

UNIVERSIDAD SIGLO 21



**TRABAJO FINAL DE GRADO
PLAN DE INTERVENCIÓN**

Carrera: INGENIERÍA EN INNOVACIÓN Y DESARROLLO.

**“De la tradición a la evolución: Gestión estratégica de la innovación organizacional
en negocios gastronómicos”**

Autor: PAULA ALDANA GOTTARDI

Legajo: IYD00058

Tutor: CRISTIAN BALMACEDA

Córdoba, 17 de Noviembre de 2024

Índice general

Índice de figuras	3
Índice de tablas	5
Agradecimientos	6
Resumen	7
Abstract	8
Presentación de la línea temática.	11
Síntesis de la organización.	13
<i>Misión:</i>	13
<i>Visión:</i>	13
<i>Valores:</i>	14
<i>Organigrama</i>	15
<i>Estructura Organizacional:</i>	15
<i>Productos o Servicios:</i>	17
<i>Servicios Adicionales</i>	17
Delimitación del problema-necesidad.	19
1. <i>Estructura Organizacional Informal:</i>	19
2. <i>Comunicación y Coordinación:</i>	20
3. <i>Gestión de Recursos Humanos:</i>	20
4. <i>Tipos de Liderazgo:</i>	20
5. <i>Procesos internos y tecnología:</i>	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos	22

Justificación.....	22
Marco teórico	24
Innovación.....	24
Importancia de la Innovación como ventaja competitiva.....	25
Tipos de Innovación	26
Etapas de madurez para la cultura de innovación.....	27
Desafíos de la Innovación en las PYMES.....	29
Gestión estratégica.	32
Relación entre Planificación Estratégica y Gestión de Cambios	32
Cadena de Valor.....	33
Sistemas ERP	35
Calidad	37
Cultura Organizacional.....	38
Upskilling.....	39
Comunicación interna.....	40
Estudios de caso.....	43
Plan de trabajo	45
Introducción a la Situación Actual de Rincón.....	45
MATRIZ DE MENDELLOW	48
Solución.....	48
Negocio:	49
Capital Humano:	50
Innovación:.....	51

Actividades	52
Pilar 1: Negocio.....	52
Pilar 2: Capital Humano.....	55
Pilar 3: Innovación.	58
Para el caso de estudio se seleccionan dos herramientas FUDO, TRELLO y SURVEYMONKEY.	60
Estructura de desglose de trabajo (EDT)	63
.....	64
Diagrama de Gantt.....	65
Recursos	66
Matriz RACI	67
Presupuesto.	69
Outcomes – outputs	69
KPI´s	70
Análisis de Riesgo - MATRIZ AMFE	71
Evaluación de escenarios.	72
Evaluación.	72
Resultados esperados	76
Conclusión	78
References	80

Índice de figuras

Ilustración 1: Organigrama de Rincón Nuestro. Fuente: Elaboración propia	15
--	----

Ilustración 2 Restricciones. Fuente: Elaboración propia con referencia a (Owens, 2011)	31
Ilustración 3 Matriz de Mendelow -Stakeholders de Rincón Nuestro. Fuente: Elaboración Propia.	48
Ilustración 4 Sistema N.H.I: Gastronomía Estratégica. Fuente: Elaboración Propia. ...	49
Ilustración 5 Sistema N.H.I: Gastronomía Estratégica. Fuente: Elaboración Propia. ...	52
Ilustración 6 Sistema N.H.I: Gastronomía Estratégica. Fuente: Elaboración Propia. ...	55
Ilustración 7 Sistema N.H.I: Gastronomía Estratégica. Fuente: Elaboración Propia. ...	58
Ilustración 8 FUDO. Fuente: https://fu.do/es-ar/	61
Ilustración 9 FUDO. Fuente: https://fu.do/es-ar/	61
Ilustración 10 Trello Fuente: https://trello.com/es/tour	61
Ilustración 11 Survey Monekey Fuente: https://es.surveymonkey.com/	62
Ilustración 12 Survey Monekey Fuente: https://es.surveymonkey.com/	62
Ilustración 13 EDT. Estructura de Desglose de Trabajo Parte 1. Fuente: Elaboración propia.	63
Ilustración 14 EDT. Estructura de Desglose de Trabajo Parte 2. Fuente: Elaboración propia.	64
Ilustración 15 Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración Propia.	65
Ilustración 16 Matriz RACI -Negocio. Fuente: Elaboración Propia.	67
Ilustración 17 Matriz RACI -Capital Humano. Fuente: Elaboración Propia.	67
Ilustración 18 Matriz RACI -Innovación. Fuente: Elaboración Propia.....	68
Ilustración 19 Presupuesto. Fuente: Elaboración Propia.	69
Ilustración 20 OKR, Outcome - Output. Fuente: Elaboración propia.	69
Ilustración 21 KPI's. Fuente: Elaboración Propia.	70
Ilustración 22 Análisis de Riesgo -MATRIZ AMFE.....	71
Ilustración 23 Evaluación de escenarios. Fuente: Elaboración Propia.	72

Índice de tablas

Tabla 1 Recursos humanos - materiales. Fuente: Elaboración Propia.	66
---	----

Agradecimientos

A mi mamá, Flavia, que con su amor, paciencia y sabiduría ha estado siempre a mi lado. Gracias, ma, por empoderarme en cada aspecto de mi vida y por enseñarme a ser resiliente, a enfrentar los desafíos con fuerza y determinación. Este logro es tanto tuyo como mío, porque sin tu ejemplo, tu guía y tu fortaleza, no habría llegado hasta acá. Te amo con todo mi corazón y te agradezco por ser mi mayor inspiración.

A mi hermano, Agustín, por estar siempre atento a lo que necesito, por su incondicionalidad. Gracias por acompañarme y por tener siempre la palabra justa, esa que me calma, me motiva o me hace reír cuando más lo necesito.

A mi amor, Luciano, la persona más buena y paciente que conocí, por ser mi lugar seguro, por 'aguantarme' en todos mis estados. Gracias por tu apoyo incondicional y por llenar mi vida de amor, calma y alegría.

A mis abuelos, Elida y Enrique, gracias por su apoyo incondicional, su amor infinito y por estar siempre ahí para mí. Son un pilar fundamental en mi vida, y todo lo que soy se lo debo en gran parte a ustedes. Sé que esperaron esto tanto como yo. Los amo para siempre y llevo su cariño conmigo en cada paso que doy.

A mis amigos, Ludmila y Enzo, que son una parte esencial de mi vida. Gracias por acompañarme durante estos cinco años, por su lealtad, por su apoyo constante, por sus palabras sabias y oportunas. Sin lugar a dudas, este camino no habría sido el mismo sin ustedes. Haber llegado hasta acá también es gracias a ustedes.

Resumen

El presente plan de intervención tiene como objetivo implementar un modelo de gestión innovador que optimice las operaciones del restaurante "**Rincón Nuestro**", potenciando su competitividad, sostenibilidad y eficiencia en el mercado gastronómico de Córdoba. A través de la adopción de tecnologías clave y un enfoque integral en el desarrollo organizacional, el plan busca transformar los procesos operativos, la gestión del talento humano y la cultura organizacional, permitiendo una evolución significativa en el negocio.

La estrategia se fundamenta en tres pilares esenciales: optimización operativa, fortalecimiento del capital humano e innovación continua. La optimización operativa se llevará a cabo mediante la implementación de un sistema ERP (FUDO) para la gestión eficiente de inventarios y recursos, complementado con Trello para mejorar la coordinación y el flujo de trabajo. El fortalecimiento del capital humano se centrará en un programa de capacitación dirigido a mejorar las habilidades de cada integrante del equipo utilizando herramientas de evaluación y recompensas personalizadas. Finalmente, el pilar de innovación fomentará una cultura organizacional creativa, generando proyectos que respondan a las demandas del mercado y mejoren la experiencia del cliente.

Este enfoque integral está orientado a la optimización de recursos, la mejora del servicio y el fortalecimiento de la competitividad del restaurante. La implementación de herramientas tecnológicas avanzadas y la creación de un entorno propicio para la innovación, permitirán a "**Rincón Nuestro**" posicionarse como un referente en el sector gastronómico, adaptándose a las tendencias emergentes y consolidando su crecimiento sostenible en el tiempo.

Palabras claves: Gestión de la innovación, Negocio, Capital humano, Mejora continua, Innovación organizacional, Sostenibilidad.

Abstract

The present intervention plan aims to implement an innovative management model that optimizes the operations of the restaurant "Rincón Nuestro," enhancing its competitiveness, sustainability, and efficiency in the gastronomic market of Córdoba. Through the adoption of key technologies and a comprehensive organizational development approach, the plan seeks to transform operational processes, human talent management, and organizational culture, allowing for significant evolution in the business.

The strategy is based on three essential pillars: operational optimization, strengthening human capital, and continuous innovation. Operational optimization will be carried out through the implementation of an ERP system (FUDO) for efficient management of inventories and resources, complemented by Trello to improve coordination and workflow. Strengthening human capital will focus on a training program aimed at enhancing the skills of each team member using evaluation tools and personalized rewards. Finally, the innovation pillar will foster a creative organizational culture, generating projects that address market demands and improve the customer experience.

This integrated approach is aimed at resource optimization, service improvement, and strengthening the restaurant's competitiveness. The implementation of advanced technological tools and the creation of an environment conducive to innovation will

enable "Rincón Nuestro" to position itself as a leader in the gastronomic sector, adapting to emerging trends and consolidating sustainable growth over time.

Keywords: Innovation management, Business, Human capital, Continuous improvement, Organizational innovation, Sustainability.

Introducción

La industria gastronómica en Córdoba, Argentina, atraviesa un contexto económico desafiante, marcado por una alta competitividad y una crisis que ha afectado el consumo. A nivel interno, Rincón Nuestro enfrenta desafíos que han contribuido a su baja rentabilidad, como la falta de una gestión eficiente, la desorganización operativa, la estructura informal y el desconocimiento de herramientas estratégicas. Estos problemas internos se suman a las dificultades externas derivadas de la crisis económica y la creciente competencia, lo que ha agravado la situación.

Rincón Nuestro, ubicado en el barrio Cerro de las Rosas de Córdoba, ha experimentado una disminución en su rentabilidad, lo que pone en riesgo su sostenibilidad a largo plazo. Para superar estos obstáculos, el restaurante necesita una transformación en sus procesos internos, desde la gestión de personal hasta la implementación de herramientas tecnológicas que optimicen sus operaciones. La capacidad de adaptación y mejora continua será clave para enfrentar las adversidades del mercado y la crisis que afecta al sector gastronómico.

Este plan de intervención se enfoca en la Gestión Estratégica de la Innovación Organizacional aplicada a negocios gastronómicos, con el objetivo de abordar tanto las causas internas de la baja rentabilidad como las amenazas externas. A través de la optimización de procesos, la reorganización estructural, el fortalecimiento del capital humano y la creación de una cultura de innovación, se busca transformar los problemas actuales en oportunidades para mejorar la competitividad y la eficiencia operativa, asegurando la sostenibilidad a largo plazo del restaurante.

¿Cómo puede la gestión de la innovación organizacional permitir a Rincón Nuestro superar sus limitaciones internas y adaptarse de manera efectiva a las condiciones cambiantes del mercado gastronómico?

Presentación de la línea temática.

El presente trabajo final de grado tiene como objetivo establecer tres pilares estratégicos de negocio que permitan a "Rincón Nuestro", una pequeña PYME del sector gastronómico ubicada en Córdoba, abordar las situaciones de cambio y evolución del mercado. En primer lugar, se presentarán lineamientos y acciones orientadas a mejorar los procesos y operaciones del negocio, buscando optimizar la eficiencia y la calidad. En segundo lugar, se enfocará en fortalecer la gestión de los recursos humanos a través de capacitaciones y el desarrollo del talento, lo cual permitirá generar un equipo más competente y adaptado a los desafíos del entorno. Finalmente, se sentarán las bases para una gestión efectiva de la innovación organizacional, que fomente un entorno flexible y competitivo, impulsando la rentabilidad y la capacidad de adaptación a nuevas tecnologías. Estos tres pilares estratégicos no solo contribuirán a la sostenibilidad del restaurante, sino que también potenciarán su capacidad para evolucionar y mantenerse relevante en un mercado dinámico.

Para adentrarse en el tema, es fundamental identificar y comprender conceptos clave como: Plan de intervención, Gestión estratégica de la innovación e Innovación organizacional, particularmente en el contexto del rubro gastronómico en Córdoba, Argentina.

La industria gastronómica enfrenta diversos desafíos diariamente, como la gestión de recursos humanos, materiales y financieros, la alta rotación de personal, y la coordinación de operaciones. Estas dificultades, que solían considerarse 'convencionales en alguna época', han adquirido, a lo largo del último tiempo, otras nuevas dimensiones debido a factores como el avance tecnológico, la demanda de inmediatez y los efectos pos pandemia.

Estos desafíos han impulsado la necesidad de una evolución en la manera en que se gestionan los modelos de negocio, en este caso puntual, en establecimientos gastronómicos como Rincón Nuestro.

Para desarrollar el siguiente documento, es crucial comprender cómo un Plan de intervención puede ayudar a mejorar la estructura y gestión operativa de un restaurante a través de estrategias específicas para optimizar procesos internos y responder a las demandas actuales del mercado.

La Gestión estratégica de la innovación se convierte en una herramienta esencial en este contexto, ya que permite a los establecimientos gastronómicos adaptarse a cambios tecnológicos y tendencias emergentes. Esta gestión implica la planificación y ejecución de estrategias que promuevan la innovación y la adaptación continua, asegurando que el restaurante no solo responda a los desafíos actuales, sino que también se anticipe a futuras necesidades y oportunidades.

Finalmente, la Innovación organizacional juega un papel crucial en la transformación del rubro gastronómico. Este concepto se refiere a la capacidad de una organización para implementar nuevas ideas, procesos y métodos que mejoren su funcionamiento interno y su competitividad en el mercado. En el contexto de Rincón Nuestro, esto significa la incorporación de nuevas tecnologías, la optimización de procesos operativos y la creación de experiencias únicas para los clientes.

En resumen, la capacidad de adaptarse y prosperar en el entorno actual dependerá en gran medida de su habilidad para aplicar estos conceptos de manera efectiva, transformando los desafíos en oportunidades para el crecimiento, la sostenibilidad a largo plazo y, como resultado, la innovación.

Síntesis de la organización.

La organización seleccionada para este trabajo es "Rincón Nuestro", una PYME del rubro gastronómico ubicada en la calle Tejeda, Córdoba. Fundada en 2006 por Esteban Savio Sime, quien más tarde también se convirtió en el propietario de la Pizzería Popular, la propuesta de "Rincón Nuestro" comenzó en la calle Menéndez Pidal y luego se trasladó a su actual ubicación en Tejeda, donde ha permanecido desde entonces. A lo largo de los años, el local ha pasado por cuatro gestiones adicionales de dueños y socios hasta llegar a la situación actual. Este trabajo se centrará en el análisis y mejora de la gestión de esta ubicación específica, buscando impulsar su crecimiento y competitividad en el mercado gastronómico.

Desde sus inicios, el lema de Rincón Nuestro fue “almacén con mesas”, un concepto que fusionaba la venta de productos locales con un ambiente de bar. Aunque ha evolucionado hacia un formato más de bar y restaurante, sigue manteniendo algunos de los principios que le dieron su identidad original.

Misión:

Rincón Nuestro se dedica a ofrecer experiencias gastronómicas que fusionan la tradición de las picadas con la calidez de un ambiente familiar y acogedor. Su compromiso se centra en brindar productos de excelente calidad, acompañados de un servicio personalizado que fomente la satisfacción de cada cliente creando momentos memorables.

Visión:

Ser reconocidos como el bar referente en picadas y gastronomía tradicional, destacándose no solo por la calidad de sus productos, sino también por la capacidad para

adaptarse a los cambios del mercado y a las necesidades de los clientes. Rincón Nuestro aspira a consolidar una comunidad de clientes fieles, siendo un lugar elegido por familias y grupos de amigos, donde cada visita se convierta en una experiencia única que refuerce la conexión entre las personas.

Valores:

- **Calidad:** En Rincón se prioriza la excelencia en cada uno de los productos y servicios, asegurándose de mantener altos estándares en la selección de ingredientes.
- **Compromiso con el Cliente:** Busca superar las expectativas de nuestros clientes, brindando un servicio cercano, cálido y eficiente, siempre atentos a sus necesidades, detalles y preferencias.
- **Tradicición:** Rincón valora sus raíces gastronómicas, preservando la esencia de la picada argentina y otras comidas tradicionales, al mismo tiempo que explora formas de modernizar su oferta sin comprometer su identidad.

Organigrama

Organigrama: ‘Rincón Nuestro’.

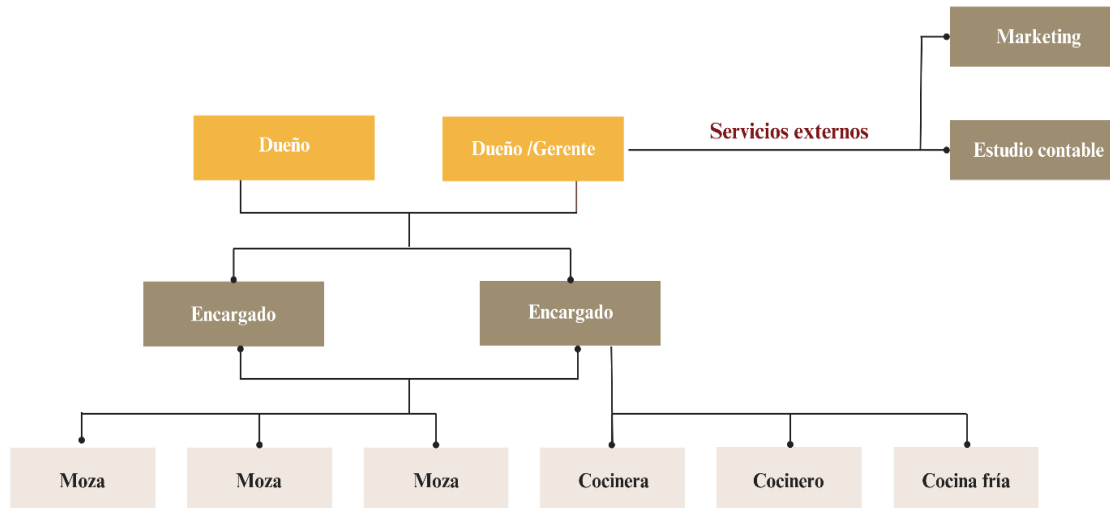


Ilustración 1: Organigrama de Rincón Nuestro. Fuente: Elaboración propia

Estructura Organizacional:

Rincón Nuestro presenta una estructura organizacional informal, con flexibilidad en la rotación de puestos. La capacitación de empleados es esporádica y carece de una planificación temporal específica. La selección de personal es realizada por los dueños y los encargados de área, con un enfoque en priorizar la experiencia en los puestos, especialmente en roles clave dentro del restaurante. Sin embargo, en ocasiones, debido a la urgencia de cubrir vacantes o a la falta de tiempo para un proceso de selección más detallado, se contrata personal con menos experiencia o que no cumple con todos los requisitos establecidos.

Los empleados de Rincón Nuestro tienen jornadas de 8 horas diarias durante la semana y de 4 a 8 horas los fines de semana, con la opción de realizar horas extras. La motivación se gestiona a través de la división de propinas y un incentivo adicional para

los encargados, basado en un porcentaje de las ventas. Sin embargo, es difícil cumplir con las ventas esperadas, lo que impacta en la efectividad de los incentivos. La toma de decisiones está centralizada en Ignacio y Luciano, quienes comunican los cambios y directrices a través de WhatsApp, documentos o reuniones mensuales. A pesar de los esfuerzos por incentivar al equipo, la situación actual de ventas plantea un desafío para alcanzar los objetivos de rentabilidad y rendimiento.

El control de ingreso y egreso de personal se maneja mediante una planilla física y un documento de Excel. Para la gestión de órdenes y pedidos de mesas se utiliza la plataforma Cuccina, mientras que la gestión integral interna se realiza con planillas de Excel y comunicación a través de WhatsApp.

Durante el 2024, el negocio gastronómico está siendo liderado por Ignacio Tiranti y Luciano Spataro, quienes asumen el rol de propietarios y gerentes generales. Luciano Spataro, además de su función como propietario, se encarga de la gestión de compras, pagos, recursos y de la gestión diaria del bar, asegurando el correcto funcionamiento de las operaciones. La supervisión de las actividades del local está a cargo de los encargados Tobías y Federico, quienes coordinan las operaciones del día a día. El equipo de servicio en el salón está compuesto por Constanza, Priscila y Ámbar, quienes garantizan una atención eficiente y de calidad.

En la cocina caliente, Federico coordina junto con Lautaro y Giuliana la preparación de platos elaborados, mientras que Francisco es responsable de la cocina fría, elaborando picadas, desayunos y meriendas. El área de marketing está a cargo de Paula y Sol, quienes desarrollan y ejecutan las estrategias de comunicación y promoción del bar.

Finalmente, la contabilidad y el asesoramiento financiero están a cargo del Estudio Contable, asegurando una adecuada gestión financiera que mantiene la estabilidad económica del negocio.

Productos o Servicios:

Rincón Nuestro se destaca como un bar especializado en picadas, ofreciendo además lomos, hamburguesas y cervezas. Una de sus características distintivas es la oferta de menús ejecutivos, disponibles de lunes a viernes durante el mediodía, con tres opciones diferentes a un precio accesible. Estos menús proporcionan una alternativa atractiva para quienes buscan una comida económica y variada en un ambiente agradable.

Servicios Adicionales

- Servicio de Catering: Ofrecido para eventos diversos como catas de vinos, incluyendo la provisión de picadas.
- Box Empresariales: Opciones para empresas, con paquetes de comida y bebidas.
- Gift Cards: Disponibles en dos modalidades, como regalos de clientes o entregadas por el bar.
- Eventos Privados: Organización y provisión de alimentos y bebidas para eventos especiales.

Relaciones y Alianzas estratégicas:

- Proveedores: Mediante convenios que apuntan a que nuestro local muestre sus marcas en flyers y distintos tipos de publicidad a cambio de

mercadería sin cargo, descuentos, cartelería o materiales de trabajo. Como por ejemplo Don Ramon, Quilmes y Mágnun SA (Branca).

- Empresas privadas: Empresas como Bancos o espacios de coworking acceden a descuentos de nuestro local a cambio de acciones conjuntas en reuniones de trabajo, empresariales, sunsets, etc. Por ejemplo; coworking Winclap, Coworking Vida, Banco Santander, Marques y Asociados.

- Eventos deportivos: Somos sponsors en campeonatos de Tenis y Pádel. Los clientes acceden a descuentos en nuestro local, y a su vez estas empresas nos retribuyen con nuestra presencia en flyers, así como en eventos deportivos.

- Radio Quality: Mediante canje hacemos acciones en radio Quality, en el que semana a semana difunden las distintas acciones de Rincón, así como también sorteos y descuentos a los oyentes.

- Modalidades de Venta

- Venta en el Local: A través de mesas en el interior y exterior del bar.

- Pedidos a Domicilio: Realizados mediante la aplicación Pedidos Ya, con distribución limitada en la zona.

- Público

El público real de Rincón Nuestro, según los datos extraídos de META, está compuesto en un 72,8% por mujeres de entre 25 y 44 años. Este perfil demográfico se alinea con el enfoque del bar, que se dirige a personas mayores de 25 años o familias con ingresos medio-altos, considerando que la zona norte es reconocida por su medio - alto

poder adquisitivo. Estos clientes buscan una experiencia gastronómica de calidad y están dispuestos a invertir en una oferta culinaria que combine picadas excepcionales con un ambiente agradable.

El cliente desempeña un rol fundamental en la elaboración del servicio, actuando tanto como consumidor como productor. Rincón Nuestro se enfoca en atraer a aquellos que valoran una buena picada con productos de excelente calidad. Aunque el bar mantiene una base de clientes fijos que asisten con frecuencia, siempre está en busca de nuevos visitantes para expandir su clientela.

Delimitación del problema-necesidad.

Rincón Nuestro enfrenta desafíos en su estructura organizacional, comunicación, gestión de recursos humanos, liderazgo y tecnología. Podemos ver cómo cada problema se relaciona con su necesidad específica, lo que da lugar a un plan de intervención diseñado para abordar cada una de estas necesidades

1. Estructura Organizacional Informal:

Problema: Falta de roles definidos y capacitación planificada. Alta rotación y contratación de personal menos experimentado.

Necesidad de Intervención: Formalización de la estructura organizacional: Definir roles y responsabilidades, e implementar un plan de capacitación regular.

Impacto Negativo en el Corto Plazo: La falta de claridad en las funciones genera duplicidad de tareas o vacíos operativos, afectando la productividad diaria. La alta rotación de personal y la contratación de empleados menos experimentados elevan los costos en capacitación y disminuyen la calidad del servicio

2. Comunicación y Coordinación:

Problema: Comunicación informal y centralización de decisiones afectan la claridad y rapidez. La coordinación entre equipos es deficiente.

Necesidad de Intervención: Mejora en comunicación y coordinación: Establecer canales de comunicación claros y procedimientos efectivos para la coordinación.

Impacto Negativo en el Corto Plazo: La comunicación informal y la centralización de decisiones retrasan la resolución de problemas operativos, afectando el tiempo de respuesta ante imprevistos y provocando desorganización en la ejecución diaria de tareas, lo que disminuye la satisfacción del cliente.

3. Gestión de Recursos Humanos:

Problema: Sistema de gestión del talento inadecuado, con incentivos y motivación insuficientes.

Necesidad de intervención: Gestión del capital humano. Crear un sistema de gestión de recursos humanos con incentivos adecuados y estrategias de motivación.

Impacto negativo en el corto plazo: La falta de incentivos y estrategias de motivación genera desmotivación en el equipo, lo que puede provocar una baja en la productividad y el rendimiento individual, afectando la calidad del servicio. También aumenta el riesgo de una mayor rotación de personal.

4. Tipos de Liderazgo:

Problema: Liderazgo centralizado en los propietarios, sin delegación efectiva, lo que limita la agilidad operativa.

Necesidad de Intervención: Liderazgo efectivo: Promover un liderazgo distribuido y delegar responsabilidades para mejorar la toma de decisiones.

Impacto Negativo en el corto plazo: El liderazgo centralizado causa cuellos de botella en la toma de decisiones y retrasa las acciones necesarias para enfrentar problemas en tiempo real, afectando la operación diaria y la capacidad de adaptarse rápidamente a las demandas del mercado o del cliente.

5. Procesos internos y tecnología:

Problema: Dependencia de métodos tradicionales y falta de integración tecnológica que afecta la eficiencia.

Necesidad de Intervención: Optimización de procesos y tecnología: Integrar nuevas tecnologías y modernizar procesos internos para aumentar la eficiencia.

Impacto Negativo en el Corto Plazo: La dependencia de métodos tradicionales reduce la eficiencia operativa y genera errores en el manejo de pedidos y la coordinación interna, lo que lleva a tiempos de espera más largos, afectando la experiencia del cliente y aumentando el riesgo de insatisfacción.

Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico de innovación que permita la optimización global del negocio Rincón Nuestro en su próximo año, a partir de un conjunto de estrategias organizacionales y acciones tácticas que posibiliten su crecimiento, sostenibilidad y competitividad en el mercado gastronómico de la ciudad de Córdoba.

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico exhaustivo de la estructura organizacional y los procesos operativos de Rincón Nuestro, así como de la gestión de recursos humanos y la comunicación interna, para identificar puntos críticos y oportunidades de mejora que se alineen con los objetivos estratégicos del negocio.
2. Reorganizar el flujo de los procesos operativos mediante el análisis de cuellos de botella, la estandarización de procedimientos y la implementación de herramientas de gestión, con el objetivo de optimizar la eficiencia, reducir los tiempos de espera y mejorar la experiencia del cliente.
3. Elaborar un plan de Upskilling para su capital humano, estableciendo métodos y sistemas de evaluación para monitorear sus competencias de atención al cliente.
4. Generar las bases para una futura área de innovación que contemple las áreas claves del negocio, los pilares de gestión y los roles de los involucrados, fomentando la colaboración y la creatividad entre los equipos.

Justificación

La creciente competitividad en el mercado gastronómico de la ciudad de Córdoba exige que los negocios no solo mantengan una oferta atractiva, sino que también optimicen sus procesos internos para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo. En este contexto, el presente plan de intervención se fundamenta en la necesidad de mejorar la gestión organizacional de Rincón Nuestro, un negocio que ha estado experimentando una caída en la rentabilidad en el último año, lo que lo ha llevado al riesgo de cierre. En el mismo período, se han incorporado tres nuevas competencias en el mismo punto geográfico. Aunque estas competencias son indirectas, influyen significativamente en la elección del cliente al momento de decidir dónde comer.

La competencia en el sector gastronómico es intensa, con una variedad de opciones que compiten por la atención y preferencia del consumidor. Para destacar en este escenario, Rincón Nuestro debe establecer un estándar elevado en la calidad del servicio y una estética coherente con su propuesta de valor y objetivos. La atención al cliente es fundamental, ya que la experiencia en primera persona se ha convertido en un factor crucial que determina la elección de un restaurante. Los consumidores buscan no solo una buena comida, sino también un ambiente acogedor y un servicio personalizado que haga su visita memorable.

A través de la capacitación del personal y la mejora en la atención al cliente, se busca ofrecer una experiencia positiva. Un equipo motivado y bien formado está en una mejor posición para identificar y proponer ajustes que respondan a las necesidades de los consumidores, abordando así el problema de retención de clientes.

La implementación de herramientas de gestión y sistemas de retroalimentación mejorará la operatividad diaria y la comunicación interna y externa de Rincón Nuestro, contribuyendo a la sostenibilidad del negocio. Esto permitirá mantener un contacto constante con los clientes y adaptar la oferta según sus expectativas, en un entorno que valora cada vez más las prácticas responsables y éticas en la gastronomía. La intervención se centrará en mejorar los procesos y la calidad del servicio, estableciendo un marco de mejora continua para enfrentar los desafíos del sector. La pertinencia de este plan radica en su enfoque integral y su capacidad de adaptación a las necesidades actuales y futuras de Rincón Nuestro.

Marco teórico

Este marco teórico fundamenta el plan estratégico de intervención para optimizar la gestión del negocio. Ante la creciente competencia, se busca implementar prácticas de innovación, eficiencia operativa y gestión estratégica que aseguren su sostenibilidad y rentabilidad, alineando las estrategias con las necesidades del mercado y las expectativas de los consumidores.

Innovación

Definición de la innovación

"La innovación es la implementación de un producto (bien o servicio) nuevo o mejorado, o un proceso, un nuevo método de marketing, o un nuevo método organizativo en las prácticas empresariales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas" (OECD, 2018, p. 46). MANUAL DE OSLO (Sánchez and Castrillo)

"Peter Drucker, señaló que "la innovación es la herramienta clave de los empresarios, el medio por el cual se aprovechan los cambios como una oportunidad" (Drucker, 1985)" (Ahmed and Shepherd p. 5).

La innovación se puede ver como un proceso, una estrategia y un resultado que agregan valor. La innovación como una actividad que transfiere valor es un proceso estratégico. Como tal, la innovación es la capacidad de un proceso para agregar valor a cualquier actividad o resultado específicos. La innovación, como resultado, constituye el valor agregado en productos, servicios, ideas y conductas. Por lo tanto, la administración de la innovación es el proceso de adición de valor y su "establecimiento", a lo largo de toda la cadena de la empresa y de sus macro y micro infraestructuras, dentro de las cuales

el agente (la organización, el empresario o el individuo) interviene para obtener un(os) resultado(s) nuevo(s) u originales específicos (Ahmed & Shepherd, 2010).

Importancia de la Innovación como ventaja competitiva.

La ventaja competitiva de las organizaciones no se basa exclusivamente en el tamaño o los activos que poseen, sino que cada vez más, aquellas que logran movilizar el conocimiento y las habilidades tecnológicas tienen mayores posibilidades de crear productos y servicios novedosos, así como mejorar los procesos a través de los cuales se generan y entregan dichas ofertas. Este enfoque no solo favorece el éxito a nivel empresarial, sino que también impulsa el crecimiento económico de un país. Innovar permite a las organizaciones capturar y mantener cuotas de mercado, y mejorar su rentabilidad. Esto se vuelve especialmente relevante en mercados donde los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos, lo que obliga a las empresas a reemplazar rápidamente sus productos por versiones mejoradas. Al mismo tiempo, la capacidad para innovar en los procesos de producción y ofrecer servicios o productos de manera más eficiente y efectiva que los competidores proporciona una ventaja competitiva sustancial. Este enfoque ha sido clave en sectores como la industria automotriz y la tecnología de la información, donde las empresas han utilizado la innovación de procesos para mejorar la calidad y reducir costos, diferenciándose del resto de sus competidores. Sin embargo, la ventaja competitiva derivada de la innovación no es permanente. Las empresas deben continuar innovando para evitar ser superadas por competidores que imiten sus prácticas o desarrollen nuevas estrategias más avanzadas. (Tidd et al., 2005)

Tipos de Innovación

Para comprender la innovación en el contexto empresarial, es esencial identificar los diferentes tipos que se pueden implementar. El Manual de Oslo define cuatro tipos de innovación que abarcan una amplia variedad de cambios en las actividades de la empresa:

- **Innovaciones de Producto:** Representan cambios importantes en las características de los productos o servicios, e incluyen tanto aquellos que son completamente nuevos como los que han experimentado mejoras sustanciales.
- **Innovaciones de Proceso:** Se refieren a cambios significativos en los métodos de producción o distribución. A menudo, estas innovaciones son esenciales para la mejora de la eficiencia y eficacia de los sistemas de producción.
- **Innovaciones Comerciales:** Comprenden la puesta en marcha de nuevos métodos comerciales y pueden suponer cambios en el diseño y la presentación del producto, así como en la promoción y posicionamiento del mismo o en los métodos de fijación de precios.
- **Innovaciones Organizativas:** Se enfocan en la aplicación de nuevos métodos organizativos, que pueden implicar cambios en las prácticas empresariales, en la organización del trabajo y en las relaciones externas de la empresa. En esta tesis, nos enfocaremos en este tipo de innovación.

Además, es relevante relacionar las innovaciones de proceso con las organizativas, ya que “las innovaciones de proceso son los cambios producidos en la forma en que una empresa desarrolla su actividad” (Ribenchini Creus, 2014). Esta relación se refuerza al considerar que las innovaciones organizativas “hacen referencia a las nuevas formas en que el trabajo, el conocimiento, el capital, la tecnología y otros

recursos de la empresa pueden ser recombinados con el objetivo de posicionar la empresa en un espacio de ventaja competitiva” (Ribenchini Creus, 2014)

Para categorizar aún más las innovaciones, se pueden considerar las cuatro categorías amplias conocidas como los '4Ps' de la innovación:

- Innovación de Producto: Cambios en los productos o servicios que una organización ofrece.
- Innovación de Proceso: Cambios en las formas en que se crean y se entregan.
- Innovación de Posición: Cambios en el contexto en el que se introducen los productos o servicios.
- Innovación de Paradigma: Cambios en los modelos mentales subyacentes que enmarcan lo que hace la organización. (Tidd et al., 2005)

Etapas de madurez para la cultura de innovación

Las fuentes proporcionan varios modelos que describen las etapas de madurez de la cultura de innovación en una empresa.

- Modelo de Innovation de Nesta: Este modelo consta de cuatro fases:
 - Pre-innovación: La empresa se centra en la eficiencia y la estabilidad, sin un enfoque claro en la innovación.
 - Innovación incremental: La empresa comienza a adoptar un enfoque más estratégico para la innovación, centrándose en la mejora continua e incremental.

- Innovación disruptiva: La empresa busca innovaciones más radicales y se enfoca en la exploración y la experimentación.
- Innovación sistémica: La innovación se integra a la cultura de la empresa, buscando un cambio sistémico en su funcionamiento y creación de valor.
- Fases de la Cultura de Innovación:
 - Inicio: La innovación se ve como algo opcional o peligroso. La empresa se enfoca en la eficiencia y estabilidad, resistiendo el cambio.
 - Conciencia: La empresa reconoce la importancia de la innovación y la necesidad de adaptación. Surgen iniciativas aisladas, pero no integradas a la cultura.
 - Acción: La empresa adopta una cultura de innovación sistemática y estratégica, estableciendo procesos y recursos. La innovación se ve como motor de crecimiento.
 - Madurez: La innovación se integra a la cultura de la empresa, con un historial de éxito y una estructura sólida.
- Modelo de Madurez de la Innovación de Innovation360: Es uno de los más conocidos y consta de cinco niveles.
 - Fase inicial: La innovación se ve como un riesgo, sin un enfoque sistemático.
 - Fase de expansión: La empresa reconoce la necesidad de innovar y desarrollar procesos y estructuras para impulsarla.
 - Fase de sistematización: La empresa tiene un enfoque estratégico, estableciendo procesos y estructuras sólidas.
 - Fase de optimización: La empresa busca optimizar y mejorar sus procesos de innovación, con un historial de éxito.

- Fase de liderazgo: La innovación se integra a la cultura y la empresa lidera su industria en innovación. (ICEMD, 2023)

Desafíos de la Innovación en las PYMES

A pesar de que muchos piensan que el fracaso de la innovación puede deberse a la falta de dinero, es importante reconocer que existen otros desafíos que las organizaciones enfrentan en este ámbito. Uno de los más significativos es el desconocimiento, que puede limitar la capacidad de una empresa para desarrollar y aplicar nuevas ideas de manera efectiva. (Kang, 2012)

Además, la transformación digital se presenta como un proceso de innovación disruptivo que amenaza la existencia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Según un estudio de Del Do, Villagra, y Pandolfi, la presión de la digitalización, tanto por parte de competidores como por cambios en los hábitos de compra de los clientes, desafía el modelo comercial tradicional de las PYMES. Sin embargo, muchas de estas iniciativas de transformación digital fracasan porque las organizaciones no modifican su mentalidad ni sus procesos, ni crean culturas que fomentan el cambio. Aunque las PYMES reconocen las oportunidades que brinda la digitalización, a menudo dudan en adoptar tecnologías emergentes debido a la incertidumbre sobre cómo iniciar este proceso (Del Do et al., 2023).

Otro de los desafíos recurrentes para las organizaciones en cuanto a la innovación es que, a pesar de la abundante investigación y consejos sobre cómo gestionarla, muchas continúan enfrentando fracasos. Según Owens (2011), esto se debe a que las barreras que obstaculizan el desarrollo de ideas creativas pueden aparecer en diferentes niveles. Estas restricciones pueden ser individuales, grupales, organizacionales, industriales, sociales o

tecnológicas. Este enfoque clasifica los impedimentos de la innovación en un marco conceptual que permite a las organizaciones diagnosticar sus principales obstáculos y formular estrategias para superarlos. El modelo desarrollado por Owens demuestra cómo, en muchos casos, las organizaciones sabotean sin darse cuenta sus propios intentos de innovación, limitando su potencial creativo y productivo (Owens, 2011)

RESTRICCIONES		
Razones del fracaso de la innovación	Razones del fracaso de la innovación	Nivel de análisis
Los individuos no generan un volumen suficiente de ideas innovadoras debido a limitaciones cognitivas y falta de creatividad disruptiva.	Se debe mejorar la capacidad cognitiva y el desarrollo de habilidades para identificar y generar ideas novedosas y relevantes.	Nivel individual
Las dinámicas grupales permiten que emociones negativas, como el miedo al fracaso, frenen la evaluación y ejecución de nuevas ideas.	Es necesario diseñar procesos grupales y una cultura organizacional que fomenten la colaboración, comunicación abierta y una actitud positiva hacia la toma de riesgos.	Nivel grupal
Las organizaciones están estructuradas para la eficiencia operativa y resultados predecibles, lo cual limita la capacidad para asumir riesgos y generar innovación.	Se deben adaptar la estrategia y la estructura organizacional para fomentar un entorno propicio para la innovación y la asunción de riesgos calculados.	Nivel organizacional
Las industrias tienden a centrarse en las demandas actuales del mercado, y tanto los incumbentes como los consumidores resisten cambios que puedan alterar el statu quo económico.	Se debe educar al mercado en la utilidad y valor de las nuevas ideas a través de la creación y promoción de nuevos productos, servicios o modelos de negocio que transformen la industria.	Nivel industrial
La sociedad puede rechazar o regular las innovaciones que no se alinean con las normas, valores éticos y percepciones de identidad prevalecientes.	Es esencial legitimar las nuevas ideas y enmarcarlas dentro de los valores y principios aceptados por la sociedad para asegurar su aceptación y adopción.	Nivel social
Las nuevas tecnologías requieren largos periodos de desarrollo, inversión sustancial y pruebas para garantizar su viabilidad y adopción por el mercado.	Las innovaciones tecnológicas deben ser impulsadas mediante una inversión sólida en investigación, desarrollo y capacidades de comercialización, asegurando su eficacia y fiabilidad.	Nivel tecnológico

Ilustración 2 Restricciones. Fuente: Elaboración propia con referencia a (Owens, 2011)

Gestión estratégica.

Definición y Proceso de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica implica establecer una visión y misión claras, así como identificar oportunidades y amenazas externas, y fortalezas y debilidades internas de la empresa. Este proceso se lleva a cabo en tres etapas fundamentales:

1. **Formulación de la Estrategia:** En esta fase se crean objetivos a largo plazo y se desarrollan estrategias alternativas. Las decisiones tomadas en esta etapa afectan la dirección futura de la empresa, comprometiendo recursos y definiendo productos y mercados específicos.

2. **Implantación de la Estrategia:** Esta etapa es considerada como la "acción" dentro de la gestión estratégica. Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, motive a sus empleados y diseñe políticas adecuadas para ejecutar las estrategias formuladas. La implantación exitosa depende en gran medida de la capacidad de los gerentes para motivar y guiar a sus equipos hacia el logro de los objetivos establecidos.

3. **Evaluación de la Estrategia:** Esta última fase es crítica, ya que permite a los gerentes determinar la efectividad de las estrategias implementadas. Incluye la revisión constante de factores internos y externos, así como la medición del rendimiento y la implementación de medidas correctivas cuando sea necesario. (David, 2003,)

Relación entre Planificación Estratégica y Gestión de Cambios

La planificación estratégica es esencial para gestionar cambios en el entorno empresarial. Proporciona a las organizaciones una hoja de ruta que les permite adaptarse a nuevas realidades, minimizando la resistencia al cambio y maximizando la eficacia de

la implementación de nuevas estrategias. En un entorno donde la competencia es feroz y las condiciones del mercado cambian rápidamente, la capacidad de una empresa para ajustar su dirección estratégica se convierte en un factor determinante para su supervivencia y éxito.

Por otro lado, la ventaja competitiva es un concepto clave que se deriva de una planificación estratégica efectiva. Las organizaciones que logran identificar y capitalizar sus fortalezas, mientras mitigan sus debilidades, son capaces de ofrecer productos o servicios que no solo satisfacen las necesidades del cliente, sino que también las superan en comparación con sus competidores. Esto resulta en una posición única en el mercado que permite a la empresa mantener su competitividad y asegurar su sostenibilidad a largo plazo (David, 2003).

Cadena de Valor

La Cadena de Valor, desarrollada por Michael Porter en sus obras "Estrategia Competitiva" (2015) y "Ventaja Competitiva" (2009), es una herramienta de análisis que permite a las empresas descomponer sus actividades para identificar fuentes de ventaja competitiva. Según Porter, cada empresa está compuesta por un conjunto de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar y entregar sus productos. Estas actividades se organizan en dos categorías principales: actividades primarias y actividades de apoyo.

Aspectos Clave de la Cadena de Valor

1. Actividades Primarias: Involucran la creación y entrega del producto, y se dividen en cinco categorías:

- o Logística interna: Recepción, almacenamiento y distribución de insumos.

- u Operaciones: Procesos de producción y ensamblaje.
- o Logística externa: Almacenamiento y entrega del producto final al cliente.
- o Marketing y ventas: Estrategias para atraer y retener clientes.
- o Servicios: Asistencia y soporte postventa.

2. Actividades de Apoyo: Son esenciales para el funcionamiento de las actividades primarias e incluyen:

- o Infraestructura de la empresa: Gestión general, finanzas y relaciones con inversores.
- o Gestión de recursos humanos: Reclutamiento, formación y desarrollo del personal.
- o Desarrollo de tecnología: Investigación y desarrollo, mejora de procesos y productos.
- o Compras: Adquisición de insumos y servicios.

3. Margen: Es la diferencia entre el valor que los clientes perciben y los costos de realizar las actividades. Una empresa es rentable si logra que el valor creado exceda sus costos.

4. Interdependencia: La Cadena de Valor no consiste en actividades aisladas; cada actividad está interconectada y su desempeño puede influir en los costos y la diferenciación. Las empresas deben evaluar cómo las actividades se relacionan y optimizar estas interacciones para mejorar la competitividad.

5. Sistema de Valor: La Cadena de Valor de una empresa está inmersa en un sistema más amplio que incluye a proveedores y canales de distribución. Las decisiones estratégicas deben considerar cómo las interacciones con estos actores pueden fortalecer la ventaja competitiva.

El análisis de la Cadena de Valor es fundamental para que las empresas identifiquen oportunidades de mejora, optimicen costos y desarrollen estrategias que les permitan diferenciarse de sus competidores. Comprender cada actividad y su impacto en el valor total es esencial para mantener una ventaja competitiva sostenible. (*Cadena De Valor*, 2024)

Sistemas ERP

Los Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP, por sus siglas en inglés) son aplicaciones integradas que permiten a las empresas automatizar y gestionar sus operaciones a través de una única plataforma. Estos sistemas se componen de módulos funcionales (finanzas, recursos humanos, logística, etc.) que se conectan a una base de datos común, permitiendo la integración de procesos y la centralización de la información. Entre sus principales características destacan la tecnología cliente-servidor, la modularidad, la capacidad de adaptación a las necesidades específicas de cada empresa, y la flexibilidad para modificar procesos y mejorar la eficiencia operativa.

Una de las características clave de los ERP es la tecnología cliente-servidor, donde un servidor central almacena los datos y los procesa, mientras que las terminales (clientes) acceden a esta información de manera remota, lo que facilita la gestión de la información en toda la organización. Además, son sistemas de tecnología abierta, lo que significa que

pueden funcionar en diversas plataformas y sistemas operativos sin depender de un hardware específico.

La estandarización es otra ventaja importante de los ERP, ya que están diseñados para ser utilizados por empresas de diferentes sectores, lo que permite que los procesos y definiciones sean comunes pero adaptables. A su vez, la modularidad permite que las empresas elijan y adquieran sólo los módulos que necesitan, como finanzas o recursos humanos, sin la necesidad de implementar todo el sistema.

Los ERP también destacan por su capacidad de adaptación a las necesidades cambiantes de una empresa, lo que permite personalizar los procesos y ajustarse a diferentes sectores y países. Además, están orientados a los procesos de negocio, lo que optimiza las operaciones diarias, como producción, ventas y distribución.

La flexibilidad de los ERP permite modificar los procesos de trabajo existentes o incluso realizar una reingeniería que mejore la eficiencia operativa. La integración es una de sus grandes ventajas, ya que centraliza la información en una base común, reduciendo la duplicación de datos y facilitando el acceso a información en tiempo real, lo que mejora la toma de decisiones.

Finalmente, la personalización es una característica diferenciadora de los ERP, que permite adaptar el sistema a los requisitos específicos de la empresa, incorporando nuevas funcionalidades según sus necesidades. Esta capacidad de integración y personalización hace que los ERP sean herramientas fundamentales para mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y optimizar la toma de decisiones en las organizaciones. (Huerta Mendizabal & e Zuzuarregui Ibarbia, 2015)

Calidad

En la gestión organizacional, la calidad se define como la totalidad de las características y propiedades de un producto o servicio que permiten satisfacer las necesidades explícitas e implícitas de los clientes. Esta noción se sustenta en definiciones de entidades reconocidas, como la American Society for Quality Control y la norma ISO 9000, que indican que la calidad se refiere a la capacidad de una entidad para cumplir con las expectativas establecidas.

Dentro de este marco, el concepto de Administración de la Calidad Total (TQM) es fundamental en la gestión moderna. Este enfoque se centra en la prevención de problemas antes de que aparezcan, asegurando que todos los miembros de la organización conozcan su rol en la creación de valor, tanto dentro como fuera de la empresa. El TQM prioriza la mejora continua de los procesos operativos, administrativos e interdepartamentales, manteniendo siempre el enfoque en las necesidades del cliente.

Es importante destacar la diferencia principal entre el TQM y el control de calidad tradicional: mientras que este último se basa en la inspección al final del proceso, generando costos por desperdicio, el TQM promueve la prevención de errores desde el inicio, minimizando los desperdicios y los costos asociados.

Diversos autores han ofrecido definiciones de calidad que complementan esta visión. Deming la describe como un "grado predecible de uniformidad y dependencia a bajo costo", mientras que Juran la asocia con la adecuación al uso. Crosby, por su parte, define la calidad como la "concordancia con los requisitos", y Taguchi enfatiza la necesidad de minimizar las pérdidas para la sociedad derivadas de los productos.

La calidad tiene un impacto profundo en la empresa en cuatro áreas principales:

1. Costos y participación de mercado: Mejores niveles de calidad se traducen en menores reprocesos, fallas y garantías, lo que reduce costos y aumenta la participación en el mercado.
2. Prestigio organizacional: La calidad percibida por los clientes mejora la reputación de la empresa y refuerza las relaciones con los empleados y proveedores.
3. Responsabilidad de productos: La falta de calidad puede llevar a consecuencias legales y costosos acuerdos, afectando la imagen y viabilidad de la organización.
4. Implicaciones internacionales: En un entorno globalizado, la calidad es esencial para competir eficazmente en el mercado, cumpliendo con los estándares internacionales. (Ishikawa, 2012)

Cultura Organizacional.

La cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y normas que guían las actividades dentro de una empresa. Su importancia radica en su influencia en aspectos críticos como la comunicación entre empleados, la colaboración y la respuesta a los desafíos. Una cultura sólida no solo mejora la motivación y la calidad del trabajo, sino que también promueve la retención del personal, al tiempo que fomenta la innovación y la creatividad dentro de la organización.

Por el contrario, una cultura negativa puede surgir si no se invierte en crear una atmósfera positiva, lo que puede afectar el rendimiento general de la empresa. En este contexto, los líderes desempeñan un papel crucial en la formación de la cultura organizacional. Es su responsabilidad garantizar que exista una alineación con la misión

de la empresa, inspirar confianza en tiempos de crisis y fomentar un entorno donde los errores se vean como oportunidades de aprendizaje. (Cote, 2023)

Upskilling

El Upskilling es una tendencia laboral orientada a mejorar la empleabilidad a través del aprendizaje continuo. Este enfoque se centra en dotar a los empleados de habilidades y competencias relevantes mediante programas de capacitación y desarrollo profesional, lo que permite que los trabajadores de una organización puedan avanzar en sus carreras y asumir distintos roles dentro de la misma empresa.

-Ventajas del Upskilling

Para las empresas, el Upskilling representa una serie de beneficios significativos. Permite ahorrar en contratación, ya que es más económico capacitar a empleados existentes que buscar nuevos talentos con las habilidades requeridas, lo que también reduce el tiempo de adaptación y curva de aprendizaje. Además, ayuda a mantener a los empleados al día, fortaleciendo la competitividad y atrayendo nuevos clientes. El Upskilling también promueve la retención de talento, ya que los trabajadores valoran el desarrollo profesional y las oportunidades de capacitación en su lugar de trabajo.

Para los empleados, el Upskilling brinda la posibilidad de mejorar sus expectativas salariales, especialmente cuando nuevas habilidades aportan valor a la empresa. Esta capacitación permite explorar cambios en la dirección de la carrera y mejora la vida laboral al aumentar la satisfacción y el compromiso con el trabajo. También impulsa la superación personal, estimulando el cerebro y retrasando el desgaste cognitivo asociado a la monotonía.

-Estrategias de Upskilling

Para implementar un plan efectivo de Upskilling, es esencial identificar las habilidades que la empresa necesita y los perfiles de los empleados que deben desarrollarlas. Los planes de Upskilling pueden variar en su enfoque: desde programas grupales hasta iniciativas individuales y pueden llevarse a cabo internamente o a través de instituciones educativas externas. Los tipos de aprendizaje también son variados, y pueden incluir cursos online, tutorías personalizadas o sesiones de capacitación específicas.

Otras estrategias incluyen la rotación de puestos, tutorías con empleados experimentados y sesiones de "almuerzo y aprendizaje" para aquellos que tienen poco tiempo disponible en sus jornadas laborales. Además, las empresas pueden implementar microaprendizaje, con sesiones breves y ejercicios prácticos que faciliten el acceso al aprendizaje en cualquier momento de la jornada laboral. (*Qué Es El Upskilling: Plan, Estrategias, Ventajas Y Ejemplos*, n.d.)

Comunicación interna

La comunicación interna es esencial para el funcionamiento y éxito de una organización. Según Paul Capriotti (1998), puede abordarse de dos maneras: la primera, tradicional, se centra en "contar a la organización lo que está haciendo", lo que genera una comunicación unidireccional. La segunda, más moderna, es "contar con la organización para lo que está haciendo", promoviendo la participación de los empleados y fomentando un diálogo bidireccional.

Para que los empleados participen activamente, Capriotti establece tres determinantes clave:

1. Confianza en los directivos.

2. Capacidad para tomar decisiones dentro de su ámbito.
3. Creencia en que sus opiniones serán escuchadas.

Capriotti introduce el concepto de "conciencia de comunicación", que implica la voluntad de fomentar una comunicación abierta en todos los niveles. Esto contribuye a crear una "organización comunicante", donde cada nivel tiene responsabilidades de comunicación.

Las funciones de la comunicación interna incluyen:

- Mejorar la interactividad entre los miembros de la organización.
- Facilitar la circulación rápida de información.
- Reforzar la cohesión grupal.
- Fomentar la identificación de los empleados con la organización.

Los objetivos globales son:

1. Establecer relaciones fluidas entre empleados y directivos.
2. Facilitar el intercambio de información.
3. Motivar a los empleados y crear un clima laboral positivo.
4. Fomentar la integración de los empleados con los valores de la organización.

Capriotti también menciona el "coste de comunicar". Aunque implica una inversión en recursos, el costo de no comunicar de manera eficaz es mayor, pues una

buena comunicación mejora el funcionamiento organizacional, incrementa la productividad y reduce errores. (Capriotti, 1998)

Además, la comunicación interna conecta a la dirección con los empleados a todos los niveles. No debe ser unidireccional, sino un diálogo continuo. Según Avilia Lammertyn (2006), la eficacia de la comunicación interna se basa en crear una imagen interna favorable que fomente la confianza y el sentido de pertenencia.

Los mensajes llegan al público interno de tres formas principales:

1. Contacto personal: Comunicación directa, influenciada por la capacitación de los mandos.
2. Canales de comunicación controlados: Gestionados por Recursos Humanos o Relaciones Públicas, como boletines internos y correos electrónicos.
3. Canales de comunicación masivos: Manejan la imagen institucional, como revistas corporativas.

Un buen sistema de comunicación interna no solo mejora el clima laboral, sino que también fomenta la participación activa y optimiza la eficiencia operativa.

Los soportes o herramientas utilizados en la comunicación interna son clave para su efectividad. Según Avilia Lammertyn (2006), estos incluyen:

1. Tableros de anuncios: Difusión rápida de información importante.
2. Boletines internos: Publicaciones periódicas que fomentan la conexión entre empleados y organización.
3. Intranet corporativa: Plataforma digital que centraliza la información.

4. Correos electrónicos: Canal rápido para mensajes formales.
5. House organ: Revistas internas con contenido atractivo.
6. Reuniones: Diálogo directo entre líderes y empleados.
7. Línea directa: Espacio para preguntas e inquietudes.
8. Aplicaciones móviles: Acceso a información en cualquier momento.

Estos soportes aseguran que los mensajes lleguen de manera clara y adaptada a las necesidades de comunicación interna, alineando a todos los empleados con los objetivos organizacionales. (Avilia Lammertyn, 1997,)

Estudios de caso

Casos de Éxito en Innovación Gastronómica: Innovación Integral en Alamesa

El caso de Alamesa representa un ejemplo paradigmático de innovación integral que abarca diversos tipos de innovación: de servicio, organizacional y operativa. Este restaurante, que abrió sus puertas en marzo de 2024, es pionero en Argentina al ofrecer un espacio de trabajo inclusivo para jóvenes neuro diversos, quienes participan activamente en la cocina y en la atención al cliente. La propuesta de Alamesa se fundamenta en la necesidad de transformar la percepción sobre la discapacidad, promoviendo la integración desde las capacidades individuales en lugar de centrarse en las limitaciones. (Schijman, 2024)

- **Innovación de Servicio**

La innovación de servicio es uno de los ejes centrales de Alamesa. El médico e investigador Fernando Polack, mentor del proyecto, concibe el restaurante como un

espacio que no solo genera empleo, sino que también brinda a sus trabajadores una vida social activa y significativa. Esta perspectiva desafía el paradigma tradicional que considera a las personas con discapacidades como beneficiarias pasivas de programas asistenciales. Alamesa, en cambio, fomenta la autonomía y la interacción social, lo que permite a los jóvenes construir redes de apoyo y desarrollar habilidades interpersonales.

- Innovación Organizacional

Desde una perspectiva organizacional, Alamesa ha implementado un modelo que prioriza la adaptación a las capacidades de sus empleados. La metodología de trabajo se basa en un diseño operativo innovador que simplifica las tareas y maximiza la seguridad. Por ejemplo, el menú ha sido diseñado para evitar el uso de herramientas peligrosas como cuchillos y balanzas, lo que facilita la inclusión de todos los trabajadores, independientemente de sus habilidades. Este enfoque no solo optimiza la operación del restaurante, sino que también contribuye a crear un ambiente laboral positivo y motivador.

- Innovación Operativa

En términos operativos, Alamesa utiliza un sistema de señalización basado en colores que guía a los empleados en la preparación y el servicio de los platos. Esta estrategia permite a los jóvenes realizar su trabajo de manera autónoma y efectiva, minimizando la necesidad de supervisión constante. La creación de un entorno de trabajo estructurado y claro es fundamental para fomentar la confianza y la autoestima de los empleados.

- Conclusión

Para finalizar podemos concluir que el caso de Alamesa destaca no solo por su capacidad innovadora en todos los niveles, sino también por su enfoque disciplinado y estratégico en la organización de sus procesos antes de lanzar su operación. Durante dos años, se dedicaron a la planificación y estructuración meticulosa de cada aspecto del negocio, desde la gestión de proveedores hasta la formación del personal, asegurando una base sólida para su crecimiento sostenible. Este periodo de preparación fue clave para garantizar que, una vez abiertos, todos los procesos estuvieran alineados con los objetivos estratégicos, permitiéndoles operar de manera eficiente desde el inicio. Esta fase de organización fue fundamental para que Alamesa no solo innovara en su oferta de servicios, sino también en la gestión operativa, asegurando así un impacto duradero en el sector gastronómico

Plan de trabajo

Introducción a la Situación Actual de Rincón.

FODA:

Fortalezas:

- Ubicación estratégica: Rincón Nuestro está ubicado en Tejeda 4531, en Cerro de las Rosas, un barrio concurrido de Córdoba, lo que genera un flujo constante de potenciales clientes.
- Menú variado y atractivo: El restaurante ofrece una amplia variedad de opciones, desde menús diarios hasta platos como el hummus especial y el pollo al champignon, lo que atrae a diversos tipos de clientes.
- Atención a la fidelización del cliente: El uso de una tarjetita de cliente fiel para los menús diarios promueve la repetición de visitas.

- Promociones atractivas: Las promociones, como la picada alemana y eventos especiales con tote bags personalizables, son innovadoras y generan interés entre los clientes.
- Capacidad de adaptación: Rincón Nuestro tiene flexibilidad para organizar eventos temáticos y promociones, lo que permite atraer a diferentes públicos.

Oportunidades:

Innovación digital: Aprovechar aún más las plataformas de pedidos en línea y sistemas de gestión automatizados para mejorar la eficiencia y comodidad del cliente.

- Eventos temáticos y corporativos: Expandir su oferta de eventos temáticos o corporativos personalizados para captar nuevos segmentos de mercado.
- Tendencia hacia experiencias gastronómicas: Los clientes buscan más que comida, valoran las experiencias (eventos temáticos, catas, shows de cocina en vivo), lo cual puede ser una ventaja competitiva.

Debilidades:

- Capacitación limitada del personal: La necesidad de un plan de upskilling y reskilling muestra carencias en las competencias clave del personal para brindar una atención al cliente óptima.
- Gestión interna de procesos operativos: Existen cuellos de botella y falta de estandarización en los procesos que afectan la eficiencia operativa y el tiempo de espera.
- Dependencia en la promoción: Gran parte de la captación de clientes depende de las promociones en redes sociales, lo que puede generar fluctuaciones en la demanda sin promociones constantes.

- Recursos financieros ajustados: La limitación de presupuesto puede dificultar inversiones en tecnología, infraestructura y capacitación que optimicen el rendimiento del negocio.
- Alta rotación de personal: La constante salida de empleados genera costos adicionales de reclutamiento y capacitación, además de afectar la continuidad y calidad del servicio.

Amenazas:

- Competencia en el sector gastronómico: El mercado gastronómico en Córdoba es altamente competitivo, con nuevos restaurantes y servicios de delivery constantemente surgiendo.
- Cambios en el entorno económico: La inflación y los aumentos de costos pueden afectar tanto los precios como la demanda de los clientes, lo que podría dificultar la rentabilidad.
- Preferencias cambiantes de los consumidores: Las tendencias en alimentación y preferencias de los consumidores cambian rápidamente, lo que puede requerir adaptaciones constantes del menú y del servicio.

MATRIZ DE MENDELOW

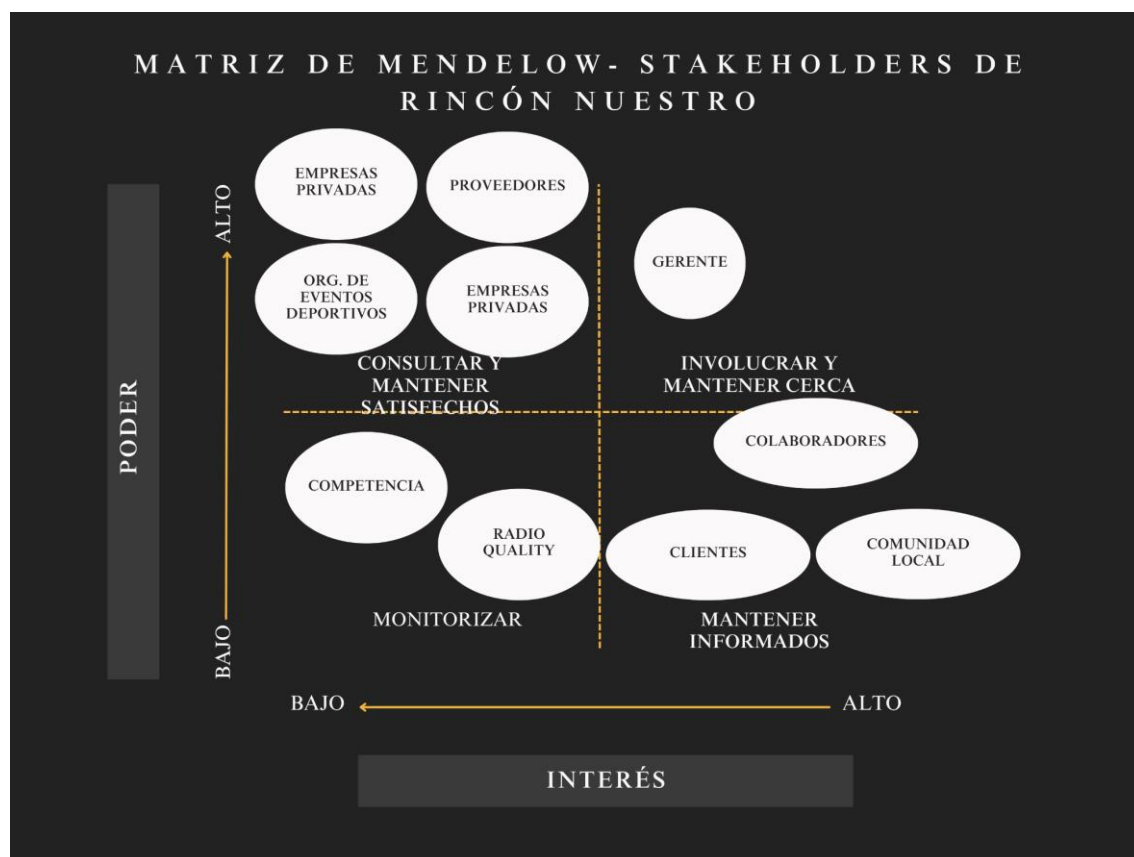


Ilustración 3 Matriz de Mendelow -Stakeholders de Rincón Nuestro. Fuente: Elaboración Propia.

Solución

¿El modelo de negocio sigue siendo adecuado ante los cambios del mercado y la competencia? ¿Están los recursos disponibles (humanos, financieros, tecnológicos) siendo aprovechados al máximo? ¿Qué competencias y habilidades necesita desarrollar el equipo para afrontar los nuevos retos? ¿Cuáles son los principales problemas en la experiencia del cliente y cómo impactan en su satisfacción y fidelización?

Para abordar estas preguntas clave y superar los desafíos actuales, se ha desarrollado un plan estratégico integral que orientará a "Rincón Nuestro" hacia una

mayor eficiencia operativa, crecimiento del equipo y adaptación continua a las tendencias del mercado. En el actual contexto de la industria gastronómica, la innovación y la flexibilidad son esenciales para asegurar el éxito y la sostenibilidad de los negocios. La propuesta de implementar el sistema "N.H.I: Gastronomía Estratégica" se basa en la interdependencia de tres elementos fundamentales: Negocio, Capital Humano e Innovación. A continuación, se explica la importancia de cada uno de estos pilares en la gestión de Rincón Nuestro.

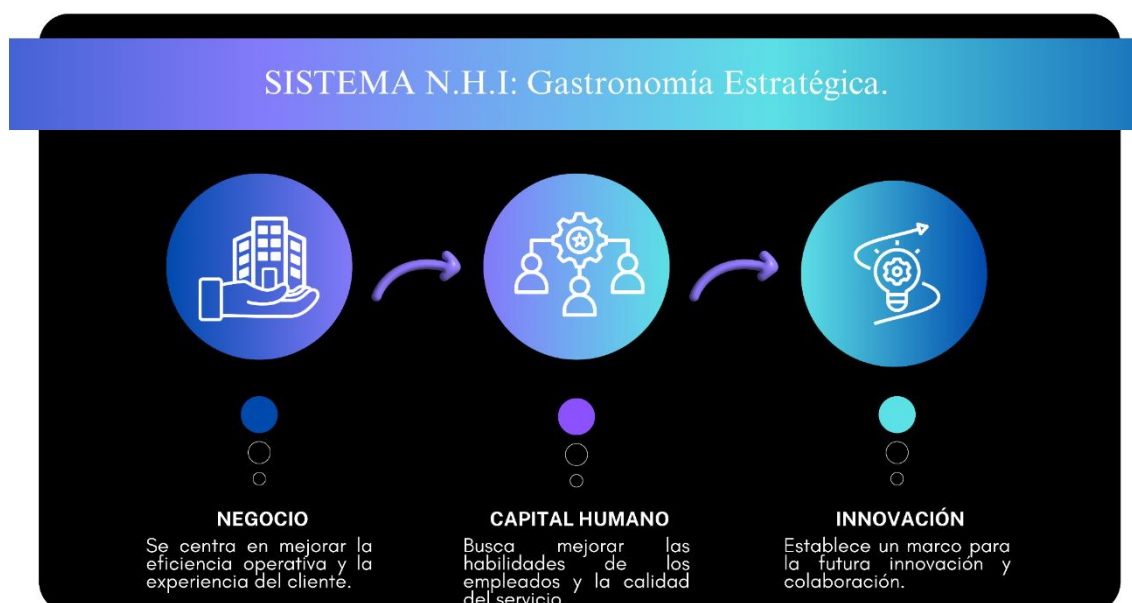


Ilustración 4 Sistema N.H.I: Gastronomía Estratégica. Fuente: Elaboración Propia.

Negocio:

La gestión eficiente del negocio es fundamental para maximizar la rentabilidad y la sostenibilidad. Un análisis detallado de los procesos operativos permite identificar áreas de ineficiencia y oportunidades de mejora que, al ser abordadas, pueden resultar en una reducción significativa de costos y en una mejora en la experiencia del cliente. La implementación de métricas de desempeño y herramientas de gestión, como sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), permite una toma de decisiones informada

basada en datos. Esto no solo optimiza el uso de recursos, sino que también asegura que las operaciones se alineen con la estrategia comercial a largo plazo. Además, estas herramientas permiten anticiparse a las amenazas, facilitando la toma de decisiones proactivas que pueden presentarse y preparar al negocio para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

Capital Humano:

El capital humano es considerado uno de los recursos más valiosos en las industrias, especialmente en el sector gastronómico. La calidad del servicio, la atención al cliente y la creatividad en la elaboración de los platos dependen en gran medida de las habilidades, el compromiso y la motivación del personal. En este sentido, invertir en el desarrollo de competencias mediante programas de capacitación y formación continua no solo incrementa la satisfacción y retención del personal, sino que también optimiza la experiencia del cliente. Fomentar un ambiente de aprendizaje constante y colaboración resulta esencial, ya que impulsa la innovación y mejora la capacidad de adaptación a las tendencias del mercado.

Adicionalmente, fortalecer el aprendizaje colectivo y las relaciones de equipo es fundamental, ya que una comunicación efectiva y un trabajo conjunto son elementos clave para optimizar la resolución de problemas y promover un ambiente laboral positivo. La propuesta de valor, en este contexto, se enfoca en desarrollar un equipo comprometido y altamente calificado, capaz de adaptarse rápidamente a las cambiantes preferencias de los clientes, garantizando así una experiencia diferenciada y memorable. Esta capacidad de respuesta no solo favorece la satisfacción del cliente, sino que también facilita la adaptación a los cambios internos dentro de la organización, contribuyendo a su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Innovación:

La innovación es un motor clave para el crecimiento y la diferenciación en el sector gastronómico, especialmente en un mercado cada vez más saturado. La capacidad de introducir nuevos conceptos, productos y servicios permite a las empresas destacar y mantenerse competitivas. En este contexto, Rincón Nuestro se encuentra en un proceso de evolución dentro del modelo de innovación propuesto por Nesta. Actualmente, la empresa está en la fase de conciencia dentro de las fases de la cultura de la innovación. En esta etapa, la organización comienza a reconocer la importancia de la innovación y la necesidad de adaptarse a un entorno cambiante. Aunque pueden surgir iniciativas de innovación aisladas, estas aún no están completamente integradas en la cultura organizacional.

Rincón Nuestro, en su fase de conciencia, está transitando el proceso de reconocer que la innovación no solo es una herramienta para mantenerse competitivo, sino que es esencial para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo. En esta etapa, las ideas innovadoras, aunque a menudo vistas como riesgosas, comienzan a percibirse también como oportunidades para mejorar la oferta del restaurante y diferenciarse de la competencia.

Crear un entorno que promueva la generación de ideas y donde estas sean escuchadas y tenidas en cuenta es esencial para que los equipos puedan explorar nuevos escenarios y posibles soluciones que respondan a las necesidades cambiantes de los consumidores. Este enfoque no solo mejora los productos y servicios ofrecidos, sino que también fomenta una cultura organizacional abierta al cambio y al aprendizaje continuo, elementos clave en el desarrollo de una verdadera cultura de innovación.

Si bien Rincón Nuestro aún se encuentra en una etapa inicial, su interés por integrar la innovación de manera más estructurada indica un camino positivo hacia la consolidación de una cultura de innovación que se refleje en todos sus procesos.

Actividades

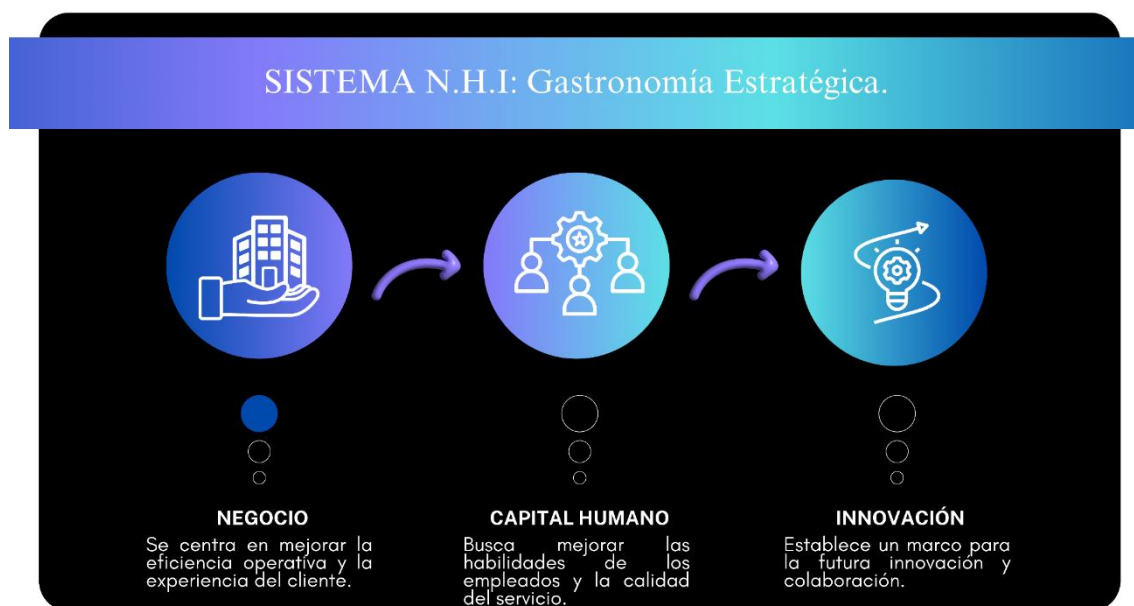


Ilustración 5 Sistema N.H.I: Gastronomía Estratégica. Fuente: Elaboración Propia.

Pilar 1: Negocio.

Actividades para la optimización global del negocio Rincón Nuestro.

1. Análisis actual del negocio

- Mapear los procesos actuales para comprender las interacciones y dependencias entre actividades utilizando el mapa de procesos según ISO 9001 2015.
- Realizar un diagrama de flujo de cada proceso.

- Realizar un diagnóstico para detectar las áreas con mayores demoras y obstáculos en el flujo de trabajo evaluando tareas redundantes e ineficiencias en la asignación de recursos para optimizar su uso.
2. Establecimiento de requerimientos, objetivos y métricas (KPIs) para la reorganización de procesos
- Identificar necesidades con base en el mapeo de procesos, definir recursos, habilidades y tecnología necesarias para optimizar cada actividad.
 - Establecer objetivos medibles y específicos para cada proceso.
 - Definir KPIs específicos que permitan medir el rendimiento y los resultados de cada proceso una vez que se establezcan los objetivos y de forma permanente.
3. Reorganización de procesos
- Reestructurar los flujos operativos de acuerdo con las necesidades y requerimientos definidos.
 - Reorganizar la asignación de funciones al personal y recursos para maximizar el rendimiento.
4. Estandarización de procedimientos operativos
- Crear un manual de procedimientos detallado que refleje la operación diaria para cada área de trabajo.
5. Implementación de herramientas de gestión
- Configurar las herramientas, en este caso, FUDO (como ERP) y TRELLO.
 - Instalación del software en hardware correspondiente (computadoras, tablets y POS) asegurando su correcto funcionamiento.
 - Crear plantillas y flujos: Diseñar y configurar plantillas y flujos de trabajo para facilitar su uso diario.

6. Capacitación del personal

- Desarrollar materiales de capacitación: Crear guías y tutoriales sobre el uso efectivo de cada herramienta.
- Organizar sesiones de capacitación técnicas para asegurar que el personal involucrado comprenda el funcionamiento y la operatividad de las herramientas implementadas.
- Llevar a cabo capacitaciones regulares sobre los nuevos procedimientos para cada área de la organización.

7. Revisión y mejora continua.

a. Establecer sesiones de evaluación continua que incluya sesiones de retroalimentación cada tres meses en cada área de Rincón Nuestro. Estas sesiones permitirán:

- Evaluar los resultados de los KPIs establecidos para verificar el cumplimiento de los objetivos.
- Identificar áreas de mejora basado en los resultados de los KPIs y el feedback de empleados y clientes externos e internos, e identificar posibles ajustes y optimizaciones.
- Ajustar procesos según hallazgos para mejorar continuamente los procesos.
- Registrar los resultados, aprendizajes y recomendaciones para futuras mejoras.

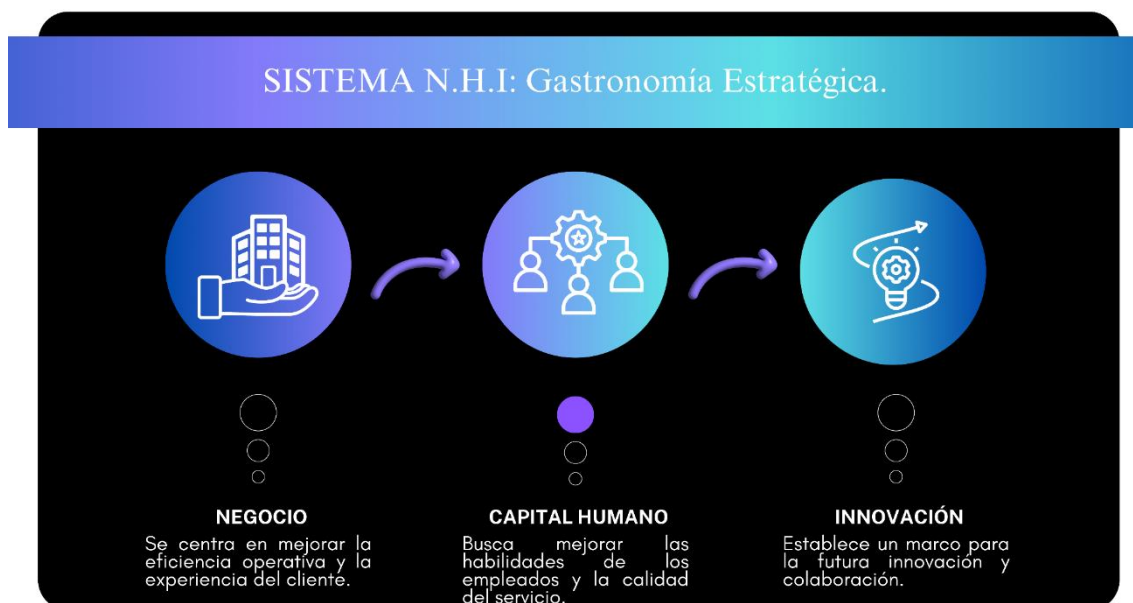


Ilustración 6 Sistema N.H.I: Gastronomía Estratégica. Fuente: Elaboración Propia.

Pilar 2: Capital Humano

Actividades para el Plan de Upskilling.

1. Análisis de brechas de habilidades.

- Contratar profesionales especializados en Recursos Humanos para llevar a cabo el desarrollo de este pilar, asegurando una correcta implementación de las actividades de capacitación y evaluación de habilidades.
- Evaluar y detectar habilidades clave a desarrollar en el equipo mediante encuestas y evaluaciones, enfocándose en aspectos críticos como atención al cliente, eficiencia operativa y técnicas culinarias específicas.

2. Diseño de programas de upskilling personalizados

- Desarrollar rutas de aprendizaje adaptadas a las necesidades específicas de cada puesto, con enfoque en áreas críticas como gestión operativa, dinámicas de equipo, procesos de producción, optimización de tiempos en cocina, presentación de productos y técnicas de atención al cliente, alineados a los requerimientos operacionales del restaurante.

3. Diversidad en los métodos de capacitación

- Implementar un enfoque multimodal para la capacitación, combinando formación presencial y e-learning, con el fin de maximizar la flexibilidad y adaptabilidad a distintos perfiles de aprendizaje, garantizando un desarrollo integral y práctico de las competencias necesarias para cada área funcional.

4. Establecimiento de métricas (KPIs) y evaluación de impacto

- Definir indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar la efectividad del plan de capacitación y medir la adquisición de competencias.
- Utilizar SurveyMonkey y su herramienta de Net Promoter Score (NPS) para obtener retroalimentación directa de los clientes antes y después de implementar el plan de capacitación del personal.
- Diseñar encuestas y entrevistas a través de Google Forms para los colaboradores, con el objetivo de realizar un análisis cualitativo de sus opiniones, experiencias, sugerencias e inconformidades, para obtener retroalimentación directa sobre el impacto de la capacitación en su desempeño y satisfacción laboral.

5. Fomento de una cultura de aprendizaje continuo

- Realizar reuniones mensuales para compartir técnicas nuevas, discutir tendencias gastronómicas y permitir la autoevaluación de intereses y áreas de mejora.
- Implementar sesiones de coaching organizacional para fortalecer el aprendizaje y las relaciones de equipo.

6. Reconocimiento y recompensas personalizadas

- Implementar un sistema de puntos en Trello, donde los empleados ganen puntos por completar capacitaciones. Utilizando Butler (función dentro de TRELLO), se automatizará la asignación de puntos y los empleados podrán canjearlos por recompensas, motivando el aprendizaje continuo.

7. Documentación y reporte de resultados

- Elaborar informes sobre los procesos y resultados del plan, destacando aprendizajes y recomendaciones para futuras mejoras, fomentando así una estrategia iterativa y de mejora continua.

8. Ajustes y mejoras continuas

- Revisar y ajustar el plan de capacitación con base en los KPIs, NPS y el feedback recibido de empleados y clientes, aplicando mejoras adaptativas para mantener el programa relevante y efectivo.

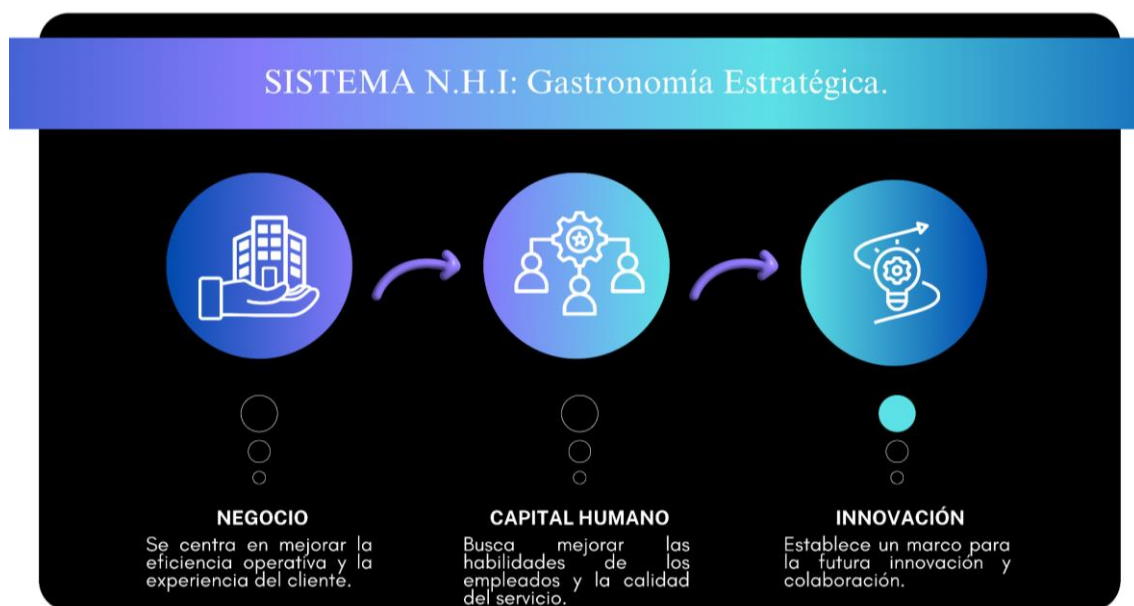


Ilustración 7 Sistema N.H.I: Gastronomía Estratégica. Fuente: Elaboración Propia.

Pilar 3: Innovación.

Actividades para establecer un marco para una futura área de innovación.

1. Diagnóstico de preparación y disposición para la innovación.
 - Realizar encuestas y entrevistas a distintos niveles del equipo para medir la apertura y disposición hacia la innovación.
 - Identificar patrones de barreras y factores clave de éxito mediante análisis de respuestas.
 - Documentar los hallazgos y usarlos para crear estrategias específicas de sensibilización.
2. Comunicación de misión, visión y valores de la empresa.
 - Organizar charlas para comunicar la misión, visión y valores enfocados en la innovación.
3. Creación e impartición de talleres sobre innovación.

- Diseñar módulos específicos de creatividad, design thinking y resolución de problemas.
 - Impartir sesiones regulares donde los empleados trabajen con herramientas de pensamiento lateral.
4. Desarrollo de una cultura de colaboración.
- Crear talleres periódicos donde los empleados trabajen con brainstorming para, juntos, discutir problemas, generar ideas y encontrar soluciones innovadoras.
5. Definición de roles y responsabilidades en equipos de innovación
- Identificar a los miembros del equipo con el perfil adecuado y asignarles tareas específicas relacionadas con proyectos de innovación.
 - Crear descripciones detalladas que alineen cada rol con los objetivos estratégicos de innovación.
6. Implementación de canal de trabajo colaborativo
- Desarrollar un espacio colaborativo dentro de Trello, donde los colaboradores puedan compartir ideas, discutir propuestas y recibir retroalimentación constructiva.
7. Selección de soluciones mediante evaluación de factibilidad
- Definir criterios como impacto, costo y viabilidad técnica para evaluar ideas.
 - Reunir a todos los colaboradores para revisar las ideas y comenzar el proceso de selección.
8. Establecimiento de KPIs para medir el impacto
- Establecer indicadores específicos para medir la efectividad de las iniciativas de innovación.

9. Implementación de soluciones viables y mejora continua

- Ejecutar pruebas de las ideas seleccionadas, haciendo ajustes según los resultados.
- Implementar evaluaciones periódicas para optimizar y actualizar las soluciones según los cambios en el entorno.

11. Celebración de éxitos

- Crear un programa de incentivos para celebrar los logros y contribuciones innovadoras.
- Organizar eventos semestrales para destacar los éxitos en innovación y reforzar el compromiso del equipo.

Para el caso de estudio se seleccionan dos herramientas FUDO, TRELLO y SURVEYMONKEY.

FUDO

Es un ERP con aplicación web para poder administrar y gestionar el negocio gastronómico, ya sea un bar, un café, un restaurante o cualquier negocio similar. Simplemente se accede a través de Internet mediante cualquier navegador. Posee funciones generales como: Ventas, gastos, productos, clientes, proveedores, impresión de comandas y pre-cuentas, usuarios, reportes e indicadores; como así también módulos que se adquieren de manera adicional como, por ejemplo: módulo de gestión de mesas, ventas por comensal, ventas por delivery, facturación electrónica, monitor de cocina (KDS).

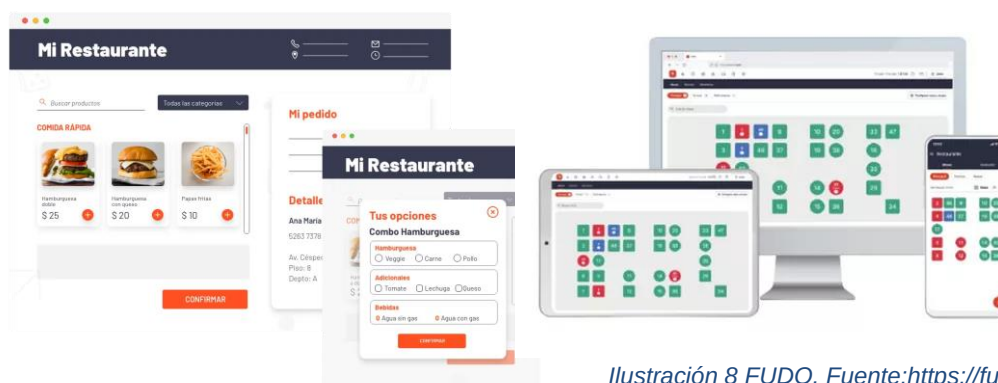


Ilustración 8 FUDO. Fuente: <https://fu.do/es-ar/>

Ilustración 9 FUDO. Fuente: <https://fu.do/es-ar/>

TRELLO

Trello es una herramienta visual que permite a los equipos gestionar proyectos y flujos de trabajo de forma eficiente. Ofrece la opción de supervisar tareas, adjuntar archivos, agregar listas de verificación e implementar automatizaciones, todo personalizable según las necesidades del equipo

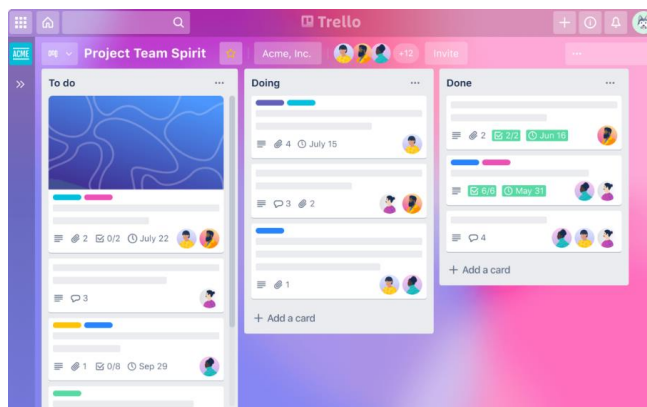


Ilustración 10 Trello Fuente: <https://trello.com/es/tour>

SURVEYMONKEY

SurveyMonkey es una plataforma todo en uno diseñada para crear encuestas, formularios y realizar investigaciones de mercado de manera rápida y eficiente.

La herramienta ofrece plantillas personalizadas que permiten crear encuestas de manera rápida, incluso con recomendaciones automáticas impulsadas por inteligencia artificial (IA), facilitando la creación de encuestas bien estructuradas y evitando errores comunes. Además, permite enviar las encuestas de diversas formas, como por correo electrónico, enlaces web o códigos QR, para llegar a la audiencia adecuada.

Entre sus características destacadas está la integración del Net Promoter Score (NPS), que mide la satisfacción y lealtad del cliente. Las encuestas NPS permiten segmentar a los clientes en promotores, pasivos y detractores, ayudando a identificar áreas de mejora y fortalecer la relación con los consumidores.

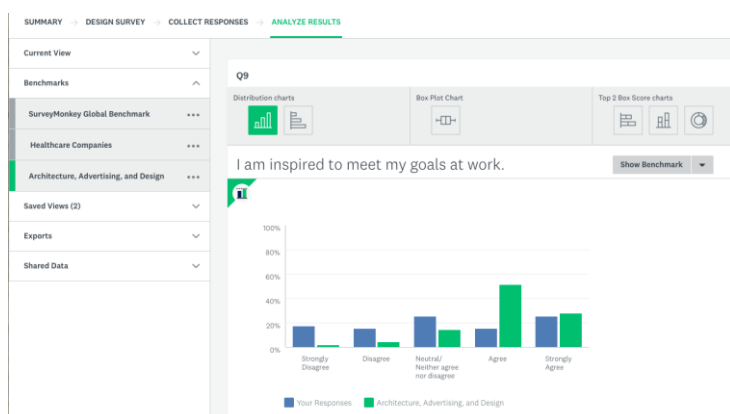


Ilustración 11 Survey Monekey Fuente: <https://es.surveymonkey.com/>

Ilustración 12 Survey Monekey Fuente: <https://es.surveymonkey.com/>

Estructura de desglose de trabajo (EDT)

Estructura de desglose de trabajo: " Rincón Nuestro"		
PILAR	Actividad global	Subtareas
1: NEGOCIO	Análisis actual del negocio	Mapear los procesos actuales para comprender las interacciones y dependencias entre actividades utilizando el mapa de procesos según ISO 9001 2015.
		Realizar un diagrama de flujo de cada proceso.
	Establecimiento de requerimientos, objetivos y métricas (KPIs) para la reorganización de procesos	Realizar un diagnóstico para detectar las áreas con mayores demoras y obstáculos en el flujo de trabajo evaluando tareas redundantes e ineficiencias en la asignación de recursos para optimizar su uso
		Identificar necesidades con base en el mapeo de procesos, definir recursos, habilidades y tecnología necesarias para optimizar cada actividad.
		Establecer objetivos medibles y específicos para cada proceso.
	Reorganización de procesos	Definir KPIs específicos que permitan medir el rendimiento y los resultados de cada proceso una vez que se establezcan los objetivos y de forma permanente.
		Reestructurar los flujos operativos de acuerdo con las necesidades y requerimientos definidos.
	Estandarización de procedimientos operativos	Reorganizar la asignación de funciones al personal y recursos para maximizar el rendimiento
		Crear un manual de procedimientos detallado que refleje la operación diaria para cada área de trabajo.
	Implementación de herramientas de gestión	Configurar las herramientas, en este caso, FUDO (como ERP) y TRELLO.
Instalación del software en hardware correspondiente (computadoras, tablets y POS) asegurando su correcto funcionamiento.		
Capacitación del personal	Crear plantillas y flujos: Diseñar y configurar plantillas y flujos de trabajo para facilitar su uso diario.	
	Desarrollar materiales de capacitación: Crear guías y tutoriales sobre el uso efectivo de cada herramienta.	
	Organizar sesiones de capacitación técnicas para asegurar que el personal involucrado comprenda el funcionamiento y la operatividad de las herramientas implementadas.	
Revisión y mejora continua.	Llevar a cabo capacitaciones regulares sobre los nuevos procedimientos para cada área de la organización.	
	Establecer sesiones de evaluación continua que incluya sesiones de retroalimentación cada tres meses en cada área de Rincón Nuestro. Estas sesiones permitirán:	
2: Capital Humano "Plan de Upskilling"	Análisis de brechas de habilidades.	Contratar profesionales especializados en Recursos Humanos para llevar a cabo el desarrollo de este pilar, asegurando una correcta implementación de las actividades de capacitación y evaluación de habilidades.
		Evaluar y detectar habilidades clave a desarrollar en el equipo mediante encuestas y evaluaciones, enfocándose en aspectos críticos como atención al cliente, eficiencia operativa y técnicas culinarias específicas
	Diseño de programas de upskilling personalizados	Desarrollar rutas de aprendizaje adaptadas a las necesidades específicas de cada puesto, con enfoque en áreas críticas como gestión operativa, dinámicas de equipo, procesos de producción, optimización de tiempos en cocina, presentación de productos y técnicas de atención al cliente, alineados a los requerimientos operacionales del restaurante.
	Diversidad en los métodos de capacitación	Implementar un enfoque multimodal para la capacitación, combinando formación presencial y e-learning, con el fin de maximizar la flexibilidad y adaptabilidad a distintos perfiles de aprendizaje, garantizando un desarrollo integral y práctico de las competencias necesarias para cada área funcional.
	Establecimiento de métricas (KPIs) y evaluación de impacto	Definir indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar la efectividad del plan de capacitación y medir la adquisición de competencias.
		Utilizar SurveyMonkey y su herramienta de Net Promoter Score (NPS) para obtener retroalimentación directa de los clientes antes y después de implementar el plan de capacitación del personal.
		Diseñar encuestas y entrevistas a través de Google Forms para los colaboradores, con el objetivo de realizar un análisis cualitativo de sus opiniones, experiencias, sugerencias e inconformidades, para obtener retroalimentación directa sobre el impacto de la capacitación en su desempeño y satisfacción laboral.
	Fomento de una cultura de aprendizaje continuo	Realizar reuniones mensuales para compartir técnicas nuevas, discutir tendencias gastronómicas y permitir la autoevaluación de intereses y áreas de mejora.
		Implementar sesiones de coaching organizacional para fortalecer el aprendizaje y las relaciones de equipo.
	Reconocimiento y recompensas personalizadas	Implementar un sistema de puntos en Trello, donde los empleados ganen puntos por completar capacitaciones. Utilizando Butler (función dentro de TRELLO), se automatizará la asignación de puntos y los empleados podrán canjearlos por recompensas, motivando el aprendizaje continuo.

Ilustración 13 EDT. Estructura de Desglose de Trabajo Parte 1. Fuente: Elaboración propia.

	Documentación y reporte de resultados	Elaborar informes sobre los procesos y resultados del plan, destacando aprendizajes y recomendaciones para futuras mejoras, fomentando así una estrategia iterativa y de mejora continua
	Ajustes y mejoras continuas	Revisar y ajustar el plan de capacitación con base en los KPIs, NPS y el feedback recibido de empleados y clientes, aplicando mejoras adaptativas para mantener el programa relevante y efectivo.
3: Innovación	Diagnóstico de preparación y disposición para la innovación.	Realizar encuestas y entrevistas a distintos niveles del equipo para medir la apertura y disposición hacia la innovación.
		Identificar patrones de barreras y factores clave de éxito mediante análisis de respuestas.
		Documentar los hallazgos y usarlos para crear estrategias específicas de sensibilización.
	Comunicación de misión, visión y valores de la empresa.	Organizar charlas para comunicar la misión, visión y valores enfocados en la innovación.
	Creación e impartición de talleres sobre innovación.	Diseñar módulos específicos de creatividad, design thinking y resolución de problemas.
		Impartir sesiones regulares donde los empleados trabajen con herramientas de pensamiento lateral.
	Desarrollo de una cultura de colaboración.	Crear talleres periódicos donde los empleados trabajen con brainstorming para, juntos, discutir problemas, generar ideas y encontrar soluciones innovadoras.
	Definición de roles y responsabilidades en equipos de innovación	Identificar a los miembros del equipo con el perfil adecuado y asignarles tareas específicas relacionadas con proyectos de innovación.
		Crear descripciones detalladas que alineen cada rol con los objetivos estratégicos de innovación.
	Implementación de canal de trabajo colaborativo	Desarrollar un espacio colaborativo dentro de Trello, donde los colaboradores puedan compartir ideas, discutir propuestas y recibir retroalimentación constructiva.
	Selección de soluciones mediante evaluación de factibilidad	Definir criterios como impacto, costo y viabilidad técnica para evaluar ideas.
		Reunir a todos los colaboradores para revisar las ideas y comenzar el proceso de selección.
	Establecimiento de KPIs para medir el impacto	Establecer indicadores específicos para medir la efectividad de las iniciativas de innovación.
	Implementación de soluciones viables y mejora continua	Ejecutar pruebas de las ideas seleccionadas, haciendo ajustes según los resultados.
		Implementar evaluaciones periódicas para optimizar y actualizar las soluciones según los cambios en el entorno.
	Celebración de éxitos	Crear un programa de incentivos para celebrar los logros y contribuciones innovadoras.

Ilustración 14EDT. Estructura de Desglose de Trabajo Parte 2. Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de Gantt

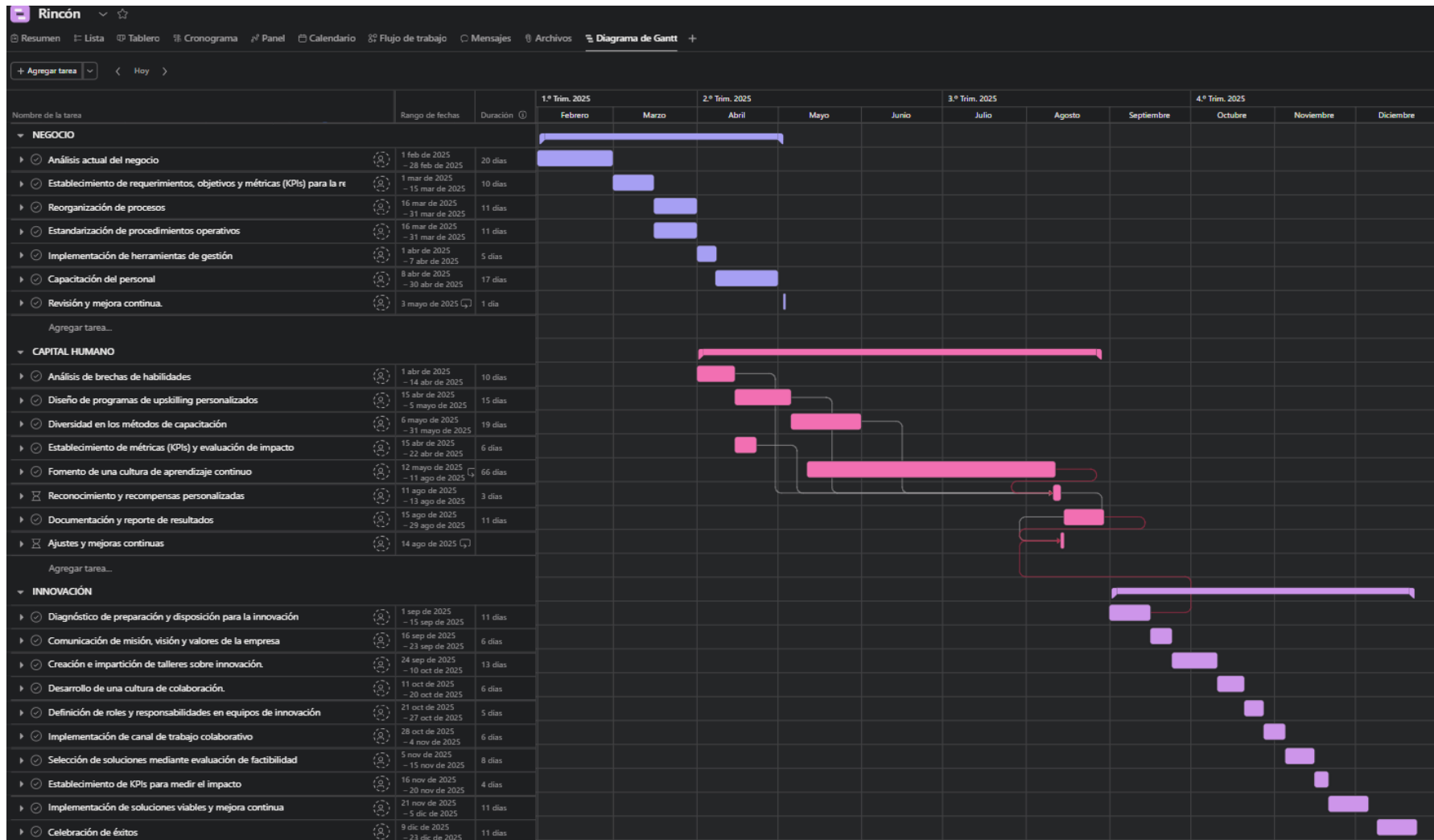


Ilustración 15 Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración Propia.

Recursos

	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES
PILAR		
1: NEGOCIO	• Dueño • Gerente • Empleados Operativos • Director/a de Marketing	• Cursos de gastronomía en Mariano Moreno - Gato Dumas. • Plataforma de comunicación interna: Trello. • ERP: Fudo.
2: CAPITAL HUMANO	• Contador/a del negocio • Encargados del negocio • Ing. en Innovación y Desarrollo	• Sistema de encuestas de satisfacción: Google Forms y SurveyMonkey para utilizar NPS. • Equipos y Hardware: • 1 PC All-in-One • 1 All-in-One POS (sistema de punto de venta)
3: INNOVACIÓN	• Especialista en procesos • Especialistas en Recursos Humanos	• 3 Tablets • Guías y manuales de procedimientos: Documentos detallados con los nuevos procedimientos operativos.

Tabla 1 Recursos humanos - materiales. Fuente: Elaboración Propia.

Matriz RACI

Pilar1: NEGOCIO									
RESPONSABLES	Dueño	Gerente	Empleados Operativos	Director/a de Marketing	Contador/a	Encargados del negocio	Ingeniera en Innovación y Desarrollo	Especialista en Procesos	Especialistas en Recursos Humanos
Análisis actual del negocio	A	R	I	I	C	C	R	R	C
Mapeo de procesos	A	R	I	I	C	C	R	R	C
Realización de diagnóstico	A	R	I	I	C	C	R	R	C
Establecimiento de requerimientos y KPIs	A	R	I	I	C	C	R	R	C
Reorganización de procesos	A	R	I	I	I	C	R	R	C
Estandarización de procedimientos	A	R	I	I	I	I	R	R	C
Implementación de herramientas de gestión	A	R	I	R	C	I	R	R	C
Capacitación del personal	A	R	R	I	I	I	C	R	A
Revisión y mejora continua	A	R	I	I	I	I	R	R	C

Ilustración 16 Matriz RACI -Negocio. Fuente: Elaboración Propia.

Pilar 2: CAPITAL HUMANO									
RESPONSABLES	Dueño	Gerente	Empleados Operativos	Director/a de Marketing	Contador/a	Encargados del negocio	Ingeniera en Innovación y Desarrollo	Especialista en Procesos	Especialistas en Recursos Humanos
Análisis de brechas de habilidades	A	R	I	I	I	I	R	R	C
Diseño de programas de upskilling personalizados	A	R	I	I	I	I	R	R	C
Diversidad en los métodos de capacitación	A	R	I	I	I	I	R	R	C
Establecimiento de métricas (KPIs) y evaluación de impacto	A	R	I	I	I	I	R	R	C
Fomento de una cultura de aprendizaje continuo	A	R	R	I	I	I	C	C	R
Reconocimiento y recompensas personalizadas	A	R	R	I	I	I	C	C	R
Documentación y reporte de resultados	A	R	I	I	I	I	R	R	C
Ajustes y mejoras continuas	A	R	I	I	I	I	R	R	C

Ilustración 17Matriz RACI -Capital Humano. Fuente: Elaboración Propia.

Pilar 3: Innovación									
RESPONSABLES	Dueño	Gerente	Empleados Operativos	Director/a de Marketing	Contador/a	Encargados del negocio	Ingeniera en Innovación y Desarrollo	Especialista en Procesos	Especialistas en Recursos Humanos
Diagnóstico de preparación y disposición para la innovación	A	R	I	I	C	C	R	C	C
Comunicación de misión, visión y valores de la empresa	A	R	R	I	I	I	R	C	C
Creación e impartición de talleres sobre innovación	A	R	I	I	I	I	R	C	R
Desarrollo de una cultura de colaboración	A	R	R	I	I	I	R	C	R
Definición de roles y responsabilidades en equipos de innovación	A	R	I	I	I	I	R	C	C
Implementación de canal de trabajo colaborativo	A	R	R	I	I	I	R	C	C
Selección de soluciones mediante evaluación de factibilidad	A	R	I	I	I	I	R	C	C
Establecimiento de KPIs para medir el impacto	A	R	I	I	I	I	R	C	C
Implementación de soluciones viables y mejora continua	A	R	R	I	I	I	R	C	C
Celebración de éxitos	A	R	R	I	I	I	R	C	C

Ilustración 18 Matriz RACI -Innovación. Fuente: Elaboración Propia.

Presupuesto.

Presupuesto Estimado para proyecto (11 meses)						
ORDEN	Recurso	Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Costo Unitario (USD)	Total Estimado (USD)
1	Recursos Humanos					
1.1	Ingeniero en Innovación y Desarrollo	Salario mensual estimado	1	Persona/mes	\$1,900.00	\$22,800.00
1.2	Especialistas en RR.HH	Salario mensual estimado por 2 personas	2	Personas/mes	\$960.00	\$10,560.00
1.3	Especialista en Procesos	Salario mensual estimado	1	Persona/mes	\$1,200.00	\$13,200.00
2	Plataformas y Herramientas Digitales					
2.1	Capacitaciones presenciales Mariano Moreno	Cursos de gastronomía en Mariano Moreno	3	Cursos	\$420.00	\$1,260.00
2.2	Capacitaciones Online Gato Dumas	Costo estimado por curso	4	Cursos	\$55.00	\$220.00
2.3	Trello	Plan de pago enterprise por usuario al mes con facturación anual	1	Usuario/año	\$210.00	\$2,520.00
2.4	ERP Fudo	Suscripción mensual	1	Suscripción/mes	\$70.00	\$840.00
2.5	SurveyMonkey (NPS)	Suscripción mensual SurveyMonkey Equipo Premier	1	Suscripción/mes	\$2.00	\$24.00
3	Equipos y Hardware					
3.1	PC All-in-One	PC All-in-One de gama media (ej. HP, Dell)	1	Unidad	\$897.00	\$897.00
3.2	All-in-One POS	Sistema de punto de venta All-in-One (incluye software)	1	Unidad	\$745.00	\$745.00
3.3	Tablet	Lenovo Tablet Lenovo Tab M9 9" HD 4GB+64GB,	3	Unidades	\$400.00	\$1,200.00
TOTAL						\$54,266.00

Ilustración 19 Presupuesto. Fuente: Elaboración Propia.

Outcomes – outputs

Pilar	KPI	Descripción	Cálculo	Frecuencia de Medición	Unidad de Medida	Beneficios
NEGOCIO	Costo de inventario mensual (\$)	Mide el costo total mensual de los productos almacenados y gestionados por el restaurante.	Costo de inventario = (Costo de los productos comprados + Costo de almacenamiento)	Mensual	\$	Mejor control sobre el presupuesto y reducción de desperdicios o compras innecesarias.
	Reorganización de procesos: Reducción de tiempo de espera	Mide la reducción del tiempo de espera de los clientes después de la reorganización de procesos operativos.	(Tiempo de espera actual - Tiempo de espera post-reorganización) / Tiempo de espera actual.	2 meses, a partir de mayo 2025	%	Mejora en la experiencia del cliente y mayor eficiencia operativa.
CAPITAL HUMANO	Implementar un sistema de puntos en Trello para capacitaciones	Mide el incremento en el número de capacitaciones completadas por empleado gracias al sistema de recompensas en Trello.	(Número de capacitaciones completadas post-recompensas - Número de capacitaciones completadas antes) / Número de capacitaciones completadas antes.	1 año, a partir de agosto 2025	%	Mayor motivación del personal, aprendizaje continuo, mejora del desempeño.
	Tasa de satisfacción del cliente (% NPS)	Mide la satisfacción de los clientes en base a la calidad del servicio y la experiencia general.	NPS = (Número de Promotores - Número de Detractores) / Número total de respuestas × 100	Trimestral o semestral	%	Mejora en la fidelización de clientes y percepción del servicio.
INNOVACIÓN	Número de ideas innovadoras generadas por trimestre	Mide la cantidad de ideas nuevas generadas por el equipo durante los talleres de innovación o sesiones de brainstorming.	Número de ideas generadas por trimestre.	Trimestral	Número	Fomenta la creatividad y mejora continua en el restaurante.
	Satisfacción del equipo con iniciativas de innovación (%)	Mide el nivel de satisfacción del personal respecto a las actividades de innovación implementadas, según encuestas internas.	Satisfacción = (Número de empleados satisfechos / Número total de empleados que participaron en la encuesta) × 100	Trimestral	%	Mejora en el compromiso y motivación del personal, promoviendo una cultura innovadora.

Ilustración 20 OKR, Outcome - Output. Fuente: Elaboración propia.

KPI's.

Pilar	ACTIVIDAD	OKR	OUTCOME	OUTPUT
Negocio	Mapear los procesos actuales utilizando el mapa de procesos según ISO 9001 2015.	Objetivo: Identificar cuellos de botella y áreas de mejora en los procesos operativos en un plazo de 1 mes.	Mayor eficiencia y optimización del flujo de trabajo.	Mapa de procesos completo y actualizado.
	Reorganización de procesos.	Objetivo: Reducir el tiempo de espera de los clientes en un 10% en 2 meses, a partir de mayo 2025.	Mejorar la experiencia del cliente y aumentar la satisfacción.	Nuevo organigrama y plan de asignación de funciones.
	Implementar el ERP FUDO.	Objetivo: Integrar todas las áreas operativas del restaurante en el sistema ERP en 3 meses.	Centralización de la información, mejor control de inventario y gestión de costos.	Sistema ERP FUDO completamente implementado y en funcionamiento.
Capital Humano	Evaluar y detectar habilidades clave a desarrollar en el equipo.	Objetivo: Identificar las brechas de habilidades del personal en áreas de atención al cliente, eficiencia operativa y técnicas culinarias en 10 días, a partir del 1 de abril de 2025.	Diseño de programas de capacitación más específicos y efectivos.	Informe con las brechas de habilidades y áreas de mejora.
	Implementar un enfoque multimodal para la capacitación del personal.	Objetivo: Aumentar la participación del personal en los programas de capacitación en un 15% en 6 meses, a partir de mayo de 2025.	Mayor desarrollo de habilidades y competencias del personal, mejora en la calidad del servicio.	Plataforma de e-learning y programa de capacitaciones presenciales implementados.
	Implementar un sistema de puntos en Trello para recompensar la participación en capacitaciones.	Objetivo: Incrementar el número de capacitaciones completadas por empleado en un 20% en 1 año, a partir de agosto de 2025.	Motivación del personal para el aprendizaje continuo, mejora en el desempeño individual y colectivo.	Sistema de puntos en Trello activo y funcionando, con un catálogo de recompensas.
Innovación	Realizar encuestas y entrevistas para medir la apertura y disposición del personal hacia la innovación.	Objetivo: Determinar el nivel de aceptación e interés en la innovación dentro del equipo en 2 semanas, a partir de octubre de 2025.	Conocer las percepciones del personal y adaptar la estrategia de innovación.	Informe con los resultados de las encuestas y entrevistas.
	Crear talleres periódicos para que los empleados trabajen con brainstorming.	Objetivo: Generar al menos 5 ideas innovadoras para mejorar el negocio cada trimestre, a partir de octubre de 2025.	Fomentar una cultura de colaboración e innovación, generación de nuevas ideas y soluciones.	Registro de ideas generadas en los talleres de brainstorming.
	Implementar un espacio colaborativo dentro de Trello para la innovación.	Objetivo: Aumentar la participación del personal en la plataforma de innovación en un 30% en 3 meses, a partir de octubre de 2025.	Facilitar la comunicación y el intercambio de ideas entre el personal.	Espacio de trabajo en Trello activo, con participación constante del personal.

Ilustración 21 KPI's. Fuente: Elaboración Propia.

Análisis de Riesgo - MATRIZ AMFE.

Actividades		MATRIZ AMFE									
		Proyecto: Rincón Nuestro							Fecha: 1/2/2025		
		Afectados: Dueños, Gerentes colaboradores de Rincón Nuestro									
Nº	Operaciones	Modo de falla potencial	Efecto potencial de la falla	Gravedad	Causa potencial de la falla	Ocurrencia	Controles existentes	Detección	IPR	Acciones recomendadas	Responsables
1	Mapeo de Procesos Actuales	Falta de participación del personal clave	Información incompleta o imprecisa sobre los procesos	8	Resistencia al cambio, falta de tiempo, falta de comprensión de la importancia del mapeo	6	Reuniones informativas para explicar el objetivo y beneficios del mapeo, asignación de tiempo específico para la participación, capacitación sobre la metodología de mapeo	7	336	* Implementar un sistema de incentivos para fomentar la participación. * Realizar entrevistas individuales para obtener información detallada. * Validar la información obtenida con diferentes fuentes.	Gerente General, Encargados de área, Especialista en Procesos
2	Implementación de FUDO y TRELLO	Dificultades en la adopción de las herramientas por parte del personal	Resistencia al uso de software, falta de familiaridad con las plataformas, errores en la configuración	7	Falta de capacitación adecuada, falta de soporte técnico, complejidad de las herramientas	5	Capacitación práctica y personalizada sobre el uso de FUDO y TRELLO, soporte técnico continuo, selección de personal con experiencia en el uso de software similar	6	210	* Asignar un facilitador interno para promover el uso de las herramientas. * Desarrollar un manual de usuario conciso y fácil de entender. * Implementar un sistema de seguimiento para identificar y resolver problemas de uso.	Gerente General, Director/a de Marketing, Especialista en Procesos
3	Revisión y Mejora Continua	Falta de seguimiento y actualización de los procesos	Los procesos se vuelven obsoletos, no se detectan nuevas oportunidades de mejora, se perpetúan ineficiencias	9	Falta de tiempo, falta de recursos, falta de compromiso con la mejora continua	4	Establecer un cronograma regular para la revisión y actualización de los procesos, asignar recursos específicos para la mejora continua, integrar la mejora continua en la cultura de la empresa	5	180	* Establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) para monitorear la eficacia de los procesos. * Implementar un sistema de sugerencias para fomentar la participación del personal en la mejora continua. * Celebrar los logros en la mejora continua para reforzar el compromiso del equipo.	Gerente General, Encargados de área, Todos los empleados
4	Análisis de Brechas de Habilidades	Identificación incorrecta de las habilidades necesarias	Se implementan programas de capacitación que no responden a las necesidades reales del negocio	7	Falta de un análisis exhaustivo de las funciones y responsabilidades, falta de conocimiento del mercado laboral actual, falta de alineación con los objetivos estratégicos del negocio	4	Realizar entrevistas a los empleados y a sus supervisores, analizar las tendencias del mercado laboral en el sector gastronómico, alinear las habilidades necesarias con la visión a largo plazo de Rincón Nuestro	8	224	* Contratar a un consultor externo especializado en análisis de brechas de habilidades. * Realizar un benchmark con otras empresas del sector para identificar las mejores prácticas. * Involucrar a los empleados en la identificación de las habilidades necesarias para su desarrollo profesional.	Gerente General, Consultora de Recursos Humanos, Especialistas en Recursos Humanos
5	Diseño de Programas de Upskilling	Baja participación de los empleados en los programas	Los empleados no adquieren las habilidades necesarias, se desperdician recursos en programas ineficaces	6	Falta de interés por parte de los empleados, horarios de capacitación incompatibles con las jornadas laborales, contenido de los programas poco atractivo o irrelevante	5	Ofrecer incentivos para la participación, flexibilizar los horarios de capacitación, diseñar programas de capacitación personalizados y adaptados a las necesidades de los empleados	7	210	* Ofrecer diferentes formatos de capacitación (presencial, online, mentoring). * Desarrollar contenido de capacitación práctico y aplicable al trabajo diario. * Vincular la participación en los programas de upskilling con oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa.	Gerente General, Director/a de Marketing, Especialistas en Recursos Humanos
6	Implementación del Área de Innovación	Falta de compromiso por parte de la gerencia	El área de innovación no recibe los recursos necesarios, no se le da la importancia estratégica que requiere	9	Resistencia al cambio, falta de visión de futuro, falta de comprensión del valor de la innovación	3	Asignar un presupuesto específico para el área de innovación, integrar la innovación en los objetivos estratégicos del negocio, comunicar a todo el personal la importancia de la innovación	4	108	* Contratar a un líder experimentado en innovación para dirigir el área. * Establecer un sistema de recompensas para las ideas innovadoras que se implementen con éxito. * Crear un espacio físico dedicado a la innovación para fomentar la creatividad.	Dueño, Gerente General, Ing. en Innovación y Desarrollo
7	Diagnóstico de Preparación para la Innovación	Falta de honestidad en las respuestas a las encuestas y entrevistas	Se obtiene una imagen distorsionada de la cultura de la empresa, no se identifican las verdaderas barreras a la innovación	6	Temor a represalias, deseo de dar una imagen positiva, falta de comprensión de las preguntas	4	Garantizar el anonimato de las respuestas, crear un ambiente de confianza para que los empleados puedan expresar sus opiniones libremente, utilizar diferentes métodos de recolección de datos (encuestas, entrevistas, grupos focales)	7	168	* Contratar a un consultor externo para realizar el diagnóstico, con el fin de garantizar la imparcialidad. * Realizar una sesión de feedback con los empleados para discutir los resultados del diagnóstico y planificar acciones conjuntas.	Gerente General, Consultora de Recursos Humanos

Ilustración 22 Análisis de Riesgo -MATRIZ AMFE.

Evaluación de escenarios.

Escenario	Condiciones	Resultados
Optimista	Se proyecta un equipo con alta receptividad hacia la cultura de innovación, lo que permitirá mantener una sinergia efectiva entre las áreas de Negocio, Capital Humano e Innovación. Se prevé la consolidación de herramientas clave como FUDO y Trello, optimizando aún más los procesos internos. Los esfuerzos de upskilling continuarán generando un impacto positivo en el servicio al cliente, reforzando la calidad de la atención. Este panorama se visualiza en un contexto económico estable con crecimiento moderado, que favorecerá la aceptación de nuevas propuestas gastronómicas, fortaleciendo la competitividad del negocio.	Rincón Nuestro se posiciona en el mercado logrando un aumento significativo en su rentabilidad, lo que genera un excedente considerable para reinversiones estratégicas. Se reduce notablemente la rotación de personal, consolidando un equipo altamente motivado que contribuye a disminuir costos asociados a la contratación y capacitación. Asimismo, se establecen alianzas estratégicas sólidas con proveedores y otros actores clave, lo que abre nuevas oportunidades de negocio y colaboración. La implementación exitosa de nuevas tecnologías potencia la eficiencia operativa y mejora significativamente la experiencia del cliente, lo que resulta en la atracción de nuevos clientes y la fidelización de los actuales.
Realista	El equipo muestra una receptividad moderada hacia la innovación, lo que implica un ritmo más pausado en la adopción de cambios. Aunque se presentan desafíos en la implementación de nuevas iniciativas, estos son superados gracias al apoyo constante de la gerencia. Las herramientas de gestión se integran de manera progresiva, requiriendo un período de adaptación por parte del equipo. Los esfuerzos de upskilling generan mejoras graduales en el servicio, contribuyendo a una atención más consistente. Sin embargo, el entorno económico presenta altibajos, lo que demanda estrategias financieras sólidas. Además, la intensa competencia en el sector plantea la necesidad de diferenciarse constantemente para mantener la posición en el mercado.	Se logran mejoras significativas en la gestión, aunque sin alcanzar un liderazgo indiscutible en el sector. La rentabilidad experimenta un crecimiento moderado, suficiente para permitir inversiones estratégicas orientadas al desarrollo futuro. Se observa una reducción en la rotación de personal, aunque persisten ciertos desafíos en la retención de talento, lo que impulsa una gestión más eficiente del capital humano. Se establecen alianzas estratégicas que, aunque funcionales, requieren un fortalecimiento para maximizar las sinergias con proveedores y otros actores clave. La implementación de nuevas tecnologías avanza de manera parcial, mejorando gradualmente la eficiencia operativa y la experiencia del cliente, aunque sin alcanzar una transformación digital completa.
Pesimista	El equipo enfrenta una notable resistencia hacia la innovación, lo que limita la adopción de nuevas prácticas y tecnologías. La implementación de herramientas de gestión resulta deficiente debido a una baja adherencia y compromiso por parte del personal. Los esfuerzos de upskilling generan un impacto mínimo, ya que la participación del equipo es limitada. Este escenario se desarrolla en un entorno económico deteriorado, caracterizado por alta inflación y restricciones que afectan la estabilidad financiera. Además, la competencia se intensifica con la entrada de nuevos actores al mercado, lo que aumenta la presión para diferenciarse y mantener la relevancia en el sector.	En este escenario, Rincón Nuestro enfrenta una pérdida significativa de participación de mercado, lo que impacta negativamente la rentabilidad y dificulta la capacidad de realizar nuevas inversiones estratégicas. La rotación de personal aumenta considerablemente, generando inestabilidad en el equipo, mayores costos operativos y una disminución en la calidad del servicio al cliente. Además, la falta de una propuesta de valor sólida complica el establecimiento de alianzas estratégicas, restringiendo las oportunidades de crecimiento y colaboración. La implementación de nuevas tecnologías es mínima, lo que coloca al negocio en una clara desventaja competitiva frente a otros actores del sector que logran adaptarse y responder mejor a las demandas del mercado.
Catastrófico	En este escenario, se produce un abandono total de la iniciativa de innovación, lo que paraliza cualquier avance hacia la modernización y mejora continua del negocio. Las herramientas de gestión no se implementan, dejando una gran oportunidad de optimización sin aprovechar. El plan de upskilling es descartado, lo que resulta en un deterioro progresivo del servicio, afectando la experiencia del cliente. La crisis económica severa, caracterizada por una inflación descontrolada y recesión, agrava aún más la situación, dificultando la sostenibilidad financiera del negocio. Además, nuevos competidores capturan rápidamente una gran parte del mercado, lo que aumenta la presión competitiva y limita las posibilidades de recuperación o crecimiento.	Debido al abandono de la innovación, la falta de implementación de herramientas clave, y el deterioro del servicio, se produce una pérdida significativa de clientes. La imposibilidad de generar rentabilidad y adaptarse a un entorno económico adverso, junto con la incapacidad para competir frente a nuevos actores del mercado, lleva al cierre del negocio. La acumulación de estos factores provoca una falta de sostenibilidad, llevando al negocio a una situación de inviabilidad a largo plazo.

Ilustración 23 Evaluación de escenarios. Fuente: Elaboración Propia.

Evaluación.

La evaluación de la implementación del proyecto en Rincón Nuestro se llevará a cabo mediante un enfoque integral que abarque los pilares estratégicos: Negocio, Capital Humano e Innovación. Este proceso estará fundamentado en indicadores clave de desempeño (KPIs), fuentes de verificación y herramientas de evaluación como cuestionarios y plataformas digitales.

Pilar de Negocio: eficiencia y control operativo

El objetivo es mejorar la eficiencia operativa, optimizar el control de recursos y fortalecer la toma de decisiones basadas en datos.

Indicadores y metas:

1. Reducción en tiempos de espera:

- Se busca disminuir en un 15 % los tiempos promedio de espera de los clientes.
- La fuente de verificación serán los registros del sistema POS.

2. Control de inventarios:

- El objetivo es reducir las pérdidas por sobre stock o desabastecimiento en un 10 %.
- La fuente de verificación serán los reportes de inventario generados por FUDO.

3. Digitalización de registros:

- Se apunta a eliminar el uso de planillas físicas y plataformas no oficiales, como WhatsApp.
- La fuente de verificación serán auditorías de sistemas internos.

4. Reorganización de procesos:

- Se busca implementar procedimientos estandarizados para reducir ineficiencias.
- La fuente de verificación será el manual de procedimientos operativos.

Métodos de evaluación:

- análisis de datos operativos en FUDO y Trello
- observaciones directas para verificar la implementación de procesos
- encuestas al personal sobre el uso de las herramientas tecnológicas

Pilar de Capital Humano: desarrollo y motivación del equipo

El objetivo es crear un equipo capacitado, motivado y comprometido con la excelencia en el servicio.

Indicadores y metas:

1. Aumento del NPS (Net Promoter Score):

- Se espera incrementar en 5 puntos el NPS de satisfacción del cliente.
- La fuente de verificación serán las encuestas periódicas a clientes.

2. Reducción de la rotación de personal:

- Se busca disminuir la rotación en un 10 % en comparación con el año anterior.
- La fuente de verificación serán los registros de ingresos y egresos en FUDO.

3. Participación en capacitaciones:

- Se apunta a que el 100 % del equipo participe en al menos una capacitación anual.
- La fuente de verificación será el sistema de puntos en Trello.

Métodos de evaluación:

- aplicación de encuestas NPS y análisis de tendencias de satisfacción
- seguimiento en Trello del progreso y participación en capacitaciones
- entrevistas al equipo para recopilar feedback sobre iniciativas motivacionales

Pilar de Innovación: fomento y gestión de ideas innovadoras

El objetivo es establecer una cultura organizacional orientada a la innovación y la implementación de soluciones competitivas.

Indicadores y metas:

1. Número de ideas innovadoras:
 - Se busca generar al menos 10 ideas innovadoras por trimestre.
 - La fuente de verificación será el registro de actividades de brainstorming en Trello.
2. Satisfacción del equipo con iniciativas de innovación:
 - Se espera alcanzar una satisfacción del 80 % respecto a actividades creativas.
 - La fuente de verificación serán encuestas internas al personal.
3. Proyectos implementados:
 - Se espera ejecutar al menos 2 soluciones innovadoras durante el año.
 - La fuente de verificación serán los reportes de seguimiento de proyectos.

Métodos de evaluación:

- registro y monitoreo de actividades en Trello
- observación de talleres de innovación y sesiones creativas
- evaluación del impacto de las iniciativas mediante KPIs específicos, como incremento en ventas

Evaluación general y ajustes

La evaluación se realizará de forma continua con revisiones trimestrales para ajustes estratégicos. Los resultados serán compartidos con todo el equipo de trabajo y se

recopilará feedback constante para ajustar las herramientas y procesos evaluativos según las necesidades.

Este enfoque permitirá identificar avances, realizar ajustes oportunos y garantizar que los objetivos del proyecto se cumplan, promoviendo el crecimiento y la competitividad de Rincón Nuestro.

Resultados esperados.

El plan de intervención para Rincón Nuestro busca optimizar el negocio integralmente en el próximo año (2025-2026), estableciendo estrategias organizacionales y tácticas específicas que potencien su crecimiento, sostenibilidad y competitividad en el mercado gastronómico de Córdoba. Los resultados esperados se articulan en torno a tres pilares estratégicos: Negocio, Capital Humano e Innovación, con objetivos claros y medibles para cada área clave.

En el pilar de Negocio, se espera una mejora significativa en la eficiencia operativa, reduciendo los tiempos de espera de los clientes a través de la reorganización de los procesos operativos y una asignación óptima de recursos. La implementación completa del sistema ERP FUDO y la plataforma de gestión Trello garantizará un control eficiente de inventarios, órdenes y tareas, mientras que un manual estandarizado de procedimientos asegurará consistencia y calidad en el servicio. Asimismo, se prevé un mejor control de las operaciones mediante la adopción de herramientas digitales que reemplazarán las planillas físicas y la comunicación no estructurada, permitiendo una gestión más precisa y un análisis basado en datos. Estas mejoras derivarán en una reducción de costos operativos, optimización del presupuesto y una experiencia más satisfactoria para el cliente.

En el pilar de Capital Humano, el plan de Upskilling proporcionará un equipo más capacitado y motivado, con competencias mejoradas en atención al cliente. Esto se traducirá en un aumento en los niveles de satisfacción del cliente, medidos mediante el índice NPS, así como en una disminución de la rotación del personal gracias a estrategias de motivación, capacitación y condiciones laborales mejoradas. Se fomentará una cultura de aprendizaje continuo mediante la implementación de un sistema de puntos en Trello que incentive la participación en capacitaciones, reforzando el compromiso del personal con el desarrollo profesional y el éxito del restaurante. Además, se fortalecerá la comunicación interna, estableciendo canales claros y reuniones periódicas para fomentar la colaboración, la autoevaluación y el intercambio de ideas.

En el pilar de Innovación, se establecerá un marco de trabajo para gestionar las iniciativas de innovación de manera sistemática y estratégica, promoviendo una cultura innovadora entre los colaboradores. A través de talleres y actividades específicas, se incrementará la generación de ideas innovadoras y se implementarán soluciones concretas para atender necesidades del negocio o de los clientes. El uso de herramientas colaborativas como Trello y la medición del impacto mediante KPIs garantizarán que las iniciativas sean evaluadas y ajustadas para maximizar sus beneficios. El enfoque en innovación permitirá a Rincón Nuestro adoptar procesos adaptables y soluciones diferenciales que posicionan al restaurante como un referente gastronómico en Córdoba.

En términos generales, el plan se proyecta a mejorar la rentabilidad y eficiencia del restaurante, fidelizar a los clientes mediante un servicio de calidad e innovador, y construir un equipo de trabajo altamente motivado y competente. Adicionalmente, se promoverá una organización ágil y adaptativa que integre la innovación como parte de su identidad, fortaleciendo su posicionamiento en el sector gastronómico local. La implementación exitosa de este plan dependerá del compromiso de la dirección y de la

participación activa de todo el equipo, con un monitoreo constante para ajustar las acciones según las necesidades y garantizar el éxito del proyecto.

Conclusión

La industria gastronómica se enfrenta a desafíos continuos que requieren de una rápida adaptación por parte de los negocios para mantenerse competitivos y rentables. En este contexto, "Rincón Nuestro" ha experimentado una caída en su rentabilidad, junto con una creciente competencia en el mercado de Córdoba. Su estructura organizacional informal, con roles poco definidos y deficiencias en la comunicación interna, ha impactado negativamente en la eficiencia operativa y la coordinación entre los equipos. La dependencia de métodos tradicionales y la falta de integración tecnológica limitan la capacidad de adaptación del restaurante frente a las demandas cambiantes del mercado. Asimismo, el liderazgo centralizado en los propietarios restringe la agilidad en la toma de decisiones y dificulta la delegación de responsabilidades, limitando el potencial de crecimiento y escalabilidad del restaurante.

Este trabajo ha desarrollado un marco estratégico integral para "Rincón Nuestro", un restaurante PYME en el sector gastronómico de Córdoba, Argentina. Tras un análisis detallado de su situación actual, se ha propuesto un plan de intervención estructurado en tres pilares estratégicos: Negocio, Capital Humano e Innovación. Este enfoque tiene como objetivo no solo optimizar las operaciones actuales, sino también preparar al restaurante para un proceso de crecimiento y escalabilidad sostenibles.

En el Pilar de Negocio, el plan se enfoca en mejorar la eficiencia operativa mediante la reorganización de procesos y la implementación de herramientas tecnológicas como el ERP FUDO y la plataforma Trello. Estas soluciones permitirán una gestión más

eficiente de los recursos y facilitarán la expansión futura del restaurante, proporcionando una base sólida para replicar el modelo de negocio en nuevas ubicaciones.

En el Pilar de Capital Humano, la estrategia se centra en la capacitación continua y la motivación del equipo a través de un plan de Upskilling y la implementación de un sistema de recompensas basado en encuestas de satisfacción. Esto garantizará que el personal se encuentre capacitado, motivado y alineado con los objetivos estratégicos del restaurante, mejorando la productividad y reduciendo la rotación de personal.

Finalmente, el Pilar de Innovación busca convertir la creatividad y la mejora continua en elementos clave para la diferenciación del restaurante en un entorno altamente competitivo. Se fomentará la participación activa del equipo en la generación de ideas alineadas con las tendencias emergentes del mercado, a través de un proceso sistemático de gestión de la innovación.

En resumen, el plan estratégico propuesto establece una hoja de ruta clara que permitirá a "Rincón Nuestro" mantenerse competitivo y escalable, enfrentando los retos actuales y futuros. Con un enfoque integral en la optimización de operaciones, el fortalecimiento del capital humano y la gestión de la innovación, el restaurante estará preparado para consolidarse como un modelo de éxito en el sector gastronómico.

References

Ahmed, P. K., & Shepherd, C. (2010). *Innovation Management: Context, Strategies, Systems and Processes*. Pearson Prentice Hall.

Avilia Lammertyn, R. E. (1997). *RR.PP.: estrategias y tácticas de comunicacion integradora*.

https://www.academia.edu/44004905/AVILIA_LAMMERTYN_Roberto_RR_PP_Estrategias_y_T%C3%A1cticas_de_Comunicaci%C3%B3n_Integradora_3o_Edici%C3%B3n_Revista_Imagen_Bs_As

Cadena de Valor. (2024, September 26). Estrategia Magazine. Retrieved October 6, 2024, from <https://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor/>

Capriotti, P. (1998, Diciembre). LA COMUNICACIÓN INTERNA. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, 13, 4. https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=P0C382gAAA&AJ&citation_for_view=P0C382gAAAAJ:1EqfMoDn7-AC

Cote, C. (2023, March 2). *How Does Leadership Influence Organizational Culture?* HBS Online. Retrieved October 6, 2024, from https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-culture-and-leadership?utm_campaign=blog&utm_source=linkedin&utm_medium=social

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (M. Á. Sánchez Carrión, Trans.; Novena ed.). Pearson Educación.

Del Do, A. M., Villagra, A., & Pandolfi, D. (2023, March 28). *Desafíos de la Transformación Digital en las PYMES | Informes Científicos Técnicos - UNPA*. Publicaciones periódicas UNPA. Retrieved October 6, 2024, from <https://publicaciones.unpa.edu.ar/index.php/ICTUNPA/article/view/941>

Ishikawa, K. (2012). *Administración de la calidad total*. Nulan. Retrieved October 6, 2024, from <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1614/>

Kang, S.-W. (2012, octubre 1). *An Identification of Unsuccessful, Failure Factors of Technology Innovation and Development in SMEs: A Case Study of Components and Material Industry*. ccsenet. <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/17945>

Owens, D. A. (2011). *Creative People Must Be Stopped: 6 Ways We Kill Innovation (Without Even Trying)*. Wiley.

Ribenchini Creus, G.-L. (2014, febrero). *Dirección de la innovación (Executive)*, febrero 2014. Universitat Oberta de Catalunya. Retrieved October 6, 2024, from https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/78271/1/Direcci%C3%B3n%20de%20la%20innovaci%C3%B3n%20%28Executive%29_M%C3%B3dulo%201_Gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20la%20innovaci%C3%B3n.pdf

Sánchez, M. P., & Castrillo, R. (2007). *BVCM001708 Oslo. Manual de Oslo. Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*. Comunidad de Madrid |. Retrieved October 6, 2024, from <https://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>

Schijman, B. (2024, March 4). *Alamesa, el primer restaurante del país donde cocinan y atienden jóvenes neurodiversos*. Alamesa, el primer restaurante del país donde cocinan y atienden jóvenes neurodiversos | El infectólogo Fernando Polack y un proyecto de integración social. Retrieved October 6, 2024, from <https://www.pagina12.com.ar/717677-alamesa-el-primer-restaurante-del-pais-donde-cocinan-y-atien>

- Sosa, C. (2022, September 21). *NPS: ¿Qué significa Net Promoter Score?* Salesforce. Retrieved October 6, 2024, from <https://www.salesforce.com/mx/blog/nps/>
- Huerta Mendizabal, A., & e Zuzuarregui Ibarbia, A. (2015). *Análisis de las características de los ERPs para pymes: Una guía preliminar de cara a la elección de las soluciones más eficientes*. UPV/EHU. Retrieved November 17, 2024, from https://www.ehu.eus/documents/1432750/3183370/Informe_ERP_Txostena+v1.pdf
- ICEMD. (2023, Octubre 25). Cultura de la Innovación. *INNOVATION SERIES*, 10, 41.
- Qué es el Upskilling: plan, estrategias, ventajas y ejemplos*. (n.d.). LISA Institute. Retrieved November 5, 2024, from <https://www.lisainstitute.com/blogs/blog/upskilling-ventajas-estrategias-ejemplos>