

LA IMPORTANCIA DE LOS KPI'S COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL DESARROLLO DE LAS PYMES DEL SECTOR RESTAURANTERO

THE IMPORTANCE OF KPI'S AS A TOOL FOR BUSINESS COMPETITIVENESS IN THE DEVELOPMENT OF MRDIUM SIZE ENTERPRISES IN THE RESTAURANT SECTOR

Valdivieso Ramírez, Gerardo^a, Álvarez García Oyuki^b, Cornejo Contreras Jorge^b, Ramírez Cerón Saydi^b

^{a, b} Tecnológico Nacional de México / ITSOEH, División de Ingeniería en Logística, Paseo del Agrarismo 2000, Carr. Mixquiahuala – Tula km 2.5, Mixquiahuala de Juárez, C.P. 42700, Hidalgo, México. Email: gvaldivieso@itsoeh.edu.mx, 20011062@itsoeh.edu.mx, 20011027@itsoeh.edu.mx, 20011364@itsoeh.edu.mx

RESUMEN. La investigación aborda la problemática de la importancia de los KPI's como herramienta de competitividad empresarial en el desarrollo de las PyMES del sector restaurantero. Por lo que, tiene el objetivo general, describir la importancia de los KPI's como herramienta de la competitividad empresarial para el desarrollo de las PyMES en la zona de Mixquiahuala de Juárez, Hidalgo en el periodo del año 2023. En este contexto, la hipótesis de trabajo es: mediante el conocimiento y relevancia que representan los KPI's como una herramienta de competitividad las PyMES podrán desarrollarse en un mercado altamente demandante. De la misma forma, la presente investigación tuvo un enfoque cualitativo debido a que solo se hizo la recolección de datos para dar a conocer la importancia de los KPI's en las PyMES. Asimismo, el diseño de la investigación comienza en el razonamiento y la recolección de datos que va de lo general a lo particular, por lo tanto, en la presente investigación, se emplea el método deductivo, para identificar de manera lógica el tema, de esta manera, la investigación cuenta con un alcance descriptivo. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes. Con lo antes mencionado, la investigación será de clase no experimental. Dado que, esta investigación es tema nuevo y se efectúa en un periodo de tiempo corto. Por otra parte, si las PyMES optan por implementar y aplicar los KPI's de manera correcta dentro de sus empresas puede tener grandes beneficios como; mejor posicionamiento en el mercado, obtener ventaja competitiva, brindar mejor servicio y que los clientes se sientan satisfechos, al igual que, permite evaluar el desempeño de los restaurantes en diferentes áreas, lo que ayuda a identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en datos concretos. Además, los KPI's permiten establecer los objetivos claros y medibles, lo que contribuye a enfocar los esfuerzos y recursos del restaurante en actividades que generen resultados positivos.

En conclusión, Además, los resultados de la investigación ayudaron a identificar de forma gráfica los KPI's que pueden usarse como herramienta de competitividad empresarial en el sector restaurantero.

Palabras clave: Competitividad, KPI's, PyMES, Desarrollo empresarial, Importancia, Sector restaurantero,

ABSTRACT. The research addresses the problem of the importance of KPI's as a tool for business competitiveness in the development of SMEs in the restaurant sector. Therefore, the general objective is to describe the importance of KPI's as a business competitiveness tool for the development of SMEs in Mixquiahuala de Juárez, Hidalgo in the period of the year 2023. In this context, the working hypothesis is: through the knowledge and relevance that KPI's represent as a competitiveness tool, SMEs will be able to develop in a highly demanding market. In the same way, the present research had a qualitative approach because only the data collection was done to make known the importance of KPI's in SMEs. Likewise, the research design begins in the reasoning and data collection that goes from the general to the, therefore, in the present research, the deductive method is used to logically identify the topic, in this way, the research has a descriptive scope. In a non-experimental study, no situation is constructed, but rather existing situations are observed. With the aforementioned, the research will be of a non-experimental nature. Since, this research is a new topic and is carried out in a short period of time. On the other hand, if SMEs choose to implement and apply KPI's correctly within their companies, it can have great benefits such as; better positioning in the market, gaining competitive advantage, providing better service and making customers feel satisfied, as well as, it allows to evaluate the performance of the restaurants in different areas, which helps to identify areas for improvement and make decisions based on concrete data. In addition, KPIs allow the establishment of clear and measurable objectives, which helps to focus the restaurant's efforts and resources on activities that generate positive results. In conclusion, the results of the research helped to graphically identify the KPI's that can be used as a tool for business competitiveness in the restaurant sector.

Key words: Shortage of drivers, Motor transport operator, Supply chain.

INTRODUCCIÓN

Las PyMES son empresas que en muchos países representan más del 90% de las empresas totales, y en la mayoría de las naciones integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), representando más del 50% del Producto Interno Bruto a nivel mundial.

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES), constituyen un soporte importante en la economía mexicana; pues aportan un significativo porcentaje del 42% al crecimiento anual del Producto Interno Bruto (PIB) ¹.

Según datos, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía ², se estima que hay 4.9 millones de PyMES en el país. De esta cantidad, 1.2 millones de PyMES se crearon en el año 2021; siendo el estado de Hidalgo, México; con mayor creación de PyMES.

En este contexto, en el estado de Hidalgo existen 21,245 PyMES, de estas el 99.94% son PyMES, y el 0.06% restante grandes empresas. Del total, de las PyMES el 81.51% es representado por el sector comercio, así como, el 14.62% es representado por el sector servicios y 3.86% respectivamente por el sector industrial.

Por otra parte, las PyMES en el estado de Hidalgo tuvieron un decrecimiento de 32.38% de desaparición, pasando de 27,634 en el año 2008 a 18,634 en el año 2009; teniendo un incremento de 13.71% de creación en el año 2010 ³.

Cabe mencionar que, para lograr un incremento en los porcentajes de creación de PyMES, y alcanzar los objetivos que se han establecido, existe una forma de poder lograrlos y es implementando los indicadores clave de desempeño (KPI's), que se ajusten a las necesidades de cada empresa, mismos que sirven para poder controlar su evolución y adecuación.

De esta manera, un KPI es un valor medible de forma cualitativa o cuantitativa, generalmente expresado como un porcentaje o ratio, permite evaluar el progreso hacia la consecución de objetivos planteados en una empresa. La consecución de estos objetivos se revisa a intervalos regulares. El

reto es encontrar el indicador más idóneo que esté ligado a lo que se está monitorizando ⁴.

Por lo tanto, Balint y Pírlog ⁵, analizan la relevancia de que las PyMES cuenten con KPI's para la toma de decisiones oportunas, señalando que éstos permiten la obtención de información relevante, también pueden reducir los tiempos y mejorar la toma de decisiones, enfocándose en el rendimiento global de la empresa en los ámbitos financiero, de marketing, operacional, y de recursos humanos.

Además, se pueden utilizar múltiples KPI's para medir procesos como indicadores de calidad, indicadores de productividad, indicadores de rentabilidad, indicadores de servicio al cliente, entre otros.

En este sentido, el 28.2% de las PyMES monitorea de tres a cinco indicadores claves del desempeño y un 8.8% monitorea de diez o más indicadores, mientras que un 66.5% de las microempresas no monitorea indicadores (INEGI, 2008) ⁶.

Por otra parte, con un enfoque en los KPI's de atención al cliente, son métricas que permiten medir el rendimiento y la calidad del servicio que se ofrece. Con esta información es posible identificar si la experiencia del cliente es positiva o si los clientes están satisfechos con la atención recibida.

También ofrecen información necesaria para evaluar la gestión de diferentes enfoques de soporte y para determinar oportunidades de mejora en la estrategia de servicio de atención al cliente ⁷.

Según Serna ⁸ el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. Este puede ser identificado antes, durante y después de la compra, asimismo, puede ser enfocado en diferentes sectores, como el sector restaurantero donde el servicio al cliente se encuentra durante el proceso de venta.

La industria restaurantera representa, 12.2% de todos los negocios del país y generan poco más de dos millones de empleos.

De igual importancia, este sector está conformado principalmente por PyMES (aquellas que dan empleo hasta a 10 personas), ya que 96 de cada 100 restaurantes corresponden a este tamaño y ofrecen empleos a 70 de cada 100 personas ocupadas en este sector. En términos de producción, generan 55.9 de cada 100 pesos ⁹.

Dentro del sector restaurantero es fácil identificar las fortalezas y debilidades de la empresa ya que como es un sector con el que se está directamente en contacto con el cliente se puede identificar fácilmente si existe falta de capacitación, dado que, puede llegar a tener un impacto negativo en la competitividad empresarial y puede perjudicar en la capacidad de ingresar a los mercados globales.

Para Mendoza ¹⁰ la capacitación contribuye a aumentar el número de personas con los conocimientos específicos necesarios para trabajar en este sector. Asimismo, Mendoza manifiesta que la gestión del conocimiento, la especialización y la capacidad de investigación y desarrollo son claves para la competitividad de las empresas.

Por otra parte, la falta de capacitación, la cual es causada porque las empresas no brindan suficiente capacitación a sus empleados, lo que resulta en una falta de habilidades y conocimientos necesarios para realizar eficientemente sus tareas. Cabe mencionar que, esto puede deberse a la falta de recursos, falta de planificación y estructura en cuanto al desarrollo de habilidades.

Por otro lado, se encuentra falta de profesionalización, esto implica la falta de establecimiento de los requisitos claros para los puestos de trabajo, así como la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Esto puede llevar a una falta de motivación y compromiso por parte de los empleados, así como a una falta de eficiencia y calidad en el trabajo realizado.

De acuerdo con un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), "la falta de capacitación y profesionalización en las PyMES es una de las principales barreras para su crecimiento y desarrollo. Los KPI's pueden ayudar a

identificar las áreas de mejora y establecer metas claras para el desarrollo del personal" ¹¹.

También, existen los mercados globales, lo que indica que, los mercados se han vuelto cada vez más y competitivos. Sin embargo, muchas empresas no han logrado adaptarse adecuadamente a este entorno global. Esto puede deberse a la falta de conocimiento sobre los mercados internacionales, la falta de estrategias de expansión global o la falta de recursos para lograr tener una competitividad empresarial en un mercado global.

La competitividad empresarial, hace referencia a la capacidad de una empresa para competir en su industria. Sin embargo, muchas empresas enfrentan desafíos en términos de competitividad debido a la falta de innovación, la falta de adaptación a los cambios tecnológicos, la falta de eficiencia en los procesos internos o la falta de diferenciación en el mercado.

Estos antecedentes afectan negativamente la capacidad de una empresa para competir y crecer en su industria.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el sector restaurantero, las pequeñas y medianas empresas (PyMES) enfrentan constantemente desafíos para mantenerse competitivas y lograr éxito en un mercado altamente demandante. Por lo tanto, para lograrlo es importante que estas empresas utilicen herramientas efectivas que les permitan medir y evaluar su desempeño cumpliendo con los objetivos estratégicos establecidos.

Es esencial que las PyMES del sector restaurantero cuenten con herramientas efectivas que les permitan medir y evaluar su desempeño, identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas para mantenerse competitivas. Por lo que los KPI's (Indicadores Clave de Desempeño) se presentan como una herramienta potencialmente útil para abordar estos desafíos.

Actualmente, dentro de las PyMES del sector restaurantero de la zona de Mixquiahuala existen dificultades para identificar la importancia de los KPI's

como una herramienta de competitividad empresarial.

Cabe mencionar que, estas pueden llegar a identificar sus problemáticas o sus deficiencias al brindar su servicio, pero no tienen conocimiento que esas problemáticas se pueden solucionar con la implementación de KPI's adecuados al servicio al cliente.

El no conocer e identificar de manera correcta los KPI's que se necesitan para combatir sus problemáticas, esto no permitirá realizar un análisis para poder identificar las áreas u oportunidades de mejora y poder tomar decisiones al respecto, teniendo en consecuencia que indicadores pierdan su enfoque y valor a la competitividad de la empresa.

Cabe mencionar que, aplicarlos de manera correcta dentro de sus empresas puede tener grandes beneficios como; mejor posicionamiento en el mercado, obtener ventaja competitiva, brindar mejor servicio y que los clientes se sientan satisfechos.

Sin embargo, la falta de identificación de los indicadores que se deben utilizar o implementar está directamente relacionado con la falta de recursos y capacidades para poder dar seguimiento de manera adecuada.

De esta manera, el conocer la importancia de los KPI's como herramienta de competitividad empresarial en las PyMES del sector restaurantero, es de gran relevancia hoy en día, ya que permite que las empresas vean las oportunidades de mejora que pueden implementar.

Sin embargo, la falta de conocimiento o identificación de los KPI's puede tener grandes consecuencias negativas que afectan directamente a la empresa, tales como; La falta de visibilidad y seguimiento del desempeño, ya que esto dificultará la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones.

Asimismo, cuenta con una dificultad para establecer objetivos y metas; sin ellos puede afectar a la capacidad para competir en el mercado. Pérdidas de oportunidades de crecimiento; donde pueden existir

estas oportunidades y no aprovechar su máximo potencial.

Falta de enfoque estratégico; las PyMES pueden carecer de una dirección clara que las lleve a perderse en actividades que no contribuyen a su competitividad. Y, por último, la dificultad para medir el retorno de la inversión; puede llegar a tener dificultades para evaluar la eficacia de sus inversores y tomar decisiones informadas sobre dónde asignar recursos.

METODOLOGÍA

La necesidad de identificar e informar la importancia de los KPI's como herramienta de competitividad empresarial en las PYMES del sector restaurantero da como primera instancia; que el desarrollo de la investigación se realizará bajo una metodología de investigación documental.

Debido a que, permitió la recopilación de información a través de la lectura de documentos, revistas y artículos relacionados con la problemática planteada, así como, Además documentales, entrevistas, reportajes, video blogs; entre otras fuentes de información publicadas en la web. Estas mismas, fueron consideradas fuentes primarias de información, y de aproximación de resultados lógicos.

En este contexto, el diseño de la investigación se estableció bajo un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo; y con un dimensionamiento temporal de recolección de la información es de un dimensionamiento transversal, por otra parte, el establecimiento del método deductivo se usa para poder establecer un resultado lógico partiendo al comenzar el razonamiento y la recolección de datos va de lo general a lo particular.

De la misma forma, la investigación fue de clase no experimental; ya que no existió manipulación alguna o creación de datos o estadísticos y se limitó a la recopilación, organización de datos; así como, el análisis de información de diferentes fuentes.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La realización de esta investigación, permitió el poder identificar y saber la importancia de KPI's como herramienta de competitividad, identificando de una

forma más simple los diferentes tipos de KPI's para servicio al cliente en el sector restaurantero.

La identificación de los KPI's mencionados anteriormente. Nos permite, de manera preliminar y como una aproximación; establecerlos como base para poder adaptar estrategias para poder implementar los KPI's dentro del sector de servicio al cliente en los restaurantes en Mixquiahuala de Juárez, Hidalgo.

CONCLUSIONES

En conclusión, los KPI's son una herramienta fundamental para las PyMES del sector restaurantero, ya que les permiten medir y evaluar de manera objetiva su rendimiento y competitividad en el mercado.

Estos indicadores les brindan información precisa sobre aspectos clave como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa, la rentabilidad y la productividad.

Al establecer y monitorear los KPI's adecuados, las pymes del sector restaurantero pueden identificar áreas de mejora, tomar decisiones informadas y realizar ajustes estratégicos para optimizar su desempeño y mantenerse competitivas en un mercado cada vez más exigente.

Además, los KPI's también permiten a las PyMES del sector restaurantero compararse con sus competidores y la industria en general, lo que les brinda una visión más amplia de su posición en el mercado y les ayuda a identificar oportunidades de crecimiento y diferenciación.

Por lo tanto, los KPI's son una herramienta esencial para las pymes del sector restaurantero, ya que les proporcionan información valiosa para la toma de decisiones, la mejora continua y la búsqueda de la excelencia operativa, lo que les permite mantenerse competitivas y alcanzar el éxito en un mercado altamente competitivo.

Tabla 1. KPI's de servicio al cliente en el sector restaurantero

KPI's de servicio al cliente	
Indicador	Definición
Tiempo de espera	Se gestionar el servicio de atención al cliente y a conocer la calidad general del servicio y cómo obtienes el equilibrio entre las necesidades del cliente y tus recursos. $\text{Tiempo de espera} = \frac{\text{Tiempos de respuesta}}{\text{Número de solicitudes recibidas durante ese tiempo}}$
Satisfacción del cliente	La satisfacción es uno de los KPI's de servicio al cliente que te dará claridad para saber si estás haciendo todo bien, que tus sistemas son eficientes y que tus agentes son productivos, y saber si el cliente está de acuerdo o no con esto. $\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}} (100)$
Flujo de caja	de los KPI's para restaurantes más importantes. Se trata de la medición de las entradas y salidas de dinero, por lo que determina la rentabilidad del restaurante. Los ingresos deben superar a los costes a los que debe hacer frente el local. $\text{Flujo de caja} = \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Gastos totales}}$
Puntuación del esfuerzo del cliente	En el caso del servicio al cliente se refiere qué tan fácil fue para el cliente obtener la solución que buscaba. $\text{Puntuación del esfuerzo de cliente} = \frac{\text{Número total de clientes que están de acuerdo que su interacción fue fácil}}{\text{Número total de respuestas}}$
Tasa de retención de clientes	Esta clase de KPI's de servicio al cliente indica el porcentaje de clientes que demuestran su satisfacción con una marca a través de diversas acciones. $\text{Tasa de retención de clientes} = \frac{\text{Número total de clientes adquiridos}}{\text{Base total de clientes}} (100)$
Ticket medio	Se refiere al ingreso promedio por cliente. Es decir, la media en dinero de lo que gasta un cliente cuando está en tu restaurante. $\text{Valor de ticket medio} = \frac{\text{Ingresos por venta}}{\text{Número total de clientes}}$

Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS

1. EGADE Business School Tecnológico de Monterrey. (2022). Las prioridades de las PyMES ante un entorno incierto. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Las-prioridades-de-las-pymes-ante-un-entorno-incierto-20221104-0044.html>
2. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). EL CEO. Obtenido de <https://elceo.com/negocios/tiktok-y-shopify-crean-herramienta-para-impulsar-las-ventas-en-linea-de-emprendedores-y-pymes/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20datos%20del,ec%C3%B3mico%20y%20social%20en%20M%C3%A9xico>
3. Anibal. (2011).3 UAEH. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4830/las_micro_pequeñas_y_medianas.pdf
4. Willey, J., y Permenter, D. (2015). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using. En D. P. John Willey.
5. Balint, y Pirlog. (2016). Control de líneas de producción basado en indicadores de rendimiento en las pequeñas y medianas empresas.
6. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2008). Resultados de la encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROCE2018.pdf>
8. Aunoa. (2022).7 KPIs de satisfacción al cliente: métricas que deberías medir. Obtenido de
9. Serna Gómez., H. (2006).8 Servicio al cliente. Una nueva visión: Obtenido de https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/591/ENSAYO_DIPLOMADO_.pdf?sequence=1&isAllowed=y
10. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020).9 La Industria Restaurantera. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463903369.pdf
11. Mendoza. (2000).10 Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. Obtenido de <https://lumen.uv.mx/resources/files/documents/2022/10/5/7355/7fb9c8b4-ad6a-4bbb-b156-8ae2ca35cfa2.pdf>
12. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD). (2019). OECD Better policy for better lives Obtenido de <https://www.oecd.org/latin-america/programa-regional/productividad/desarrollo-de-las-pymes/>