



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CAMPUS IV

Modelo de gestión con base en el cuadro de
mando integral de Kaplan y Norton.
Estudio de caso del Restaurante
“Gustavo’s comidas del chef”
ubicado en la ciudad de Tapachula, Chiapas.

TESIS

Que para obtener el Grado de
Maestra en Administración con
Terminal en Dirección de Negocios

Presenta
Mariana Bermúdez Pimentel PS1668

Director de Tesis:
Dr. Jorge Antonio Bermúdez Lazos

Tapachula, Chiapas, Abril de 2024





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CAMPUS IV.
DIRECCIÓN



Tapachula, Chiapas a 25 de noviembre de 2022
Oficio número: 1549/D/22
Asunto: Liberación de tesis

C. Bermudez Pimentel Mariana
Matricula: PS1668
Presente.

La que suscribe directora de la Facultad de Ciencias de la Administración
Campus IV de la Universidad Autónoma de Chiapas.

Hace constar:

Que los catedráticos miembros del Comité Revisor, han emitido su voto
aprobatorio de la tesis de grado *Modelo de Gestión con base en el cuadro de
mando integral de Kaplan y Norton. Estudio de caso del Restaurante
"Gustavo's comidas del Chef" ubicado en la ciudad de Tapachula, Chiapas.*
Por lo que no tengo inconveniente en dar mi aprobación para la impresión y
presentación de la misma, se anexa copia de votos aprobatorios del Comité.

Sin más de momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por la Conciencia de la Necesidad de Servir"

Dra. Isela Ramírez Aguilar
Directora



c.c.p. Archivo/Ministerio

Carretera a Puerto Chiapas, Km 1.5, Tel. 62 53385. C.P. 30700, Tapachula, Chiapas.



Código: FO-113-05-05

Revisión: 0

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO

El (la) suscrito (a) Mariana Bermúdez Pimentel, Autor (a) de la tesis bajo el título de Modelo de gestión con base en el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton. Estudio de caso del Restaurante "Gustavo's comidas del Chef" ubicado en la ciudad de Tapachula, Chiapas," presentada y aprobada en el año 2024 como requisito para obtener el título o grado de Maestra en Administración con Terminal en Dirección de Negocios autorizo licencia a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), para que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para su consulta, reproducción parcial y/o total, citando la fuente, que contribuya a la divulgación del conocimiento humanístico, científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 28 días del mes de febrero del año 2024.

Mariana Bermúdez Pimentel

Agradecimientos

A mi asesor de tesis el Dr. Jorge Antonio Bermúdez Lazos,
por impulsarme siempre a concluir este largo proceso lleno de
aprendizaje.

A todos mis maestros, por transmitirme los conocimientos que
hoy me permite estar aquí.

Dedicatoria

A mi esposo y a mi hijo por ser la fuente de motivación más grande,
por permitirme demostrar que con dedicación y esfuerzo todo es
posible.

A mis padres por su apoyo incondicional que me han brindado para
poder cumplir todos mis objetivos personales, profesionales y
académicos. Siempre impulsándome a perseguir mis metas y nunca
abandonarlas a pesar de las adversidades.

A mis abuelos por el ejemplo de vida y obra que siempre me
acompañará.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

Capitulo I.- Acercamiento al objeto de estudio desde las MiPyME, la gastronomía y Tapachula Chiapas	15
1.1. Descripción del objeto de estudio	15
1.2 Las MiPyME en México.....	16
1.2.1. Ventajas.....	18
1.2.2. Desventajas	19
1.3. Chiapas y su gastronomía	20
1.3.1. Tapachula y sus antecedentes.....	21
1.3.2. Gastronomía de Tapachula.....	21
CAPITULO II. Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión	24
2.1 Modelos Clásicos de Gestión.....	24
2.1.1 Teoría de la Administración Científica.....	25
2.1.2. Teoría Clásica de la Administración	26
2.1.3. Teoría Burocrática	29
2.2 Planeación estratégica	32
2.2.1. Elementos del proceso de planeación estratégica.....	33
2.2.2 Modelo de planeación estratégica	34
2.2.4. Estrategia y valor agregado.....	41
2.2.5. Análisis FODA	43
2.2.6. Medición de desempeño de indicadores de gestión.....	45
2.2.7. Planes de control interno.....	45
2.2.8. Gestión empresarial	46
2.3 Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión.	46
2.3.1. Antecedentes	46
2.3.2. Definición.....	47
2.3.3. El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión.....	50
2.3.4. Perspectivas del Cuadro de Mando	53
2.3.5. Mapa Estratégico	56
CAPITULO III.- Estrategias metodológicas	61
3.1. Planteamiento del problema.....	61

3.2. Justificación.....	62
3.3. Objetivos de la investigación	64
3.3.1. General.....	64
3.3.2. Específicos	64
3.4 Diseño de la investigación	64
3.4.1 Método de investigación	64
3.4.2. Instrumento de Recolección de datos	67
3.5 Diseño de la muestra	68
3.6. Operacionalización de las variables.....	69
CAPITULO IV. Recopilación, análisis de resultados	70
4.1. Recopilación y análisis de situación actual “La Cocina de Gustavo”	70
4.1.1. Datos de la empresa.....	70
4.1.2. Estructura organizacional.....	71
4.1.3. Servicios ofertados	71
4.1.4. Proveedores	72
4.1.5. Matriz de evaluación de factor externo (EFE)	73
4.1.6. Matriz de evaluación de factor interno (EFI)	74
4.1.7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	75
4.2. Análisis de resultados	75
CONCLUSIÓN.....	88
Propuesta de la creación del Cuadro de Mando Integral para “Gustavo’s comidas del Chef”	90
Presentación.....	90
Diagnostico situacional	91
Diseño del Cuadro de Mando Integral del restaurante “Gustavo’s comidas del Chef” ...	93
Matriz estratégica	97
Diseño de estrategias	97
Estrategias de penetración de mercado	97
Estrategias de crecimiento	98
Estrategias de capital humano.....	99
Plan de acción	100
Referencias	101
ANEXOS	104
1.- Guion de Entrevista.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Capitulo I.- Acercamiento al objeto de estudio desde las MiPyME, la gastronomía y Tapachula Chiapas	
Figura 1. Estructura organizacional de personal en “Gustavo’s Comidas del Chef” restaurante.....	16
CAPITULO II. Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión	
Figura 1. Proceso administrativo, según Fayol.....	27
Figura 2. Planeación estratégica aplicada.....	34
Figura 3. Cuadro de Mando Integral.....	50
Figura 4. Representación Cuadro de Mando Integral.....	52
Figura 5. Ejemplo de mapa estratégico.....	57
CAPITULO III.- Estrategias metodológicas	
Figura 1. Beneficios del cuadro integral de mando.....	63
Propuesta de la creación del Cuadro de Mando Integral para “Gustavo’s comidas del Chef”	
Figura 1. Mapa estratégico del restaurante “Gustavo’s Comidas del Chef”.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
CAPITULO IV. Recopilación, análisis de resultados	
Figura 1. Edad.....	76
Figura 2. Género ”.....	77
Figura 3. Estado Civil.....	78
Figura 4. ¿Trabaja actualmente?.....	79
Figura 5. De acuerdo a su opinión ¿Usted prefiere consumir?.....	80
Figura 6. ¿Cuántos platillos solicita usted cuando realiza su pedido?.....	81
Figura 7. ¿Porque prefiere comprar comida preparada?.....	82
Figura 8. De acuerdo a su opinión, usted ¿Cómo percibe el servicio de reparto?..	83
Figura 9. ¿De que manera se enteró de Gustavo's comidas del Chef?.....	84
Figura 10. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el producto recibido?.....	85
Figura 11 ¿Cree usted que el costo del platillo cumple sus expectativas de acuerdo con lo ofrecido?.....	86
Figura 12. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar por un paquete que incluya entrada, plato fuerte, guarniciones, tortillas y agua natural?.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
CAPITULO II. Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión	
Tabla 1. Los 14 Principios de Fayol.....	28
Tabla 2. Comparativo de Teorías Administrativas según Taylor, Fayol y Weber....	31
CAPITULO III.- Estrategias metodológicas	
Tabla 1. Matriz de Operacionalización.....	69
CAPITULO IV. Recopilación, análisis de resultados	
Tabla 1. Matriz EFE de restaurante “Gustavo’s Comidas del Chef”.....	73
Tabla 2. Matriz EFI de restaurante “Gustavo’s Comidas del Chef”.....	74
Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo.....	75
Tabla 4. Edad.....	75
Tabla 5. Género ”.....	76
Tabla 6. Estado Civil.....	78
Tabla 7. ¿Trabaja actualmente?.....	79
Tabla 8. De acuerdo a su opinión ¿Usted prefiere consumir?.....	80
Tabla 9. ¿Cuántos platillos solicita usted cuando realiza su pedido?.....	81
Tabla 10. ¿Porque prefiere comprar comida preparada?.....	82
Tabla 11. De acuerdo a su opinión, usted ¿Cómo percibe el servicio de reparto?..	83
Tabla 12. ¿De que manera se enteró de Gustavo's comidas del Chef?.....	84
Tabla 13. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el producto recibido?.....	85
Tabla 14. ¿Cree usted que el costo del platillo cumple sus expectativas de acuerdo con lo ofrecido?.....	86
Tabla 15. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar por un paquete que incluya entrada, plato fuerte, guarniciones, tortillas y agua natural?.....	87
Propuesta de la creación del Cuadro de Mando Integral para “Gustavo’s comidas del Chef	
Tabla 1. Matriz FODA de restaurante “Gustavo’s Comidas del Chef”.....	91
Tabla 2. Cuadro de Mando Integral del restaurante “Gustavo’s comidas del Chef” – Perspectiva financiera.....	93

Tabla 3. Indicadores de control – Perspectiva financiera.....	94
Tabla 4. Cuadro de Mando Integral del restaurante “Gustavo’s comidas del Chef”	94
– Perspectiva clientes.....	
Tabla 5. Indicadores de control – Perspectiva Clientes.....	95
Tabla 6. Cuadro de Mando Integral del restaurante “Gustavo’s comidas del Chef”	95
– Perspectiva procesos internos.....	
Tabla 7. Indicadores de control – Procesos internos.....	96
Tabla 8. Cuadro de Mando Integral del restaurante “Gustavo’s comidas del Chef”	96
– Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	
Tabla 9. Indicadores de control – Aprendizaje y crecimiento.....	97
Tabla10. Plan de Acción.....	100

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación lleva por nombre Modelo de gestión con base en el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton. Estudio de caso del Restaurante “Gustavo’s comidas del chef” ubicado en la ciudad de Tapachula, Chiapas, esta investigación surge derivado al hecho que desde su inauguración en el año de 2017, Gustavo’s Comidas del Chef no emplea un sistema de control que le permita medir la respuesta de sus estrategias, la aceptación en el gusto del cliente, el no contar con un control estricto de comandas, inventario, base de datos de clientes, proveedores y un sistema de comunicación efectiva no le ha permitido crecer, es por ello que el objetivo de dicha investigación es analizar y diseñar el Cuadro de Mando Integral e implementar indicadores de gestión en un software para el restaurante “Gustavo’s Comidas del Chef”, ubicado en la ciudad de Tapachula de Córdova y Ordóñez, Chiapas, para alcanzarlo se establecen objetivos particulares como: Realizar un análisis de la planeación estratégica de la empresa, Diseñar indicadores para cada perspectiva que aborda el Cuadro de Mando Integral, Elaborar una base de datos de los clientes y proveedores de la empresa, e Implementar un sistema de información con los indicadores que permita medir cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI).

El siguiente trabajo de investigación maneja la siguiente estructura un índice general, índice de figuras, índice de tablas, índice de gráficas, un apartado para dedicación y agradecimiento.

Integrado por cuatro capítulos que permitirán sustentar la información y alcanzar el objetivo establecido.

En el primer capítulo denominado Acercamiento al objeto de estudio desde las MiPyME, la gastronomía y Tapachula Chiapas, se desarrollaron temas como la descripción del objeto de estudio, las MiPyME en México, sus ventajas y

desventajas. Chiapas y su gastronomía, Tapachula y sus antecedentes, gastronomía de Tapachula, Costumbres y tradiciones.

En el segundo capítulo de nombre Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión, se integró por temas como Modelos de clásicos de gestión, Teoría de la administración científica, Teoría clásica de la administración, Teoría burocrática, Planeación estratégica, Elementos de la planeación estratégica, Modelo de planeación estratégica, Misión, Visión y Valores, Objetivos estratégicos y valor agregado, Estrategia y valor agregado, Análisis FODA, Medición de desempeño de indicadores de gestión, Planes de control interno, Gestión empresarial, Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión, Reseña histórica, Definición, El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión, Perspectivas del Cuadro de Mando, Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva del Proceso Interno, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento y Mapa estratégico

En el capítulo tercero denominado Estrategias metodológicas se desarrollaron los siguientes temas Diseño de la investigación, Enfoque de la investigación, Diseño de la muestra, Técnicas a desarrollar, Operacionalización de las variables

En el siguiente capítulo cuarto de nombre Recopilación, análisis de resultados se integró por temas como Recopilación y análisis de situación actual “Gustavo’s Comidas del Chef”, datos de la empresa, estructura organizacional, servicios ofertados, proveedores, además de Matriz de evaluación de factor externo (EFE), Matriz de evaluación de factor interno (EFI), Matriz de perfil competitivo (MPC), así como análisis de resultados, entrevista al dueño del restaurante “Gustavo’s comidas del Chef” y el análisis descriptivo de la encuesta a clientes del restaurante “Gustavo’s comidas del Chef”

Derivado de los capítulos anteriores que dieron el sustento teórico y metodológico, se realizó un apartado al cual se le denominó Conclusión, donde se

establece los objetivos alcanzados, posterior se da a conocer la propuesta de la creación del Cuadro de Mando Integral para “Gustavo’s comidas del Chef”, se desarrolló la presentación, diagnostico situacional, diseño del Cuadro de Mando Integral del restaurante “Gustavo’s comidas del Chef”, matriz estratégica, diseño de estrategias, estrategias de penetración de mercado, estrategias de crecimiento y el Plan de acción, al terminó de esta propuesta se encuentra el apartado de anexos y referencias bibliográficas.

Capítulo I.- Acercamiento al objeto de estudio desde las MiPyME, la gastronomía y Tapachula Chiapas

En este primer capítulo se desarrollaron temas como la descripción del objeto de estudio, las MiPyME en México, sus ventajas y desventajas. Chiapas y su gastronomía, Tapachula y sus antecedentes, gastronomía de Tapachula, Costumbres y tradiciones.

1.1. Descripción del objeto de estudio

Gustavo's Comidas del Chef restaurante es una microempresa, inicia sus labores en el año de 2017 constituyéndose legalmente bajo la figura de Persona física con actividad empresarial, donde laboran 4 empleados, siendo el propietario el Lic. Gustavo Acero Monroy,

Clasificándose dentro del Sector Servicios por ser un Restaurante de comida tradicional, ubicándose en la 19 poniente 37 entre 10ª Av. norte y Av. Xochimilco Cp. 30710. Tapachula, Chiapas, con número telefónico 962 242 2778, correo electrónico lacocinadegustavo.tap@gmail.com y empleando las redes sociales para su divulgación Facebook: <https://www.facebook.com/laCocinadeGustavo.tap>

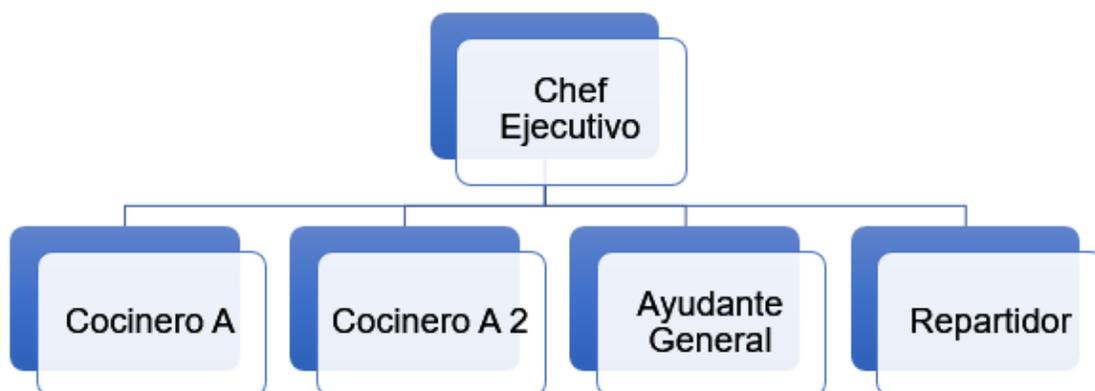
Desde su apertura la opinión del cliente ha sido la base de su evolución, con casi cinco años de operaciones, el crecimiento es una constante, de vender burritos de diferentes guisados, a contar con un menú pensado en personas ejecutivas, con horarios de trabajo que no les permiten comer en casa, ofertando cada día un menú diferente para no caer en la rutina, se cuenta con diferentes rutas de entrega sin costo y la posibilidad de agendar el pedido con un día de anticipación, resulta aún más atractivo.

La capacidad de servicio también ha evolucionado de vender 20 comidas diarias en promedio, ahora se cuenta con la capacidad de satisfacer hasta 100 comidas. Entre los principales clientes destacan los trabajadores de dependencias gubernamentales y no gubernamentales, como el ayuntamiento, COMAR, ACNUR,

Servicio Jesuita a Refugiados, Kids in Need of Defense México, algunas instituciones bancarias, tiendas departamentales como Tiendas del Sol y de servicio de Telcel y refaccionaria Apymisa, entre otros

Figura 1

Estructura organizacional de personal en “Gustavo’s Comidas del Chef” restaurante



Nota. A continuación, la figura 1 muestra la Estructura Organizacional de “Gustavo’s Comidas del Chef” restaurante.

1.2 Las MiPyME en México

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (mipyme) constituyen más del 90% del tejido empresarial en la mayoría de los países del mundo. Por citar algunos ejemplos, en la Unión Europea y en Estados Unidos representan el 95% de las unidades económicas y proveen más del 75% de los puestos de trabajo. En México, las mipyme aportan alrededor del 34.7% del PIB total y generan 73% de los empleos, lo que significa más de 19.6 millones de puestos de trabajo, (República, 2020).

Organismos a nivel internacional como la OCDE por ejemplo, reconoce la importancia que tiene el sector, sobre todo en los países latinoamericanos.

De acuerdo a la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en su publicación “Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos 2009”, en México el sector Mipymes constituyo en 2008, el 99.6% del total de las unidades económicas del país, representó alrededor del 39.7% de la producción bruta total y contribuyó a generar el 69.2% de los empleos formales, (INEGI, 2009).

Para el año 2014, los resultados de los censos económicos arrojaron que el año 2013, el 99.8% de los establecimientos fueron Mipymes, los cuales contribuyeron con el 74% del empleo y generaron 35.9% de la producción bruta total.

En México, las Mipymes son una parte fundamental de su estructura económica, contribuyendo a la generación de la riqueza del país y a la generación de empleos.

Las microempresas, pequeñas y medianas empresas, representan el mayor número de empresas establecidas, y las grandes empresas representan menor proporción en el número de las empresas establecidas. Para el caso de las Mipymes, su conformación en número de empresas establecidas es mucho mayor que el de las grandes empresas, al igual que los beneficios que generan a las finanzas, ya que las Mipymes generan mayor empleo y rentabilidad económica.

Lo anteriormente expuesto, se sustenta en que la mayoría de las grandes empresas, deducen en mayor cantidad y con mayor frecuencia, los impuestos que el gobierno les cobra como parte de los aprovechamientos de sus actividades económicas e industriales.

Las microempresas representan un mayor porcentaje de conformación empresarial, y esto es debido a los muchos negocios que se forman como lo son papelerías, tiendas de abarrotes, peluquerías, boutiques, restaurantes, entre otros, estos suelen tener mayor número ya que cuando se piensa en poner un negocio, gran parte de las personas piensan en poner estos negocios, debido a que el riesgo

de entrar y salida de la economía no representa mayor problema, y al igual que su conformación y su apertura no implica tanto papeleo, quien emprende un negocio no quiere arriesgar demasiado, pero también estos negocios tienen pocas posibilidades de crecer, más bien se concretan a permanecer en el mercado (República, 2020).

En cuanto a las pymes, estas empresas ya cuentan con mayor número de empleados y que depende del sector, es la estratificación que tienen, son las que tienen mayores posibilidades de innovar y buscar la manera de expandir el negocio, con ello hacerlo crecer, entre sus ventajas se encuentra incrementar el capital, con ello se vuelven más susceptible de financiamientos.

1.2.1. Ventajas

Entre las ventajas que las pymes mexicanas tienen se encuentran (Ayestarán, Rangel, & Sebastián, 2012):

- La producción es local y de consumo básico.
- Capacidad para generar empleos.
- Fácil organigrama (lineal) que permite el reconocimiento de los empleados.
- Contribuye al desarrollo regional ya a la economía.
- La planeación y organización no requiere de mucho capital.
- La ejecución de las ordenes es inmediata.
- Los precios de los bienes o servicios son ventas directas que no requieren intermediarios.
- Los insumos para la fabricación son locales y regionales.

México es un país que se encuentra en una región geográfica con una variedad de climas propicios tanto para la agricultura y la ganadería, así mismo cuenta con una extensa variedad de recursos naturales y una abundante mano de obra, la cual hace posible que se den algunas actividades que en otros países no pueden llegarse a dar.

Además, Las pymes de generar empleos, proveen de bienes y servicios básicos que requiere la población para su sustento y sus actividades cotidianas.

Las pequeñas y medianas empresas al tener una menor cantidad de trabajadores, en la ejecución de órdenes no es tan compleja y no tiene que esperar o pasar por una serie de procesos y permisos que lleva tiempo que en su caso lo haría las grandes empresas, así mismo los procesos y la organización no requieren de mucho capital, ya que los costos son menores, como lo son los salarios de mano de obra, capital, esto mismo hace que las pymes sean flexibles y que puedan desarrollarse y expandirse con rapidez que lo que hacen las grandes empresas, porque se adecua fácilmente.

1.2.2. Desventajas

Este tipo de empresas inician con un sueño, un proyecto y representan una aventura, a veces de varias familias, aunque, al principio, puede ser un beneficio común que todos los que conforman la empresa conozcan el proceso a seguir, en el futuro, la falta de profesionalización podría volverse un obstáculo, (Bardan, 2019)

Entre las Desventajas que las Mipymes Mexicanas tienen están (Cleri, 2012):

- Las PYMES carecen de sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes.
- Falta de capacitación, excesiva rotación de personal, falta de seguridad e higiene.
- Falta de estructura formal, falta de sistematización de sus operaciones y actividades, falta de políticas escritas, falta de supervisión y de estándares de desempeño.
- alta de conocimiento real de su competencia, falta de utilización de técnicas mercadológicas para dar a conocer su producto y adecuarlo a las necesidades del consumidor.
- Escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos totales.

- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.
- La falta de recursos financieros los limita ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños. Falta de vinculación con el sector académico.
- Planean a menos de un año.
- Falta de capacitación.
- No cuentan con diversificación de bienes o servicios que ofrece, generalmente son parecidos.
- Sus ventas son locales y pocas veces regionales, debido a que sus ventas son insuficientes porque su capacidad de producción.
- Las tecnologías con las que cuentan algunas son obsoletas, porque no cuentan con el capital necesario para adquirir tecnología de punta.

Sin embargo, esta situación a corto plazo no ocasiona inconvenientes, pero en el mediano y largo plazo sí, se pierden oportunidades de mejora y, con ello, el servicio comienza a verse afectado. Además, hay que mencionar que en este ámbito quien no se adapta, no sobrevive, por ello si se desconoce o se niegan a incorporar las nuevas tendencias y tecnología, es posible que pierda posicionamiento en el mercado.

1.3. Chiapas y su gastronomía

En este siguiente apartado se desarrollaron temas como es la gastronomía, y los antecedentes de la ciudad de Tapachula, Chiapas.

1.3.1. Tapachula y sus antecedentes

Conocida como "La Perla del Soconusco", su nombre proviene del náhuatl: Tlapacholatl "tierra anegadiza", Tlopacholi "cosa anegada" y Atl "Agua" (Turismo, 2022).

Tapachula, situada casi al pie del volcán Tacaná, a 120m sobre el nivel del mar, con una población actual de alrededor de 353,706 habitantes (Economía, 2022), constituye uno de los municipios más importantes del Estado, sobresale económicamente por considerarse puerta de entrada a Centroamérica, la cataloga como la capital económica de Chiapas.

Tapachula ha absorbido una parte considerable de las etnias del país vecino, identificando esta región con la entina de "Los Mámes". (Chiapas, 2022)

1.3.2. Gastronomía de Tapachula

En los platillos tradicionales de la región, los colores y las texturas son un toque que expresa tradición e idiosincrasia, de la visión y de la acción del entorno natural.

La gastronomía de la Ciudad de Tapachula y el estado de Chiapas en general es una mezcla de sabores y aromas que reflejan vida y costumbres de quienes la han habitado. Iniciada con los tradicionales elementos oriundos de esta tierra que se fue enriqueciendo con el paso del tiempo y con la llegada de nuevos pobladores, nuevos ingredientes y nuevas técnicas, hasta dar como resultado la variedad y exquisitez que hoy disfrutamos (Lopez, 2012)

Cabe destacar la influencia de la cocina oriental esto debido a la gran cantidad de inmigrantes de países de oriente que radica en esta ciudad, siendo ya la comida oriental parte y legado de la gastronomía de Tapachula.

Platillos típicos

A continuación, se presenta una breve descripción de los platillos típicos de la región destacados por Mexica tours, un blog Valentina Gutiérrez. (Gutiérrez, 2015)

- Chipilín con bolitas: es uno de los platillos por excelencia en Tapachula, se trata de bolitas de masa fritas, rellenas de queso y puestas en caldo de chipilín que es una hierba que se da en esta región.
- Tamales chiapanecos: elaborados a base de masa con sal y manteca de cerdo, con los ingredientes correspondiente y envuelto en hoja de plátano, a excepción de los tamales de elote y bola los cuales se envuelven en hoja de maíz; destacan los tamales de chipilín, mole con pollo, fiesta, bola, entre otros.
- Mole de iguana; es un platillo exótico de la región
- Caldo de gallina de rancho
- Cocido: un caldo de res que lleva diferentes verduras, col, yuca, zanahoria, chayote, calabaza, papa, ejotes, etc. y se sirve bien caliente con arroz dentro y jugo de limón.
- Dulce de calabaza: usualmente preparado en noviembre, la calabaza se limpia y se corta en pedazos, se pone a coser con azúcar, panela y piloncillo, el color es como acaramelado y se prepara con todo y la semilla siendo esta última una de las que le agregan el sabor más dulce al estar en el jarabe.
- Plátanos fritos: hechos de plátano macho, muchas veces están rellenos de queso y crema, otras veces el queso y la crema son vertidos al final, también acompañados de frijoles.

También se han apropiado de platillos oaxaqueños,

- Garnachas: pequeñas tortillas gruesas de masa que se ponen a freír en aceite se sacan y se les pone salsa roja, queso, crema y col arriba.
- Cena de pollo es un platillo tradicional que se vende por las noches en puestos, se trata de un guisado de pollo con salsa roja y papas, es un sabor muy tradicional de la ciudad. (Gutiérrez, 2015)

De acuerdo a la secretaria de Turismo del estado de Chiapas en su libro, Chiapas viaje Culinario, describiremos a continuación las principales bebidas tradicionales: el pozo, el atole, el chocolate, el tascalate y las aguas de frutas frescas. Las bebidas chiapanecas pueden ser refrescantes, con diversos grados de alcohol o las propiamente calientes.

- Pozol: se trata de una preparación obtenida a partir de una bola de masa de maíz reventado y molido, a la que se le agrega cacao y azúcar o sal y chile. Las principales formas de pozol son: el blanco, el agrio y el original pozol de nambimba.
- Tascalate: bebida rojiza y muy fresca elaborada de diversas maneras, entre ellas: con un molido de maíz, cacao, azúcar, canela y pintado con achiote, puede ser a base de leche o agua.
- Las “aguas frescas” son bebidas elaboradas a base de frutas, son muy típicas y se ofrecen de distintos sabores como: sandía, melón, chica, horchata, guanábana, mango, entre otras. (Chiapas, 2014).

CAPITULO II. Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión

El siguiente capítulo se integró por temas como Modelos de clásicos de gestión, Teoría de la administración científica, Teoría clásica de la administración, Teoría burocrática, Planeación estratégica, Elementos de la planeación estratégica, Modelo de planeación estratégica, Misión, Visión y Valores, Objetivos estratégicos y valor agregado, Estrategia y valor agregado, Análisis FODA, Medición de desempeño de indicadores de gestión, Planes de control interno, Gestión empresarial, Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión, Reseña histórica, Definición, El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión, Perspectivas del Cuadro de Mando, Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva del Proceso Interno, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento y Mapa estratégico

2.1 Modelos Clásicos de Gestión

La evolución de la teoría administrativa coincide en que el enfoque clásico de la administración se da en dos orientaciones bastante diferentes y hasta cierto punto contrapuestas entre sí (Chiavenato, 1990).

Por un lado, la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos a partir de los trabajos de Frederick W. Taylor y, por otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiólogos de la organización, llamada teoría del proceso administrativo, que se desarrolló en Francia a partir de los trabajos de Fayol.

También existen otros autores como Weber con su teoría burocrática, misma que es de gran importancia conocerla, y ver las aportaciones que nos brindaron dichas teorías y tener un mejor conocimiento de ellas.

2.1.1 Teoría de la Administración Científica

Frederick W. Taylor, el padre de la administración científica lo ha denominado la historia del pensamiento administrativo, nació en Filadelfia, Estados Unidos de Norteamérica, en el año de 1856.

Taylor no desarrolló una extensa teoría general de Administración puesto que tenía una orientación pragmática que se preocupaba principalmente de los aspectos empíricos y se encaminaba principalmente al incremento de la eficiencia del trabajador. Con sus principios de la dirección científica, además de aspirar a racionalizar el comportamiento de los trabajadores, también aspiraba a reemplazar las actividades arbitrarias y caprichosas de los directivos por procedimientos analíticos y científicos (Taylor, 1947).

El pensamiento y la corriente Tayloristas tuvieron como misión principal, la mejora general de la administración productiva, es decir, el desarrollo de instrumentos para mejorar el aspecto fabril, romper con viejos y negativos hábitos de trabajo, crear un estilo de pensamiento justificando las ambiciones de ambas partes de la organización.

Taylor definió cuatro principios de administración, que dieron como resultado de su seguimiento una prosperidad, tanto para los directores que obtendrían mayores beneficios, como para los trabajadores, que lograrían una buena retribución por su trabajo. (Chiavenato, 2020), afirma que el objetivo final de Taylor era que los directivos asumieran como guía en el desarrollo de sus funciones los cuatro principios siguientes:

A. Principio de planificación: sustitución en el trabajo del criterio individual del trabajador, la improvisación y la actuación empírico-práctica por métodos basados en procedimientos científicos, sustitución de la improvisación por la ciencia mediante la planificación del método.

B. Principio de preparación: selección científica de los trabajadores, hay que prepararlos y formarlos para que produzcan más y mejor. En el pasado, el propio

trabajador escogía su trabajo y la forma de ejecutarlo y se formaba a sí mismo dentro de los límites de sus posibilidades.

C. Principio de control: hay que controlar el trabajo para cerciorarse de que está siendo ejecutado según las normas establecidas y el plan previsto. Es necesaria una estrecha colaboración entre directivos y trabajadores para que la ejecución sea lo más efectiva posible.

D. Principio de ejecución: asignación diferenciada de las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada. Los trabajadores asumen la responsabilidad de ejecutar las tareas y la dirección la correspondiente a su diseño y planificación (Chiavenato, 2020) .

La administración se convirtió en una actividad importante, gracias a los estudios y aportaciones que se realizaron en el pasado, y que hoy tenemos acceso a dicha información, con los estudios realizados por Taylor, las empresas adoptan su filosofía para así ser más eficientes y eficaces en sus procesos de elaboración, esto generó buenos productos y servicios que se pudiera ofrecer a los consumidores.

Todos estos beneficios tanto para la organización como para los consumidores, da paso a un sistema económico social donde el capital, dinero, convirtiéndose en lo más importante para las empresas ya que con él generaban sus productos y adquirirían una ganancia, a este hecho se le llama Capitalismo.

2.1.2. Teoría Clásica de la Administración

La teoría clásica de la administración, llamada también Fayolista en honor a su creador Henry Fayol, se distingue por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia, para Fayol era muy importante tanto vender como producir, financiarse como asegurar los bienes de una empresa.

La teoría clásica se centra en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean estos órganos también conocidos como secciones o departamentos y las personas quienes pueden ser ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas.

La tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados. Fayol creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa y, por ende, para la generación de utilidades para la empresa.

Estos escenarios estuvieron respaldados por un instrumento de investigación y aplicación de la práctica administrativa llamado proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control.

Es decir, una estructura de principios administrativos (14 en general), junto con la teoría científica de la administración de Taylor, formó un sólido conocimiento de la administración durante muchas décadas. (UNAM, 2006)

Figura 1

Proceso administrativo, según Fayol.



Nota. Estos cuatro componentes van a integrar lo que actualmente conocemos como proceso administrativo. Este modelo, creado por Henry Fayol e inspirado en el método científico, tenía como objetivo crear una herramienta con un alto grado de investigación y pensamiento sistematizado.

El proceso administrativo de Fayol ha sido un modelo a seguir por generaciones. La única etapa que sufrió cambio en su denominación ha sido la de dirección; algunos autores le llaman ejecución, otros la denominan comando o implementación, pero en contenido sigue siendo la misma etapa. (UNAM, 2006)

La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de cierto número de condiciones que se califican casi invariablemente de principios, de leyes o de reglas. Para que se llevara a cabo el proceso administrativo que Fayol postulo los siguientes principios:

Tabla 1

Los 14 Principios de Fayol

1. División de trabajo	6. Subordinación de los intereses personales a los gerenciales	11. Equidad
2. Autoridad y Responsabilidad	7. Remuneración del Personal	12. Estabilidad del personal
3. Disciplina	8. Centralización	13. Iniciativa
4. Unidad de Mando	9. Cadena Escalar	14. Espíritu de equipo
5. Unidad de Dirección	10. Orden	

Nota. Para que el proceso administrativo funcione de manera correcta dentro de una organización es necesario la función administrativa ya que es el elemento esencial para el logro de resultados con la máxima eficiencia y su acción recae sobre el cuerpo social de la empresa, es decir, sobre los individuos que la componen.

2.1.3. Teoría Burocrática

El tercer pilar fundamental en el desarrollo de los conceptos administrativos clásicos lo proporcionó la Teoría Burocrática de Max Weber que a principios del siglo XX escribió *The Theory of Social and Economic Organization*, publicada en 1922 (Chiavenato, 1990).

Weber fue uno de los fundadores de la sociología moderna y contribuyó de una manera notable al pensamiento económico, social y administrativo. Fue contemporáneo del movimiento de la administración científica y de las primeras fases del pensamiento de la teoría del proceso administrativo. Sin embargo, no solo estudió la administración de una sola organización, sino que se interesó por la estructura económica y política de la sociedad. Sus ideas acerca de la organización burocrática fueron únicamente una parte de su teoría social total.

El término burocracia, tal como lo desarrollaron Weber y sus colaboradores se refiere a una organización ideal caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía definida con claridad, reglas y regulaciones detalladas, todo ello basado en la autoridad legal.

Este se extiende a las personas que ejercen su autoridad en un cargo y únicamente en él, en virtud de que sus órdenes tienen legalidad formal, pero solo dentro del área de autoridad específica del puesto. La burocracia de Weber fue un intento de formulación de un modelo ideal alrededor del cual se pudieran diseñar las organizaciones.

Este modelo ha servido como punto de referencia para muchos escritores, principalmente sociólogos y políticos. Weber, en sus estudios, hizo coincidir tres tipos de organizaciones con tres tipos concretos de autoridad y para cada tipo de autoridad hizo corresponder a su vez una estructura administrativa diferente (Chiavenato, 1990).

Los tipos de autoridad son (Chiavenato, 2020):

1. La Autoridad Tradicional Está basada en el pasado, en la costumbre, en la legitimidad de una autoridad que ha existido siempre. Los subordinados obedecen conforme a una lealtad personal hacia sus jefes o sobre la base de su status tradicional. El poder tiende a no ser cuestionado, es irracional, se transmite por herencia y es extremadamente conservador.
2. La Autoridad Carismática Se fundamenta en la existencia de determinadas características personales excepcionales del dirigente que crean las dependencias en relación con esa valoración que del líder hacen los subordinados.
3. La Autoridad Racional-Legal. El aspecto racional viene determinado por estar orientado a alcanzar determinados objetivos, y el aspecto legal se deriva del hecho de que el dirigente obtiene la autoridad en función de la posición que ocupa. Los subordinados encuentran que las ordenes de los superiores están justificadas porque se dan de acuerdo con un conjunto de normas que estiman legítimas.

Tabla 2

Comparativo de Teorías Administrativas según Taylor, Fayol y Weber

ASPECTOS	FREDERICK TAYLOR	HENRY FAYOL	MAX WEBER
ORIGEN	Estados Unidos	Francia	Alemania
TEORÍA	Administración Científica	Administración Clásico	Teoría Burocrática
FECHA	1903	1916	1940
PRINCIPAL OBRA	Libro The Principles Of Scientific Management (Los principios de administración científica)	Libro de Administración industrial y general	Libro de Economía y sociología
ENFASIS	Se caracterizaba por hacer énfasis en las tareas del obrero. Métodos de la ciencia a los problemas de la administración	Se distingue por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia	Se realizó para presentar un enfoque global, integrado y totalizador de los problemas organizacionales, tanto en la estructura como los principales de la organización
APORTACIONES	Cuatro principios de administración: 1. Principio de planificación 2. Principio de preparación 3. Principio de control 4. Principio de ejecución	Proceso administrativo: Planeación Organización Dirección Control 14 Principios de Fayol División del trabajo, Disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, centralización, cadena escalar, orden, equidad, iniciativa, etc.	Tipos de autoridad: La autoridad tradicional La autoridad carismática La autoridad racional-legal

Nota. En la tabla 2 denominada Cuadro Comparativo de teorías administrativas según Taylor, Fayol y Weber, se muestra una comparación de tres teorías administrativas que han sobresalido a lo largo de la historia de la administración, son la teoría de administración científica, teoría clásica y teoría de la burocracia, se observa que sus aportaciones han sido muy benéficas para las Organizaciones ya que pueden tener un mayor control al lograr los objetivos que tiene cada empresa y así mostrarnos la manera de cómo hacerlo, en especial nos habla del personal que son parte vital en todo lo planteado.

Además de que estas teorías se han convertido en el pilar de la administración, por las aportaciones que estas nos ofrecen y que podemos llevar a la práctica, continuando con la filosofía de Taylor, Fayol o Weber según se requiera en la organización.

2.2 Planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso realizado por la alta gerencia de las empresas, que busca mantener un equilibrio viable entre la organización y el entorno. Por ello con la finalidad de que se cumplan los objetivos organizacionales, se realizan planes de acción, basados en las variables internas y externas que interactúan en la organización, de las actividades que se desarrollaran a largo plazo (Wheelen, Hunger, & David, 2007).

De acuerdo (Kaplan & Norton, 2008) y (Muñiz & Monfort, 2005) , su formulación se basa en tres elementos fundamentales;

- Misión
- Visión y
- Estrategia.

Se trata de un diseño para la organización donde se prevé lo imprescindible, por lo que define las acciones que tendrá que realizar a futuro y cumplir con sus objetivos, se puede decir que al hablar de planeación estratégica se habla de diseñar un camino a seguir por las organizaciones para prever un futuro favorable.

De acuerdo con (Ayestarán, Rangel, & Sebastián, 2012), el proceso de planeación estratégica se refiere a lo siguiente:

Además de seleccionar y elegir los objetivos, planificar supone determinar las acciones para lograrlo. Esto requiere la toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, siempre teniendo en cuenta la mejor opción en cada

caso, en otras palabras, es decidir con anticipación (Ayestarán, Rangel, & Sebastián, 2012):

- ¿Qué se debe hacer?
- ¿Cómo se tiene que hacer?
- ¿Quién debe hacerlo?
- Y ¿Cuándo deben realizarse las acciones?

2.2.1. Elementos del proceso de planeación estratégica

Una estrategia debe cumplir con los siguientes seis factores (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998):

- Ser un patrón de decisiones coherente e integrador
- Establecer los objetivos, planes y recursos para lograrlos
- Conocer el tipo de negocio
- Respuesta al FODA
- Estructura lógica de jerarquías, tareas, operaciones
- Contribuciones económicas y no económicas hacia los grupos de interés

Al analizar el modelo de planeación estratégica aplicada planteado por Goodstein, Nolan y Pfeiffer, implica nueve fases secuenciales, haciendo énfasis en la toma de decisiones dirigida por los valores, y su fuerte concentración en el proceso creativo de prever el futuro organización ideal.

2.2.2 Modelo de planeación estratégica

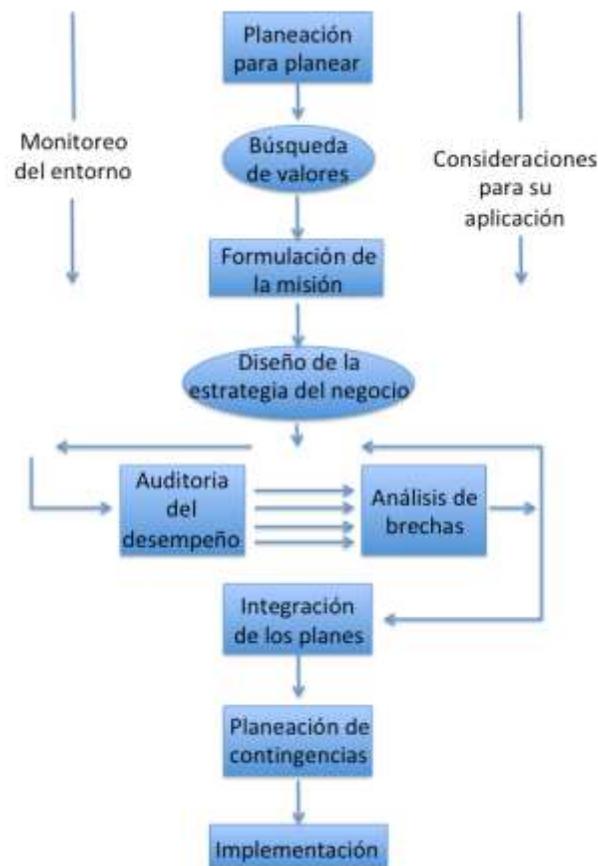
El modelo de planeación estratégica responde a tres preguntas;

1. ¿Hacia dónde va usted?
2. ¿Cuál es el entorno? y
3. ¿Cómo lograrlo?,

Las cuales responden a cómo generar el proceso y no el plan que se genera

Figura 2

Planeación estratégica aplicada



Nota. La estructura de este modelo se integra de la siguiente forma: planeación para planear, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia del

negocio, auditoria del desempeño, análisis de brechas, integración vertical y horizontal de los planes, planeación de contingencias e implementación, con el monitoreo continuo de entorno (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).

La primera fase es planeación para planear; tener claras las expectativas por parte de los involucrados y definir quiénes serán, tomando en cuenta el tamaño de la organización, su estructura, los grupos de interés, simultáneamente se realiza el monitoreo del entorno, abarcando:

El *macro entorno*, aspectos demográficos, económicos, naturales, políticos, culturales y tecnológicos.

El *entorno industrial*, productos, estrategias del mercado, formas de financiamiento, presencia gubernamental.

El *entorno competitivo*, segmentación del mercado e investiga y desarrollo de modelos del competidor y

Finalmente, *entorno interno organizacional*, estructura de la compañía, historia, fortalezas y debilidades, una vez estudiados estos aspectos, se debe tomar la decisión de cual vigilar de cerca, de forma organizada y lista para ser interpretada y utilizada.

Las consideraciones para su aplicación intervienen en los tres primeros pasos, al informar a los grupos de interés ausentes al proceso en sí, que se llevara a cabo en la organización llámese empleados, clientes, proveedores, sindicatos, acreedores, accionistas y miembros de la comunidad. Durante la búsqueda de valores, si se identifican incongruencias se abordan a la brevedad y en la formulación de la visión, antes de ser aceptada se distribuye para hacer comentarios y sugerencias.

La siguiente fase es la búsqueda de valores, a través de un examen se pretende conocer las meta y sueños del individuo, se busca poseer valores de reconocimiento profesional, con lo cual es menos propenso a tener prioridades

opuestas a la dirección, por ejemplo. Una vez localizados los valores individuales, se buscan los organizacionales, al identificar situaciones que llenen de orgullo al grupo y otras que les causen preocupación o vergüenza, se busca compartir sentimientos.

Formulación de la misión, es una expresión concisa del propósito que se trata de lograr a nivel económico y/o social, brinda la dirección para establecer la toma de decisiones; respondiendo a las siguientes preguntas (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).

1. ¿Qué función desempeña la organización?

Lo recomendado es responder en términos de necesidades enfocadas al posible consumidor, esto permite ampliar la visión para de manera continua dar solución al desarrollo de nuevos servicios y productos, estar a la vanguardia y alejarse de la miopía del marketing para no caer en la decadencia.

2. ¿Para quién desempeña estas funciones?

Segmentar el mercado, saber quiénes serán mis clientes y público, no podemos satisfacer a toda la demanda por eso es importante enfocarse sobre objetivos claros.

3. ¿De qué manera trata de desempeñar estas funciones?

Se responde al cómo, puede ser una estrategia; de precio, calidad, sustentabilidad, por ejemplo.

4. ¿Para qué existe esta organización?

El por qué, es una consecuencia natural de los valores organizacionales; "por el bien de la sociedad".

La segunda fase Diseño de la estrategia de negocio, detalla el procedimiento a través del cual se logra la misión, establece quienes serán los

responsables y cuando se ejecutarán, la estrategia debe ser congruente, llevarse a cabo con base en los valores y la misión, debe conceptualizar el deseo final de la organización, incluye creatividad con límites realistas.

Estas estrategias deben ser cuantificables, es decir, se establecen líneas de negocio; las cuales son la combinación de productos y/o servicios, estudia su magnitud, marketing requerido, potencial de beneficios, permitiendo su combinación e incluso eliminación de aquellos que no satisfacen las necesidades del mercado, por ejemplo, o tienen un costo muy elevado.

Los indicadores críticos del éxito, son la combinación en números, como ventas, márgenes, retornos, y acciones estratégicas, las cuales son actividades concentradas a determinado plazo y gran alcance; por ejemplo, mejoras de sistemas, control de inventarios. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

En la tercera fase Auditoria del desempeño, se denomina así por ser el estudio simultaneo de las fortalezas y debilidades de la organización, con las oportunidades y amenazas del entorno, su efecto tanto positivo como negativo en los esfuerzos para lograr los objetivos.

Análisis de brechas, aquí se evalúa la realidad entre el desempeño actual y el desempeño requerido para la exitosa realización del modelo estratégico. El ideal es cerrar las brechas con una estrategia indicada para cada una; con las siguientes acciones:

- ampliar tiempos
- reducir el alcance
- reasignar recursos a metas más factibles
- obtener nuevos recursos

Si ninguna de las anteriores fuera viable, se debe regresar a plantearse nuevamente el diseño de la estrategia, esta acción debe realizarse las veces que sea necesario en ocasiones incluso puede modificarse la misión.

En la cuarta fase Integración de los planes; al tener brechas manejables, cada línea de negocio debe desarrollar una gran estrategia, crecimiento concentrado, enfocado a un producto o servicio estrella, ampliación de mercado, nuevos clientes, creación de nuevos productos o servicios, de acuerdo al mercado, innovación; integración horizontal, fusionarse con la competencia, integración vertical, desarrollar un sistema de distribución para reducir intermediarios, unirse con otra organización para desarrollar nuevos productos, diversificación concéntrica, adquirir o fusionarse con organizaciones compatibles en términos de tecnología, mercado, diversificación, adquirir o fusionarse con organización que compense fortalezas y debilidades, atrincheramiento, reducción de gastos; desposeimiento, liquidar algún segmento o departamento y finalmente la liquidación, el remate de activos y para cerrar la organización. Los planes operativos se detallarán con base en el plan general. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

La quinta fase Planeación de contingencias, una contingencia es la posibilidad de que algo suceda o no, estas deben desarrollarse en los escenarios más alentadores, así como en los desalentadores; de acuerdo a las tasas de intereses, de cambio, aumento de materias primas, entre otros.

En la sexta fase Implementación, como su nombre lo dice, es el inicio concurrente de los planes operativos, el cómo deben hacerse las cosas; nuevas estrategias de negocio, capacitación técnica, marketing de productos o servicios nuevos.

2.2.2.1. Misión

La misión de las organizaciones para (Wheelen, Hunger, & David, 2007), es una declaración de una misión bien concebida define el propósito exclusivo y

fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece y los mercados que sirve.

En otras palabras, la misión es el propósito por el cual una empresa existe. Por lo que debe de indicar el negocio al que se dedica la organización, el motivo de realización de la actividad, los clientes a quien está dirigido el producto y/o servicio y las ventajas competitivas que nacen del desempeño de las actividades realizadas por la empresa (Muñiz & Monfort, 2005).

(Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998) definen a la misión como uno de los aspectos más importantes de la planeación estratégica, se trata de un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la empresa, el o los propósitos y/o las funciones que desea satisfacer, sus consumidores y los métodos a través de los cuales pretende cumplir dicho propósito.

Al formular su declaración de la misión, una organización debe responder cuatro preguntas fundamentales (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998):

1. ¿Qué función (es) desempeña la compañía?
2. ¿Para quién desempeña esta función la compañía?
3. ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de esta función?
4. ¿Por qué existe esta compañía?

El qué debe responder en términos de las necesidades que pretende satisfacer de los consumidores o clientes, más no en términos de los bienes o servicios proporcionados. Esto permitirá tener una visión consciente de las necesidades, se tiene más posibilidad de desarrollar nuevos bienes y servicios para satisfacer las necesidades emergentes de consumidores y clientes, y hay menor probabilidad de caer en la obsolescencia.

Al responder a quién está dirigida, se refiere al mercado o segmento del mercado que intenta servir la organización, de acuerdo a su geografía, edad, riqueza, étnica y variedad de factores.

La misión debe relacionarse claramente con la manera en como la organización pretende lograr sus metas, el cómo puede involucrar una estrategia de marketing. La pregunta existencial por que desempeña las funciones que realiza, posibilita que la organización ubique lo que hace en un contexto social y proporcione un enfoque más significativo para sus actividades.

2.2.2.2. Visión

La visión de una firma es una aspiración a futuro que los directivos tienen de la organización, al respecto se deben dar a conocer las ventajas competitivas que se esperan alcanzar, la importancia de la existencia de la organización en términos del propósito corporativo, el negocio que se desea abordar, y el desempeño meta a lograr.

En tanto (Muñiz & Monfort, 2005) señalan que la visión es el punto de referencia que se quiere alcanzar en el futuro, además establecen que la visión da respuesta a las preguntas que se presentan por medio de la figura presentada a continuación:

1. ¿Qué y cómo queremos ser?
2. ¿Hacia dónde queremos ir?
3. ¿Cuáles son nuestros valores?
4. ¿Qué valor nos distingue?
5. ¿Cómo queremos que nos describan?
6. ¿Para qué lo hacemos?
7. ¿Qué deseamos lograr?

2.2.2.3. Valores

De acuerdo con (Niven, 2003), los principios intemporales que guían a una empresa. Representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos sus empleados

Por otro lado, los valores corresponden a la forma de actuar de una organización, así como también a la manera en como desempeñan sus labores los trabajadores (Muñiz & Monfort, 2005)

Para (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998), todas las decisiones que se toman en los negocios se basan en valores. La búsqueda de valores en la planeación estratégica involucra un examen profundo de los siguientes elementos:

1. Los valores personales del equipo de planeación
2. Los valores de la organización como un todo
3. La filosofía operativa de la organización
4. La cultura de la organización
5. Los grupos de interés de la organización

Los valores llevan a considerar algunas metas como más legítimas o correctas y otras como ilegítimas o erradas; también llevan a considerar ciertas formas de alcanzar dichas metas como apropiadas y justas, y otras como inapropiadas.

2.2.4. Estrategia y valor agregado

Según (Porter, 2006), señala que la estrategia es la posición única y valiosa, que implica una serie de actividades diferentes. En este sentido el gran aporte de Porter está relacionado con la sostenibilidad que le da una estrategia competitiva a las empresas en el tiempo, puesto que tradicionalmente el enfoque de las organizaciones se encontraba en el mejoramiento de la eficacia operativa de las

empresas, lo que si bien es cierto, aporta con la reducción de costos y una mejor rentabilidad, se llega a un punto en que todos los competidores logran obtener estas ventajas operativas, lo que hace finalmente que haya suma cero, puesto que la competencia tiene prácticamente las mismas características, y a medida que pasa el tiempo los precios se mantienen o disminuyen y los costos siguen iguales lo que hace necesario que las empresas tengan que invertir en el largo plazo.

No obstante, la estrategia competitiva brinda a las organizaciones diferenciarse de las otras, porque hace que las compañías focalicen sus esfuerzos en ciertas actividades que permitan ofrecer una mezcla única de valor que no entregan las otras compañías.

En la actualidad han ido surgiendo nuevas tendencias del concepto de estrategia, las que establecen que estas deben ser creadas para que las organizaciones generen valor. En este sentido, las empresas tienen que cambiar el pensamiento tradicional en el cual se han basado en las últimas décadas, es decir, que el éxito estará dado cuando la compañía supere a sus competidores, ya sea a través de la diferenciación en calidad, como también por el liderazgo en costos.

En el fondo las estrategias empresariales desarrolladas hace décadas se enfocaban en vencer al competidor para aumentar la participación del mercado, no obstante, la noción actual de estrategia tiene su foco en la innovación del valor (Chan & Mauborgne, 2005).

El valor agregado es una nueva tendencia para la creación de estrategias, y consiste principalmente en que las empresas deben diferenciarse de la competencia ingresando a nuevos mercados, y con una estructura de costos menor.

En este sentido lo que se quiere lograr es que la empresa deje de pensar en los competidores y se dedique a direccionar sus esfuerzos en la búsqueda de nuevos mercados, para ello la innovación no se debe considerar como la

implementación de tecnologías de punta, ni mucho menos suponer lo que las estrategias basadas en la lucha por vencer a la competencia han venido instaurando desde hace décadas, es decir, que las ventajas competitivas se alcanzan de dos maneras, en primer lugar cuando la empresa realiza las actividades de la cadena de valor a un costo menor que el de la competencia.

En segundo lugar cuando la organización efectúa estas actividades de una forma diferente a lo que hacen los competidores, esto implica, considerando al valor como lo que los clientes están dispuestos a pagar por un producto de acuerdo a sus cualidades, en el primer caso se generará un valor similar al de los competidores pero realizando las actividades de modo eficaz y en el segundo caso se realizarán las actividades a un costo similar, pero de una forma original, lo que provocará que los clientes estén dispuestos a pagar más que un producto de la competencia, y por ende se logrará un precio superior (Porter, 2006).

Por el contrario, las estrategias que tienen como piedra angular a la innovación en valor, buscan que las empresas se diferencien de la competencia, generando un valor alto para los clientes y al mismo tiempo poseer una estructura de costos inferior (Chan & Mauborgne, 2005).

2.2.5. Análisis FODA

Según (Wheelen, Hunger, & David, 2007), el análisis FODA es una técnica analítica que busca conocer los factores estratégicos de una empresa. Con respecto a esto, cada letra del acrónimo FODA representa respectivamente, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se pudiesen suscitar en la organización.

De acuerdo con (Muñiz & Monfort, 2005), señalan que el análisis FODA es una herramienta que sirve para determinar y relacionar las amenazas y oportunidad

externas, así como también las fortalezas y debilidades internas de una organización, ambos autores definen estos elementos de la siguiente manera:

a. Fortalezas

Son las cualidades que tiene una empresa por sobre la competencia y que por lo mismo brindan a la empresa de una ventaja por sobre los demás. Son aquellos procesos en los que la empresa es fuerte y que debe mantener o mejorar de tal forma de que la compañía se posicione adecuadamente en el mercado.

b. Debilidades

Son las limitaciones, defectos o inconsistencias que suceden en una empresa, y que se vuelven un obstáculo para la consecución, lo que hace que la empresa en ese ámbito sea vulnerable frente a la competencia. Estos puntos débiles de la organización se deben mejorar para así la empresa logre una posición más competitiva.

c. Amenazas

Son situaciones que ocurren en el entorno y que son desfavorables para la organización, y por ende pueden afectar negativamente el funcionamiento de la empresa. En este caso, los altos niveles de la compañía deben generar las medidas de acción correspondientes, porque de lo contrario la empresa se puede estancar o incluso, si es que el caso así lo amerite, la organización puede desaparecer.

d. Oportunidades

Son situaciones que se suscitan en el entorno, y que son potencialmente favorables para la organización. Puede ocurrir que la oportunidad se presente por medio de una necesidad no cubierta en el entorno, o también por medio de alguna nueva tendencia en el mercado que permita a la empresa mejorar su posición.

2.2.6. Medición de desempeño de indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son aquellos que permiten medir los resultados de actividades y planes que la empresa ha definido, los cuales servirán para la toma de decisiones (Medina & Ortegón, 2006) los indicadores de gestión permiten realizar una evaluación de ciertos parámetros estratégicos de la organización a fin de establecer planes y programas futuros, además son herramientas que ayudan a medir el desempeño de la compañía respecto a temas como la calidad, productividad y costos.

Esto contribuye a delinear los cursos de acción correctivos y las herramientas necesarias para modificar las desviaciones encontradas.

Son valores que permiten cuantificar la eficiencia administrativa de una empresa, pudiendo medir variables como asignación de recursos, cumplimientos de objetivos, nivel de calidad, erros en procesos según (Franklin, 2007).

2.2.7. Planes de control interno

Comprende todos los métodos y procesos adoptados dentro de una empresa que están orientados a resguardar sus activos, comprobar la precisión y confiabilidad de los datos proporcionados por la organización, además de promover la eficiencia de las operaciones e incentivar la fidelidad a las políticas de gestión internas.

Los planes de control interno se ponen en marcha para mantener la empresa en curso hacia los objetivos de rentabilidad y el logro de su misión como minimizar los errores en el camino en palabras de (Franklin, 2007).

Los controles internos sirven para propósitos importantes, son vistos como una solución a una variedad de problemas potenciales de la organización. Una revisión de control interno puede llevarse a cabo en todos los niveles, personas, procesos y tecnología.

2.2.8. Gestión empresarial

Con la misión y visión siempre a la vista, la gestión empresarial ayudará a la empresa a lograr las metas fijadas, según Pérez Carballo (2013), en el control empresarial conviven instrumentos diferentes, aunque con una finalidad compartida: contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa.

El control de gestión es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización.

Su propósito es gobernar la organización para que se desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos fijados (Pérez, 2013).

2.3 Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión.

A continuación, se desarrollaron los siguientes temas que sirven de base para una mejor comprensión del Cuadro de Mando Integral.

2.3.1. Antecedentes

El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau du bord" en Francia, que traducido significa tablero de mandos, o cuadro de instrumentos.

A partir de la década de 1990, el cuadro de mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica; ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones. La tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo. (Kaplan & Norton, 2008).

Luego, siguiendo el mismo punto de vista, la Universidad de Harvard presentó el libro de control de gestión Balanced Score Card, en el número de enero-

febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, planteaban que el CMI era un sistema de administración, que iba más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbraban a evaluar la marcha de una empresa.

El enfoque predominante de la época era el financiero, mientras que los autores propusieron centrarse en el cliente por medio de indicadores de control estratégico distribuidos en cuatro perspectivas que son: clientes, procesos internos, finanzas, y crecimiento y aprendizaje.

El cuadro de mando integral ha pasado por tres diferentes ciclos de evolución (Kaplan & Norton, 2008):

1. Como sistema de medida desde 1990 hasta 1996
2. Un sistema de administración de desempeño desde 1996 hasta 2002
3. Una competencia vital desde 2002 hasta hoy.

En la actualidad el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, por lo que proporciona a los gerentes una mirada global del negocio.

Se puede resumir al cuadro de mando integral como sistema de aprendizaje gerencial que sirve para que las empresas inviertan a largo plazo en clientes y empleados, lo cual permite la creación de nuevos productos y procesos.

2.3.2. Definición

Según (Kaplan & Norton, 2008), el Cuadro de Mando Integral se conoce como una síntesis de la información más relevante de una actividad preparada con el propósito

que la organización cuente con los elementos de juicio necesarios para tomar las decisiones y acciones más apropiadas y conducir así la marcha de la empresa en forma más apropiada y efectiva

El Cuadro de Mando Integral (CMI) complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. Enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.

Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Transforma la visión y estrategia en objetivos y medidas concretas, organizados en perspectivas.

Es un instrumento que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo (Kaplan & Norton, 2008).

El CMI evolucionó de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central.

Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión, estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde las siguientes perspectivas:

a. Financiera. Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.

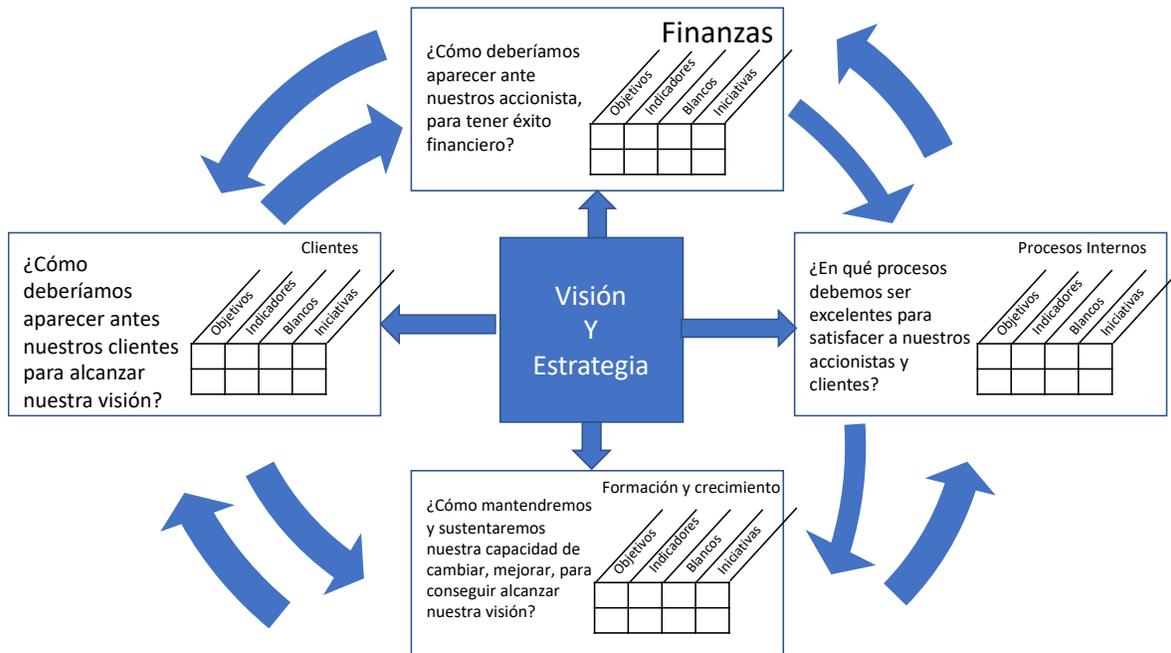
b. Cliente. Identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluyen: la satisfacción y retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

c. Procesos Internos. Se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del CMI se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

d. Aprendizaje y crecimiento. Identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización asociados con la formación de recursos humanos

Figura 3

Cuadro de Mando Integral



Nota. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción de los mismos (cliente interno), retención entrenamiento y competencias de los empleados.

2.3.3. El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión

Las mediciones son importantes, si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo, según (Kaplan & Norton, 2008), por lo tanto, la presión por conseguir una actuación financiera a corto plazo que puede hacer que la empresa reduzca sus gastos en sectores importantes de la organización.

Las mediciones financieras son indicadores de acciones pasadas, y como tales son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de entornos competitivos. Le faltan indicadores que reflejen gran parte del

valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos de las organizaciones.

El Cuadro de Mando Integral es útil para desarrollar procesos de aprendizaje y para ampliar la visión hacia indicadores no financieros. Conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, realizando un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un Sistema de Gestión Estratégica, que permite ver, como la estrategia se traslada a la acción, gestionando la misma a través de relaciones causa efecto, vinculando el logro de objetivos estratégicos a través de indicadores e inductores ejecutados a través de iniciativas.

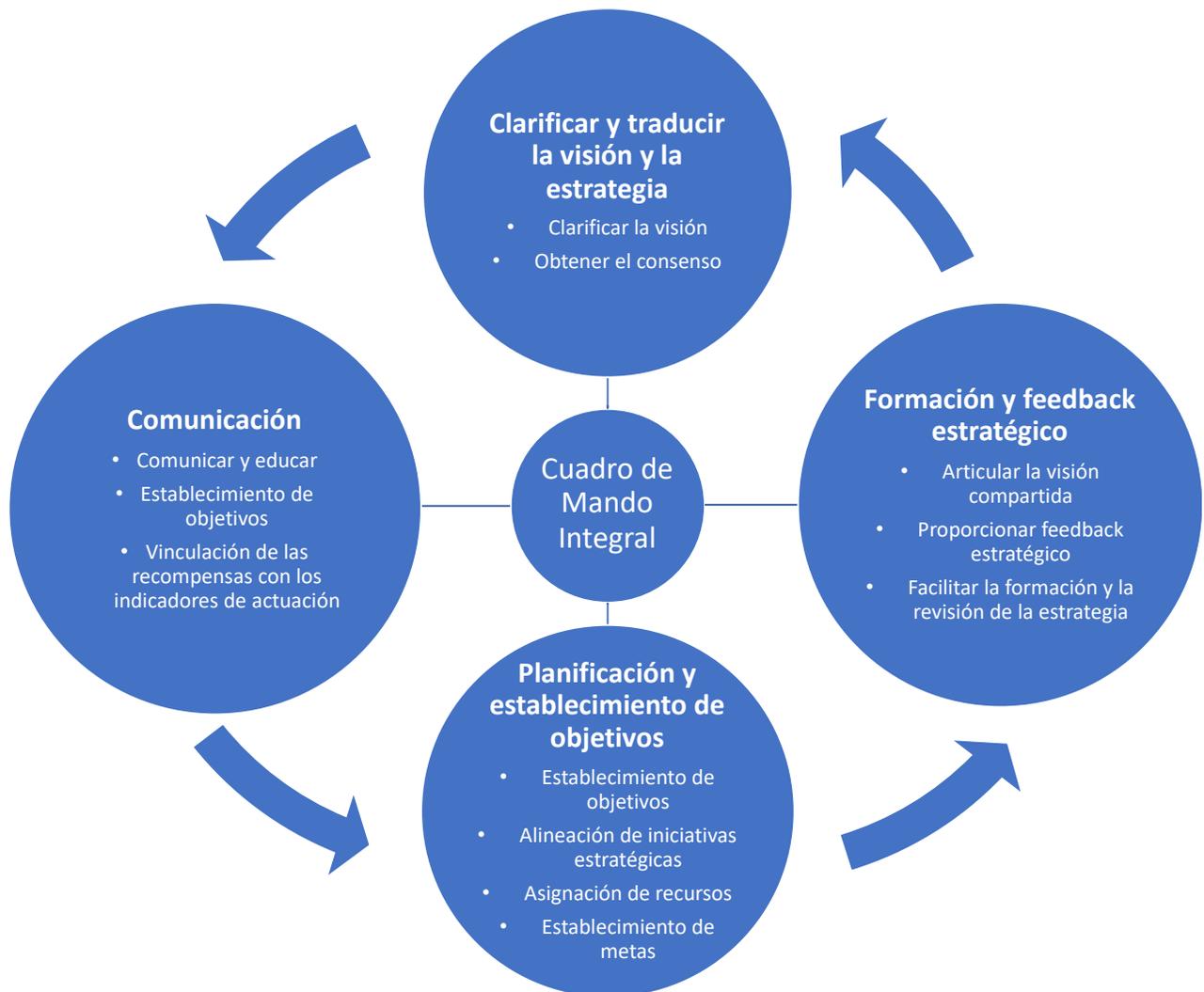
Pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para los empleados en todos los niveles de la organización. Además, mantiene el interés en la actuación a corto plazo, como también captura las actividades críticas de creación de valor a largo plazo.

Las organizaciones innovadoras lo están utilizando como un sistema de gestión estratégica para aplicar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del CMI para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- a. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- b. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- c. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- d) Aumentar el feedback y formación estratégica.

Figura 4

Representación Cuadro de Mando Integral



Nota. Continuando con Kaplan y Norton, el Cuadro de Mando es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa, en esto radica precisamente su valor diferencial y característico.

Aunque la cantidad de indicadores, aparentemente pueden confundir, si son contruidos adecuadamente de acuerdo a una unidad de propósito, todas las medidas, consistentes y complementarias, estarán dirigidas a la consecución de una estrategia integrada, ya que expresa un equilibrio entre un enfoque financiero de control basado en el beneficio y el mercado; y el relacionado con indicadores no financieros.

2.3.4. Perspectivas del Cuadro de Mando

Las perspectivas del cuadro de mando integral permiten traducir la estrategia a planes operativos que se distribuyan en cada una de estas.

La perspectiva financiera se encarga de definir indicadores y planes para poder aumentar el valor a los accionistas, la perspectiva de procesos internos permite controlar los niveles de calidad en la producción o manipulación de los productos, además de medir la eficiencia y eficacia de los procesos, la perspectiva de aprendizaje y conocimiento trata sobre las habilidades de la organización y la perspectiva de clientes mide el servicio y la satisfacción.

2.3.4.1. Perspectiva Financiera

En función a los objetivos financieros se deberían establecer los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas del CMI, de manera que cada una de las medidas seleccionadas sean las relaciones causa-efecto formando una cadena que finaliza en los objetivos financieros. Esta vinculación implica que todas las perspectivas se orienten para que la unidad de negocio alcance su mayor rentabilidad (Caseres, 2012).

Las medidas y objetivos estratégicos juegan así un doble papel, definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del CMI.

Es importante destacar que los objetivos financieros pueden no ser los mismos para todas las unidades de negocios. Del mismo modo, difieren considerablemente de acuerdo a cada fase del ciclo de vida de un negocio: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

Entre los objetivos de esta perspectiva se encuentran (Kaplan & Norton, 2008):

- Incrementar rentabilidad.
- Duplicar volumen de ventas.
- Aumentar rentabilidad del capital.
- Incrementar el valor para los accionistas.

2.3.4.2. Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva se basa en la premisa de que cuando los clientes no están satisfechos con el producto o servicio que la empresa elabora, los resultados financieros serán negativos, por lo que no se podrán alcanzar los objetivos económicos. De ahí en más, que en esta perspectiva es importante determinar los clientes y mercado objetivo al cual se apuntará, para que de esta forma se puedan realizar mediciones acordes a los segmentos seleccionados.

En esta perspectiva se elaboran indicadores según los resultados satisfactorios que estipula la estrategia, tales como la retención de clientes y la adquisición de nuevos clientes.

Además, se tienen que incluir indicadores del valor que la organización aporta a los segmentos seleccionados, tales como las entregas puntuales y los plazos de tiempos de espera (Kaplan & Norton, 2008).

Entre los objetivos que destacan en esta perspectiva (Kaplan & Norton, 2008):

- Desarrollo de la posición de mercado.
- Construir una imagen como socio del cliente.

- Incrementar la satisfacción del cliente.
- Fidelización del cliente.
- Posicionamiento estratégico para alejar a clientes de segmento A y atraer clientes segmento B.

2.3.4.3. Perspectiva del Proceso Interno

En esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos para conseguir los objetivos de accionistas y de clientes.

Las empresas generalmente, desarrollan los objetivos e indicadores para esta perspectiva luego de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la financiera y la del cliente. Por esa razón, los objetivos de la perspectiva del proceso interno dependen de los definidos con anterioridad.

Por lo general, las empresas diseñan sistemas de medición sobre la mejora de los procesos ya existentes, en cambio, el CMI, plantea definir una nueva cadena de procesos integrados y los objetivos e indicadores seleccionados para esta perspectiva derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado.

Entre los objetivos que destacan en esta perspectiva:

- Incrementar eficiencia en proceso de comercialización.
- Eliminar excesos.
- Acortar tiempo de procesos.
- Mejorar relación con proveedores.
- Reducir gastos generales.

2.3.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva es el cimiento principal que la organización debe tener para alcanzar mejoras y obtener un crecimiento en el largo plazo, porque representa a las personas, los sistemas y procedimientos de la empresa, los que deben tener las capacidades adecuadas para poder alcanzar a las objetivos futuros de las demás perspectivas (Kaplan & Norton, 2008).

En este sentido, cuando una empresa requiera alcanzar objetivos financieros, de clientes y de procesos internos al largo plazo, tiene que elaborar toda una base tecnológica y de KNOW HOW que brinde las capacidades necesarias tanto al personal, a los sistemas y a los procedimientos para que puedan funcionar acorde a los requerimientos futuros.

2.3.5. Mapa Estratégico

Se trata de la representación de las relaciones causa efecto entre los objetivos de cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. La idea es que a través de la ilustración del mapa estratégico de la compañía se represente la estrategia en que se basa.

Para (Martínez & Artemio, 2012) el mapa estratégico del cuadro de mando integral proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos para crear valor.

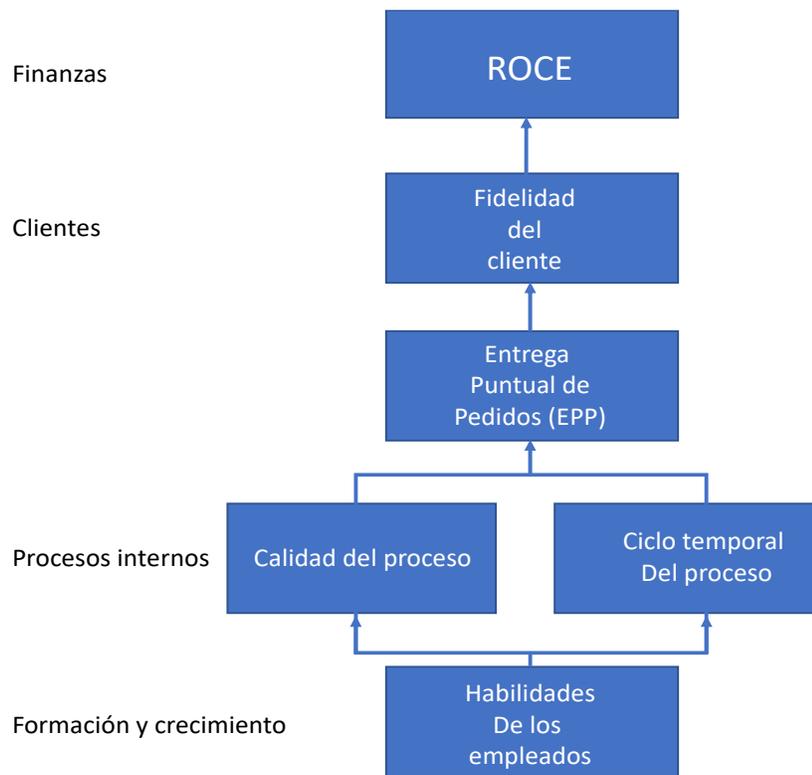
Debe suministrar una manera simple y coherente la forma de describir y entender la estrategia que se ha planteado una empresa con la finalidad de establecer los objetivos e indicadores que permitan gestionar esta estrategia; el cual debe cumplir con varios principios básicos señalados a continuación.

- La estrategia admite la ponderación de fuerzas contradictorias
- La definición de forma correcta de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico

- El valor que se genera mediante los procesos internos
- La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral
- El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia.

Figura 5

Ejemplo de mapa estratégico



Nota. Para (Kaplan & Norton, 2008). el mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y las finanzas.

Vinculación de indicadores con su estrategia

Los CMI son algo más que una colección de indicadores críticos o factores claves de éxito. Las múltiples medidas que se encuentran en un CMI adecuadamente construido, deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes (Kaplan & Norton, 2008).

Relación causa efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones, entre los objetivos en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa efecto debe saturar las cinco perspectivas de un Cuadro de Mando Integral, sin excepción.

Así entonces, un CMI adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

(Martinez & Milla, 2005) mencionan que el Balanced Scorecard trata de resolver los siguientes problemas que se presentan en toda organización:

- El valor de las empresas está presente más en los activos intangibles que en los tangibles.
- La estrategia no llega a implementarse en todos los niveles de la organización.
- No todos los colaboradores llegan a entender el lenguaje de los directivos de la empresa.
- Existe una falta de conexión entre la estrategia y las acciones de la empresa, esto significa que no hay resultados, logros y metas.
- La falta de claridad en las relaciones causa-efecto dificulta la toma de decisiones.

- Visión a corto plazo.
- Se les da demasiada atención a los indicadores financieros.

Barreras para la ejecución de la estrategia

(Kaplan & Norton, 2008) señalan que las organizaciones se enfrentan a cuatro barreras que impiden que se ejecuten las estrategias:

- La barrera de la visión: La mayoría de los colaboradores no comprende la estrategia de la organización.
- La barrera de las personas: El cumplimiento de los objetivos debe ser por iniciativa propia y no por recompensas. Eso le resta valor a largo plazo a la empresa.
- La barrera de la dirección: La mayoría de los directivos solo se reúnen para discutir sobre otros asuntos que no tengan nada que ver con discutir la estrategia.
- La barrera de los recursos: La mayoría de las empresas no considera la estrategia dentro del presupuesto porque lo realizan por separado.

Beneficios del Cuadro de Mando Integral

Sin embargo, no todo es negativo para las empresas (Martinez & Milla, 2005) señalan que el Balanced Scorecard es beneficioso por diversas razones:

1. Alinea a los colaboradores con la visión de la empresa.
2. Fortalece la comunicación con todos los colaboradores, el cual es beneficiosa para la realización los objetivos organizacionales.
3. Redefine la estrategia en base a los resultados.
4. Traduce la visión y la estrategia a la acción.
5. Promueve la creación de valor.
6. Integra información de las diversas áreas funcionales de la empresa.
7. Mejora la capacidad de análisis y la toma de decisiones.

Momentos clave

(Martinez & Milla, 2005) mencionan que existen cuatro momentos en los cuales se puede implantar el Balanced Scorecard. Estos son:

1. En un escenario altamente competitivo, turbulento y en constante cambio.
2. En proceso de reingeniería interna debido a fusión, adquisición y/o cambios en el equipo gerencial.
3. Cuando se le da más importancia al capital humano en la creación de valor (por ejemplo, en una empresa de servicios).
4. Situaciones de alto crecimiento, donde un pobre desarrollo de la infraestructura organizacional pone en peligro la sostenibilidad de la expansión de la empresa.

Por lo tanto, se puede apreciar que esta herramienta de control estratégico se adapta a las necesidades de cualquier tipo de organización, ya sean micro y pequeñas empresas (MYPES), pequeñas y medianas empresas (PYMES) o grandes empresas. Públicas o privadas.

Cada organización tendrá que llevar a cabo el cuadro de mando integral según sus pretensiones y sin olvidar que tienen que ir ajustados con la perspectiva y estrategia de la organización.

Para garantizar el éxito en la implementación del Cuadro de Mando Integral es de vital importancia que todos los integrantes de la organización se involucren, de la misma forma que se hace con los proyectos estratégicos.

CAPITULO III.- Estrategias metodológicas

En este tercer capítulo se desarrollaron temas relacionados con la estrategia metodológica que se aplicó, tales como Planteamiento del problema, Diseño de la investigación, enfoque metodológico, diseño de la muestra, técnicas a desarrollar,

3.1. Planteamiento del problema

La Secretaria de economía define a la microempresa como todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país, además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto. (economía, 2019) y, su esperanza de vida después de superar los primeros dos años, según el (INADEM, 2019) es de 6.8 años.

Una Mipyme como lo es el restaurante Gustavo's Comidas del Chef ubicado en el centro de la ciudad de Tapachula, desde su apertura ha sufrido una evolución constante en la búsqueda de la aceptación de sus clientes, ahora el reto es consolidarse.

Hasta la fecha las decisiones se han tomado de acuerdo a la perspectiva y experiencia del Chef, basado en observación y sugerencia de algunos clientes frecuentes, se implementaron estrategias como: cambio de concepto de burritos de guisado a comidas corridas o a la carta, variar platillos cada día de la semana, de acuerdo a la respuesta de los clientes se tomó la decisión de dejar de ofrecer desayunos, ya que no se contaba con el volumen de venta mínimo para el punto de equilibrio, por lo cual se decidió enfocarse en el menú de comidas variadas.

Desde su apertura en agosto de 2017, Gustavo's Comidas del Chef carece de un sistema de control que le permita medir la respuesta de sus estrategias, la aceptación en el gusto del cliente, el no contar con un control estricto de comandas,

inventario, base de datos de clientes, proveedores y un sistema de comunicación efectiva no le ha permitido crecer.

Por lo tanto, la investigación se enfoca en el desarrollo de un modelo de gestión estratégica basado en la herramienta del Cuadro de Mando Integral planteado por Kaplan y Norton para el restaurante “Gustavo’s Comidas del Chef”, de esta manera se busca mejorar y aplicar las estrategias correctas a nivel de procesos internos para mejorar la calidad del servicio y a su vez la satisfacción cliente, de modo que se pueda ofrecer un mejor servicio, además se proponen indicadores en sus cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y crecimiento.

3.2. Justificación

La presente investigación surge ante la necesidad de la empresa de consolidarse, a través de la medición de los resultados financieros, así como también de identificar y cuantificar las variables que agregan valor.

Un sistema de gestión de indicadores, basado en el Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan y Norton, permitirá vincular los objetivos financieros y no financieros con la estrategia de la organización, a través de un proceso vertical, con base en las cuatro perspectivas que plantea;

Permitirá a diario y de manera constante medir las diversas variables que inciden en la operación de la empresa, como son los costos totales, porcentaje de utilidad por producto, productos de mayor aceptación, clientes fieles a la organización, satisfacción del cliente, ventas totales; de tal manera que se genere información relevante y de calidad, para la toma de decisiones, en cuanto al uso eficiente de los recursos, y la comunicación efectiva con el cliente, para aumentar la cartera de clientes y así aumentar las utilidades.

Figura 1

Beneficios del cuadro integral de mando



Nota. En la actualidad el restaurante “La Cocina de Gustavo” únicamente realiza el control de gestión a través del reporte de ventas diarias, lo que solo aporta información sobre las necesidades de abastecimiento de los insumos requeridos para el funcionamiento de diario, desde su apertura, no se ha implementado un sistema de control de gestión, ni mucho menos algún tipo de estudio que permita identificar los principales indicadores que debe manejar un restaurante, como son:

- Costos totales por platillo
- Porcentaje de utilidad por producto
- Productos de mayor aceptación
- Calidad en el servicio
- Clientes fieles
- Crecimiento de ventas
- Satisfacción de clientes
- Prospección de clientes

El resultado del estudio será de gran utilidad para el propietario del restaurante, para realizar los ajustes necesarios para consolidarse, cambiar la manera en que se mide y maneja el negocio, alineando el capital humano hacia el cumplimiento de la misión y visión a largo plazo.

3.3. Objetivos de la investigación

A continuación, se establecen los objetivos tanto general como específico de esta investigación

3.3.1. General

Analizar y diseñar el Cuadro de Mando Integral para el restaurante “Gustavo’s Comidas del Chef”, ubicado en la ciudad de Tapachula de Córdova y Ordóñez, Chiapas.

3.3.2. Específicos

1. Realizar un análisis de la planeación estratégica de la empresa.
2. Elaborar una base de datos de los clientes y proveedores de la empresa.
3. Implementar un sistema de información con los indicadores que permita medir cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI).

3.4 Diseño de la investigación

En este apartado se desarrolló el método e instrumentos de la investigación que permitió dar seguimiento a todo el trabajo

3.4.1 Método de investigación

Para esta investigación se empleó el método cualitativo a través de un Estudio de caso.

La metodología cualitativa consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos: es un modo de la interioridad de los sujetos sociales y de las relaciones que establecen con los contextos y con otros actores sociales citado en (León, 2019) .

El estudio de caso o análisis de caso es un instrumento o método de investigación con origen en la investigación médica y psicológica y que ha sido utilizado en la sociología. Se sigue utilizando en áreas de ciencias sociales como método de evaluación cualitativa.

Los estudios de casos incluyen una variedad de grupos de presión como movimientos de paz, movimientos sociales, derechos de las mujeres, exiliados, tratados internacionales y grupos extremistas de derecha.

Los asuntos que se abordan incluyen la relación de los espacios públicos y privados en el contexto de la actividad política, la interrelación entre cambio social y cambio dentro de la familia, así como la relación entre generaciones en términos de políticas y de procesos que ofrecen la motivación para que un individuo participe en movimientos sociales. Esta técnica intenta contribuir al cambio de paradigma en la investigación de los movimientos sociales.

La historia del estudio de caso muestra su origen multidisciplinario, y su uso representa una larga tradición en la educación. Por diferentes caminos, con énfasis particulares, disciplinas sociales y humanas han aportado a la consolidación del estudio de caso como una estrategia de investigación social cualitativa citado en (León, 2019).

Según (Walker, 1983), es un “examen completo o intenso de una faceta, una cuestión o quizás los acontecimientos que tienen lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo”. Otros hablan de un examen de un caso en acción.

Muchos otros lo definen también, pero todos coinciden en que es una investigación procesual, sistemática y profunda de un caso en concreto.

Un caso puede ser una persona, organización, programa de enseñanza, un acontecimiento. En educación, puede ser un alumno, profesor, aula, claustro, programación, colegio.

Destacamos a (Merriam, 1988), quien define el estudio de caso como particularista, descriptivo, heurístico e inductivo. Es muy útil para estudiar problemas prácticos o situaciones determinadas. Al final del estudio de caso encontraremos el registro del caso, donde se expone éste de forma descriptiva, con cuadros, imágenes, recursos narrativos.

Algunos consideran el estudio de caso como un método, y otros como un diseño de la investigación cualitativa. Como dice (Yin, 1993) , el estudio de caso no tiene especificidad, pudiendo ser usado en cualquier disciplina para dar respuesta a preguntas de la investigación para la que se use.

El estudio de caso cuenta con distintas categorías: crónico, descriptivo, pedagógico, y para contrastar una teoría según el objetivo de la investigación y los tipos del estudio de caso: factual, interpretativo y evaluativo.

También destaca la clasificación de (Stake, 1995), en estudios de caso intrínsecos (para comprender mejor el caso), instrumentales (para profundizar un tema o afirmar una teoría) y colectivos (el interés radica en la indagación de un fenómeno, población se estudian varios casos). Son mucha las clasificaciones de estudio de caso. Según éste, encontramos el estudio de caso único, que se centra en un solo caso, justificando las causas del estudio, de carácter crítico y único, dada la peculiaridad del sujeto y objeto de estudio, que hace que el estudio sea irrepetible, y su carácter revelador, pues permite mostrar a la comunidad científica un estudio que no hubiera sido posible conocer de otra forma.

También encontramos el estudio de caso múltiple, donde se usan varios casos a la vez para estudiar y describir una realidad. Ahora, ya sea el estudio de caso único o múltiple, además puede tener una o más unidad de análisis, considerando la realidad que se estudia de forma global o en subunidades de estudio, independientemente de si se trata de uno o más casos.

En cuanto a los objetivos del estudio de caso, trata:

- a) Producir un razonamiento inductivo. A partir del estudio, la observación y recolección de datos establece hipótesis o teorías.
- b) Puede producir nuevos conocimientos al lector, o confirmar teorías que ya se sabían.
- c) Hacer una crónica, un registro de lo que va sucediendo a lo largo del estudio.
- d) Describir situaciones o hechos concretos
- e) Proporcionar ayuda, conocimiento o instrucción al caso estudiado
- f) Comprobar o contrastar fenómenos, situaciones o hechos.
- g) Pretende elaborar hipótesis
- h) Es decir, el estudio de caso pretende explorar, describir, explicar, evaluar y/o transformar.

Para la selección de un caso, puede atenderse al carácter representativo de un caso concreto, aunque la intención del estudio de caso no sea precisamente la de generalizar datos (puede ser que la intención sea transformar esa realidad, y no generalizar a otros casos).

3.4.2. Instrumento de Recolección de datos

Entrevista y encuesta

Las técnicas de recolección de datos fueron la encuesta y la entrevista para el enfoque cualitativo

Se empleó el programa Google forms para realizar la encuesta de forma digital y Microsoft Excel 2019 para la introducción de datos y procesamiento de la información obtenida del instrumento cuantitativo utilizado (cuestionario).

Permitió realizar el análisis descriptivo, el cual fue presentado mediante tablas y figuras.

3.5 Diseño de la muestra

En la presente tesis se manejaron dos poblaciones. Para la naturaleza cuantitativa del enfoque, la población de estudio fue conformada por los clientes de Gustavo's Comidas del Chef el cual tuvo como muestra 60 clientes.

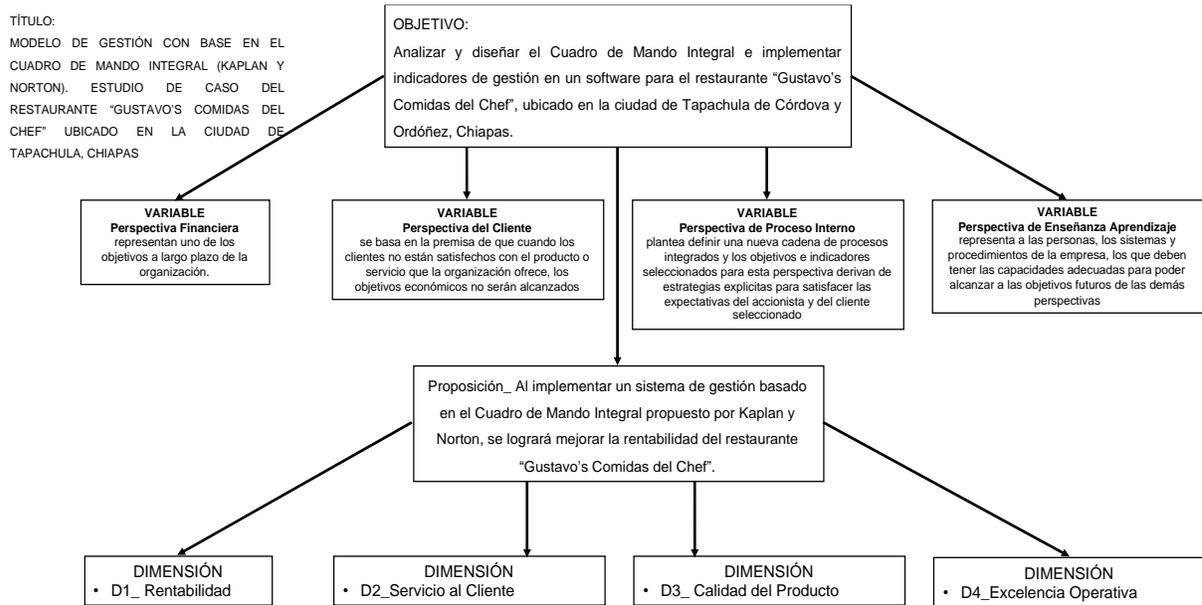
Para el enfoque cualitativo por su parte, la población de estudio se trató del propietario del restaurante.

Para ambos la determinación del enfoque el muestreo fue no probabilístico en donde los individuos de estudio fueron seleccionados por conveniencia del investigador. Operacionalización de las variables,

3.6. Operacionalización de las variables

Tabla 1

Matriz de Operacionalización



DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	PREGUNTA	PREGUNTA	SUB DIMENSIÓN	DIMENSIÓN
D2_ Servicio al cliente	D2_ Adquisición de clientes Retención de clientes Relación con el cliente	Guía entrevista_ ¿Cuáles son los principales problemas con relación al servicio al cliente? ¿Cuáles son los principales problemas que tiene con relación a la calidad del producto?	Guía entrevista_ ¿Qué problemas tiene con relación a las finanzas de la empresa?	D1_ Aumento de ventas diarias Optimización de costos	D1_ Rentabilidad
D3_ Calidad Producto	D3_ Innovación en platillos Abastecimiento eficiente	¿Cuántas veces a la semana recibe una queja por parte del cliente por demora en la entrega del servicio? ¿Cuántas veces a la semana recibe una queja por parte del cliente por la calidad del producto entregado? ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las medidas implementadas referente al proceso planeación, organización, control y dirección?	Guía entrevista_ ¿De que forma lleva el administración de su restaurante? ¿Utiliza algún modelo de gestión (cambiar palabra)? ¿Conoce la herramienta del Cuadro de Mando Integral? ¿Usted ha contribuido con alguna idea para mejorar su trabajo en la empresa? ¿Considera usted que es evaluado por su desempeño? ¿Considera que los procesos internos se encuentran establecidos completamente?	D4_ Desempeño	D4_ Excelencia operativa

Nota. A través de esta matriz de operacionalización se reúnen los puntos más relevantes de la investigación.

CAPITULO IV. Recopilación, análisis de resultados

En el siguiente capítulo se realizó el análisis de los resultados, para su mayor comprensión se manejan gráficas, tablas e imágenes.

4.1. Recopilación y análisis de situación actual “La Cocina de Gustavo”

Se describe la evolución del restaurante desde el inicio de actividades en 2017 hasta la actualidad, donde la constante evolución le ha permitido continuar actividades, aún sin contar con un modelo de gestión adecuado. Se realiza un análisis de factores externos-internos, además se evaluarse mediante FODA, CAME, CANVAS y ERIC, apoyado de las encuestas y entrevista.

4.1.1. Datos de la empresa

Constitución legal: Persona física con actividad empresarial

Propietarios: Gustavo Acero Monroy

Sector: Servicios

Ubicación: 19 poniente 37 entre 10ª. Av norte y Av. Xochimilco Colonia 5 de febrero. C.P. 30710. Tapachula, Chiapas.

Teléfono: 962 242 2778

Correo: lacocinadegustavo.tap@gmail.com

Facebook: <https://www.facebook.com/laCocinadeGustavo.tap>

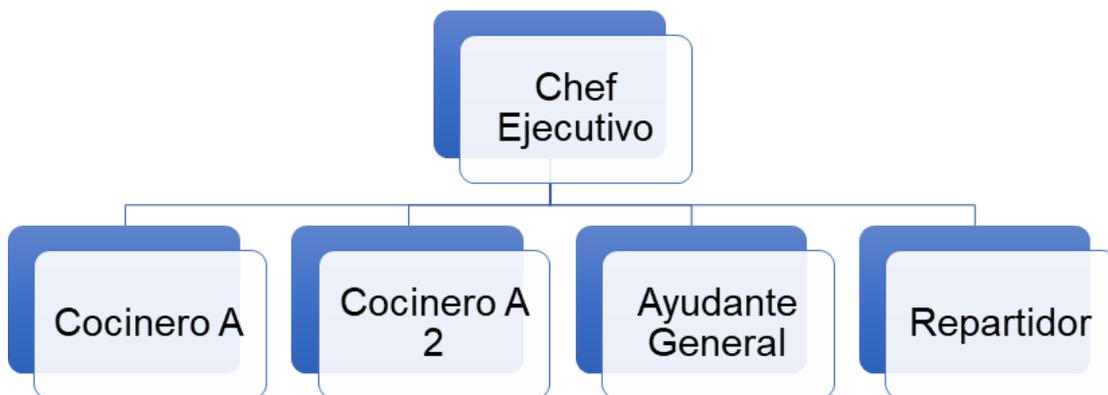
Número de empleados: 4

4.1.2. Estructura organizacional

El restaurante “Gustavo’s Comidas del Chef” es una MiPyme familiar que oferta servicio de alimentos, cuenta con un total de 4 empleados, incluyendo al dueño como Chef.

Figura 1

Organigrama del restaurante



Nota. La siguiente figura muestra el organigrama del restaurante.

4.1.3. Servicios ofertados

El producto ofertado por Gustavo’s Comidas del Chef se trata del servicio de alimentos con un menú que varía día con día, con el propósito de mantenerse en la preferencia del cliente, a base de carne de res, pollo, puerco, filete de pescado o camarones, se acompaña de tres guarniciones entre las que destacan el arroz en diferentes presentaciones, frijoles, vegetales al vapor, puré de papa a la mantequilla, espagueti rojo, verde o a la crema de champiñones.

Cuenta con horario de servicio de 11 am a 4 pm.

Se aprecia una clara tendencia por parte de los consumidores a buscar nuevas opciones para comer fuera de casa, aunque dichas opciones se reducirán al área colindante de donde se encuentren al momento de tomar la decisión de buscar el restaurante.

Los clientes potenciales para la Gustavo's Comidas del Chef, serán personas que trabajan en principalmente en el centro de la ciudad a las cuales sus restringidos horarios de trabajo no les permiten regresar a casa durante su hora de comida.

4.1.4. Proveedores

A continuación, se describen los dos tipos de proveedores con los que trabajamos.

Proveedores directos

- DamiGas
- CFE
- COAPATAP
- Agua Cristal
- Higienicos de la Costa

Proveedores indirectos

- Mercado San Juan
- Mercado Sebastian Escobar
- Chedraui
- Soriana
- Sams Club
- Mercado Libre

4.1.5. Matriz de evaluación de factor externo (EFE)

A continuación, se muestra las siguientes Matrices que constituyen el Restaurante Gustavo's Comidas del Chef

Tabla 1

Matriz EFE de restaurante "Gustavo's Comidas del Chef"

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1: Mercado en crecimiento	0.1	3	0.3
O2: Servicio a domicilio sin costo en el primer cuadro de la ciudad	0.2	4	0.8
O3: Horarios laborales impiden a trabajadores comer en casa	0.2	4	0.8
O4: Redes sociales	0.1	2	0.2
O5: Alta afluencia de extranjeros con necesidad de trabajo.	0.05	1	0.05
AMENAZAS			
A1: Competencia directa con precios mas bajos y menor calidad	0.1	2	0.2
A2: Mercado con alto nivel de infidelidad	0.15	2	0.3
A4: Desastres naturales (temporada de lluvias)	0.1	1	0.1
	1		2.75

Nota. En la matriz EFE se puede observar que el servicio a domicilio en el centro de la ciudad, así como el hecho que el horario de trabajo impida a los trabajadores comer en casa, son los dos factores claves de éxito, así también se observa que no se está haciendo uso de las redes sociales que permitirían el crecimiento del mercado. Las mayores amenazas detectadas son el mercado con alto nivel de infidelidad y la competencia directa, por lo que la empresa debe enfocarse en el uso de redes sociales para fidelizar y expandir el mercado.

4.1.6. Matriz de evaluación de factor interno (EFI)

Tabla 2

Matriz EFI de restaurante “Gustavo’s Comidas del Chef”

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
F1: Sazón de los alimentos	0.2	4	0.8
F2: Menú variado día con día	0.2	4	0.8
F3: Dueño del local Chef con estudios profesionales	0.1	3	0.3
F4: Alta calidad en insumos	0.05	2	0.1
F5: Ubicación privilegiada centro de la ciudad	0.05	3	0.15
F6: Cumplimiento de normativa municipal y fiscal	0.05	1	0.05
DEBILIDADES			
D1: Personal no comprometivo (faltista)	0.1	4	0.4
D2: Costos altos en insumos de producción	0.1	2	0.2
D3: Poco personal contratado	0.15	3	0.45
	1		3.25

Nota. Se observan las principales fortalezas son su sazón y el menú que varía día con día, así también se observa que no se está aprovechando al máximo fortalezas como la participación activa del Chef, la ubicación privilegiada y el cumplimiento de la normativa de salud y fiscal. El resultado de la tabla habla de una empresa sólida internamente, con debilidades en el aspecto de capital humano.

4.1.7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 3

Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	Comedor Chely		La Marchanta		La Mexicana		La Fonda Inn		Casa Rosada	
		Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje	Clasif.	Puntaje
COMIDA DEL DÍA	0.3	4	1.2	4	1.2	4	1.2	4	1.2	3	0.9
SERVICIO A DOMICILIO	0.3	2	0.6	4	1.2	1	0.3	1	0.3	1	0.3
USO DE REDES SOCIALES	0.1	1	0.1	4	1.2	1	0.3	2	0.6	3	0.9
PROMOCIONES	0.1	1	0.1	3	0.9	4	1.2	4	1.2	2	0.6
PRECIO MENOR A \$50.00	0.15	4	0.6	1	0.3	3	0.9	1	0.3	1	0.3
EXPEDICION DE COMPROBANTE FISCAL	0.05	1	0.05	3	0.9	3	0.9	3	0.9	3	0.9
	1		2.65		5.7		4.8		4.5		3.9

Nota. La matriz de Perfil competitivo permitió observar que la principal competencia es “La Marchanta”, esto básicamente por ofertar el menú del día, contar con servicio a domicilio y su fuerte uso de redes sociales, a pesar de no contar con un menú con precio menor a los \$50.00.

4.2. Análisis de resultados

A continuación, en este apartado se realiza el análisis de los resultados que se obtuvieron de la encuesta aplicado a los clientes.

Análisis descriptivo de la encuesta a clientes del restaurante “Gustavo’s comidas del Chef”

Tabla 4

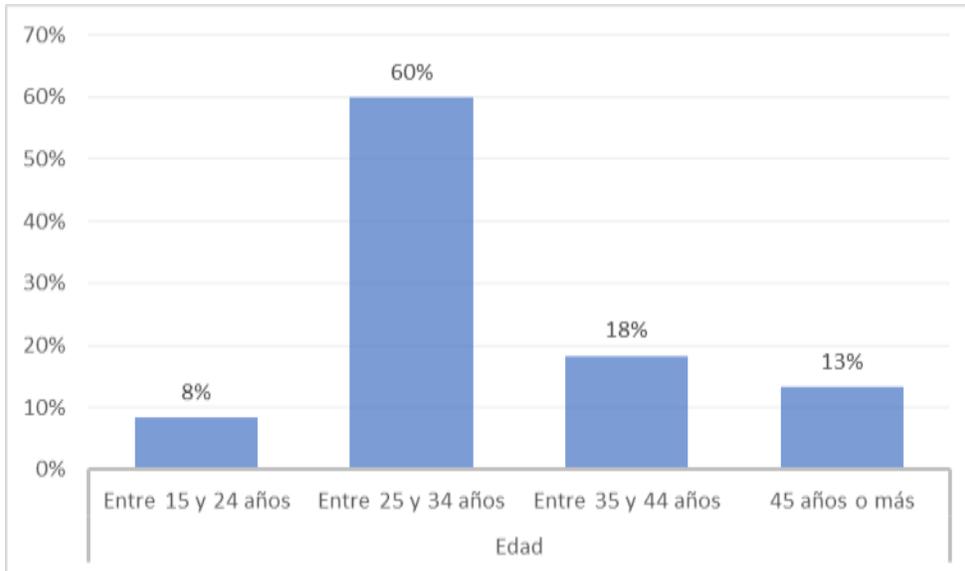
Edad

		Frecuencia	Porcentaje
Edad	Entre 15 y 24 años	5	8%
	Entre 25 y 34 años	36	60%
	Entre 35 y 44 años	11	18%
	45 años o más	8	13%
		60	100%

Nota. A continuación, se muestra el rango de edades de los comensales

Figura 1

Edad



Nota: La determinación de los resultados detallan que un 60% de los clientes se identificó entre los 25 y 34 años, el 18% entre los 35 y 44 años, el 13% entre los 45 años o más y solo el 8% de los clientes se identificó entre los 15 y 24 años, lo cual coloca a los consumidores frecuentes del restaurante en un rango de 25 y 34 años.

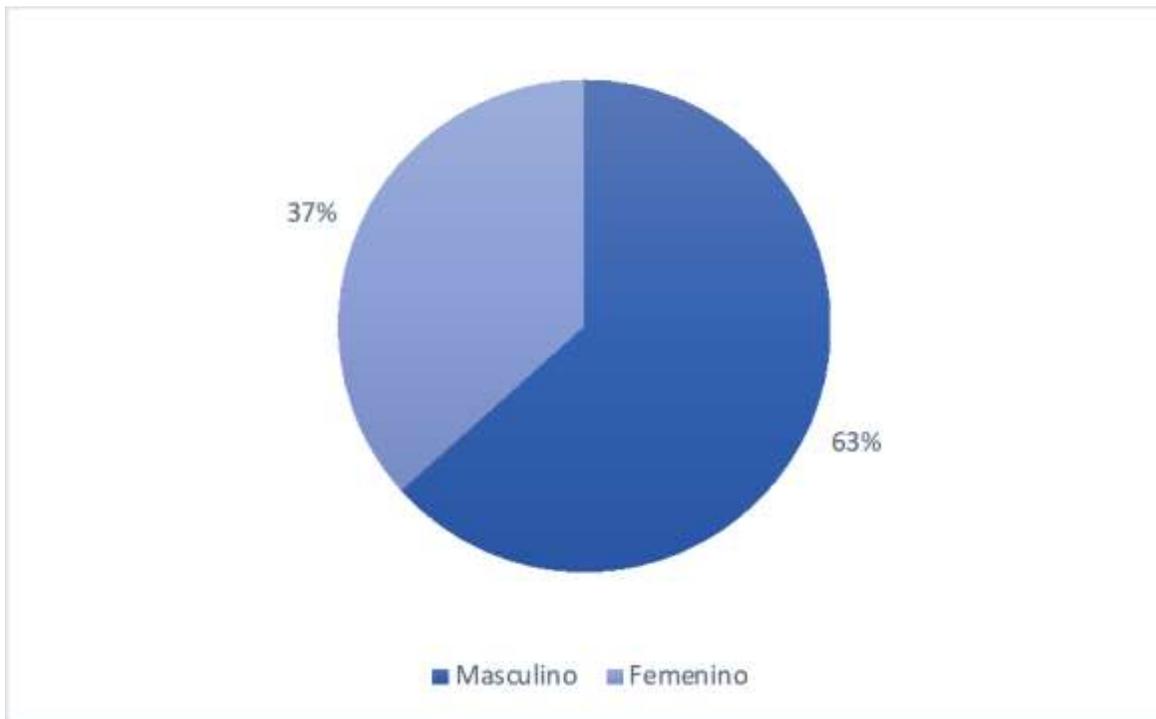
Tabla 5

Género

		Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	38	63%
	Femenino	22	37%
		60	100%

Nota. A continuación, se muestra que género es el que frecuenta más seguido el Restaurante “Gustavo’s comida del Chef”

Figura 2
Género



Nota: como se observa en la gráfica es el género femenino quien consume con mayor frecuencia nuestro producto, convirtiéndose en nuestro sector principal, a diferencia del género masculino que el consumo del platillo es en menor frecuencia.

Tabla 6

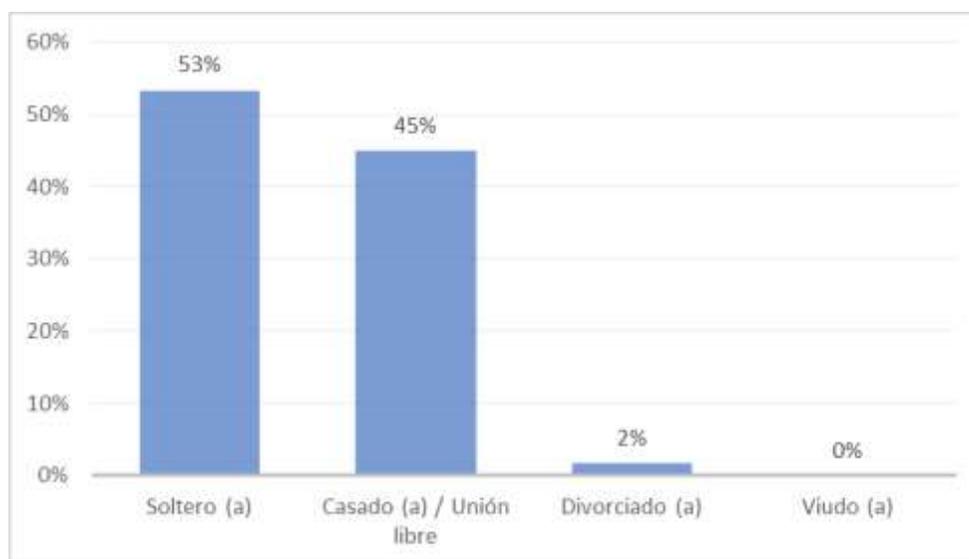
Estado civil

		Frecuencia	Porcentaje
Estado civil	Soltero (a)	32	53%
	Casado (a) / Unión libre	27	45%
	Divorciado (a)	1	2%
	Viudo (a)	0	0%
		60	100%

Nota. Se observa que los solteros son los que consumen mas en el Restaurante.

Figura 3

Estado civil



Nota: El principal consumir de acuerdo a los resultados obtenidos son las personas solteras, debido a que prefieren comprar comida que tener que hacerla con esto se ahorran tiempo enfocando este tiempo en la realización de otras actividades.

Tabla 7

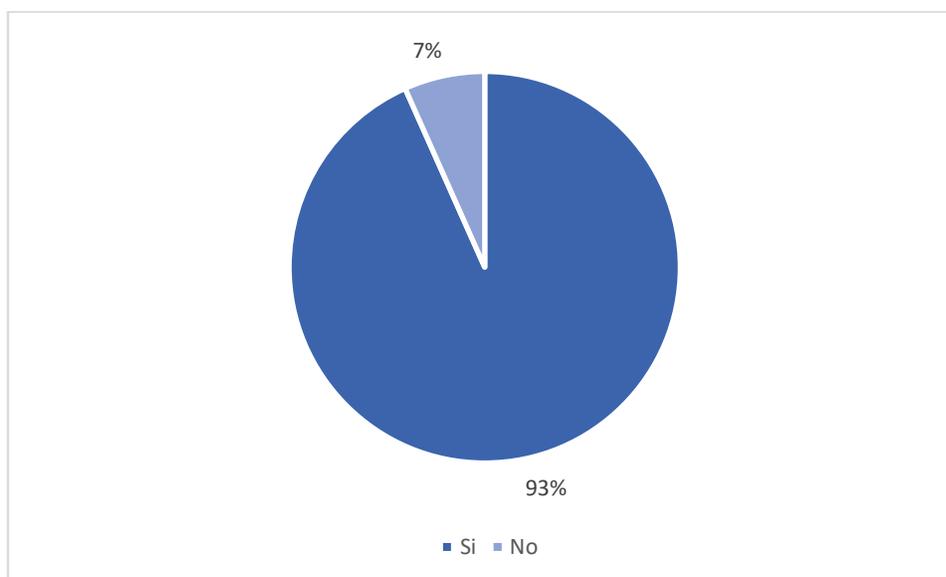
¿Trabaja actualmente?

		Frecuencia	Porcentaje
Actualmente, ¿Usted labora?	Si	56	93%
	No	4	7%
		60	100%

Nota. El 93% de los clientes trabajan, para su facilidad acuden al Restaurate

Figura 4

¿Trabaja actualmente?



Nota: Los resultados indican que las personas que con mayor frecuencia consume los platillos son aquellos que trabajan, y que por ende solicitar los alimentos es más práctico para ellos.

Tabla 8

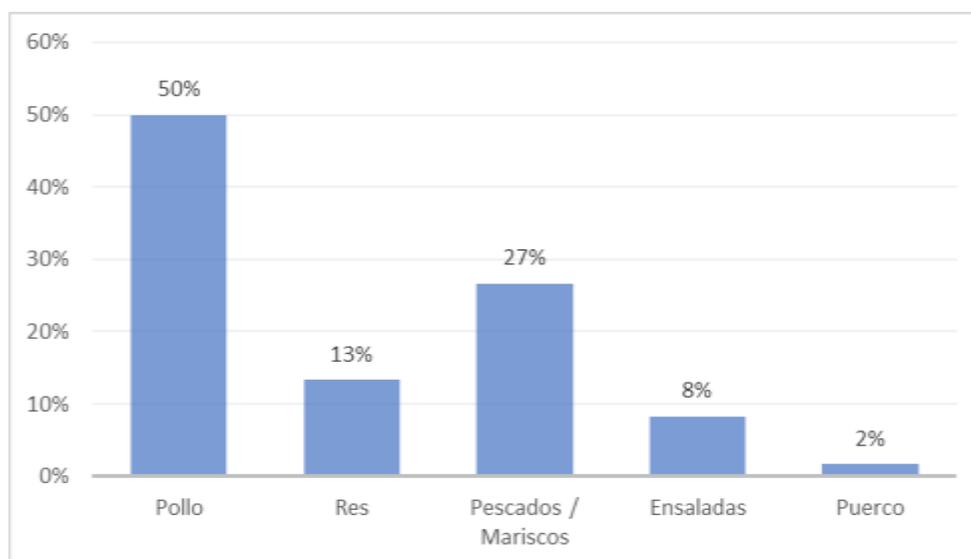
De acuerdo a su opinión ¿Usted prefiere consumir?

		Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo a su opinión ¿Usted prefiere consumir?	Pollo	30	50%
	Res	8	13%
	Pescados / Mariscos	16	27%
	Ensaladas	5	8%
	Puerco	1	2%
		60	100%

Nota. El 50% de los comensales prefieren como proteína el pollo.

Figura 5

De acuerdo a su opinión ¿Usted prefiere consumir?



Nota: Los participantes comentan que, entre las diversas alternativas de carnes, prefieren el pollo por su diversa variedad de estilos de preparación además que tienen menor costo, otra de las preferencias es el pescado o marisco, aunque los precios sean mayor, sin embargo, cualquier tipo de carne que cocinen tiene su sector de preferencia entre los clientes.

Tabla 9

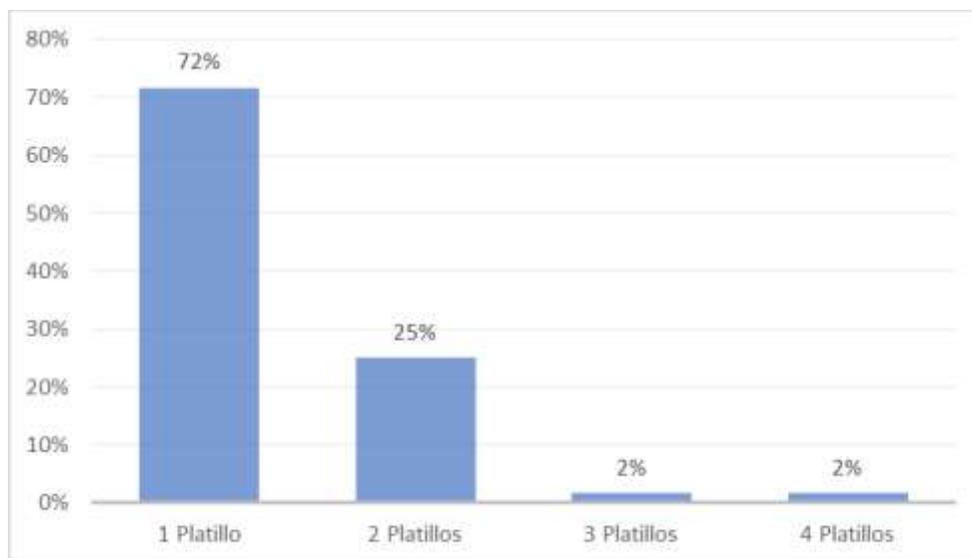
¿Cuántos platillos solicita usted cuando realiza su pedido?

		Frecuencia	Porcentaje
¿Cuántos platillos solicita usted cuando realiza su pedido?	1 Platillo	43	72%
	2 Platillos	15	25%
	3 Platillos	1	2%
	4 Platillos	1	2%
		60	100%

Nota. Con un 72% la mayoría de los clientes piden un solo platillo al día mientras que en un 25% piden dos platillos.

Figura 6

¿Cuántos platillos solicita usted cuando realiza su pedido?



Nota: la respuesta obtenida fue que los clientes solo piden un platillo al día, siendo estos el porcentaje más elevado de compra, por lo que será una opción implementar desayunos a un corto plazo.

Tabla 10

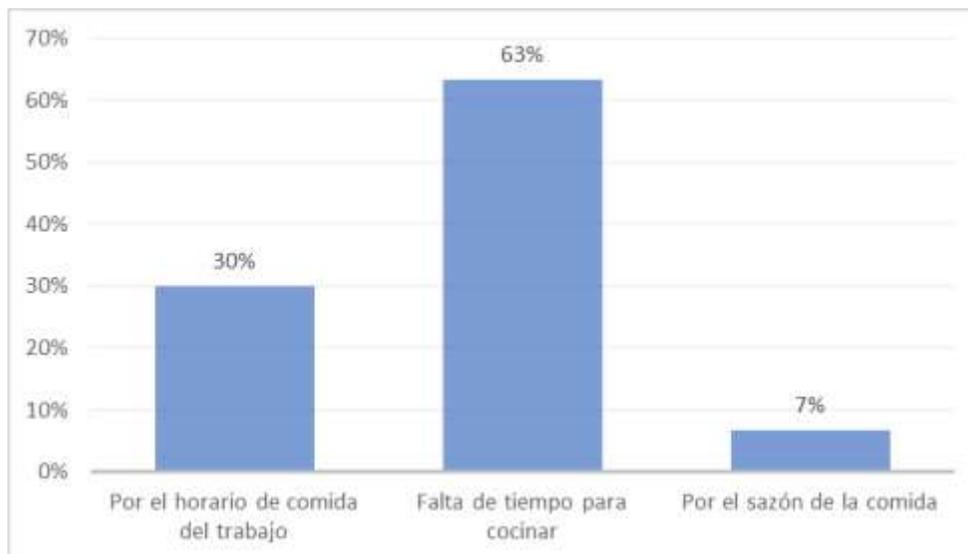
¿Porque prefiere comprar comida preparada?

		Frecuencia	Porcentaje
¿Porque prefiere comprar comida preparada?	Por el horario de comida del trabajo	18	30%
	Falta de tiempo para cocinar	38	63%
	Por el sazón de la comida	4	7%
		60	100%

Nota. En un 63% los comensales acuden al restaurante por la falta de tiempo para preparar comida

Figura 7

¿Porque prefiere comprar comida preparada?



Nota: de acuerdo con los resultados obtenidos la principal razón por la cual los clientes buscan la comida hecha es por la falta de tiempo para cocinar derivado por los horarios de trabajo, además que los platillos tienen buena sazón, es por ello que Gustavo's comidas del Chef prepara sus comidas para que los clientes cuenten en un aliado rápido, fácil y sabroso en sus horarios tan complicados de trabajo.

Tabla 11

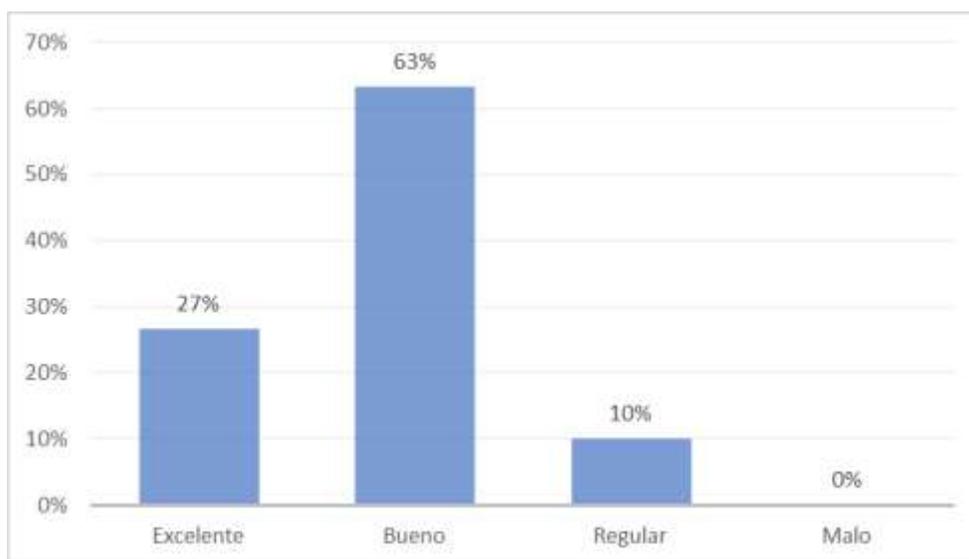
De acuerdo a su opinión, usted ¿Cómo percibe el servicio de reparto?

		Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo a su opinión, usted ¿Cómo percibe el servicio de reparto?	Excelente	16	27%
	Bueno	38	63%
	Regular	6	10%
	Malo	0	0%
		60	100%

Nota. En un 63% el servicio de reparto es bueno, por lo que se continuaran con ello.

Figura 8

De acuerdo a su opinión, usted ¿Cómo percibe el servicio de reparto?



Nota: Los resultados obtenidos de esta interrogante establece que el servicio ofrecido a los clientes es percibida de forma excelente, sin embargo, se debe continuar trabajando para mantener esta percepción en todos los clientes, lo que nos permitirá permanecer en el gusto de los comensales.

Tabla 12.

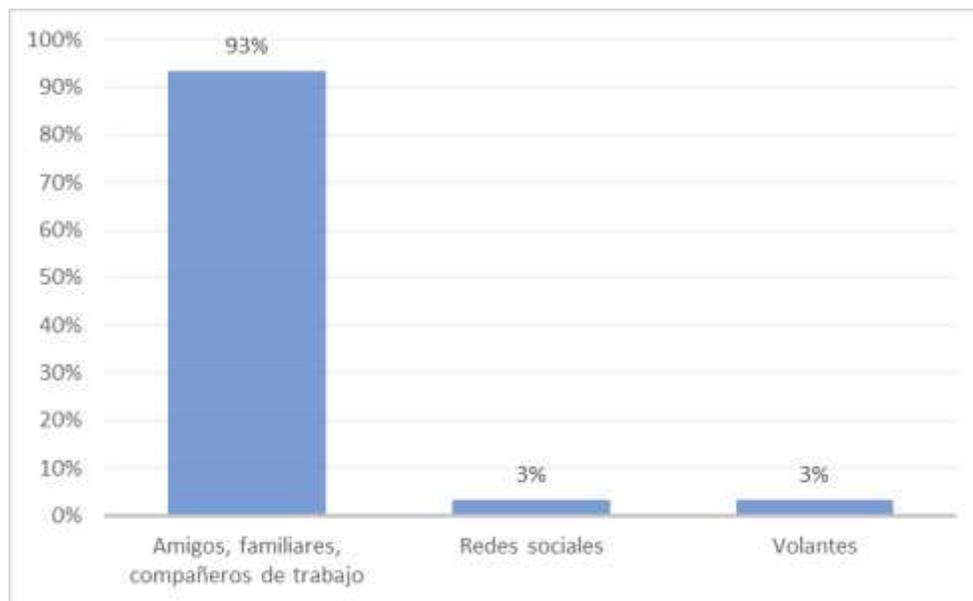
¿De que manera se enteró de Gustavo's comidas del Chef?

		Frecuencia	Porcentaje
¿De que manera se enteró de Gustavo's comidas del Chef?	Amigos, familiares, compañeros de trabajo	56	93%
	Redes sociales	2	3%
	Volantes	2	3%
		60	100%

Nota. El medio de publicidad que más ha promocionado el restaurante es a través de amigos, familiares y compañeros de trabajo

Figura 9

¿De que manera se enteró de Gustavo's comidas del Chef?



Nota: De acuerdo a los resultados obtenidos el medio de darse a conocer del restaurante es por las recomendaciones de los amigos, familiares o compañeros de trabajo, en un bajo porcentaje a través de redes sociales y volantes, lo cual nos indica que existe un gran campo de oportunidad de captación de nuevos clientes no explorado.

Tabla 13

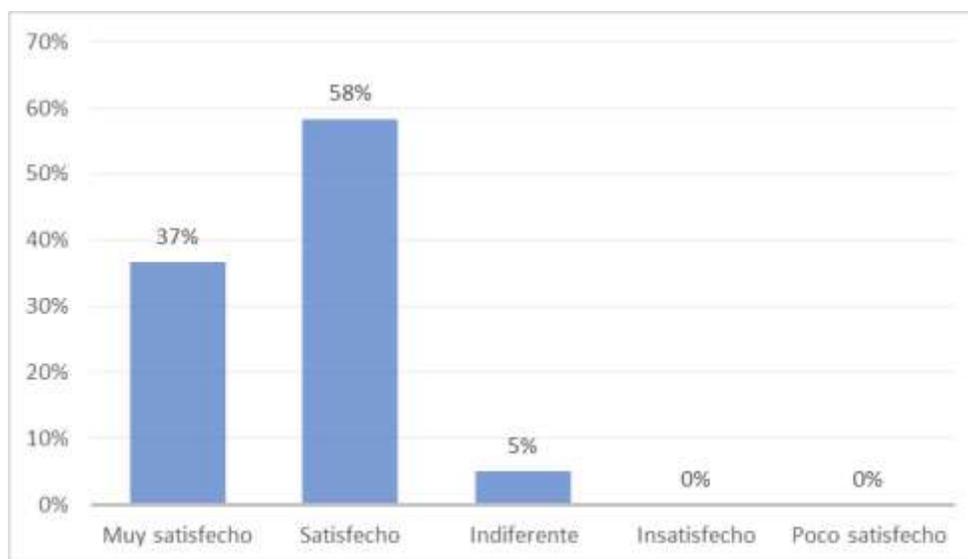
¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el producto recibido?

		Frecuencia	Porcentaje
¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el producto recibido?	Muy satisfecho	22	37%
	Satisfecho	35	58%
	Indiferente	3	5%
	Insatisfecho	0	0%
	Poco satisfecho	0	0%
		60	100%

Nota. Los comensales dicen que se sienten muy satisfecho con el producto que se le entrega

Figura 10

¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el producto recibido?



Nota: De esta interrogante se establece que la mayor parte de nuestros clientes se encuentran satisfechos con el producto recibido, sin embargo, se continuara trabajando para que los clientes aun tengan duda, esclarezcan sus ideas y se conviertan en parte del porcentaje de satisfacción.

Tabla 14

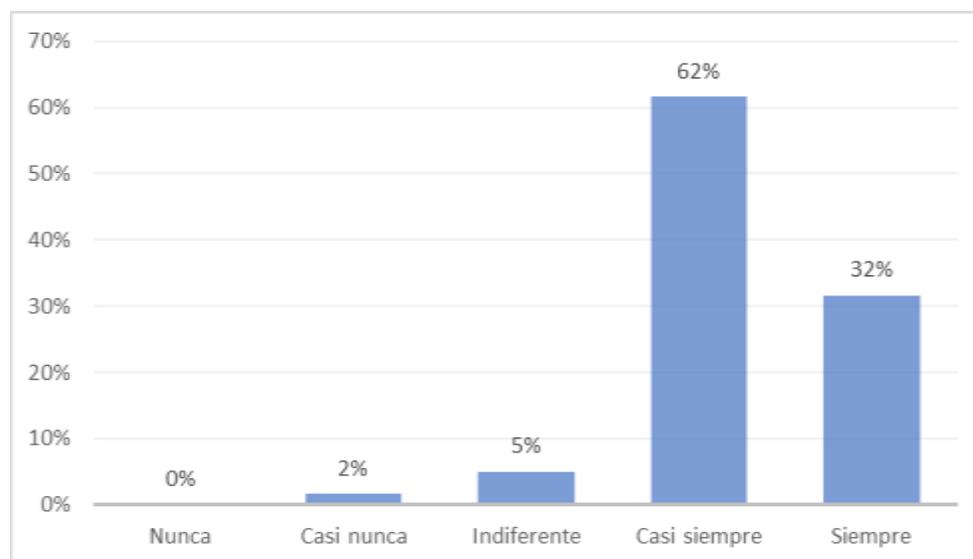
¿Cree usted que el costo del platillo cumple sus expectativas de acuerdo con lo ofrecido?

		Frecuencia	Porcentaje
¿Cree usted que el costo del platillo cumple sus expectativas de acuerdo con lo ofrecido?	Nunca	0	0%
	Casi nunca	1	2%
	Indiferente	3	5%
	Casi siempre	37	62%
	Siempre	19	32%
		60	100%

Nota: con respecto a la relación precio los comensales expresan que las porciones que reciben van acorde a los precios que manejan.

Figura 11

¿Cree usted que el costo del platillo cumple sus expectativas de acuerdo con lo ofrecido?



Nota: según las respuestas obtenidas de los clientes se establece el porcentaje de satisfacción entre el producto y el precio en un 62% están casi siempre satisfecho de la relación entre el costo y el producto recibido, el 32% declaró estar siempre satisfecho, el 5% menciona encontrarse indiferente, mientras que el 2% expresó estar casi nunca satisfecho.

Tabla 15

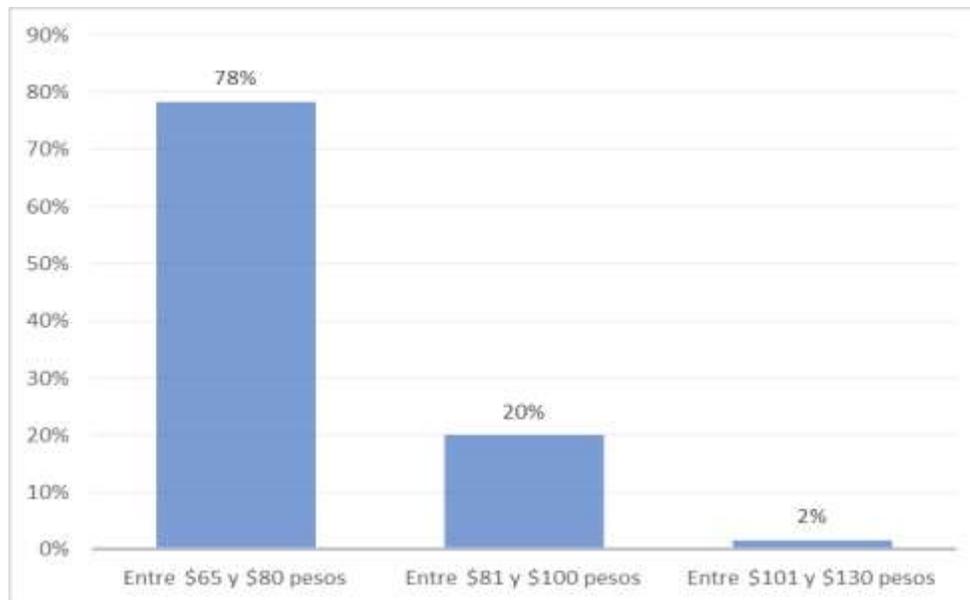
¿Cuánto estaría dispuesto a gastar por un paquete que incluya entrada, plato fuerte, guarniciones, tortillas y agua natural?

		Frecuencia	Porcentaje
¿Cuánto estaría dispuesto a gastar por un paquete que incluya entrada, plato fuerte, guarniciones, tortillas y agua natural?	Entre \$65 y \$80 pesos	47	78%
	Entre \$81 y \$100 pesos	12	20%
	Entre \$101 y \$130 pesos	1	2%
		60	100%

Nota. En un rango de precios los comensales estarían a pagar por un platillo entre \$65.00 y \$80.00 pesos

Figura 12

¿Cuánto estaría dispuesto a gastar por un paquete que incluya entrada, plato fuerte, guarniciones, tortillas y agua natural?



Nota: De acuerdo con las respuestas obtenidas de los clientes el rango de precios que estarían dispuestas a pagar por un paquete sería entre \$65 y \$80 consideran que es un monto proporcional al producto, sin embargo, en un porcentaje del 20% aceptarían un precio de \$81 y \$100.

CONCLUSIÓN

La siguiente investigación denominada Modelo de Gestión con base en el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton). Estudio de caso del restaurante “Gustavo’s comidas del chef” ubicado en la ciudad de Tapachula, Chiapas, tuvo como objetivo el analizar y diseñar el Cuadro de Mando Integral para el restaurante “Gustavo’s Comidas del Chef”, ubicado en la ciudad de Tapachula de Córdoba y Ordóñez, Chiapas.

Para alcanzar el objetivo de esta investigación se realizó un análisis de la planeación estratégica de la empresa, determinando que no existe un control completamente formal, sino que este se lleva a través de las ventas, determinado si fue un día bueno o malo a partir del número de platillos vendidos, adaptándose a la cantidad de dinero que existe para realizar la compra de los insumos, con los ingresos que se obtuvieron de las ventas del día anterior, de manera informal se tienen identificados los gastos operativos y cuanto se debe presupuestar para estar al corriente con los egresos, dicho análisis nos permitió identificar los aspectos negativos e implementar mejoras.

Así mismo se elaboró una base de datos de los clientes y proveedores de la empresa, esto permitió eficiente los tiempos de entrega de los pedidos, contar con su domicilio, hora de entrega, y tipo de alimentos, formar el menú de la semana y no solo el del día siguiente como se había venido realizando, evitando con ello, que se repitan las comidas, las entregas lleguen equivocadas y retrasadas, además de que los clientes se aburran de adquirir los mismos alimentos.

Por parte de los proveedores esta base de datos permitió tener una gama amplia de precios, insumos, tiempos de entrega evitando que el inventario quede en cero, dado que el menú que se ofrece por día consta de tres comidas diferentes con cuatro guarniciones diferentes de las cuales, el cliente puede elegir tres para

acompañar su platillo, contar con los insumos suficientes y en tiempo, es vital para el Restaurante.

A través de la implementación del sistema de información con los indicadores que permita medir cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI), se logró tener el control exacto de ingresos y gastos, determinar el costo por platillo, contar con un recetario para que los empleados puedan preparar las comidas de manera estandarizada.

Emplear el Cuadro de Mando Integral, permitió que todos los factores negativos tanto internos como externos fueran observados con precisión, como la falta de control en inventarios, en tiempos de pedidos, pedidos cambiados, menú no establecido, esto confirmó que era uno de los factores por lo cual el negocio no se desarrollaba.

Como factor externo se detectó que, al no contar con un base de proveedores, se desaprovechaban el financiamiento que otros proveedores ofrecían, los clientes sentían molestia al recibir un pedido diferente al realizado, el no contar con un menú variado optaban por otras opciones.

Es por ello que emplear el CMI proporciona las herramientas idóneas que permitan al restaurante “Gustavo’s comidas del Chef”, mantener un control en sus ingresos y egresos, conservar la preferencia de los clientes, aprovechar alternativas de financiamiento con los proveedores, así como en un futuro acceder a otras fuentes de financiamiento.

Propuesta de la creación del Cuadro de Mando Integral para “Gustavo’s comidas del Chef”

En este capítulo se desarrolló la propuesta de Cuadro de Mando Integral para “Gustavo’s comida del Chef”

Presentación

Todo control de gestión requiere de un procedimiento estructural adecuado para alcanzar los propósitos estratégicos. En el caso del restaurante “Gustavo’s Comidas del Chef” se utilizará Cuadro de Mando Integral, de Kaplan y Norton (2013), tal como se muestra a continuación:

Figura 1

Mapa estratégico del restaurante “Gustavo’s Comidas del Chef”



Nota. A continuación, se muestra los aspectos financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento del Restaurante Gustavo’s comidas del chef

Diagnostico situacional

Matriz FODA

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). (Fred, 2003)

Partiendo de la entrevista con el Chef, se detectaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del restaurante.

Tabla 1

Matriz FODA de restaurante “Gustavo’s Comidas del Chef”

Matriz FODA	FORTALEZAS F1: Sazón de los alimentos F2: Menú variado día con día F3: Dueño del local Chef con estudios profesionales F4: Alta calidad en insumos F5: Cumplimiento de normativa municipal y fiscal F6: Cumplimiento de protocolos de higiene y salud por pandemia SARS-CoV-2	DEBILIDADES D1: Personal no comprometivo (faltista) D2: Costos altos en insumos de producción D3: Poco personal contratado
OPORTUNIDADES O1: Mercado en crecimiento O2: Servicio a domicilio sin costo en el primer cuadro de la ciudad	ESTRATEGIAS FO Promocionar a sector población que labora en el centro de la ciudad, el servicio de alimentos,	ESTRATEGIAS DO Elaboración de perfiles de puesto, para evitar la contratación de personal fuera de perfil.

<p>O3: Horarios laborales impiden a trabajadores comer en casa</p> <p>O4: Redes sociales</p> <p>O5: Alta afluencia de extranjeros con necesidad de trabajo.</p>	<p>haciendo incapie en ser un restaurante con un Chef profesional, cumpliendo toda la normativa municipal de salud, con la posibilidad de extender factura. A través del uso de redes sociales como son Facebook, Twitter, Whatsapp, Instagram.</p>	<p>Realizar evaluación al desempeño al personal de manera constante.</p> <p>Motivar al personal para incrementar sus ingresos a través de un programa de incentivos por ventas.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1: Competencia directa con precios mas bajos y menor calidad</p> <p>A2: Mercado con alto nivel de infidelidad</p> <p>A4: Desastres naturales (temporada de lluvias)</p> <p>A5: Leyes municipales en cuanto al uso de bolsas y desechables.</p> <p>A6: Cierre de centros de trabajo por pandemia por SARS-CoV-2</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>Realizar seguimiento a la cartera de clientes para incrementar fidelidad.</p> <p>Exhibir el cumplimiento de la normativa municipal, fiscal y salud e higiene</p> <p>Observar constantemente a la competencia, detectar factores de éxito e implementarlos en medida de lo posible.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Al contar con perfiles de puesto y contar con el personal adecuado, motivarlo para fidelizar al cliente, a través del servicio prestado.</p> <p>Durante la temporada de lluvia, contar con herramientas de trabajo adecuadas (impermeables, botas)</p>

Nota: En la tabla siguiente se muestra algunos puntos del FODA Observar constantemente a la competencia, detectar factores de éxito e implementarlos en medida de lo posible, durante la temporada de lluvia, contar con herramientas de trabajo adecuadas (impermeables, botas)

Diseño del Cuadro de Mando Integral del restaurante “Gustavo’s comidas del Chef”

Tabla 2

*Cuadro de Mando Integral del restaurante “Gustavo’s comidas del Chef” –
Perspectiva financiera*

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Responsable	Estrategias
Financiera	Incrementar las ventas	Porcentaje de ventas	Incrementar las ventas 10% semanalmente hasta alcanzar las 100 comidas	Chef	Uso agresivo de medios publicitarios a través del uso de redes sociales como son Facebook, Twitter, Whatsapp, Instagram.
	Mejorar la rentabilidad	Ratios de rentabilidad	Incrementar la rentabilidad en un 20% al finalizar el año 2022		Promocionar a sector población que labora en el centro de la ciudad, el servicio de alimentos, haciendo incapie en ser un restaurante con un Chef profesional, cumpliendo toda la normativa municipal de salud, con la posibilidad de extender factura.

Nota. En la siguiente tabla se observa algunas estrategias que se emplearan a través del Cuadro de Mando Integral

Tabla 3

Indicadores de control – Perspectiva financiera

Indicador	Semáforo de indicadores		
	Verde	Amarillo	Rojo
Utilidad neta	Obtener 25% o más	Entre 15% y 24%	Menos de 15%
Margen bruto	Obtener 11% o más	Entre 8% y 10%	Menos de 8%
Ventas netas	Obtener 11% o más	Entre 5% y 10%	Menos de 5%
Costos de venta	Obtener 1% o menos	Obtener 2%	Más del 3%

Nota. En la siguiente tabla se observa los indicadores de control en temas como utilidad neta, margen bruto, ventas netas y costos de ventas

Tabla 4

Cuadro de Mando Integral del restaurante “Gustavo’s comidas del Chef” – Perspectiva clientes

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Responsable	Estrategias
Clientes	Medir el crecimiento del mercado	Porcentaje de clientes nuevos	Ampliar en un 5% la cartera de nuevos clientes mensualmente	Chef	Realizar un estudio del perfil del nuevo cliente Estudio y evaluación de competidores, así como del grado de satisfacción del cliente. Aumentar las opciones de los servicios a los usuarios
	Mejorar satisfacción del cliente con el servicio	Porcentaje de clientes insatisfechos con el producto	Reducir en un 3% el número de clientes insatisfechos con el producto		
	Atraer nuevos clientes con la propuesta de valor	Porcentaje de participación en redes sociales	Ampliar en 10% la participación de los nuevos clientes en redes sociales		

Nota. A través del cuadro de mando integral se establecen algunas estrategias para conocer la perspectiva del cliente

Tabla 5*Indicadores de control – Perspectiva Clientes*

Indicador	Semáforo de indicadores		
	Verde	Amarillo	Rojo
Porcentaje de clientes nuevos	Incrementar 5% más mensualmente	Entre 3% y 5%	Menos de 3%
Porcentaje clientes insatisfechos con el servicio	Obtener 3 % o más	Entre 2% y 3%	Menos de 2%
Atraer nuevos usuarios(clientes) con la propuesta de valor	Obtener 3 % o más	Entre 2% y 3%	Menos de 2%

Nota. En la siguiente tabla se muestra la perspectiva cliente e indicadores de control

Tabla 6

Cuadro de Mando Integral del restaurante “Gustavo’s comidas del Chef” – Perspectiva procesos internos

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Responsable	Estrategias
Procesos internos	Mejorar los procesos	Tiempo que se demora el proceso de producción	Contar con el menú del día listo para servir a las 10 am	Chef Cocinero A Cocinero A 2	Plan de medición de agrado al cliente por medio de investigaciones.
		Tiempo que se demora el proceso de entrega a domicilio	Reducir a 5 minutos el tiempo de desfase entre la hora solicita y la entrega		
	Seguridad e higiene	Nivel de satisfacción con el servicio entregado	Reducir en un 50% la insatisfacción del proceso entrega a domicilio	Repartidor	

Nota. A continuación, se presenta el Cuadro de Mando Integral del restaurante “Gustavo’s comidas del Chef” – Perspectiva procesos internos

Tabla 7

Indicadores de control – Procesos internos

Indicador	Semáforo de indicadores		
	Verde	Amarillo	Rojo
Tiempo que se demora el proceso de producción	Todas las comidas listas para servir a las 10 am	Todas las comidas listas para servir a las 10:30 am	Comidas listas para servir a las 11 am
Tiempo que se demora el proceso de entrega a domicilio	5 minutos o menos el desfase entre el horario requerido de entrega.	Entre 5 y 10 minutos	Más de 11 minutos de retraso
Nivel de satisfacción con el servicio entregado	Reducir a más del 50%	Reducir a más del 45% y 50 %	Reducir menos del 45%

Nota. A continuación, se muestra la relación de Indicadores de control – Procesos internos

Tabla 8

Cuadro de Mando Integral del restaurante “Gustavo’s comidas del Chef” – Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Responsable	Estrategias
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar al personal	Número de capacitaciones recibidas	Incrementar las capacitaciones en un 10% al finalizar el año	Chef	Programas de coaching y mentoring de la empresa
	Mantener al personal motivado	Nivel de satisfacción del personal	Incrementar el nivel de satisfacción del personal en un 20% al finalizar el año		Encuestas, reuniones grupales, excursiones, eventos deportivos que fomenten la unión del grupo
	Reducir la rotación del personal	Rotación del personal	Reducir el porcentaje de rotación de personal en un 30% al finalizar el año		Programas de integración dando a conocer la filosofía empresarial

Nota. A continuación, se muestra el *Cuadro de Mando Integral del restaurante “Gustavo’s comidas del Chef” – Perspectiva aprendizaje y crecimiento*

Tabla 9*Indicadores de control – Aprendizaje y crecimiento*

Indicador	Semáforo de indicadores		
	Verde	Amarillo	Rojo
Número de capacitaciones recibidas	Mejorar más del 10% al finalizar el año.	Mejorar 10% al finalizar el año.	Menos del 10% al finalizar el año.
Nivel de satisfacción del personal	Incrementar más del 20% al finalizar el año.	Incrementar 20% al finalizar el año.	Menos del 20% al finalizar el año.
Rotación de personal	Obtener más del 30% al finalizar el año.	Reducir 30% al finalizar el año.	Menos del 30% al finalizar el año.

Nota. A continuación, se muestra los *Indicadores de control – Aprendizaje y crecimiento*

Matriz estratégica

Previo al diseño de estrategias es necesario realizar la matriz estratégica, la cual permitirá identificar procesos estratégicos más eficientes para el desarrollo del plan de acción.

Diseño de estrategias

Una vez establecido el Cuadro de Mando Integral y los objetivos estratégicos se procedió al diseño de estrategias con el apoyo del diagnóstico situacional. En el desarrollo de este apartado se explican las estrategias adecuadas para el restaurante “Gustavo’s Comidas del Chef”.

Estrategias de penetración de mercado

- a. Definir nuevos segmentos objetivos

La búsqueda de nuevos segmentos es la forma más efectiva que el restaurante “Gustavo’s Comidas del Chef” puede utilizar para la penetración de mercado; esto es porque la saturación del perfil actual puede impedir el aumento de las ventas. El identificar un nuevo nicho de mercado en el cual la empresa pueda promocionar sus productos es una excelente forma de transformar la base de datos de los clientes.

El indicador de esta estrategia es el perfil del nuevo consumidor que se extrae del Facebook.

b. Expansión de un área geográfica diferente

Para el restaurante “Gustavo’s Comidas del Chef” esta estrategia representa el desarrollo del negocio ya que cuando el mercado se satura, los clientes se aburren del servicio y buscan otras opciones, por lo cual es necesario expandirse dentro de la ciudad hacia otras zonas con afluencia de clientes ejecutivos.

El indicador de esta estrategia es las peculiaridades del mercado en el área donde se piensa expandir el negocio. Si el mercado en el área geográfica elegida no cumple con las características del consumidor o del comensal del restaurante va a ser más complicada la penetración del mercado.

Estrategias de crecimiento

a. Asociación interna de productos

Una forma efectiva de seguir en crecimiento es mediante la asociación de productos que maneja el restaurante “Gustavo’s Comidas del Chef”; esta estrategia es ideal cuando se pretende promocionar platillos que no son conocidos o consumidos.

El indicador de esta estrategia será la base de datos de las comandas diarias.

b. Mercadotecnia

Para el restaurante “Gustavo’s comidas del Chef” esta estrategia resulta ideal debido a que se pretende es posicionar la empresa en la mente del consumidor. Esto se hace con el fin de generar una mayor compra de los platillos.

c. Descuentos

Esta estrategia ayudaría al restaurante “Gustavo’s comidas del Chef” a generar un incremento en las ventas, a través de un plan semanal o quincenal.

Estrategias de capital humano

Este tipo de estrategias ayudan a la adaptación y flexibilidad de los colaboradores en cada organización. De acuerdo con el diseño del Cuadro de Mando Integral se tiene las siguientes:

a. Liderazgo y compromiso

Esta estrategia es dirigida hacia todas las jerarquías dentro de la organización; esta labor exige un análisis detallado del perfil del personal. Los colaboradores estarán dispuestos a asumir actividades integradoras para obtener posibilidad de ascenso. Los aspectos por medir son: liderazgo personal, formación y competencias.

El fomento del liderazgo se medirá a través de la tasa de colaboradores que desarrollen un alto nivel de calificación en los programas de la empresa.

Dentro de la formación y competencias se incluirán programas de integración del personal dirigidos a conocer la filosofía empresarial del restaurante; esto permitirá que los colaboradores conozcan los propósitos estratégicos de la entidad.

Plan de acción

Tabla10

Plan de Acción

Estrategia	Objetivos a corto plazo	Acciones	Periodicidad	Responsable
De penetración de mercado	Definir nuevos segmentos objetivos	Conocer el perfil del consumidor	Permanente	Chef
	Expansión geográfica diferente	Identificar posibles consumidores	Permanente	Chef
De crecimiento	Creación de base de datos con las comandas diarias	Asociar productos	Permanente	Chef
	Realizar campaña de mercadotecnia	Promover el reconocimiento de la marca	Permanente	Chef
	Promover la venta de platillos nuevos	A través de redes sociales promover los platillos nuevos	Semanal	Chef
Capital humano	Fomentar el liderazgo y el compromiso con la empresa	Promover la capacitación y la integración con el equipo	Periodico 2 veces al año	Chef

Nota. A continuación, se establece un plan de acción para permanecer en el mercado, para crecer y para el capital humano.

Referencias

- Ayestarán, R., Rangel, C., & Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: Conectado con el consumidor*. Editorial: ESIC.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades*. Editorial: Pearson Educación.
- Caseres, V. (2012). *Cuadro de mando integral y su aplicación*. Editorial: UNCUYO.
- Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del oceano azul*. Editorial: Norma.
- Chiapas, S. d. (2014). *Chiapas, Viaje Culinario*. Editorial: Pinacoteca.
- Chiapas, S. d. (01 de 03 de 2022). *Conoce Chiapas*. Obtenido de Tapachula de Cordova y Ordoñez: <https://www.chiapas.gob.mx/conoce-chiapas/conoce-tapachula/>
- Cleri, C. (2012). *El libro de las Pymes*. Editorial: Granica.
- Economía, S. d. (14 de 02 de 2022). *DataMÉXICO*. Obtenido de DataMÉXICO: <https://datamexico.org/es/profile/geo/tapachula?populationType=totalPopulation#creditos-definiciones>
- Everett, A., & Ronald, E. (2010). *Administración de la producción y las operaciones: Conceptos, modelos y funcionamiento*. Editorial: Prentice-Hall.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría administrativa Gestión estratégica del cambio*. Editorial: Pearson Educación.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Editorial: Pearson Educación.
- Gomez, G., & Guillén, L. (2 de Junio de 2010). *Perla del soconusco*. Obtenido de Blogspot: <http://perladelsoconusco.blogspot.com/p/gastronomia.html>
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Editorial: McGraw Hill.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeacion estratégica aplicada*. Editorial : McGrawHill.
- Gutiérrez, V. (4 de 09 de 2015). *Gastronomía en Tapachula*. Obtenido de Mexica tours: <https://mexicatours.wordpress.com/2015/09/04/gastronomia-en-tapachula/>

- Hernandez, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial: Mc Graw Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial: McGrawHill.
- INEGI. (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. Editorial: INEGI.
- Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM). (1 de Agosto de 2019). *Blog del emprendedor*. Obtenido de Secretaria de economía: Instituto Nacional del Emprendedor INADEM. (2019). Las MiPyME en México: retos y oportunidades. Recuperado de <https://www.inadem.gob.mx/las-mipyme-en-mexico-retos-y-oportunidades/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Cuadro de Mando Integral*. Editorial: Gestion 2000.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de información gerencial*. Editorial: Pearson.
- Lopez, S. (14 de 04 de 2012). *Gastronomía. Chiapas a la Carta*. Obtenido de Todo Chiapas: <http://todochiapas.mx/chiapas/gastronomia-chiapas-a-la-carta/13782>
- Martínez, D., & Artemio, M. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Editorial: Diaz de Santos Ediciones.
- Martinez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Editorial: Díaz de Santos.
- Medina, J., & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe* . Editorial: Publicación de las Naciones Unidas.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Muñiz, L., & Monfort, E. (2005). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Editorial: Gestión 2000.
- Naghi, M. (2005). *Metodología de la investigación*. Editorial: Limusa.

- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Editorial: Gestion 2000.
- Pérez, C. J. (2013). *Control de la gestión empresarial*. Editorial: ESIC Editorial.
- Pérez, L. (2013). *Estadística básica para ciencias sociales y educación*. Editorial: San Marcos .
- Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Editorial: Deusto.
- República, S. d. (2020). *Micro, Pequeñas y Medianas empresas en México. Evaluación, funcionamiento y problemática*. Editorial: Instituto de Investigación del Senado de la Republica.
- Secretaria de economía, México. (7 de Agosto de 2019). *Secretaria de economía*. Obtenido de Secretaria de economía: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario>
- Stake, R. E. (1995). *Investigación con estudio de casos*. Editorial: Morata.
- Turismo, S. d. (14 de Febrero de 2022). *Conoce Chiapas*. Obtenido de <https://www.chiapas.gob.mx/conoce-chiapas/conoce-tapachula/>
- Walker, R. (1983). *La realización de estudios de casos en educación. Ética, teoría y procedimientos*. Editorial: Narcea.
- Wheelen, L., Hunger, T., & David, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios, conceptos y casos*. Editorial: Pearson Educación.
- Yin, R. K. (1993). *Aplicacion del estudi de caso*. Editorial: Sage.

ANEXOS

1.- Guion de Entrevista



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CAMPUS IV
COORDINACION DE INVESTIGACION Y POSGRADO



Objetivo: Analizar y diseñar el Cuadro de Mando Integral para el restaurante “Gustavo’s Comidas del Chef”, ubicado en la ciudad de Tapachula de Córdova y Ordóñez, Chiapas.

Instrucciones: Responde las siguientes preguntas

- 1.- ¿Cómo ejercer la administración de su restaurante?
- 2.- ¿Qué tipo de Modelo de gestión emplea?
3. ¿Cuáles son los principales problemas con relación al servicio al cliente?
4. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene con relación a la calidad del producto?
5. ¿Qué problemas tiene con relación a las finanzas de la empresa?
- 6.-¿Qué conocimientos tiene acerca de la herramienta del cuadro de mando integral?

2.- Guion de Encuesta



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CAMPUS IV
COORDINACION DE INVESTIGACION Y POSGRADO

Objetivo: Analizar y diseñar el Cuadro de Mando Integral para el restaurante “Gustavo’s Comidas del Chef”, ubicado en la ciudad de Tapachula de Córdoba y Ordóñez, Chiapas.

Instrucciones: Responde la siguiente encuesta

Parte 1. Datos Generales de Clientes.

1.- Edad

- a) Entre 15 y 24 años
- b) Entre 25 y 34 años
- c) Entre 35 y 44 años
- d) 45 años o más

2.- Género

- a) Masculino
- b) Femenino

3.- Estado civil

- a) Soltero (a)
- b) Casado (a) / Unión libre
- c) Divorciado (a)
- d) Viudo (a)

4.- ¿Trabaja actualmente?

- a) Si
- b) No

Parte 2. Alimentación de los clientes

5.- De acuerdo a su opinión ¿Usted prefiere consumir?

- a) Pollo
- b) Res
- c) Pescados / Mariscos
- d) Ensaladas
- e) Puerco

6.- ¿Cuántos platillos solicita usted cuando realiza su pedido?

- a) 1 Platillo
- b) 2 Platillos
- c) 3 Platillos
- d) 4 Platillos

7.- ¿Porque prefiere comprar comida preparada?

- a) Por el horario de comida del trabajo
- b) Falta de tiempo para cocinar
- c) Por el sazón de la comida

Parte 3. Acerca del Restaurante “Gustavo’s comidas del Chef”

8.- De acuerdo a su opinión, usted ¿Cómo percibe el servicio de reparto?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

9.- ¿De que manera se enteró de Gustavo's comidas del Chef?

- a) Amigos, familiares, compañeros de trabajo
- b) Redes sociales
- c) Volantes

10.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el producto recibido?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Indiferente
- d) Insatisfecho
- e) Poco satisfecho

11.- ¿Cree usted que el costo del platillo cumple sus expectativas de acuerdo con lo ofrecido?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Indiferente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

12.- ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar por un paquete que incluya entrada, plato fuerte, guarniciones, tortillas y agua natural?

- a) Entre \$65 y \$80 pesos
- b) Entre \$81 y \$100 pesos
- c) Entre \$101 y \$130 pesos