UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Propuesta de cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión en el enfoque de procesos internos y clientes de un grupo de restaurantes en la ciudad de Piura

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de Contador Público

Estefany Carolina Gamarra Asalde

Revisor(es):
Mgtr. María Elena Rosario Arce Almenara

Piura, noviembre de 2021

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Dedicado a mis padres por el esfuerzo, ejemplo, oportunidades e impulso que siempre me han brindado, todos mis logros son para ustedes.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Agradecimientos

Agradezco de manera especial a la profesora María Elena Rosario Arce Almenara, su excelente labor como asesora y guía ha sido un gran apoyo durante la realización del presente trabajo.

Y a mi casa de estudios, la Universidad de Piura, donde siempre he encontrado excelentes profesionales y sobre todo gratas personas.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Resumen

La contabilidad nos enseña controlar y registrar los movimientos que realiza una compañía, revisar información histórica es una mirada al pasado y se debe complementar con otros indicadores para tener una visión global de tiempo real.

Según datos de la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR), antes de la pandemia existían 200 mil restaurantes operativos en Perú; de estos, 70 mil cerraron debido a la pandemia; muchas empresas pequeñas desaparecieron, es por ello que los empresarios del rubro han decidido emplear herramientas con las cuales puedan orientar sus acciones al logro de la estrategia establecida, para de esta manera seguir a flote y crecer dentro de la hostilidad del panorama actual.

La propuesta de implementación de la herramienta Cuadro de Mando Integral, se realizará para un grupo de restaurantes de la ciudad de Piura, que se encuentra en vías de crecimiento, tiene operaciones más complejas, realiza sinergias y la cantidad de colaboradores va en aumento; los socios del grupo conocen que centralizar las responsabilidades a una sola gerencia en algún momento limitará el crecimiento de la empresa. En línea con ello, el presente trabajo entra en detalle sobre el control de gestión, el cual es factor clave que actualmente marca una diferencia en las compañías ya que asegura la consecución de objetivos.

El trabajo se realizó proponiendo en práctica los conceptos diseñados por Robert Kaplan y David Norton, quienes son considerados referencias en el mundo de la gestión y estrategia. El primer paso realizado fue determinar conceptos como misión visión y valores, además del análisis interno y externo de la compañía; a partir de ello se formuló la propuesta de valor y la estrategia del grupo.

En el segundo paso se realizó la formulación del mapa estratégico el cual abarca los planos más relevantes de la organización y contempla objetivos que tienen una relación causa – efecto; asimismo se diseñó el Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* el cual contempla métricas, metas e iniciativas.

Finalmente, en el tercer paso se alinean las propuestas con los colaboradores, quienes harán suyas los objetivos establecidos al ser implicados y beneficiados de manera directa con las metas a cumplirse.

Si bien, esta es una propuesta a ser implementada, se tiene la seguridad que la aplicación de la herramienta junto a las iniciativas y demás puntos enriquecerá en todos los aspectos a las diferentes áreas de los restaurantes del grupo.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Tabla de contenido

Introducción 15

Capítulo 1 Aspectos generales 17

1.1 Descripción de la empresa 17

1.1.1 Ubicación geográfica 17

1.1.2 Actividad 18

1.1.3 Misión y visión del grupo 18

1.2. Descripción general objeto del informe 18

1.2.1 Funciones del puesto 18

1.2.2 Proceso objeto de informe 18

1.2.3 Resultados que se esperarían lograr 19

Capítulo 2 Fundamentación 21

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional 21

2.1.1 Bases teóricas 21

2.1.2 Antecedentes 27

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos 28

2.2.1 Problemas detectados 28

2.2.2 Metodología 28

2.2.3 Procedimiento 29

Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencia 51

3.1 Aportes 51

Conclusiones 53

Lista de referencias 55

Anexos 57

Anexo 1. Ubicación del grupo en la ciudad de Piura 59

Anexo 2. Ubicación del grupo en la playa Colán 60

Anexo 3. Ubicación del grupo en la playa Máncora 61

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Lista de tablas

Tabla 1. Cuadro de Mando Integral General……38

Tabla 2. Objetivo: Optimizar la gestión de cocina……42

Tabla 3. Objetivo: Optimizar la gestión de logística……45

Tabla 4. Objetivo: Mejorar la gestión de fidelización de clientes……47

Tabla 5. Plan de incentivos……49

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Lista de figuras

Figura 1. Clasificación de perspectivas e indicadores.....22

Figura 2. Etapas para implementar un sistema de gestión.....26

Figura 3. Recursos y capacidades del grupo.....30

Figura 4. Fortalezas y debilidades del grupo.....31

Figura 5. Oportunidades y amenazas del grupo.....33

Figura 6. Esquema de Propuesta de valor 34

Figura 7. Propuesta de valor del grupo 34

Figura 8. Cuadro de Mando Integral.....36

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Introducción

Durante los últimos años se ha hablado de la gestión en los negocios; actualmente, un punto diferenciador entre las empresas que trabajan de forma estratégica de aquellas que improvisan es establecer un sistema de gestión y medición integral, orientado al logro de objetivos.

Revisar información histórica es una mirada al pasado y se debe complementar con otros indicadores para tener una visión global de tiempo real, Robert Kaplan y David Norton desarrollaron desde los años 90 el denominado Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* (BSC) (Kaplan y Norton, 2002), el cual es un nuevo modelo de medición de las acciones tomadas en las organizaciones y de la forma que estas alcanzan los objetivos determinados. El CMI tiene cuatro principales perspectivas que engloban el aspecto interno y externo de la compañía: financiera, procesos internos, clientes y de información y formación (Kaplan y Norton, 2002, p. 22).

La empresa sobre la cual se desarrolla este trabajo busca la formalización de su estructura. La principal problemática en la compañía es que diariamente se realizan muchas acciones operativas, pero no se sabe cómo medir la información que proviene que estas acciones. La implementación de herramientas de control de gestión buscará dar aquel valor agregado que contribuye realmente al logro de objetivos.

Este trabajo se ha desarrollado en tres capítulos: en el primer punto se describirán los aspectos generales de la compañía; el segundo aborda los principales aspectos teóricos del tema y su aplicación en la propuesta realizada para la implementación de esta herramienta; finalmente, el tercer capítulo se enfoca en los aportes y el desarrollo de la experiencia sobre el caso concreto del grupo.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Capítulo 1 Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Este grupo ubicado en la ciudad de Piura desarrolla sus actividades dentro del rubro de restaurantes; a pesar de encontrarse en un escenario poco favorable ha logrado seguir a flote y actualmente se encuentra con miras a su crecimiento y consolidación. Los restaurantes forman parte de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE), cuentan con un total de 95 trabajadores y con un promedio de 240 clientes diarios.

Este emprendimiento regional surgió en el año 2010 por Christian Hidalgo Peña, socio principal y fundador de "Tao", el que es el primer restaurante del grupo, este ofrece platos fusión de gastronomías de gran reconocimiento como la tailandesa junto a platos peruanos; el éxito de los restaurantes inició y se mantuvo en aumento; a partir del año 2015, "Tao" se expandió a dos de las zonas más concurridas en el norte del país, las playas Colán y Máncora; años posteriores se inició con las actividades del restaurante "Filomeno", el cual contó con gran acogida, este nuevo restaurante ofrece carnes y parrillas; en el año 2019 se inauguró el restaurante "Filomeno" en la sede de Máncora; finamente, en el año 2021, en la ciudad de Piura, iniciaron las actividades de "Calixto", dedicado a brindar una experiencia innovadora de comida peruana, este último restaurante cuenta con un ambiente relajado e infraestructura de concepto abierto debido a las nuevas regulaciones dado el contexto actual.

El grupo de restaurantes considera seguir en crecimiento, tienen experiencia, cuentan con grandes iniciativas y buscan generar impacto ofreciendo cada vez más puestos de trabajo, ya que con el paso de los años se atravesó por diferentes situaciones complejas como fenómenos climáticos o pandemia mundial, sin embargo, estas se traducen en aprendizaje y punto partida para nuevos inicios.

1.1.1 *Ubicación geográfica*

La ubicación de todos los restaurantes es estratégica, todas se caracterizan por ser zonas céntricas de alto tránsito vehicular y peatonal.

En Piura se ubican en jirón San Ramon S/N urbanización El Chipe (ver Anexo 1), este lugar es un patio de comidas conformado por seis restaurantes.

En Colán, el restaurante Tao se ubica en el Boulevard Costa Bonita. (ver anexo 2)

En Máncora, los restaurantes Tao y Filomeno se encuentran en la avenida Piura. (ver Anexo 3).

1.1.2 *Actividad*

La principal actividad generadora de ingresos en la compañía es la venta de platos de comida y bebidas.

1.1.3 *Misión y visión del grupo*

El grupo no ha determinado su misión y visión.

1.2. Descripción general objeto del informe

Debido a que el grupo se encuentra en expansión (prontos a abrir una nueva unidad de negocio) y con el proyecto de ampliar su presencia en más zonas geográficas, la complejidad organizacional se hace imprescindible, es necesario de implementar alguna técnica como es el control de gestión para resguardar la estrategia en cada una de sus unidades de negocio.

Por este motivo, se propone desde la gerencia la creación del puesto de *controller; l*a autora desarrollará esta función, se iniciaron conversaciones con la empresa y se encuentra en vías de contratación, debido a esto decidió enfocar el presente trabajo en esta organización, ya que abarca la aplicación de los conocimientos obtenidos en la carrera, así como el punto de vista financiero y de auditoría externa, desarrollados durante la previa estancia laboral durante casi tres años en una firma auditora de prestigio.

1.2.1 *Funciones del puesto*

Las principales actividades que desarrollará el puesto son:

1. Diseñar las herramientas de control de gestión de la compañía.
2. Analizar y procesar información financiera en tiempo real.
3. Localizar indicadores clave de gestión de la empresa.
4. Revisión del cumplimiento de los objetivos.
5. Integración de los reportes de las diferentes áreas de la empresa.
6. Propuesta de puntos de mejora.

1.2.2 *Proceso objeto de informe*

Como se ha mencionado, el grupo de restaurantes se encuentra en crecimiento, actualmente son tres marcas que lo conforman y esto se puede traducir en una complejidad mayor: cuentan con más procesos, se realizan sinergias, la cantidad de colaboradores de mando medio y de nivel operativo es mayor, así como la capacidad de delegación que deben tener. Por lo tanto, el hecho de que la toma de decisiones se dé al día a día y no tenga en consideración una estrategia formal establecida, genera una problemática; debido a ello, los propietarios de la empresa se cuestionan lo siguiente:

"¿En qué momento el crecimiento de la empresa podría escaparse de nuestras manos?, ¿Qué debemos hacer para evitar que esto suceda?, ¿Todas las acciones que se realizamos como empresa y grupo son eficientes y eficaces?, ¿Estamos perdiendo recursos en la realización de procesos ineficientes?, ¿Se están optimizando las sinergias del grupo de restaurantes?, ¿Existe una manera de medir las metas no solo con información contable o financiera?, ¿Cómo medimos la preferencia de nuestros clientes?"

Debido a todas estas disyuntivas es que el objeto del trabajo será desarrollado en el área de control de gestión del grupo de restaurantes mencionado.

1.2.3 *Resultados que se esperarían lograr*

Se espera la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión, los resultados que se obtengan establecerán una mejora en los criterios para la toma de decisiones dentro del grupo y de las unidades de negocio, lo cual será reflejado en el aumento de la rentabilidad y rendimiento de la compañía.

Se podrá obtener una visión más amplia y global, dadas las diferentes perspectivas utilizadas en el CMI.

Para los colaboradores, se logrará reconocer la importancia de las diferentes áreas de la compañía, ya que cada una influye en los resultados del grupo, además se contemplará una imagen más clara de la organización, sus funciones, métricas y objetivos.

Finalmente, se espera que este sea un valor añadido, el cual hace que la empresa esté tomando acción continua ante la creciente lucha por mayor participación en el mercado, sobre todo en estos últimos años durante el contexto de pandemia debido al COVID 19, el cual ha golpeado duramente al sector de restaurantes.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Capítulo 2 Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

2.1.1 *Bases teóricas*

2.1.1.1 Control de gestión. Las empresas deben tener un sistema que admita considerar su situación desde una perspectiva global, debido a ello se crea el control de gestión que permite unir todas las áreas de la compañía, con la finalidad de medir las acciones tomadas respecto al cumplimiento de los objetivos que previamente han sido fijados (Muñiz, 2013, p. 16).

El control de gestión es definido como "la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización" (Pérez-Carballo, 2013, p. 29).

Es importante recalcar que las empresas deben contar con una estrategia definida, ya que esta significa la guía de crecimiento del negocio porque permite conocer los factores críticos para tener éxito en el mercado, posibilidades de diversificación de productos o servicios, integraciones, crecimiento geográfico, entre otras; en resumen, sin estrategia el control de gestión no tendrá éxito ya que la compañía no tendría un norte hacia el cual dirigirse.

2.1.1.2 Cuadro de Mando Integral. El CMI es una herramienta diseñada por Kaplan y Norton (2002), ideada desde la década de los noventa, bajo la percepción que se tenía de la mayoría de las compañías, ya que generalmente analizaban sus procesos, buscaban disminuir costos de producción o realización de servicios, sin embargo, no se hablaba ni analizaban procesos estratégicos, solo se veían indicadores financieros por lo tanto se puede decir que únicamente era considerado el pasado de la empresa.

De acuerdo con Sánchez (2010), implementando esta herramienta se da un giro a la contabilidad financiera ya que de esta manera se puede medir el desempeño de la empresa "en movimiento", el enfoque que logra ya no es de una sola dimensión del pasado sino permite ver también el futuro. La estrategia se enfoca tanto en el corto como en el largo plazo.

Para Kaplan y Norton (2002), el CMI complementa los indicadores financieros pasados, siempre necesarios, con medidas de actuación futura; se aplica en todos los niveles de la compañía, los colaboradores deben conocer que todas las acciones que se llevan a cabo tienen consecuencias financieras, por su parte, los ejecutivos deben entender cuáles son las acciones que los llevarán al éxito a largo plazo.

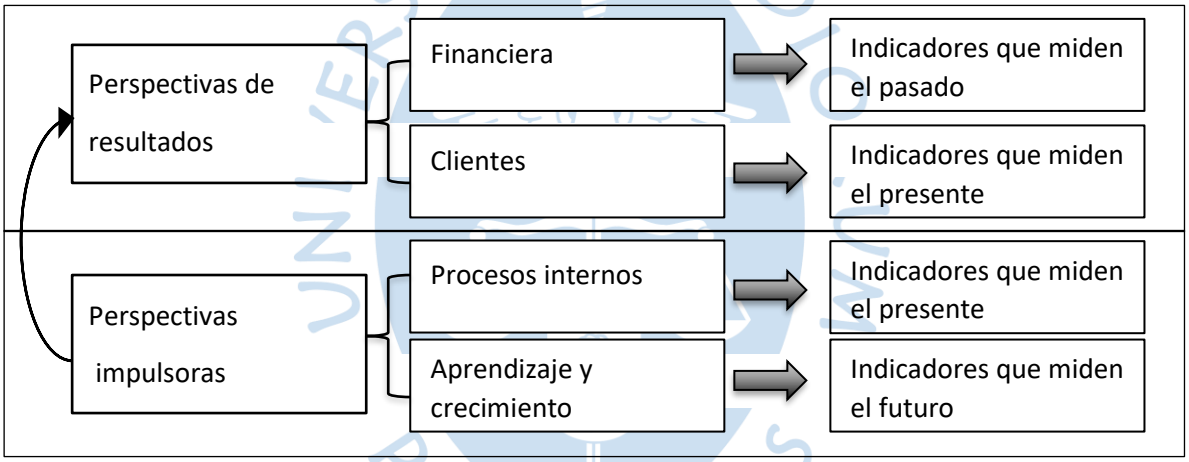
Se inicia con la visión y estrategia de la empresa, teniendo que alinear y vincular los objetivos por áreas, se deben comunicar estos objetivos a todos los niveles de la empresa, después se debe identificar las iniciativas estratégicas, finalmente se establece la realización de revisiones periódicas para dar y recibir retroalimentación, procurando la mejora continua de la herramienta.

Según Kaplan y Norton (2002), este modelo será compartido por todo el negocio, se contemplan cuatro perspectivas bajo las que actúa la organización: financiera, la de procesos internos, del cliente y finalmente la de formación.

De esta forma, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento son clasificadas como perspectivas impulsoras (lo que quiere decir que crean valor para el cliente y socios), mientras que Clientes y Financiera son determinadas como perspectivas de resultados.

Figura 1

Clasificación de perspectivas e indicadores



Nota. Elaboración propia.

Kaplan y Norton (2002) consideran cuatro perspectivas las cuales plasman los objetivos estratégicos en relación de causa – efecto entre sí; de modo que se percibe la creación de valor desde los recursos intangibles hasta los resultados tangibles.

A. Perspectivas. Las cuatro perspectivas en las que se divide el CMI son diseñadas y mencionadas por Kaplan y Norton (2002), a continuación, se detalla cada una de ellas.

I. Financiera. Kaplan y Norton (2002, p. 59) hacen referencia a la manera en que ven los accionistas a la compañía, los objetivos dentro de esta perspectiva son plasmados a largo plazo, se debe tener en cuenta el rubro en el que se desarrolla y los objetivos pueden variar dependiendo de la etapa en la que se encuentra, los cuales pueden ser:

Crecimiento y diversificación de los ingresos: el objetivo fundamental será el crecimiento de ventas y variedad de productos y servicios.

Para la etapa de sostenimiento, se enfatiza en la reducción de costes y mejora de la productividad: implica compartir recursos con otras unidades de negocio.

Finalmente, para la etapa de cosecha se espera el máximo de retorno de cash Flow, la utilización de los activos/estrategia de inversión, de esta manera se disminuye la inversión de capital para la producción del producto o servicio.

II. Clientes. Según Kaplan y Norton (2002, p. 76 - 93) esta perspectiva indica cómo se debe aparecer ante los clientes, se hace énfasis en conocer el segmento de cliente y mercado a quienes se enfoca para que a partir de ella se determinen objetivos.

Existen dos tipos de indicadores en esta perspectiva: grupo central de indicadores e inductores de actuación, los cuales serán detallados a continuación:

Grupo central de indicadores: son medidas genéricas como: satisfacción de cliente, cuota de mercado, retención de clientes, incremento de clientes.

Inductores de actuación: se refiere a la manera en que la empresa brinda satisfacción al cliente, reteniéndolo y aumentando su cuota de mercado, se plasman en la propuesta de valor y son los siguientes:

Atributos de productos y/o servicios: Hace referencia a funcionalidad, calidad, precio y tiempo.

Imagen: este inductor hace referencia a las expectativas que tiene nuestro cliente ideal.

Relación con los clientes: se refiere al servicio ofrecido al cliente, aspectos como el trato y amabilidad o el servicio postventa.

III. Procesos internos. Kaplan y Norton (2002, p. 105 – 120) mencionan que en esta perspectiva se identifican los procesos más decisivos para conseguir los objetivos de clientes y accionistas. Históricamente las empresas han centrado en este aspecto muchos de los indicadores, debido a esto con el BSC se busca mejorar la medición de los procesos operativos ya existentes.

La cadena de valor es una herramienta que brinda un modelo que las empresas pueden adecuar para la preparación de esta perspectiva, este abarca los siguientes procesos:

a. Innovación: se crean los productos a partir de las necesidades de los clientes.
b. Operaciones: se producen o realizan los productos o servicio.
c. Servicio posventa: actividades de garantía, procesamiento de pagos, devoluciones.
d. Procesos reguladores y sociales.

IV. Aprendizaje. Kaplan y Norton (2002, p. 139 -142) describen esta perspectiva como "las formas de hacer mejora continua en el nivel interno de la compañía", estas formas pueden ser: nivel de inversión el TI (Tecnologías de la Información) y en SI (Sistemas de Información) sobre el sistema de calidad y auditoría de sistemas, clima organizacional, equipos de capital humano (formadores y aprendices), entre otros.

Tres categorías son las principales propuestas en esta perspectiva (Kaplan, R., Norton, D., 2002, p. 140):

a. Capacidades de los empleados/competencia
b. Capacidades de información
c. Motivación/clima

Se debe tener en cuenta que actualmente, los procesos rutinarios y de repetición han sido sistematizados mientas que los colaboradores de las compañías han tomado un giro estratégico, al ser los más cercanos al cliente, ven puntos de mejora, proponen y tienen un papel más relevante, debido a ello el proceso de selección y reclutamiento se ha vuelto de vital importancia para las empresas.

B. Ventajas. Según Sánchez (2010, p. 127) el CMI ayuda a las empresas a planificar, comprender y comunicar las estrategias de la compañía para logar gestionar el objetivo de una manera más integral y a largo plazo.

La misión y estrategia de la empresa se transforman en indicadores tangibles y medibles, que los trabajadores de todo nivel podrán identificar.

El CMI es además fuente de retroalimentación y mejora continua, puede adaptarse a cambios en el entorno.

Para la implementación del CMI es necesario el control integral de la totalidad de las funciones realizadas por la empresa.

Además, brinda información en tiempo real la cual mejorará la toma de decisiones de los funcionarios.

Al identificar los objetivos, los trabajadores tomarán parte y responsabilidad de la importancia de sus acciones ya que conllevan consecuencias de importancia para la compañía.

A largo plazo, debido a la participación de los trabajadores de todo nivel, se creará valor.

De esta forma, el CMI no solo es una herramienta de control sino de información y comunicación para todos los trabajadores.

2.1.1.3 Etapas para la implementación de un sistema de gestión. Kaplan y Norton (2008, p. 23) desarrollan un orden para poner en marcha un sistema de gestión, estos pasos se definen como "arquitectura de un sistema de gestión amplio e integrado que relaciona la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operativa."

Este sistema consta de seis etapas:

Primera etapa: Los directivos desarrollan la estrategia utilizando herramientas como misión, visión, valores.

Segunda etapa: se utilizan herramientas de planificación como mapas estratégicos, Cuadro de Mando Integral, portafolio de iniciativas, etcétera.

Tercera etapa: Se alinea la organización con la estrategia a las unidades de operación del negocio, además se alinean los objetivos personales con incentivos de los empleados y objetivos estratégicos.

En esta etapa entra a tallar el sistema de recompensas que tiene como finalidad que los colaboradores entiendan la estrategia e incentivarlos a alcanzar los objetivos determinados.

Cuarta etapa: Se planifican las operaciones utilizando herramientas como gestión de calidad, reingeniería, etcétera.

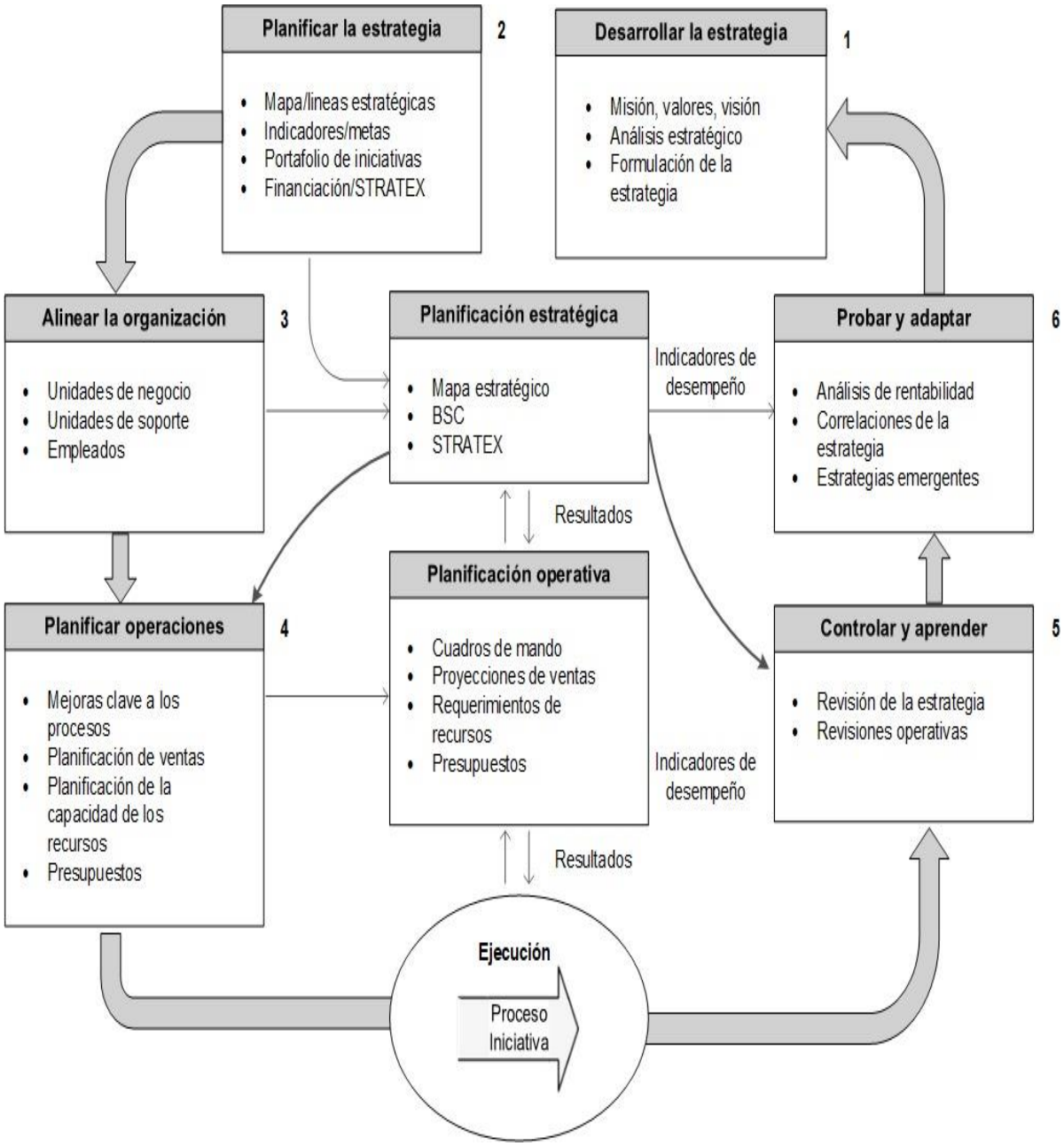
Quinta etapa: Se ejecutan los planes operativos y de estos se controla y aprenden puntos de mejora, se realizan reuniones para la revisión de la implementación.

Sexta etapa: Se analizan los datos operativos con los nuevos datos obtenidos para probar y adaptar constantemente la estrategia. (Kaplan y Norton, 2008)

El presente trabajo, al ser una propuesta aún no ejecutada, se desarrollará hasta la tercera etapa.

Figura 2

Etapas para implementar un sistema de gestión



Nota. Kaplan y Norton (2008, p. 23).

2.1.2 *Antecedentes*

2.1.2.1 Antecedentes nacionales. Díaz (2014), realizó una investigación en la Institución privada Antonio Raimondi, empresa de servicios educativos en la cual se identificaron diferentes problemáticas, iniciando con la toma de decisiones, ya que muchas veces no se evaluaba si es que estas se realizaban en miras del objetivo de la institución; las evaluaciones sobre la situación de la empresa también se tornaban difíciles ya que se tenían en cuenta únicamente indicadores económicos, por lo tanto, no se podía brindar un panorama global de la situación real de la empresa; en términos generales la institución no contaba con una estrategia definida; la investigadora propone el uso de la herramienta de Cuadro de Mando Integral estableciendo objetivos, indicadores, frecuencias temporales y metas. Con la propuesta implementada se obtienen resultados positivos, indicadores como los de rentabilidad y conformidad del servicio mostraron mejoras porcentuales mientras que disminuyó la cantidad de quejas anuales. Se concluye que los resultados serán evidenciados en un mayor porcentaje a partir de un mediano plazo junto al aseguramiento del cumplimiento del CMI en la empresa.

2.1.2.2 Antecedentes internacionales. Orbe (2012), en su *tesis "Diseño y desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de Control para una empresa de telecomunicaciones del Ecuador"*, propone la herramienta de CMI a través de la planeación estratégica, añadiendo a la misión , visión, valores y políticas, conceptos como el análisis del entorno externo (modelo de las cinco fuerzas de Porter, macroambiente (factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos), oportunidades, amenazas y el análisis del ambiente interno (cadena de valor, fortalezas y debilidades) para la definición de estrategias.

La investigación fue realizada bajo métodos de observación, encuestas a clientes internos y externos, fichaje bibliográfico y de datos.

Concluye que, al usar la herramienta, esta se convierte en un gran aliado empresarial debido a que proporcionará beneficios para el mejoramiento de la administración de la empresa, también, será un factor relevante de datos para la toma de decisiones, de esta manera se podrá evaluar el avance y cumplimiento de metas de todas las áreas de la empresa.

Argüello y Quesada (2015) de la Escuela de Administración de Negocios de Costa Rica, realizan una revisión de literatura sobre la adopción e implementación del CMI en pequeñas empresas. Se obtuvieron 43 fuentes de información, dentro de ellas 23 artículos científicos,12 tesis de graduación y 8 documentos técnicos.

De estos se identifica el nivel de adopción del CMI, analizando los aspectos principales que influyen la implementación de la herramienta y se determinan las principales etapas para la implementación del CMI en pequeñas empresas.

De esta investigación se concluye que existen ciertas limitaciones en las implementaciones del modelo como la orientación excesiva a metas de corto plazo en la gestión organizacional; asimismo, respecto a las etapas de implementación se puede concluir que las empresas pequeñas tienen características a su favor como menor complejidad, el grado de flexibilidad más alto, la necesidad de cantidades menores de información y mayores facilidades para la comunicación.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

2.2.1 *Problemas detectados*

La problemática encontrada en la empresa es a nivel organizativo y de formalidad, esto quiere decir que no se cuenta con conceptos claros, tales como: estrategia, políticas de trabajo, misión, visión y valores a nivel de grupo.

El grupo no tiene metas establecidas que se encuentren fuera del aspecto financiero, no contempla otras perspectivas que engloban a la compañía como aquellas relacionadas a clientes, procesos internos y sobre los colaboradores de las diferentes unidades de negocio.

El cliente interno no tiene conocimiento de algún objetivo común al que se debe apuntar y las medidas que se toman a partir de este.

Respecto a los procesos operativos de la compañía, no se toma información cualitativa de los clientes por lo tanto no existe una base de datos para poder ejecutar iniciativas a favor de la fidelización del cliente.

Asimismo, no se ha realizado un análisis de los procesos más significativos que se realizan en el grupo y la forma de hacerlos más eficientes y eficaces.

Las decisiones tomadas por los líderes de cada unidad de trabajo son determinadas en su mayoría por sucesos del día a día, no se tiene como requerimiento una planificación previa.

2.2.2 *Metodología*

La presentación de una herramienta significa la propuesta de un proyecto factible, que tiene, según Dubs de Moya (2002) la finalidad de ejecución inmediata ya que es un modelo que solucionará problemas o necesidades que la empresa tiene en un momento determinado.

La metodología aplicada en el presente trabajo se realiza en dos fases:

Diagnóstico realizado mediante entrevistas a colaboradores y el Diseño del CMI con enfoque de procesos internos y clientes, elaborada con el fin de proponer una respuesta de control a los desafíos de crecimiento detectados en el apartado anterior.

El diseño metodológico usado es la investigación descriptiva. De acuerdo con Monje (2011) se centra en la descripción, observación y explicación de los fenómenos que suceden, además es de temporalidad transversal.

Las bases teóricas de este trabajo son modelos de Control de Gestión, por lo cual tiene alcance descriptivo y está orientado a la puesta en práctica de estos.

2.2.3 *Procedimiento*

Se desarrollará la propuesta de acuerdo con las tres primeras etapas para la implementación de un sistema de gestión que determinaron Kaplan y Norton (2018).

2.2.3.1 Primera etapa: Desarrollo de la estrategia. Se realizó la formulación de misión, visión y valores, los cuales responden a cuestiones sobre la existencia de la compañía (misión), lo que quiere llegar a ser (visión) y lo que es importante para ella (valores).

Misión

"Somos un grupo de marcas de restaurantes, en la ciudad de Piura, que ofrecen exquisitas gastronomías del país y del mundo; nos dedicamos a brindar una experiencia del cliente que sobrepase sus expectativas de sabor, calidad y trato."

Visión

"En cinco años, duplicar la cantidad actual de locales teniendo presencia en las ciudades más grandes de la costa norte y una especialidad gastronómica adicional, distinguiéndonos en la experiencia del cliente y el desarrollo de nuestros colaboradores"

Valores

Buen trato: Este valor es primordial dentro de una empresa, sobre todo si es de servicios, el buen trato de los directivos hacia sus empleados será reflejado en el que estos brindarán a los clientes, una base de respeto es básica para el grupo, quien pone como prioridad a sus clientes internos como externos.

Responsabilidad: Se considera este como un valor primordial para la conseguir las metas establecidas. Sean los directivos hasta los puestos operativos, se deben asumir las tareas asignadas y cumplir con estas de una forma positiva e integral.

Adaptabilidad: Se hace referencia con este valor a siempre estar en búsqueda de las tendencias y cambios en el mercado, el grupo se caracteriza por expandir sus productos en nuevos

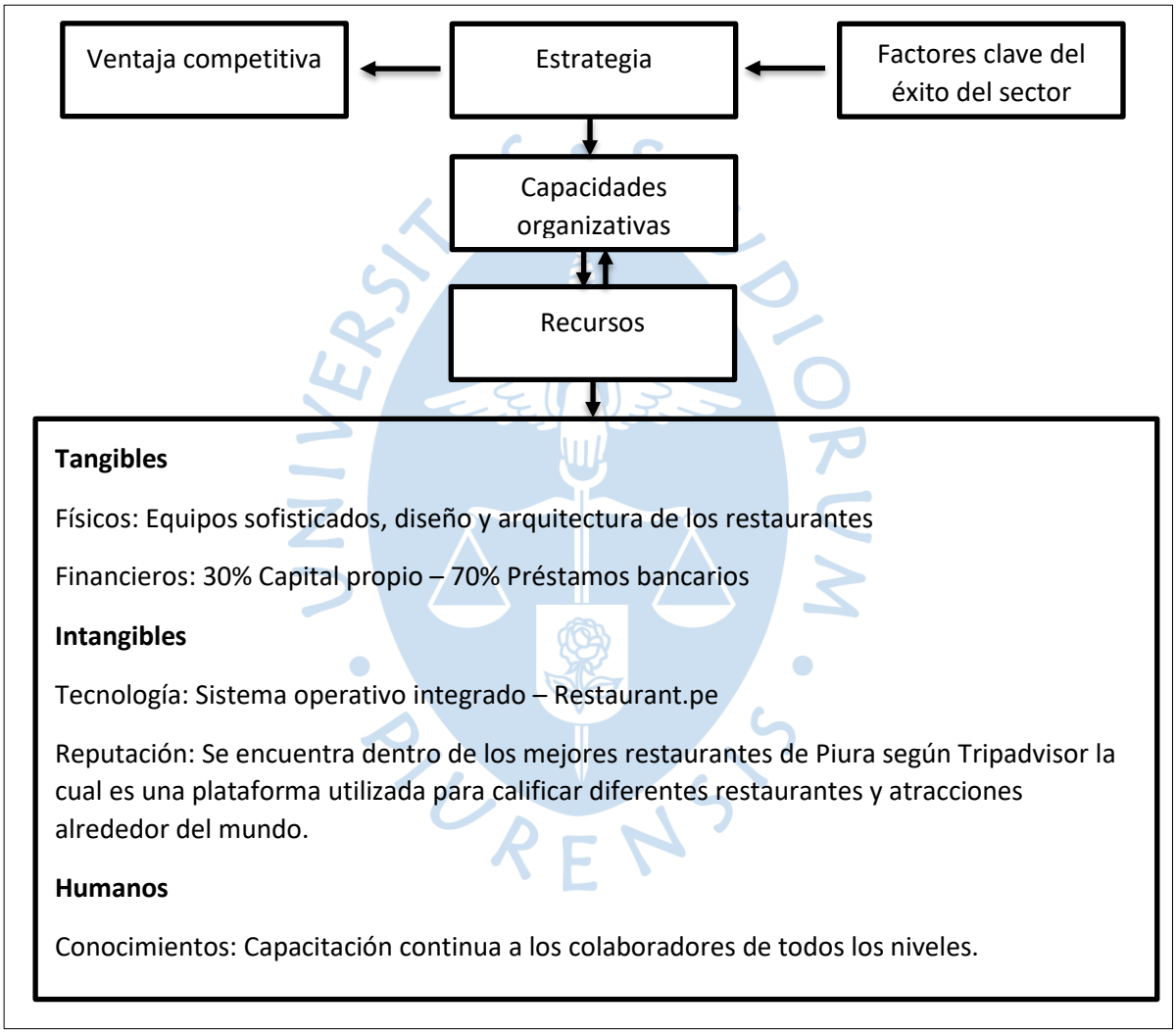
platillos en carta, además de nuevas marcas de restaurantes con diferentes temáticas, debido a ello se considera la importancia de este valor ligado al aprendizaje y formación continua de los colaboradores.

I. Análisis interno

A. Análisis de recursos y capacidades. Esta es una evaluación que valora los recursos y habilidades que tiene el grupo, se focaliza en la ventaja competitiva que se maneja a nivel interno.

Figura 3

Recursos y capacidades del grupo



Nota. Elaboración propia.

B. Fortalezas y debilidades. Se procede a elaborar un análisis de las fortalezas y debilidades de la compañía como herramienta para el estudio de la situación de la compañía, además se especifica a qué aspecto de la cadena de valor de recursos y capacidades se relaciona.

Figura 4

Fortalezas y debilidades del grupo

Fortalezas	Debilidades
•Experiencia de 11 años en el mercado. (Operaciones en la cadena de valor) •Se ubican lugares céntricos. (Logístico externo en la cadena de valor) •Sinergia entre restaurantes en el área de servicio. (Logística interna en la cadena de valor) •Presencia de todos los restaurantes en redes sociales. (Marketing y ventas en la cadena de valor) •Capacitación a los colaboradores. (Gestión de RR.HH. en la cadena de valor) •Variedad de precios según el restaurante, por lo tanto, abarca más mercados. •Motorizados para envíos a domicilio. (Logístico externo en la cadena de valor) •Implementación de un área interna de marketing (Marketing y ventas en la cadena de valor) •Implementación de un solo sistema operativo para todo el grupo. (Infraestructura empresarial y Desarrollo de tecnología en la cadena de valor)	•Falta de políticas de empresa y grupo. (Infraestructura empresarial y Desarrollo de tecnología en la cadena de valor) •No hay ventas mediante aplicativos. (Marketing y ventas en la cadena de valor) •No hay gestión de relaciones con clientes. (Marketing y ventas en la cadena de valor) •Falta de control sobre gestión de compras (no realizan clasificación de proveedores, problemas con los la gestión de compra de insumos). (Operaciones en la cadena de valor) •Deficiencia en la gestión de uso de los insumos, muchas veces se malogran a causa de fechas de caducidad y también ocurre que estos se acaban antes del tiempo establecido. (Operaciones en la cadena de valor)

Nota. Elaboración propia.

C. Formulación de C**adena de valor.** "La cadena de valor es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o servicio exitoso en el mercado, mediante un planteamiento económico viable". Robben (2016, p. 2).

Se elaboró la herramienta de Cadena de valor con el objetivo de analizar las ventajas competitivas de la empresa.

A continuación, se describe clasificado bajo el tipo de actividades:

Actividades primarias:

Logística interna: Se realizan pedidos de insumos para todas las unidades de negocio, con el fin de aminorar costos.

Operaciones: Experiencia de once años en el rubro, se realizan procesos de producción (área de cocina) eficientes.

Logístico externo: Presencia en Piura, Colán y Máncora. Lugares de ubicación estratégica debido a que son de alto tránsito. – Motorizados para envíos a domicilio.

Marketing y ventas: Implementación de un área interna de marketing además de la agencia que trabaja con el grupo.

Servicio postventa: Disposición de mozos para facilitar el canal de quejas.

Actividades de soporte:

Infraestructura empresarial: Implementación del área interna de contabilidad (antes era un tercero).

Gestión de RR.HH.: Constante capacitación al personal.

Desarrollo de tecnología: Implementación de un solo sistema operativo para todas las unidades de negocio.

Pagos puntuales a entidades bancarias, buena calificación, aumento de líneas de préstamos.

II. Análisis externo

A. Subsector restaurantes en Perú. Según datos de la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR), antes de la pandemia existían 200 000 restaurantes operativos en Perú, estos generaban empleo a más de 1 millón de personas, en el 2019 se registraron facturaciones por quince mil millones de soles y el crecimiento anual promediaba una tasa de 5.3% (USIL, 2020), sin embargo al mes de febrero de 2021, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), afirma que el subsector de servicio de comidas y bebidas ha decrecido en un 50.48% debido a la menor actividad como marco del estado de emergencia sanitaria nacional (INEI, 2021) ; el titular de la Asociación peruana de hoteles, restaurantes y afines (Ahora Perú), asegura que “se prevé que en tres años el subsector recupere los niveles de crecimiento similares a los del año 2019” (Ahora Perú,2021).

Se concluye que el subsector restaurantes ha sido uno de los más afectados por la situación de pandemia, sin embargo, se manifiestan grandes expectativas de crecimiento en un mediano y largo plazo. Las empresas del sector competirán duramente para obtener más clientes, es por lo que es necesario poner en marcha la alineación de objetivos y establecimiento de estrategias en el grupo.

B. Oportunidades y amenazas. Se determinan las oportunidades y amenazas del entorno de la compañía, estas servirán como herramienta que complementa el análisis interno realizado.

Figura 5

Oportunidades y amenazas del grupo

Oportunidades	Amenazas
•Los restaurantes del grupo son percibidos como los mejores restaurantes de la ciudad. •Alta demanda de los productos vendidos. •Los restaurantes del grupo ubicados en la ciudad de Piura se encuentran en una plaza cerrada, siendo este un factor diferenciador y de seguridad que los clientes buscan.	•Competidores orientados al mismo segmento de clientes en el mismo lugar donde se encuentran los restaurantes •Aforo reducido a causa de la emergencia sanitaria •Cambios en la regulación para el funcionamiento de los restaurantes •Posibilidad de rebrote de virus que conlleve a suspender las actividades •Decrecimiento del subsector de servicios de comidas y bebidas.

Nota. Elaboración propia.

III. Definición de la estrategia

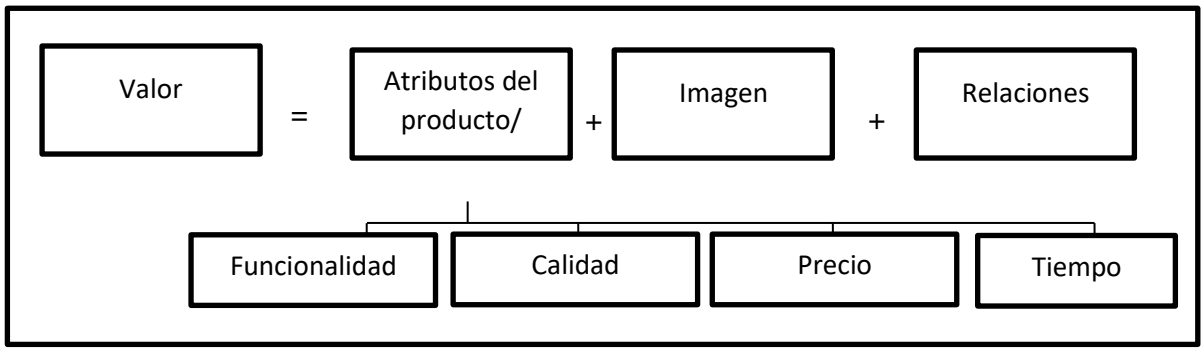
Después de la realización del análisis de las variables DAFO, se definió como viable la siguiente estrategia: "Diferenciarse por la búsqueda de nuevas tendencias gastronómicas y culturales con la finalidad de sumar nuevos mercados, apoyando el crecimiento de la empresa en el fortalecimiento de las áreas operativas y de atención al cliente, siendo el pilar de la compañía las habilidades y capacidades de los colaboradores, la tecnología implementada, además del conocimiento y experiencia que se ha ido formando desde hace más de diez años , logrando así incrementar la rentabilidad de grupo logrando ser sostenibles a largo plazo."

IV. Formulación de Propuesta de valor

Según Kaplan y Norton (2002), la propuesta de valor se clasifica en tres aspectos los cuales satisfacen las necesidades del cliente:

Figura 6

Esquema de Propuesta de valor

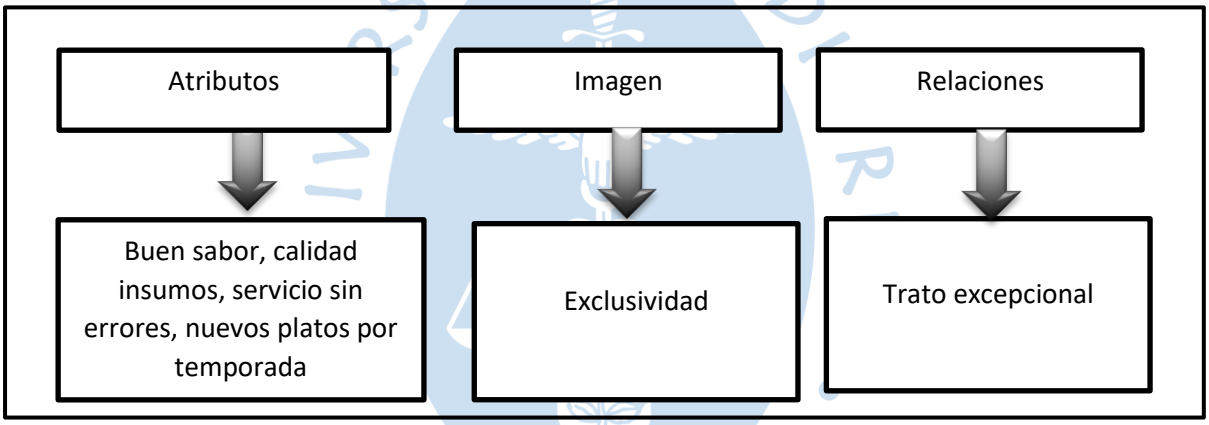


Nota. Kaplan y Norton (2002 p. 87).

Bajo esta premisa, a continuación, se formula el esquema de propuesta de valor para el grupo:

Figura 7

Propuesta de valor del grupo



Nota. Elaboración propia.

2.2.3.2 Segunda etapa: Planificación de la estrategia. En esta etapa, los gerentes planifican estrategias formulando metas, indicadores, metas, iniciativas y planes estratégicos para la puesta en funcionamiento del sistema de gestión.

Dentro de cada objetivo se establecen indicadores, los cuales se clasifican en impulsores (perspectivas de Aprendizaje y procesos internos), los cuales son los que llevan al cumplimiento de los indicadores de resultados (que se encuentran dentro de las perspectivas de Socios y Clientes).

En el presente trabajo se detallan los conceptos mencionados bajo las perspectivas de Procesos internos y perspectiva de Clientes.

A. Formulación de mapa estratégico

El mapa estratégico es la transformación de la estrategia en objetivos para la obtención de los resultados de negocio, cada uno de los objetivos se relacionan con los atributos descritos en el capítulo 2 del presente trabajo, de esta forma se pueden encontrar las categorías principales dentro de las

perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento, la propuesta de valor la cual se encuentra dentro de la perspectiva de Procesos internos, así como los indicadores que indican lo que percibirán los clientes y socios del grupo.

El objetivo de Aprendizaje y Crecimiento: “Desarrollar las habilidades estratégicas de los colaboradores” tiene relación de causalidad con el objetivo de “Optimizar los procesos internos” (Procesos internos); cuando se mejoran los procesos de innovación y gestión de operaciones se logra obtener un producto de calidad, de esta forma los clientes aumentan, yendo esto de la mano con el objetivo de crecimiento: aumento de ventas y la rentabilidad de la empresa.

A partir del análisis realizado se formula el mapa estratégico, se determinan los objetivos de cada una de las perspectivas y se alinean con cada uno de los conceptos descritos (perspectivas y objetivos) debido a que estos tienen relación de causa y efecto; de esta forma se puede visualizar que cada una de las acciones realizadas en la empresa orienta hacia el cumplimiento de los propósitos establecidos.

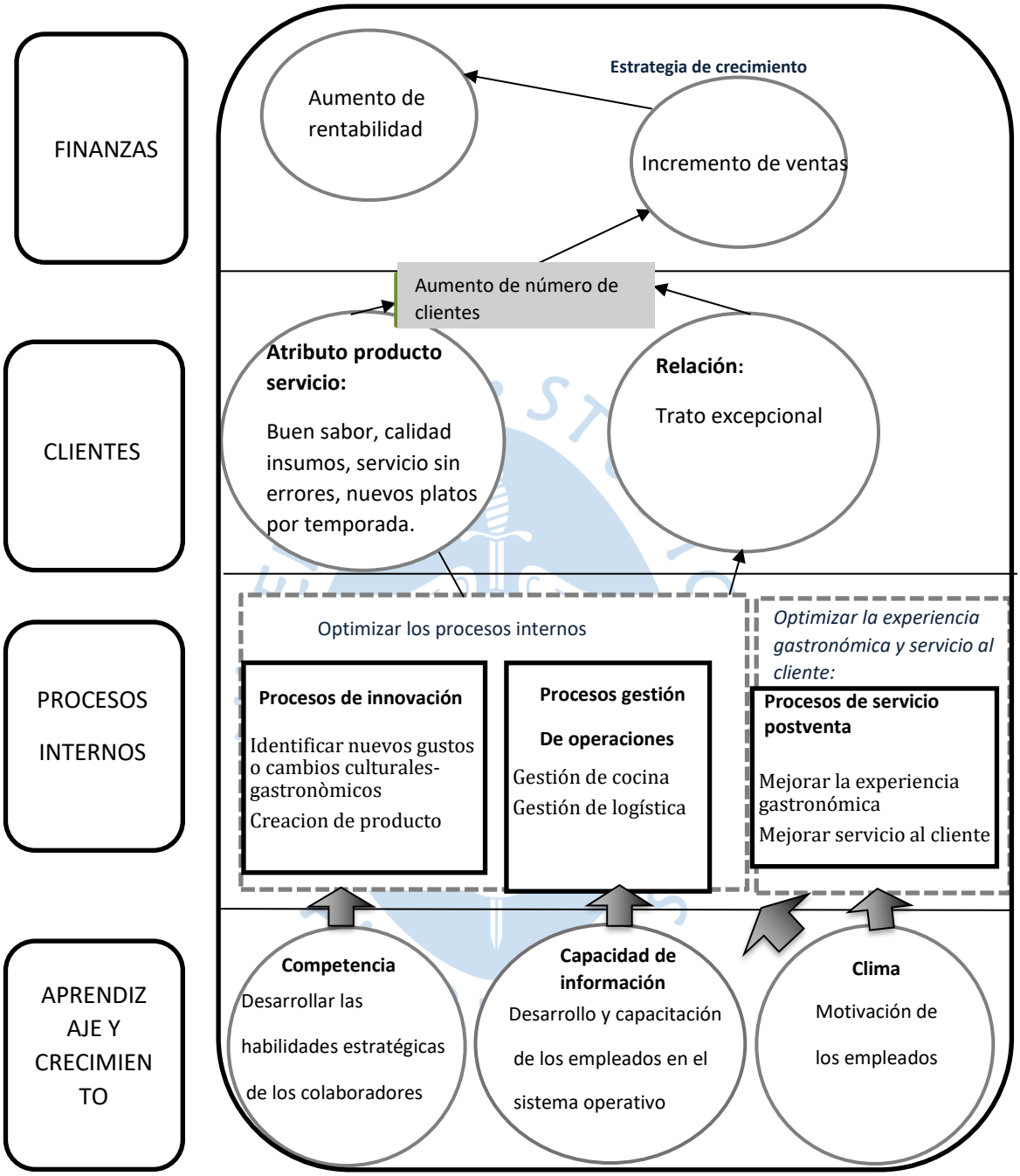
Los objetivos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, “Desarrollo y capacitación de los empleados en el sistema operativo implementado”, junto al objetivo de “Motivación de los empleados” forman el pilar fundamental para que los colaboradores realicen sus operaciones de una forma óptima ya que se encontrarán preparados y alentados, cumpliendo así con las metas fijadas de la perspectiva de Procesos internos orientados a optimizar los procesos internos y el servicio post venta. De esta forma se consigue un producto bien hecho (respecto a sus atributos) y se brinda a los clientes un servicio de alta calidad (objetivos de la perspectiva de Clientes), aumentando el número de clientes, ventas y, por lo tanto, rentabilidad del grupo.

Debe tenerse en cuenta que el mapa estratégico debe ser revisado de abajo hacia arriba, considerando que los objetivos de Aprendizaje y Crecimiento, junto a la de Procesos internos son aquellos que impulsan mientras que las de Clientes y Socios son las perspectivas que muestran los resultados obtenidos.

Se procede a la formulación del mapa estratégico del grupo:

Figura 8

Cuadro de Mando Integral



Nota. Elaboración propia.

B. Formulación de Cuadro de Mando Integral

En la formulación del CMI se describen objetivos estratégicos por cada perspectiva, estos tendrán una forma específica de medición, las cuales son metas determinadas para considerar que estas se han cumplido, así como iniciativas propuestas para el logro de los objetivos.

El presente trabajo entrará en detalle dentro de las perspectivas de Procesos Internos y Clientes, en el desglose se podrá observar las iniciativas por objetivos los cuales implican determinadas áreas.

Cada una de las iniciativas en mención, están determinada teniendo en cuenta el uso de tecnología de sencillo uso y aplicación, además de herramientas de sistematización para la clasificación y optimización del uso de los recursos.

Tabla 1

Cuadro de Mando Integral General

Objetivos estratégicos	Indicadores de resultados	Medición de indicadores	Metas	Iniciativas estratégicas
Perspectiva financiera				
Ampliar la rentabilidad incrementando ventas	ROE	Beneficios/capital propio	>= 10% establecido por gerencia.	Las iniciativas de las demás perspectivas tendrán consecuencias en la financiera.
	Ingresos sobre ventas	Utilidad neta / total de ventas	>= 30% establecido por gerencia.	
Perspectiva del cliente:				
Aumento de mercado	Porcentaje de mesas ocupadas	Mesa ocupada por turno/ Mesas totales	>=70%	Se propone el Plan de visibilidad, el cual comprende comunicar de forma correcta la propuesta de valor al cliente, aumentando la presencia de los restaurantes en redes sociales, inversión en publicidad con la identificación de cada uno de los clientes que tiene el grupo.
Mejorar la experiencia gastronómica	Porcentaje de devoluciones de platos	Platos devueltos/platos servidos	<= 10%	Se proponen las encuestas realizadas a clientes para obtener información de la percepción sobre la calidad y calidad del servicio recibido, iniciativa explicada en el desglose de fidelización de clientes.

Objetivos estratégicos	Indicadores de resultados	Medición de indicadores	Metas	Iniciativas estratégicas
Mejorar la experiencia gastronómica	Porcentaje de satisfacción de los clientes	Opción "muy satisfecho" / total de respuestas obtenidas a encuesta bajo la escala de Likert	Utilización de escala de Likert, se espera que haya un 90% de porcentaje de satisfacción alto	En la propuesta de encuestas se propone la utilización de la escala de Likert, un método de investigación muy fácil de entender por parte de los clientes y también simple para su procesamiento se utilizará para obtener data sobre la percepción de los servicios recibidos por parte del mozo, los platos e infraestructura del restaurante.
Procesos internos :				
Optimizar la gestión de logística y de cocina	Calificación y homologación de proveedores	Proveedores calificados/total de proveedores registrados con los que ha trabajado la empresa	Se debe disminuir 5% mensual	La iniciativa será desarrollada en el desglose de los objetivos.
Mejorar la experiencia gastronómica y servicio al cliente	Cantidad de sugerencias recibidas y aplicadas	Sugerencias analizadas y aplicadas/Sugerencias recibidas	Se espera que el total sea mayor a 90%	La iniciativa será desarrollada en el desglose de los objetivos.
Optimizar la gestión ID + Cocina para la constante renovación de platos de autor	Mejoras en la carta	Cantidad de platos de autor nuevos cada temporada. Meta por restaurante	>= 4	La iniciativa será desarrollada en el desglose de los objetivos del área de cocina (procesos)

Objetivos estratégicos	Indicadores de resultados	Medición de indicadores	Metas	Iniciativas estratégicas
Perspectiva de aprendizaje				
Desarrollar las habilidades estratégicas de los colaboradores (competencia y capacidad de información)	Presupuesto para capacitación	Total del presupuesto utilizado/Total presupuesto asignado	Cumplir con el 100% del presupuesto	Se propone la elaboración del "Plan para capacitaciones" lo cual corresponda a la asignación de un determinado presupuesto.
	Número de personal capacitado	Total personal capacitado/Total del personal	Llegar al 100% de personal	
Atraer y retener a empleados de alta calidad (clima)	Nivel de rotación del personal en áreas de cocina y servicio	Personal que renuncia o se despide / total personal contratado	20% (Promedio de rotación el Perú del año 2019) >= resultado obtenido del grupo	
	Porcentaje de nivel salarial respecto al promedio del mercado	Promedio de sueldo según puesto/Promedio del mercado	Promedio del mercado => 1	

Nota. Elaboración propia.

B.1. Desglose por objetivos

Para la mejor comprensión del CMI, se segrega según las áreas que corresponden a los objetivos determinados dentro de la perspectiva de procesos internos, estas son: Cocina, Logística y Servicio postventa, además el esquema del desglose incluye los aspectos de Input, Procesos y Output, los cuales respectivamente se refieren al primer proceso que realiza el área, la transformación que realizan y finalmente, lo que el área entrega hacia el cliente o hacia otra área.

La perspectiva de clientes no será desglosada debido a que hace referencia a los resultados que son percibidos por los clientes, por lo tanto, no son manejados por alguna área del grupo.

El área de cocina de cada uno de los restaurantes se encarga de recibir los productos adquiridos (input), los almacenan y trabajan con ellos (procesos), después de preparar los platos, estos son entregados al área de servicio (post venta) para la entrega a los clientes (output); el área también se encarga de la realización de solicitudes de compra (output) que serán dirigidas al área de logística para su aprobación y realización en esta sucesión de tareas se puede detectar los tres puntos a desarrollar en las tablas.

Tabla 2

Objetivo: Optimizar la gestión de cocina

Área de cocina	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Métrica	Meta	Periodicidad	Iniciativas estratégicas
OUTPUT	Entrega de platos a servicio de acuerdo con parámetros de salubridad y pesos establecidos.	Platos devueltos.	N°	Cantidad de platos devueltos/total platos servidos	<=5	Mensual	Se propone estandarizar los pesos de cada uno de los platos servidos y compararlos en el momento de la entrega a servicio, obteniendo un reporte de pesos.
	Realizar solicitudes de compre de insumos	Reportes de falta de stock por insumos.	N°	Total de reportes de falta de stock de productos	<=5	Mensual	
PROCESOS	Optimizar la gestión ID + Cocina para la constante renovación de platos de autor	Mejoras en la carta	N°	Cantidad de platos de autor nuevos cada temporada. Meta por restaurante	>= 4	Trimestral	Se proponen los "Platos de temporada", que implica el aprovechamiento de los insumos de temporada ya que estos tienen precios más bajos y son de buena calidad además brinda constante renovación en la carta, lo cual se considera atractivo para los clientes
	Ser más eficientes con los insumos	Productos agotados antes del tiempo establecido	N°	Cantidad de productos agotados antes del tiempo establecido	<= 1	Mensual	Se propone sistematizar los procesos de control de insumos, en esta se ingresará a una base de datos la cantidad de tiempo en la que se utilizan los insumos, esto bajo la experiencia del encargado y

Área de cocina	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Métrica	Meta	Periodicidad	Iniciativas estratégicas
	Ser más eficientes con los insumos	Porcentaje de productos vencidos, inutilizables	%	Productos vencidos/total productos comprados	<=10%	Mensual	los datos se obtengan en adelante.
INPUT	Recepción de alimentos según solicitud	Cantidad de compras realizadas devueltas por falta en cantidad o todo tipo de error del proveedor	N°	Compras realizadas devueltas por error del proveedor/Cantidad de compras realizadas	<=4	Mensual	Se propone el plan de Clasificación de proveedores, el cual incluye tener un listado de las órdenes de compra por proveedor y su respectivo estado (compra concretada, devuelta y sus observaciones) esta data brindará información para la selección de proveedores con lo que se trabajará.

Nota. Elaboración propia.

El área de logística es encargada de la aprobación y realización de órdenes de compra a proveedores (input), estos abastecedores deben ser los que entreguen productos de excelente calidad, según los tiempos acordados y según las especificaciones solicitadas, esta clasificación significa el proceso del desglose, por último, el área se encarga de distribuir las compras a cada uno de los restaurantes del grupo (output).

A continuación, se observa el desglose por el área de logística:

Tabla 3

Objetivo: Optimizar la gestión de logística

Área de logística	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Métrica	Meta	Periodicidad	Iniciativas estratégicas
OUTPUT	Optimizar la distribución de productos a cada restaurante	Realizar la distribución de productos a cada restaurante sin errores	N	Cantidad de productos en estado de desabastecimiento a causa del área de logística	<5	Mensual	Se propone la estandarización del tiempo de entrega de productos recibidos por logística distribuidos a cada restaurante, este tiempo se comparará con la confirmación realizada por el encargado de recepción del restaurante (firma, fecha y hora la recepción), de esta manera se podrá revisar de forma mensual la efectividad del área de logística dentro del grupo.
PROCESOS	Optimizar la selección de proveedores	Calificación y homologación de proveedores	N	Solo trabajar con proveedores de calificación en cada uno de los aspectos mayor a 4	>=4	Trimestral	Esta iniciativa es similar a la desarrollada en el área de cocina, se propone la realización de clasificación de los proveedores, por cada pedido realizado se califica el tiempo de entrega, calidad de insumos y otros factores, para de esta manera trabajar con aquellos que obtengan calificaciones buenas.
		Tiempo de rotación de proveedores	h	Tiempo determinado por gerencia	2 meses <= x<= 3 meses	Trimestral	
INPUT	Mejorar las solicitudes de compra aprobadas	Solicitudes enviadas a proveedores sin errores	%	Total solicitudes devueltas/Total solicitudes enviadas	<=10%	Mensual	Se propone un modelo de orden de compra estándar, debido a que el área de cocina realiza las OC y el área de logística se encarga de aprobarlas, es necesario que cumpla con especificaciones necesarias y al detalle para evitar fallas en los pedidos realizados.

Nota. Elaboración propia.

El área de servicio posventa es el que está frente a los clientes, son la cara que representa a los restaurantes, estos reciben comentarios y observaciones de los clientes (input), se encargan de acoger los reclamos realizados, procesarlos según la iniciativa propuesta (procesos), terminando con la realización de encuestas para obtener el conocimiento de la percepción del cliente sobre el restaurante al que acudió (output).

Tabla 4

Objetivo: Mejorar la gestión de fidelización de clientes

Clientes	Objetivo	Indicador		Métrica	Meta	Periodicidad	Iniciativas estratégicas
OUTPUT	Cliente con percepción positiva del restaurante	Porcentaje de satisfacción de los clientes	%	Opción "muy satisfecho" / total de respuestas obtenidas a encuesta bajo la escala de Likert	>=70%	Mensual	Se propone el establecimiento de encuestas a clientes, se aplicarán en las encuestas utilizando la escala de Likert, esta iniciativa se encuentra detallada en el cuadro de CMI genera.
PROCESOS	Evaluar la percepción del servicio post venta	Porcentaje de reclamos	%	Total de reclamos/total de clientes	<=10%	Mensual	Se propone la digitalización de quejas, reclamos y sugerencias. Todas estas se comunican a administración y este colaborador tendrá una base de datos donde podrá describirla y finalmente será revisada de manera mensual por los jefes del área junto a gerencia.
		Porcentaje de quejas	%	Total de quejas/total de clientes	<=10%	Mensual	
INPUT	Comentarios y observaciones de clientes	Total de encuestas realizadas	%	Cantidad de encuestas realizadas/total clientes	>=75%	Mensual	Se propone la creación de encuestas utilizando la aplicación Google Workspace - Forms, la cual solicitará información respecto a la calidad de servicio y percepción que tienen los clientes sobre los restaurantes, breve y precisa, se utilizará también la escala de Likert. Los clientes realizarán la encuesta a cambio de un descuento en su próxima visita. De esta forma se formará una base de datos completa a partir de la cual se obtendrá la información necesaria para diagnosticar el servicio percibido por los clientes, así como herramienta para la toma de decisiones por parte de los funcionarios de la empresa.

Nota. Elaboración propia.

2.2.3.3 Tercera etapa: Alinear la organización. En la tabla presentada a continuación se observa un caso hipotético, en el que un colaborador del área de cocina cumple con cuatro de las seis metas relacionadas a los objetivos establecidos en el desglose del CMI, cada objetivo logrado tiene un incentivo monetario, de esta manera el colaborador del grupo se relacionará con los objetivos.

El Plan de incentivos se determina teniendo como base S/ 30000 soles (treinta mil soles) que es el sueldo anual pagado a cada cocinero, a partir de este monto se establece un porcentaje de peso para cada logro (el cual suma 100%) y de este se asigna un porcentaje como incentivo (10%) el cual debe estar aprobado por gerencia. Para el cálculo se compara la meta establecida con el logro obtenido en el periodo de tiempo determinado y si este cumple con la meta establecida se procede a generar el pago del incentivo.

Tabla 5

Plan de incentivos

Área de cocina	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Métrica	Meta	Logro	Peso	Incentivo 10%	¿Cumple con la meta? SI/NO	Incentivo en S/ 30,000
OUTPUT	Entrega de platos a servicio de acuerdo con parámetros de salubridad y pesos establecidos.	Platos devueltos.	N°	Cantidad de platos devueltos/total platos servidos	<=5	4	20%	2%	SÍ	600
	Realizar solicitudes de compre de insumos	Reportes de falta de stock por insumos.	N°	Total de reportes de falta de stock de productos	<=5	6	20%	2%	NO	-
PROCESOS	Optimizar la gestión ID + Cocina para la constante renovación de platos de autor	Mejoras en la carta	N°	Cantidad de platos de autor nuevos cada temporada. Meta por restaurante	>= 4	4	20%	2%	SÍ	600
	Ser más eficientes con los insumos	Productos agotados antes del tiempo establecido	N°	Cantidad de productos agotados antes del tiempo establecido	<= 1	2	15%	1%	NO	-
		Porcentaje de productos vencidos, inutilizables	%	Productos vencidos/total productos comprados	<=10 %	5%	15%	2%	SÍ	600
INPUT	Recepción de alimentos según solicitud	Cantidad de compras realizadas devueltas por falta en cantidad o todo tipo de error del proveedor	N°	Compras realizadas devueltas por error del proveedor/Cantidad de compras realizadas	<=4	5	10%	1%	NO	-
Total							100 %	10%		1800

Nota. Elaboración propia.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencia

3.1 Aportes

Al iniciar este trabajo de Suficiencia Profesional, se encontró una empresa que, si bien se encuentra en vías de crecimiento, se encontraba aún sin organización formal. Se conoce que el crecimiento de las empresas conlleva a mayores responsabilidades, es por este motivo que la gerencia tomó la decisión de implementar el puesto de *controller* ya que este de manera preventiva se anticipará a sucesos que pueden afectar en gran escala a la empresa si es que se actúa de forma tardía y correctiva.

Con la implementación del CMI y las iniciativas propuestas, el grupo daría un paso adelante, tomando acción por sus clientes y por los procesos determinantes dentro de la compañía que, a pesar de su relevancia, se encuentran sin información formal a partir de la cual tomar decisiones o tener un diagnóstico a tiempo real.

Además, la propuesta de CMI hace notar la relación causa – efecto entre las diferentes áreas de la empresa, de esta manera los colaboradores de todo nivel podrán tener una visión formal y más amplia de la importancia que tiene el área donde desempeñan sus labores ya que todas las acciones que realizan generan alguna consecuencia a beneficio (o no) de la compañía.

Los socios del grupo saben que el crecimiento de los restaurantes llegará a un punto en el que será un gran reto manejar cada uno de los aspectos relevantes que tienen, debido a ello se anticipan a este hecho y han determinado la creación del puesto de *controller* además de la utilización de herramientas como el CMI, se reconoce que esta inversión es relevante y que se obtendrán beneficios tanto en el corto como en el largo plazo, para esto se destinarán reuniones que tienen como finalidad la planificación y presupuesto para las iniciativas e incentivos que la autora ha propuesto, continuando con las etapas de la implementación del sistema de control del grupo.

Debe tenerse en cuenta que las métricas ofrecidas y su posterior análisis se podrán medir a partir de los plazos establecidos, debido a ello, a la fecha de presentación del informe no se puede medir el impacto real de las propuestas realizadas.

3.2 Desarrollo de experiencia

Para efectuar el análisis de la estrategia no formalizada del grupo, se procedió a realizar el análisis interno y externo de la empresa, el cual comprende la utilización de herramientas como análisis DAFO, determinación de la Cadena de valor y formulación de la Propuesta de valor. De esta manera se consiguió tener un panorama más cercano para la formulación de objetivos.

Se procedió a formular el Cuadro de Mando Integral, con objetivos, métricas, metas e indicadores. A partir de estos se detallaron los objetivos estratégicos de procesos operativos y se señalaron iniciativas que impulsan el logro de las metas establecidas.

Para la formulación de la propuesta presentada se hizo uso de los conceptos aprendidos durante los años estudiados en la universidad, los cuales ampliaron el papel del contador, siendo colocado en un nivel estratégico para las empresas, ya que además se cuenta con el conocimiento de procesos de control y auditoría.

Durante la estadía en el trabajo de auditoría externa se realizaron labores relacionadas al diagnóstico de control interno de empresas, los que sirvieron de base para la formación de la propuesta para el grupo.

Esto lleva a que se desarrolle un trabajo de gran relevancia para el despliegue de actividades de esta empresa, que tiene visión y expectativas de crecimiento hacia el futuro.

Conclusiones

Al concluir el presente Trabajo de Suficiencia Profesional, se ha logrado realizar el diseño de una propuesta de implementación de una herramienta de control de gestión, siendo este parte de los primeros pasos para la puesta en marcha de un sistema de control para el presente grupo de restaurantes.

De esta manera los socios de la empresa podrán tener una forma más ordenada de revisar si es que se están logrando los objetivos no solo con indicadores financieros, sino utilizando datos que también reflejan los esfuerzos realizados por diferentes áreas internas para el buen desempeño, además de la percepción de los clientes, los cuales en los últimos tiempos son parte fundamental para el análisis de las compañías ya que obteniendo datos de estos se pueden ver puntos a considerar de gran relevancia.

El Cuadro de Mando Integral toma también como base a los colaboradores de las empresas, siendo ellos el fundamento para obtener un producto de excelencia, que es a lo que apunta el grupo Tao, debido a esto es que se le debe brindar la debida importancia con continua capacitación y motivación (aspectos de los que se ha hablado en el presente trabajo).

Asimismo, al ser un grupo de restaurantes sumamente exitosos y en crecimiento, es de conocimiento que hay un límite para que los colaboradores encargados puedan observar y supervisar todos los procesos de la compañía.

Es por este motivo que el grupo requiere la implementación de herramientas de control de gestión debido a las necesidades que presenta, es necesaria la formalización y digitalización con los que se pueden apoyar diversos procesos, el costo que implica esto no es significativo al ser comparado con los beneficios que representarán.

Las desventajas que conlleva la no implementación de este sistema, iniciando con la herramienta propuesta pueden ser consecuencias negativas de gran magnitud, puede implicar problemas como fraude, robo, compras excesivas y mala atención a clientes, lo cual significa una caída significativa para una empresa dedicada al servicio.

Se concluye con que la implementación del CMI mejorará en todos los aspectos a las diferentes áreas de los restaurantes del grupo.

Finalmente se congratula a los socios del grupo y dirigentes principales (Gerencia general) por hacer notoria la importancia a este proyecto, se puede decir que en Piura son pocos los restaurantes que tienen esta iniciativa y visión con la que ustedes están apuntado a la expansión y crecimiento.

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Lista de referencias

Ahora Perú. (8 de junio 2021). Ministerio de la Producción: Gastronomía Terminará de Recuperarse en 2024. *http://ahora-peru.com/?p=5676*

Argüello Solano, E. Quesada López, C. (2015) *Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura.* San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica. Obtenido de http://dx.doi.org/10.15517/rce.v33i2.22227

Diaz Flores, L. (2016*). Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en la institución privada Antonio Raimondi de la ciudad El Collao Ilave -2016*. Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano. Obtenido de http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/8633

Dubs de Moya, R. (2002). El Proyecto Factible: una modalidad de investigación. Sapiens. Revista Universitaria de investigación, 3(2). Obtenido de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41030203

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (20 de abril 2021). *Subsector restaurantes decreció 50,48% en febrero de 2021. https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/subsector-restaurantes-decrecio-5048-en-febrero-de-2021-12852/*

Kaplan, R., Norton, D. (2002*) El Cuadro de Mando Integral.* Barcelona, España. Editorial Gestión2000

Kaplan, R., Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos, Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España. Editorial Gestión2000

Kaplan, R., Norton, D. (2008) *The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para logar ventajas competitivas.* Barcelona, España. Ediciones Deusto

Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Obtenido de https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf

Muñiz, L. (2013). *Cómo implantar y evaluar un sistema de Control de Gestión.* Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=TgvJc07W0V4C&printsec=frontcover&dq=control+de+gesti%C3%B3n&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=control%20de%20gesti%C3%B3n&f=false

Orbe Aguirre, A. (2012). *Diseño y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador.* Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolivar. Obtenido de https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/2912

Pérez-Carballo, J. (2017). *Control de la gestión empresarial (*p. 16). Editorial ESIC

Robben, Xavier. (2016). La cadena de valor de Michael Porter *(*p. 2). Editorial 50 MINUTOS.ES

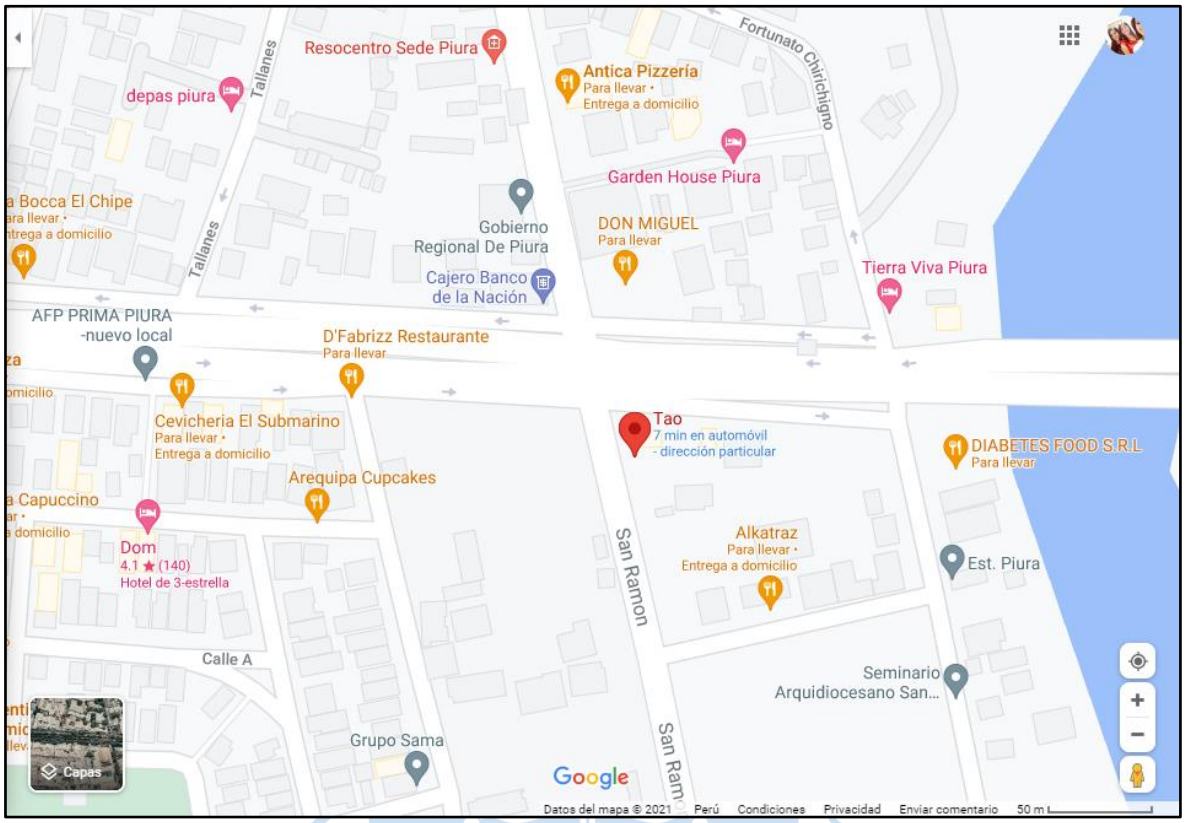
Sánchez Córdoba, F. (2010), *El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI.* Obtenido de *https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/6_balancedscorecard.pdf*

Universidad San Ignacio de Loyola. (7 de noviembre 2020). *100 mil restaurantes cerraron en el Perú por la pandemia. https://www.usil.edu.pe/noticias/100-mil-restaurantes-cerraron-en-el-peru-la-pandemia*

Anexos

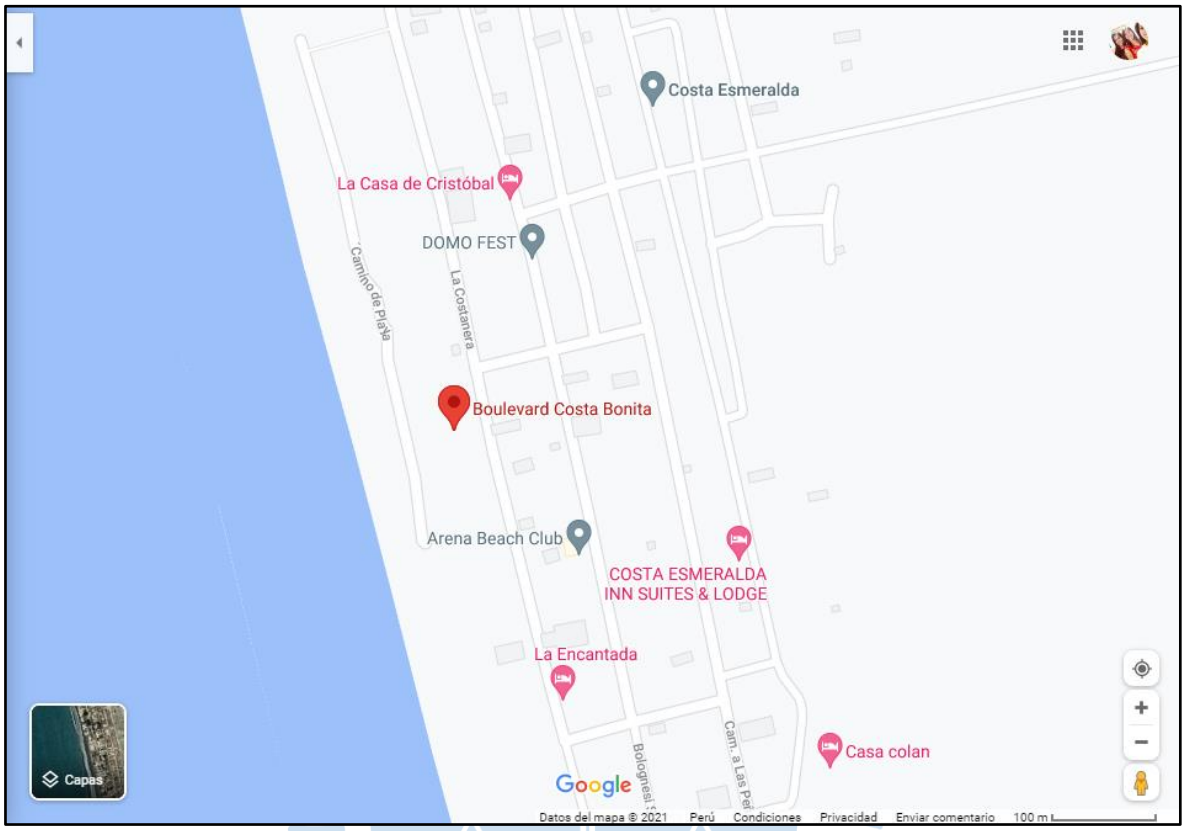
UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Anexo 1. Ubicación del grupo en la ciudad de Piura



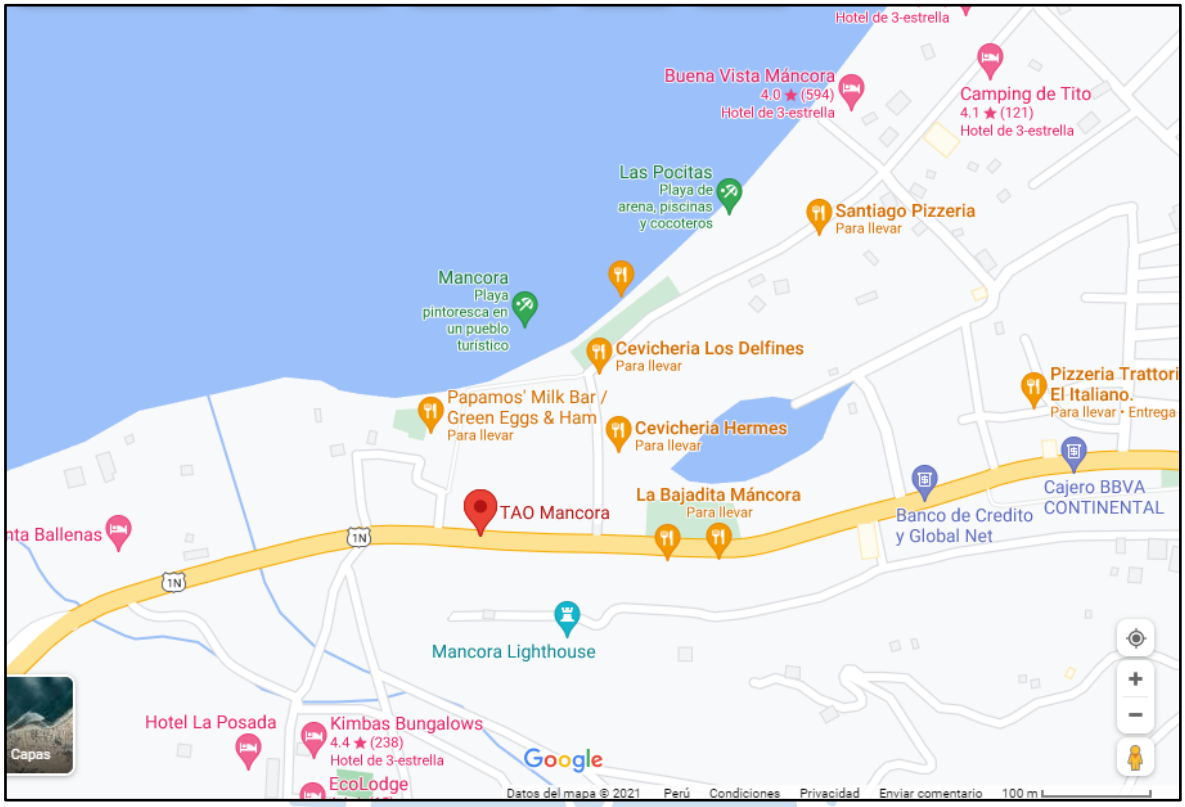
Nota. Google Maps. Recuperado el 15 de agosto de 2021.

Anexo 2. Ubicación del grupo en la playa Colán



Nota. Google Maps. Recuperado el 15 de agosto de 2021.

Anexo 3. Ubicación del grupo en la playa Máncora



Nota. Google Maps. Recuperado el 15 de agosto de 2021.