

**Diseño de un tablero de control y una guía para integrar sus  
datos base, en empresas pequeñas de negocios especializados  
y actividades combinadas**

Actividades: Empresas Importadoras, Comercializadoras de Alimentos  
y Franquicias.

**Carlos Alberto Sánchez Retiz**

**Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito  
Decanatura de Ingeniería de Sistemas  
Maestría Gestión de Información  
Bogotá D.C., Colombia  
2018**

# **Diseño de un tablero de control y una guía para integrar sus datos base, en empresas pequeñas de negocios especializados y actividades combinadas**

Actividades: Empresas Importadoras, Comercializadoras de Alimentos y Franquicias.

**Carlos Alberto Sánchez Retiz**

Trabajo de investigación para optar al título de  
Magíster en Gestión de Información

Director

Luz Angélica Rodríguez Bello

Co-director

Mauricio Martínez Franki

**Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito  
Decanatura de Ingeniería de Sistemas  
Maestría en Gestión de Información  
Bogotá D.C., Colombia  
2018**

© Únicamente se puede usar el contenido de las publicaciones para propósitos de información. No se debe copiar, enviar, recortar, transmitir o redistribuir este material para propósitos comerciales sin la autorización de la Escuela Colombiana de Ingeniería. Cuando se use el material de la Escuela se debe incluir la siguiente nota “Derechos reservados a Escuela Colombiana de Ingeniería” en cualquier copia en un lugar visible. Y el material no se debe notificar sin el permiso de la Escuela.

Publicado en 2018 por la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Avenida 13 No 205-59 Bogotá. Colombia

TEL: +57 – 1 668 36 00

## **Reconocimiento o Agradecimientos**

### ***A Dios***

Por brindarme la sabiduría necesaria para llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

### ***A mis Padres***

Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo en todas mis decisiones.

### ***A mi novia***

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido seguir adelante, pero más que nada, por su amor.

### ***A mis Directores de tesis***

Por su gran apoyo y dedicación para compartir el conocimiento y tiempo necesario para impulsar el desarrollo de este trabajo, pero sobre todo por su motivación para seguir adelante en los momentos más difíciles, el desarrollo de este trabajo lo debo a ustedes. Que Dios los bendiga.

## ***Resumen***

En el presente proyecto se diseñó un modelo de Tablero de Control basado en el Balanced Scorecard (BSC) con el fin de proveer una guía para la gestión estratégica empresarial, que permita a los empresarios mejorar la toma de decisiones y hacer seguimiento al desempeño del negocio, la cual puede ser aplicada en empresas pequeñas colombianas que presentan actividades económicas combinadas. El Tablero de Control fue construido a partir de la revisión de casos de estudio en los que se llevó a cabo su implementación en empresas pertenecientes a franquicias, comercializadoras de alimentos e importadoras de productos. Para lograr el resultado final se combinaron los objetivos con alcance similar obteniendo una guía de objetivos estratégicos en las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento. Como complemento al modelo se desarrolló una guía de recomendaciones para identificar las fuentes típicas de información y los datos que lo alimentan.

El modelo de tablero de control resultante del proyecto se sometió a prueba en una primera versión, llevando a cabo su aplicación en la empresa Horneros SAS, elegida como caso de estudio por adecuarse al perfil de empresa hacia el cual está enfocado el proyecto (empresas pequeñas de negocios especializados y actividades combinadas). Los hallazgos sugieren que efectivamente los ejecutivos pueden modelar estrategias para su negocio, a partir de la combinación de indicadores típicamente usados por diferentes empresas pertenecientes al mismo sector industrial, permitiéndoles conocer cómo se pueden obtener ventajas competitivas sobre los demás actores del mercado.

## ***Abstract***

In the present project, a Control Board model based on the Balanced Scorecard (BSC) was designed to provide a guide for strategic business management, which allows entrepreneurs to improve decision making and monitor business performance, which can be applied in Colombian small companies that present combined economic activities. The Control Board was built from the review of case studies in which they were implemented in companies belonging to franchises, food traders and product importers. To achieve the final result, the objectives with a similar scope were combined, obtaining a guide of strategic objectives in the financial perspectives, of clients, internal processes and learning and knowledge. As a complement to the model, a guide of recommendations was developed to identify the typical sources of information and the data that supply it.

The control board model resulting from the project was tested in a first version, carrying out its application in the company Horneros SAS, chosen as a case study to adapt to the company profile to which the project is focused (small companies of specialized businesses and combined

activities). The findings suggest that executives can effectively model strategies for their business, based on the combination of indicators typically used by different companies belonging to the same industrial sector, allowing them to know how competitive advantages can be obtained over other market players.

## Tabla de contenido

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>13</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>14</b>
1.1 PROBLEMÁTICA (JUSTIFICACIÓN).....	16
1.2 OBJETIVOS.....	21
<i>1.2.1 Objetivo General.</i> .....	21
<i>1.2.2 Objetivos específicos.</i> .....	22
<i>1.2.3 Pregunta de Investigación.</i> .....	22
1.3 ALCANCE Y LIMITACIONES.....	22
1.4 METODOLOGÍA .....	23
1.5 DESCRIPCIÓN.....	27
<b>2. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>29</b>
2.1 MARCO CONCEPTUAL .....	29
<i>2.1.1 Balanced Scorecard (BSC).</i> .....	29
<i>2.1.2 Estrategia empresarial</i> .....	29
<i>2.1.3 Planeación Estratégica</i> .....	29
<i>2.1.5 Indicador Estratégico</i> .....	30
<i>2.1.6 Toma de Decisiones</i> .....	30
<i>2.1.7 Franquicia.</i> .....	30
2.3 MARCO TEÓRICO.....	30

2.3.1 <i>Balanced Scorecard</i> .....	30
2.3.2 <i>Perspectiva Financiera</i> .....	35
2.3.3 <i>Perspectiva Cliente</i> .....	37
2.3.4 <i>Perspectiva de Procesos Internos.</i> .....	38
2.3.5 <i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.</i> .....	39
2.3.6 <i>Mapa Estratégico</i> .....	40
2.3.7 <i>Modelo de Negocio CANVAS.</i> .....	41
2.3.8 <i>Matriz DOFA.</i> .....	42
2.3.9 <i>Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa)</i> .....	42
2.3.10 <i>Matriz de Perfil Competitivo.</i> .....	43
2.3.11 <i>Matriz Boston Consulting Group</i> .....	44
2.3.12 <i>Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal).</i> .....	45
<b>3. DISEÑO DEL TABLERO DE CONTROL INTEGRADO .....</b>	<b>47</b>
3.1 <i>COMBINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR INDUSTRIA</i> .....	47
3.2. <i>CREACIÓN DE LOS MAPAS ESTRATÉGICOS COMBINADOS POR INDUSTRIA</i> .....	48
3.3. <i>MAPA ESTRATÉGICO DE REFERENCIA INTEGRADO POR TODAS LAS INDUSTRIAS</i> .....	51
3.4. <i>VALIDACIÓN DE LAS RELACIONES CAUSA Y EFECTO</i> .....	56
3.5 <i>INDICADORES PARA MEDIR EN EL TABLERO DE CONTROL</i> .....	60
3.5.1 <i>Ficha técnica de los indicadores.</i> .....	64
<b>4. CASO DE ESTUDIO .....</b>	<b>66</b>
4.1 <i>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO</i> .....	66
4.1.1 <i>Caracterización empresa caso de estudio.</i> .....	66



4.1.2 Misión y Visión.....	68
4.2 PROCESO ESTRATÉGICO .....	68
4.2.1 Modelo de negocio .....	68
4.2.2 Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa) .....	70
4.2.3 Análisis DOFA .....	70
4.2.4 Análisis de Competidores.....	75
4.2.5 Matriz Boston Consulting Group.....	78
4.2.6 Análisis PESTEL del caso de estudio.....	80
4.3 PLAN ESTRATÉGICO ADAPTADO AL MODELO DE TABLERO DE CONTROL INTEGRADO ..	82
4.3.2 Tablero de control.....	86
<b>5. GUÍA DE FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>89</b>
5.1 VALIDAR LOS OBJETIVOS E INICIATIVAS QUE APLICAN A LA ESTRATEGIA .....	89
5.2 IDENTIFICAR LOS INDICADORES QUE APLICAN A LA INDUSTRIA .....	90
5.3 PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DEL TABLERO DE CONTROL .....	91
5.4 RECOMENDACIONES PARA MONTAR EL TABLERO DE CONTROL EN EXCEL .....	92
5.5 INTERPRETAR Y MANTENER EL TABLERO DE CONTROL PARA QUE AGREGUE VALOR....	94
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>95</b>
<b>TRABAJO FUTURO .....</b>	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>98</b>
<b>ABREVIACIONES .....</b>	<b>106</b>
<b>APÉNDICE .....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>113</b>

## Lista de Figuras

FIGURA 1. INTEGRACIÓN DE BSC EN DIFERENTES INDUSTRIAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)..	20
FIGURA 2. PERSPECTIVAS DEL BSC (FUENTE: KAPLAN & NORTON, 2002).....	33
FIGURA 3. FORMULACIÓN PLANES ESTRATÉGICOS (FUENTE: PALACIOS, 2016).....	34
FIGURA 4 PERSPECTIVA FINANCIERA (FUENTE: MACROS, 2016).....	37
FIGURA 5. MAPA ESTRATÉGICO COMBINADO – EMPRESAS DE FRANQUICIAS (FUENTE: (FERNÁNDEZ, 2013), (BUENO, GARCIA, HOMS, & MANCHÓN, 2013), (VITERI, 2015), (PILUSO, ESCAMEZ, PETIT, & GUTIERREZ, 2011).....	49
FIGURA 6. MAPA ESTRATÉGICO COMBINADO – EMPRESAS DE COMERCIO DE ALIMENTOS (FUENTE: (PRESAS, 2015), (GONZÁLEZ, 2012), (AGUDELO & CALDERÓN, 2012), (BOTINA, MUESES, & RIVAS, 2013), (MOLINA, 2009), (SUAREZ & MARMOLEJO, 2012), (CAMPILLAY, 2012)) .....	50
FIGURA 7. MAPA ESTRATÉGICO COMBINADO – EMPRESAS IMPORTADORAS (FUENTE: (MONTENEGRO, 2012), (SÁNCHEZ, 2010), (FRANCO, 2011), (ARCINIEGAS, 2013), (MUÑOZ, 2014), (BEDÓN, 2012), (MACCHIAVELLO, 2017), (LIKSENBERG, 2011)).....	50
FIGURA 8. AGRUPACIÓN DE OBJETIVOS DE LAS INDUSTRIAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	52
FIGURA 9. MAPA ESTRATÉGICO INTEGRADO VERSIÓN 1. (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	54
FIGURA 10. MAPA ESTRATÉGICO INTEGRADO VERSIÓN 2. (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	55
FIGURA 11. DIAGRAMA DE RELACIONES CAUSA Y EFECTO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	56
FIGURA 12. VECTOR ESTRATÉGICO DESARROLLADO. (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	57
FIGURA 13. MAPA ESTRATÉGICO INTEGRADO VERSIÓN 3. (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	58
FIGURA 14. MAPA ESTRATÉGICO INTEGRADO TODAS LAS INDUSTRIAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	60
FIGURA 15. INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	61

FIGURA 16. INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	62
FIGURA 17. INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) ..	63
FIGURA 18. INDICADORES PERSPECTIVA APRENDIZAJE (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	63
FIGURA 19. EJEMPLO DE LOS NIVELES DE INDICADORES (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	64
FIGURA 20. FICHA TÉCNICA DE LOS INDICADORES (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	64
FIGURA 21. MODELO DE ESTABLECIMIENTO (FUENTE: DIRECCIÓN DE OPERACIONES PANESI) .....	66
FIGURA 22. MODELO DE ABASTECIMIENTO (FUENTE: DIRECCIÓN DE OPERACIONES PANESI) .....	67
FIGURA 23. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PANESI (FUENTE: GERENCIA PANESI) .....	67
FIGURA 24. MODELO DE NEGOCIO PARA CONSUMIDOR (FUENTE: SESIÓN ESTRATÉGICA) .....	69
FIGURA 25. MODELO DE NEGOCIO PARA FRANQUICIADOS (FUENTE: SESIÓN ESTRATÉGICA) .....	69
FIGURA 26. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO (FUENTE: SESIÓN ESTRATÉGICA) .....	70
FIGURA 27. MATRIZ DE INFLUENCIA ENTRE VARIABLES (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	73
FIGURA 28. UBICACIÓN DE LAS VARIABLES (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	74
FIGURA 29. MATRIZ DE COMPETIDORES CAFÉS Y RESTAURANTES (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	76
FIGURA 30. MATRIZ DE COMPETIDORES EN PANADERÍAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	77
FIGURA 31. MATRIZ DE COMPETIDORES EN PASTELERÍAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	77
FIGURA 32. MATRIZ BCG DE PRODUCTOS DE PANADERÍA DULCE - PANESI .....	78
FIGURA 33. MATRIZ BCG DE PRODUCTOS DE PANADERÍA DE SAL - PANESI .....	78
FIGURA 34. MATRIZ BCG DE PRODUCTOS DE TORTAS - PANESI .....	79
FIGURA 35. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS PESTEL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	81
FIGURA 36. PILARES ESTRATÉGICOS DE PANESI (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	82
FIGURA 37. ALINEACIÓN PILAR DE PRODUCTO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	83

FIGURA 38. ALINEACIÓN PILAR DE CLIENTE (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	84
FIGURA 39. ALINEACIÓN PILAR DE PROCESOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	84
FIGURA 40. ALINEACIÓN PILAR DE CAPITAL DE INVERSIÓN (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	85
FIGURA 41. ALINEACIÓN PILAR DE COMPETIDORES (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	85
FIGURA 42. ALINEACIÓN PILAR DE EQUIPO DE TRABAJO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	86
FIGURA 43. VISTA DE COMPORTAMIENTO DEL MAPA ESTRATÉGICO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	87
FIGURA 44. VISTA DEL TABLERO DE CONTROL GENERAL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	87
FIGURA 45. VISTA DE SEGUIMIENTO AL OBJETIVO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	88
FIGURA 46. VISTA DE SEGUIMIENTO AL INDICADOR (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	88
FIGURA 47. FLUJO DE CREACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .	89
FIGURA 48. PRODUCTOS DE PANESI (RECUPERADO DE <a href="http://www.panesi.com/">HTTP://WWW.PANESI.COM/</a> ).....	114
FIGURA 49. PRODUCTOS EXHIBIDOS (RECUPERADO DE <a href="http://www.panesi.com/">HTTP://WWW.PANESI.COM/</a> ) .....	114
FIGURA 50. PUNTOS DE VENTA EN BOGOTÁ (FUENTE: DIRECCIÓN DE OPERACIONES) .....	115
FIGURA 51. PUNTO DE VENTA EN BARRANQUILLA (RECUPERADO DE <a href="http://www.panesi.com/">HTTP://WWW.PANESI.COM/</a> )	115
FIGURA 52. SESIÓN ESTRATÉGICA EN PANESI (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	116

## Lista de Tablas

TABLA 1 SECTORES ECONÓMICOS FRANQUICIAS .....	23
TABLA 2 CANTIDAD DE CASOS ENCONTRADOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL BSC .....	25
TABLA 3 CLASIFICACIÓN SECTORES ECONÓMICOS .....	25
TABLA 4 AGRUPAMIENTO DE OBJETIVOS - PERSPECTIVA FINANCIERA DE FRANQUICIAS .....	47
TABLA 5 ELECCIÓN DE OBJETIVOS – PERSPECTIVA FINANCIERA DE FRANQUICIAS .....	48
TABLA 6 ANÁLISIS DOFA.....	71
TABLA 7 AGRUPAMIENTO DE FACTORES RESULTANTES DEL DOFA.....	72
TABLA 8 COORDENADAS DE LAS VARIABLES DOFA.....	73
TABLA 9. CLASIFICACIÓN DE CRITICIDAD DE LAS VARIABLES .....	75
TABLA 10. EJEMPLO DEFINICIÓN DE OBJETIVOS E INICIATIVAS.....	90
TABLA 11. EJEMPLO DE MATRIZ DEL TABLERO DE CONTROL.....	91
TABLA 12 PRODUCTOS DE PANADERÍA DULCE - PANESI .....	111
TABLA 13 PRODUCTOS DE PANADERÍA SALADA - PANESI.....	111
TABLA 14 PRODUCTOS DE TORTAS - PANESI.....	112

# 1 Introducción

En el mundo globalizado de hoy en el que los clientes cada vez están mejor informados y demandan mayor valor, las empresas están obligadas a establecer mecanismos que les permitan manejar la toma de decisiones y gestionar su estrategia de negocio, con el fin de mantener la ventaja competitiva. En este sentido (Muñiz, Las 10 claves de la gestión empresarial, 2012) afirma:

La razón fundamental de la estrategia es identificar las ventajas competitivas de su negocio, es la razón o razones por las que nuestros clientes van a preferir adquirir nuestros productos o servicios antes que los de la competencia. Si no dispone de alguna ventaja competitiva en su negocio, piense que es uno más en el mercado y que su futuro puede peligrar (p.8).

Esta definición genera un interesante vínculo entre la estrategia y los clientes, desde el punto de vista que las empresas deben centrarse en buscar una ventaja competitiva, la cual debe contener una propuesta de valor que solucione un problema y que lo haga de una forma diferenciada con relación a los demás. En este sentido, (Kaplan & Norton, 2004) afirman: “La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes” (p. 31).

Pero en realidad, ¿Qué tan fácil es mantener la ventaja competitiva? (Carrión, 2007) considera que es muy difícil mantener la ventaja competitiva durante largos periodos de tiempo. Refiere que es normal encontrarse con empresas que han llegado al éxito gracias a una gran idea o a un gran producto, pero que con el paso del tiempo pierden su posición de privilegio en el mercado. Nos brinda como ejemplo el caso de la mayor librería del mundo hasta 1997 - Barnes & Noble:

¿Alguien de Barnes & Noble podía suponer que una pequeña empresa que empezaba a vender libros por Internet (Amazon) en 1995 se haría con la mayor parte de sus clientes? Realmente no fueron conscientes de la amenaza hasta 1997, y gracias a su buena reacción, aunque tardía, siguen teniendo participación en el mercado, pero no con la posición competitiva que tenían. (p.26).

Este ejemplo y muchos otros más de la actualidad, como el caso de Netflix quien terminó superando a su mayor competidor Blockbuster con un servicio de suscripción ilimitado para ver series y películas, o el caso de Uber quien superó al servicio tradicional de taxis con un excelente servicio y control de tarifas. Estos ejemplos permiten establecer que si bien la estrategia tiene que ver básicamente con la búsqueda de la ventaja competitiva, también debe ser un proceso de constante cambio para adaptarse a las necesidades del mercado. Hax y Majumdar (citados en Carrión, 2007) definen: “La estrategia es la dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresa” (p.26).

De acuerdo con esta definición, se puede deducir que la intención de cambio depende del compromiso de los altos directivos para trabajar en la planeación estratégica de las organizaciones. De acuerdo con Jorge Gómez (citado en Portafolio, 2013) Profesor del Área Política de Empresa del INALDE Business School, establece que la planeación estratégica puede

fallar, si se confunde la estrategia con planeación, puesto que una cosa es formular y desplegar planes de acción, y otra muy distinta definir claramente la estrategia para la organización.

Es en este punto donde los directivos pierden la capacidad de leer los cambios del entorno: oportunidades y amenazas, así como de reflexionar sobre el producto, su ciclo de vida o sus sustitutos, lo que evidentemente les hace perder la ventaja competitiva. Al respecto (Camargo & León, 2005) afirman:

Una empresa a pesar de tener buenas políticas empresariales y que no explote su potencial humano y económico, puede caer en el conformismo, obsolescencia, limitación de mercado, frustración de objetivos, procesos incorrectos que conllevan a un esfuerzo superior, mayor costo, mala utilización de recursos y capacidad intelectual de los trabajadores que intervienen en el ciclo de vida de una empresa. (p.18)

Estos factores determinan que la toma de decisiones se constituya en una destreza muy importante para el éxito de los negocios. Esta afirmación cobra mayor relevancia en las pequeñas empresas, puesto que a diferencia de las grandes empresas, los ejecutivos cumplen múltiples roles y las decisiones se toman sin un sustento formal o de acuerdo con el comportamiento del mercado. De acuerdo con Muñiz (2012): “La toma de decisiones de forma intuitiva en la gestión directiva tiende al fracaso cuando no se sustenta en parámetros cuantificables, estructurados y que aporten la información adecuada para abordar el desarrollo de la estrategia prevista” (p.169).

Generalmente los empresarios enfocan todos sus esfuerzos a la gestión del día a día, sin tener en cuenta el establecimiento de un plan a futuro, constituyendo al empresario en un administrador reactivo que actúa de acuerdo con los desafíos que le impone su entorno competitivo. Miles y Snow (citados en Aragón, 1996) refieren que la efectividad de una organización dependerá de la percepción de sus directivos y de las decisiones que adoptan para relacionarse con el entorno.

(Mintzberg Henry, 1998) refiere que cuando las acciones ejecutadas nada tienen que ver con lo inicialmente planeado, obedecen a una eventualidad, que se puede denominar “la emergencia”. Esto ocurre, por ejemplo, cuando en lugar de seguir una estrategia, una empresa va tomando decisiones en función del mercado. (p.26)

Esta situación es más compleja cuando el negocio combina dos o más actividades económicas, puesto que es muy fácil apartarse de lo inicialmente planeado en la estrategia y en las mediciones de los aspectos que le aportan valor. Un ejemplo de empresas que combinan varias actividades económicas son las franquicias, las cuales son administradas bajo modelos de regalías por parte de franquiciados que hacen usufructo sobre una marca, la cual puede ofertar servicios o comercializar productos, como por ejemplo: los negocios de gastronomía, moda, salud y belleza, entre otros.

Otra tendencia de los ejecutivos es solo basarse en indicadores financieros, limitando su análisis a conocer el volumen de ventas, costos, márgenes, entre otros; lo que conlleva a que no se contemple el negocio en otras perspectivas, no se apliquen soluciones efectivas a causas de problemas y se trabaje en tareas innecesarias. Al respecto (Beltrán, 2006) refiere que los instrumentos financieros como el flujo de caja, el estado de resultados y el balance general, entre

otros, no constituyen el soporte para toma de decisiones puesto que en muchos casos no se llevan adecuadamente o simplemente se manejan con atrasos en promedio de seis meses, lo cual impide su utilización. (p.12)

Específicamente estos problemas se abordaron en el presente trabajo, tomando como hipótesis que se puede construir un tablero de control a partir de indicadores usados en diferentes industrias, el cual puede constituirse en una guía estratégica para que los pequeños empresarios mejoren la toma de decisiones y realicen seguimiento al desempeño del negocio.

El modelo de Tablero de Control resultante fue basado en la metodología del Balanced Scorecard (BSC), la cual fue desarrollada a partir de los años noventa por los profesores Robert Kaplan y David Norton. El BSC, es una herramienta metodológica de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores financieros y no financieros, y sus diferentes relaciones entre sí; en pocas palabras es una herramienta que permite a los ejecutivos conocer el comportamiento de la empresa desde todas sus perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y crecimiento de sus colaboradores), con el fin de planear la estrategia que se va a utilizar para buscar la mejora de los resultados. (Kaplan & Norton, 2002, pág. 26).

Para cumplir con este objetivo, se investigó en la literatura qué indicadores son típicamente usados por empresas pertenecientes a diferentes tipos de industria, como son franquicias, comercializadoras de alimentos e importadoras de productos, combinándolos para modelar el Tablero de Control Integrado.

Con el fin de probar el modelo y valorar su efectividad en una primera versión, se llevó a cabo su aplicación en la empresa Horneros S.A.S, elegida como caso de estudio por adecuarse al perfil de empresa hacia el cual está enfocado el proyecto (empresas pequeñas de negocios especializados y actividades industriales combinadas). Horneros S.A.S es una empresa dedicada desde el año 2012 a la comercialización a través de franquicias de productos importados de panadería, se encuentra radicada en la ciudad de Bogotá y es propietaria de la marca PANESI en Colombia.

## **1.1 Problemática (Justificación)**

A finales de la década de los años ochenta, se originaron cambios políticos, sociales, económicos y tecnológicos que dieron paso a lo que hoy conocemos como sociedad globalizada, en la cual los clientes cada vez están mejor informados y esperan recibir un producto o servicio sobresaliente, cambiando drásticamente la forma en la que se hacen los negocios.

Es precisamente en esta década cuando aparecen las primeras nociones del concepto de estrategia empresarial, puesto que las organizaciones se vieron obligadas a tomar las decisiones basándose en la estrategia del negocio con el fin de generar ventaja competitiva. Al respecto (Rodríguez, 2015) afirma: “Las organizaciones que se diversificaron de manera desorganizada en las décadas precedentes se han visto abocadas a revisar sus políticas de crecimiento y a evaluar la pertinencia de sus procesos de diversificación en el desarrollo de su estrategia” (p.126).

Para escapar de las batallas de destrucción mutua entre competidores, los ejecutivos se vieron en la necesidad de cambiar el pensamiento basado en la eficacia operacional, lo cual significaba



hacer las mismas actividades mejor que los rivales de forma diferenciada. Es cuando aparece el concepto de estrategia competitiva, para lo cual (Porter, 2011) nos indica: “Una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. Debe entregar mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor costo, o ambas cosas”. (p.101)

De acuerdo con (Godet & Philippe, 2011), los ejecutivos no solo deben limitarse al análisis del entorno competitivo en términos de amenazas y oportunidades, como lo indica Michel Porter en sus escritos. Además, se deben analizar las múltiples incertidumbres acerca del futuro mediano con el fin de esclarecer las decisiones estratégicas y garantizar su éxito. Esto nos lleva a pensar en algunas frases célebres como: “Planear es traer el futuro al presente para poder hacer algo por el ahora” Alan Lakein (citado en Richards, n.d.) o la frase: “La planificación a largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras sino del futuro con las decisiones actuales” Peter Drucker (citado en Shore, 2014).

Pero, ¿Esto qué tiene que ver con estrategia? Tiene mucho que ver, puesto que es la piedra angular para establecer cualquier tipo de estrategia, es planear pensando en las necesidades del futuro. Muñiz (2012) plantea un símil muy interesante sobre lo que es la dirección basada en la planeación:

Dirigir una empresa es como dirigir un barco en alta mar. El capitán, si es prudente estudia las cartas náuticas antes de hacerse a la mar y luego fija el rumbo hacia el destino elegido. Para saber dónde quiere estar en cada momento, comprueba su posición y adopta medidas correctoras cuando se aparta del rumbo. Tal vez las condiciones meteorológicas sean imposibles de predecir, y las aguas que deba surcar sean desconocidas pero, con ayuda de sencillos instrumentos de navegación, hasta la embarcación más pequeña puede salir airoso sobre las situaciones más comprometidas. (p.124)

Dada la necesidad de los ejecutivos por navegar encontrando nuevas formas de planear y hacer seguimiento a la estrategia del negocio, en los años noventa la empresa de consultoría Nolan Norton Institute se puso en la tarea de investigar cómo hacerlo, para lo cual patrocinó el estudio denominado: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”, llevado a cabo con la participación de múltiples empresas norteamericanas, para lo cual los profesores David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. “El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos”. (Kaplan & Norton, 2002, pág. 13)

Y efectivamente así fue, su investigación los llevo a evidenciar que las empresas que usaban los cuadros de mando corporativos de la época solo medían indicadores financieros, lo cual limitaba su capacidad de tomar decisiones, ya que estos indicadores solo explican el “performance” de la organización en el pasado, pero limitan explicar el comportamiento del presente y el futuro.

Los descubrimientos del grupo de estudio fueron publicados por Kaplan y Norton en el artículo llamado “*The Balanced Scorecard*”, para la Revista Harvard Business Review (1992). En

esta publicación manifestaron la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño organizacional y ser más competitivos. (Lasanta, 2011)

El Balanced Scorecard expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocios más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. Para lograrlo, sus autores introdujeron las 4 perspectivas de negocio denominadas: la Financiera, haciendo uso de información precisa y actualizada de la empresa a nivel de ganancias y crecimiento; la del Cliente, la cual es una perspectiva interesante porque son los usuarios los que califican a la organización en cuanto al grado de satisfacción; la Interna o de Procesos de Negocio, que es la perspectiva que se debe mantener para mejorar y lograr los objetivos; y la de Aprendizaje y Crecimiento, que es la perspectiva que crea metas para que los colaboradores sean mejores y agreguen valor. (Kaplan & Norton, 2002).

Posteriormente, como complemento al BSC introdujeron el concepto de mapas estratégicos como una herramienta que permite describir de forma gráfica la estrategia, proporcionando un marco para ilustrar y vincular los activos intangibles con los procesos de creación de valor, a través de una arquitectura de causa y efecto entre indicadores. “La construcción de un mapa estratégico obliga a una organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién”. (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004, pág. 61)

A partir de sus publicaciones el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral por sus siglas CMI, se ha constituido en una de las principales herramientas para la gestión empresarial. Es precisamente en la actualidad cuando los CMI alcanzan una amplia trascendencia debido al auge de la tecnología y a la llegada de la era de la información. Muñiz (2012) afirma: “Si bien un sistema de gestión estratégica como es el Cuadro de Mando Integral no garantiza por si solo la viabilidad y salud futura de una empresa, su ausencia puede hacer peligrar el futuro de ella”. (p.124)

Se pueden citar casos de éxito de su aplicación, como el de la compañía norteamericana Mobil Oil Corporation, la cual llegó a ocupar el primer lugar en 1995 entre sus competidores por 4 años consecutivos, con ganancias anuales de 15 millones de dólares y beneficios del 56% superiores a la media del sector (Lasanta, 2011), o el caso de la compañía brasileña Mapfre, la cual implementó el BSC en el año 2003 y con esto lograron aumentar los ingresos en más del 400%, pasando de vender U\$ 617 millones a U\$ 2,500 millones y a clasificarse en el ranking de las Mejores Empresas para Trabajar en Brasil, estudio realizado por el Great Place to Work Institute, en el cual subió al lugar 19 en 2010. Antes de 2007, la empresa no clasificaba en el top 100 (Tantum Group, 2015).

En Colombia, se puede citar a la Federación Nacional de Cafeteros, entidad ganadora del prestigioso premio “Balanced Scorecard Hall of Fame”, otorgado por la organización Balanced Scorecard Collaborative, Inc., debido a que llevó a cabo la implementación del CMI desde el año 2003 logrando excelentes resultados en materia de crecimiento del café colombiano. Una muestra de ello es la creación de la marca de tiendas de café Juan Valdez que tiene más de 200 puntos de

venta en Colombia y en otros países de América, Europa y Asia. Gabriel Silva (citado en Dinero, 2006) ex gerente general de la Federación y quien logró implementar el CMI dijo: “Con el Balanced Scorecard pudimos crear un número de indicadores que le han marcado un itinerario a la Federación durante los últimos tres años, y que ha facilitado la ejecución de políticas que tienen como objetivo la sostenibilidad a largo plazo del crecimiento del café colombiano y la defensa de los productores”. Así mismo el presidente de Palladium Group y cofundador del Balanced Scorecard Collaborative, David Norton (citado en Dinero, 2006) agregó: “La Federación de Cafeteros ha obtenido impresionantes resultados de rendimiento utilizando el Balanced Scorecard y es una organización verdaderamente centrada en la estrategia.”

En los últimos años se puede corroborar el esfuerzo de quienes han trabajado por investigar y dar credibilidad en la aplicación de una herramienta metodológica como el Balance Scorecard (BSC), generando guías que permitan llevar a cabo su implementación de una manera simple, como la desarrollada por (Muñiz & Enric, 2007) en su afamado libro titulado: “*Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral*”, en el cual explican de forma didáctica las distintas fases que son necesarias para obtener su plena operatividad, desde el diseño hasta su implantación y seguimiento.

Por otro se puede referenciar los avances desarrollados para enseñar de forma sencilla la implementación del CMI por el profesor argentino (Vogel, 2016), quien estudió y se formó con Robert Kaplan. Desde el año 1998 enseña a los empresarios latinoamericanos a elaborar el CMI en 5 días y sobre todo a sacarle partido no dejándolo en letra muerta.

Aunque varios autores han generado diferentes conceptos y guías para la aplicación del BSC, no se evidencia en la literatura ningún estudio relacionado con su diseño a través de la combinación de estrategias e indicadores usados por empresas pertenecientes a diferentes sectores industriales. Teniendo en cuenta que para las pequeñas empresas, es necesaria la búsqueda de este tipo de alternativas que ayuden a su fácil implementación, se llevó a cabo la presente investigación.

Este es el problema a resolver con el desarrollo del presente proyecto, el cual consiste en diseñar un Tablero de Control que sirva como guía para la gestión estratégica empresarial, que facilite a los pequeños empresarios la implementación del BSC, permitiéndoles mejorar la toma de decisiones y hacer seguimiento al desempeño del negocio. Para cumplir con este objetivo, el proyecto se centra en validar que indicadores son usados por empresas de negocios especializados y de diferentes actividades industriales, combinándolos para diseñar el modelo de Tablero de Control Integrado.

La **Figura 1** representa la combinación de las industrias seleccionadas. En el **Apéndice A** se puede corroborar la obtención de los datos contenidos:

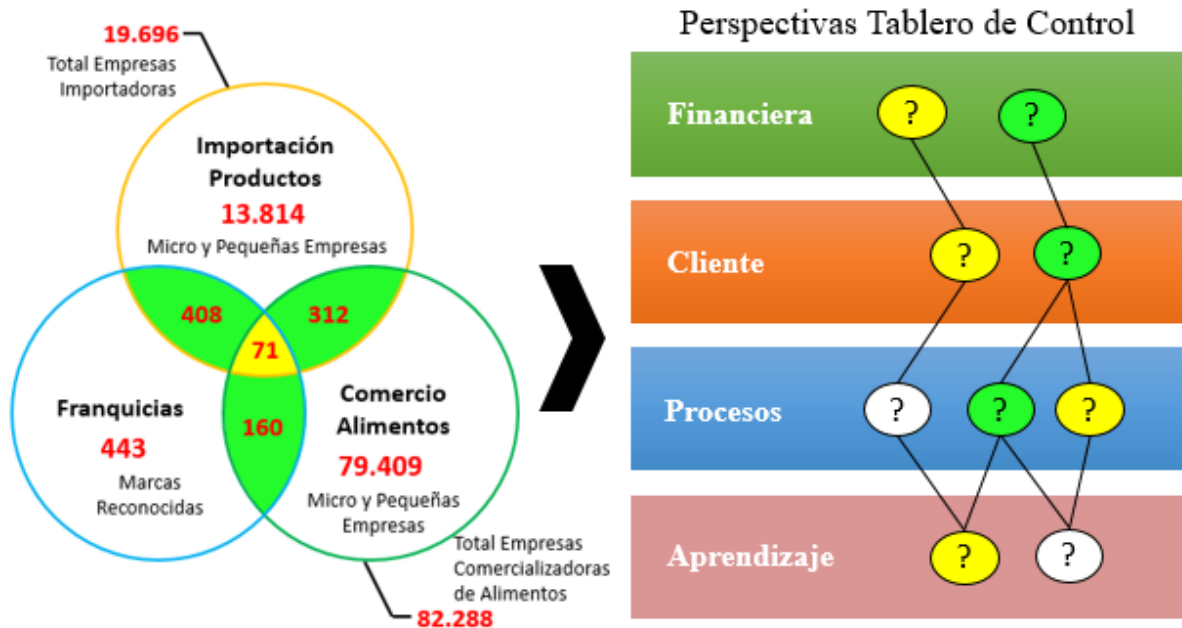


Figura 1. Integración de BSC en diferentes industrias (Fuente: Elaboración Propia)

Para el desarrollo del presente proyecto se eligieron las siguientes industrias:

- ✓ **Franquicias:** Su elección obedece al rápido crecimiento de marcas que han incursionado en Colombia durante los últimos 11 años, convirtiéndose en una gran fuente de empleo y en la posibilidad para muchos de emprender.
- ✓ **Empresas Importadoras de productos:** Debido a que la gran mayoría de las marcas franquiciadas son extranjeras, se tiene en cuenta que importan los productos o insumos desde su país de origen.
- ✓ **Empresas comercializadoras de alimentos:** Su elección obedece a que las franquicias de gastronomía ocupan el principal lugar en marcas que operan en Colombia.

Entre los beneficios de diseñar la guía de BSC integrado, se encuentran:

- **Mejorar la calidad en la toma de decisiones:** La implementación de la guía ayudará a que los empresarios puedan tomar decisiones más rápido y de forma asertiva, ya que se usarán los indicadores relevantes de la industria, permitiendo analizar el panorama completo y no situaciones particulares para hallar oportunidades al analizar la causa raíz de los problemas.
- **Implementación de forma rápida y sencilla:** La guía ayuda a reducir significativamente el tiempo de implementación, puesto que es una forma muy práctica de seleccionar indicadores aplicables a la estrategia del negocio, evitando partir de cero, lo que puede ser un proceso demorado al tener que diagnosticar la situación de la empresa y poner de acuerdo a los interesados en sus actividades y opiniones.

- ***Es un instrumento probado que permite una retroalimentación:*** El proyecto no quedará estrictamente en teoría, con su desarrollo se probará la utilidad de la guía en un proyecto de implementación y la compatibilidad del modelo de BSC integrado con el caso de estudio.

Se busca diseñar una herramienta de fácil aplicación, para emprendedores o empresas pequeñas que no cuentan con expertos, sistemas especializados o modelos sofisticados para hacer seguimiento a la estrategia del negocio. La idea es proporcionarles un insumo para que puedan llevar a cabo ejercicios de mejoramiento continuo en la toma de decisiones y para que dejen de pensar que las fuentes de información no son útiles o limitadas. Los empresarios pueden aplicar en su estrategia de negocio el modelo de tablero de control en su totalidad o simplemente se pueden basar como un benchmarking para comparar si el resultado de su planeación es la adecuada o no para competir en la industria.

En cuanto al impacto esperado, el proyecto tiene una alta probabilidad de ser usado por el segmento de empresas seleccionado, puesto que según el Informe de Dinámica Empresarial de (Confecámaras, 2017), elaborado con base en la información del Registro Único Empresarial y Social (RUES) para exponer el dinamismo de la creación de empresas en el país, indica que entre los meses de enero y septiembre de 2017 se crearon 264.020 empresas, cifra que representa un crecimiento del 7,6% con respecto al año anterior; Así mismo, reveló que el 98% de las empresas en el país son microempresas y pequeñas empresas.

De acuerdo con estos datos, existe un alto potencial si se tiene en cuenta que la metodología presentada en el presente proyecto puede aplicarse para múltiples combinaciones de tipos de industria.

Para probar el modelo y su aplicabilidad, se llevará a cabo su implementación en la empresa Horneros SAS, la cual fue seleccionada como caso de estudio por ajustarse al perfil de las industrias seleccionadas y aprovechando la necesidad manifestada por parte de la dirección de la compañía, en implementar una herramienta que les permita entender el negocio y tomar buenas decisiones.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General.**

Diseñar un modelo de Tablero de Control y una guía para obtener los datos que lo alimentan, que permita apoyar la toma de decisiones en pequeñas empresas especializadas y que desempeñen actividades económicas combinadas.

### 1.2.2 Objetivos específicos.

- I. Investigar, analizar y caracterizar un Tablero de Control típico por industria.
- II. Diseñar y caracterizar un Tablero de Control combinado para todas las industrias.
- III. Formular una guía práctica para identificar e integrar las fuentes típicas de información que alimentan al Tablero de Control Integrado.
- IV. Personalizar y aplicar el Tablero de Control Integrado, y analizar su utilidad táctica en la empresa seleccionada para el caso de estudio.

### 1.2.3 Pregunta de Investigación.

¿CÓMO FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES Y EL SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO A LOS PEQUEÑOS EMPRESARIOS COLOMBIANOS?

## 1.3 Alcance y Limitaciones

El proyecto se centra principalmente en resolver el problema de manejo de información para la toma de decisiones en empresas pequeñas de negocios especializados y actividades combinadas, mediante la formulación de un Tablero de Control que permita a los gerentes optimizar recursos, evitando gastar tiempo y dinero en la implementación del BSC como una solución para el seguimiento del desempeño del negocio.

Con lo anterior se espera obtener los siguientes impactos:

1. ***Impactos científicos y tecnológicos del proyecto:*** En el largo plazo se espera obtener una base de conocimiento que permita a cualquier empresario implementar un BSC, tomando como base un marco que combina los modelos estratégicos de diferentes industrias.
2. ***Impactos sobre la productividad y competitividad en el sector de desarrollo o áreas de desempeño relacionados:***
  - ***Mejoramiento de la productividad y competitividad:*** Optimización de recursos y tiempo en la definición del plan estratégico del negocio para pequeñas y medianas empresas, en razón a que el proyecto genera un marco de referencia de objetivos e indicadores aplicados en diferentes sectores empresariales para las 4 perspectivas del BSC. Los directores de proyectos podrán basarse en este marco para establecer aquellos indicadores que son aplicables según el tipo de industria.
  - ***Regiones y comunidades beneficiadas por el proyecto:*** El proyecto beneficia principalmente a los directivos de pequeñas empresas que deseen realizar planeación estratégica para la toma de decisiones y que no sean poseedores de suficientes conocimientos para realizar la implementación o el recurso monetario disponible para

contratar un experto o firma de consultoría. Adicionalmente se beneficiaran estudiantes e investigadores que deseen profundizar en el desarrollo de planes estratégicos usando la metodología del BSC.

## 1.4 Metodología

Dada la naturaleza del proyecto, la investigación realizada es de enfoque cualitativo, validando documentos de casos de implementación de tableros de control con una perspectiva interpretativa basada en el entendimiento y la experiencia.

La fase de revisión de la literatura se ejecutó haciendo uso de las diferentes bases de datos científicas (SCIMAGO, E-libro, PROQUEST, EBSCO, SpringerLink, Elsevier, ERIC, entre otras), sobre trabajos realizados en implementación del Balanced Scorecard – BSC en empresas pertenecientes a los sectores elegidos para el análisis.

### 1.4.1 Elección actividades económicas.

Siendo el propósito construir un modelo para empresas que combinan actividades económicas, se eligieron las tipologías de empresas para realizar el estudio, definiendo el alcance en empresas dedicadas a: comercio de alimentos, franquicias e importadoras de productos.

La elección obedece al auge de la industria de franquicias, que ha crecido en Colombia de una forma dinámica durante los últimos años, ocupando el cuarto lugar en Latinoamérica, precedido por Brasil, México y Argentina. Actualmente en el país hay 443 marcas existentes, 247 son nacionales y 196 extranjeras (Jaramillo, 2016). La **Tabla 1** evidencia su distribución en los diferentes sectores económicos de acuerdo con el Directorio de Franquicias 2017 - FANYF.

Tabla 1  
*Sectores económicos franquicias*

Sector	% Participación
Belleza y Salud	11%
Capacitación	6%
Comercio Especializado	15%
Gastronomía	36%
Moda	17%
Servicios	16%

Datos obtenidos del Directorio de Franquicias 2017 – FANYF (Fuente: Jaramillo, 2016)

Según Luis Felipe Jaramillo (citado en Dinero, 2017), miembro de la junta directiva de la Cámara Colombiana de Franquicias (Colfranquicias) afirma: “La evolución que ha tenido este sector en el país se debe, entre otras cosas, a que mientras 80% de los emprendimientos mueren en su primer año, el 70% de las franquicias que se adquieren sobreviven por más de cinco años”. Este tipo de empresas presentan una combinación interesante de actividades, puesto que en si una franquicia se constituye en una oportunidad de emprender, brindando a terceros la posibilidad de adquirir el derecho de usar una marca y operar su concepto de negocio, asumiendo el franquiciado el riesgo propio de la actividad empresarial (Paillie & Amaya, 2016). A su vez el franquiciante (el dueño del negocio exitoso y replicable) debe asegurarse que los franquiciados cumplan con los lineamientos de la marca para la operación del negocio, lo que involucra ejecutar tareas propias de una franquicia, como realizar seguimientos, auditorias, manejo y control de inventarios, entre otras.

A su vez si combinamos esta actividad con la propuesta de valor del negocio (a que se dedica), tenemos la combinación de dos actividades económicas, puesto que estas empresas comercializan un producto o prestan un servicio. Para esta investigación se tomaron las franquicias de gastronomía, las cuales se dedican a la comercialización de alimentos y ocupan el principal lugar en el tipo de marcas que operan en el país. Algunos ejemplos de ellas son marcas como McDonald’s, Starbucks, Subway, Burger King, KFC (Kentucky Fried Chicken), Pizza Hut, entre otras.

Para terminar de configurar la mezcla de actividades combinadas, se tuvo en cuenta que las marcas extranjeras traen sus conceptos de negocio directamente desde su país de origen, por lo tanto se asume que importan sus productos o insumos secretos para configurar el menú de los puntos de venta, satisfaciendo la creciente necesidad en probar los sabores internacionales por los paladares colombianos.

De acuerdo con Vidal Bustamante Gerente de Mercadeo regional de Givaudan, que es una de las empresas más respetadas en la industria de sabores y fragancias a nivel mundial, resalta que aunque el consumidor colombiano es conservador, regionalista, y desea mantener los gustos y sabores de su tierra, también está dispuesto a abrirse al mundo para experimentar otras culturas, fusiones y enriquecer el menú diario, como comida Thai, Peruana, Japonesa, Mexicana o Italiana (Revista Ialimentos, 2015).

#### ***1.4.2 Recopilación casos de implementación.***

Una vez elegidas las tipologías de actividades económicas, se realizó la búsqueda en la literatura de casos donde se han implementado tableros de control basados en el Balanced Scorecard. Dicha búsqueda se realizó en todo tipo de documentos (libros, tesis, artículos, entre otros), siendo las tesis de trabajos de grado, las que mayor información proporcionaron en la implementación en empresas del sector real.

Dado que el alcance de la investigación está orientado a pequeñas empresas colombianas, la búsqueda se acotó inicialmente a casos de implementación en empresas pertenecientes a Colombia, pero como solo se encontraron dos casos en empresas importadoras, tres en comercio de alimentos y ninguno en franquicias, se decidió ampliar el horizonte de búsqueda a



Latinoamérica, encontrando casos principalmente en Argentina, Chile y Ecuador, como se puede observar en la **Tabla 2**.

Tabla 2  
*Cantidad de casos encontrados de Implementación del BSC*

<b>País</b>	<b>Importador</b>	<b>Franquicia</b>	<b>Comercio Alimentos</b>
Colombia	2		3
Ecuador	4	1	
Argentina	1	1	1
Chile	1		3
Costa Rica		1	
España		1	
<b>Total Casos</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>7</b>

Datos obtenidos de la búsqueda de casos en la literatura (Fuente: Elaboración propia)

Los casos encontrados se analizaron con el fin de clasificarlos de acuerdo con los sectores económicos de la Cámara de Comercio de Bogotá (**Tabla 3**). Esto permitió encontrar variedad en los modelos de estrategia implementados y por consiguiente diversidad en los indicadores de desempeño empleados.

Tabla 3  
*Clasificación sectores económicos*

<b>País</b>	<b>Importador</b>	<b>Franquicia</b>	<b>Comercio Alimentos</b>
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca			3
Construcción	1		
Comercio al por mayor y al por menor	6		
Transporte y almacenamiento			1
Alojamiento y servicios de comida	1	2	3
Otras actividades de servicios		1	
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación		1	

Datos obtenidos de la búsqueda de casos en la literatura (Fuente: Elaboración propia)

### **1.4.3 Diseño del Tablero de Control Integrado.**

Para el diseño del Tablero de Control el proyecto se basó en la metodología del Balanced Scorecard de acuerdo con las directrices desarrolladas por (Kaplan & Norton, 2002), para establecer la estrategia del negocio y realizar su implementación en las organizaciones.

#### ***1.4.3.1 Combinación de los modelos estratégicos por industria.***

Para la combinación de los tableros de control de los diferentes casos de estudio, se extrajeron los objetivos estratégicos de cada empresa y se compararon entre sí, agrupándolos por alcance estratégico similar para cada una de las cuatro perspectivas del BSC. Se definió un modelo para cada tipo de industria (Franquicia, Importadoras y Comercializadoras de Alimentos).

#### ***1.4.3.2 Combinación de los modelos estratégicos para todas las industrias.***

Construidos los mapas estratégicos por industria, se procedió a combinarlos entre sí, con el fin de diseñar el modelo de tablero que integra todas las industrias. En este proceso se repitió la metodología usada al inicio para combinar los objetivos por alcance estratégico similar y construir los mapas para cada una de las industrias.

#### ***1.4.3.3 Definición de indicadores estratégicos.***

Para la definición de indicadores que miden los objetivos estratégicos, se logró crear una guía completa con 142 indicadores que permiten controlar la estrategia mediante el Tablero de Control. Las fuentes de estos indicadores son el resultado de la opinión de expertos, el análisis de los casos de estudio usados para la investigación y de consultas en la literatura en busca de indicadores reconocidos en la industria.

#### ***1.4.4 Prueba del modelo con caso de estudio.***

El modelo de Tablero de Control resultante del proyecto fue puesto a prueba en un caso de estudio, con la cooperación de la empresa Horneros SAS, la cual facilitó la información sobre el desempeño actual, lo que evidentemente ayudó al entendimiento del negocio y de los tipos de industria.

Se recurrió a la metodología participativa con el fin de conocer el modelo de negocio y desarrollar el plan estratégico, realizando sesiones estratégicas con un grupo interdisciplinario de colaboradores y con el acompañamiento de la alta dirección.

Las técnicas usadas en las sesiones para desarrollar el plan estratégico corresponden al Business Model CANVAS, análisis de la Matriz DOFA, diagrama de Causa y Efecto de Ishikawa, análisis de la matriz de Competidores, análisis de la matriz Boston Consulting Group y por último al análisis del entorno PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal).

#### ***1.4.5 Guía de fuentes de información.***

Para formular la guía de las fuentes de datos que alimentan el tablero de control, se analizó la obtención de los indicadores a través de los objetivos estratégicos, así como la forma de obtener

los datos necesarios para realizar su cálculo a través de los sistemas transaccionales típicos en las pequeñas empresas y otras fuentes importantes para obtener datos sobre las cuales se puede apoyar la operación del negocio.

## 1.5 Descripción

La ejecución del proyecto se dividió en las siguientes 4 etapas:

### ***Etapas 1. Recolección de información.***

- Documentación sobre la metodología usada para desarrollo de BCS según Kaplan y Norton. Investigación sobre trabajos realizados y casos de éxito en adopción de BSC en empresas de los sectores seleccionados. Búsqueda en la literatura de guías de implementación del BSC.
- Análisis de la problemática y justificación del proyecto.
- Análisis de los riesgos del proyecto.
- Se establecieron los interesados (Stakeholders) del proyecto.
- Búsqueda de cifras e información en la literatura de los sectores.
- Búsqueda en la literatura de los casos de estudio de implementación del BSC en empresas de las actividades económicas elegidas para la investigación.
- Se realizaron reuniones de acercamiento con la dirección de la empresa caso de estudio – Horneros SAS.

### ***Etapas 2. Diseño del Tablero de Control Integrado.***

- Extraer los objetivos y mapas estratégicos de cada uno de los casos de estudio.
- Agrupación de objetivos estratégicos por perspectiva e industria.
- Creación de los mapas estratégicos por industria.
- Agrupación de los mapas estratégicos para conformar el mapa estratégico combinado.
- Investigar indicadores de medición para los objetivos estratégicos de cada perspectiva. Se analizaron indicadores de nivel 1, 2 y 3, las dimensiones de medición y las correspondientes fórmulas de cálculo.
- Análisis de los vectores estratégicos y sus relaciones de causa y efecto.
- Consolidación del mapa estratégico de referencia combinado por todas las industrias. Análisis de expertos.
- Desarrollo de las fichas técnicas de los indicadores estratégicos.

***Etapa 3. Prueba del modelo en empresa caso de estudio.***

- Sesiones de trabajo con el grupo interdisciplinario de Horneros SAS para la validación del modelo de negocio y definición del plan estratégico.
- Adaptación del plan estratégico al modelo integrado.
- Implementación del tablero de control integrado para la empresa caso de estudio.

***Etapa 4. Creación de la guía de fuentes de información.***

- Investigación y desarrollo de las diferentes fuentes de datos e información que pueden alimentar un BSC.

## **2. Marco de Referencia**

### **2.1 Marco Conceptual**

A lo largo de este proyecto se utilizarán conceptos muy importantes que complementan la explicación de “Diseño de un Tablero de Control y una guía para integrar sus datos base, en empresas pequeñas de negocios especializados y actividades combinadas”, proyecto enfocado en ayudar a los pequeños empresarios colombianos en la adecuada toma de decisiones.

#### **2.1.1 Balanced Scorecard (BSC)**

Es también llamado “Cuadro de mando integral” o “Tablero de Control de Gestión Estratégica”, de acuerdo con la definición de Choque (2015): “Es un sistema de gestión y medición estratégica con el cual se puede implementar el plan estratégico de una organización, fundamental para el logro de sus objetivos” (p. 109). A través del BSC se enlazan los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas críticas dentro de la empresa que son: El desempeño financiero, conocimiento del cliente, los procesos internos de negocio y el aprendizaje organizacional.

#### **2.1.2 Estrategia empresarial**

Es la respuesta que una empresa genera para competir con su entorno. Al respecto Palacios (2016) afirma:

La estrategia se refiere a la forma en que una organización se relaciona con su entorno competitivo para responder a las oportunidades y amenazas externas, a la vez que aprovecha sus fortalezas y reduce sus debilidades internas. (p. 15).

De acuerdo con esta definición, la estrategia corresponde a la forma en que los empresarios se ven a sí mismos y el mundo que los rodea, logrando ser exitosos aquellos que hacen las cosas mejor que los demás.

#### **2.1.3 Planeación Estratégica**

Es un conjunto de esfuerzos que la empresa ejecuta para lograr sus propósitos competitivos a futuro, los cuales parten de objetivos a cumplir e indicadores que miden el desempeño. Choque (2015) refiere que el planeamiento estratégico es de carácter prospectivo, por lo tanto concierne al futuro para lograr un posicionamiento competitivo, además indica que es un proceso de previsión y cálculo.

### **2.1.5 Indicador Estratégico**

Un indicador es una medida que determina el avance de un plan o proyecto, de acuerdo con López (2013) su construcción permite evaluar el desempeño, haciendo comparaciones con límites de control y metas, o con periodos anteriores, que facilitan determinar el logro de los objetivos propuestos, por lo tanto sirven para orientar las decisiones. Deben ser claros, sencillos y comprensibles.

### **2.1.6 Toma de Decisiones**

La toma de decisiones en el ámbito empresarial corresponde al proceso reflexivo de elegir entre diferentes opciones que cambian el curso de una organización. (Sanchez & Etxebarria, 2009) establecen que la toma de decisiones rigen el curso de las organizaciones y que se debe tratar de mejorar las condiciones en las que se toman. Indican que el conocimiento se materializa y se hace útil en la toma de decisiones y en la resolución de problemas, además que en este proceso interviene la información, el conocimiento y el modo en el que se desarrolla el proceso de la toma de decisiones.

### **2.1.7 Franquicia**

Es la comercialización de bienes y servicio, bajo una marca y un sistema operativo con el objeto de recibir beneficio. Luis Jaramillo (2016) director de Colfranquicias indica que la franquicia es una alternativa de emprendimiento, a través de la cual se adquiere el derecho a usar una marca y operar el modelo de negocio siguiendo los lineamientos del mismo, para lo cual se paga un canon de entrada y unas regalías al dueño de la marca. De acuerdo con Francisco Paillie (citado en Jaramillo, 2016, p. 9) las franquicias nacen comúnmente de la intención de expandir un negocio que ya ha sido exitoso.

## **2.3 Marco Teórico**

### **2.3.1 Balanced Scorecard**

El origen de la metodología Balance Scorecard fue realmente desarrollado por dos precursores quienes realizaron varios estudios e investigaciones de acuerdo a la estructura de empresas de origen norteamericano. Antes de hablar sobre como vino esta brillante idea a los dos investigadores, es importante conocer un poco sobre ellos.

Uno de ellos es David Norton, quien nació en Estados Unidos en el año de 1941 y quien dedicó su niñez y juventud a realizar estudios enfocados en la ingeniería eléctrica, obteniendo posteriormente una licenciatura en la misma en el instituto Politécnico de Worcester, continuando sus estudios en el Instituto de Tecnología de Florida. Allí se sumó a avanzados estudios sobre “Investigación de operaciones”, por lo cual decidió realizar una maestría en el mismo instituto y un doctorado en Administración de empresas en la Universidad de Harvard.

Después de varios años, David P. Norton trabajó para la empresa de consultoría Nolan, quien la fundó junto con Richard Nolan en el año de 1975. Luego otra empresa adquirió parte de la consultoría pero Norton siguió siendo socio hasta 1992. Tiempo después fue presidente de una prestigiosa organización llamada Renaissance Solutions, Inc., donde conoció a Robert Kaplan. Actualmente es el director de Palladium Group, y autor de varios libros sobre estrategia empresarial. (Rody, 2009)

El segundo precursor es Robert S. Kaplan, quien nació el 23 de Junio de 1952 en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos. Realizó estudios de ingeniería eléctrica y obtuvo una licenciatura sobre la misma en el instituto de Massachusetts, más tarde se trasladó a la universidad de Cornell donde obtuvo un doctorado en Investigación de operaciones.

Desde 1990, ha enseñado en varias universidades como la de Stuttgart, la de Lodz y la de Waterloo. La universidad de Stuttgart le otorgó un título de doctorado honorífico. Luego se convirtió en autor de varios artículos de Harvard Business Review y 14 libros. Tiempo después comenzó a realizar consultorías de sistemas de gestión de nuevo coste y performance, trabajando para Renaissance Solutions, Inc, donde comenzó a realizar trabajos investigativos con David P Norton. Ha recibido numerosos premios, incluyendo el de “Outstanding Educator” otorgado por la American Accounting Association (1988), el “Lifetime Contributions Prize” otorgado por el Management Accounting Section de AAA (2006), así como el Chartered Institute of Management Accountants (UK) Award por su “Contribución Destacada a la profesión de contabilidad” (1994). (school, 2015)

Al encuentro de estos dos profesores, surgió la idea de crear un cuadro de mando integral, para vincular las acciones de una empresa con sus metas. Su estudio fue basado en empresas norteamericanas a principios de los años noventa, donde comenzó a utilizar los cuadros de mando para realizar seguimiento a la gestión del negocio haciendo uso de indicadores financieros, llevándolos a darse cuenta que la capacidad en la toma de decisiones era limitada porque de la manera tradicional los indicadores no explicaban completamente los estados presentes de la empresa y por ende mucho menos los estados futuros.

Según (Fernández M. , 2013) en su monografía “La Historia Del Balanced Scorecard” las conclusiones a las que los autores llegaron fueron:

El 90% de las Compañías opina que una verdadera comprensión de la Estrategia orientada a la acción podría influir significativamente en el éxito de las mismas. Sin embargo, menos del 60% de los altos directivos y menos del 10% del personal total creía tener una comprensión clara de la Estrategia. Además, de ese 60% de altos directivos, menos del 30% consideraba que la estrategias se había implantado eficientemente. Las principales causas de este fracaso en la implantación de la estrategia, eran las siguientes:

1. ***No es suficiente con una visión estratégica clara:*** para que sea eficiente, debe ser comunicada a toda la Compañía y comprendida por todos sus miembros.

2. ***Cuando se define una visión estratégica, normalmente tiene un bajo o nulo impacto en los objetivos operativos de áreas, departamentos y personas:*** normalmente hay poca vinculación y una importante distancia entre la estrategia y las operaciones.

3. ***Las decisiones operativas del día a día normalmente ignoran el plan estratégico:*** el plan estratégico debe ser convertido en objetivos e iniciativas alineadas para los departamentos y personas.

4. ***Las compañías presentan deficiencias a la hora de recopilar y analizar información relevante para seguir el progreso hacia las metas estratégicas:*** debe recogerse y analizarse la información precisa de forma selectiva a fin de medir el cumplimiento efectivo de los objetivos.

La creación del Balanced Scorecard generó un cambio importante para la necesidad de dar un direccionamiento a los sistemas de control, manteniendo equilibrado los tipos de información a nivel financiero y no financiero.

El Balanced Scorecard es un sistema de gestión y medición con el cual se puede implementar el plan estratégico de una organización, fundamental para el logro de sus objetivos. Es considerado como “un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores, y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización (Choque, 2015).

En este sentido Ramírez (2013) afirma:

Hoy el BSC es presentado como un modelo de Gestión Estratégica, más que un modelo de mediciones, que permite: aclarar y actualizar la estrategia, comunicar la estrategia a toda la compañía, alinear unidades y objetivos individuales con la estrategia, vincular objetivos estratégicos con metas a largo plazo y presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas y conducir revisiones periódicas de performance para aprender y mejorar la estrategia (p. 16).

Robert Kaplan y David Norton, autores de esta metodología, argumentan que el BSC proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro, el cual va mucho más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la gestión de la empresa. Al respecto (Kaplan & Norton, 2002) afirman:

Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura (p. 26).

Para lograrlo, introdujeron las 4 perspectivas de negocio denominadas:

- ***Financiera:*** haciendo uso de información precisa y actualizada de la empresa a nivel de ganancias y crecimiento;



- **Cliente:** la cual es una perspectiva interesante porque son los usuarios los que califican a la organización en cuanto al grado de satisfacción;
- **Interna o de Procesos de Negocio:** que es la perspectiva que se debe mantener para mejorar y lograr los objetivos;
- **Aprendizaje y Crecimiento:** que es la perspectiva que crea metas para que los colaboradores sean mejores y agreguen valor.

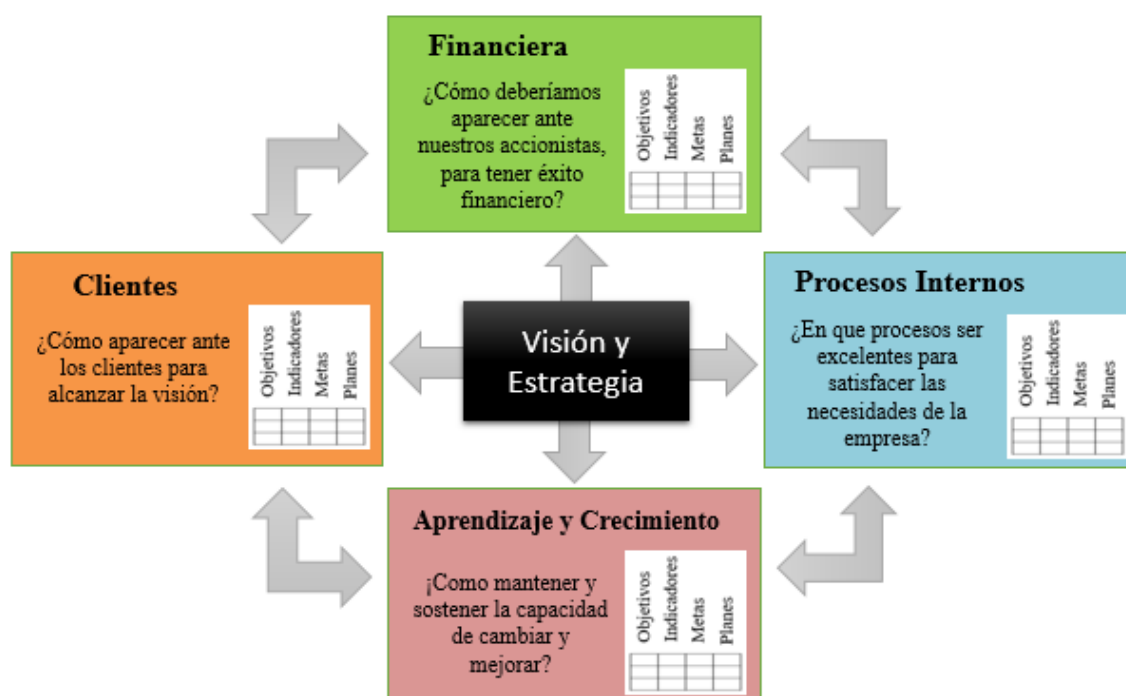


Figura 2. Perspectivas del BSC (Fuente: Kaplan & Norton, 2002)

De acuerdo con (Palacios, 2016) el objetivo del BSC es planificar a futuro las metas que una organización se propone alcanzar en un periodo de tiempo determinado, de acuerdo con las perspectivas seleccionadas. Sostiene que al momento de formular los planes estratégicos de las organizaciones la metodología requiere desarrollar los siguientes objetivos conceptuales:

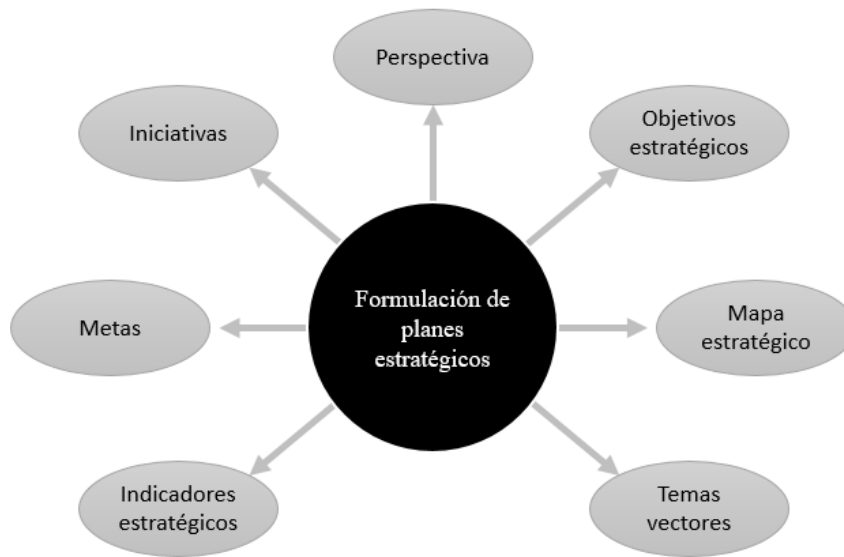


Figura 3. Formulación Planes Estratégicos (Fuente: Palacios, 2016)

A continuación se explican los objetivos conceptuales:

- **Perspectivas:** Se refiere a un aspecto clave para la formulación de la estrategia, puede entenderse como un punto de vista, una óptica o el enfoque de alguno de los actores o grupos de interés de la empresa.
- **Objetivos estratégicos:** Corresponden a lo que se quiere lograr, lo que se está persiguiendo.
- **Mapa estratégico:** Representa la visión de éxito que la empresa u organización apunta a materializar. Se llama a un mapa de enlaces estratégicos al conjunto de objetivos estratégicos interconectados a través de relaciones causales mostradas gráficamente.
- **Temas vectores:** Representa la relación causa y efecto entre los objetivos estratégicos, generando congruencia en la estrategia de la organización.
- **Indicadores estratégicos:** Son los indicadores de gestión definidos como un conjunto de variables que miden el nivel de logro de un proceso o situación. Son útiles para hacer seguimiento a los objetivos, reportar el desempeño de la organización así como canalizar o direccionar los esfuerzos.
- **Metas:** Formular una meta es señalar cuando y cuanto se quiere alcanzar, por lo tanto constituyen el elemento calificador o cuantificador de los objetivos.
- **Iniciativas:** Son las acciones estratégicas que apoyan el logro de los objetivos, pues las tareas o actividades diarias no son suficientes.

Además, el autor indica que cuando se va a construir el BSC se debe comenzar desde arriba (Perspectiva Financiera) para identificar lo que se necesita, hacia abajo (Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento) para entender que debe hacerse para lograrlo. Añade que se debe verificar de abajo hacia arriba y destaca que el BSC debe ser amigable, práctico, y medir los

procesos. Los indicadores deben ser medibles y fáciles de extraer; también se debe colocar el valor actual y el valor esperado en un periodo de tiempo (hacia el futuro) (p.164).

De acuerdo con (Choque, 2015) los siguientes son los beneficios de implementar el BSC:

- ✓ Se logra la alineación de los trabajadores hacia la visión de la organización.
- ✓ Mejora de la comunicación de los objetivos y resultados que se tiene en la organización.
- ✓ Redefinición de las estrategias de acuerdo a los resultados obtenidos.
- ✓ Traducción de la visión y la estrategia en acción, que son dos aspectos claves, ya que es muy fácil señalar la visión, pero no llevarla a la práctica.
- ✓ Integración de información de los diferentes departamentos u áreas de la organización.
- ✓ Mejora de la capacidad de análisis estratégico y de toma de decisiones por los directivos.

Para respaldar el uso del BSC y su impacto en el logro de los resultados, la firma de consultoría estratégica Bain & Company realizó en el año 2008 un estudio a 1400 empresas de distintas regiones a nivel mundial, estableciendo que el BSC es la sexta metodología más usada, después del benchmarking, la planificación estratégica, las formulaciones de misión y visión, el Customer Relationship Management (CRM) y el outsourcing.

En Latinoamérica es aún mejor, puesto que es la quinta herramienta más utilizada y su nivel de satisfacción es alto, obteniendo en una escala de 1 a 5, la calificación de 3.93.

Al respecto (Kovacevic, 2010) refiere:

Aún más, es interesante el hecho de que el estudio también captura que se proyecta un aumento de 16% en el uso de esta metodología, pasando del 53% al 69%. Por otra parte, si observamos la tendencia desde que el estudio se inició (1996), vemos claramente que el BSC es una metodología consolidada. Tanto los niveles de uso como de satisfacción han ido creciendo (p. 2).

### **2.3.2 Perspectiva Financiera**

En la perspectiva financiera se encuentran los indicadores de actuación pasada. Esta perspectiva condiciona los indicadores de las demás perspectivas, ya que los objetivos primordiales de toda organización son la sostenibilidad, el crecimiento y la rentabilidad, dado que si estos no se cumplen, se pone en riesgo la existencia de la organización. (López, 2013)

Las medidas financieras son importantes porque deben ser precisas y actualizadas para observar el desempeño a nivel empresarial. El objetivo principal de esta perspectiva es responder

a las expectativas de los accionistas, a través de la creación de valor mediante los indicadores que reflejan el comportamiento tanto operativo como de crecimiento y sustentabilidad. Los accionistas pueden determinar cómo es el desempeño financiero de la empresa y calificar al negocio como rentable o no de acuerdo a las metas. (Perez, 2015)

Algunos indicadores comunes en esta perspectiva son:

- Ingresos
- Utilidad neta
- Valor económico agregado
- Margen operativo
- Margen de contribución
- Retorno de la inversión
- Flujo de caja
- Precio de la acción

De acuerdo con (López, 2013) en la definición de los indicadores para esta perspectiva es muy importante tener como punto de partida la visión y los objetivos resultantes de la planeación estratégica, puesto que si no se parte de estos, se corre el riesgo de definir una lista de indicadores financieros extraídos de la contabilidad tradicional, los cuales no dan prioridad a los temas que requieren mayor atención de la dirección.

La perspectiva financiera establece la relación entre los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia, con el fin de incrementar los ingresos y mejorar las operaciones haciendo uso de los recursos y el capital.

Frente a los accionistas se debe tener en cuenta:

- La implementación de la estrategia para poder dar mayor rentabilidad a la empresa generando valor agregado.
- Tener en cuenta que las medidas tradicionales no satisfacen por completo a la empresa ni motiva a los empleados, pero que de todas maneras son importantes para la medición del desempeño, las unidades y los individuos.
- La tarea de medición no es fácil ya que se debe subdividir las estrategias en diferentes clasificaciones de crecimiento, equilibrio, y maduración.

La perspectiva financiera reflejada en el cuadro de mando integral muestra dos tipos de estrategias que son las de crecimiento y las de productividad. Estas estrategias se encargan de alimentar los resultados financieros.

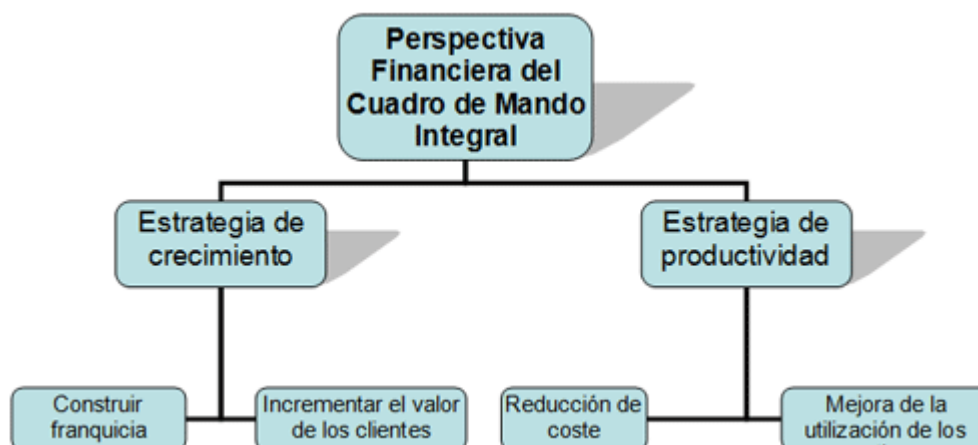


Figura 4 Perspectiva Financiera (Fuente: Macros, 2016)

- **Estrategia de crecimiento:** Tienen como objetivo el crecimiento de los ingresos de la empresa creando nuevas fuentes como por ejemplo la generación de franquicias o el incremento del valor de los clientes.
- **Estrategia de productividad:** Tiene como base aumentar los beneficios de la empresa reduciendo los costos de toda la organización y mejorar la utilización de los activos. Cuando se reducen los costes se hace a nivel de productos y servicios, los cuales hacen parte de los costes directos e indirectos de la estructura organizativa. Se han implantado herramientas que dependen de las condiciones sociales, culturales y demás factores de la empresa. La estrategia de mejora de la utilización de activos consiste en reducir el capital circulante y el capital fijo que se necesitan como apoyo para la actividad de la organización. (Macros, 2016)

### 2.3.3 Perspectiva Cliente

En temas relacionados con crecimiento en ventas, el logro de los objetivos financieros, el cumplimiento de presupuestos y el desarrollo de nuevos mercados requieren controlar la gestión realizada con los clientes y esto lleva a la definición de indicadores de la perspectiva de los clientes.

En esta perspectiva se encuentran mediciones asociadas al cumplimiento de la promesa de valor hacia los clientes, pero también se pueden incluir resultados de la gestión de la marca o imagen de la organización, que demuestren como es vista por los clientes actuales o potenciales y que sirvan como apoyo para lograr las metas comerciales de la perspectiva financiera (López, 2013)

La perspectiva cliente es una de las más importantes, ya que los clientes son los usuarios clave para una empresa; ellos son los que valoran realmente la calidad del producto ofrecido más dan

respuesta a la percepción del servicio. Las estrategias que se utilicen regularmente tienen que tener en cuenta la opinión del cliente.

En este caso, los objetivos que se plantean van enfocados a satisfacer las necesidades de los usuarios, lo cual se convierte en una tarea de mayor profundidad por medio de una segmentación y un estudio de mercado donde se plasme los hábitos, los gustos y las necesidades que requiere el cliente. Con la segmentación y el estudio de mercadeo se debe averiguar cómo ven ellos los productos o el servicio de la empresa dando una calificación certera para obtener la respuesta de valor midiendo que es lo que hace a la empresa diferente de otras empresas.

Para controlar y valorar el desarrollo de las estrategias y los objetivos es importante tener en cuenta los indicadores que satisfagan dicha medición. Estos indicadores permiten obtener información valiosa para la toma de decisiones y poder corregir aquellos factores que estén perjudicando a la organización. Para la selección de los indicadores se debe tener en cuenta el número relevante sin excederse para que no se vuelva una tarea compleja a la hora de hacer mediciones. Los factores que influyen particularmente son:

- El número de clientes que la empresa maneja a diario es un dato que analiza el crecimiento de las ventas o si por el contrario va decreciendo. Esto se puede medir a través de variables como cantidad de clientes antiguos, cantidad de clientes nuevos, porcentaje de clientes perdidos e ingresos.
- El grado de satisfacción del cliente también es muy importante para calificar los productos o servicios, midiendo cuales son de mayor competitividad y si están realmente satisfechos en cuanto a la calidad, el precio y si llena realmente su necesidad. Los indicadores que se pueden utilizar son el número de reclamaciones, tiempo de respuestas y porcentaje de cumplimiento.
- Otro factor a medir es la permanencia del cliente o fidelidad, ya que es importante captar clientes y que ellos sigan consumiendo el producto o servicio con gusto. Lograr que la competencia no se lleve al cliente sino que esté siempre interesado y quiera aún más.
- El grado de rentabilidad que proporcionan los clientes es determinante, ya que esta no se mide por la frecuencia del cliente en consumir un producto o servicio sino por los ingresos que deja este cliente. Los indicadores que puede utilizar para esta medición son los ingresos por venta, el tiempo operativo o número de devoluciones del producto.

#### **2.3.4 Perspectiva de Procesos Internos.**

El logro de los objetivos financieros y de los clientes, depende de la gestión adecuada de los procesos internos de la organización. La eficacia y eficiencia de estas actividades internas determina que se puedan lograr los objetivos de las otras perspectivas. (López, 2013)

De acuerdo con (Kaplan & Norton, 2002) en esta perspectiva los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes.

- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Adicionalmente, proponen los procesos internos donde se deberían establecer controles e indicadores de gestión estratégica en los siguientes grupos:

- **Procesos de gestión de clientes:** actividades de identificación, selección, adquisición, mantenimiento y crecimiento de clientes. Típicamente estas actividades forman parte de procesos de mercadeo, ventas y servicios al cliente. Aquí se pueden encontrar indicadores de retención, recompra y crecimiento de clientes.
- **Procesos de innovación:** la identificación de necesidades, investigación, diseño, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos al mercado. Se incluyen indicadores como cumplimiento de los tiempos proyectados, efectividad de nuevos productos en el mercado, validación de productos por los clientes entre otros.
- **Procesos de operaciones:** incluyen las compras de bienes y servicios, logística de entrada, la fabricación de productos o prestación de servicios y la distribución o logística de salida.
- **Procesos reguladores y sociales:** En este grupo se incluyen las gestiones ambientales, de seguridad y salud ocupacional y de responsabilidad social. Se incluyen indicadores de desempeño ambiental, uso de los recursos, índices de seguridad y salud ocupacional.

### 2.3.5 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

En esta perspectiva se incluye la medición sobre el desarrollo de la capacidad de la organización para mantener el éxito sostenible. En algunas organizaciones se hace una interpretación limitada de esta perspectiva, cubriendo solo la gestión del recurso humano, sin embargo, incluye el desarrollo de los recursos que preparan a la organización para el futuro. (López, 2013)

De acuerdo con (Kaplan & Norton, 2002) es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las capacidades y tecnologías actuales, la competencia global exige que las empresas mejoren.

Indican que la formación y crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales:

- **Personas:** Desarrollo de competencias estratégicas de las personas, de acuerdo con las necesidades presentes y futuras. Usualmente se mide el nivel de competencia, desempeño y cumplimiento y efectividad de las actividades de formación.
- **Sistemas de información:** Incluye la infraestructura en cuanto a hardware para procesamiento de la información, pero también el desarrollo de aplicaciones (software) necesario para una operación continua y eficiente. Se pueden aplicar indicadores de

disponibilidad de los servicios de procesamiento, soporte y atención de incidentes, cumplimiento y eficacia en desarrollo de tecnología de la información, entre otros.

- **Procedimientos:** Incremento de la capacidad de los procesos para realizar el producto con mayor eficiencia y eficacia. Se realizan las mediciones de las inversiones en tecnología para los procesos, cumplimiento de proyectos y eficacia de los mismos.

El buen desempeño individual y corporativo se deriva de la buena capacitación, el aprendizaje y las actitudes de cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Las demás perspectivas del BSC, realmente dependen del buen funcionamiento de esta perspectiva.

Una de las bases de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento es la innovación y la creatividad. Pero esto solo se logra a través de los tutores o capacitadores que enseñen a los empleados y los ayuden a motivarse mediante la comunicación y a través de la adecuada tecnología que permite realizar las actividades pertinentes.

### 2.3.6 Mapa Estratégico

El mapa estratégico es la manera de tener una visión macro de la estrategia organizacional con el fin de proveer una expresión para describirla, antes de elegir las métricas para evaluar su desarrollo y entender la coherencia entre los objetivos (Palacios, 2016). Es una manera de proporcionar:

- Una visión macro de la estrategia de una organización.
- Un lenguaje que describe la estrategia. Por ejemplo: Ser líderes indiscutidos del mercado (la transformación en métrica será alcanzar el 30% del mercado en un año).

De acuerdo con (Choque, 2015), los colaboradores de una organización necesitan conocer el funcionamiento de la organización, para lo cual el mapa estratégico es una forma sencilla de comunicar las estrategias de la organización.

Los autores (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004) definen: El mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto, su alineación es la clave de la creación de valor para crear una estrategia focalizada e internamente consistente.

De acuerdo con esta definición, la creación de valor de lo intangible se convierte en uno de los aspectos más relevantes del BSC. Lo intangible está referido a aspectos cualitativos como el trabajo en equipo, el liderazgo, la competitividad, la comunicación interna y externa, etc. Una computadora es algo tangible que se puede tocar, pero el trabajo en equipo también es un aspecto cualitativo que es sumamente importante en las organizaciones (Choque, 2015).

Para poder elaborar un mapa estratégico, es importante conocer cuáles son sus elementos:



1. **Perspectivas:** Las perspectivas corresponden a la financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
2. **Líneas estratégicas:** Las líneas estratégicas son las grandes áreas de intervención transversal en la organización. Por ejemplo, la competitividad agraria, el aprovechamiento de los recursos naturales y la biodiversidad.
3. **Objetivos estratégicos:** Son los objetivos que se han desarrollado a lo largo del proceso de planeamiento estratégico.
4. **Relación causa-efecto:** Es muy importante establecer que la construcción del mapa estratégico es de abajo hacia arriba, lo que implica hacer un proceso cognitivo de pensamiento de causa y efecto.

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una organización con el fin de poder establecer objetivos e indicadores, y lo más importante, poderlos gestionar.

La representación final del mapa estratégico depende de la estrategia que pretende implantar la empresa. Si se trata de una estrategia, el mapa estratégico contendrá una sola línea estratégica, con sus objetivos y relaciones entre ellos; si en cambio la empresa pretende desarrollar más de una estrategia, esta puede elaborar un mapa con varias líneas estratégicas (una por estrategia) (Palacios, 2016)

### 2.3.7 Modelo de Negocio CANVAS.

El lienzo del modelo de negocio CANVAS es un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Esta metodología sirve para describir las bases sobre las cuales una empresa crea valor para sus clientes, teniendo en cuenta todos los actores y factores que influyen en el éxito de la misma, como lo son los clientes, la infraestructura, los canales de comunicación, la viabilidad económica, etc.

El lienzo está compuesto por los siguientes factores de negocio:

1. **Segmentos de Mercado:** En este componente debes segmentar a tus clientes para conocer el nicho de mercado y las oportunidades que tiene tu negocio.
2. **Propuestas de Valor:** Definir tu propuesta de valor teniendo en cuenta que te diferencia de la competencia y que te puede acercar a los clientes.
3. **Canales:** Establecer cuáles serán los canales de comunicación y distribución que usarás para fortalecer tu propuesta de valor frente al cliente.

4. **Relaciones con clientes:** En este componente debes establecer de qué forma te relacionarás con tus clientes.
5. **Fuentes de ingresos:** Debes determinar cuáles serán tus fuentes económicas que permitirán hacer crecer tu negocio.
6. **Recursos clave:** Identificar los activos y recursos clave que necesitas para que tu negocio funcione.
7. **Actividades clave:** Debes establecer cuáles serán las acciones clave que darán valor a tu marca y que te permitirán tener éxito.
8. **Asociaciones clave:** Debes establecer quienes serán tus socios o proveedores clave, con el fin de lograr importantes alianzas estratégicas que te permitan potenciar tu propuesta de valor.
9. **Estructura de costos:** Cuales serán tus estructuras de costos para poner en marcha tu idea de negocio. Debes lograr establecer cuál es el precio que debe pagar tu cliente para adquirir la propuesta de valor.

### 2.3.8 Matriz DOFA.

El termino DOFA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. De las cuatro variables mencionadas, las Debilidades y Fortalezas son internas a la organización, por lo que es posible intervenir sobre ellas, mientras que las Oportunidades y Amenazas son externas a la organización, por lo cual, son difíciles de modificar.

El análisis DOFA es una herramienta muy importante en la planificación estratégica, ya que permite efectuar un cuadro de la situación actual de la organización, el cual hace posible tener un diagnóstico preciso con el fin de tomar decisiones en concordancia con las políticas y objetivos institucionales. (Choque, 2015)

Es una herramienta usada para:

- Examinar las características de una entidad y su entorno.
- Aplicar en todos los niveles de la organización.
- Aplicar en diferentes unidades como: procesos, productos, divisiones y secciones.
- Aplicar a nivel personal o profesional.

### 2.3.9 Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa)

El objetivo del diagrama es subdividir un problema en causas y sub-causas para encontrar las más influyentes y resolverlas por partes.

El diagrama procura, a partir de los efectos (síntomas de los problemas), identificar todas las causas posibles que provocan esos efectos.

Las aplicaciones más importantes del diagrama son (Palacios, 2016):

- Organizar un mapa conceptual del problema.
- Descubrir las verdaderas causas de un problema o suceso.
- Ver las relaciones causales entre dos o más fenómenos.
- Motivar el análisis y discusión grupal.
- Visualizar las razones, motivos o factores principales o secundarios.
- Identificar posibles soluciones.
- Organizar planes de acción.

### 2.3.10 Matriz de Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo (MPC) es una herramienta que compara la empresa y sus rivales y pone de manifiesto sus fortalezas y debilidades relativas.

La matriz identifica los principales competidores de una empresa y los compara a través del uso de los factores críticos de éxito de la industria. El análisis también revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto la empresa sabría, qué áreas debe mejorar y que áreas proteger. (Riquelme, 2017)

La matriz responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito de la industria?
- ¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
- En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

A continuación se describen los componentes para construir la matriz MPC:

- **Los factores críticos de éxito:** son las áreas claves, que deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia si la empresa quiere tener éxito en una industria en particular. Estos factores varían entre diferentes industrias o incluso entre diferentes grupos estratégicos e incluyen tanto factores internos como externos. Por ejemplo:

Participación de mercado, Calidad del producto, Servicio al consumidor, Satisfacción del consumidor, entre otros.

- **El Peso en la matriz:** Cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0 (poca importancia) a 1 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria. Si no hubiera pesos asignados, todos los factores serían igualmente importante, lo cual es un escenario imposible en el mundo real. La suma de todos los pesos debe ser igual a 1 o 100%. A los factores independientes no se les debe dar demasiado énfasis (asignando un peso de 0,3 o más) porque el éxito en una industria rara vez se determina por uno o unos pocos factores.
- **El Rating:** El rating en la MPC se refiere a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área. Van desde 4 a 1, en donde 4 significa una gran fortaleza, 3 – fuerza menor, 2 – debilidad menor y 1 – gran debilidad. Valoraciones, así como los pesos, se les asigna subjetivamente a cada empresa. Este proceso se puede hacer más fácil a través de la evaluación comparativa.
- **Puntaje:** El puntaje es el resultado de la multiplicación del peso por el rating. Cada empresa recibe una puntuación en cada factor. El puntaje total es simplemente la suma de todos los puntajes individuales. La empresa que recibe el mayor puntaje total es relativamente más fuerte que sus competidores.

### 2.3.11 Matriz Boston Consulting Group

La Matriz de Boston Consulting Group, Matriz BCG o Matriz Crecimiento-Participación se trata de una herramienta gráfica para analizar la cartera de negocios de una empresa desarrollado en la década de los años 70 por The Boston Consulting Group.

La matriz ayuda a las empresas a asignar recursos y se utiliza como herramienta de análisis en marketing de marca, gestión de productos, gestión estratégica, y análisis de la cartera. (Marketing Branding, 2014)

Según su estructura, todas las unidades de negocio y productos están llamados a convertirse en algún momento en productos VACA o PERRO cuando un mercado se desacelere. Sin embargo, el ciclo natural para la mayoría de las unidades de negocio es comenzar como productos INCÓGNITA, para luego convertirse en ESTRELLAS.

- **VACA:** Productos que tienen una alta participación de mercado, pero están en un sector de crecimiento lento. Estos productos regularmente generan muchísimo más dinero del que se necesita para mantener el negocio. Los productos vaca han de ser “ordeñados” continuamente con la menor inversión posible, ya que al estar en un mercado de “lento crecimiento” cualquier derroche de dinero puede perjudicar seriamente la rentabilidad del producto.

- **PERRO:** Son unidades con baja cuota de mercado, en un mercado maduro de lento crecimiento. Estos productos constituyen un “punto de equilibrio” para el negocio de la empresa, pues generan suficiente efectivo apenas para mantener la cuota de mercado de la empresa. Si bien el tener productos perro le permite a la empresa el generar puestos de trabajo y construir sinergias para ayudar a otras unidades de negocio de la misma compañía, hay quienes señalan que desde un punto de vista contable, productos de este tipo no sirven para nada, pues no generan “efectivo” a la empresa, ya que técnicamente si se considera los activos invertidos, versus la rentabilidad, el tenerlos representa numéricamente una “mala gestión”. Es por ello que muchos recomiendan vender o deshacerse de estos.
- **INCÓGNITA:** Los productos “signo de interrogación” son bienes que operan en un mercado de alto crecimiento, pero que tienen una cuota de mercado baja. Son un punto de partida para la mayoría de las empresas. Los productos incógnita de interrogación tienen el potencial de ganar cuota de mercado y así convertirse en estrellas y finalmente vacas, para cuando el crecimiento del mercado se ralentice. Si después de años de participación en un mercado los productos incógnita no logran convertirse en líderes del mercado, es muy probable que degeneren en perros cuando el crecimiento del mercado disminuya. Los productos incógnita deben ser cuidadosamente analizados para determinar si vale la pena el invertir en ellos para aumentar su cuota de mercado.
- **ESTRELLA:** Son productos con una elevada cuota de mercado, en una industria de rápido crecimiento. Se graduaron de productos incógnita y ahora son bienes con una reconocida trayectoria en un mercado o nicho que crece rápidamente. Los productos estrella requieren una alta financiación para luchar contra la competencia y mantener una alta tasa de crecimiento. El objetivo es que los productos estrella se vuelven vaca en un futuro, cuando el crecimiento se desacelere. En cambio, si pierden su posición de liderazgo en el nicho cuando llega tal desaceleración, pasan a ser perros, debido a la baja cuota de mercado.

Para usar la matriz, los analistas trazan una gráfica de dispersión para clasificar los productos o las unidades de negocio, sobre la base de sus cuotas de mercado relativas y tasas de crecimiento. Para cada producto o servicio, el “área” del círculo representa el valor de sus ventas. Así, la matriz de Boston ofrece un “mapa” de los productos de la organización (o de servicios), por lo menos en términos de rentabilidad actual, así como los probables flujos de caja.

### 2.3.12 Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal)

La herramienta de análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos. (Parada, 2013)

De acuerdo con (Ayala & Arias, 2015) este análisis permite examinar el impacto en la empresa de cada uno de esos factores y establecer la interrelación que existe entre ellos. Los resultados que produce se pueden emplear para aprovechar las oportunidades que ofrece el

entorno y para hacer planes de contingencia para enfrentar las amenazas cuando estamos preparando los planes estratégicos y el plan de negocios.

PESTEL es un acrónimo y las letras que lo componen representan los siguientes factores del macro-entorno de la empresa:

- Políticos:
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos
- Ecológicos
- Legales

El Análisis PEST se enfoca en las fuerzas externas que afectan la empresa y generalmente es más útil cuando se usa conjuntamente con otras herramientas de planificación como son el Análisis DOFA, el modelo de "las Cinco Fuerzas" de Porter o el modelo de las "Siete Eses" (7S) de Mckinsey.

### 3. Diseño del Tablero de Control Integrado

Como se especificó en la sección 1.4 *Metodología*, para el diseño del Tablero de Control Integrado el proyecto fue basado en la metodología del Balanced Scorecard de acuerdo con las directrices desarrolladas por (Kaplan & Norton, 2002), para establecer la estrategia del negocio y realizar su implementación en las organizaciones.

En las siguientes secciones se demuestra el proceso usado para ejecutar el diseño del Tablero de Control Integrado, a partir de los diferentes casos de estudio analizados para cada tipo de industria. En el **Apéndice B** se puede apreciar el modelado completo.

#### 3.1 Combinación de los objetivos estratégicos por industria

De los casos seleccionados para cada tipo de industria, se extrajeron los objetivos estratégicos usados en cada documento y se categorizaron por perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) de acuerdo a la estrategia del negocio planteada por los correspondientes autores. Seguido a este paso se procedió a comparar los objetivos entre sí, para cada tipo de industria, y se agruparon creando grupos (G) por alcance estratégico similar. Para cada perspectiva se repitió el mismo procedimiento tal como se muestra en la **Tabla 4**.

Tabla 4

*Agrupamiento de objetivos - perspectiva financiera de franquicias*

			G1	G2	G3	G4	G5
Empresa1	Incrementar la rentabilidad	G1	X				
	Mejorar el posicionamiento de marca	G2		X			
	Invertir en publicidad	G2		X			
	Aplicar estrategia de precios	G3			X		
	Lograr crecimiento de ventas	G2		X			
	Incrementar puntos de venta	G4				X	
	Aplicar estrategia de producto	G3			X		
Empresa2	Valor para los accionistas	G1	X				
	Incremento en las ventas y cuota de mercado	G2		X			
	Rentabilidad por consumo	G2		X			
	Costo Efectivo	G5					X
Empresa3	Incrementar celebraciones	G2		X			
	Control gastos franquiciados	G5					X
	Beneficio por Franquicia	G4				X	
Empresa4	Aumentar Rentabilidad	G1	X				
	Reducir Costos	G5					X
	Aumentar Ventas	G2		X			

Elaboración propia con datos obtenidos de (Fernández, 2013), (Bueno, Garcia, Homs, & Manchón, 2013), (Viteri, 2015), (Piluso, Escamez, Petit, & Gutierrez, 2011)

Con los grupos creados se escogió el objetivo más representativo para cada grupo, usando como criterio de selección, que el objetivo fuese aquel que mejor explique el alcance estratégico. Por ejemplo, en la perspectiva financiera de franquicias, el primer grupo quedó conformado por los objetivos: “Incrementar la rentabilidad, valor para los accionistas y aumentar rentabilidad”. Estos indicadores fueron agrupados porque su significado está alineado con el objetivo de toda la empresa, que es crear valor principalmente para sus accionistas, lo cual se logra desde el punto de vista económico con la rentabilidad de su inversión.

Para determinar la elección, se estableció, cual es el más fácil de leer y entender de acuerdo a su redacción y al uso del término central que los agrupa (rentabilidad), por lo tanto para este ejemplo, se seleccionó “Incrementar la rentabilidad”, aunque también se podría haber escogido “Aumentar rentabilidad” ya que significan lo mismo, a su vez se descartó “Valor para los accionistas” puesto que se encuentra enmarcado dentro del término que los agrupa. La **Tabla 5** muestra los objetivos seleccionados para la perspectiva financiera de franquicias.

Tabla 5  
Elección de objetivos – perspectiva financiera de franquicias

<b>Financiera</b>	<b>G1</b>	<b>Incrementar la rentabilidad</b>	<b>G3</b>	<b>Aplicar estrategia de producto</b>
		Incrementar la rentabilidad		Aplicar estrategia de precios
		Valor para los accionistas		Aplicar estrategia de producto
		Aumentar Rentabilidad		
		<b>G2</b>		<b>G4</b>
		<b>Incremento en las ventas y cuota de mercado</b>		<b>Incrementar puntos de venta</b>
		Mejorar el posicionamiento de marca		Incrementar puntos de venta
		Invertir en publicidad		Beneficio por Franquicia
		Lograr crecimiento de ventas		
		Incremento en las ventas y cuota de mercado		<b>G5</b>
		Rentabilidad por consumo		<b>Costo Efectivo</b>
		Incrementar celebraciones		Costo Efectivo
		Aumentar Ventas		Control gastos franquiciados
				Reducir Costos

Las casillas marcadas en color negro corresponden a los objetivos elegidos como los más representativos para cada uno de los grupos con alcance estratégico similar.

Elaboración propia con datos obtenidos de (Fernández, 2013), (Bueno, Garcia, Homs, & Manchón, 2013), (Viteri, 2015), (Piluso, Escamez, Petit, & Gutierrez, 2011)

### 3.2. Creación de los mapas estratégicos combinados por industria

Una vez agrupados y seleccionados todos los objetivos para cada una de las perspectivas se conformaron los mapas estratégicos para cada tipo de industria.

En primer lugar, se agregó cada objetivo en el lienzo del mapa estratégico, respetando el mismo orden de los grupos creados para seleccionarlos: G1, G2,..., Gn.

En segundo lugar, se organizaron los objetivos de cada perspectiva, con el fin de conectarlos a los objetivos de las otras perspectivas, es decir, validando desde la perspectiva más alta



(financiera) para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo en orden la lista hacia abajo (clientes, procesos internos y crecimiento) entendiendo qué acciones deben hacerse para lograrlo.

En tercer lugar, se establecieron las conexiones entre los objetivos, lo que se conoce como las relaciones causa y efecto, donde las flechas de efecto van de las perspectivas más bajas (crecimiento y aprendizaje) a las más altas (procesos internos, clientes y financiera), así cada objetivo se constituye en la causa del que se encuentra más arriba en el lienzo. En este paso, es importante revisar que ningún objetivo quede sin conexión, puesto que esta es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada y consistente. En este paso, se tuvieron en cuenta las relaciones diseñadas en cada uno de los casos de estudio analizados.

Los mapas estratégicos planteados con estos pasos, se constituyen en la representación de la estrategia combinada para cada tipo de industria (franquicias, comercializadoras de alimentos e importadores), (ver **Figuras 5, 6 y 7**).

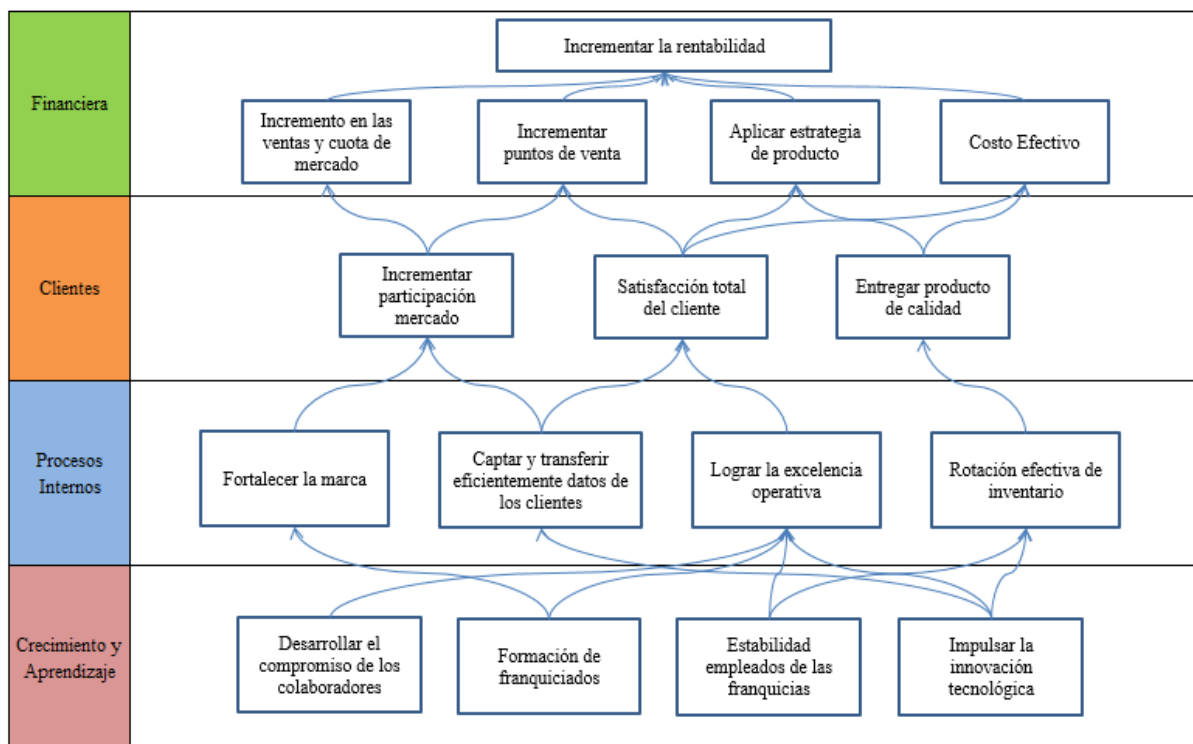


Figura 5. Mapa estratégico combinado – empresas de franquicias (Fuente: (Fernández, 2013), (Bueno, García, Homs, & Manchón, 2013), (Viteri, 2015), (Piluso, Escamez, Petit, & Gutiérrez, 2011))

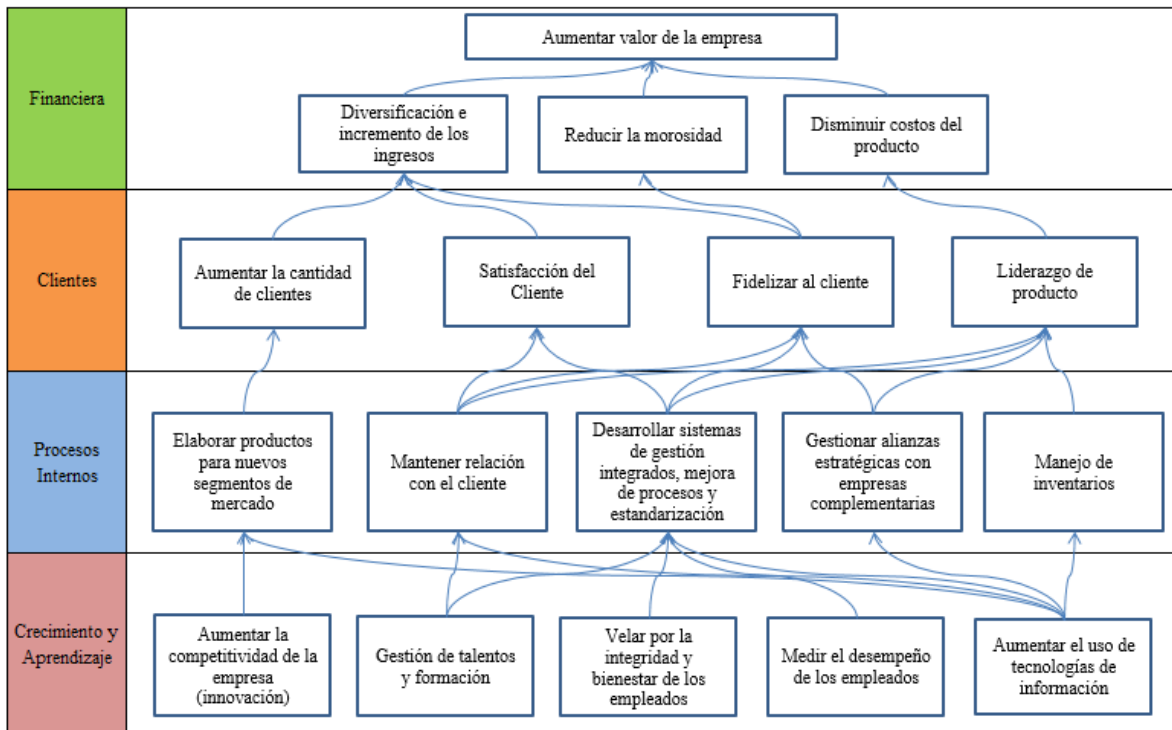


Figura 6. Mapa estratégico combinado – empresas de comercio de alimentos (Fuente: (Presas, 2015), (González, 2012), (Agudelo & Calderón, 2012), (Botina, Mueses, & Rivas, 2013), (Molina, 2009), (Suarez & Marmolejo, 2012), (Campillay, 2012))

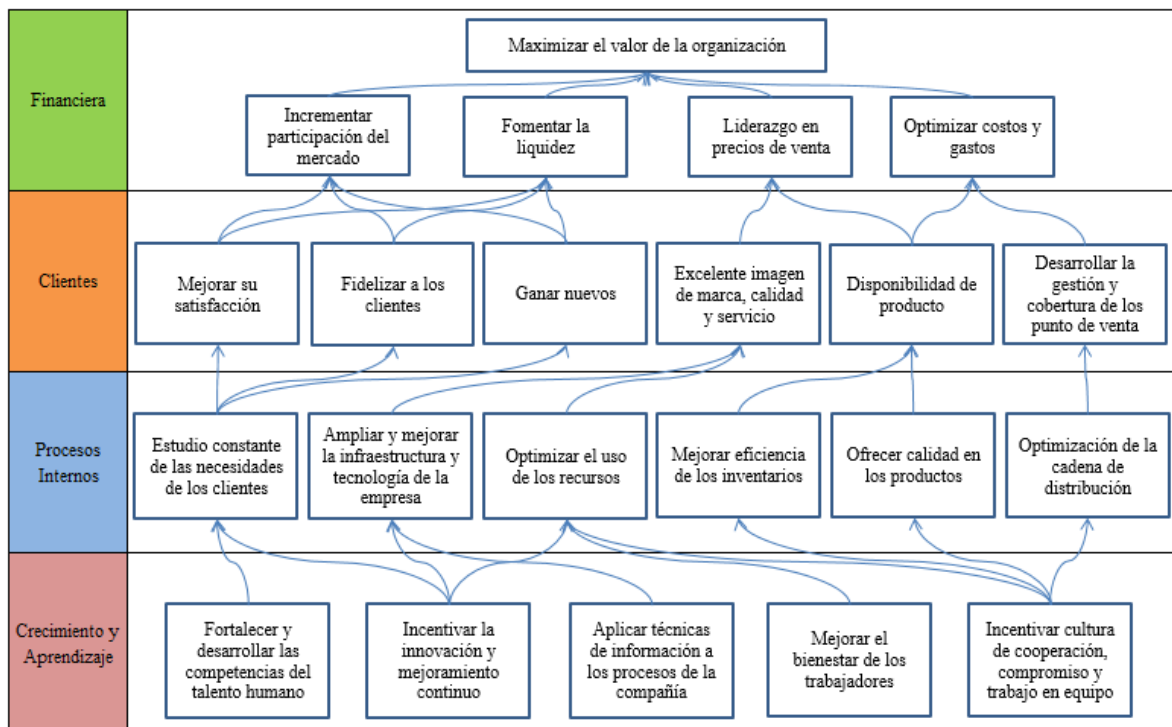
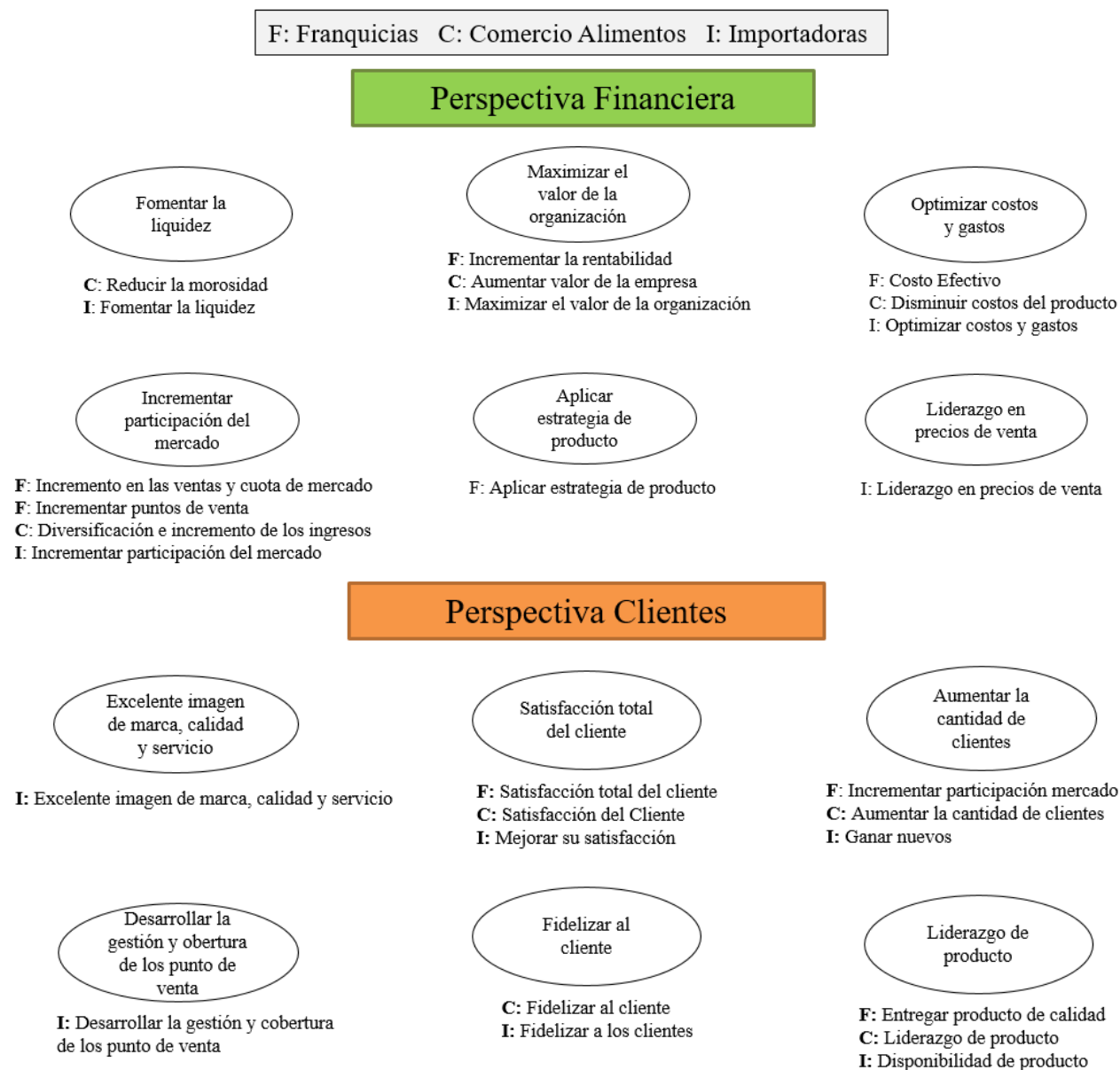


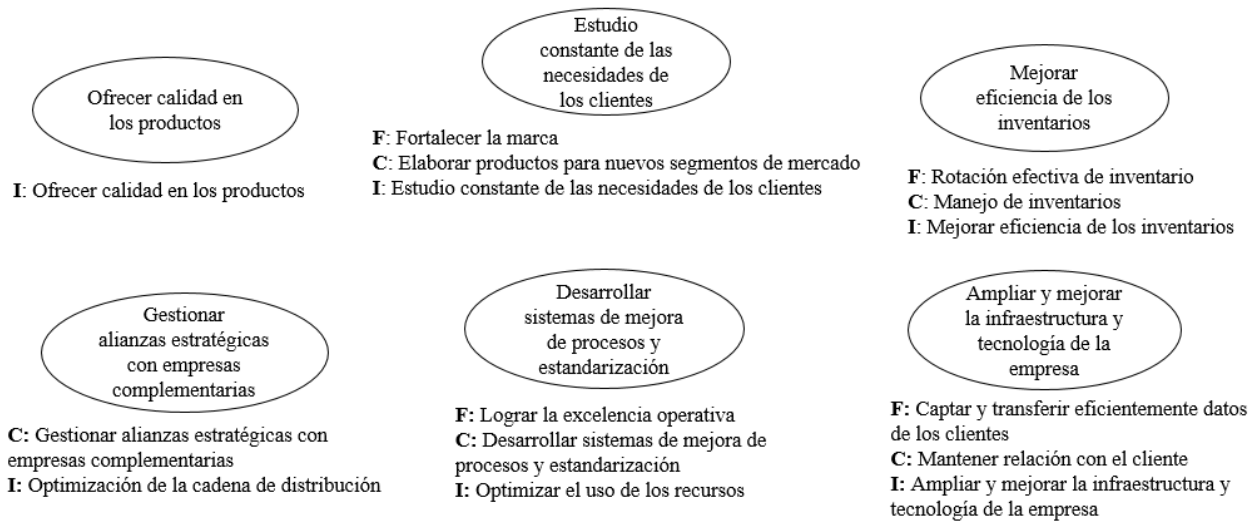
Figura 7. Mapa estratégico combinado – empresas importadoras (Fuente: (Montenegro, 2012), (Sánchez, 2010), (Franco, 2011), (Arciniegas, 2013), (Muñoz, 2014), (Bedón, 2012), (Macchiavello, 2017), (Liksenberg, 2011))

### 3.3. Mapa estratégico de referencia integrado por todas las industrias

Construidos los mapas estratégicos por industria, se procedió a combinarlos entre sí, con el fin de diseñar el modelo de tablero que integra todas las industrias. En este proceso se repitió la metodología usada al inicio para combinar los objetivos por alcance estratégico similar y construir los mapas para cada una de las industrias. En la **figura 8** se puede apreciar la combinación de los objetivos para cada una de las perspectivas.



## Perspectiva Procesos Internos



## Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

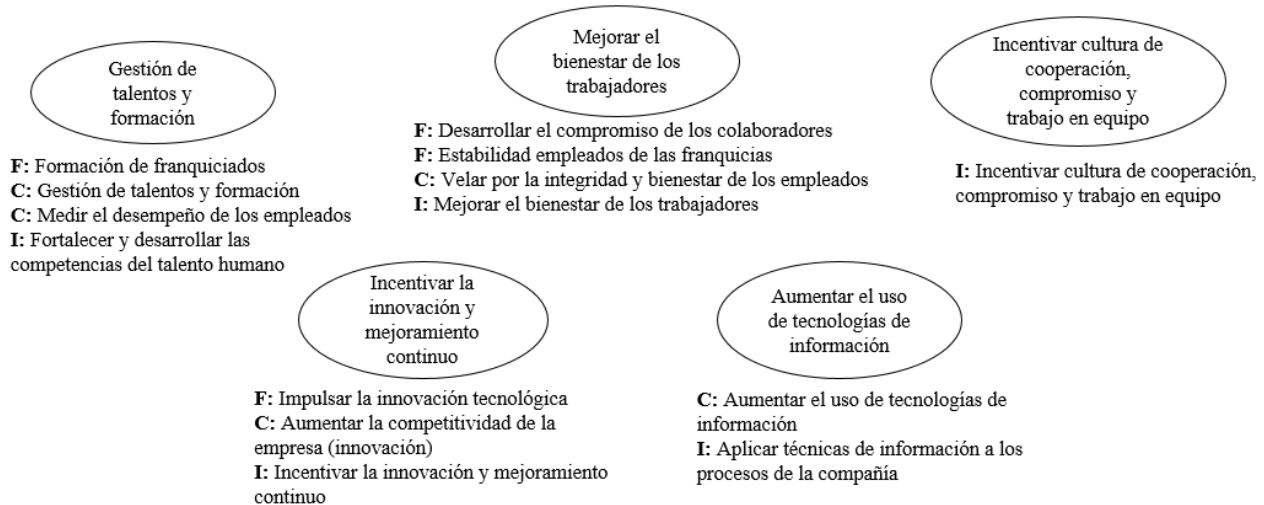


Figura 8. Agrupación de objetivos de las industrias (Fuente: Elaboración Propia)

En el círculo aparece el indicador seleccionado y debajo las alternativas que se consideraron en cada tipo de industria. Para seleccionar los objetivos, se volvió a recurrir al criterio de escoger el objetivo más representativo.

En este sentido, se abrió la discusión sobre cuál es el más fácil de interpretar de acuerdo a su redacción, pero... ¿Cuál elegir si todos están bien redactados?, esta pregunta obedece a que todos los objetivos pasaron por un primer filtro donde fueron debidamente categorizados y seleccionados, entonces... ¿Qué criterio se puede usar ahora? Para responder a esta pregunta, se debió recurrir a un mayor análisis sobre cada uno, buscando la forma de establecer su contexto y orden de importancia para una organización que lo aplique en su estrategia.

Para explicarlo de forma detallada, se analizó un ejemplo en la perspectiva financiera para la selección del objetivo “*Incrementar la rentabilidad*”. En ese paso se argumentó que su elección se basó en el término central que agrupaba todos los objetivos (rentabilidad), así como era el que mejor estaba redactado.

Pero si nos fijamos ahora, en el nuevo grupo de rentabilidad, tenemos dos nuevos objetivos que vienen de las otras industrias: “*Aumentar Valor de la Empresa*” el cual corresponde a Comercio de Alimentos y “*Maximizar el Valor de la Organización*” a las Importadoras. Entonces... ¿Cuál elegir? Para lograrlo primero tenemos que conocer su definición:

El primer objetivo, “*Incrementar la rentabilidad*” hace referencia a la proporción que existe entre los recursos que se invierten en la operación de una empresa, comparado con los beneficios y/o ganancias que se obtienen, es un indicador esencial al momento de realizar un análisis de la situación financiera en que se encuentra la organización, así como para evaluar la calidad con que se está llevando a cabo la gestión administrativa de la misma. En este sentido (Castro, 2015) afirma:

“Para poder conocer a fondo la salud financiera de la empresa es primordial que se tenga información de estados financieros al día y que se conozca el estado en que se encuentran cada uno de los indicadores clave que tiene en el negocio, esto con el fin de saber en qué se está invirtiendo y si esto está siendo redituable”.

El segundo objetivo, “*Aumentar Valor de la Empresa*” hace referencia a los métodos para aumentar la rentabilidad, aumentar los ingresos y aumentar el precio de las acciones de la compañía para aumentar en última instancia, el valor del accionista.

Para aumentar este valor, la empresa deberá planificar cómo conseguir uno o varios de los siguientes objetivos (Hernández, 2017):

1. Invertir capital adicional que proporcionen una rentabilidad superior a la obtenida con el capital actual.
2. Aumentar la tasa de crecimiento de las ventas o reducir los costes de explotación para que aumenten los beneficios y la rentabilidad del capital actual.
3. Reducir el coste de capital actual sin reducir la rentabilidad de los activos.

Como lo menciona (Milla, 2001): “Crear valor, por tanto, significa que cada año la empresa vale más, porque el valor de los flujos de caja libres futuros es más alto; y lo es porque se han tomado decisiones que hacen que esto sea así”. (p.2)

El tercer objetivo, “*Maximizar el Valor de la Organización*” hace referencia a la búsqueda del máximo rendimiento aprovechando todos los recursos disponibles en el ámbito de la economía y la producción. Es decir, no solo se debe tener en cuenta el buen estatus financiero, sino que también se debe tener en cuenta el valor intangible de la empresa, como el personal capacitado y competente, el liderazgo en el mercado a través del posicionamiento de la marca, las relaciones

con los clientes líderes en el sector y definitivamente la propuesta de valor. En este sentido (Pancorbo, 2012) afirma:

“Para que el directivo logre crear valor debe maximizar la inversión de los accionistas y para lograrlo debe diseñar estrategias que estén alineadas con este objetivo, por ejemplo pensar en estrategias que posicionen a la empresa y le ayuden a ser cada vez más competitiva”.

De acuerdo con la definición de los tres objetivos se puede establecer que hay uno que los engloba a todos, este es el caso para “*Maximizar el Valor de la Organización*”, el cual establece que un directivo debe tener en cuenta aspectos financieros tal como lo establecen los dos primeros: “*Incrementar la rentabilidad*” y “*Aumentar Valor de la Empresa*”, pero adicionalmente debe considerar todos los aspectos internos y externos que ayudan a crear valor. Por tanto es el objetivo seleccionado para conformar el mapa estratégico integrado para todas las industrias. En la **figura 9** se puede apreciar la primera versión del mapa estratégico integrado.

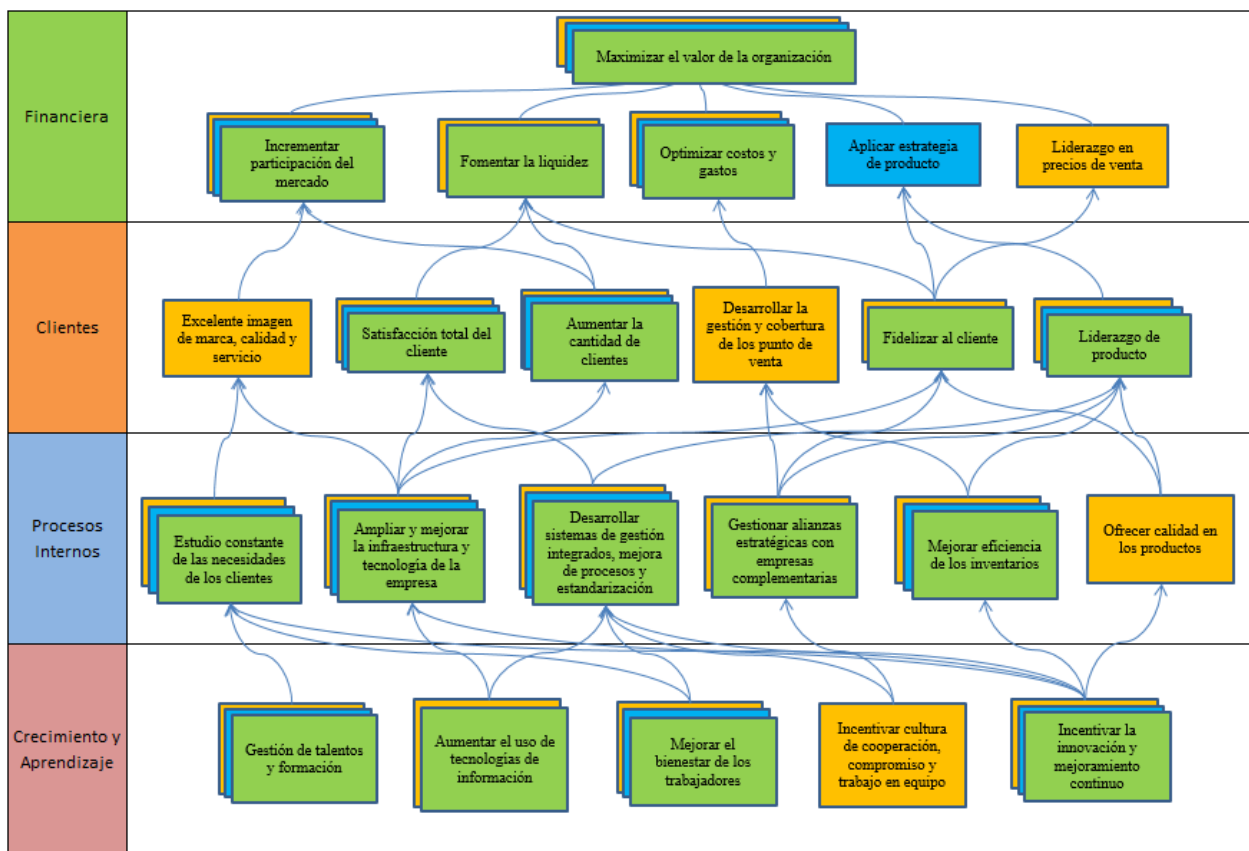


Figura 9. Mapa estratégico integrado versión 1. (Fuente: Elaboración propia)

Para tener clara la influencia de cada una de las industrias en la estrategia, los objetivos estratégicos fueron incluidos con sus recuadros coloreados de acuerdo a la industria,

correspondiendo el color verde a la comercialización de alimentos, el color azul a franquicias y el color naranja a importadoras.

Con el fin de analizar la congruencia de los objetivos seleccionados, el mapa estratégico fue sometido a una nueva validación por parte de expertos, para lo cual se realizaron las siguientes modificaciones:

- En la Perspectiva Financiera: Se fusionaron los objetivos “Aplicar estrategia de producto” y “Liderazgo en precio de venta”. La fusión se realizó porque ambos objetivos apuntan hacia tener un excelente producto a un precio competitivo, por lo tanto el nuevo objetivo se denominó “*Producto diferenciado a buen precio*”.
- En la Perspectiva de Cliente: Se fusionaron los objetivos “Excelente imagen de marca, calidad y servicio” y “Satisfacción total del cliente”. La fusión se realizó porque ambos objetivos están enfocados hacia mejorar el posicionamiento a través de la satisfacción del cliente, por lo tanto se dejó registrado el nombre del primero “*Excelente imagen de marca, calidad y servicio*” ya que su redacción lo engloba todo.

En la **figura 10** se puede apreciar la segunda versión del mapa estratégico integrado.

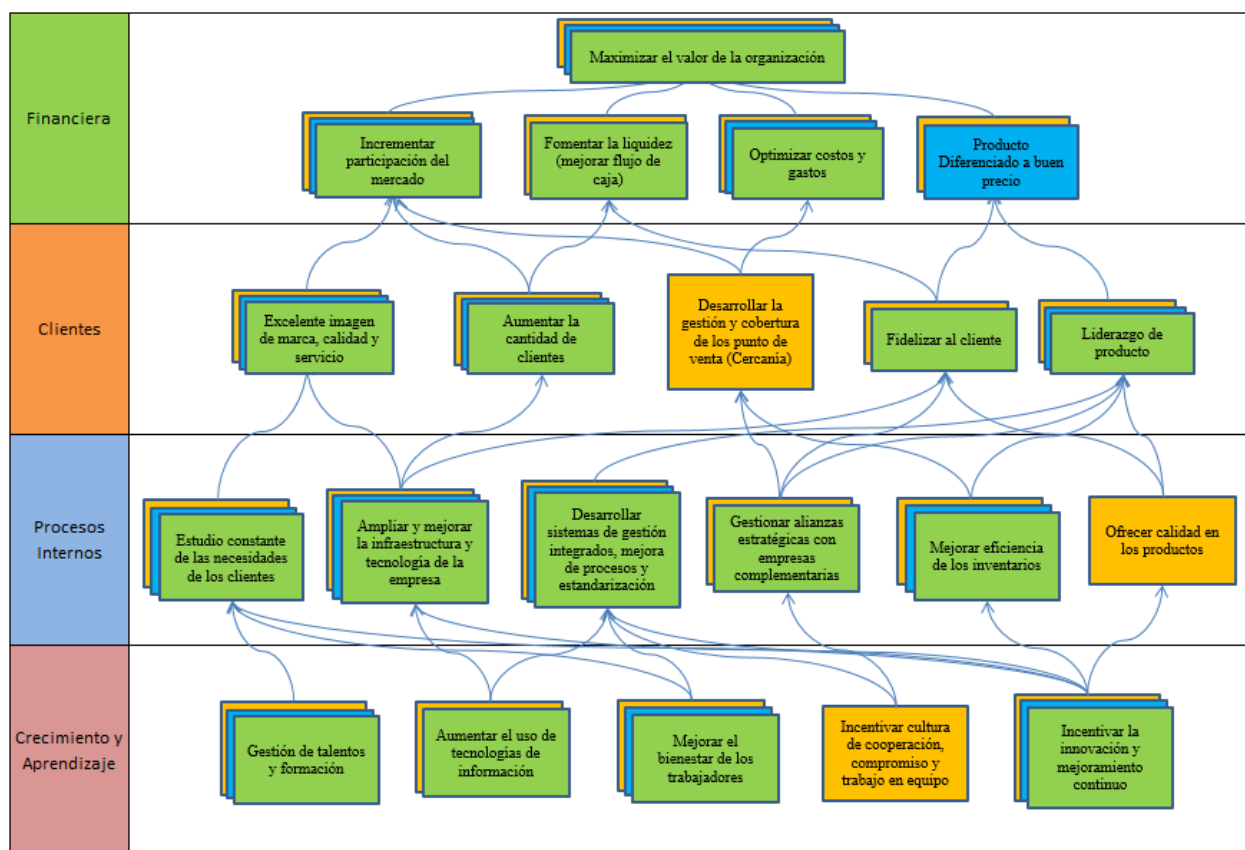


Figura 10. Mapa estratégico integrado versión 2. (Fuente: Elaboración propia)

### 3.4. Validación de las relaciones causa y efecto

Establecido el mapa estratégico integrado se procedió a establecer las relaciones causa y efecto. En este paso se integró un nuevo nivel al análisis, el cual consiste en relacionar los indicadores que se pueden usar para medir el logro de los objetivos estratégicos. La idea principal es buscar una interrelación entre ellos, es decir que se pueda contar la historia tras los números.

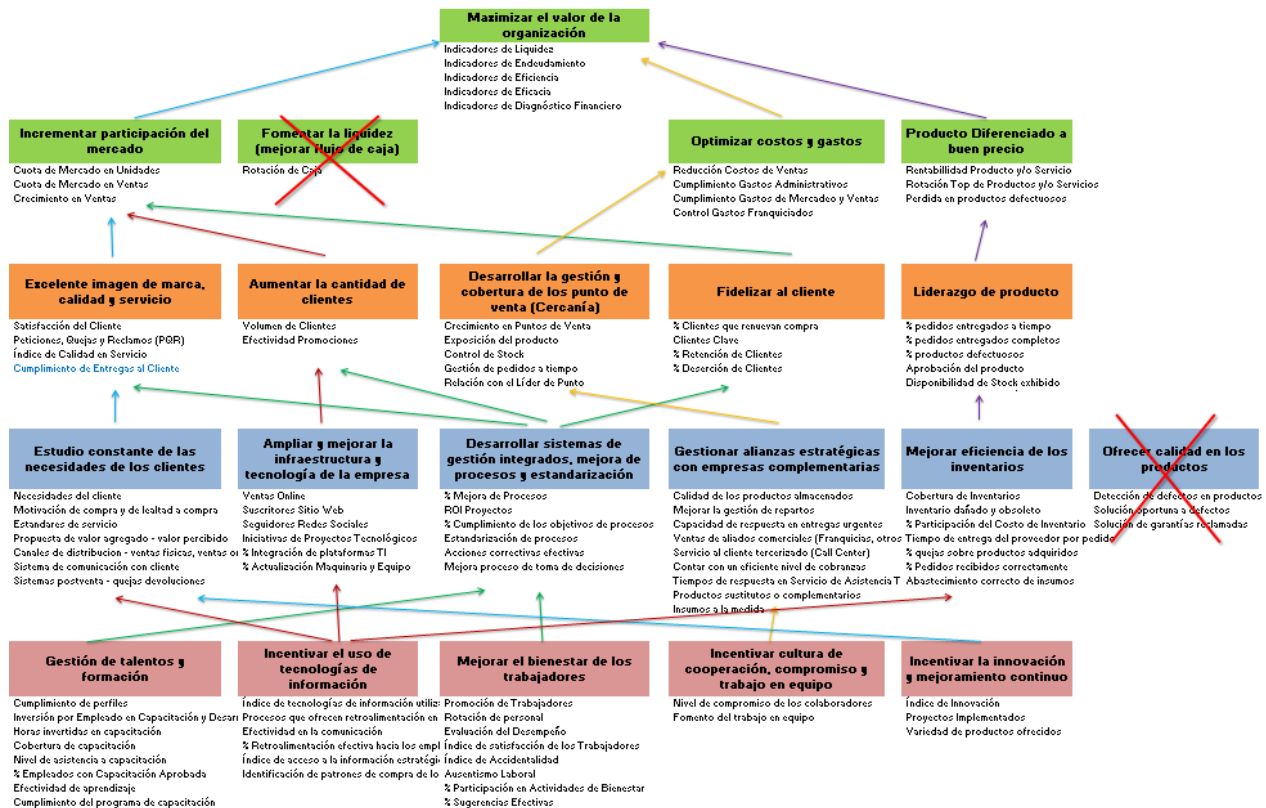


Figura 11. Diagrama de relaciones causa y efecto (Fuente: Elaboración propia)

Para entenderlo mejor se puede suponer a modo de ejemplo, que el indicador “Índice de tecnologías utilizadas” del objetivo: Aumentar el Uso de Tecnologías de Información en la perspectiva de aprendizaje, presenta un cumplimiento del 100%, por tanto su medición y excelente resultado incide en que la empresa tenga todos los recursos tecnológicos disponibles y que se estén usando para llevar a cabo la medición del “Estudio del comportamiento de los clientes” del objetivo: Estudio Constante de las Necesidades de los Clientes en la perspectiva de procesos internos.

A su vez la medición de este indicador contribuye a que los ejecutivos conozcan los hábitos de consumo y en general el comportamiento de los clientes, por lo tanto se pueden generar acciones que contribuyan al buen comportamiento del indicador “Satisfacción del cliente” del objetivo: Excelente Imagen de Marca, Calidad y Servicio de la perspectiva clientes.



A medida que se logra que los clientes se sientan contentos con la propuesta de valor, van a recomendar los productos y servicios que se ofertan, contribuyendo al buen comportamiento del indicador “*Ventas a clientes nuevos*” del objetivo: Incrementar Participación del Mercado de la perspectiva Financiera.

Por último el buen comportamiento de este indicador repercute positivamente en los diferentes indicadores financieros que miden el objetivo: Maximizar el Valor de la Organización de la perspectiva financiera. En la **Figura 12** se puede apreciar un vector estratégico.

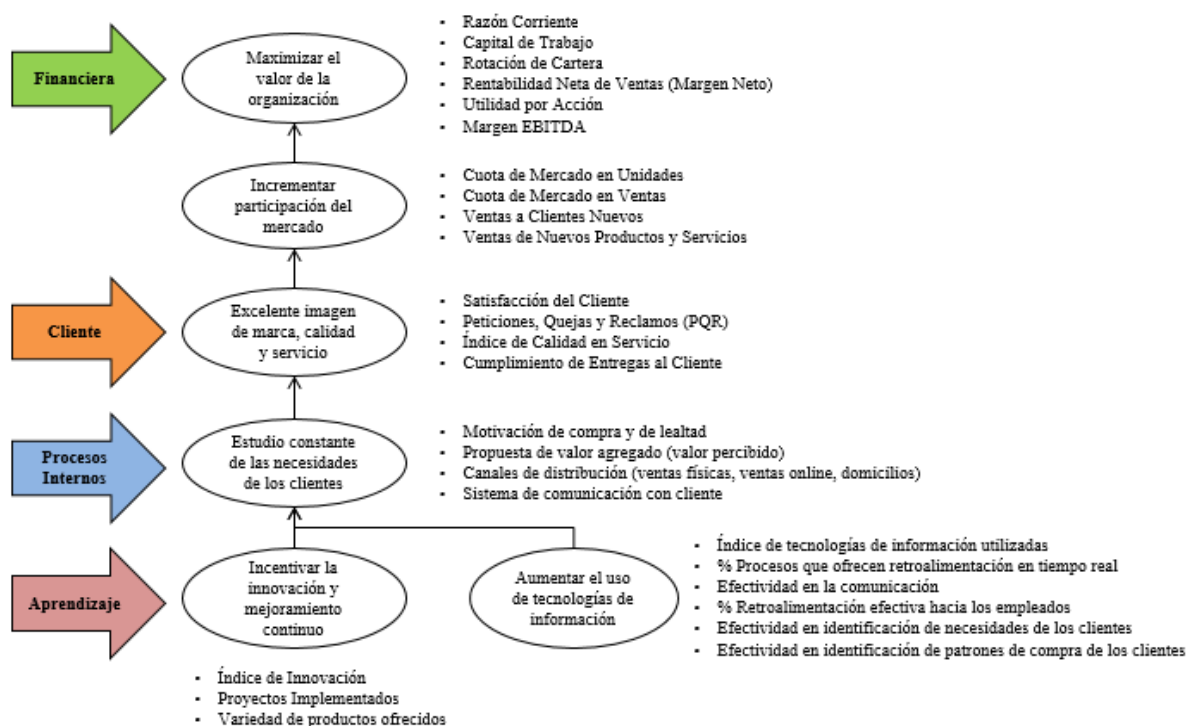


Figura 12. Vector estratégico desarrollado. (Fuente: Elaboración propia)

Este procedimiento fue ejecutado para cada uno de los objetivos, con el fin de realizar la depuración de los vectores estratégicos, para lo cual se determinó eliminar los objetivos “Fomentar la liquidez” y “Ofrecer calidad en los productos”, el primero porque los indicadores que se usan para llevar a cabo su medición son netamente financieros, por ejemplo: Rotación de Caja o Ciclo de Caja. Estos indicadores también se pueden medir con el objetivo “Maximizar el valor de la organización”, y el segundo porque sus indicadores pueden ser medidos con el objetivo “Mejorar eficiencia de los inventarios”.

Una vez establecidos cada uno de los vectores estratégicos, el siguiente proceso desarrollado fue ubicarlos en el lienzo del mapa estratégico, teniendo en cuenta el orden de las relaciones desarrolladas en el paso anterior. En la **figura 13** se puede observar la versión tres del mapa estratégico integrado por todas las industrias.

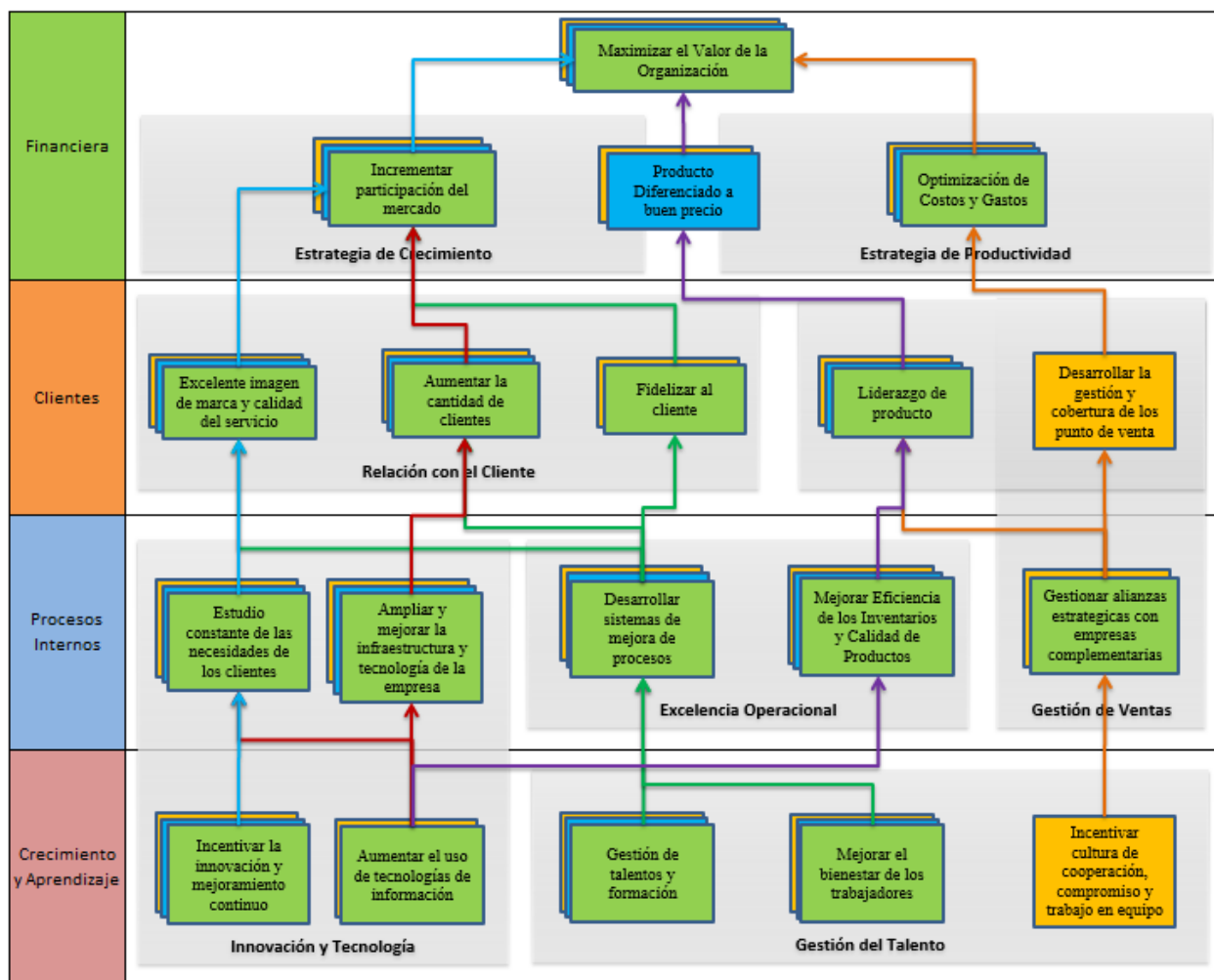


Figura 13. Mapa estratégico integrado versión 3. (Fuente: Elaboración propia)

Al realizar este proceso se evidenció que a su vez los objetivos se podrían agrupar por enfoques o líneas estratégicas, dentro de las cuales se identificaron siete: Crecimiento, productividad, relación con el cliente, gestión de ventas, excelencia operacional, innovación y tecnología, y gestión del talento. A continuación la descripción de cada una:

- **Crecimiento:** El enfoque está direccionado hacia lograr incrementar la posición de la empresa en el mercado, con un producto diferenciado y a buen precio, influenciado por el reconocimiento de marca y la fidelidad de los clientes.
- **Productividad:** El enfoque está direccionado por la eficiencia en costos, influenciado por la excelente gestión de las ventas a través de los puntos de venta y aliados.
- **Relación con el cliente:** El enfoque es lograr reconocimiento de marca a través del servicio al cliente, con el fin de lograr fidelizar y aumentar la cantidad de clientes, es influenciada por el estudio de las necesidades a través de la innovación y la tecnología, así como de la mejora continua en los procesos.

- **Gestión de ventas:** El enfoque es lograr desarrollar el liderazgo del producto a través de una excelente gestión en los puntos de venta y gestionando alianzas estratégicas para incrementar la cobertura.
- **Innovación y tecnología:** El enfoque es incentivar el uso de tecnologías para mejorar los procesos que aportan valor para los clientes e incentivar la innovación a través de los colaboradores.
- **Excelencia operacional:** El enfoque es lograr la mejora continua de los procesos de negocio a través de su estandarización y acciones correctivas efectivas.
- **Gestión del talento:** El enfoque es lograr que los colaboradores estén comprometidos con la empresa, trabajando en su bienestar a través de beneficios y formación.

De acuerdo con la versión tres del mapa estratégico integrado para todas las industrias, quedaron definidos veintiún objetivos estratégicos, distribuidos en las cuatro perspectivas de la siguiente forma: (4) financiera, (5) clientes, (5) procesos Internos y (5) aprendizaje y crecimiento.

Analizando los objetivos aportados por cada tipo de industria al modelo, la industria que mayor número de objetivos aporta corresponde a las empresas Importadoras, haciendo presencia en el 100% de los objetivos definidos (21), por lo tanto es la que mayor influencia presenta en el modelo de estrategia. Así mismo, la industria de comercialización de alimentos hace presencia en (16) y franquicias en (15) objetivos, presentando un grado del 76% y 71% de influencia en la estrategia respectivamente. De acuerdo con este análisis se evidencia un alto grado de correlación en la combinación de las estrategias de las tres industrias.

Con el fin de validar el modelo en su versión tres, nuevamente se realizó una validación con expertos, para lo cual se realizaron los siguientes ajustes:

- Se modificó la redacción del objetivo “Aumentar el uso de tecnologías de información”, reemplazando la palabra (Aumentar) por (Incentivar), puesto que hace referencia a estimular el uso con el fin de recibir una recompensa, lo cual es más apropiado para la perspectiva en búsqueda de conseguir el compromiso de los colaboradores, por lo tanto el objetivo quedó definido: “*Incentivar el uso de tecnologías de información*”.
- Se modificaron las posiciones de los objetivos “Mejorar el bienestar de los trabajadores” y “Gestión de talentos y formación” con el fin de conectar el segundo al objetivo “Mejorar Eficiencia de los Inventarios y Calidad de Productos”, puesto que sus indicadores hacen referencia a la inversión en capacitación de los colaboradores, lo cual incide directamente en un manejo adecuado de los productos y su calidad.

De acuerdo con los cambios realizados, se genera la cuarta versión del mapa estratégico integrado (**figura 14**), para lo cual se quitaron las etiquetas de colores de las industrias, obteniendo la versión final de la estrategia.

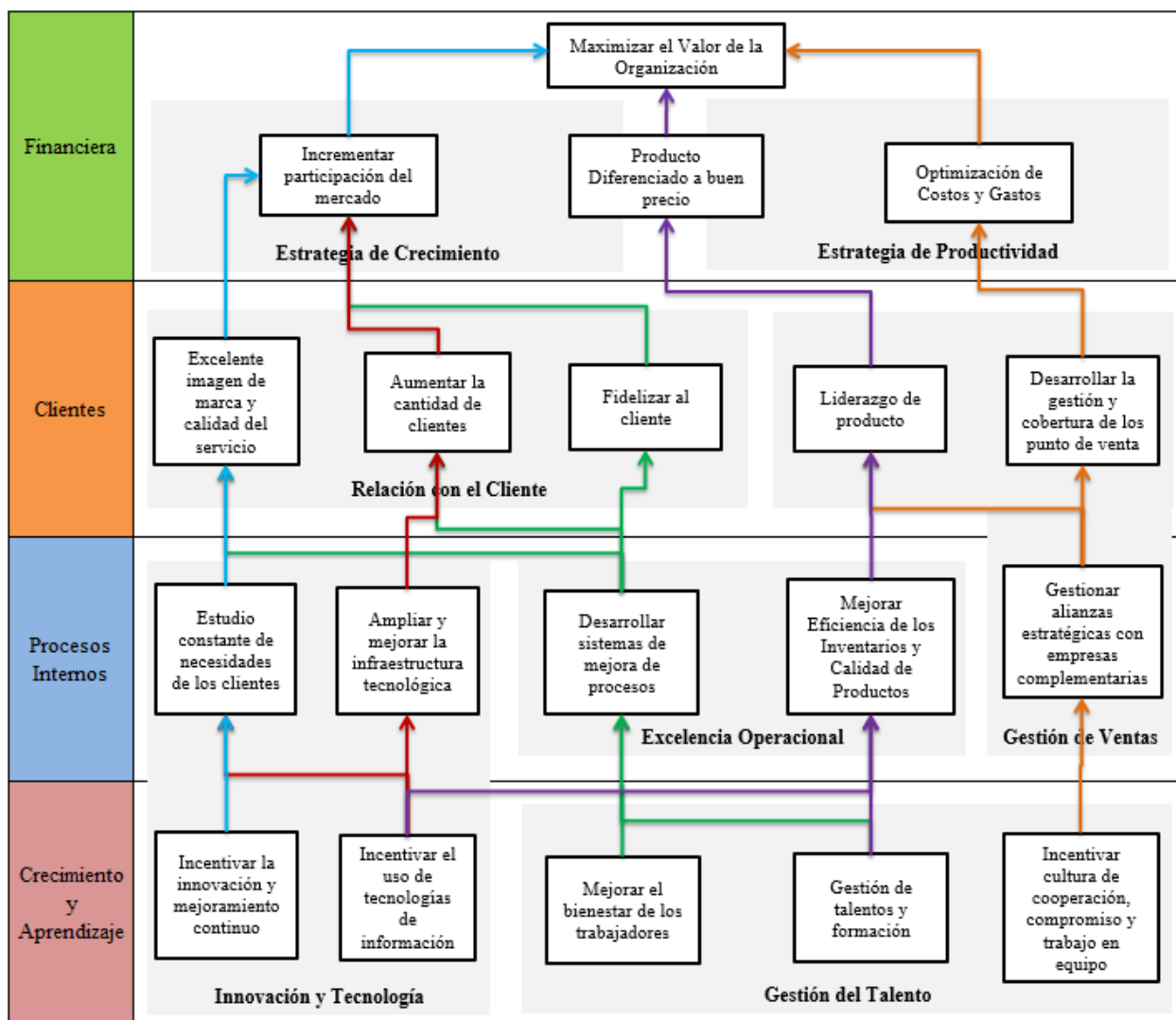


Figura 14. Mapa estratégico integrado todas las industrias (Fuente: Elaboración propia)

### 3.5 Indicadores para medir en el tablero de control

Al desarrollar los vectores estratégicos se evidenció en los casos de estudio encontrados, un buen manejo de los indicadores financieros usados para medir los objetivos estratégicos de esta perspectiva.

Sin embargo al analizar que indicadores usar en las perspectivas de clientes, procesos internos y aprendizaje, se presentó dificultad para elegirlos, puesto que cada caso de estudio contiene indicadores propios de la empresa para la cual fue creada la estrategia, un ejemplo de indicador es: “*Días vehículos inmovilizados por repuestos*” el cual fue establecido por una empresa importadora para medir el objetivo “*Procesos de Gestión de Clientes*”.

Esto llevó a la necesidad de ampliar la búsqueda en la literatura y a consultar con expertos para encontrar indicadores que se puedan medir de forma generalizada y que se reconozcan en el

mercado, logrando hacer un compendio de 142 indicadores (**Apéndice B**), 50 de la perspectiva financiera, 24 de la perspectiva de clientes, 40 de la perspectiva de procesos internos y 28 de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

A continuación se relacionan los indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos:

Objetivo	Indicador	Nivel	Dimensiones	Formula	
Maximizar el valor de la organización	Razón Corriente	1	Tiempo, Sucursal	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	
	Prueba Ácida	1		(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	
	Capital de Trabajo	1		Activo Corriente - Pasivo Corriente	
	Endeudamiento	1		Pasivo / Activo	
	Autonomía	1		Pasivo / Patrimonio	
	Endeudamiento a corto plazo	1		Pasivo Corriente / Pasivo	
	Garantía o distancia a la quiebra	1		Activo / Pasivo	
	Rotación de Cartera	1		Tiempo, Producto, Tipo de Cliente	Ventas / Cuentas por Cobrar
	Rotación de Activos	1			Ventas Netas / Activo
	Periodo de Cobro	1			(Cuentas por Cobrar x 360) / Ventas a crédito
	Rotación de Inventarios	1	Costo de Mercancías vendidas / Inventario promedio		
	Inventarios en Existencias	1	(Inventario promedio x 360) / Costo Mercancías vendidas		
	Margen Bruto	1	Tiempo, Sucursal	(Utilidad Bruta / Ventas Netas) x 100	
	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	1		(Utilidad Neta / Ventas Netas) x 100	
	Rentabilidad sobre Activos (ROA)	1		Utilidad Bruta / Activo	
	Rentabilidad sobre el Patrimonio	1		Utilidad Neta / Patrimonio	
	Utilidad por Acción	1		Utilidad Neta / Número de acciones en circulación	
	Utilidad Bruta	2		Ventas Netas - Costo de Ventas	
	Utilidad Operacional	2		Utilidad Bruta - Gastos Operacionales	
	Utilidad Neta	2		Utilidad Antes de Impuestos - Provisión Impuesto de Renta	
Valor Económico Agregado (EVA)	1	Utilidad antes de impuestos - (Activos x Costo de Capital)			
Costo de Capital (WACC)	2	((Deuda / Activo) x TIO x (1 - Imp)) + (Patrimonio / Activo) x TIO			
Margen Operacional	1	Utilidad Operacional / Ventas			
Punto de Equilibrio	1	Costos Fijos / Utilidad Operacional			
Margen EBITDA	1	EBITDA / Ingresos operacionales			
EBITDA	2	Utilidad operacional + Depreciación y Amortización + Provisiones			
Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO)	1	CxX + Inventarios - CxP Proveedores			
Incrementar participación del mercado	Cuota de Mercado en Unidades	1	Tiempo, Ubicación, Tipo Cliente, Fuerza y Canal de Ventas	Unidades Vendidas / Total Unidades Vendidas del sector	
	Cuota de Mercado en Ventas	1		Ventas de la Empresa / Ventas totales del sector	
	Crecimiento en Ventas	1		(Ventas actuales - Ventas per. anterior) / Ventas per. anterior	
	% Ventas a Clientes Nuevos	2		Ventas Clientes Nuevos / Ventas Total de Clientes	
	% Ventas a Clientes Actuales	2		Ventas Clientes Activos/ Ventas Total de Clientes	
	% Cumplimiento de presupuesto ventas	2		Sumatoria ventas de líneas de productos y servicios	
	% Ventas de Nuevos Productos y Servicios	2		Ventas Nuevos Productos y Servicios / Ventas Totales	
	% Ventas por canal Directo de distribución	2		Ventas Canales Directos / Ventas Totales	
% Ventas por canal Indirecto de distribución	2	Ventas Canales Indirectos / Ventas Totales			
Optimizar costos y gastos	Reducción Costos de Ventas	1	Tiempo, Producto, Sección	Costo Inventario + Costo de Mano Obra + Gastos Operativos	
	% Participación Costo de Inventarios	2		(Producto + Fletes + Almacenamiento + Daños) / Costo de Ventas	
	Costo Productos y Materia Prima	3		Costo Producto y Materia Prima / Costo de Inventarios	
	Costo de Transporte	3		Costo de Fletes / Costo de Inventarios	
	Costo de Almacenamiento	3		Costo de Almacenamiento / Costo de Inventarios	
	Costo de Daños y Obsolescencia	3		Costo de Daños y Obsolescencia / Costo de Inventarios	
	% Participación Costo de Mano de Obra	2		Costo Mano de Obra / Costo de Ventas	
	% Participación Gastos de Fabricación	2		Gastos de Operación / Costo de Ventas	
	Cumplimiento Gastos Administrativos	1		Gasto Administrativo Real / Utilidad Bruta	
	Cumplimiento Gastos de Mercadeo y Ventas	1		Gasto Mercadeo Real / Utilidad Bruta	
Control Gastos Franquiados	1	Gastos franquiciados / Gastos previstos franquiciados			
Producto Diferenciado a buen precio	Rentabilidad Producto y/o Servicio	1	Tiempo,	(Precio Venta - Costo - Impuesto) / Precio Venta	
	Rotación Top de Productos y/o Servicios	1	Producto,	Ventas Producto o Servicio / Total Ventas	
	Perdida en productos defectuosos	1	Ubicación	Costo Productos Defectuosos / Total Costo del producto	

Figura 15. Indicadores perspectiva Financiera (Fuente: Elaboración propia)

Objetivo	Indicador	Nivel	Dimensiones	Formula
Excelente imagen de marca, calidad y servicio	Satisfacción del Cliente	1	Tiempo, Precio, Calidad y Tiempo de Respuesta	Rendimiento Percibido - Expectativas
	Rendimiento Percibido	2		Ptos. asignados eval. rendimiento / Ptos. Disponibles eval
	Expectativas	2		Ptos. asignados eval. expectativas / Ptos. Disponibles eval
	Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR)	1		PQR Solucionadas / PQR Radicadas
	Índice de Calidad en Servicio	1		Interacciones solucionadas en primer contacto / Total de interacciones
Aumentar la cantidad de clientes	Cumplimiento de Entregas al Cliente	1		Entregas cumplidas a tiempo / Total entregas periodo
	Volumen de Clientes	1	Tiempo,	(Clientes actuales - Clientes per. anterior) / Clientes per. anterior
	% Nuevos Clientes	1	Clasificación,	Nuevos Clientes / Total Clientes
Desarrollar la gestión y cobertura de los punto de venta (Cercanía)	Efectividad Promociones	1	Ubicación	# Ventas con promoción / Meta Ventas
	Crecimiento en Puntos de Venta	1	Tiempo,	Aperturas Puntos / Meta de Aperturas nuevos puntos
	Exposición del producto	1	Ubicación,	Calificación Auditoria de Exhibición de Producto
	Control de Stock	1	Sucursal,	# Unidades adquiridas / Promedio unidades vendidas a diario
Fidelizar al cliente	Gestión de pedidos a tiempo	1	Producto	Pedidos entregados a tiempo y completos / Total de Pedidos entregados
	Relación con el Líder de Punto	1		Calificación Evaluación de Servicio
	% Clientes que renuevan compra	1	Tiempo,	Clientes que Regresan / Total Clientes Actuales
	Clientes Clave	1	Ubicación,	Clientes Clave / Total Clientes
	Nivel de Recomendación (NPS)	1	Tipo de Cliente,	% Clientes promotores - % Clientes detractores
Liderazgo de producto	Valor del ciclo de vida del cliente (CLV)	1	Producto	Valor venta media X repeticiones mes o al año X vida media del cliente
	% Retención de Clientes	1		Clientes retenidos / Total Clientes que solicitan retiro
	% Deserción de Clientes	1		Bajas / Total Clientes
	% productos defectuosos	1	Producto,	Productos defectuosos / Productos Vendidos
	Aprobación del producto	1	Categoría	Auditorias aprobadas / Total Auditorias realizadas
	Disponibilidad de Stock exhibido	1		Productos Exhibidos / Total Portafolio
	Incrementar el Stock de productos	1		# Und vendidas productos Nuevos / # Und vendidas total de Productos

Figura 16. Indicadores perspectiva Clientes (Fuente: Elaboración propia)

Objetivo	Indicador	Nivel	Dimensiones	Formula
Estudio constante de las necesidades de los clientes	Motivación de compra y de lealtad	1	Tiempo, Segmento, Iniciativa, canal, sistema	# Iniciativas implementadas a partir de oportunidades detectadas
	Encuestas de detección de necesidades	2		# Oportunidades detectadas por encuestas generadas
	Entrevistas con clientes clave	2		# Oportunidades detectadas por entrevistas generadas
	Observar el comportamiento de los clientes	2		# Oportunidades detectadas por observaciones realizadas
	Análisis de comentarios en redes sociales	2		# Oportunidades detectadas por comentarios validados en redes sociales
	Análisis de noticias del mercado	2		# Oportunidades detectadas por noticias analizadas
	Propuesta de valor agregado (valor percibido)	1		% Valor percibido del servicio o producto
	Canales de distribución (ventas físicas, online, domicilios)	1		Ventas por canal / Total visitas o llamadas
Ampliar y mejorar la infraestructura y tecnología de la empresa	Sistema de comunicación con cliente	1		Respuestas Oportunas / Total comunicaciones recibidas
	Ventas Online	1	Tiempo,	# Ventas online
	Suscriptores Sitio Web	1	Producto,	# Suscriptores
	Seguidores Redes Sociales	1	Tipo Cliente,	# Seguidores
	Iniciativas de Proyectos Tecnológicos	1	Red Social,	Iniciativas implementadas / Proyectos tecnológicos
	% Procesos y Proyectos controlados	1	Sección	Procesos Controlados / Total Procesos
	Mantener la relación con los clientes (CRM)	2		Clientes con Seguimiento / Total Clientes Registrados
	Controlar la cadena de suministro (SCM)	2		Pedidos satisfactorios / Total de Pedidos ordenados
Desarrollar sistemas de gestión integrados, mejora de procesos y estandarización	Gestión del talento humano	2		Empleados con Seguimiento / Total Empleados
	Gestión contable y financiera	2		Reportes Actualizados / Total Reportes Contables y Financieros
	% Actualización Maquinaria y Equipo	1		Compra de Maquinas y Equipos / Maquinas y Equipos requeridos
	% Mejora de Procesos	1	Tiempo,	# Proyectos de mejora ejecutados / Proyectos propuestos
	ROI Proyectos	1	Sección,	Ingresos generados por proyectos ejecutados / Costo proyectos ejecutados
	% Cumplimiento de los objetivos de procesos	1	Proceso	Procesos con objetivos cumplidos / Total Procesos
	Estandarización de procesos	1		Procesos que cumplen con el estándar / Total procesos
	Acciones correctivas efectivas	1		Problemas resueltos satisfactoriamente / Problemas detectados
	Gestionar alianzas estratégicas con empresas complementarias	Productos en óptimas condiciones	1	Tiempo, Aliado, Producto o Servicio, Insumo, Canal
Mejorar la gestión de repartos		1	Entregas exitosas / Total entregas ejecutadas	
Capacidad de respuesta en entregas urgentes		1	Entregas completadas a tiempo / Total de entregas urgentes	
Ventas de aliados comerciales (Franquicias, otros)		1	Ventas por Aliado / Total Ventas	
Servicio al cliente tercerizado (Call Center)		1	# Solicitudes Atendidas a tiempo / Total Solicitudes	
Contar con un eficiente nivel de cobranzas		1	Cartera Recaudada / (Total Cartera >30 días)	
Tiempos de respuesta en Servicio de Asistencia Técnica		1	Horas requeridas para solucionar / Horas Planeadas	
Productos sustitutos o complementarios		1	Ventas productos sustitutos o complementarios / Total Ventas	
Insumos a la medida	1	Existencia Insumos / Total Insumos requeridos		

Mejorar eficiencia de los inventarios	Cobertura de Inventarios	1	Tiempo, Producto, Ubicación	(1 / Rotación de Inventario) x 365
	Rotación de Inventario	2		Unidades Vendidas / Inventario promedio en stock
	Inventario dañado y obsoleto	1		Inventario Dañado / Total Inventario
	% Participación del Costo de Inventario	1		Costo Inventario en stock / Ingresos en el periodo
	Tiempo de entrega del proveedor por pedido	1		Fecha de entrega - Fecha solicitud de pedido
	% quejas sobre productos adquiridos	1		Quejas Generadas / Total Productos Pedidos
	% Pedidos recibidos correctamente	1		Pedidos perfectos / Total Pedidos Recibidos

Figura 17. Indicadores perspectiva Procesos Internos (Fuente: Elaboración propia)

Objetivo	Indicador	Nivel	Dimensiones	Formula
Gestión de talentos y formación	Cumplimiento de perfiles	1	Tiempo, Ubicación, Departamento, Temática	# Empleados que cumplen perfil / Total Empleados
	Inversión por Empleado en Capacitación y Desarrollo	1		Costo total en Capacitación y Desarrollo / Total Empleados
	Horas invertidas en capacitación	1		Horas destinadas a capacitación / Total Empleados
	Cobertura de capacitación	1		Empleados capacitados / Total Empleados
	Nivel de asistencia a capacitación	1		# Empleados que asistieron a capacitación / # Personas Convocadas
	Efectividad de aprendizaje	1		Logros obtenidos / Logros planeados
	Cumplimiento del programa de capacitación	1		Capacitaciones realizadas / Capacitaciones programadas
Incentivar el uso de tecnologías de información	Índice de tecnologías de información utilizadas	1	Tiempo, Ubicación,	Procesos con TI en el periodo / Total procesos aplicables con TI
	Procesos que ofrecen retroalimentación en tiempo real	1	Tiempo, Ubicación,	Procesos con información en línea / Total procesos de la empresa
	Efectividad en la comunicación	1	Tipo Cliente,	Comunicaciones con Impacto Positivo / Total Comunicaciones generadas
	% Retroalimentación efectiva hacia los empleados	1	Segmento,	Acciones de mejora ejecutadas / Retroalimentaciones documentadas
	Índice de acceso a la información estratégica	1	Producto,	Indicadores estratégicos divulgados / Mediciones plan estratégico
Mejorar el bienestar de los trabajadores	Promoción de Trabajadores	1	Tiempo, Actividad, Causa, Cargo, Sección, Empleado,	Trabajadores promovidos / Total trabajadores en planta
	Rotación de personal	1		# de renunciaciones o despidos / Número promedio de empleados
	Rotación Deseada	2		# Empleados despedidos / Número promedio de empleados
	Rotación no Deseada	2		# Empleados que renuncian / Número promedio de empleados
	Evaluación del Desempeño	1		Trabajadores que cumplieron los objetivos / Total Trabajadores
	Índice de satisfacción de los Trabajadores	1		Trabajadores satisfechos / Total Trabajadores Encuestados
	Índice de Accidentalidad	1		Total de Accidentes de trabajo / No. Trabajadores *100
	Ausentismo Laboral	1		Total horas de Ausencias / (Total horas laborales x Total colaboradores)
	% Participación en Actividades de Bienestar	1		Trabajadores Participantes / Total Colaboradores
% Sugerencias Efectivas	1	Sugerencias Factibles / Sugerencias Recibidas		
Incentivar cultura de cooperación, compromiso y trabajo en equipo	Nivel de compromiso de los colaboradores	1	Tiempo, Sección, Empleado,	Colaboradores con actitud de compromiso / Total colaboradores
	Fomento del trabajo en equipo	1	Ubicación	Proyectos con objetivos cumplidos / Total proyectos
Incentivar la innovación y mejoramiento continuo	Índice de Innovación	1	Tiempo, Producto, Proyecto	# Productos innovadores patentados / # Productos nuevos diseñados
	Proyectos Implementados	1		Proyectos Implementados / Cantidad de Sugerencias avaladas para mejorar
	Cantidad de Sugerencias avaladas para mejorar	2		# Sugerencias avaladas para convertirse en proyectos
	Variedad de productos ofrecidos	1		Nuevos Productos o Servicios / Total Productos del periodo

Figura 18. Indicadores perspectiva Aprendizaje (Fuente: Elaboración propia)

A manera de ejemplo para medir el objetivo “*Estudio constante de las necesidades de los clientes*”, se logró establecer cuatro indicadores de primer nivel y cinco indicadores de segundo nivel, entendiéndose estos últimos como los que necesariamente hay que medir para obtener los componentes que permiten calcular el valor de los indicadores del primer nivel. En la **figura 19** se describen los indicadores de nivel 2 necesarios para calcular el indicador (Motivación de Compra y de lealtad) de nivel 1, puesto que permiten determinar el denominador de su fórmula de cálculo (Total de necesidades detectadas).

Indicador Nivel 1	Indicador Nivel 2	Fórmula de Cálculo
Motivación de compra y de lealtad		Iniciativas Implementadas / Total Necesidades Detectadas
	Encuestas de detección de necesidades	Necesidades Detectadas / Encuestas Contestadas
	Entrevistas con clientes clave	Necesidades Detectadas / Entrevistas Realizadas a clientes
	Observación comportamiento de los clientes	Necesidades Detectadas / Observaciones Realizadas
	Analisis comentarios en redes sociales	Necesidades Detectadas / Comentarios de los Clientes validados
	Analisis de noticias del mercado	Necesidades Detectadas / Noticias analizadas
	Entrevistas a colaboradores	Necesidades Detectadas / Entrevistas Realizadas a empleados

Figura 19. Ejemplo de los niveles de indicadores (Fuente: Elaboración propia)

### 3.5.1 Ficha técnica de los indicadores

En el **Apéndice B** se relacionan las fichas técnicas de los 142 indicadores relacionados en las figuras 15-16-17-18, para lo cual se describen a continuación los campos que la componen:

<b>1</b>	<b>OBJETIVO</b>	Ofrecer calidad en los productos		
<b>2</b>	<b>INDICADOR:</b>	Solución de garantías reclamadas	Nivel:	<b>1</b> <b>3</b>
<b>4</b>	<b>DESCRIPCIÓN:</b>	El indicador mide el volumen de garantías que son reconocidas al cliente por fallos en los productos o servicios.		
	<b>JUSTIFICACIÓN:</b>	<input type="checkbox"/> Opinión de Expertos <input type="checkbox"/> Resultado de Investigación <input checked="" type="checkbox"/> Reconocido en la Industria <b>5</b>		
<b>6</b>	<b>FÓRMULA:</b>	Garantías Pagadas / Garantías Reclamadas		
<b>7</b>	<b>UNIDAD:</b>	(%). Porcentaje		
<b>8</b>	<b>FRECUENCIA:</b>	Mensual / Trimestral / Semestral / Anual <b>9</b>		
	<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente operaciones, servicio al cliente		
	<b>FUENTE:</b>	Reporte operativo, CRM <b>10</b>		
	<b>DESEMPEÑO:</b>	<b>Inaceptable</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Excelente</b>
		IND <= 90%	90% < IND < 100%	IND >= 100%
		<input type="checkbox"/> Expertos <input type="checkbox"/> Investigación <input type="checkbox"/> Industria <input checked="" type="checkbox"/> Plan de Negocio	<b>Valor Previsto:</b>	100%
<b>11</b>	La meta puede ser definida a criterio del gestor de la planeación estratégica. Por ejemplo, se requiere que el volumen de garantías reconocidas al cliente sea del 100% para garantizar altos niveles de satisfacción.			
<b>12</b>	<b>REPRESENTACIÓN:</b>	<b>Diagrama de Velocímetro</b> 		

Figura 20. Ficha técnica de los indicadores (Fuente: Elaboración propia)



1. **Objetivo:** Nombre del objetivo estratégico al cual pertenece el indicador.
2. **Indicador:** Nombre del indicador a medir.
3. **Nivel:** Corresponde al nivel del indicador, donde el nivel 1 es un indicador principal y el nivel 2 es usado para calcular el indicador del nivel 1.
4. **Descripción:** Explicación breve de la importancia de medir el indicador.
5. **Justificación:** Es la razón por la cual fue incluido el indicador en el estudio:
  - *Resultado de la Investigación:* El indicador aparece en la revisión de los casos de estudio que se usaron para conformar el tablero de control.
  - *Reconocido en la Industria:* Si el indicador aparece en la revisión de fuentes de información que permitan establecer indicadores típicos de medición.
  - *Opinión de Expertos:* Se selecciona cuando el indicador no apareció en la investigación y tampoco en la revisión de fuentes de información, por lo tanto un experto externo o el autor por su experiencia recomiendan incluirlo, porque es importante medirlo.
6. **Formula:** Es la forma como se obtiene o calcula el indicador.
7. **Unidad:** Es la presentación de formato obtenido del cálculo del indicador, el cual puede ser numérico, porcentaje o moneda.
8. **Frecuencia:** Es la periodicidad con la cual se sugiere calcular el indicador, la cual puede ser mensual, trimestral, semestral o anual. En la mayoría de los casos se calcula de forma mensual.
9. **Responsable:** Son los cargos de las personas responsables de generar la data necesaria para el cálculo del indicador.
10. **Fuente:** Corresponde a la fuente de donde se extraen los datos para calcular el indicador, las cuales pueden ser aplicaciones de sistemas o fuentes externas como entrevistas, encuestas, registros, entre otras.
11. **Desempeño:** Es un compendio de casillas en las cuales se relaciona la meta que debe alcanzar el indicador, así como la fuente de donde se obtuvo la meta y su descripción.
  - *Expertos:* Cuando algún experto de mercado externo sugiere la meta del indicador.
  - *Investigación:* La meta del indicador surgió de la caracterización de los casos de estudio usados para conformar el tablero de control.
  - *Industria:* La meta es conocida en todos los sectores de la industria.
  - *Plan de Negocio:* La meta será definida a criterio del gestor que aplique el modelo y de acuerdo a las características propias del negocio. En la casilla de meta aparece un valor sugerido.
12. **Representación:** Corresponde a la forma sugerida de representar gráficamente el indicador, la cual facilita la lectura de su comportamiento.

## 4. Caso de Estudio

### 4.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa caso de estudio

Con el fin de aplicar el modelo de tablero de control y evaluar su efectividad en una primera versión, se llevó a cabo la aplicación en la empresa Horneros S.A.S, elegida como caso de estudio por adecuarse al perfil de empresa hacia el cual está enfocado el proyecto (empresas pequeñas de negocios especializados y actividades industriales combinadas).

Horneros S.A.S es una empresa dedicada desde el año 2012 a la comercialización a través de franquicias de productos importados de panadería, su casa matriz se encuentra radicada en la ciudad de Bogotá y es propietaria de la marca Panesi en Colombia.

#### 4.1.1 Caracterización empresa caso de estudio

Panesi nació en el año 2012 con su primer punto de venta en la ciudad de Bogotá, bajo el concepto de la panadería tradicional europea. Es así como la empresa importa sus productos directamente desde Alemania y los comercializa bajo el concepto de panadería 100% europea, siendo sus principales productos los hojaldres, postres y panes (**Anexo 1**), los cuales son elaborados con exquisitas recetas suizas usando productos naturales libres de transgénicos y bajos en gluten.

En el año 2016, con el apalancamiento de un grupo de inversores, se implementó el modelo de expansión como Franquicia, lo que ha contribuido desde entonces a generar un crecimiento importante de la marca en cuanto a participación del mercado de panaderías y cafés. Actualmente cuenta con cinco puntos de venta en Bogotá (**Anexo 2**) y un punto de venta en la ciudad de Barranquilla. En la **figura 21** se puede apreciar el formato de negocio, el cual invoca un área de tranquilidad, evitando la contaminación ambiental como el ruido y emisión de olores molestos.



Figura 21. Modelo de Establecimiento (Fuente: Dirección de Operaciones Panesi)

Lo que hace novedoso el formato de negocio es precisamente la forma de ser operado bajo su eslogan “La Panadería sin Panadero”, puesto que no requiere de personal experto en panadería para elaborar el producto, siendo la tecnología de ultra congelación la clave para poder probar un

pan o un hojaldre recién horneado. En la **figura 22** se detalla el modelo de abastecimiento necesario para llevar el producto al consumidor final.



Figura 22. Modelo de abastecimiento (Fuente: Dirección de Operaciones Panesi)

La estructura organizacional de la empresa para el año 2017 es la siguiente:

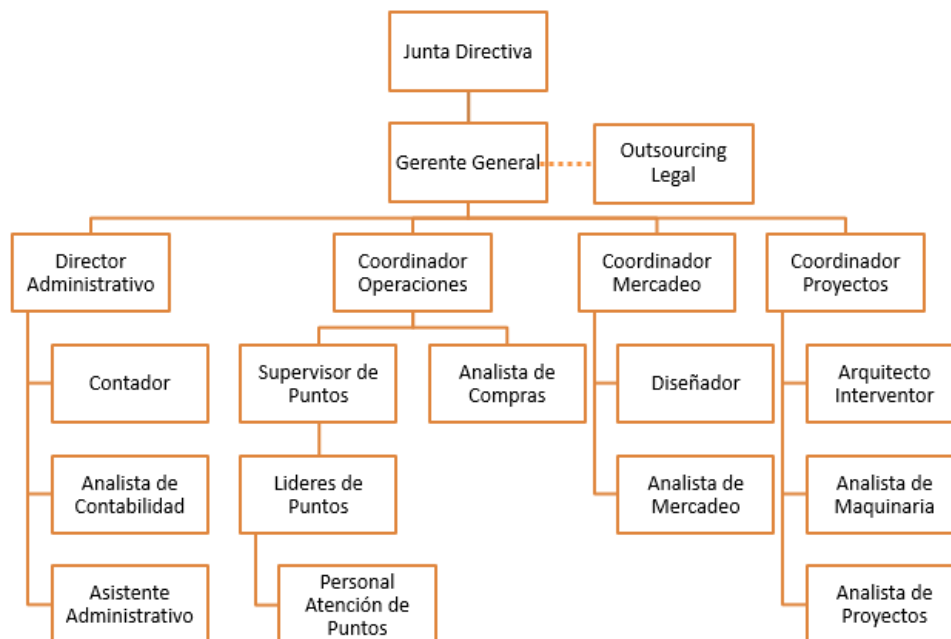


Figura 23. Estructura Organizacional Panesi (Fuente: Gerencia Panesi)

## **4.1.2 Misión y Visión**

A continuación se relaciona la razón de ser de la empresa en su Misión y el rumbo hacia el cual está orientada en su Visión.

### **4.1.2.1 Misión**

La Misión de Panesi está definida así:

*“Brindar Felicidad a nuestros franquiciados, clientes y colaboradores, a través de 3 pilares: Éxito, Soporte y Sostenibilidad.”*

### **4.1.2.2 Visión**

La Visión de Panesi está definida así:

*“Consolidarse en el mercado Colombiano para el año 2020 como la franquicia líder en el sector de Panadería Gourmet con mayor presencia a nivel nacional, alcanzando y manteniendo la tasa más alta del sector en caso de éxito de nuestros franquiciados.”*

## **4.2 Proceso Estratégico**

Debido al rápido crecimiento que está presentando la empresa a través de su modelo de franquicias y a la necesidad de controlar todos los aspectos del negocio, los directivos manifestaron su interés por contar con un tablero de control que les permita soportar la toma de decisiones y controlar la estrategia de su negocio.

Con el fin de conocer si la estrategia del negocio se alinea con el tablero de control integrado resultante en la presente investigación, fue necesario analizar la situación actual de Panesi. En este análisis se usaron diferentes herramientas para la evaluación de factores internos y externos, con el fin de incentivar el pensamiento estratégico al interior de la empresa, para lo cual se conformó un grupo interdisciplinario (**Anexo 3**) integrado por el gerente y colaboradores de diferentes áreas, logrando establecer los factores críticos de éxito en la estrategia e identificar las brechas existentes del negocio. En las siguientes secciones se relacionan los análisis ejecutados para el diagnóstico de la empresa.

### **4.2.1 Modelo de negocio**

El modelo de negocio de la empresa comprende dos frentes; el primero de cara al consumidor final, quien es el que finalmente compra y disfruta los productos que comercializa la empresa y el segundo de cara al franquiciado, quien es el que adquiere los derechos para operar el negocio haciendo uso del “Saber Hacer” y de la marca Panesi. Los modelos de negocio se resumen en los siguientes esquemas basados en la metodología CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2011).



Figura 24. Modelo de negocio para Consumidor (Fuente: Sesión Estratégica)

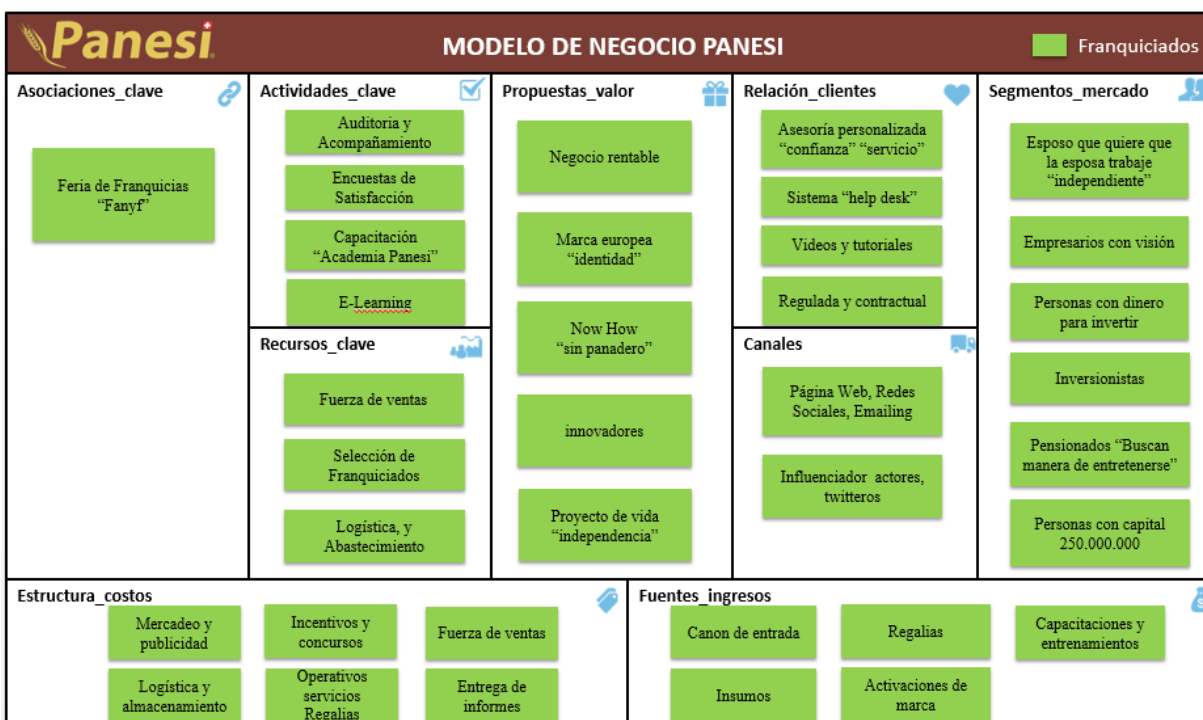


Figura 25. Modelo de negocio para Franquiados (Fuente: Sesión Estratégica)

### 4.2.2 Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa)

Una vez interiorizado el modelo de negocio de Panesi en la sesión estratégica, se analizaron las brechas existentes en el negocio haciendo uso del esquema Causa y Efecto de Ishikawa.

El punto de partida para ejecutar el análisis, fue indagar a la gerencia sobre cuál considera que es el principal problema de la empresa, logrando establecer que es la baja rentabilidad de la empresa y las principales causas que lo originan es el alto costo del producto por las condiciones de importación, almacenamiento, distribución y en la baja por mala manipulación, así como los altos costos operativos de los puntos de venta debido al valor de los arriendos, los servicios públicos y el costo del personal operativo.

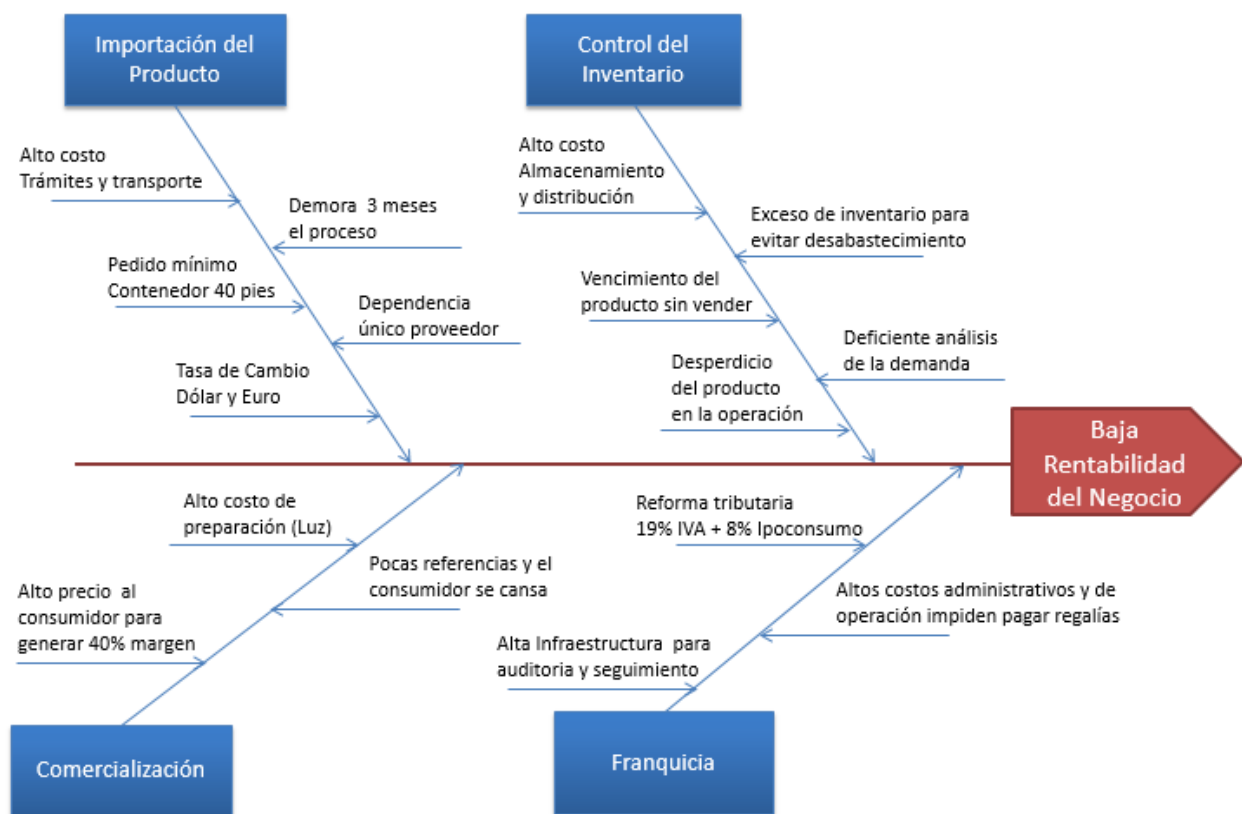


Figura 26. Diagrama de Causa y Efecto (Fuente: Sesión Estratégica)

### 4.2.3 Análisis DOFA

Después de identificar los factores de éxito con el modelo de negocio y la principal brecha con sus causas, se orientó al grupo hacia realizar una evaluación interna y externa de su situación actual, ejercicio que se realizó mediante el análisis DOFA relacionado en la **tabla 6**.

Tabla 6  
Análisis DOFA

Análisis Interno	Análisis Externo
<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Altos costos de operación (arriendos, nomina, mantenimientos, etc.).</li> <li>▪ Alto costo y tiempos de importación.</li> <li>▪ Incumplimiento de normas (transporte, manipulación alimentos, etc.).</li> <li>▪ Desconocimiento de los mercados.</li> <li>▪ Precio de venta al público demasiado alto.</li> <li>▪ Dependencia de Invima.</li> <li>▪ Poco portafolio de producto.</li> <li>▪ Estandarización de procesos y planes de contingencia.</li> <li>▪ Falta de comunicación entre áreas.</li> <li>▪ Equipo sobresaturado de roles y tareas “Estructura Organizacional”.</li> <li>▪ Control y ejecución del presupuesto.</li> <li>▪ Deficiente proceso de selección de personal.</li> <li>▪ Falta de identidad de marca y políticas de mercadeo.</li> <li>▪ Protocolo de servicio y gestión comercial deficiente.</li> <li>▪ Falta de capital para invertir en nuevos puntos propios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ventas Institucionales (HORECA).</li> <li>▪ Invertir en nuevos puntos propios.</li> <li>▪ Enorme potencial de crecimiento “otro segmento de mercado”.</li> <li>▪ Buscar Aliados Comerciales.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producto diferenciado y de alta calidad “exclusivo”.</li> <li>▪ Equipo comprometido.</li> <li>▪ Franquicia única gourmet en el mercado.</li> <li>▪ Capacidad de trabajo bajo presión.</li> <li>▪ Nuevos en el mercado “Marca”.</li> <li>▪ Proceso de mejora continua.</li> <li>▪ Amor de los clientes fieles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Único proveedor de productos Europeos.</li> <li>▪ Factores que impiden ventas (Invierno, Vacaciones, Partidos, otros).</li> <li>▪ Auto sostenibilidad puntos venta en el tiempo (altos costos).</li> <li>▪ Cambios en normatividad de Importación.</li> <li>▪ Competidores fuertes “cafés y panaderías”.</li> <li>▪ Dependencia en inversión de los socios.</li> <li>▪ Cambios en la moneda (Dólar).</li> <li>▪ Poder adquisitivo clientes “estrato 4-5-6”.</li> <li>▪ Registro de la marca.</li> <li>▪ Vida útil de los productos.</li> <li>▪ Alto costo de almacenamiento del inventario.</li> <li>▪ Reforma tributaria.</li> <li>▪ Cantidad mínima de producto a importar (1 contenedor 40 pies).</li> </ul>

Datos obtenidos en la sesión estratégica (Fuente: Elaboración propia)

Una vez identificados los diferentes factores en la matriz, se procedió a agruparlos por temáticas similares con el fin de convertirlos en variables influenciables entre sí. La **tabla 7** relaciona los agrupamientos de los factores.

Tabla 7  
*Agrupamiento de factores resultantes del DOFA*

<b>Variable</b>	<b>Cuadrante</b>	<b>Factor</b>
<b>Altos Costos</b>	D	Altos costos de operación (arriendos, nomina, mantenimientos, etc.)
	A	Auto sostenibilidad puntos venta en el tiempo (altos costos)
	A	Alto costo de almacenamiento del inventario
<b>Importación</b>	D	Alto costo y tiempos de importación
	A	Cambios en la moneda (Dólar)
	A	Cantidad mínima de producto a importar (1 contenedor 40 pies)
<b>Normatividad</b>	D	Incumplimiento de normas (transporte, manipulación alimentos, etc.)
	D	Dependencia de Invima
	A	Cambios en normatividad de Importación
	A	Reforma tributaria
<b>Mercadeo</b>	D	Desconocimiento de los mercados
	D	Falta de identidad de marca y políticas de mercadeo
	D	Protocolo de servicio y gestión comercial deficiente
	O	Ventas Institucionales (HORECA)
	O	Enorme potencial de crecimiento “ otro segmento de mercado”
	F	Franquicia única gourmet en el mercado
	F	Nuevos en el mercado “Marca”
	A	Factores que impiden ventas (Invierno, Vacaciones, Partidos, otros)
A	Registro de la marca.	
<b>Precio</b>	D	Precios de venta al público demasiado altos
<b>Producto</b>	D	Poco portafolio de producto
<b>Equipo de Trabajo</b>	D	Falta de comunicación entre áreas
	D	Equipo sobresaturado de roles y tareas “Estructura Organizacional”
	D	Deficiente proceso de selección de personal
	F	Equipo comprometido
	F	Capacidad de trabajo bajo presión
<b>Procesos</b>	D	Estandarización de procesos y planes de contingencia
	D	Control y ejecución del presupuesto
	F	Proceso de mejora continua
<b>Capital inversión</b>	D	Falta de capital para invertir en nuevos puntos propios
	O	Invertir en nuevos puntos propios
	A	Dependencia en inversión de los socios
<b>Clientes</b>	F	Amor de los clientes fieles
	A	Poder adquisitivo clientes “ estrato 4-5-6”
<b>Proveedores</b>	A	Único proveedor de productos Europeos
<b>Competidores</b>	A	Competidores fuertes “café y panaderías”
<b>Alianzas</b>	O	Buscar Aliados Comerciales

Datos obtenidos en la sesión estratégica (Fuente: Elaboración propia)

Para establecer la influencia que ejercen las variables entre sí, se evaluaron en una matriz de (13x13) la cual se denomina matriz de influencia (**figura 27**), calificando de 0 a 3 como influye la variable vertical sobre cada una de las variables horizontales, donde (0) significa que no tiene influencia, (1) poca influencia, (2) media influencia y (3) alta influencia.



INFLUENCIA	No influye = 0	Poca = 1	Media = 2	Alta = 3										
INFLUENCIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	$\Sigma$ Activos
1	0	0	0	0	1	0	1	3	3	0	0	0	0	8
2	3	0	0	2	3	1	0	0	1	0	3	0	0	13
3	3	3	0	0	3	1	0	2	1	0	1	0	1	15
4	3	0	0	0	1	1	1	1	2	3	0	1	2	15
5	0	0	0	3	0	3	0	0	0	3	2	0	3	14
6	3	3	1	3	1	0	0	0	3	3	3	1	2	20
7	3	0	0	3	0	0	0	3	1	3	1	0	2	16
8	3	2	2	1	1	1	3	0	1	2	0	1	1	17
9	2	1	1	2	0	3	0	1	0	1	1	0	1	13
10	0	0	0	3	3	3	0	1	1	0	1	1	2	15
11	3	3	1	0	3	3	0	1	0	1	0	0	1	16
12	0	0	0	3	3	2	0	0	0	3	0	0	0	11
13	1	1	0	2	1	2	0	1	0	2	0	1	0	11
$\Sigma$ Pasivos	24	13	5	22	20	20	5	13	9	20	14	4	15	

1. Altos Costos	4. Mercadeo	7. Equipo Trabajo	10. Clientes	13. Alianzas
2. Importación	5. Precio	8. Procesos	11. Proveedores	
3. Normatividad	6. Producto	9. Capital inversión	12. Competidores	

Figura 27. Matriz de Influencia entre variables (Fuente: Elaboración Propia)

Realizada la calificación, se obtiene la sumatoria del grado de influencia tanto en el eje vertical ( $\Sigma$  **Activos**) como en el horizontal ( $\Sigma$  **Pasivos**). La sumatoria de Activos indica el nivel directo de influencia de cada variable en el sistema, es decir que si la variable cambia afecta el comportamiento de otras, mientras que la sumatoria de Pasivos indica el nivel indirecto de influencia, si otras cambian la variable se afecta. Las sumatorias permiten obtener las coordenadas en el plano cartesiano, los Activos son el eje X y los Pasivos el eje Y (**tabla 8**).

Tabla 8  
*Coordenadas de las variables DOFA*

INFLUENCIA	$\Sigma$ Activos = X	$\Sigma$ Pasivos = Y
1. Altos Costos	8	24
2. Importación	13	13
3. Normatividad	15	5
4. Mercadeo	15	22
5. Precio	14	20
6. Producto	20	20
7. Equipo Trabajo	16	5
8. Procesos	17	13
9. Capital inversión	13	9
10. Clientes	15	20
11. Proveedores	16	14
12. Competidores	11	4
13. Alianzas	11	15

Datos obtenidos en la sesión estratégica (Fuente: Elaboración propia)

En la **figura 28** se puede observar la ubicación en el plano cartesiano de cada variable.

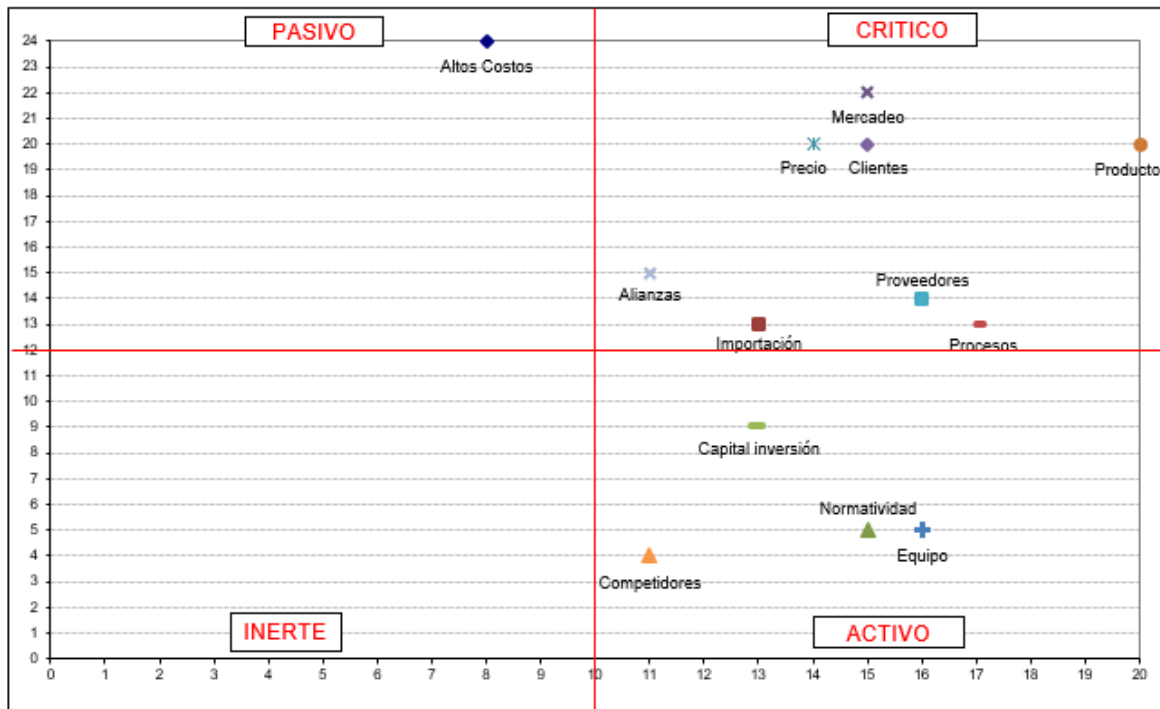


Figura 28. Ubicación de las variables (Fuente: Elaboración Propia)

El plano cartesiano, se divide por la mitad de cada eje, formando los siguientes cuadrantes:

- **INERTE**: Factores poco influenciables, simpáticos y que ejercen impacto a largo plazo sobre el sistema.
- **PASIVO**: Factores que deben controlarse el comportamiento, sin embargo tardan bastante en repercutir.
- **CRITICO**: Factores que tienen alta repercusión sobre el sistema, efectos negativos.
- **ACTIVO**: Factores apropiados para obtener la mejor orientación en lo relativo a fijación de metas.

El resultado del análisis indica que la variable más crítica del sistema corresponde a **(6. Producto)**, puesto que es la que se encuentra más a la derecha del plano cartesiano. La **tabla 9** clasifica las variables y su criticidad con el fin de otorgarles prioridad en el plan estratégico.

Tabla 9.  
Clasificación de criticidad de las variables

Clasificación	Ranking	Variables
CRITICO	1	6. Producto
CRITICO	2	8. Procesos
CRITICO	3	11. Proveedores
CRITICO	4	4. Mercadeo
CRITICO	5	10. Clientes
CRITICO	6	5. Precio
CRITICO	7	2. Importación
CRITICO	8	13. Alianzas
ACTIVO	9	7. Equipo Trabajo
ACTIVO	10	3. Normatividad
ACTIVO	11	9. Capital inversión
ACTIVO	12	12. Competidores
PASIVO	13	1. Altos Costos

Datos obtenidos en la sesión estratégica (Fuente: Elaboración propia)

#### 4.2.4 Análisis de Competidores

Para establecer la posición competitiva de la empresa se analizaron seis factores importantes para lograr el éxito frente a los competidores directos, los cuales corresponden a la calidad del producto ofertado, competitividad en precios, distribución y/o cobertura de los puntos de venta, volumen de ventas anuales, medios usados e intensidad para realizar publicidad y por último la lealtad del cliente.

Para analizar a cada competidor se usó la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), en la cual se le asignó a cada factor de éxito un peso ponderado, con el fin de establecer un grado de importancia mayor a la calidad del producto ofertado, competitividad en precios y lealtad del cliente, puesto que Panesi es una empresa con poca trayectoria en el mercado y no cuenta con amplia cobertura de establecimientos, volumen de ventas y suficiente brazo económico para hacer publicidad en diferentes medios.

Establecidos los parámetros a evaluar se procedió a asignarles un valor de 1 a 4, donde (1) corresponde a una debilidad mayor, (2) a una debilidad menor, (3) a una fortaleza menor y por último (4) a una fortaleza mayor.

El grupo interdisciplinario decidió separar a los competidores en tres segmentos, los cuales corresponden a empresas del sector de Cafés y Restaurantes, Panaderías y Pastelerías, tomando las principales marcas del mercado para el análisis, el cual fue realizado de acuerdo a la percepción de los participantes y a su conocimiento del mercado.

El primer análisis (**Figura 29**) corresponde al segmento de Cafés y Restaurantes, donde se evidencia que el principal factor diferencial competitivo de Panesi es la calidad del producto ofertado, lo que unido a un excelente servicio al cliente lo pone en igualdad de condiciones en cuanto al factor de lealtad del cliente. Con respecto a los demás factores Panesi se encuentra aún lejos de las marcas con mayor trayectoria, para lo cual se debe enfocar en competitividad de precios y cobertura.

En el ámbito local el mayor competidor es Juan Valdez por su trayectoria y volumen de ventas cercano a los 212.255 millones de pesos anuales (Lozano, 2016), muy seguido de la marca emergente Tostao que en cuestión de dos años ya abrió 200 tiendas en Bogotá y Medellín (Dinero, Tostao llega a la tienda 200, 2017).

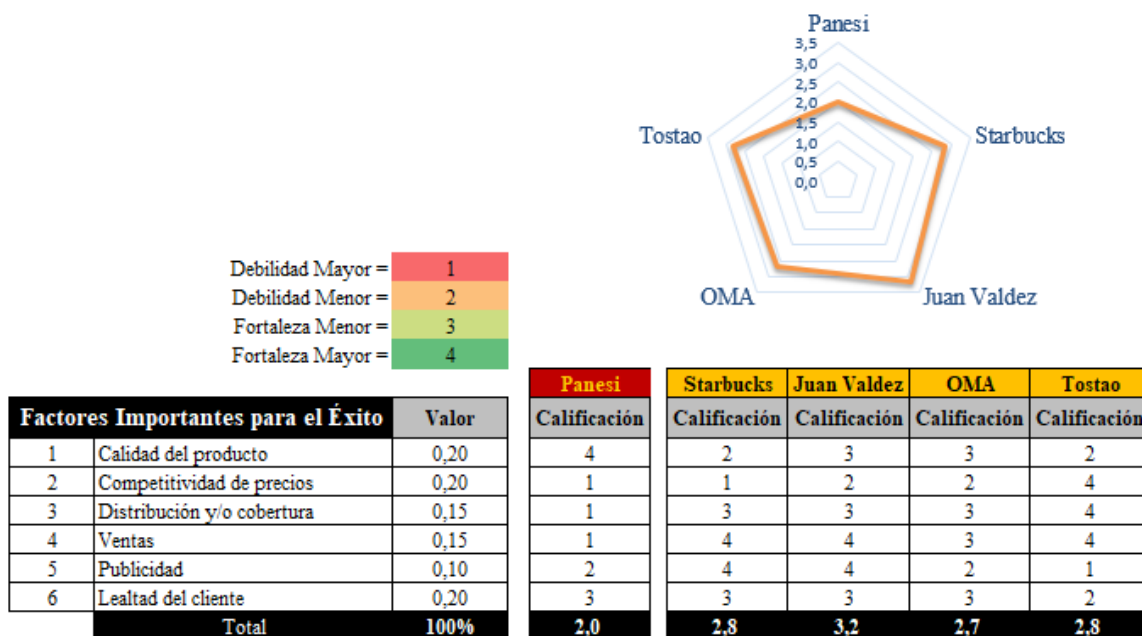


Figura 29. Matriz de Competidores Cafés y Restaurantes (Fuente: Elaboración Propia)

El segundo análisis (**Figura 30**) corresponde al segmento de Panaderías, donde se evidencia de igual forma que la calidad del producto ofertado es su principal ventaja competitiva, pero su elevado precio para el consumidor final frente a los competidores genera una gran desventaja.

La panadería de barrio es el principal competidor por diferentes factores, como son el amplio portafolio que manejan (pan, desayunos, almuerzos, tortas, entre otros), y por los bajos precios que manejan para el consumidor.

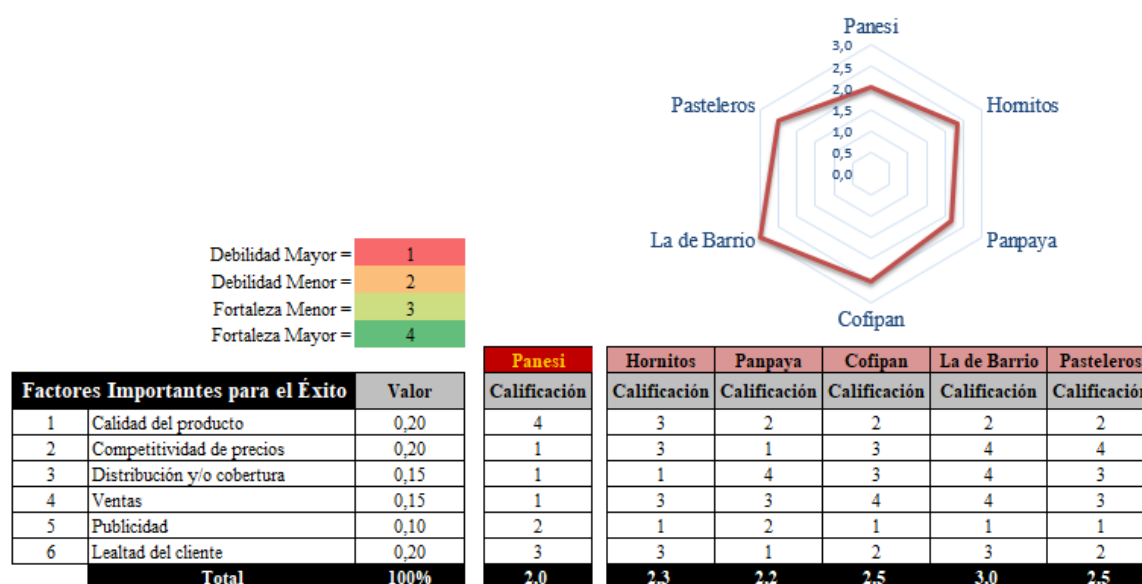


Figura 30. Matriz de Competidores en Panaderías (Fuente: Elaboración Propia)

En el tercer y último análisis (**figura 31**) corresponde al segmento de Pastelerías, en el cual la calidad del producto ya no es una ventaja competitiva, puesto que las marcas evaluadas manejan productos de excelente calidad y sabor, dejando a Panesi en una posición de desventaja. Cabe aclarar que el fuerte de Panesi no son las tortas, aunque maneja algunas dentro de su catálogo de productos y según lo manifestaron los integrantes del grupo tienen buena rotación.

El principal competidor en este segmento es Nikolucas por su amplia red de puntos de venta en los principales centros comerciales del país y por la recordación de marca en cuanto a se refiere a tortas de cumpleaños. El segundo en la lista es la marca Dulcinea gracias al reconocimiento en la calidad de sus postres y los precios competitivos.

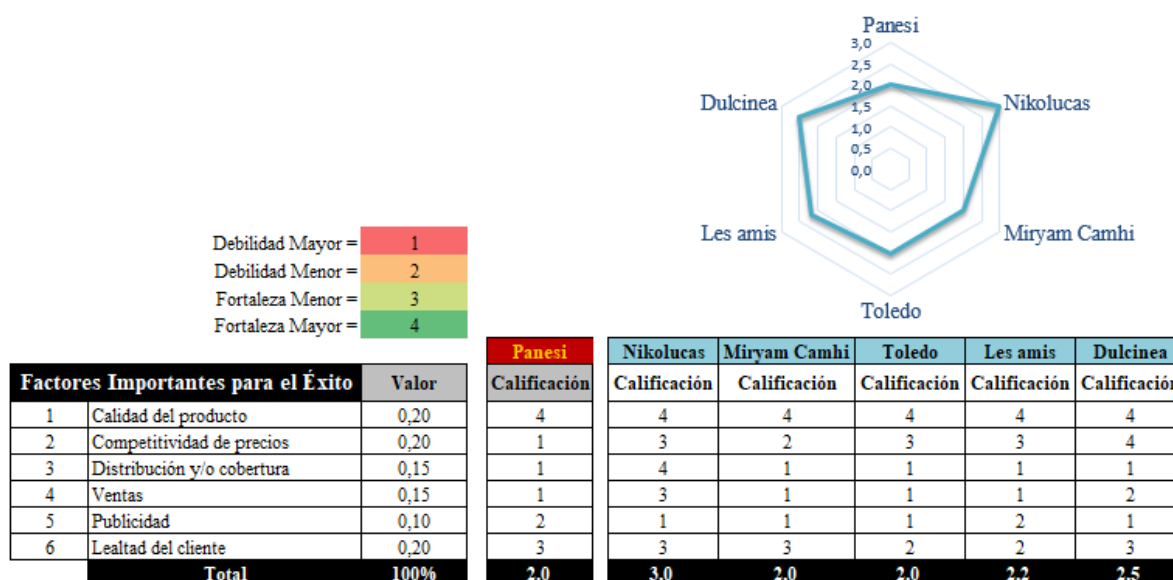


Figura 31. Matriz de Competidores en Pastelerías (Fuente: Elaboración Propia)

#### 4.2.5 Matriz Boston Consulting Group

Con el fin de conocer el portafolio de productos ofertado por Panesi y su aporte al crecimiento del negocio, se desarrolló de manera gráfica el comparativo entre los diferentes productos con ayuda de la matriz BCG, separándolos por las tres categorías manejadas: Panadería Dulce, Panadería Salada y Tortas. En el **Apéndice A** se relacionan los datos usados para crear las matrices.

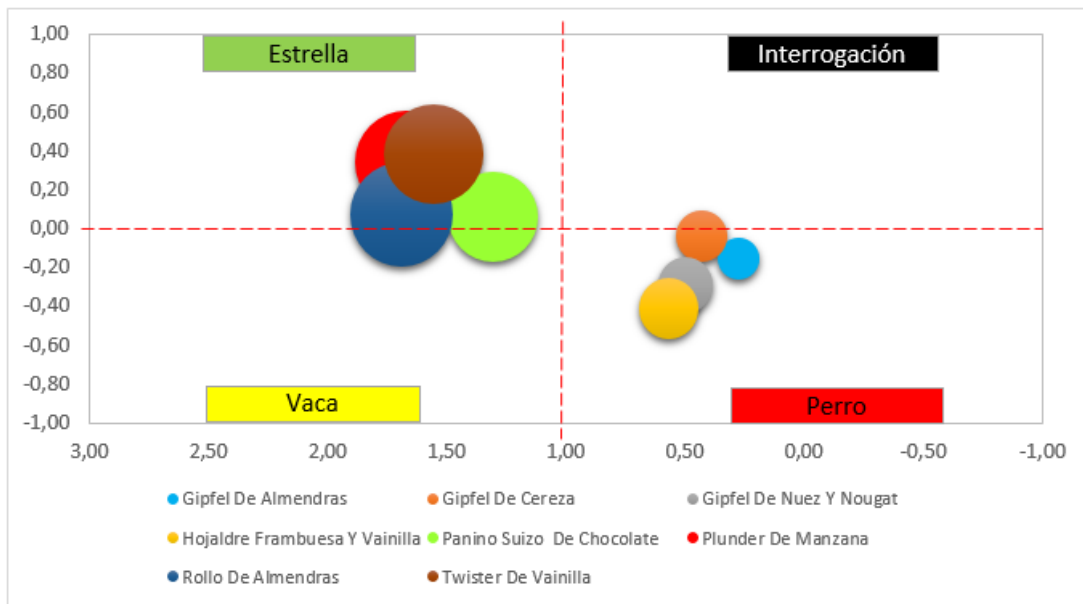


Figura 32. Matriz BCG de productos de panadería dulce - Panesi

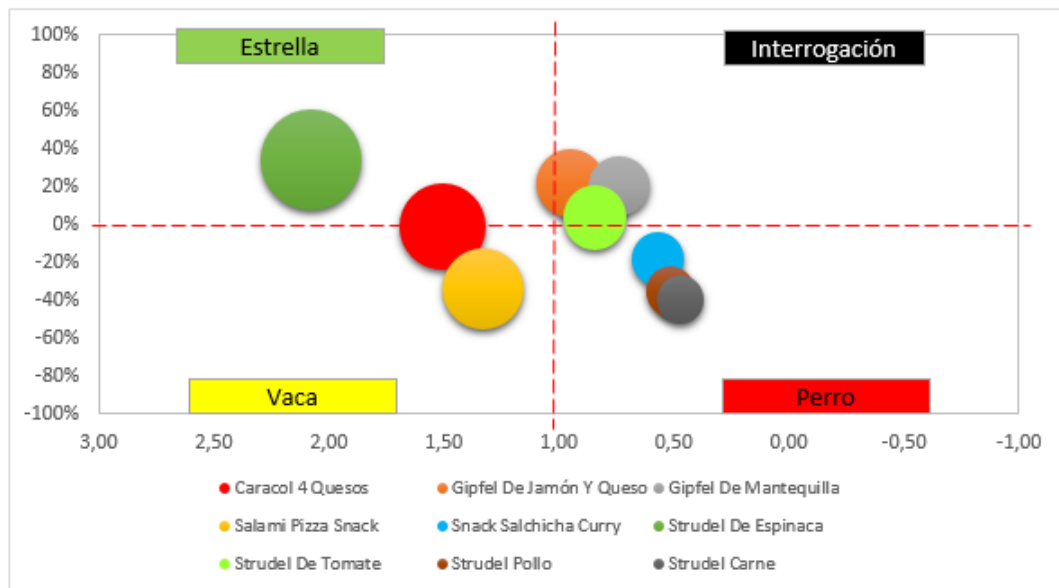


Figura 33. Matriz BCG de productos de panadería de sal - Panesi

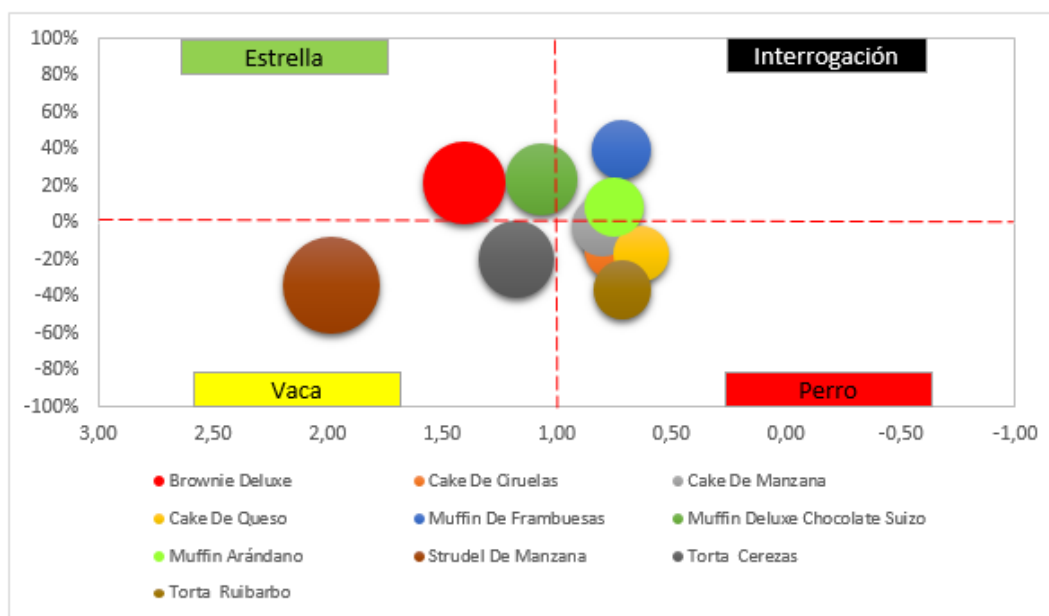


Figura 34. Matriz BCG de productos de tortas - Panesi

Las matrices permiten realizar el siguiente análisis:

- **Productos Estrella:** En esta categoría hay 7 productos (4 de dulce, 1 de sal y 2 tortas) que presentan un alto volumen de ventas y crecimiento sostenido. De acuerdo con esta premisa se convierten en los preferidos por los clientes y son los que mejor representan a la marca. Estos productos son:

- Plunder de manzana (Dulce)
- Twister de vainilla (Dulce)
- Rollo de almendras (Dulce)
- Panino Suizo de chocolate (Dulce)
- Strudel de espinaca (Sal)
- Brownie Deluxe (Torta)
- Muffin de chocolate suizo (Torta)

De acuerdo a comentarios recibidos por los participantes del grupo estratégico, el Strudel de espinaca es el que recibe mayor reconocimiento por parte de los clientes, por ser un producto que no se consigue en otros establecimientos.

- **Productos Vaca:** En esta categoría hay 4 productos (2 de sal y 2 tortas) que presentan un alto volumen de ventas pero que no han generado un crecimiento en las mismas, sin embargo generar buena rentabilidad y sirven para generar promociones porque son apetecidos por los clientes.

- Caracol de cuatro quesos (Sal)
- Salami pizza snack (Sal)

- Strudel de manzana (Torta)
- Torta de cerezas (Torta)
- **Productos Interrogación:** En esta categoría hay 5 productos (3 de sal y 2 tortas) que presentan un comportamiento medio en ventas. Estos productos presentan este comportamiento porque son los más comunes en el mercado y se encuentran fácilmente en establecimientos de otras marcas, sin embargo pueden convertirse en estrellas al promocionarlos acompañados de otros productos, por ejemplo: bebidas calientes, bebidas frías, entre otros.
  - Strudel de tomate (Sal)
  - Gipfel de jamón y queso (Sal)
  - Gipfel de mantequilla (Sal)
  - Muffin de frambuesa (Torta)
  - Muffin de arándano (Torta)
- **Productos Perro:** En esta categoría hay 11 productos (4 de dulce, 3 de sal y 4 tortas) que presentan un comportamiento bajo en ventas. Esto puede deberse a que son productos que presentan sabores y texturas poco comunes o agradables a los paladares de los clientes locales. Se puede evaluar su retiro del portafolio de productos.
  - Hojaldre de frambuesa y vainilla (Dulce)
  - Gipfel de nuez Nougat (Dulce)
  - Gipfel de cereza (Dulce)
  - Gipfel de almendras (Dulce)
  - Snack salchicha al curry (Sal)
  - Strudel de pollo (Sal)
  - Strudel de carne (Sal)
  - Cake de manzana (Torta)
  - Cake de queso (Torta)
  - Cake de ciruelas (Torta)
  - Torta de ruibarbo (Torta)

Este análisis es importante para la estrategia del negocio, puesto que le permite a la dirección obtener información de base para establecer los precios, la forma de mercadear los productos, validar si se deben importar en la misma cantidad o si por lo contrario se deben reemplazar por otros productos, esto teniendo en cuenta que el proveedor en Alemania cuenta con más de 4.500 productos en su portafolio.

#### 4.2.6 Análisis PESTEL del caso de estudio

Como complemento al análisis de los factores externos de la empresa, sobre los cuales no se tiene control y que impactan positivamente o negativamente su funcionamiento, se realizó el análisis PESTEL. En la **figura 35** se relacionan las variables analizadas:



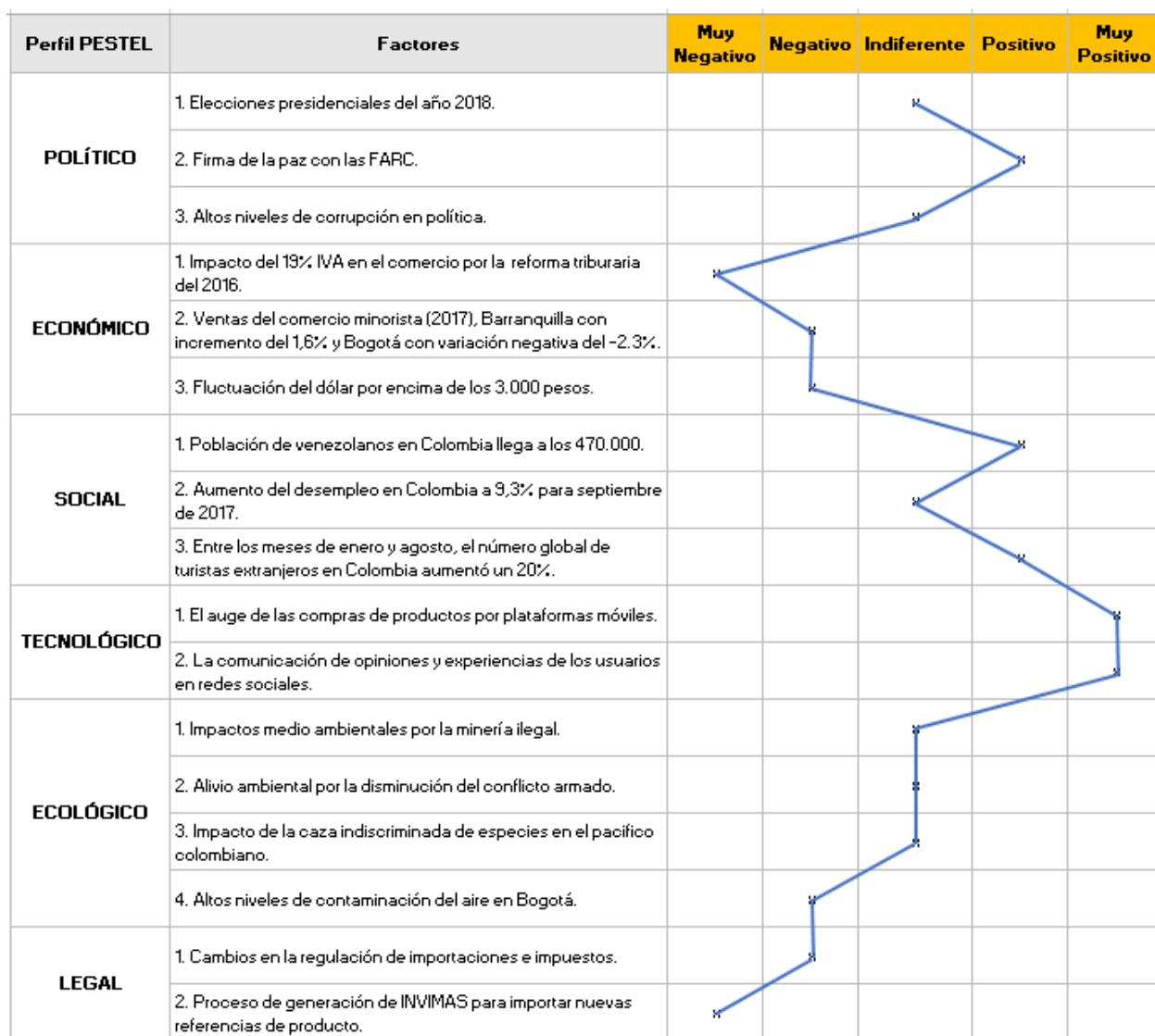


Figura 35. Análisis de factores externos PESTEL (Fuente: Elaboración propia)

Se puede concluir con el análisis PESTEL que hay un escenario externo con una tendencia negativa para la empresa, puesto que hay 2 variables que son muy negativas, 4 variables negativas, 6 son indiferentes, 3 son positivas y 2 son muy positivas.

Esto presupone que la mayor afectación está en la lenta recuperación económica del país y a los efectos causados en el comercio por la reforma tributaria de comienzo de año, en la cual se incrementó el IVA del 16% al 19%, así como eliminando el ipoconsumo del 5%, lo que evita que los comerciantes recuperen el IVA, causando un alza importante el precio de los productos y servicios.

En la parte positiva se tiene la posibilidad a nivel tecnológico de ampliar los canales de ventas de los productos con ayuda de aplicaciones móviles y aprovechar las redes sociales para mercadeo.

### 4.3 Plan Estratégico adaptado al modelo de tablero de control integrado

De acuerdo con los análisis generados en las sesiones estratégicas, se procedió a establecer los pilares críticos de éxito para formular el plan estratégico de Panesi. La **figura 36** muestra los siete pilares elegidos, semaforizados en color rojo (Críticos), amarillo (Importantes) y verde (por lograr).

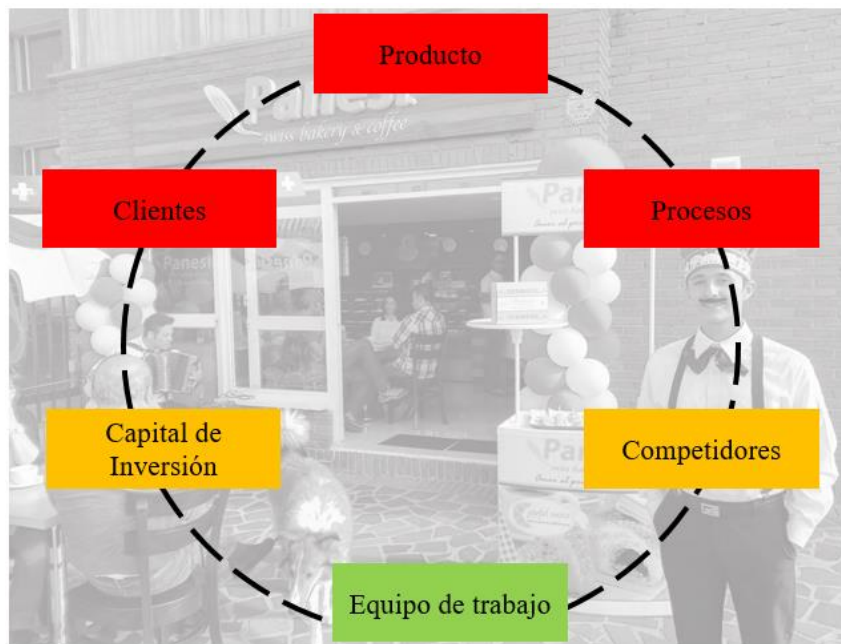


Figura 36. Pilares estratégicos de Panesi (Fuente: Elaboración propia)

- **Producto:** Fortalecer el portafolio de productos a precios competitivos y reducir los costos de importación. Se debe buscar nuevos proveedores que permitan complementar el portafolio de productos a un menor costo y mejorar en los análisis de la demanda para evitar excesos de inventario o desabastecimiento en los puntos de venta.
- **Clientes:** Aplicar técnicas estadísticas mediante tecnologías de información para conocer el comportamiento del consumidor y segmentar el mercado. Buscar aliados comerciales que permitan expandir los segmentos de mercado y la cobertura, como las aplicaciones móviles (Rappi, Uber, etc.) y las cafeterías independientes, hoteles, cines, funerarias, entre otros.
- **Procesos:** Asegurar la sostenibilidad del modelo de negocio mediante la correcta planeación de procesos y toma de decisiones a nivel financiero y operativo. Buscar las certificaciones de calidad ISO y ejecutar planes de mejora con el fin de evitar multas o pérdida de reputación por la mala praxis o negligencia.
- **Capital de Inversión:** Mantener satisfechos a los accionistas con el fin de lograr que sigan invirtiendo en el negocio a nivel corporativo, mientras se logra el punto de equilibrio y con bajos costos operativos y de montaje de los nuevos puntos de venta,

teniendo en cuenta que Panesi es un emprendimiento que está comenzando su curva de crecimiento bajo en nuevo modelo de franquicias.

- **Competidores:** Incrementar el posicionamiento reforzando la imagen y la marca, ampliar la cobertura de puntos de venta mediante la expansión de las franquicias. Incluir el formato de isla (Panesi exprés) en los puntos de venta de acuerdo con la propuesta de los colaboradores.
- **Equipo de trabajo:** Capacitar adecuadamente al personal en técnicas de servicio al cliente para restaurantes y en ventas cruzadas. Buscar escenarios en los que se pueda trabajar en equipo e incentivar al personal a innovar, mediante la comunicación de las metas y los beneficios de lograrlas. Unir a las diferentes áreas en pro de la meta común.

El siguiente paso fue alinear los pilares críticos de éxito con el tablero de control integrado, encontrando que el plan estratégico de Panesi se ajusta con los objetivos estratégicos planteados en la investigación, como se puede apreciar en las **figuras 37-38-39-40-41-42**, en las que se enlistan los objetivos a los cuales hace alusión cada pilar, así como los indicadores seleccionados por Panesi para llevar a cabo su medición:

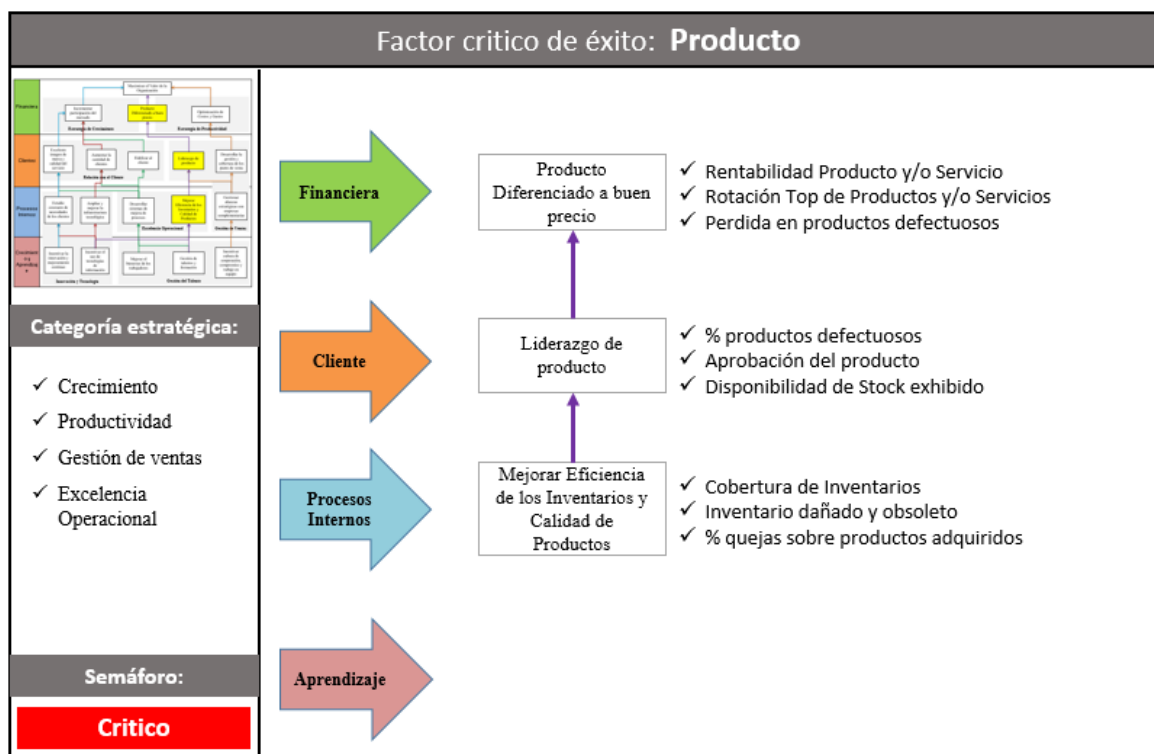


Figura 37. Alineación Pilar de Producto (Fuente: Elaboración propia)

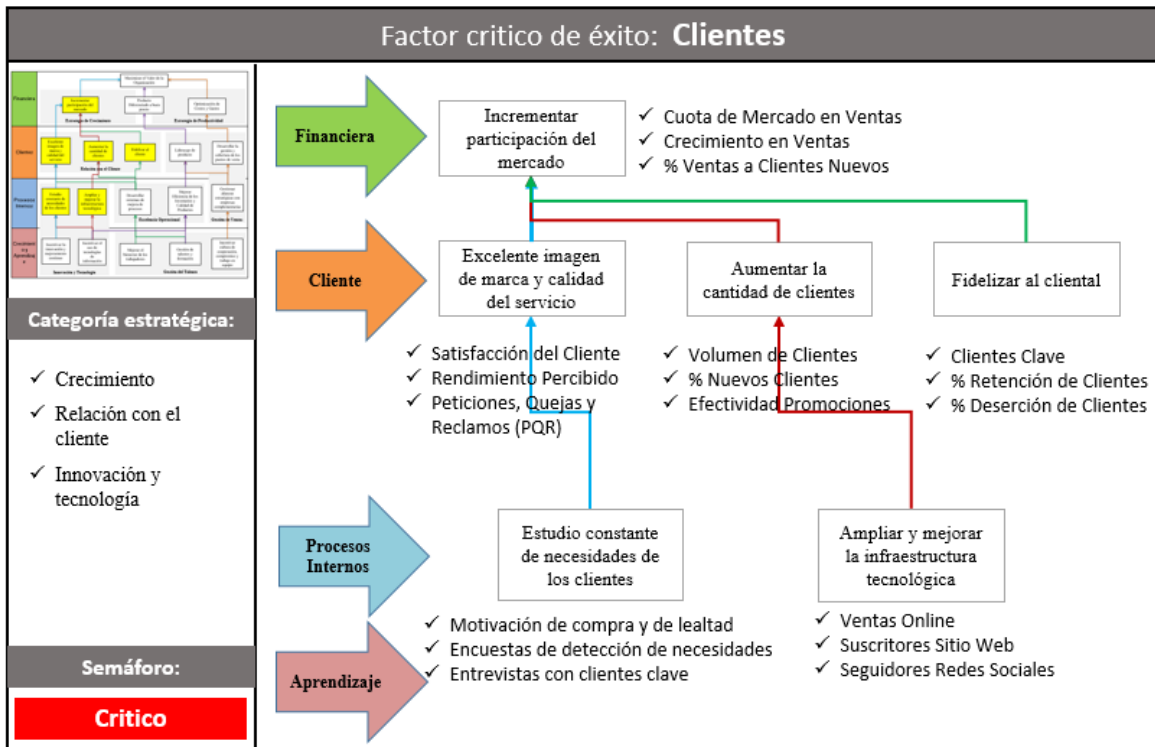


Figura 38. Alineación Pilar de Cliente (Fuente: Elaboración propia)

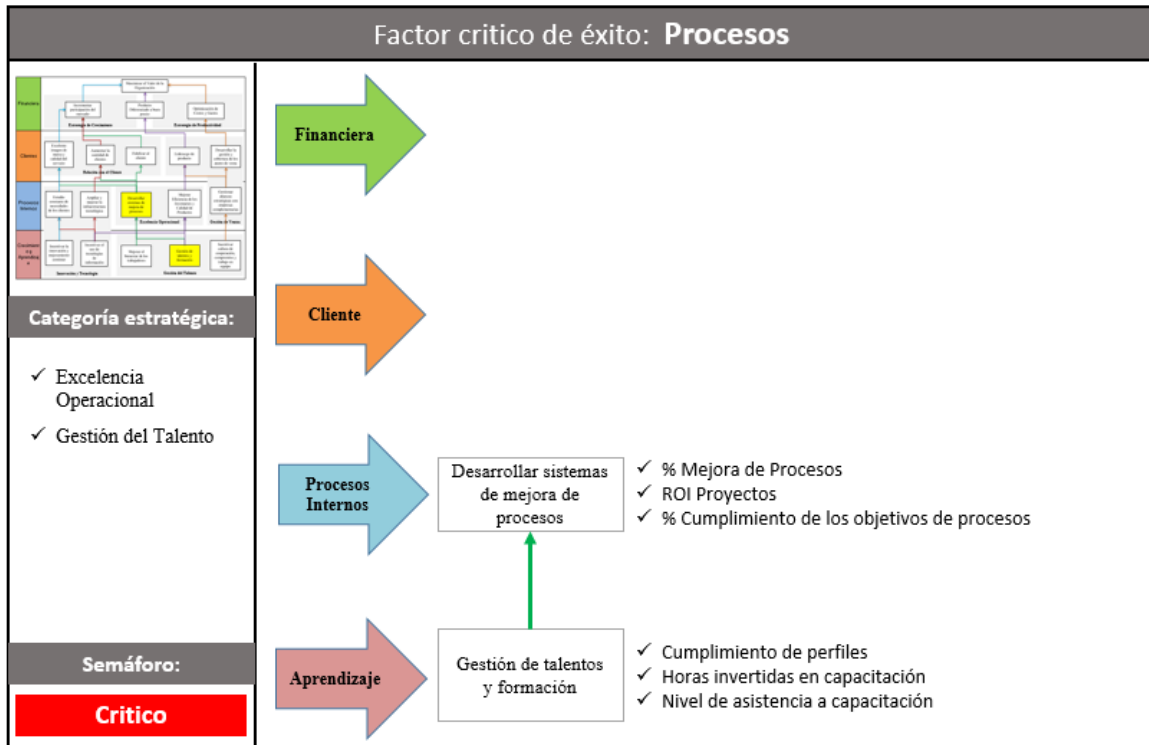


Figura 39. Alineación Pilar de Procesos (Fuente: Elaboración propia)

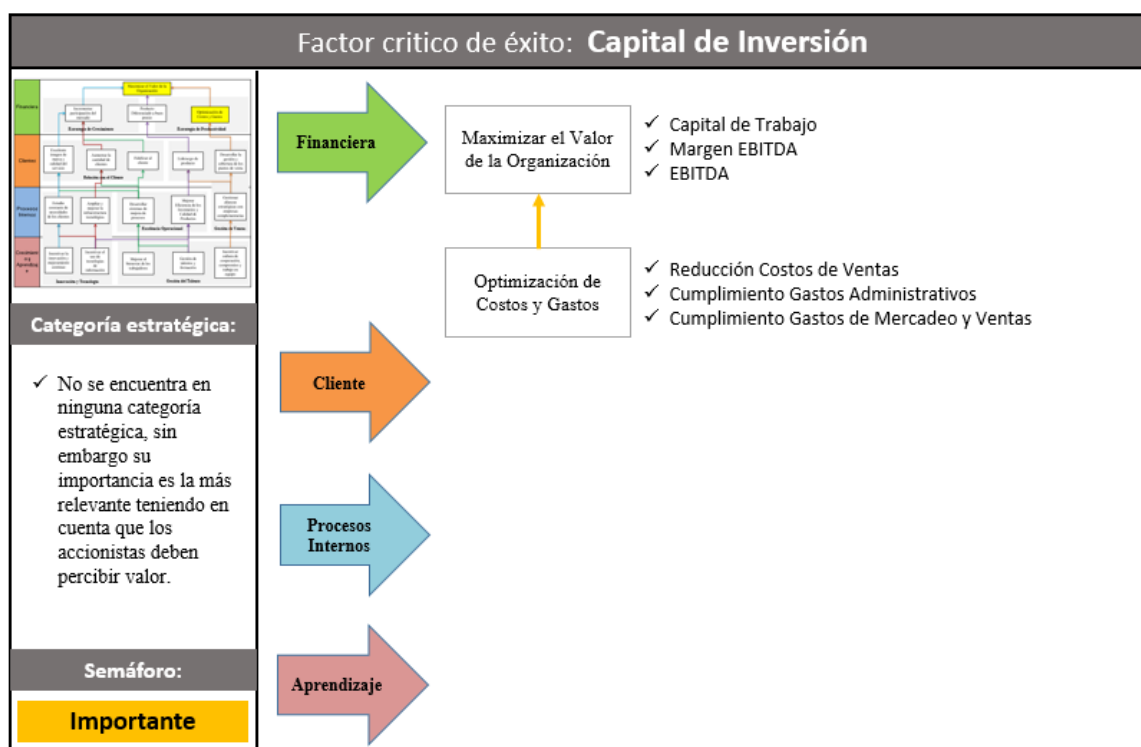


Figura 40. Alineación Pilar de Capital de Inversión (Fuente: Elaboración propia)

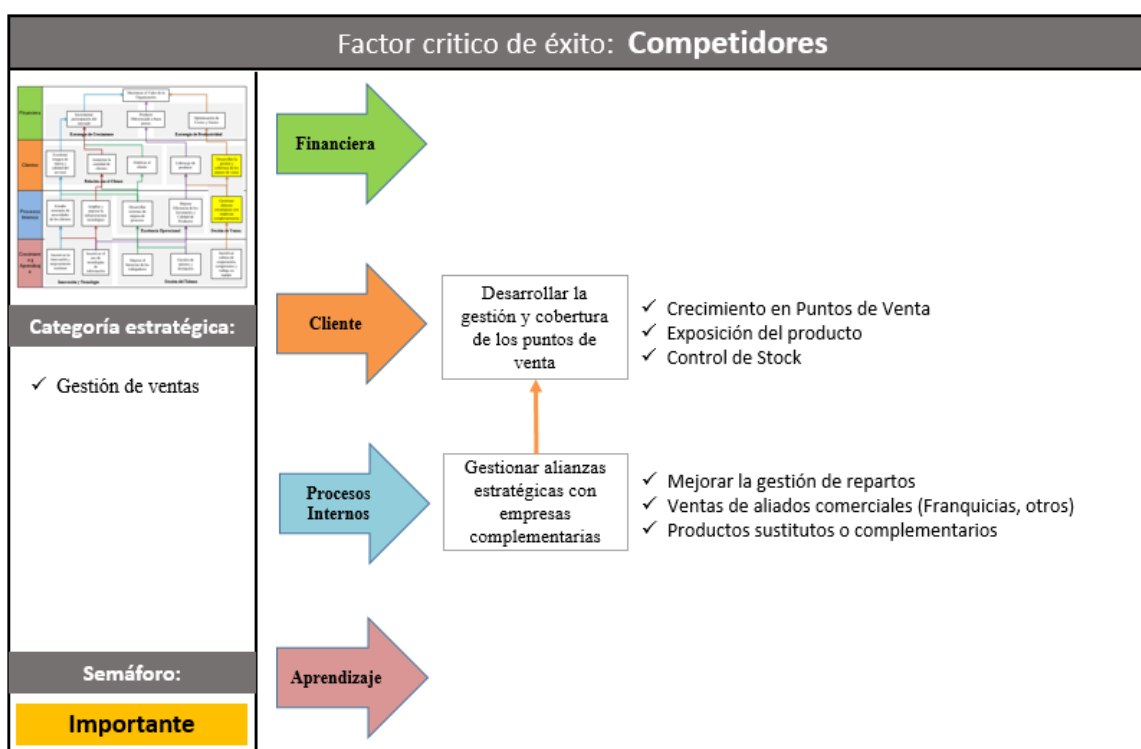


Figura 41. Alineación Pilar de Competidores (Fuente: Elaboración propia)

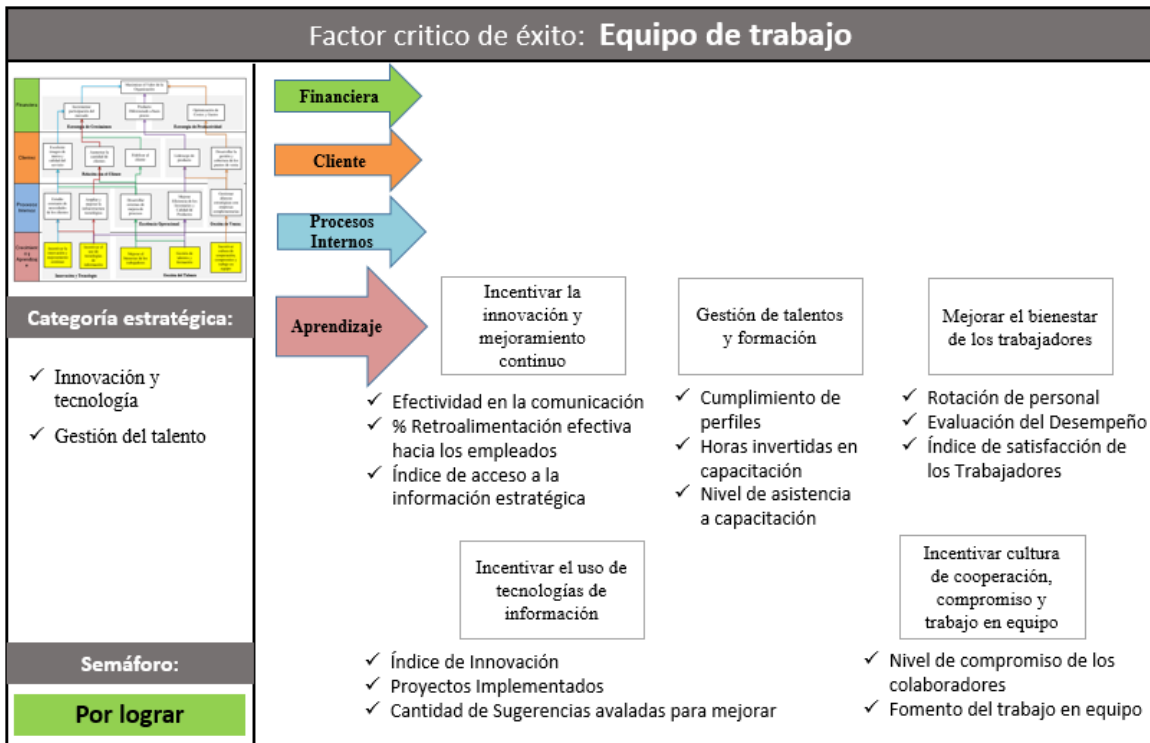


Figura 42. Alineación Pilar de Equipo de Trabajo (Fuente: Elaboración propia)

### 4.3.2 Tablero de control

Para llevar a cabo la prueba del modelo resultante de la investigación, se construyó la primera versión del tablero de control en Excel, aprovechando la información suministrada por Panesi para medir su estrategia.

Para su desarrollo, se eligieron siete indicadores por perspectiva, siguiendo los lineamientos estipulados por Kaplan y Norton (2002), dentro de los cuales establecen que no es conveniente elegir un número mayor, considerando que un tablero con más de 25 indicadores es demasiado complicado para que una organización los absorba, lo cual no necesariamente significa que no se puedan medir todos, ya que se pueden consultar en caso de hacer un análisis más a conciencia, pero los mencionados en el tablero de control deben ser aquellos que se van a consultar frecuentemente y que indican el estado de salud de la organización.

La versión desarrollada consiste en cuatro vistas disponibles para hacer seguimiento al comportamiento de las perspectivas, objetivos e indicadores. Para validar el cumplimiento de los objetivos y sus indicadores, se usaron indicadores visuales “semáforos” que permiten establecer a simple vista si la medición es positiva o negativa, siendo el color verde (Excelente) aquel resultado que cumple satisfactoriamente con la meta propuesta, amarillo (Aceptable) el resultado que no cumple pero que no causa daños significativos a la estrategia y rojo (Inaceptable) aquel resultado que afecta directamente al desempeño del negocio.

A continuación se presentan las vistas:

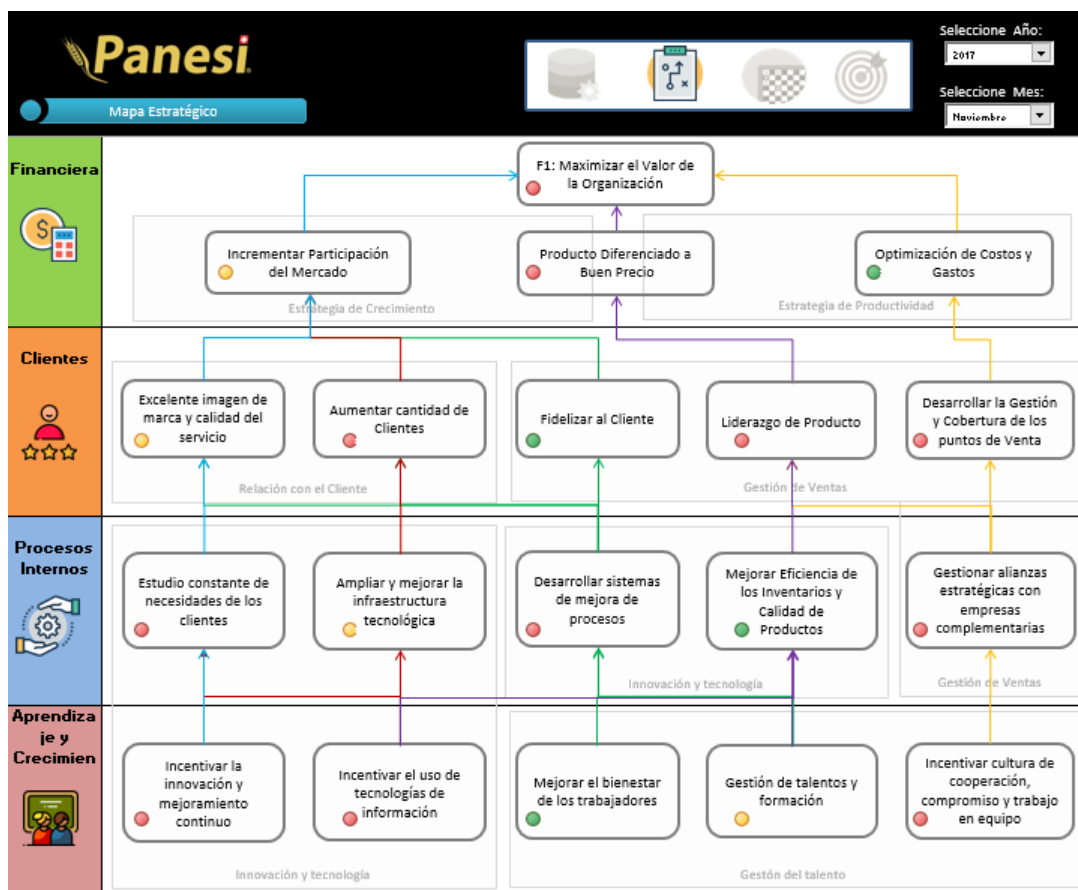


Figura 43. Vista de comportamiento del mapa estratégico (Fuente: Elaboración propia)

**Tablero de Control**

Seleccione Año: 2017  
Seleccione Mes: Noviembre

**Perspectiva Financiera**

	Meta	Realizado	Desempeño
F1: Maximizar el Valor de la Organización			26%
Capital de Trabajo	\$ 400.000	\$ 173.683	43%
Margen EBITDA	9%	-19%	-213%
EBITDA	\$ 20.000	-\$ 21.089	-105%
F2: Incrementar Participación del Mercado			77%
Cuota de mercado en ventas	\$ 10.500	\$ 9.209	88%
Crecimiento en ventas	7%	4%	59%
% Ventas por canal Directo de distribución	40%	32%	80%

**Perspectiva Clientes**

	Meta	Realizado	Desempeño
C1: Excelente imagen de marca y calidad del servicio			80%
Satisfacción del Cliente	10	9	90%
Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR)	100%	75%	75%
Índice de Calidad en Servicio	85%	55%	65%
C2: Aumentar cantidad de Clientes			71%
Volumen de Clientes	10%	5%	50%
Efectividad Promociones	100%	85%	85%
Crecimiento en Puntos de Venta	1	1	100%

**Perspectiva Procesos Internos**

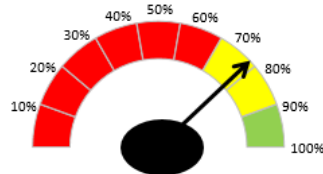
	Meta	Realizado	Desempeño
P1: Estudio constante de necesidades de los clientes			57%
Motivación de compra y de lealtad	2	1	50%
Propuesta de valor agregado (valor percibido)	100%	60%	60%
Canales distribución (físicas, online, domicilios)	100%	71%	71%
P2: Ampliar y mejorar la infraestructura tecnológica			15%
Ventas Online	200	10	5%
Suscriptores Sitio Web	20	4	20%
Seguidores Redes Sociales	100	33	33%

**Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

	Meta	Realizado	Desempeño
AC1: Incentivar la innovación y mejoramiento continuo			47%
Cumplimiento de perfiles	80%	30%	38%
Inversión por Empleado en Capacitación y Desarr	\$ 1	\$ 0,35	35%
Cobertura de capacitación	90%	82%	91%
AC2: Incentivar el uso de tecnologías de información			38%
Índice de tecnologías de información utilizadas	100%	40%	40%
Procesos ofrecen retroalimentación tiempo real	80%	31%	39%
Efectividad en la comunicación	40%	13%	33%

Figura 44. Vista del tablero de control general (Fuente: Elaboración propia)

Objetivo Estratégico: **F2: Incrementar Participación del Mercado** **76%** Mes: **Noviembre**



Desempeño:	
Inaceptable	0%
Aceptable	70%
Excelente	90%

Nivel	Indicador	Meta	Ejecutado	Desempeño	Peso	Ponderado	
1	Cuota de mercado en ventas	10.500	9.209	88%	60%	53%	<a href="#">Ver Historial</a>
1	Crecimiento en ventas	7%	4%	59%	40%	23%	<a href="#">Ver Historial</a>

Figura 45. Vista de seguimiento al objetivo (Fuente: Elaboración propia)

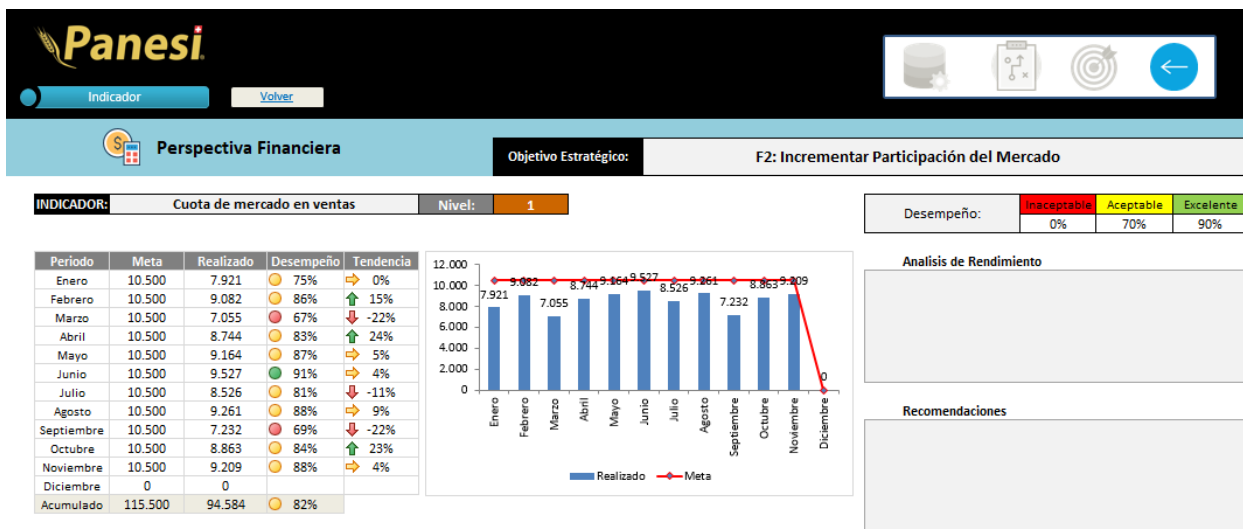


Figura 46. Vista de seguimiento al indicador (Fuente: Elaboración propia)



## 5. Guía de Fuentes de Información

El BSC no es solo un instrumento de clarificación y seguimiento de la estrategia, también es un instrumento de gran ayuda en la mejora de la calidad de la información y de su comunicación, para lo cual debe permitir la transmisión de información en todos los niveles de la organización. De acuerdo con (Choque, 2015) el énfasis en la información, y no en el control, facilita su implementación al ser percibido como un instrumento de ayuda para la actividad de los diferentes tomadores de decisiones en la organización.

Para realizar la implementación de la estrategia, los empresarios deben ser conscientes del estado de madurez a nivel de información en su empresa, por lo tanto se debe analizar con qué sistemas se cuenta y si se puede extraer información, quiénes son los tomadores de decisiones al interior de la organización y cómo se toman las decisiones. Este análisis permite establecer las capacidades actuales para gestionar y planear a futuro lo que se requiere para mejorar. Es importante aclarar que para iniciar no es necesario contar con todas las herramientas de información que alimentan el tablero de control, tan solo basta con tener la iniciativa y planear bien, poco a poco se puede consolidar lo que se requiere para hacer seguimiento a la estrategia.

En este sentido, los pequeños empresarios que inician su implementación, pueden basarse en los pasos que se describen a continuación para obtener las fuentes de información que alimentan al BSC como instrumento, el cual se visualiza en un tablero de control de indicadores.

### 5.1 Validar los objetivos e iniciativas que aplican a la estrategia

Para ello, es necesario efectuar en primer lugar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, analizando su situación competitiva mediante los diferentes inputs o aspectos internos como externos (sus debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas, competidores, productos y servicios, entre otros). De este análisis se obtienen los factores críticos de gestión, para lo cual se plantean los objetivos estratégicos y las iniciativas para conseguirlos.

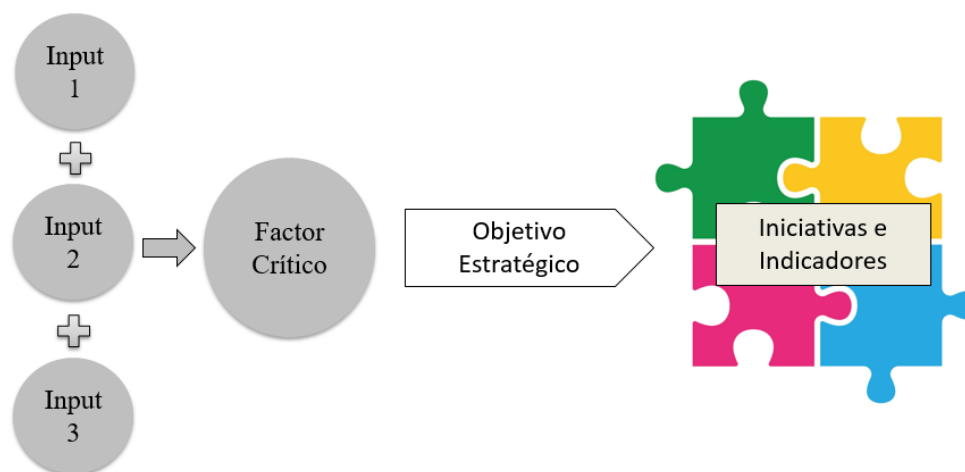


Figura 47. Flujo de creación de objetivos estratégicos (Fuente: Elaboración propia)

En la **tabla 10** se desarrolla un ejemplo del proceso descrito en la **figura 47**, en el cual se extrajeron los inputs generados en la sesión estratégica de diagnóstico de Panesi, definiendo como factor crítico de éxito: “*Altos costos*”.

Tabla 10.  
*Ejemplo definición de objetivos e iniciativas*

<b>Inputs:</b>	
1. Altos costos de operación (arriendos, nomina, mantenimientos)	2. Alto costo de almacenamiento del inventario
	3. Auto sostenibilidad puntos venta en el tiempo (altos costos)
<b>Factor Crítico:</b>	Altos Costos
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Mantener de forma efectiva el control de los costos operativos del negocio y reducir los gastos administrativos.
<b>Iniciativa de Eficiencia (Recursos):</b>	Ahorro del 10% en gastos de transportes, servicios, mercadeo, arreglos de maquinaria y bajas de producto.
<b>Iniciativa de Eficacia (Resultados):</b>	Reducción del 3% de los costos y gastos mensuales de operación.
<b>Iniciativa de Efectividad (Impacto):</b>	Incremento del 1% en la rentabilidad del negocio.

Datos obtenidos en la sesión estratégica (Fuente: Elaboración propia)

Las iniciativas de gestión, son las variables por medir, son las características de las salidas o productos del proceso de medición, las cuales pueden relacionarse con la eficacia, la eficiencia o la efectividad del proceso.

## 5.2 Identificar los indicadores que aplican a la industria

Una vez establecidos los objetivos estratégicos y las iniciativas para medirlos, se deben elegir los indicadores con los cuales se realizará su medición, para lo cual se debe validar que sus metas se ajusten a las iniciativas planteadas y que sean de fácil entendimiento para ser comunicados al interior de la empresa.

Teniendo en cuenta que los indicadores son métodos de seguimiento que permiten la evaluación cuantitativa del logro de los objetivos, se debe definir su fórmula o procedimiento de cálculo, para lo cual se debe identificar las fuentes de datos que lo componen y establecer el límite de control y meta a lograr. Para estas definiciones se deben tener en cuenta las condiciones o requisitos de las partes interesadas, los estimados por desempeño histórico, el benchmarking de la industria y los mínimos requeridos para la operación del negocio (López, 2013).

Con el fin de facilitar la elección de los indicadores de gestión, en la presente investigación se relaciona un compendio de 142 indicadores con sus fichas técnicas, de donde se puede extraer la meta sugerida de acuerdo a la industria, así como la periodicidad de medición y los responsables, entre otros. Se recomienda elegir máximo 25 indicadores para las cuatro perspectivas, garantizando que la organización los entienda y los acoja dentro de su proceso de medición.

### 5.3 Pasos para la elaboración de la matriz del tablero de control

A continuación se relacionan los pasos necesarios para establecer la matriz de indicadores a medir con el tablero de control:

- ✓ **Paso 1:** Colocar las perspectivas y en cada una de ellas los objetivos estratégicos.
- ✓ **Paso 2:** Colocar el indicador por cada objetivo estratégico.
- ✓ **Paso 3:** Colocar la meta de cada indicador por año y por cada periodo, ya sea mensual, trimestral, semestral.
- ✓ **Paso 4:** Colocar el rango de valores en los cuales fluctúa la meta (Rojo = deficiente (<60%), Amarillo = aceptable (entre 60% y 80%) y Verde = excelente (>90%)).
- ✓ **Paso 5:** Establecer la frecuencia de control estratégico que se debe realizar (semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral y anual).
- ✓ **Paso 6:** Establecer el responsable de la ejecución del indicador.

En la **tabla 11** se puede apreciar la organización de la matriz:

Tabla 11.

*Ejemplo de matriz del tablero de control*

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Rango	Estatus	Frecuencia de Control	Responsable
Financiera	Mantener de forma efectiva el control de los costos operativos del negocio y reducir los gastos administrativos.	Cumplimiento Gastos Administrativos	30%	>18%	Rojo	Mensual	Director Administrativo
				18% - 27%	Amarillo		
				>27%	Verde		

Datos obtenidos del tablero de control de Panesi (Fuente: Elaboración propia)

## 5.4 Recomendaciones para montar el tablero de control en Excel

Para empresas pequeñas que apenas están dando sus primeros pasos con BSC, se recomienda que el tablero de control se elabore en el programa informático Excel, puesto que permitirá que todo el personal de la organización lo utilice adecuadamente, debido a que es un programa básico de conocimiento (Choque, 2015).

En tal sentido, a continuación se detallan los aspectos generales para su elaboración:

### 5.4.1 Fuentes de Información:

A continuación se enlistan los programas básicos con los que debe contar una empresa pequeña, de los cuales se puede obtener la mayor cantidad de data necesaria para el desarrollo del tablero de control:

- *Sistema contable de la empresa:* Estos sistemas aportan información importante para la perspectiva financiera, como lo son el balance general, estado de resultados y flujo de caja.
- *Sistema de facturación (POS):* Son sistemas de facturación de ventas, donde se registran las transacciones o compras realizadas por los clientes y se utilizan para llevar el control fiscal de acuerdo a la normatividad de la DIAN. Ayudan a obtener el comportamiento de la venta de productos, clientes y su estacionalidad.
- *Sistema de gestión de clientes (CRM):* Estos sistemas contienen toda la información relacionada con los clientes, como datos de contacto, compras realizadas, servicios contratados, quejas y peticiones realizadas, entre otros. Estos programas ayudan a validar el comportamiento de los clientes y sus necesidades.
- *Aplicaciones para realizar encuestas:* Son aplicaciones regularmente colgadas en la nube, las cuales permiten al usuario parametrizar encuestas a la medida para enviar a los clientes por correo electrónico, con el fin de conocer su opinión sobre diferentes aspectos. Son útiles para establecer el grado de satisfacción del cliente, percepción de los productos y del servicio prestado. Las encuestas también pueden realizarse por teléfono, personalmente o en papel, para las cuales se pueden registrar las respuestas en el CRM.
- *Sistema de planificación de recursos (ERP):* Son sistemas en los cuales se pueden controlar muchas actividades del negocio como las ventas, despachos y entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos.
- *Reportes de canales web:* Son aplicaciones que permiten conocer la interacción de los usuarios de internet con la marca, mediante la página web y redes sociales desarrollados para dar a conocer los productos y servicios ofertados. A través de estas herramientas se puede conocer la opinión de los clientes, tasa de conversión de usuario a cliente, segmentación de los clientes y validar necesidades del mercado.

- *Sistemas de gestión de recursos humanos:* Son sistemas que permiten realizar seguimiento a los colaboradores con respecto a la consecución de los objetivos planteados para su desempeño, evaluación de competencias y de percepción de otros colaboradores como lo son las evaluaciones de 360 grados. Mediante estas aplicaciones se puede diseñar módulos de capacitaciones con sus respectivas evaluaciones de los conocimientos adquiridos.

La facilidad que tiene Excel frente a los programas listados, es que permiten extraer los datos en formatos (.txt) y (.csv), lo que ayuda al momento de manipular los datos para hacer cálculos o tablas de lectura de información.

#### ***5.4.2 Montaje del tablero de control***

El montaje del tablero de control depende del nivel de experticia en el manejo del programa, en cual se pueden desarrollar desde tablas muy sencillas para el registro de datos, hasta gráficas especializadas, en las cuales se evidencia el comportamiento de los indicadores. Todo obedece al grado de profundidad del aspecto que requiera la empresa para la comunicación y gestión de la estrategia. A continuación se relacionan algunas recomendaciones:

1. Cargar los datos extraídos de los programas mencionados anteriormente en pestañas independientes y de forma organizada, nombrando cada pestaña de acuerdo a su contenido. Esto permitirá hacer enlaces desde las tablas de los indicadores para realizar los cálculos de las formulas sin distorsionar la data.
2. Generar una pestaña para cada indicador a medir, donde se puede diseñar una tabla que contenga los campos: Periodo, Meta, Real, Desempeño y Tendencia. El primero obedece al periodo medido (semana, mes, año), el segundo la meta para el periodo, el tercero a desempeño ejecutado real en periodo y los dos últimos a color del semáforo y si su tendencia es positiva o negativa. Se recomienda generar una gráfica con los datos, con el fin que el usuario pueda analizar el comportamiento a simple vista.
3. Diseñar en una pestaña la matriz del tablero de control, la cual es una tabla que permite listar todos los objetivos e indicadores, con el fin de generar una vista resumen de todo el plan estratégico con su respectivo comportamiento.
4. Desarrollar la vista del mapa estratégico, se recomienda que esta sea la vista inicial del tablero de control, es decir, que al abrir el archivo de Excel esta pestaña sea la primera que ve el usuario, ya que el mapa estratégico cumple la finalidad de comunicar la estrategia de una forma sencilla. Así mismo, cada objetivo estratégico debe contener el color del semáforo en el cual se encuentra su comportamiento.
5. Para los estilos de gráficas, se recomienda usar aquellas que permiten establecer el comportamiento de un indicador, como las gráficas de barras, líneas, tortas. Otras gráficas

que son fáciles de interpretar son los velocímetros, puesto que se pueden parametrizar con los colores del semáforo.

6. Con el fin de facilitar la navegación para el usuario por el tablero de control, se recomienda usar botones de hipervínculos, los cuales se pueden realizar con formas de rectángulos o imágenes, asignando con el clic derecho un hipervínculo a otra pestaña del archivo.

#### **5.4.3 Formatos condicionales**

Para realizar el control de los objetivos y sus indicadores por los colores verde, amarillo y rojo, se pueden utilizar los formatos condicionales en Excel, los cuales se arman de forma sencilla con los siguientes pasos;

1. Seleccionar la celda donde va a ir el indicador.
2. Seleccionar el menú Inicio / Formato Condicional / Nueva Regla.
3. Seleccionar la opción (Aplicar formato únicamente a las celdas que contengan...)
4. En el formato de la celda ingresar los rangos de los semáforos (Rojo = deficiente (<60%), Amarillo = aceptable (entre 60% y 80%) y Verde = excelente (>90%)).
5. En la opción vista previa seleccionar el correspondiente color.
6. Por último la opción Aceptar.

#### **5.5 Interpretar y mantener el tablero de control para que agregue valor**

Para leer los resultados que proporciona el tablero de control, hay que identificar los colores, siendo el color verde el indicativo que se ha cumplido la meta, el amarillo, que no se ha cumplido y el rojo que se encuentra en una situación de alarma. A través de estas señales, al final de un determinado periodo, se puede establecer como está el desempeño del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para que el tablero de control agregue valor a la organización, basta con que la gerencia exija a las diferentes áreas o dependencia que este sea alimentado con el resultado de su gestión, así como ser consultado en las reuniones de dirección, con el fin de garantizar que se tomen las decisiones de acuerdo con el comportamiento de los indicadores.

Así mismo, se recomienda que los resultados de cada periodo, sean publicados para el conocimiento de toda la organización, ya que de esta forma todos los colaboradores remaran en la misma dirección.

## Conclusiones y Recomendaciones

Es posible diseñar un tablero de control a partir de indicadores usados en diferentes industrias. Se puede concluir que el resultado del análisis de la literatura y de los casos de estudio encontrados, efectivamente permitió establecer un modelo de Tablero de Control Estratégico para ser usado por los pequeños empresarios. Dicho tablero se puede implementar fácilmente, sin invertir demasiado tiempo y dinero, ni ejecutando procesos extensos de valoración del estado actual de la empresa para establecer la estrategia del negocio. Por lo tanto, la investigación proporciona una solución para la toma de decisiones y la mejora continua de las mismas.

Los mapas estratégicos resultantes de la investigación corresponden a variantes estratégicas interrelacionadas por objetivos típicamente usados en cada tipo de industria. Esta afirmación permite plantear las siguientes preguntas: ¿Qué pasa si se cambian los objetivos seleccionados? ¿Será que la estrategia cambia?, como respuesta, se puede considerar que, al usar una metodología de interpretación cualitativa para ejecutar la combinación y selección de los objetivos, entonces si pueden cambiar algunos de los objetivos seleccionados en cada etapa, así la estrategia planteada también puede cambiar.

Al cambiar los objetivos estratégicos, se deben validar nuevamente los vectores estratégicos estableciendo la relación de causa y efecto entre los diferentes indicadores usados. Ya que los vectores estratégicos deben guardar correlación entre los diferentes objetivos estratégicos; por lo que se sugiere validarlos de abajo hacia arriba, es decir, arrancar validando como los indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento aportan valor en la toma de decisiones a los de la perspectiva de Procesos Internos y a su vez estos como aportan a las perspectivas de Clientes y Financiera. Si no hay correlación, se evidenciará que la estrategia no está funcionando.

De acuerdo con el proceso realizado en la revisión de la literatura, se puede evidenciar que hay muy pocos casos de estudio sobre la implementación de tableros de control en empresas pertenecientes al sector franquicias, lo cual permite intuir que este tipo de técnicas de control de gestión de la estrategia no son comúnmente valorados en el sector, tal vez porque existe la creencia que son modelos de negocio cuyo éxito ya ha sido probado en el mercado con resultados positivos. Esto puede suponer un riesgo teniendo en cuenta que la estrategia de un negocio debe ser revisada cada año, puesto que los mercados sufren constantes cambios y se navega en un mar con aguas y condiciones meteorológicas imposibles de predecir.

La tarea de formular indicadores para la medición de los objetivos estratégicos no fue fácil, siendo de hecho la de mayor duración del proyecto, por eso es comprensible que para los empresarios sea una tarea dispendiosa al momento de encontrar indicadores para medir su gestión. El listado de los 142 indicadores resultantes de esta investigación puede ser de gran ayuda para que los empresarios no pierdan tiempo en este tipo de tareas. Se recomienda a los empresarios elegir máximo 25 indicadores para las cuatro perspectivas, teniendo en cuenta que sean los que mejor aportan a la medición de la estrategia.

Con respecto a la validación del modelo de tablero de control integrado en la empresa caso de estudio, se puede afirmar que fue acertada con respecto al plan estratégico generado por el grupo interdisciplinario que participó en las sesiones estratégicas, para lo cual todos los objetivos estratégicos planteados en el modelo de alguna forma cubrieron la necesidad de medición de los pilares críticos de éxito obtenidos. Sin embargo, esto no necesariamente puede pasar con otras empresas, puesto que los modelos de negocio y las necesidades estratégicas pueden variar, por lo tanto los empresarios pueden modificar los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta que se debe validar previamente el vector estratégico. Se puede añadir que las fichas técnicas de los indicadores le facilitó al grupo la elección de cuales usar para medir los objetivos y de esta forma controlar su estrategia.

Se puede concluir que para la empresa, su estrategia dejó de ser un conjunto de frases soñadoras y mediciones sin sentido. Ahora la estrategia es de conocimiento de todos los colaboradores y es medible, tiene metas concretas y acciones específicas que apoyan el logro de esas metas. Anteriormente, los indicadores eran generados de forma independiente por cada Líder y se presentaban en el Comité de Gerencia directamente, sin que existiera una primera revisión por parte del equipo operativo. Con la implementación del tablero de control, se logró que los líderes de todas las áreas, todos los procesos, todos los proyectos participen en la revisión de los resultados obtenidos en cada período. De esta forma se está apoyando la gestión de la empresa de una forma efectiva.

Se espera que la metodología usada en esta investigación y el resultado obtenido con el modelo de tablero de control integrado, aliente a los ejecutivos que están iniciando el desarrollo de la formulación de la estrategia de su negocio a validar los estándares de la industria, con el propósito de alinearse y así evitar caer en la trampa de medir lo que no se necesita, pero sobre todo conocer que ventajas competitivas puede desarrollar su organización y cómo diferenciarla de las demás de su sector.



## Trabajo Futuro

Durante el desarrollo del presente trabajo han surgido algunas líneas de investigación y desarrollos que pueden ser retomados en nuevas investigaciones con el fin de complementar o crear nuevas estrategias. Existe un alto potencial, si se tiene en cuenta que la metodología de combinación de estrategias usada en el proyecto puede aplicarse para múltiples combinaciones de tipos de industria, por lo tanto, se sugiere a nuevos investigadores tomar otras industrias y replicar el modelo de construcción del tablero de control.

Por esta misma línea sería interesante combinar la actividad económica de Franquicias con otras industrias diferentes a las validadas en este trabajo, por ejemplo combinarla con salud y comercialización de medicamentos, como es el caso de las franquicias de droguerías. La idea principal es validar si la estrategia definida en el Tablero de Control Integrado del presente proyecto se modifica en su totalidad o si por el contrario puede ser usada la misma estrategia con ligeros cambios.

A su vez el modelo de estrategia planteado puede ser puesto a prueba en empresas de otros tamaños (grandes y medianas) o sectores de la economía, validando si los objetivos e indicadores estratégicos se alinean o no con la necesidad estratégica del negocio.

Se propone el desarrollo de un tablero de control que brinde la posibilidad al usuario de parametrizar la estrategia de negocio de una manera sencilla e interactiva, con una biblioteca de objetivos estratégicos y sus correspondientes indicadores de medición asociados, los cuales se puedan arrastrar y soltar para ser incluidos o excluidos, recibiendo de la aplicación retroalimentación inmediata, si lo definido por el usuario guarda coherencia con los vectores estratégicos. Otra funcionalidad interesante podría ser el incluir las metodologías usadas en este trabajo para el diagnóstico de la situación actual de las empresas, como la matriz DOFA, PESTEL, CANVAS, MPC y BCG, con el fin que el usuario simplemente las diligencie y la herramienta a partir de la información recibida, sugiera automáticamente la estrategia a implementar. La herramienta puede ser un modelo de inteligencia artificial en la nube para que pueda nutrirse de los diferentes modelos de estrategia y sus comportamientos, con lo cual se pueda realizar sugerencias a los usuarios.

Por último, es interesante generar un documento para su publicación con la guía de fuentes de información para alimentar los tableros de control, puesto que por el alcance de la investigación no se incluyeron conceptos y recomendaciones importantes en la gestión de información y de inteligencia de negocios, dejando todavía un amplio espectro para completar en esta guía, la cual es de gran importancia para apoyar a los pequeños empresarios en la difícil tarea de la construcción de la estrategia.

## Bibliografía

- Agudelo, M., & Calderón, J. (2012). *Análisis Gerencial panaderías y pastelerías Metropan LTDA*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Aragón, J. (1996). La medición de la estrategia empresarial. (U. d. Málaga, Ed.) 31, 45-65.  
Obtenido de <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf400.pdf>
- Arciniegas, S. (2013). *Plan estratégico para la empresa supercentro de llantas Montye Cia. LTDA*. Escuela Politécnica del Ejército. Sangolquí, Ecuador: Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio.
- Ayala, L., & Arias, R. (2015). *El análisis PEST*. Obtenido de Gerencia de Mercadeo:  
<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- Bedón, Á. (2012). *Propuesta de plan estratégico y táctico financiero de la empresa importadora Vega S.A., ubicada como matriz en la ciudad de Quito*. Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador: Facultad de Ciencias Económicas.
- Beltrán, A. (12 de 06 de 2006). *Revista Sotavento Universidad Externado*. Recuperado el 2017, de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1574>
- Botina, E., Mueses, D., & Rivas, S. (2013). *Formulación de un modelo de BSC en la empresa productora, comercializadora y distribuidora "Pollos al día"*. Recuperado el 2017, de Prezi: <https://prezi.com/i7jcenui0pj3/balanced-scorecard-tesis/>
- Bueno, R., Garcia, A., Homs, D., & Manchón, H. (2013). *Aventura Park Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 2017, de Prezi: <https://prezi.com/f9bedoqdgipd/aventura-park-cuadro-de-mando-integral/>

- Camargo, J., & León, N. (2005). *Diseño de la herramienta BSC para el análisis de gestión de la empresa Hilat*. Universidad de la Salle. Bogotá: Facultad de Contaduría Pública.
- Campillay, P. (2012). *Planificación estratégica para una empresa productora de carne*. Universidad de Chile. Santiago de Chile: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción* (II ed.). Madrid, España: ESIC.
- Castro, J. (2015). *6 Consejos para aumentar la rentabilidad de tu empresa*. Recuperado el 2017, de Corponet: <http://blog.corponet.com.mx/6-consejos-para-aumentar-la-rentabilidad-de-tu-empresa>
- Choque, R. (2015). *Planeamiento Estratégico*. Lima, Perú: Macro.
- Confecámaras. (10 de 2017). *Informe de Dinámica Empresarial en Colombia*. Recuperado el 11 de 2017, de <http://confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/analisis-economico>
- Dinero, R. e. (23 de Octubre de 2006). *Federación de Cafeteros gana prestigioso premio "Balanced Scorecard Hall of Fame"*. Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de Dinero: <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/federacion-cafeteros-gana-prestigioso-premio-balanced-scorecard-hall-of-fame/37743>
- Dinero, R. e. (2017). *¿Cómo es el negocio de las franquicias en Colombia?* Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impres/sectores/articulo/como-es-el-negocio-de-las-franquicias-en-colombia/241046>
- Dinero, R. e. (09 de 2017). *Tostao llega a la tienda 200*. Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/economia/articulo/tostao-llega-a-la-tienda-200/250904>
- Fernández, A. (2013). *Propuesta de diseño de un cuadro de mando integral para la franquicia de restaurantes Popeyes*. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio: Universidad de Costa Rica.

- Fernández, M. (2013). *La historia del Balance Scorecard*. Recuperado el 6 de Marzo de 2017, de <https://es.scribd.com/doc/111968871/La-Historia-Del-Balanced-Scorecard>
- Franco, M. (2011). *Diseño de un sistema de bonificación salarial a través de la construcción de indicadores de gestión de una organización del sector automotor*. Universidad Icesi. Santiago de Cali, Colombia: Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.
- Godet, M., & Philippe, D. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Paris, Francia: Dunod.
- Gómez, J. (2013). *Portafolio*. Recuperado el 29 de 08 de 2017, de <http://www.portafolio.co/tendencias/falla-planeacion-estrategica-86464>
- González, C. (2012). *Diseño del CMI para el restaurante Rincón de Don Lomo e implementación de los indicadores de gestión en un software de gestión*. Universidad Austral de Chile. Puerto Montt, Chile: Escuela de Ingeniería Civil Industrial.
- Hernández, J. (2017). *Factores claves para generar valor en una empresa*. Recuperado el 2017, de Euroresidentes: <https://www.euroresidentes.com/empresa/inversion-finanzas/factores-claves-para-generar-valor-en-una-empresa>
- Jaramillo, L. (23 de Diciembre de 2016). Editorial. *Directorio de Franquicias 2017 - FANYF*, 2, 5.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. (A. Santapau, Trad.) Barcelona, España: Gestion 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kovacevic. (29 de 07 de 2010). *El impacto del BSC en los resultados*. Recuperado el 2017, de La Clase Ejecutiva: <http://www.claseejecutiva.com/2010/07/el-impacto-del-bsc-en-los-resultados/>

- Lasanta, I. (14 de 06 de 2011). *Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI)*. Recuperado el 26 de Febrero de 2016, de IEDGE- The European Business School: <http://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard>
- Liksenberg, D. (2011). *Plan de negocios para concesionaria Toyota de la ciudad de Cordoba*. Universidad Católica de Córdoba. Cordoba, Argentina: Instituto de Ciencias de la Administración.
- López, F. (2013). *Indicadores de Gestión, la medición de la gestión para el éxito sostenible*. Bogotá, Colombia: ICONTEC.
- Lozano, R. (04 de 2016). *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16567597>
- Macchiavello, G. (2017). *Implementación de un CMI de Frigoríficos Ideal S.A.* Universidad de Chile. Santiago de Chile: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- Macros, W. a. (2016). *Perspectiva financiera-Que es la perspectiva financiera*. Recuperado el 14 de Marzo de 2017, de <http://www.webandmacros.com/perspectiva-financiera.htm>
- Marketing Branding. (10 de 02 de 2014). *La Matriz de Boston (BCG)*. Recuperado el 2017, de Marketing Branding: <http://www.marketing-branding.cl/2014/02/10/la-matriz-de-boston-bcg/>
- Milla, A. (2001). *¿Sabe usted cómo incrementar el valor de su empresa?* Recuperado el 2017, de Altair Consultores: <http://www.altair-consultores.com/sites/default/files/articulos-opinion/Estrategias%20para%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20valor%20I-II.pdf>
- Mintzberg Henry, L. J. (julio de 1998). La estrategia y el elefante. *Gestion*, III(4), 24-34.

- Molina, M. (2009). *Diseño de un modelo de gestión estratégica basado en BSC en la empresa Salmonicultura*. Universidad de Chile. Santiago de Chile: Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- Montenegro, R. (2012). *Implementación del CMI para una empresa importadora de baterías*. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil, Ecuador: Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción.
- Muñiz, L. (2012). *Las 10 claves de la gestión empresarial*. Barcelona, España: Sisconges & Estrategia.
- Muñiz, L., & Enric, M. (2007). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Muñoz, S. (2014). *Modelo de gestión basado en el CMI para el sector automotriz de motocicletas, aplicado a la empresa Indian Motos Inmot S.A.* Universidad de Cuenca. Cuenca, Ecuador: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Deusto.
- Paillie, F., & Amaya, R. (23 de Diciembre de 2016). ¿Qué es una Franquicia? *Directorio de Franquicias 2017 - FANYF*, 2, 12-13.
- Palacios, L. (2016). *Dirección Estratégica* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.  
Recuperado el 2017
- Pancorbo, J. (2012). *Creación de valor para el accionista*. Recuperado el 2017, de Escuela de Organización Industrial:  
<http://www.eoi.es/blogs/franciscojavierpancorbo/2012/05/13/creacion-de-valor-para-el-accionista/>

- Parada, P. (04 de 09 de 2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Obtenido de Pascualparada: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Perez, O. (20 de Mayo de 2015). Recuperado el 14 de Marzo de 2017, de <http://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>
- Piluso, B., Escamez, M., Petit, V., & Gutierrez, F. (2011). *Cuadro de Mando ProntoWash*. Recuperado el 2017, de Vladimir Petit Medina: <http://www.vladimirpetitmedina.com/wp-content/uploads/2012/03/Prontowash-GrupoA.pdf>
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.
- Presas, L. (2015). *BSC de un hipermercado*. Universidad del Cema. Buenos Aires, Argentina: Maestría en Dirección de Empresas.
- Ramírez, J. (2013). *Implementación del BSC en una empresa de desarrollo de software - caso Quipux*. Medellín: Universidad EAFIT. Recuperado el 2017
- Revista Ialimentos. (2015). *Preferencias y gustos del consumidor colombiano*. Obtenido de Revista Ialimentos: <http://revistaialimentos.com/ediciones/edicion9/especial-colombia-como-mercado/preferencias-y-gustos-del-consumidor-colombiano.htm>
- Richards, L. (s.f.). *Planning Is Bringing The Future Into The Present*. Recuperado el 2017, de The Mheda Journal: <http://www.themhedajournal.org/2012/10/14/planning-is-bringing-the-future-into-the-present/>
- Riquelme, M. (2017). *La matriz del Perfil Competitivo*. Obtenido de Web y empresas: <https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>

- Rodríguez, C. (2015). Una mirada a la evolución de la estrategia: de la Guerra de Troya a la actualidad. En L. Chicaíza, *La administración en el siglo XXI* (págs. 125-148). Bogotá, Colombia: Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Económicas.
- Rody, V. (2 de Octubre de 2009). *Gurús del Management Robert Kaplan & David Norton*. Recuperado el 6 de Marzo de 2017, de <http://rodyvicente.blogspot.com.co/2009/10/gurus-del-management-robert-kaplan.html>
- Sánchez, A. (2010). *Direccionamiento estratégico para una empresa nueva importadora y comercializadora de filtros del sector de autopartes*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Sanchez, F., & Etxebarria, M. B. (09 de 2009). La importancia de la toma de decisiones empresariales en la optimización de la Gestión del Conocimiento. págs. 1-8. Recuperado el 2017, de <http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2009/1737-1744.pdf>
- school, H. B. (2015). *Robert S. Kaplan Senior Fellow, Marvin Bower Professor of Leadership Development, Emeritus*. Recuperado el 6 de Marzo de 2017, de <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6487&facInfo=pub>
- Shore, J. (2014). *10 frases de Peter Drucker*. Recuperado el 2017, de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/267406>
- Suarez, L., & Marmolejo, D. (2012). *Propuesta del CMI para la empresa Café Granja la Esperanza*. Universidad Icesi. Santiago de Cali, Colombia: Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.
- Tantum Group. (2015). *Caso Mapfre Brasil – Hall of Fame 2010*. Recuperado el 26 de Febrero de 2017, de Tantum Strategy & Results:



[http://www.tantum.com/centroamerica/articulo\\_completo/tantum-group-caso-mapfre-brasil--hall-of-fame-2010/?DX=301](http://www.tantum.com/centroamerica/articulo_completo/tantum-group-caso-mapfre-brasil--hall-of-fame-2010/?DX=301)

Viteri, F. (2015). *Investigación para la implementación y gestión del cuadro de mando integral en un restaurante de comida rápida en la ciudad de Quito*. Escuela Politécnica Nacional. Quito: Facultad de Ciencias.

Vogel, M. (2016). *Scorecard: 3 secretos del BSC aún no publicados en libros*. Recuperado el 2017, de Club Tablero de Comando: <http://www.tablerodecomando.com/scorecard/>

## Abreviaciones

BCG: Boston Consulting Group, 76

BSC: Balanced Scorecard, 5

CIIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme, 107

CMI: Cuadro de Mando Integral, 17

CRM: Gestión de Relaciones con Clientes, 34

EBITDA: Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, 14

*ERP*: Sistemas de planificación de recursos empresariales, 91

MPC: Matriz de Perfil Competitivo, 41

*POS*: Generación de la facturade venta, 91

ROI: Retorno sobre la inversión, 14

RUES: Registro Único Empresarial y Social, 107

# Apéndice

## Apéndice A

### Estadística de empresas por Actividad Económica y sus Combinaciones

Los datos representados en la figura 1, corresponden a la cantidad de empresas pertenecientes a cada actividad económica y las estimaciones de las empresas que presentan combinaciones entre dos o las tres actividades seleccionadas para el estudio. Los datos corresponden al año 2017 y fueron obtenidos de la siguiente manera:

1. *Franquicias*: La estadística del número de franquicias que operan en Colombia se obtuvieron del Directorio de Franquicias 2017 – FANYF. Actualmente en el país hay 443 marcas existentes, 247 son nacionales y 196 extranjeras (Jaramillo, 2016).
2. *Importación de productos*: La estadística se obtuvo del Sistema de Información en Línea de la Cámara de Comercio de Bogotá, filtrando por tipo de empresas Importadoras. Actualmente en el país hay 19.696 empresas dedicadas a actividades de importación, de las cuales 13.814 corresponden a medianas y pequeñas empresas.
3. *Comercio de alimentos*: La estadística se obtuvo del Sistema de Información en Línea de la Cámara de Comercio de Bogotá, filtrando por los códigos CIU: G4631 (Comercio al por mayor de productos alimenticios) y I561 (Actividades de restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comidas). Actualmente en el país hay 82.288 empresas dedicadas a la comercialización de alimentos, de las cuales 79.409 corresponden a medianas y pequeñas empresas.
4. *Combinación entre Franquicias e Importadoras*: Al no tener una estadística exacta de cuantas franquicias importan sus productos, fue necesario analizar en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) de Confecámaras, algunas de las marcas más prestigiosas de franquicias relacionadas en la publicación del Directorio de Franquicias 2017 – FANYF, con el fin de obtener el código CIU con el cual operan en el país, estableciendo que la mayoría se registran con los códigos N774 (Arrendamiento de propiedad intelectual y productos similares, excepto obras protegidas por derechos de autor) y L681 (Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados). Estos códigos permitieron realizar el filtro en el Sistema de Información en Línea de la Cámara de Comercio de Bogotá, adicionando el filtro de empresas importadoras. Actualmente en el país hay 408 empresas con estas características, aunque se aclara que es un dato aproximado, ya que en el filtro pueden estar empresas que no son necesariamente franquicias.
5. *Combinación entre Importadoras y Comercializadoras de Alimentos*: La estadística fue obtenida del Sistema de Información en Línea de la Cámara de Comercio de Bogotá, filtrando por empresas importadoras, de tamaño medianas y pequeñas y por último los códigos CIU G4631 y I561. Actualmente en el país hay 312 empresas con estas características.
6. *Combinación entre Franquicias y Comercializadoras de Alimentos*: El dato corresponde al (36%) de franquicias de gastronomía de acuerdo con la estadística publicada por el

Directorio de Franquicias 2017 – FANYF. Actualmente operan en el país 160 franquicias de gastronomía.

7. Combinación entre las tres actividades económicas: Al no tener una estadística exacta de este tipo de empresas, se realizó un cálculo aproximado partiendo de las estadísticas publicadas por el Directorio de Franquicias 2017 – FANYF, en el cual indica que de las 455 franquicias que operan en el país, 196 son extranjeras lo que corresponde al (44%), porcentaje que fue multiplicado por las 160 franquicias de gastronomía, dando como resultado 71 franquicias de gastronomía que son extranjeras. Se tuvo en cuenta este valor porque se presume que las marcas extranjeras traen su concepto de negocio directamente desde su país de origen, por lo tanto se asume que importan sus productos o insumos secretos para configurar el menú de los puntos de venta.

## **Apéndice B**

### **Diseño del Tablero de Control Integrado**

Ver Archivo Adjunto de Excel

**Tablero de Control Integrado.xlsx**

## Apéndice C

### Tablas de datos matriz BCG

Para el análisis se tomaron las ventas de los años 2016 y 2017 acotando el mismo periodo de tiempo, entre los meses de enero y octubre.

Tabla 12  
*Productos de panadería dulce - Panesi*

Producto	Ventas Ene a Oct 2016	Ventas Ene a Oct 2017	% de Ventas	Participación Relativa en Ventas	Tasa de Crecimiento
Gipfel De Almendras	\$ 5.681.457	\$ 4.818.472	3,5%	0,28	-0,15
Gipfel De Cereza	\$ 7.770.310	\$ 7.461.147	5,4%	0,43	-0,04
Gipfel De Nuez Y Nougat	\$ 12.123.141	\$ 8.628.246	6,2%	0,50	-0,29
Hojaldre Frambuesa Y Vainilla	\$ 16.732.497	\$ 9.827.291	7,1%	0,57	-0,41
Panino Suizo De Chocolate	\$ 21.369.736	\$ 22.641.344	16,3%	1,31	0,06
Plunder De Manzana	\$ 21.591.902	\$ 28.988.662	20,9%	1,67	0,34
Rollo De Almendras	\$ 27.371.933	\$ 29.329.719	21,2%	1,69	0,07
Totales	\$ 132.139.295	\$ 138.625.598	100,0%		

Datos obtenidos del Reporte de Ventas por producto (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 13  
*Productos de panadería salada - Panesi*

Producto	Ventas Ene a Oct 2016	Ventas Ene a Oct 2017	% de Ventas	Participación Relativa en Ventas	Tasa de Crecimiento
Caracol 4 Quesos	\$ 25.308.373	\$ 25.052.438	16,7%	1,51	-1%
Gipfel De Jamón Y Queso	\$ 12.993.307	\$ 15.774.211	10,5%	0,95	21%
Gipfel De Mantequilla	\$ 10.207.909	\$ 12.272.200	8,2%	0,74	20%
Salami Pizza Snack	\$ 33.600.366	\$ 22.090.218	14,7%	1,33	-34%
Snack Salchicha Curry	\$ 11.610.741	\$ 9.494.121	6,3%	0,57	-18%
Strudel De Espinaca	\$ 25.838.718	\$ 34.602.709	23,1%	2,08	34%
Strudel De Tomate	\$ 13.556.803	\$ 14.046.569	9,4%	0,84	4%
Strudel Pollo	\$ 13.193.064	\$ 8.573.360	5,7%	0,52	-35%
Totales	\$ 13.050.151	\$ 7.858.811	100,0%		

Datos obtenidos del reporte de ventas por producto (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 14  
*Productos de tortas - Panesi*

<b>Producto</b>	<b>Ventas Ene a Oct 2016</b>	<b>Ventas Ene a Oct 2017</b>	<b>% de Ventas</b>	<b>Participación Relativa en Ventas</b>	<b>Tasa de Crecimiento</b>
Brownie Deluxe	\$ 6.044.648	\$ 7.347.033	14,1%	1,41	22%
Cake De Ciruelas	\$ 4.608.627	\$ 3.912.951	7,5%	0,75	-15%
Cake De Manzana	\$ 4.259.024	\$ 4.180.319	8,0%	0,80	-2%
Cake De Queso	\$ 3.961.869	\$ 3.294.410	6,3%	0,63	-17%
Muffin De Frambuesas	\$ 2.682.127	\$ 3.737.261	7,2%	0,72	39%
Muffin Deluxe Chocolate Suizo	\$ 4.513.455	\$ 5.572.469	10,7%	1,07	23%
Muffin Arándano	\$ 3.618.354	\$ 3.918.000	7,5%	0,75	8%
Strudel De Manzana	\$ 15.701.797	\$ 10.353.453	19,8%	1,98	-34%
Torta Cerezas	\$ 7.681.154	\$ 6.155.854	11,8%	1,18	-20%
<b>Totales</b>	<b>\$ 5.910.152</b>	<b>\$ 52.201.871</b>	<b>100,0%</b>		

Datos obtenidos del reporte de ventas por producto (Fuente: Elaboración propia)



# **Anexos**

## Anexo 1.

### Catálogo de Productos Panesi



Figura 48. Productos de Panesi (Recuperado de <http://www.panesi.com/>)



Figura 49. Productos exhibidos (Recuperado de <http://www.panesi.com/>)

## Anexo 2.

### Puntos de Venta de Panesi



Figura 50. Puntos de venta en Bogotá (Fuente: Dirección de Operaciones)



Figura 51. Punto de venta en Barranquilla (Recuperado de <http://www.panesi.com/>)

### Anexo 3.

#### Sesión estratégica grupo interdisciplinario de Panesi



Figura 52. Sesión Estratégica en Panesi (Fuente: Elaboración Propia)