento base para el análisis en el diseño estratégico.

Los recursos hacen parte de los cimientos de la ventaja competitiva, permiten crear capacidades organizacionales, pero por sí solos no permiten crear valor, generalmente tienen que estar combinados con otros atributos para poder generar diferenciación. Existen recursos tangibles e intangibles.

Los recursos tangibles son aquellos que se pueden ver y cuantificar, ejemplo maquinaria e instalaciones físicas, su valor es limitado. Generalmente activos de producción son tangibles, pero los procesos que los utilizan no lo son (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2015).

Recursos intangibles: Son una fuente mayor de capacidades, por ejemplo, capacidades intelectuales y sistemas. Son menos visibles y posibles de identificar por la competencia y por eso son preferidos para cimentar la diferencia y las capacidades de la empresa. Entre más invisible es el intangible, mayor valor genera. Un ejemplo de esta característica es el prestigio, al hacerse deseable puede generar otros productos alternos que puede ofrecer aprovechando la fama de empresa, la cual se potencia con el uso de redes sociales y con una mayor velocidad para obtener resultados favorables (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2015).

Con los recursos, tanto tangibles como intangibles, se crean las capacidades, con las capacidades se realizan tareas que permiten producir, distribuir y brindar servicios. Las capacidades generalmente parten del capital humano de la empresa que se desarrolla, transmite e intercambia conocimiento e información. Se desarrollan en áreas funcionales como producción, investigación, marketing, recursos humanos, entre otras (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2015).

Las capacidades valiosas, particulares o difíciles de imitar son competencias centrales. Para que una capacidad sea una competencia central, tiene que cumplir con el criterio de ser valiosa y única para el cliente. Las competencias centrales reflejan la personalidad de la organización y le permiten diferenciarse de la competencia. Surgen en el tiempo en donde se logran acumular recursos y capacidades y se aprende a desarrollarlos. Ejemplos de competencias centrales son la innovación y el servicio al cliente, que generalmente se desarrollan combinando recursos tangibles e intangibles para desarrollarlos.

#### *Construcción de competencias centrales*

Se trata de dos instrumentos que permiten identificar las competencias centrales en las empresas, uno consiste en cumplir cuatro criterios, los cuales se detallan a continuación: capacidades valiosas, singulares, costosas de imitar e insustituibles. El segundo criterio consiste en hacer el análisis de la cadena de valor, con este se establecen las competencias que se deben mantener, perfeccionar o desarrollar y las que se pueden manejar por outsourcing.

#### *Los cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible*

Consiste en las capacidades que son valiosas, singulares, costosas de imitar e insustituibles, las cuales son consideradas competencias centrales, estas conducen a ventajas competitivas frente a los rivales. Toda competencia central es una capacidad, pero no todas las capacidades cumplen con los criterios para ser competencias centrales. La duración de la vigencia de las competencias centrales depende de la velocidad de los competidores.

#### *Capacidades valiosas*

Son las que permiten explotar las oportunidades de la compañía o neutralizar las amenazas de la competencia. Es importante buscar capacidades valiosas que sean duraderas, es decir, que la competencia no pueda imitar con valores más bajos.

#### *Capacidades singulares*

Consisten en aquellas que muy pocas o casi ninguna competencia pueden llegar a imitar. Las capacidades valiosas, pero comunes (no singulares), son paridad para la competencia. Solo es posible desarrollar ventaja competitiva si se es capaz de crear capacidades diferentes.

#### *Capacidades costosas de imitar*

Son aquellas que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad. Son creadas por algún motivo o conjunto de motivos. Es posible desarrollar este tipo de capacidades porque las condiciones históricas en el momento de su creación son únicas y difíciles de imitar en el tiempo. Un ejemplo es la cultura organizacional única, que surgió en las primeras etapas de la historia de las empresas que luego otras, en épocas diferentes, no consiguen imitar. Otro motivo es relacionado a causas ambiguas, es decir, cuando la empresa tiene ventajas competitivas difíciles de imitar, pero esta no tiene claro qué marca la diferencia. Uno de los terceros motivos es la complejidad social, en este caso se basa en que la empresa tiene capacidades que se derivan de fenómenos sociales complejos, algunos ejemplos de este motivo son las relaciones interpersonales, la confianza y la amistad. Es por esto por lo que es de importancia contratar personas que se encajen en la cultura, esta interrelación agrega valor de una manera importante.

### Capacidades insustituibles

Son las que no tienen una equivalencia desde el punto de vista estratégico. El valor estratégico de estas capacidades va incrementando en la medida que es difícil sustituirlas. Es complejo que las compañías encuentren sustitutos entre más intangibles o invisibles sean esas capacidades.

En la tabla a continuación se describen la relación de las capacidades de competencias centrales y su equivalencia:

¿La capacidad es valiosa?	¿La capacidad es singular?	¿La capacidad es costosa de imitar?	¿La capacidad es insustituible?	Consecuencias para la competencia	Implicaciones para el desempeño
NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva	Rendimientos inferiores al promedio
SI	NO	NO	SI/NO	Paridad competitiva	Rendimientos promedio
SI	SI	NO	SI/NO	Ventaja competitiva temporal	Rendimientos entre promedio y superior al promedio
SI	SI	SI	SI/NO	Ventaja competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio

Tabla 1. Relación de capacidades y competencias centrales. Fuente: (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2015)

Analizando los indicadores de la tabla anterior, la empresa no debería hacer énfasis en las capacidades que se ajustan a la primera fila. Es importante apoyar las capacidades que producen paridad y ventajas competitivas temporales o sostenibles, en ese caso es importante alimentar esas últimas ventajas mientras se logra desarrollar ventajas más sostenibles.

### Análisis de la cadena de valor

Este análisis permite a las empresas saber qué operaciones crean valor y cuáles no. Esta cadena de valor permite que las empresas analicen la posición de sus costos, sobre todo dentro de un contexto global, no solo el doméstico.

La cadena de valor se divide en dos actividades: las de cadena y las de apoyo. Las actividades de cadena de valor son aquellas que hace la empresa como crear, vender, distribuir o brindar servicios para crear valor al cliente. Las funciones de apoyo están para permitir el desarrollo de esas actividades descritas anteriormente. Las competencias centrales pueden desarrollarse en las actividades de cadena de valor o de funciones de apoyo. Para propiciar la creación de valor a los clientes con las actividades que hacen parte de la cadena de valor, se requiere que la empresa forme

alianzas con proveedores y terceros y configure y mantenga relaciones positivas y duraderas con los clientes, esto se denomina “capital social”.

Este tipo de asociaciones generan transferencia de conocimiento y dan facilidad de recursos que la empresa puede no tener internamente, esto lógicamente es habilitado si entre las alianzas existe la base de la confianza. La confianza y el capital social van evolucionando con el tiempo.

La evaluación de las capacidades de una empresa es compleja, se requiere, sobre todo, buen juicio, dado que no existe un modelo correcto o regla universal a seguir.

### *Outsourcing*

Consiste en contratar a un proveedor externo una actividad de crear valor o de función de apoyo. Se utiliza el outsourcing para incrementar la flexibilidad, mitigar algunos riesgos o reducir inversiones de capital. Para tomar la opción del outsourcing es importante hacer un análisis cuidadoso internamente. La razón por la cual se decide tomar esta opción es porque es muy difícil que una empresa tenga recursos suficientes para cubrir adecuadamente todas las necesidades que llevan a ventajas competitivas. Es preferible que una empresa se concentre en un número pequeño de capacidades en donde se puede concentrar y crear valor.

Dos temas de importancia se deben tener presentes con la opción de outsourcing: innovación e incertidumbre tecnológica (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2015).

Posteriormente, se explica como complemento de las competencias, la estructura en las organizaciones.

La estructura en las organizaciones se puede definir como un patrón de variables que permiten coordinar el trabajo de los actores organizacionales, que resulta de los procesos de división que genera rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas que intentan controlar y predecir su comportamiento (Marín, n.d.).

La estructura organizacional comprende la forma en que la organización coordina y divide el trabajo, teniendo correlación entre los procesos internos y el entorno. Se maneja la estructura organizacional a través de diferentes mecanismos: ajuste mutuo, supervisión directa y estandarización (Marín & Lozada, 2015).

Posteriormente y de acuerdo con (Mintzberg et al., n.d.), cada organización debe identificar variables que debe alinear con el entorno y así definir un modelo de estructura que se ajuste a sus necesidades, el cual no es estático en el tiempo y tiene una dinámica de transformación constante. Existen diferentes opiniones sobre las variables que componen la estructura organizacional, pero en común se han hallado las siguientes:

- Diferenciación: consiste en el desglose del trabajo para llevar a cabo tareas. La diferenciación puede ser vertical u horizontal.
  - a. Diferenciación horizontal (departamentalización): forma en que se subdividen las tareas desarrolladas a nivel jerárquico. Ej. el trabajo que desarrollan especialistas y no especialistas.

- b. Diferenciación vertical (jerarquización): división del trabajo por niveles de autoridad.
- c. Diferenciación por dispersión espacial: las actividades y las personas pueden estar dispersos geográficamente, de acuerdo con funciones horizontales o verticales.
- Integración: consiste en la coordinación requerida para que se puedan asegurar las metas de la organización, es el método para coordinar tareas. Existen dos formas de integración: horizontal o vertical:
  - a. Integración horizontal: está presente cuando se añaden líneas o productos adicionales a los ofrecidos.
  - b. Integración vertical: está presente cuando una empresa se fusiona con un proveedor o cliente, en este caso el diseño organizacional debe adaptarse al entorno (Parra & Liz, 2009).

Dentro de las variables de estructura organizacional existen tres niveles organizacionales descritos por Fayol: estratégico, funcional y operativo, que permite realizar un esquema conformado por el área estratégica (directiva), línea media (jefes) y operativos (operarios), equipo de apoyo (especializados) y estructura (analistas). Con este esquema se tiene una división del trabajo en la empresa, en donde las actividades deben coordinarse. En este caso se postulan mecanismos de coordinación, como son: la supervisión directa, la adaptación mutua y la estandarización. Los diferentes parámetros del diseño en la organización se agrupan en:

- Diseño de puestos: especialización, formalización, preparación y adoctrinamiento.
- Diseño de la estructura: departamentos y autoridad.
- Diseño de vínculos laterales: planificación, control, dispositivos de enlace.
- Toma de decisiones: centralización y descentralización.

En el diseño de la estructura se toman decisiones alrededor de la coordinación, especialización, formación, departamentalización, autoridad y centralización (Marín, n.d.).

Dentro del diseño organizacional se destacan tres tipos de estructuras:

- Agrupación funcional: en este caso las personas se agrupan basándose en funciones en donde la comunicación es motivada por conocimiento y lenguaje en común. Es adecuada para entornos rutinarios, pymes y empresas de productos únicos. Puede presentar altos niveles de jerarquización.
- Agrupación por resultados: se puede presentar por productos, servicios, mercados o zonas geográficas, tiene divisiones semiautónomas con personas en todas las áreas funcionales. Debido a su autonomía se pueden adaptar fácilmente a diversas condiciones de mercado con alta incertidumbre. Este tipo de diseño es adecuado para empresas multiproducto con distintas ubicaciones geográficas y mercados.

- Agrupación matricial: consiste en una agrupación conjunta de funciones horizontales y verticales. Este tipo de agrupación es eficiente en recursos y para economías de escala. La dirección y control es en la cúpula, no tiene la mejor comunicación y la respuesta a cambios externos es lenta.

La tabla a continuación representa un ejemplo de agrupación matricial

Productos	Áreas funcionales			
	Gerente de producción	Gerente de ventas	Gerente financiero	Gerente de recursos humanos
A	Producción A	Ventas A	Finanzas A	Recursos humanos A
B	Producción B	Ventas B	Finanzas B	Recursos humanos B
C	Producción C	Ventas C	Finanzas C	Recursos humanos C

Tabla 2. Ejemplo de agrupación matricial. Fuente: (Parra Moreno F & Liz A, 2009)

En conclusión, la estructura organizacional está inmersa en el diseño de la organización en donde se controlan los parámetros:

- Agrupación y tamaño de las unidades.
- Sistemas de planificación y control, en donde están la formalización (normas, políticas y procedimientos).
- Toma de decisiones.
- Centralización y descentralización.

(Parra & Liz, 2009)

Una vez realizado el análisis interno del producto, el negocio y sus competencias, se procede a analizar el entorno externo, muy importante para entender las fuerzas que pueden afectar el modelo del negocio:

## RIVALIDAD EMPRESARIAL

La herramienta de análisis de las 5 fuerzas de Porter fue desarrollada por el profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter. Se utiliza en el desarrollo de la estrategia de negocios para analizar la competencia en diversos sectores, (Salem Press Encyclopedia, 2022)

En su publicación "How competitive forces shape Strategy" (Porter, 1979) plantea que el estado de competencia de una empresa depende de 5 fuerzas, las cuales se muestran en la figura a continuación:



Figura 14. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter. Fuente (Blog Becas Santander, 2022)

En el centro de la figura se representa la rivalidad entre competidores en la industria. Las fuerzas externas, las cuales son nuevos ingresantes y poder de negociación de proveedores y clientes, son las que actúan como amenazas en la industria. El modelo tiene el propósito de ayudar a los gerentes a identificar estas amenazas y permitir crear estrategias para neutralizarlas.

Las características que tiene cada industria le dan forma a estas fuerzas competitivas, las cuales la empresa debe aprender a balancear en el ecosistema. Generalmente nuevos participantes traen capacidad, ganas de ganar participación y nuevos recursos. Las amenazas de entrada dependen de los actores presentes.

Las principales fuentes de las barreras de entrada son:

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto.
- Requerimientos de capital.
- Desventajas del costo independientemente del tamaño.
- Acceso a canales de distribución.
- Política gubernamental.

Dos puntos importantes para tener en cuenta en las amenazas de entrada son las condiciones cambiantes y las decisiones estratégicas que tienen que ver con un gran segmento en la industria.

Los proveedores tienen un efecto importante en el poder de negociación de una industria cuando elevan los precios o reducen la calidad de los productos o servicios. Por otro lado, los clientes pueden forzar precios más bajos, demandar una mayor calidad y lograr enfrentar a los competidores, todo esto termina afectando la ganancia. El poder de los proveedores o clientes depende de la situación del mercado y de la relevancia de la venta o compra en comparación con su negocio.

La elección de una empresa de a quién comprar o vender debe considerarse una decisión estratégica, lo ideal es buscar proveedores o compradores que posean la menor capacidad de influir en la estrategia.

Otro aspecto para tener en cuenta son los productos sustitutos, sobre todo en aquellos que tienen tendencias de mejora en su relación producto-desempeño o los producidos por empresas con grandes ganancias.

También está presente la rivalidad entre competidores, los cuales generalmente compiten por precio, productos y publicidad. Las empresas deben tomar decisiones como aumentar la diferenciación de los productos, dirigiendo productos en segmentos de rápido crecimiento con costos fijos bajos, lo ideal es evitar la contienda con competidores con barreras de salida altas.

Parte del desarrollo de la estrategia frente al resultado del análisis de las 5 fuerzas consiste en construir defensas contra las fuerzas existentes o encontrar posiciones en donde las fuerzas son débiles. Las innovaciones como las de marketing pueden aumentar la diferenciación del producto, otras pueden ser las inversiones de capital en instalaciones a gran escala o la integración vertical (Porter, 1979).

Con el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, se realiza a continuación el análisis PESTEL, que permite revisar otras fuentes que pueden afectar el modelo:

El concepto PESTEL viene del acrónimo de las palabras en inglés, P de Político, E de económico, S de Social, T de Tecnología, E de Ambiental y L de Legal. Comúnmente se utiliza por las empresas para analizar el contexto en el que se opera para implementar un plan. PESTEL viene del concepto PEST, el cual fue implementado por Francis Aguilar en 1967, principalmente se utiliza para análisis del micro y macro entorno y encontrar el desarrollo de pensamiento estratégico, previendo efectos a futuro en el planteamiento seleccionado (Ario et al., 2022).

Como existen una cantidad importante de factores externos, es más conveniente y eficiente dividir el análisis externo en porciones más administrables, es allí en donde el análisis inició como PEST y luego se adicionó los aspectos Legales y Ambientales.

Los componentes de PEST o PESTEL pueden ser más o menos importantes, dependiendo de la compañía, dependiendo de su actividad y de sus metas particulares. Si la empresa produce una variedad de productos, cada uno de ellos debe tener un análisis de PESTEL individual. Este método ha tomado más trascendencia desde 1990, en donde la información está más al alcance de un clic y hoy en día los algoritmos facilitan el proceso. Los cuatro componentes del PEST se conducen independientemente. La integración del reporte con sus componentes, en un resumen que permita un análisis completo, será necesario para terminar el reporte de todo el entorno (Walsh, 2021).

Dentro del análisis del entorno también se incluye el del sector, con amplia relevancia para entender el segmento de mercado en donde se desarrolla el modelo de negocio.

DOFA es una expresión del acrónimo que significa D de debilidades, O de oportunidades, F de fortalezas y A de amenazas. El DOFA es una herramienta que ha sido utilizada desde 1950 para la planeación y la administración estratégica. Generalmente el DOFA permite la identificación de elementos en dos dimensiones: la interna y la externa. En el área interna se analizan fortalezas y debilidades y en el área externa se analizan las oportunidades y amenazas. Generalmente el análisis se ubica en una matriz de cuatro cuadrantes, la cual puede contener estrategias en las fortalezas controlables y las oportunidades no manipulables (Salgado & Awad, 2022).

En la siguiente figura se representa la estructura del DOFA:



Figura 15. DOFA. Fuente (Gestión Negocios, n.d.)

El análisis de las fortalezas y oportunidades es útil para alcanzar los objetivos de la organización, mientras que el análisis de las debilidades y amenazas permite identificar los peligros a los que se enfrenta la empresa.

Algunos de los usos en diferentes escenarios según (Salgado & Awad, 2022), son:

- Analizar una oportunidad de inversión.
- Decidir la tercerización de un servicio.
- Evaluación de un cambio de proveedores o distribuidores.
- Lanzar un nuevo producto o servicio.
- Analizar una idea de negocio.

- Evaluar posicionamiento de marca.

El DOFA puede ser analizado utilizando como insumo los resultados del PESTEL, lo cual arroja como resultado un estudio estructurado fácil de ser entendido y que permita orientar a la estrategia (Ario et al., 2022).

Los resultados del DOFA deben ser utilizados para diseñar acciones que se conviertan en estrategias que se cumplan los objetivos del proyecto (Salgado & Awad, 2022).

Como complemento del DOFA, a continuación, se desarrolla el CAME, que permitirá realizar la planeación del negocio analizado previamente.

La herramienta de análisis CAME se utiliza en planeación estratégica como complemento del análisis DOFA (Ruá et al., 2021). Esta herramienta da pautas para actuar frente a los diagnósticos obtenidos de DOFA. El nombre CAME viene del acrónimo C de Corregir, A de Afrontar, M de Mantener y E de Explotar. CAME se enfoca en las siguientes actividades:

- Corregir Las debilidades: tomar acciones para que dejen de existir o tener impacto en la organización o sistema.
- Afrontar Las amenazas: Se debe prevenir que las amenazas se conviertan en debilidades.
- Mantener Las fortalezas: Evitar que se pierdan las fortalezas, mantener los puntos fuertes y continuar fortaleciéndolos para que se conviertan en ventajas competitivas.
- Explorar Las oportunidades: Tratar de convertir las oportunidades en fortalezas.

(Maikel et al., 2021).

Es importante la reflexión sobre la oportunidad – fortaleza que ayude a enfocar la estrategia del negocio, que apoye la corrección de las debilidades – amenazas.

De acuerdo con (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, n.d.) en su libro *Diagnóstico estratégico*, de acuerdo con el resultado del DAFO, se presentan las siguientes estrategias:

- Estrategia defensiva: se producen amenazas del entorno cuando la empresa tiene fortalezas.
- Estrategia ofensiva: existen oportunidades del entorno con puntos fuertes de la empresa.
- Estrategia de supervivencia: Se tienen amenazas del entorno sumado a debilidades de la empresa.
- Estrategia de reorientación: la empresa es débil en un entorno de oportunidades.

Para completar el análisis se desarrolla a continuación la definición de estrategia y estrategia funcional las cuales son las bases fundamentales de este estudio

## ESTRATEGIA

El término estrategia es derivado de la palabra griega “strategos” que significa general. Este término se utilizaba en las guerras para hacer referencia a los planes o ventajas frente al enemigo y era un plan secreto para ganar las batallas, tal y como se comprueba en la obra el Arte de la Guerra de Sun Tzu (Castellanos, 2014).

La definición de estrategia tuvo a lo largo de la historia diferentes puntos de vista, como los de (Chandler Jr, 2003), quien en 1962 definió a la estrategia como la determinación de metas básicas a largo plazo y objetivos de una empresa, toma de acciones y asignación de recursos para obtener las metas. También (Mintzberg et al., 1998.)definió la estrategia con 5 puntos diferentes, los cuales se conocen como las 5 Ps: plan, patrón, posición, perspectiva y poder.

Fue (Porter, 1996) quien introdujo que “la esencia de la estrategia está en elegir actividades que sean diferentes a los rivales (103)” por lo tanto ya se deja un precedente para el marco de la ventaja competitiva la cual es la base para la validación del modelo de negocio de Canvas propuesto por (Osterwalder & Pigneur, 2015)

La definición de estrategia en el libro *Dirección estratégica* de (Gerry, Scholes & Whittington, 2006), consiste en “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en el entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (10).

Posteriormente es importante definir el concepto de estrategia de negocio, la cual trata sobre cómo poder competir exitosamente en ciertos mercados, en este se abarcan los productos o servicios que se deben desarrollar, en qué mercados estar y cómo lograr una ventaja competitiva.

El término estrategia de negocio se refiere a acciones estratégicas que adoptan las empresas para obtener ventajas competitivas en respuesta al entorno exterior. Las ventajas competitivas vienen del proceso de creación de valor, por tanto, los modelos de negocio y las estrategias de negocio son inseparables e independientes (Cui et al., 2022).

Dentro de la planeación estratégica es importante definir objetivos basados en un análisis de los datos del mercado, competidores y recursos disponibles en la empresa. Como siempre los objetivos deben ser medibles dentro de un periodo específico, estos, junto con presupuesto de apoyo permitirán obtener los resultados. Poder determinar la mejor manera de lograr los objetivos es a lo que se denomina planeación estratégica. La implementación de un plan se desarrolla a través de políticas y prácticas.

Michael Porter, en el estudio realizado para su libro *La Estrategia competitiva* (Campos Contreras, n.d.), identificó tres estrategias que pueden utilizarse individualmente o en conjunto las cuales son:

- Liderazgo en costos: el tema central de esta consiste en mantener los costos bajos y lograr un volumen alto de ventas frente a los competidores. Fue una estrategia muy conocida en los años setenta y era la forma de buscar aumentar la rentabilidad y que la empresa estuviese protegida ante las 5 fuerzas competitivas. Es muy exigente

dado que requiere que la empresa tenga una alta participación del mercado y un control de los proveedores, alta tecnología y grandes inversiones para mantener altos volúmenes de producción.

- Diferenciación: la segunda estrategia era crear un producto único. Esta estrategia se considera una barrera importante frente a la competencia, que genera lealtad de marca y esto impacta en la sensibilidad del precio. La diferenciación en muchos casos implicaba grandes inversiones en investigación y desarrollo y reducir la participación del mercado. Esta estrategia en algunos casos era incompatible con la anterior.
- Enfoque: consiste en enfocarse en un nicho de clientes, más reducido pero que sea más efectivo. En este caso también se consigue diferenciación atendiendo necesidades de un nicho de clientes o siendo efectivo en costos en ese mercado.

Las tres estrategias de Porter eran alternativas y una manera de enfrentar las fuerzas competitivas. Si se falla en una de las directrices, la empresa queda atrapada como la empresa C, que la sitúa como posición estratégica extremadamente pobre, que es una empresa con múltiples fallas como son participación de mercado, inversión de capital y poca capacidad de maniobra (Campos Contreras, n.d.).

De acuerdo con (Hill & Jones, 2011), las estrategias funcionales son aquellas que se orientan a mejorar la eficiencia de las operaciones de una empresa, lo que le permite lograr superioridad en:

Eficiencia

- Calidad.
- Innovación.
- Capacidad.
- Respuesta al cliente.

Las estrategias funcionales tienen relación con los siguientes aspectos:

- Competencias distintivas.
- Diferenciación.
- Bajo costo.
- Creación de valor.
- Rentabilidad.

Estos aspectos dan forma a las estrategias funcionales adoptadas por una empresa. Si la oferta de producto se diferencia de los otros competidores y si tiene una estructura de costo bajo en función de las superioridades, se habla de un producto diferente. Las empresas que aumentan la utilidad por medio de la diferenciación, pero que al mismo tiempo reducen los costos, a la final crean más valor que sus competidores.

### *Eficiencia superior*

A continuación, se detallan algunos aspectos desde el nivel funcional que permiten que las empresas incrementen su eficiencia y reduzcan su estructura de costos.

Eficiencias y economías de escala: consisten en reducciones de costos logrando distribuirlos y aumentar los volúmenes de producción. Otro tipo de fuente es la especialización, la cual tiene un impacto importante en la productividad, dado la habilidad que logran los empleados para hacer con mayor habilidad ciertas tareas. Las economías de escala están presentes en las áreas de ventas, marketing e I&D, a la final, el efecto global es la reducción del gasto como valor porcentual de los ingresos, lo que incentiva el ROIC. Hay que tener cuidado especial con la diseconomía de escala, que son costos en los que incurre una empresa por tratar de conseguir una escala de producción mayor, a partir del crecimiento pueden generarse burocracias e ineficiencias administrativas.

Efectos del aprendizaje: a medida que los trabajadores aprenden por repetición y aprendizaje a realizar mejor una tarea, aumenta la productividad laboral con el paso del tiempo, esto se ha visto reflejado en empresas como Toyota (Hill & Jones, 2011). El proceso debe replantearse cada 3 años aproximadamente, cuando generalmente aparecen cambios. A medida que la empresa aumente el volumen de su producción, podrá realizar economías de escala y ver los efectos del aprendizaje, esto teniendo en cuenta que apostarle solamente al volumen y al aprendizaje no es durable en el tiempo, para tener una ventaja competitiva real es necesario combinarla con estrategias de capacidad de respuesta, calidad de producto o innovaciones.

Tecnología de manufactura flexible: Se le conoce como producción esbelta, su fin es permitir a una empresa producir una variedad más amplia de productos finales a un costo unitario interesante, lo que le permite personalizar la oferta a un nivel poco imaginado antes. Un gran ejemplo son las células de manufactura que agrupa diferentes tipos de máquinas, un manipulador de materiales en común y un computador que controla la célula, la cual es capaz de producir diferentes partes. Los principales beneficios consisten en las reducciones de trabajo en curso y la reducción de desperdicio.

Marketing y eficiencia: El marketing tiene una relevancia importante en la rentabilidad, dado que las tasas de deserción de clientes tienen un importante impacto en la estructura de costos, puesto que cuanto más se retenga un cliente, mayor es el volumen de ventas unitarias en relación con los costos fijos (Hill & Jones, 2011). Otro de los beneficios obtenidos es la publicidad gratuita, dado que los clientes satisfechos traen referidos.

Manejo de materiales: Este aspecto es muy importante para las empresas, dado que generalmente cualquier reducción tiene un impacto significativo en la rentabilidad. Estas reducciones se logran generalmente con la implementación de sistemas de inventarios Justo a tiempo – JIT–, por sus siglas en inglés. El principal ahorro se obtiene de una rotación de inventarios, optimizando costos de almacén y la reducción de consumo de capital de trabajo al utilizar los inventarios, justo antes de requerirlos.

Estrategia de investigación, desarrollo y eficiencia: los equipos de I&D tienen un papel fundamental en el aspecto de mejoras, dado que pueden diseñar productos fáciles de ensamblar, con menos piezas. Adicionalmente pueden aportar significativamente en la mejora de los procesos productivos.

Estrategia de recursos humanos y eficiencia: en este aspecto son claves los empleados que son productivos, dado que están orientados a disminuir los costos que generan ingresos aumentando el ROIC de la empresa. Uno de los retos es tener mecanismos que incrementen esta productividad, algunas de las opciones son capacitación, hacer que los equipos sean autodirigidos y asociar la remuneración con el desempeño (Hill & Jones, 2011).

Sistemas de información y eficiencia: en este tema, lo que bastantes empresas han implementado son sistemas de información que vía web mejoran la interacción con clientes y proveedores. Una de las formas de reducir costos es a través de la reducción de puestos de trabajo, reemplazados por estos sistemas de información.

Infraestructura y eficiencia: la mejora de la infraestructura de una empresa que comprende estructura, cultura, liderazgo y sistema de control puede ayudar a incrementar la eficiencia y reducir su estructura de costos. El liderazgo toma un importante rol para este caso, dado que debe comprometer a toda la empresa en el mismo fin.

### *Calidad*

La calidad es una de las herramientas más poderosas para la diferenciación, que va acompañada por precios más altos y rentabilidades superiores. Para obtener resultados en calidad se ha utilizado la metodología SIX Sigma, basada en los programas japoneses TQM, los cuales han acompañado desde la década de los ochenta a empresas norteamericanas (Hill & Jones, 2011).

Los principales pilares de la metodología TQM son:

- Disminución de costos debido a menos correcciones.
- Mejora de la productividad resultado de menos errores.
- Mejor calidad mejora la participación de mercado y permite incrementar precios.
- Aumento de rentabilidad y mantenerse en el negocio.
- Mayor creación de empleos.

Algunas de las recomendaciones para la implementación de la calidad son:

- Los directivos deben apoyar la mejora de calidad y la importancia debe ser comunicada en la empresa.
- Se debe definir quiénes lideraran el programa de calidad.
- Se debe hacer un análisis de causas de errores hasta el origen, principalmente aplicando lotes de producción más pequeños que sean rastreables, o técnicas de manufactura flexible.

- Implementar indicadores para medir la calidad con metas retadoras.
- Definir metodologías de mejora de calidad.

### *Innovación superior*

La capacidad de desarrollar productos nuevos en una empresa está directamente relacionada con la diferenciación de los productos, fijación de precios altos y reducción de estructura de costos. Este proceso de innovación es importante que vaya acompañado con una investigación de mercados, herramientas adecuadas para comercializar y una estrategia de posicionamiento correcta y que exista una demanda suficiente, esto debe ser combinado con el recurso humano apropiado, incentivos por consecución de metas, análisis de las fallas de desarrollo.

### *Capacidad de respuesta superior*

Consiste en un atributo que le desarrolla lealtad a la marca, para esto la empresa debe desarrollar escucha y enfoque a los clientes, además de identificar las necesidades. A continuación, los pilares para poder lograr una mejor capacidad de respuesta:

- Demostración de liderazgo: desde todos los niveles de la organización.
- Dar forma a las actitudes de empleados: ver al cliente como eje principal de la actividad.
- Llevar clientes a la empresa: la retroalimentación ayuda a la empresa a mejorar los productos que se venden.

Satisfacer las necesidades del cliente: la diferenciación se puede basar en la personalización y reducción del tiempo de respuesta en satisfacer la necesidad del cliente (Hill & Jones, 2011).

Con el fin de medir la ejecución de la estrategia, se define el concepto de los OKR.

El término OKR viene de la frase en inglés “Objective and Key Results”, lo cual traduce Objetivos y resultados clave (Linares Fernandes & Vereda Gomes, 2023). Este método existe desde 1970, cuando fue creado por Andy Grove. Popularizado por John Doerr, quien fue inversor de Google. Fue muy importante para Google y también aplicado en empresas como LinkedIn, Twitter, Dropbox, Spotify, Airbnb y Uber. En OKR lo que se busca es establecer un objetivo alcanzable y tener resultados clave que permitan lograr ese objetivo. Como fue adoptado y probado en empresas de tecnología, es ideal para empresas en constante cambio y aceleración, permitiendo el desarrollo de la innovación. Lo ideal es que un OKR sea medible, flexible, transparente y ambicioso.

Los OKR contienen de tres a cinco niveles con otros tres o cinco llaves medibles para alcanzar los resultados. Cinco niveles es suficiente para grandes compañías y para pequeña empresa es suficiente con tres niveles. Una vez se establecen los OKR, es necesario asignarles un valor entre una escala de 0 a 1 o porcentaje de 0 a 100, lo ideal es que sean a mediano plazo, es decir, que se tome más de

tres meses en medir, para lo que se recomienda realizar mediciones semanales, cada mes se debe evaluar si se está alcanzando el objetivo.

Algunos de los beneficios de tener implementados OKR son:

- Alinear a los empleados con metas definidas y establecer productividad en esas metas.
- Establecer responsabilidad, transparencia y medición de resultados.
- Crear un ambiente con decisores informados.

Cuando se establecen los OKR se evalúan para medir resultados y ver qué se necesita cambiar en el futuro, es necesario medir si son lo suficientemente ambiciosos, las claves medibles y que se mantengan alineados con la estrategia del negocio (¿What Is OKR? A Goal-Setting Framework for Thinking Big, n.d.).

A continuación, se ilustra un esquema de OKR:



Figura 16. Ciclo de OKRs. Fuente: (Cifuentes G, 2019)

## DISEÑO METODOLÓGICO

Para este trabajo de grado se realizó un estudio de modelo de negocio, el cual se desarrolló de la siguiente manera: se usó el método de investigación mixta, ya que esta “combina elementos de investigación cualitativa y cuantitativa con el fin de responder a una cuestión” en este caso, la combinación de ambas metodologías entregó un enfoque más amplio de los deseos y necesidades del mercado potencial, y, por otro lado, se contó con la experiencia de expertos en el rubro de Food Delivery.

Para esta investigación se necesitaron varias fuentes de información, desde primarias hasta terciarias. Dentro de las fuentes primarias se utilizaron encuestas a consumidores en la Ciudad de Bogotá y entrevistas a expertos del medio gastronómico. Las fuentes secundarias utilizadas fueron: bibliografías, artículos de revistas y reseñas, reportes de la industria fueron tomados de Digital Food Lab, empresa dedicada a la consultoría en la industria del Food Tech, la cual está ubicada en Francia; también se consultaron diferentes bases de datos como: Business Source Complete (EBSCO), Descubridor EDS, Google Academic y la Biblioteca de la Universidad Eafit, para los términos de búsqueda de conceptos desarrollados en el marco teórico. Por último, las fuentes terciarias utilizadas fueron: abstractos, bases de conocimiento, blogs y presentaciones.

Para la fuente de información cualitativa se procedió a realizar entrevistas a expertos de la industria gastronómica, de las cuales se desarrollaron 4 en modalidad virtual por conferencia a través de Google Meet, y una en modalidad presencial. En el anexo No 03 se remiten las preguntas realizadas. El primer entrevistado es Mónica Andrea Llanos Mena, quien cuenta con más de 13 años en el sector gastronómico, en donde se destacó por ser la directora general de la empresa Operadora de franquicias de Colombia S.A.S., la cual opera las marcas Buffalo Wings y Dos del Alma; también contamos con la participación de David Parra Alfonso, con más de 15 años de experiencia en el sector gastronómico, de los cuales 14 han sido en Los Hornitos, en donde hoy es el Gerente General de la empresa; Gabriel Calderón, uno de los referentes de la industria de Food Delivery en Colombia, quien cuenta con más de 7 años de experiencia en el mercado y además lleva más de 6 como CEO de TuOrden, una aplicación de comida Colombiana; la última entrevista se realizó con Sebastián Sánchez, chef argentino, especialista en pastelería, panadería y chocolatería de la Universidad Gato Dumas, que a su vez hoy en día asesora todo tipo de restaurantes y cadenas entre esas Juan Valdez y Altoque.

Para poder realizar el diseño del plan de negocios propuesto, fue necesario hacer un estudio a los consumidores potenciales de comidas a domicilio en la ciudad de Bogotá, mediante una encuesta cuantitativa, enviada por medio de WhatsApp y redes sociales utilizando un muestreo probabilístico. Se aplicaron un total de 134 encuestas, de las cuales calificaron 109, respondidas por hombres y mujeres en un rango de edades de 18 a más de 46 años con ocupaciones de estudiantes, trabajadores e independientes. En esta encuesta se evaluaron variables como: demografía, ubicación, preferencias de consumo y poder adquisitivo. Para poder diseñar lo anteriormente mencionado, se identificaron y se aclararon las necesidades de información, las cuales se debían resolver por medio de las preguntas realizadas en la encuesta, estas fueron las siguientes: estrato, ubicación, categoría de comida preferida, momento de consumo, rango de precio a pagar, frecuencia de compra y uso del domicilio. El diseño de la encuesta fue la siguiente:

- Herramienta de recolección: Microsoft Forms.
- Tamaño de la muestra: 134 personas pertenecientes a los estratos 2 al 6 de la ciudad de Bogotá.
- Número de respuestas válidas: 109 personas.
- Técnica de recolección: Cuestionario electrónico.
- Fecha de recolección de la información: 18 – 25 de agosto de 2023.
- Universo: Habitantes de la ciudad de Bogotá que realizan pedidos de comida a domicilio.
- Cantidad de preguntas: 32
- Preguntas cerradas: 22, algunas de selección múltiple tipo Likert y NPS.
- Preguntas abiertas: 10
- Cómo: aplicando encuesta diseñada a población de Bogotá por medio de redes sociales y voz a voz.
- Se realiza muestreo estratificado para analizar los resultados.
- La muestra de trabajo es el número de encuestas respondidas que vivan en Bogotá y ordenen comida a domicilio.

## Métodos de análisis de datos

Por último, las herramientas que se utilizaron en el desarrollo del trabajo son:

Herramientas utilizadas:

- Modelo de lienzo negocio de Alexander Osterwalder.
- Modelo del lienzo de la Propuesta de valor de Alexander Osterwalder.
- Análisis PESTEL.
- Análisis 5 fuerzas de Porter.
- Reloj de Bowman.
- Cuadro de Mando Integral CMI.

## DESARROLLO DEL TRABAJO

### VISIÓN

A 2025 ser una cadena de restaurantes virtuales con modelo multimarca bajo el concepto de cocina oculta, disponible a estratos 2, 3 y 4 en grandes capitales a nivel nacional.

### OBJETIVOS EMPRESARIALES

- Ofrecer un restaurante virtual de cocina oculta con oferta de comidas en diferentes horarios y estratos 2, 3 y 4.
- Ofrecer comidas saludables de calidad a los consumidores, cubriendo las preferencias de demanda de consumo.
- Ofrecer precios competitivos de los alimentos de acuerdo con el nivel adquisitivo de los estratos propuestos.
- Crear un restaurante virtual que sea sostenible medioambientalmente.

### PROPUESTA DE VALOR

En reuniones entre los emprendedores y con los resultados de las encuestas se elaboró la propuesta de valor, así:

Segmento del mercado: son los consumidores de comidas a domicilio o para llevar ubicados entre los 25 y 50 años de los estratos 2,3 y 4 en Suba, Usaquén, Teusaquillo y Chapinero.

Se resaltan las siguientes importancias en sus trabajos (ver información detallada en la figura 17)

- No tener tiempo para preparar alimentos.
- Tiempo de entrega de las comidas.
- Requerir o tener antojo de una comida específica.

Se resalta en sus alegrías:

- Servicio a domicilio rápido y con experiencia similar en casa.
- Buenas prácticas de preparación con adecuada presentación.
- Desear buena comida sin cocinar.

Se resalta en sus frustraciones:

- Incertidumbre en la limpieza.
- Desconocimiento en la calidad de los productos.
- Falta de tiempo o recursos para cocinar.

Propuesta de valor: Restaurante cercano con entrega a domicilio y Take away, que sirva en múltiples momentos de consumo del día con una oferta variada, de calidad, rápida y con oferta sostenible.

Se resalta en creadores de alegrías:

- Mercadeo de buenas prácticas de preparación.
- Procesos consistentes y de rápida preparación.
- Empaques que procuren calidad, presentación, sostenibilidad y temperatura adecuada.

Se resalta en aliviadores de frustraciones:

- Mostrar procesos de limpieza.
- Ubicación cercana.
- Adecuados empaques para mantener una buena presentación.

Se resalta en sus productos y servicios:

- Prácticas responsables de bajo impacto ambiental.
- Preparación rápida de comida.
- Comida de calidad y sabor consistente.

En la siguiente gráfica se detallan los elementos que componen la propuesta de valor:



Figura 17. Lienzo de la propuesta de valor Restaurante Virtual Multimarca. Fuente: Elaboración propia.

## MAPA DE VALOR

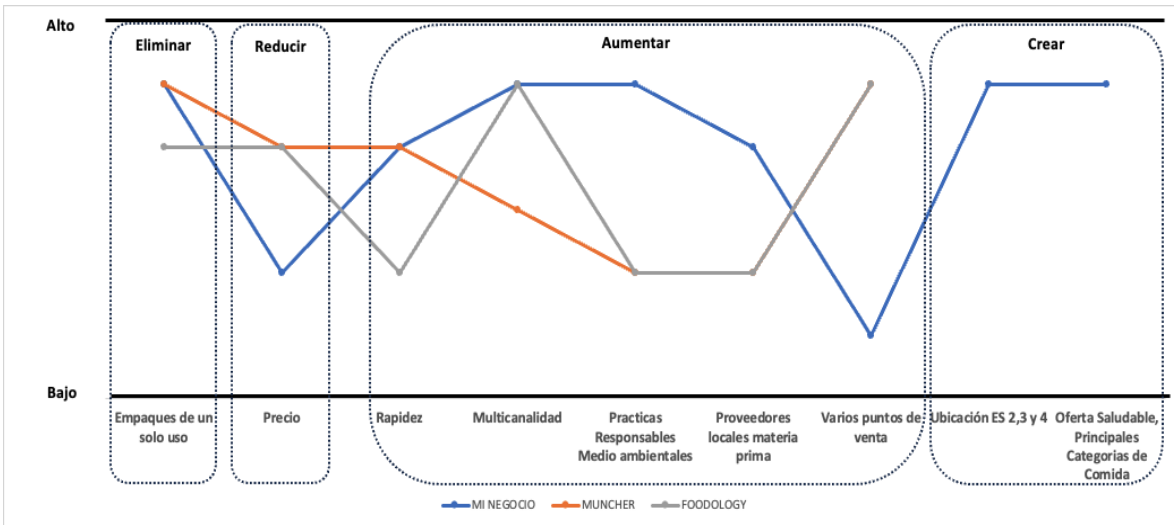


Figura 18. Mapa de valor Restaurante Virtual Multimarca. Fuente: Elaboración propia

Realizando el análisis de la curva de valor de la propuesta de negocio, versus los principales competidores como Muncher y Foodology, se puede observar que se refleja un océano azul en los estratos 2, 3 y 4, con oferta saludable en las principales categorías de comida y con prácticas responsables medio ambientales, esto alineado a las nuevas tendencias de consumo en el segmento de alimentos a domicilio, utilizando herramientas de marketing para mostrar las buenas prácticas de preparación de alimentos y así generar confianza en los consumidores y lograr un programa de fidelización de clientes.

## RELOJ DE BOWMAN

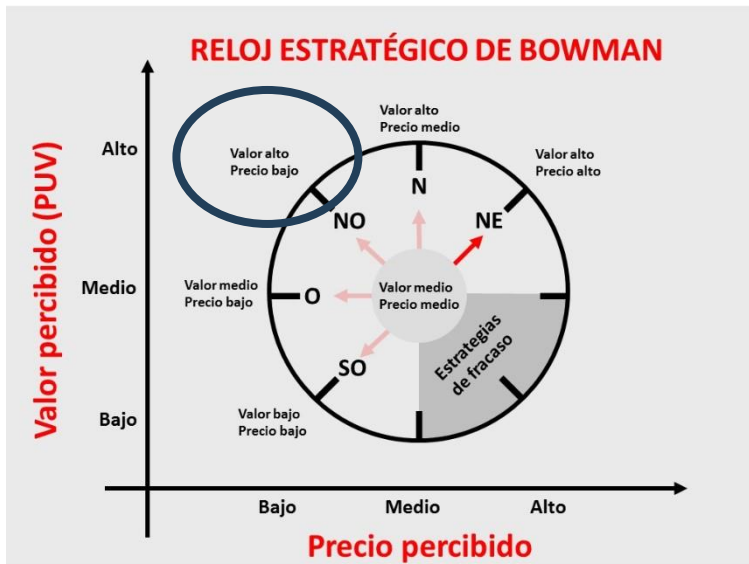


Figura 19. Posición de la propuesta de valor en el reloj de Bowman Restaurante Virtual Multimarca. Fuente: Elaboración propia

En el momento de realizar las encuestas, los consumidores se inclinaron por un precio promedio inferior con relación a la competencia, pero le apuestan a productos e ingredientes de calidad, con propuesta ambientalmente sostenible. En este caso el modelo de negocio se encuentra en una estrategia híbrida, dado que se ofrecería un producto alto en valor, percibido por menos precio.

## COMPETENCIAS EMPRESARIALES

### GESTION POR PROCESOS

Las Actividades Primarias de una cocina oculta son las siguientes:



Figura 20. Cadena de valor Restaurante Virtual Multimarca. Fuente: Elaboración propia

**Logística Interna:** incluye actividades como la recepción y almacenamiento de materias primas. También están relacionadas la manipulación, conservación, control de inventarios y devoluciones a proveedores.

**Cocina:** reúne las actividades de preparación y cocción de los alimentos transformándolos en platos. Se incluyen procesos de preparación, presentación, limpieza, mantenimiento y control de la calidad.

**Gestión despachos:** son las actividades relacionadas con el servicio y entrega del producto final al cliente, como son el manejo de los pedidos, nivel de servicio, grado de atención, organización.

**Gestión de Marketing y Ventas:** son todos los medios necesarios para promocionar el restaurante. Incluye: publicidad, página web, ecommerce, redes sociales, políticas de precios y control de las ventas.

**Post-Venta:** se trata de las acciones para elevar y mantener el valor añadido del restaurante. Se incluyen políticas de fidelización, bases de datos, ajuste del producto en función de los requerimientos del cliente, u otros servicios adicionales.

#### *Actividades de Apoyo de una cocina oculta*

Las Actividades de Apoyo o Auxiliares de un negocio de cocina oculta son:

Gestión de Infraestructura: Las actividades de infraestructura incluyen la dirección, planeación, finanzas, contabilidad, control de costos y gastos, gestión de calidad y los temas legales y fiscales.

Gestión de Talento Humano: maneja aspectos relacionados con el personal del negocio, tales como la selección, formación, remuneración, retención y cultura corporativa.

Gestión TI: su misión es mejorar los procesos, esto incluye la gestión del CRM y POS para administrar el negocio y realizar las ventas. También incluye las herramientas para realizar el marketing digital.

Gestión de Compras: Las actividades de compras están encaminadas a buscar las materias primas, enseres y empaques para poder ofrecer la propuesta de valor del negocio.

## RECURSOS

### Tangibles

- Equipos de cocina.
- Ingredientes con oferta local.
- Local en zona de cobertura de estratos objetivo.
- Empaques sostenibles.

### Intangibles

- Recetas y subrecetas.
- Layout del proceso.

### Organizacionales

- Asesor menú.
- Chef y personal de cocina.
- Asesor marketing.

## CAPACIDADES

ANÁLISIS DE CAPACIDADES						
GESTION DE MARKETING Y VENTAS	LOGISTICA INTERNA	PEDIDOS	POSTVENTA	GESTION INFRAESTRUCTURA	GESTION DE TALENTO HUMANO	GESTION TI
Marketing digital	Selección de materias primas	Delivery	Fidelización	Control de costos	Selección	Manejo POS
Inteligencia del mercado	Rotación inventario	Ecommerce	Bases de datos	Control de gastos	Formación	Manejo CRM
Relación con agregadores	Menu	Whastapp	Ajuste de menú	Mantenimiento	Retención	Página Web
	Recetas	Empaques		Finanzas	Remuneración	
	Ensamble			Contabilidad	Cultura Corporativa	
	Oferta saludable principales categorías de comida			Temas legales		
	Selección de proveedores			Control de ingresos		
	Reducción de merma					

Tabla 3. Relación de Capacidades del Restaurante Virtual Multimarca. Fuente: Elaboración propia

## COMPETENCIAS

Luego de reuniones entre los emprendedores se identificaron las principales capacidades que debe tener el negocio para poder cumplir con la propuesta de valor:

- Marketing digital.
- Inteligencia del mercado.
- Relación con agregadores.
- Oferta saludable principales categorías de comida.
- Recetas.
- Control financiero.

## MODELO DE NEGOCIO

Al realizar las encuestas de consumidores y entrevistas a los expertos se encontraron los siguientes aspectos:

Las relaciones con los clientes más cercanos son:

- Página web.
- Redes sociales.
- Canal de atención al cliente.
- Programa de lealtad para retención de clientes.

Los Canales de atención serían:

- Ecommerce.
- Agregadores.
- Take away.
- Instagram shop.
- WhatsApp.
- Centro de atención telefónica.

Las actividades claves para desarrollar serán:

- Recetario.
- Flujo de producción y ensamblaje.
- Diseño de menú acorde a la propuesta de valor.
- Selección y prueba de calidad para proveedores.

Los recursos claves:

- Asesor externo de menú.
- Chef y personal de cocina.
- Cocina oculta ubicada en localidad cercana a estratos objetivo.

Los asociados claves:

- ACODRES.
- ANDI.
- Cámara de comercio de Bogotá.
- Agregadores.

En la siguiente gráfica se detallan los elementos que componen el Modelo de Negocio:



Figura 21. Modelo de Negocio Restaurante Virtual Multimarca. Fuente: Elaboración propia

RIVALIDAD EMPRESARIAL  
ANÁLISIS MACROENTORNO

ANÁLISIS PESTEL MODELO MULTIMARCA DE UN RESTAURANTE VIRTUAL BAJO EL CONCEPTO DE UNA COCINA OCULTA			
ANÁLISIS	FACTOR	OPORTUNIDAD/A MENAZA	REFERENCIA
P POLÍTICO	Aumento de tasas de impuestos al consumo	↓	Vuelve el imptoconsumo para restaurantes Conozca cómo afectara su negocio. (n.d.). Retrieved October 22, 2023, from <a href="https://www.institucionalcolombia.com/informe-especial/vuelve-el-imptoconsumo-para-restaurantes/">https://www.institucionalcolombia.com/informe-especial/vuelve-el-imptoconsumo-para-restaurantes/</a>
	Impuesto bebidas azucaradas	↓	Reforma tributaria: ¿Cómo afectaría a los restaurantes? (n.d.). Retrieved October 22, 2023, from <a href="https://www.institucionalcolombia.com/informe-especial/como-impacta-la-reforma-tributaria-a-su-restaurante/">https://www.institucionalcolombia.com/informe-especial/como-impacta-la-reforma-tributaria-a-su-restaurante/</a>
	Conflictos internacionales que afectan la producción de materias primas	↓	Los conflictos y sus efectos en el comercio y la seguridad alimentaria mundial   Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera   Gobierno   gob.mx. (n.d.). Retrieved October 22, 2023, from <a href="https://www.gob.mx/siap/articulos/los-conflictos-y-sus-efectos-en-el-comercio-y-la-seguridad-alimentaria-mundial?idiom=es">https://www.gob.mx/siap/articulos/los-conflictos-y-sus-efectos-en-el-comercio-y-la-seguridad-alimentaria-mundial?idiom=es</a>
	Reforma laboral	↓	<a href="https://www.larepublica.co/especiales/reforma-laboral-2023/estas-serian-las-implicaciones-de-la-reforma-laboral-en-los-bares-y-restaurantes-3580945#:~:text=La%20reforma%20la%20bora%20trae%20consigo,est%C3%A1n%20bajo%20presta%C3%B3n%20de%20servicios.">https://www.larepublica.co/especiales/reforma-laboral-2023/estas-serian-las-implicaciones-de-la-reforma-laboral-en-los-bares-y-restaurantes-3580945#:~:text=La%20reforma%20la%20bora%20trae%20consigo,est%C3%A1n%20bajo%20presta%C3%B3n%20de%20servicios.</a>
E ECONÓMICO	Alza de precios de materias primas	↓	Inflación Colombia 2023: ¿Por qué algunos alimentos en Colombia siguen valiendo más? - Sectores - Economía - EL TIEMPO.COM. (n.d.). Retrieved October 23, 2023, from <a href="https://www.eltiempo.com/economia/sectores/inflacion-colombia-2023-por-que-algunos-alimentos-en-colombia-siguen-valiendo-mas-804865">https://www.eltiempo.com/economia/sectores/inflacion-colombia-2023-por-que-algunos-alimentos-en-colombia-siguen-valiendo-mas-804865</a>
	Recesión económica que afecta el consumo	↓	Colombia   Se acentuó la desaceleración económica, pero ¿qué sigue?   BBVA Research. (n.d.). Retrieved October 23, 2023, from <a href="https://www.bbva.com/publicaciones/colombia-se-acentuo-la-desaceleracion-economica-pero-que-sigue/">https://www.bbva.com/publicaciones/colombia-se-acentuo-la-desaceleracion-economica-pero-que-sigue/</a>
	Precios empaques sostenibles	↓	Plástico de maíz y empaques de coco, las opciones sostenibles de algunas marcas. (n.d.). Retrieved October 23, 2023, from <a href="https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/plastico-de-maiz-y-empaques-de-coco-las-opciones-sostenibles-de-algunas-marcas-3370539">https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/plastico-de-maiz-y-empaques-de-coco-las-opciones-sostenibles-de-algunas-marcas-3370539</a>
	Comisiones agregadores	↓	¿Rappi en problemas?: rumores de venta y altos cobros por comisiones suenan de nuevo. (n.d.). Retrieved October 23, 2023, from <a href="https://www.valoranalitik.com/2022/12/27/rappi-en-problemas-rumores-de-venta-y-altos-cobros-por-comisiones-suenan-de-nuevo/">https://www.valoranalitik.com/2022/12/27/rappi-en-problemas-rumores-de-venta-y-altos-cobros-por-comisiones-suenan-de-nuevo/</a>
S SOCIAL	Tendencia de trabajo en casa	↑	El trabajo híbrido y remoto seguirá siendo una tendencia fuerte en 2023. (n.d.). Retrieved October 23, 2023, from <a href="https://www.semana.com/finanzas/trabajo-y-educacion/articulo/el-trabajo-hibrido-y-remoto-seguira-siendo-una-tendencia-fuerte-en-2023/202336/">https://www.semana.com/finanzas/trabajo-y-educacion/articulo/el-trabajo-hibrido-y-remoto-seguira-siendo-una-tendencia-fuerte-en-2023/202336/</a>
	Preferencia de preparación de comida en casa	↓	38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana - NIQ. (n.d.). Retrieved October 23, 2023, from <a href="https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana/">https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana/</a>
	Cambios de hábitos de consumo Alimenticios tiempo de espera	↑	Conozca las tendencias de consumo de alimentos que han sido protagonistas en el año. (n.d.). Retrieved October 23, 2023, from <a href="https://www.larepublica.co/consumo/conozca-la-tendencias-de-consumo-de-alimentos-que-han-sido-protagonistas-en-el-ano-3678329">https://www.larepublica.co/consumo/conozca-la-tendencias-de-consumo-de-alimentos-que-han-sido-protagonistas-en-el-ano-3678329</a>

Tabla 4. Análisis PESTEL del Restaurante Virtual Multimarca. Fuente: Elaboración propia

Según el análisis PESTEL, por el lado de las amenazas se pudo encontrar que es una industria bastante competitiva con diferentes variables que pueden influir en el negocio, en donde tiene gran relevancia el factor económico por el aumento de los precios de la materia prima, además el factor político también influye, al existir temas tributarios y diferentes reformas que afectan la situación financiera del negocio. Se encuentran oportunidades en los factores tecnológicos, sociales y ecológicos, por cambios de tendencias en hábitos de consumo y laborales.

<b>EVALUACIÓN DE 5 FUERZAS MODELO DE NEGOCIO MULTIMARCA DE UN RESTAURANTE VIRTUAL (Consenso)</b>	
<b><u>PROVEEDORES</u></b>	
<b>Para el negocio cómo se observa esta fuerza? Esta fuerza tiene poder moderado</b>	
Aspectos Favorables	Aspectos Desfavorables
Por ser materia prima fácil de conseguir y sustituir, la fuerza no tiene demasiado poder sobre el negocio	Los proveedores de empaque pueden suponer un reto en la fuerza de proveedores dado que hay pocos proveedores de estándares de calidad altos con propuesta ecológica.
<b><u>COMPRADORES (CLIENTES)</u></b>	
<b>Para el negocio como se observa esta fuerza? Amenaza alta</b>	
Aspectos Favorables	Aspectos Desfavorables
El mercado es muy diverso Mercado en dinámica de crecimiento relativa al consumo	Orientación al precio Orientación a la inmediatez
<b><u>SUSTITUTOS</u></b>	
<b>Para el negocio como se observa esta fuerza? Esta fuerza tiene poder moderado</b>	
Aspectos Favorables	Aspectos Desfavorables
Disposición del cliente a probar productos novedosos	El poder de los compradores es fuerte, debido a que la comida a domicilio compite con el quehacer diario. La competencia es alta, es difícil generar retención y fidelización con el cliente.
<b><u>RIVALES</u></b>	
<b>Para el negocio como se observa esta fuerza? Esta fuerza tiene poder moderado</b>	
Aspectos Favorables	Aspectos Desfavorables
Segmento de mercado innovador y de continuo crecimiento  Modelo de competidores dirigido a estratos altos  La forma de liderar el mercado es entregando valor en la propuesta de alimentos que sean de calidad y atractivos para el cliente	Gran cantidad de competidores  La guerra de precios para tener mas visibilidad puede ser una amenaza para el negocio
<b><u>BARRERAS DE ENTRADA - AMENAZA NUEVOS ENTRANTES</u></b>	
<b>Para el negocio como se observa esta fuerza? Esta fuerza tiene poder moderado</b>	
Aspectos Favorables	Aspectos Desfavorables
Fácil acceso a la distribución  El modelo no requiere grandes recursos financieros para competir	Existen barreras de entrada por competidores ya existentes con reconocimiento en el mercado  Se debe hacer una inversión importante en mercadeo para generar visibilidad  Se debe dar descuentos para generar visibilidad para los agregadores

Tabla 5. Análisis 5 Fuerzas del Restaurante Virtual Multimarca. Fuente: Elaboración propia

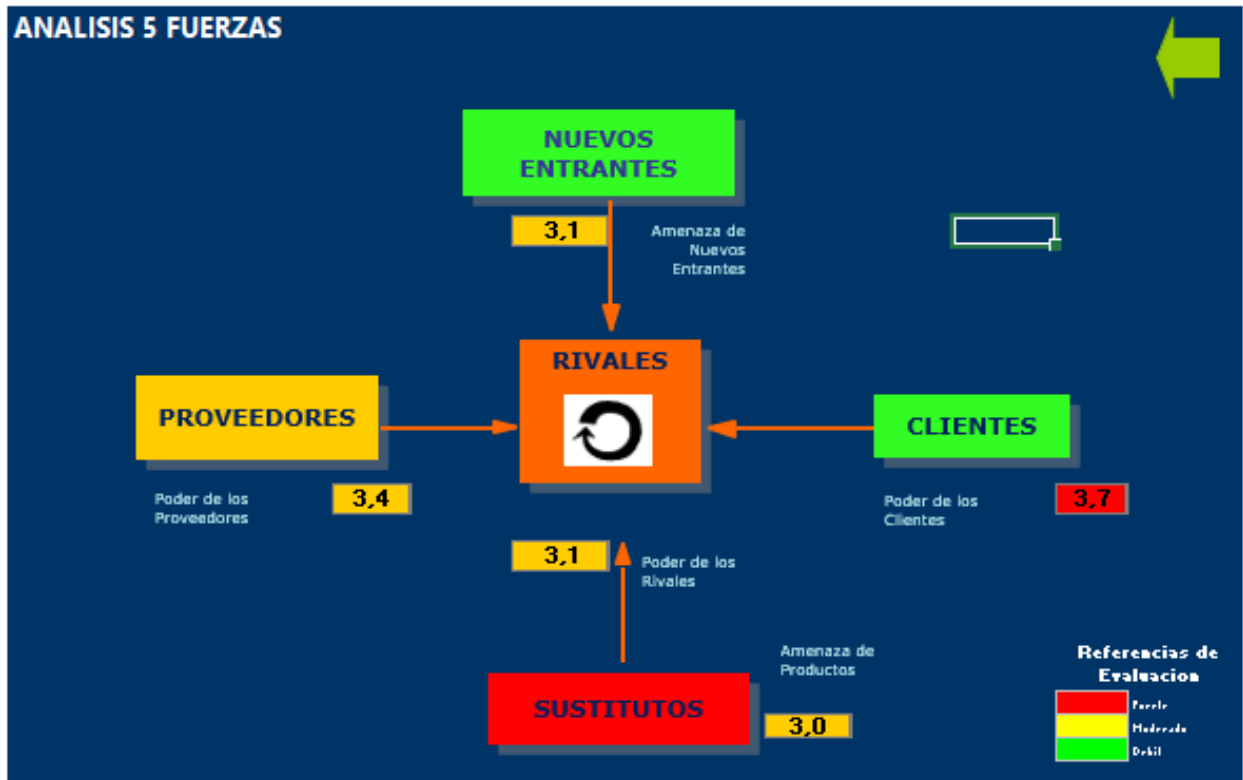


Figura 22. Resumen del análisis de 5 Fuerzas de Porter Restaurante Virtual Multimarca. Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis de las 5 fuerzas se encuentra que es una industria altamente competida, en este caso, los clientes tienen un mayor peso dentro de las fuerzas, debido a que se tienen varias opciones sustitutas con múltiples opciones de alimentos y rangos de precios. Se compete con la preparación en casa y es difícil hacer fidelización al ser virtual. Las otras fuerzas de proveedores, sustitutos y nuevos entrantes resultaron moderadas, confirmando que, al ser altamente competida, todas las fuerzas tienen un impacto relevante en el modelo de negocio.

FODA

DOFA			
INTERNAS	<u>DEBILIDADES</u> Presencia con diferentes puntos de venta Marca sin recordación en el mercado Rotación de personal	<u>OPORTUNIDADES</u> Mayor volumen de población en estratos 2, 3 y 4 Nuevas tendencias de consumo Tendencia de trabajo en casa Tendencia de conciencia medioambiental de los consumidores	EXTERNAS
	<u>FORTALEZAS</u> Buen costeo de recetas Conocimientos en marketing digital para adquisición de usuarios Oferta saludable en principales categorías de comida Relación con agregadores Tener un plan de negocios estructurado	<u>AMENAZAS</u> Inflación Impuestos al consumo y bebidas azucaradas Conflictos que afectan materias primas Recorte de horas laborales Aumento de costos por posible reforma laboral Disminución del consumo Atracción de inversionistas de la competencia Cambio de condiciones comerciales de los agregadores	

Tabla 6. Análisis FODA Restaurante Virtual Multimarca. Fuente: Elaboración propia

En el análisis FODA se encontró que dentro de los aspectos internos es necesario tener varios puntos de venta para tener mayor cobertura y recordación de marca, la rotación de personal puede ser un reto para el negocio. Algo indispensable para poder manejar de una manera eficiente el negocio es el buen costeo y una buena gestión logística, entre ellos: la merma, la rotación de inventario y, por último, tener un buen plan de marketing enfocado en la adquisición de nuevos clientes y reconocimiento de marca.

En cuanto el aspecto externo se destaca que la base de la pirámide del consumo se encuentra en los estratos 2, 3 y 4, lo cual se pretende aprovechar para ganar mayor volumen de ventas y se tomar las nuevas tendencias del mercado en alimentación saludable, consumo consciente y trabajo en casa o híbrido. Se deben tener en cuenta todos los factores políticos, legales y macroeconómicos que consisten en amenazas para el negocio propuesto.

## RESULTADOS

### CAME

#### Corregir debilidades

1. Presencia: Abrir puntos de venta en las localidades Usaquén, Chapinero y Suba para ampliar cobertura y presencia en Bogotá.
2. Marca sin recordación en el mercado: Hacer plan de marketing, incluyendo estrategias de marketing digital, degustaciones en sitios concurridos, promociones y material gráfico para promocionar limpieza y dar seguridad.
3. Rotación de personal: Diseñar plan de retención de personal que incluya incentivos por ventas y productividad, crear una cultura corporativa que incentive valores y asegure la baja rotación.

#### Afrontar amenazas

1. Inflación: realizar chequeos periódicos del costeo durante el año para realizar ajustes en el precio de venta.
2. Impuestos bebidas azucaradas: realizar propuesta de bebidas saludables a las cuales no les afecte este impuesto, como jugos envasados o sodas.
3. Materias primas: optar por oferta de ingredientes locales, principalmente en el menú, para no verse afectados por altos precios o escasez de insumos importados.
4. Recorte de horas laborales: realizar una ruta de trabajo en donde se optimice la productividad y se pueda hacer lo mismo en menor tiempo.

#### Mantener fortalezas

1. Marketing digital: realizar entrenamientos en tendencias de marketing para este tipo de negocios y seguir las estrategias de marketing del segmento, para poder ir ajustando el plan de acuerdo con el cambio de tendencias, gustos, conceptos y demás aspectos.
2. Oferta saludable en principales categorías de comida: seguir las tendencias de consumo de los clientes, sin perder la oferta saludable en la preparación de estas.
3. Relación con agregadores (Rappi, Didi Food, Justo): Establecer un cronograma de promociones y fechas especiales en donde los agregadores inviertan en publicidad, para poder participar de estas y así tener mayor visibilidad en las mismas. Además, hacer una inversión en SEO (optimización para motores de búsqueda) dentro de la aplicación del agregador, para que esto permita aumentar las ventas.
4. Plan de negocios estructurado para Delivery: aprovechar los conocimientos en herramientas de análisis, como lo es el modelo de negocio, que permita ir ajustando la estrategia ante los cambios en el mercado.

## Explorar oportunidades

1. Nuevas tendencias de consumo: estar activamente revisando las tendencias locales e internacionales en el negocio de Delivery, siguiendo las iniciativas en FoodTech y en preferencias de consumo de alimentos, para de esta manera poder implementar propuestas, acordes a los cambios que se van monitoreando en el mercado.
2. Tendencia de trabajo en casa: ofrecer un menú casero, o que evoque la comida familiar, que sea ya preparado o listo para terminar, con el fin de estar más presente en los hogares, con algo rico y saludable.
3. Tendencia de conciencia medioambiental de los consumidores: continuar monitoreando las tendencias en empaques, compostaje, reciclaje y prácticas que reduzcan la huella de carbono y el impacto medioambiental.

## ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Enunciado 1: Ampliar la cobertura en tres puntos de venta: Suba, Usaquén y Chapinero.

Justificación: Es necesario tener más puntos de venta para poder responder rápidamente a los clientes y mejorar los tiempos de entrega, siendo el quick commerce la tendencia del Delivery en este momento.

Estrategia funcional 1: Promocionar en la zona de influencia el servicio por medio de canales digitales y volantes físicos.

Estrategia funcional 2: Mejorar la productividad con el monitoreo de costos, gastos e inventarios.

Estrategia funcional 3: Desarrollar el plan para definir y estandarizar los procesos de abastecimiento, producción y distribución.

Estrategia funcional 4: Implementar el plan de incentivos a los colaboradores. por: i) ventas, ii) rotación del personal y iii) control de mermas y pérdidas.

Enunciado 2: Fortalecer recordación y fidelización de la marca

Justificación: Para una cocina oculta es necesario darse a conocer, dado que no tiene servicio a la mesa y, además, al no poder conocerse sus instalaciones, genera incertidumbre en el consumidor, por ende, tiene más dificultad para generar comunidad.

Estrategia funcional 1: Realizar un plan de actividades de mercadeo que genere un storytelling para generar un engagement con el consumidor, además de optar por otras estrategias como generación de contenido, pauta, y asociaciones con influencers.

Estrategia funcional 2: realizar un cronograma de actividades en la plataforma del agregador para optimizar la búsqueda. Se deben alinear campañas por temporadas especiales para aumentar la visibilidad en el sitio y por ende conseguir más ventas.

Enunciado 3: Llegar a consumidores que quieran comida saludable, sin renunciar a las comidas preferidas.

Justificación: Poder estar a la vanguardia en las tendencias relacionadas al consumo de alimentos hacia donde se mueve el cliente.

Estrategia funcional 1: Realizar un plan de mensual, en donde se puedan revisar las diferentes tendencias de consumo, nuevos startups que han salido al mercado y nuevas tecnologías

Estrategia funcional 2: Tener una cultura de experimentación para poder ir realizando innovación, apoyándose en metodologías rápidas para poder incubar rápidamente los resultados positivos de las pruebas.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Figura 23. Organigrama Restaurante Virtual Multimarca. Fuente: Elaboración propia.

OKR

<b>Ampliar la cobertura en tres puntos de venta: Suba, Usaquén y Chapinero</b>		
<b>Resultado 1: Mantener unas ventas constantes superiores a 350 órdenes/semana</b>	<b>Resultado 2: Adquisición de nuevos clientes</b>	<b>Resultado 3: Productividad mensual del restaurante</b>
<b>Meta: Órdenes/semana &gt; 350</b>	<b>Meta: # clientes nuevos semanales &gt; 10</b>	<b>Meta: cumplimiento de los tiempos de preparación &gt; 90 % # órdenes sin errores de preparación &gt; 90 %</b>
<b>Unidad de medida: # órdenes recibidas semanalmente</b>	<b>Unidad de medida: # clientes</b>	<b>Unidad de medida: # platos preparados a tiempo y sin errores mensualmente</b>
<b>Fórmula: (#órdenes semanales/ 50)*100</b>	<b>Fórmula: # clientes nuevos</b>	<b>Fórmula: (tiempo real de cocción mes/tiempo programado para la cocción mes) * 100 &gt; 90 % (# órdenes totales mes/# órdenes devueltas por preparación mes) * 100 &gt; 90 %</b>
<b>Acciones:</b> - Hacer pauta en SEO - Realizar promociones con agregadores - Realizar diferentes tipos de publicidad (online/offline)	<b>Acciones</b> - Realizar plan de pauta en SEO - Realizar promociones con agregadores - Realizar diferentes tipos de publicidad (online/offline)	<b>Acciones</b> - Generar un mise en place semanal para las preparaciones -Realizar el flujograma de la preparación de los platos - Desarrollar el recetario de los platos - Tener banco de imágenes de los platos preparados - desarrollar un plan de incentivos por
<b>Frecuencia de medida: semanal</b>	<b>Frecuencia de medida: Semanal</b>	<b>Frecuencia de medida: mensual</b>

Tabla 7. OKR 1 Restaurante Virtual Multimarca. Fuente: Elaboración propia

Fortalecer recordación y fidelización de la marca		
Resultado 1: Generación de parrilla de actividades de mercadeo	Resultado 2: Aumento de awareness y engagement	Resultado 3: Crear un programa de fidelización de clientes
Meta: cumplimiento del 85 % de la programación mensual de la parrilla	Meta: # likes y de #impresiones week over week	Meta: Crear un programa de fidelización de clientes
Unidad de medida: # actividades realizadas	Unidad de medida: # likes e impresiones	Unidad de medida: Porcentaje tasa de recompra
Fórmula: ( # actividades programadas mes/ # actividades ejecutadas mes) * 100 > 85 %	Fórmula: % de crecimiento impresiones y alcance / cuentas objetivo % de crecimiento de los visitantes del sitio web a través de términos de búsqueda de marca Tasa de interacción en las redes sociales	Formula: Tasa de Recompra = (Consumidores recurrentes / Consumidores totales) x 100).
Acciones: - Generar la parrilla de contenidos - Alinear el cronograma de actividades con los agregadores - Ajustar el contenido con temporadas especiales	Acciones: - Generar SEO - Hacer que la parrilla de contenido se cumpla - Contenido relevante en redes sociales	Acciones: - Crear un sistema de puntos, para que el cliente lo pueda cambiar por productos .
Frecuencia de medida: mensual	Frecuencia de medida: Semanal	Frecuencia: Mensual

Tabla 8. OKR 2 Restaurante Virtual Multimarca. Fuente: Elaboración propia

<b>Llegar a la mayor cantidad de consumidores que quieran comida saludable pero que no renuncien a las opciones de comidas preferidas.</b>		
Resultado 1: Crear un plan de marketing, enfocado en personas que tengan afinidad con un estilo de vida saludable (gimnasios, comida, influenciadores y creadores de contenido)	Resultado 2: Aumentar el numero de compras del mercado objetivo por medio de pauta segmentada en canales digitales	Resultado: Mediante la generación de publicidad tradicional, en sitios para el mercado objetivo como gimnasios, estudios, nutricionistas, etc., Generar un código único para medir la efectividad de esta publicidad.
Meta: Cumplir con el 90% o más del plan.	Meta: Cumplir con el 30% de conversión	Meta: aumento de compradores que utilizan el código de referencia
Unidad de medida: Porcentaje de cumplimiento	Unidad de medida: # de compras que vengan dirigidas de la pauta	Unidad de medida: # veces que se utiliza el código
Fórmula: $(\text{actividades programadas mes} / \text{actividades ejecutadas mes}) * 100 > 85 \%$	Fórmula: $(\# \text{ de compras} / \# \text{ de impresiones pauta}) * 100$	Fórmula: gasto del 50 % presupuesto designado en la campaña de códigos
Acciones: - Generar la parrilla de contenidos - Alinear el cronograma de actividades con los agregadores - Ajustar el contenido con temporadas especiales	Acciones: Generar pauta digital enfocada en personas que tengan afinidad con un estilo de vida saludable (gimnasios, comida, influenciadores y creadores de contenido)	Acciones: generación de publicidad tradicional, en sitios para el mercado objetivo como gimnasios, estudios, nutricionistas, etc.
Frecuencia de medida: mensual	Frecuencia de medida: Semanal	Frecuencia de medida: Mensual

Tabla 9. OKR 3 Restaurante Virtual Multimarca. Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- Luego de aplicar la encuesta a consumidores dentro de la ciudad de Bogotá e identificar y analizar las preferencias respecto al consumo de comida a domicilio en grupos de mujeres y hombres, con ocupación de estudiantes, independientes y empleados, con rango de edades entre 18 o más de 46 años, y al realizar los análisis para reevaluar el modelo de negocio y la propuesta de valor, se encuentra que es un segmento muy competido, que requiere diferenciación en la propuesta con el valor del ticket, tipo de menú y empaques amigables medioambientalmente.
- Al analizar los datos obtenidos en la encuesta y en las entrevistas a expertos, se encuentra que la Propuesta de valor resultante es un Restaurante cercano, con entrega a domicilio y Take away, que sirva en múltiples momentos de consumo del día, esto va a permitir optimizar los recursos humanos, de equipos y materias primas y lograr los volúmenes de ventas que se requieren para alcanzar el punto de equilibrio, mantener el flujo de caja y hacer viable el negocio.
- Al hacer el análisis de las fuerzas externas que pueden tener impacto en el negocio, se encuentra que el tema político y económico son los principales factores que influyen a modo de amenaza para el desarrollo del proyecto.
- Los factores del entorno que influyen positivamente el desarrollo de este modelo de negocio son el tecnológico y el social, dado que las nuevas tendencias están llevando a desarrollos importantes en las FoodTech que permitirán poder orientarse más rápidamente a los gustos y preferencias de los consumidores y con esto estar orientando la propuesta hacia estas nuevas tendencias.
- Se debe tener claridad en este modelo de negocio sobre el impacto que tienen los consumidores, dado que, en este caso, se compete con el consumo de comida en casa, el cual tomó relevancia desde la pandemia y hoy en día aún más con los esquemas de trabajo híbridos y en casa, en donde la gente tiene más tiempo para alimentarse y más conciencia de alimentación saludable.
- Dado que las preferencias de consumo obtenidas en la encuesta realizada a consumidores respecto a los tipos de comida corresponden a alimentos considerados como Fast Food, como lo son Pizza, Pollo y Hamburguesa, y la opción de alimentos saludables esta segmentado en estrato 4 y dado que la propuesta considera los estratos 2, 3 y 4, se concluye que es posible tener una oportunidad al ofrecer una propuesta de alimentos tipo Fast Food con opciones de ingredientes saludables, integrándolo con rapidez en la entrega, calidad, y una propuesta interesante en empaques que preserven la temperatura y el medio ambiente.
- En la investigación de mercado realizada con los consumidores se puede concluir que existe un potencial grande para negocios de comidas a domicilio con propuestas innovadoras, dado que el 89 % de los encuestados estaría dispuesto a ordenar comida a domicilio y este mismo porcentaje estaría dispuesto a probar nuevas marcas de comida. Adicionalmente, en los resultados se encuentra que, de esta población de encuestados, el 87 % compraría comida en un restaurante virtual.
- En los resultados de la encuesta se obtuvo que el precio del ticket más votado corresponde a un valor entre \$ 20.000 y \$ 30.000, por tanto, para que el modelo de negocio sea viable

económicamente, debe cumplir con una estructura de costos ajustada que permita cumplir con la expectativa del cliente y otorgar utilidades a sus inversionistas.

## REFERENCIAS

- Allagis. (2021, March 22). *ALLAGIS | Caso Cirque du Soleil*.  
<https://www.allagis.com/blog/caso-cirque-du-soleil-blue-ocean-strategy>
- Ario Bimo, E., Prabawa, E. & Kriahanta Sembiring, E., Ramsi, O., Sjamsoeddin, S., Yusgiantoro, P. & Wayan Midhio, I. (2022). The Application of AHP and PESTEL-SWOT Analysis on the Study of Military Amphibious Aircraft Acquisition Decision-Making in Indonesia', *Technium Social Sciences Journal*, 27: 837 MLA 9<sup>th</sup>. ed. Bimo,
- Argentina Rodriguez Santos. (n.d.). *Océanos Azules*. Retrieved September 13, 2023, from <https://argentinarodriguez.wordpress.com/2018/01/26/oceanos-azules/>
- Becerra Elejalde, M. L. (2020, April 20). *Foodology, la startup colombiana ganadora del premio al emprendimiento de Harvard*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/foodology-la-startup-colombiana-ganadora-del-premio-al-emprendimiento-de-harvard-2994346>
- Beniwal, T. & K. Mathur, Dr. V. (2021). Multi-Brand Cloud Kitchens: The Efficient Route. *IARJSET*, 8(8). <https://doi.org/10.17148/iarjset.2021.8892>
- Blog Becas Santander. (2022, July 1). *Qué y cómo se utilizan las 5 fuerzas de Porter*. <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>
- Blog Logística Empresarial. (2015, September 21). *Logística Empresarial: Herramientas y esquemas analíticos. Segunda parte*. <https://distribucionylogistica11.blogspot.com/2015/09/herramientas-y-esquemas-analiticos.html>
- Cambio Colombia. (2023, June 24). *Los jugadores del food tech en Colombia*. <https://cambiocolombia.com/peso-peso-paso-paso/los-jugadores-del-food-tech-en-colombia>
- Campos Contreras, E. (n.d.). *La Ventaja Competitiva de Michael Porter*. CICE Universidad Ricardo Palma
- Castellanos, J. C. M. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Regent University Journal*. <https://www.regent.edu/journal/real-revista-de-estudios-avanzados-de-liderazgo/estrategia-organizacional/>
- Chandler Jr., J. D. (2003). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Beard Books
- Chavelier, S. (2022, November 9). *Gráfico: El pedido de comida en línea en América Latina en 2022*. <https://es.statista.com/grafico/19027/ingresos-generados-en-pedidos-en-linea-de-comida-a-domicilio/>
- Cifuentes, G. (2019, July 31). *Ciclo de OKRs*. <https://giovannycifuentes.com/ciclo-de-okrs/>

- Contreras-Pacheco, O. E., Pirazan Parra, A. M. & Villareal, M. A. (2021). *¿Son la Misión y Visión Verdaderos Promotores de Ventaja Competitiva e Innovación?* International Conference on Innovation, Documentation and Education, 1–8. <https://doi.org/10.4995/inn2020.2020.11828>
- Cui, Y., Cao, Y., Ji, Y., Chang, I. S., & Wu, J. (2022). Determinant factors and business strategy in a sustainable business model: An explorative analysis for the promotion of solid waste recycling technologies. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2533–2545. <https://doi.org/10.1002/bse.3042>
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Grupo Norma.
- Díaz Gamboa, S. (2022, March 15). *Cifras de Kantar indicaron que la población estrato 1 en Colombia corresponde al 21%*. <https://www.larepublica.co/empresas/kantar-da-a-conocer-cifras-relevantes-en-el-marco-del-dia-mundial-del-consumidor-3322740>
- Díaz, P. (2023, March 7). *Crece la preferencia por consumir en restaurantes saludables*. <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/colombianos-piden-mas-comida-saludable-los-restaurantes>
- Digital Food Lab. (2022). *Trends report on the state of the european foodtech ecosystem*.
- Eadic. (2019, August 3). *Cómo elaborar un Cuadro de Mando Integral (CMI)*. <https://eadic.com/blog/entrada/como-elaborar-un-cuadro-de-mandos-integral-cmi/>
- Gerry, J. Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*, 7th ed., Pearson Education.
- Gestión Negocios. (n.d.). *Matriz DOFA ▷ ¿Qué es? ¿Cómo hacer un análisis DOFA?* Retrieved July 23, 2023, from <https://www.organizadoresgraficos.org/matriz-dofa/>.
- Granero L., Guillén, M. & Bañón-Gomis, A. (2017). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas. *Revista de Contabilidad*, 20, 82–84.
- Guimerá, A. (2021, May 5). *El reloj de Bowman*. <https://www.marketing-esencial.com/2021/05/05/el-reloj-de-bowman/>
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integral*, 9na Edición. Cengage Learning Editores, S.A de C.V
- Hitt, Ireland & Hoskisson. (2015). *Administración Estratégica Competitividad y globalización. Conceptos y casos. 11*.
- Linares Fernandes, B. C. & Vereda Gomes, J. V. (2023). *OKR Methodology: Challenges and Trends*. <https://Services.lgi->

*Global.Com/Resolvedoi/Resolve.aspx?Doi=10.4018/978-1-6684-9261-1.Ch011*, 195–208. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-9261-1.CH011>

- Mafud Laura. (2022, March 13). Kitchenita, la foodtech creada por un francés, un belga y un argentino, levanta US\$ 3 millones y revoluciona el delivery en América Latina. *Forbes Argentina*. <https://www.forbesargentina.com/negocios/kitchenita-foodtech-creada-frances-belga-argentino-levanta-us-3-millones-revoluciona-delivery-america-latina-n13378>
- Marín Idárraga, A. (n.d.). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá 1. In *43 Estudios Gerenciales* (Vol. 28, Issue 123).
- Marín Idarraga, A. & Lozada Campos, L. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, vol. 31, núm. 134, 88–99.
- Maikel, Y., Leyva, V., Jorge, R., Viteri, M., Jesús Estupiñán, R., Remigio, E. & Hernández, C. (2021). *Diagnósticos de los retos de la investigación científica postpandemia en el Ecuador. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Martínez Pedrós, Daniel. & Milla Gutiérrez, Artemio. (n.d.). *Diagnóstico estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D. & Hernández Nariño, A. (n.d.). *Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua*. EIDOS.
- Medina R. (2022, June 21). *Situación digital de Colombia en 2023 - Branch Agencia*. <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2021-2022/>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Índice, J. L. (1998.). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*.
- Murillo, L. (2020.). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, 153–188.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Centro Libros PAPF
- Parra Moreno, F. & Liz, A. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*. <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs/vol2/iss1/12>
- Porter, M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review
- Porter, M. E. (1980). *Three Generic Strategy Typology*
- Porter, M.E. (1996). *¿Que es la estrategia?* Harvard Business Review. Diciembre 2011

- Quesado P., Aibar, B., Lima L. (2014). La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del Cuadro de Mando Integral en empresas portuguesas. *Revista de Contabilidad*, 17, 163–173.
- Quiceno Ramírez Camilo. (2022 febrero 27). *Negocio de las cocinas ocultas ¿por qué está en auge? El Colombiano*. <https://www.elcolombiano.com/negocios/las-cocinas-ocultas-en-medellin-y-colombia-BJ16686052>
- Rebel Foods. (n.d.). *One Kitchen Multiple Brands | Rebel Foods*. Retrieved November 26, 2023, from <https://www.rebelfoods.com/what-we-do>
- Research Gate. (n.d.). *Innovación en valor*. Retrieved September 13, 2023, from [https://www.researchgate.net/figure/Innovacion-en-valor-15\\_fig1\\_343597868](https://www.researchgate.net/figure/Innovacion-en-valor-15_fig1_343597868)
- Ruá, M. J., Huedo, P., Cabeza, M., Saez, B. & Agost-Felip, R. (2021). A model to prioritise sustainable urban regeneration in vulnerable areas using SWOT and CAME methodologies. *Journal of Housing and the Built Environment*, 36(4), 1603–1627. <https://doi.org/10.1007/s10901-020-09813-w>
- Salem Press Encyclopedia. (2022). *Porter’s Five Forces*. Research Starters
- Salgado, D. & Awad, G. (2022). Metodología para el análisis estratégico cuantitativo en proyectos a partir del análisis de riesgos -. *Estudios Gerenciales*, 38(165), 424–435.
- Sheposh, R. (2023). Bowman’s Strategy Clock. EBSCO. *Salem Press Enciclopedia*, 109056974.
- Strategyzer. (n.d.). *El Lienzo de la propuesta de valor*. Business Model Foundry AG
- Universidad de Cádiz. (2020). *Guía para el desarrollo de la curva de valor*. <https://javiermegias.com/>
- Walsh, J. (2021). *PEST Analysis*. [http://www.yale.edu/epi/2006EPI\\_MainReport.pdf](http://www.yale.edu/epi/2006EPI_MainReport.pdf)
- What is OKR?* (2023). *A goal-setting framework for thinking big*. Business Source Complete
- Yépez Moreira, G. (2009). *Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos para la Empresa Licorera*. Lovisone.

## ANEXOS

Anexo 1. Estudio a consumidores Restaurante Virtual Multimarca.

# ESTUDIO DE MERCADO RESTAURANTE VIRTUAL MULTIMARCA

¡Hola! A continuación, te formulamos algunas preguntas relacionadas con el consumo de comida a domicilio. Este formulario no te tomará más de 7 minutos en completarlo; por la realización de la encuesta completa (incluye las preguntas abiertas), vamos a estar realizando el sorteo de un bono del Corral© de \$ 50.000 una vez finalizada. Esta encuesta se cierra el 25/08/23. Muchas gracias por tu ayuda y tiempo.

1. En cumplimiento de las disposiciones de la Ley 1581 de 2012 y del Decreto reglamentario 1377 de 2013 que desarrollan el derecho de habeas data, solicitamos su autorización para que los datos consignados en esta encuesta la cual se desarrolla para fines educativos en la tesis de grado de los aspirantes al título de MBA. En calidad de Responsables del Tratamiento podremos recopilar, almacenar, archivar, copiar, analizar, usar y consultar los datos consignados en esta encuesta para fines académicos y para efectos del sorteo del Bono ofrecido únicamente. Si autorizas el tratamiento de los datos, hacer click en SI \*

SI

No

2. ¿Cómo es tu nombre? \*

3. Déjanos un numero de contacto \*

4. Déjanos un correo electrónico \*

5. ¿Ciudad en la que te ubicas? \*

Si tu respuesta es diferente a Bogotá y alrededores, te agradecemos por participar. Se da por terminada la encuesta.

Bogotá y alrededores

Otra

6. ¿Haces pedidos de comida a domicilio? \*

Si tu respuesta fue negativa, te agradecemos por participar. Se da por terminada la encuesta.

Si

No

7. ¿A qué estrato perteneces? \*

Estrato 1

Estrato 2

Estrato 3

Estrato 4

Estrato 5

Estrato 6

8. Selecciona la localidad en donde vives \*

- Usaquén
- Chapinero
- Santa Fe
- San Cristóbal
- Usme
- Tunjuelito
- Bosa
- Kennedy
- Fontibón
- Engativá
- Suba
- Barrios Unidos
- Teusaquillo
- Los Mártires
- Antonio Nariño
- Puente Aranda
- La Candelaria
- Rafael Uribe Uribe
- Ciudad Bolívar
- Sumapaz

9. ¿Cuál es tu género? \*

- Hombre
- Mujer
- No binario
- No deseo responder

10. ¿En qué rango de edad te encuentras? \*

- 18-24
- 25-31
- 32-38
- 39-45
- 46 o más

11. ¿A qué te dedicas? \*

- Estudiante
- Empleado/a
- Independiente
- Desempleado/a
- Pensionado/a

12. Escoge 3 razones por las que prefieres ordenar comida a domicilio \*

Seleccione 3 opciones.

- Practicidad
- Rapidez
- No se cocinar
- No deseo cocinar
- Antojos de una comida específica

- Plataformas de delivery (RAPPI, DIDI, etc)
- Ecommerce
- Whatsapp
- Teléfono
- Otras

14. ¿Con qué frecuencia pides comida a domicilio? \*

- 1 a 2 veces al mes
- 3 a 4 veces al mes
- 5 o más veces al mes
- Otras

15. ¿Cuál es tu top 3 de comida Favorita? Selecciona hasta 3 opciones \*

Seleccione como máximo 3 opciones.

- Hamburguesa
- Pizza
- Pollo
- Comida Típica
- Comida Mexicana
- Comida Asiática
- Sushi
- Comida Italiana
- Comida Saludable
- Desayunos
- Postres
- Otras

16. Cuando ordenas comida a domicilio ¿estarías dispuesto/a probar nuevas marcas de comida? \*

- Si
- No

17. ¿Comprarías comida a un restaurante que no tiene punto de venta al público, sino que tiene que ser a través de domicilio? \*

- Si
- No

18. ¿Qué opinión tienes sobre la idea de un restaurante que no tiene punto de venta al público, sino que tiene que ser a través de domicilio? Por favor calificalo del 1 al 10, siendo 1 muy mala y 10 muy buena. \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy Mala

Muy Buena

19. Cuéntanos por qué le das esa calificación a la respuesta anterior \*

Para nosotros es muy importante tu opinion. Ayúdanos con tu comentario.

20. Crees que un restaurante que no tiene punto de venta al público sino que tiene que ser a través de domicilio (virtual) ¿podría ofrecer una experiencia gastronómica única y emocionante? \*

- Si
- No
- No sé

21. Cuéntanos el porqué de la respuesta anterior. \*

22. ¿En qué momento del día prefieres pedir comida a domicilio? \*

Seleccione como máximo 2 opciones.

- Desayuno
- Media Mañana
- Almuerzo
- Onces
- Cena

23. Cuéntanos el porqué de la respuesta anterior. \*

24. ¿Qué factores consideras esenciales para tener una experiencia de entrega satisfactoria? Selecciona las opciones que apliquen. **Donde: 1. Sin importancia, 2. De poca importancia, 3. Moderadamente importante, 4 Importante y 5. Muy Importante.** \*

	1	2	3	4	5
Puntualidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentación de los alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temperatura de los alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empaques adecuados para el transporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad y consistencia de los alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. ¿Valoras la sostenibilidad y las prácticas responsables con el medio ambiente en la industria alimentaria? Califica de 1 a 5, donde 5 es mucho, y 1 Para Nada. \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. ¿Qué tipo de prácticas sostenibles te gustaría ver implementadas en un restaurante que no tiene punto de venta al público sino que tiene que ser a través de domicilio (virtual)? Selecciona las opciones que apliquen \*

- Usar desechables biodegradables o retornables
- Seleccionar Proveedores locales y crear recetas basadas en esa oferta
- Cerrar ciclo y retornarle a la tierra a través de acciones de compostaje
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores
- Otras

27. Consideras que un restaurante que no tiene punto de venta al público, sino a través de domicilio, ¿sería una opción económica en comparación con los restaurantes tradicionales? \*

- Sí
- No
- Tal vez

28. Cuéntanos el porqué de la respuesta anterior. \*

29. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un menú de comida saludable a domicilio? \*

- Básico (menos de \$ 20.000 COP)
- Estándar (entre \$ 20.990 y \$ 30.000) COP
- Premium (más de \$ 30.000 COP)
- Otras

30. Cuéntanos el porqué de la respuesta anterior. \*

31. Si tienes alguna otra opinión, comentario o sugerencia sobre un restaurante virtual, por favor compártelo aquí

## Anexo 2. Resultados encuestas Restaurante Virtual Multimarca

### Distribución de estratos consumidores encuestados Restaurante Virtual Multimarca

De los 109 consumidores que realizaron la votación sobre ordenar comida a domicilio, la distribución de estratos se presenta a continuación, siendo los estratos objetivo de este estudio los más votados:

Estrato 2: 15 %

Estrato 3: 22 %

Estrato 4: 34 %

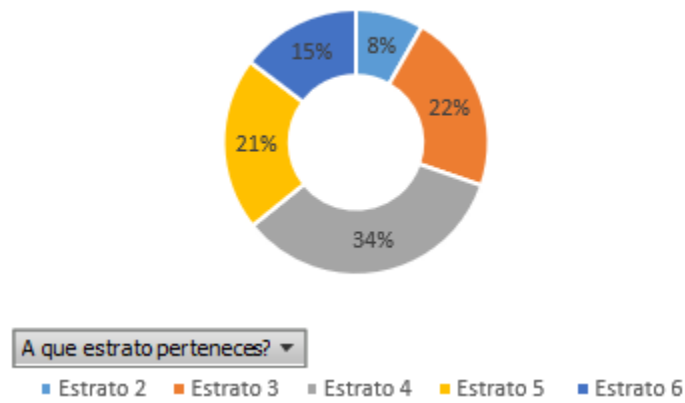


Figura 24. Distribución por estratos encuestados, Restaurante Virtual Multimarca. Fuente: Elaboración propia

Localidades de Bogotá más representativas en la encuesta

Las localidades de Bogotá que tienen mayor representación en los encuestados, son:

Usaquén, Suba, Chapinero, Teusaquillo, Engativá.

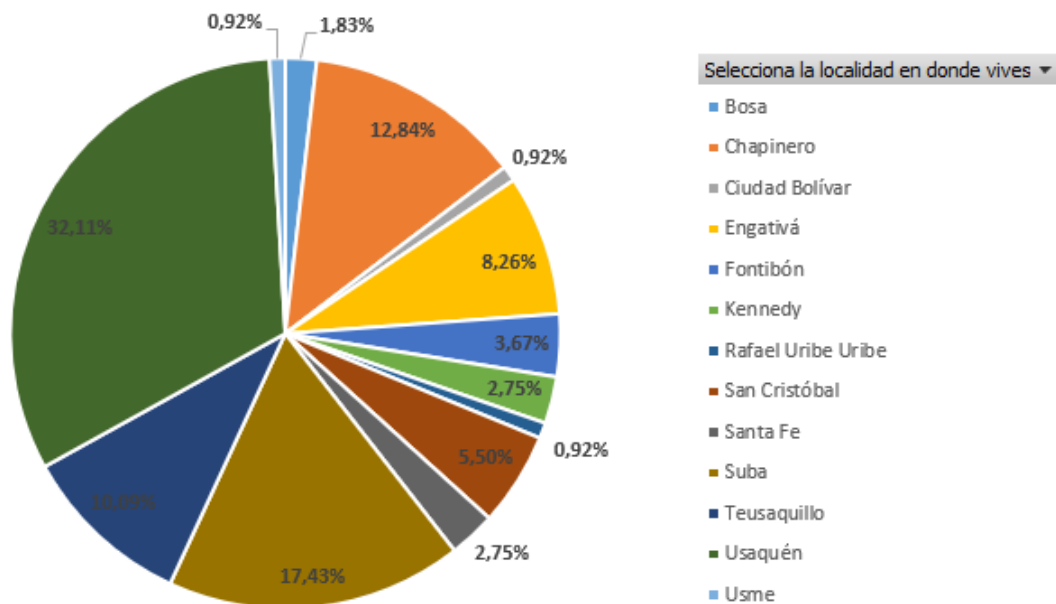


Figura 25. Distribución por localidad encuestados, Restaurante Virtual Multimarca. Fuente: Elaboración propia

## Opciones de comida más votadas para comida a domicilio

Las opciones de comida más votadas por los consumidores son Hamburguesa, Pizza y Pollo.

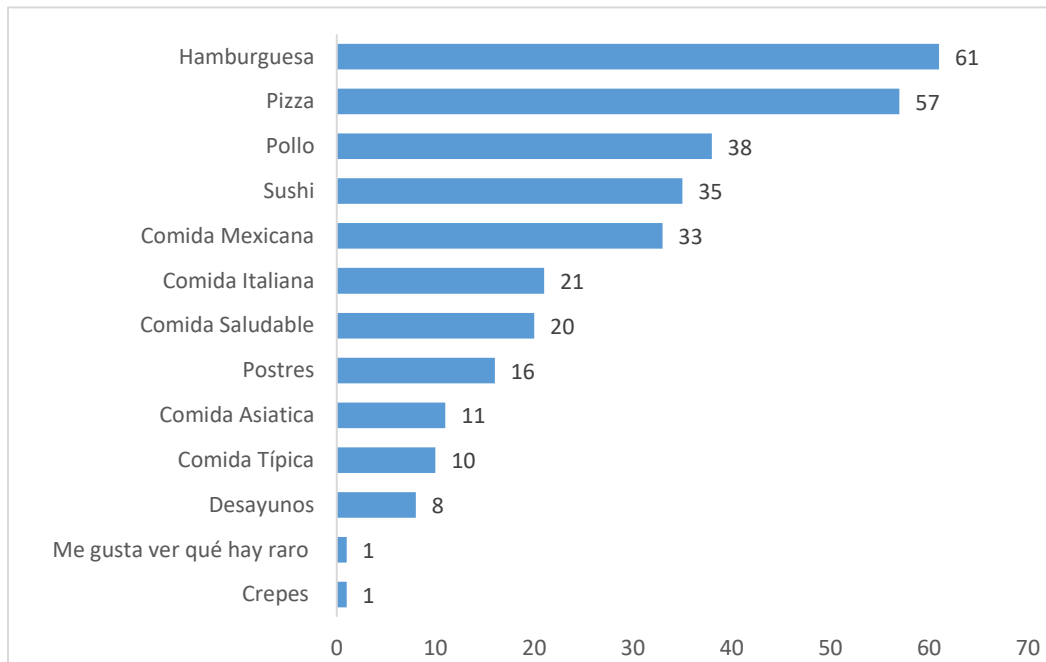


Figura 26. Opciones de comidas más votadas, Restaurante Virtual Multimarca. Fuente: Elaboración propia

## Valoración de la sostenibilidad y las prácticas responsables medioambientalmente

En una escala de 1 al 5, en donde 1 es muy poco y 5 muy alto, los consumidores valoraron la sostenibilidad y las prácticas responsables con el medioambiente con 4,3, por tanto tiene bastante importancia con los clientes.



Figura 27. Valoración de la sostenibilidad y prácticas responsables medioambientales, Restaurante Virtual Multimarca. Fuente: Elaboración propia

## Valoración del precio del ticket en un pedido a domicilio para un restaurante virtual



Figura 28. Valoración del precio de ticket en los pedidos a domicilio, Restaurante Virtual Multimarca. Fuente: Elaboración propia

### Anexo 3. Preguntas Entrevistas a Expertos Restaurante Virtual Multimarca.

1. ¿Conoce el concepto de cocina oculta?
2. ¿Cómo ve el desempeño del segmento de Restaurantes en 2023?
3. ¿Cuáles considera que son los mayores retos en el segmento de comida preparada a domicilio en Colombia?
4. ¿Qué problemática ve en los pedidos a domicilios en Colombia?
5. ¿Qué opina del modelo de negocio de cocina oculta?
6. ¿Cuál considera que es la razón por la cual ha tomado popularidad el modelo de cocina oculta? ¿Cuáles considera que son sus ventajas y desventajas?
7. ¿Tiene cocinas ocultas en su negocio? ¿Utilizaría el modelo para su negocio?
8. Según las categorías de mayor consumo en comidas preparadas, ¿cómo ve la opción ofrecer comida saludable a domicilio?
9. ¿Qué considera que haría que el modelo de negocio de cocina oculta multimarca sea diferente de lo que existe hoy?, dado que la propuesta que existe es hacia alimentos de mayor demanda en comidas rápidas y en estratos 4 y 5.
10. ¿Qué considera que puede valorar el consumidor de las cocinas ocultas?

11. ¿Considera viable un modelo de negocio de cocina oculta, multimarca orientada a estratos 3, 4, con valor de tkt no más de \$ 30.000?
12. ¿Cuál sería el consejo para emprendedores en cocinas ocultas?
13. ¿Cuáles deben ser las mayores habilidades de los negocios de cocinas ocultas?
14. ¿Qué es lo que más valora el consumidor de cocina oculta?
15. ¿Los menús deben ser muy especializados o pueden ser amplios?
16. ¿Cuál es la mayor exigencia para los proveedores de cocina oculta?

#### Anexo 4. Resumen respuestas Expertos Restaurante Virtual Multimarca

- El BackOffice en el restaurante puede ser muy informal.
- Un restaurante es un reto, tener consistencia y ser rentable es complejo.
- El costo de materia prima y mano de obra se disparó, la incertidumbre de la reforma y muchos cierres.
- La mayoría de oferta de comida saludable es más marketing, no es saludable realmente
- El consumidor quiere cuidarse, pero no sacrificar que sea rico.
- Se debe trabajar mucho la parte financiera, es un negocio de costos. Es importante el diseño de los platos con el gramaje, presentación, mermas, subproductos, logística, menús pequeños, utilización de los mismos insumos para menos mermas e inventarios (menos caja y control). Las cocinas ocultas más exitosas son estandarizadas.
- En el 2023 se ve el impacto en el consumo, reducción en el ticket promedio.
- Mano de obra intensiva, los afectan los temas de reducción de horario laboral.
- Un reto en el domicilio son los empaques sostenibles.
- La comida saludable es una moda que se ha venido aumentando con el tiempo, así no esté en el Pareto se debe tener por tipo de negocio y miembro de familia.
- El marketing intensivo para una cocina oculta es complejo.
- La Inestabilidad política, incluyendo las reformas no benefician a la industria de restaurantes.
- El costo en domicilios es alto por las plataformas, no es rentable, el tema de los domiciliarios es costoso y el costo depende del volumen (difícil decisión de última milla).
- La oferta saludable en estratos 2, 3 y 4 confunde. En ese tipo estrato puede jugar comida saludable con volumen, es importante volver la comida corriente, comida aspiracional.
- El resultado del ticket entre \$ 20.000 y \$ 30.000 es viable con ese valor multimarca con market place único.
- Muy corto tiempo de entrega, buen mis and place.
- Por la situación, gran cantidad de personas va a tender a bajar de estrato, el estrato 2 y 3 son un buen nicho, en esos estratos no hay ofertas de domicilio.

- Se logra con ticket de 30.000 con almuerzo casero. Negocio de volumen.
- La empresa debe ser flexible en cultura para que la gente dure más en la cocina.
- No hay mercado para fidelizar, la retención es muy difícil porque la gente quiere probar nuevas experiencias, hasta que no se formalice el mercado.