



Universidad Austral de Chile

Escuela de Ingeniería Civil Industrial  
Sede Puerto Montt

**PROFESOR PATROCINANTE:  
ING. ALEX CISTERNA CASTILLO  
ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL**

**“Diseño del cuadro de mando integral para el Restaurante Rincón  
de Don Lomo e implementación de los indicadores de gestión en  
un software de gestión”**

Trabajo de Titulación  
para optar  
al título de **Ingeniero Civil Industrial**

**CLAUDIO NICOLAS GONZÁLEZ OJEDA**

**PUERTO MONTT – CHILE**

**2012**

## DEDICATORIA

Con mucho amor y cariño a mis padres, porque este trabajo representa el fruto de estos seis años de esfuerzo. A mi hermana pequeña Macarena, para demostrarle que con perseverancia podemos alcanzar nuestros objetivos en la vida.

Y finalmente se lo dedico a Paulina, por ser una gran compañera a mi lado, por creer y confiar siempre en mí.

Este trabajo representa el fin de un ciclo y el comienzo de nuevas experiencias por vivir.

“Sólo aquellos que se arriesgan a ir muy lejos,  
pueden llegar a saber lo lejos que pueden ir”

T.S. Elliot

## AGRADECIMIENTOS

Se hace importante dar las gracias a todas las personas que formaron parte de este proceso del trabajo de título, porque aquellas fueron un pilar fundamental en todo este tiempo, fueron quienes me alentaron cada día a seguir adelante, a ser perseverante, a esforzarme cada día más y a dar todo de mí.

Es por eso que agradezco a mis padres y hermanos por el apoyo que me brindaron durante todo el proceso de la realización de este trabajo. Doy las gracias a Paulina por su constante apoyo, por su comprensión y por ser quién me motivaba a seguir adelante, así como también a su familia quienes fueron un apoyo en todo este tiempo, en especial a Ulises quién me aconsejaba para lograr un buen trabajo.

Le doy las gracias a mi profesor guía Alex Cisterna por ser un ejemplar colaborador en mi investigación, así como también a Alejandro Sotomayor y a Luis Díaz.

## RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación, consistió en diseñar una herramienta de control de gestión para el Restaurante Rincón de Don Lomo, para este caso en particular se realizó un cuadro de mando integral. Esta iniciativa se basó en la necesidad de la empresa de medir los resultados financieros, así como también de identificar y cuantificar las variables que ayudan a generar valor para la organización

El desarrollo del cuadro de mando integral se realizó considerando las contribuciones de los autores de esta herramienta, Robert Kaplan y David Norton, y por otro lado de Luis Muñoz y Enric Monfort. Debido a los aportes de estos autores se realizó previo al cuadro de mando integral un análisis estratégico a través de un análisis FODA y, además se elaboró la planificación estratégica para la organización mediante la creación de la visión, misión, valores y estrategia de la compañía.

Posteriormente se diseñó la herramienta de control de gestión, para lo cual se determinaron los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del cuadro de mando y sus respectivos indicadores de gestión. En seguida se confeccionaron las metas que los indicadores deben alcanzar, así como también los medios que aportarán con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Por otro lado, se confeccionó una base de datos para mantener un registro de los clientes y un sistema de información que permitiera vincular los indicadores de la perspectiva financiera en él, de tal manera de que exista una medición automática de los indicadores, para así realizar un control continuo y oportuno para evitar las respuestas correctivas a los problemas.

En síntesis los resultados obtenidos del cuadro de mando integral son el diseño de objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y metas, como también con los medios necesarios para lograr los objetivos. El diseño es mejorado con un sistema de información capaz de calcular los indicadores de gestión para la perspectiva financiera de forma automática, para que así el dueño y el administrador del Restaurante puedan verificar ágilmente la información, de tal manera de tomar decisiones preventivas ante cualquier eventualidad que pudiese suceder.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.1 Introducción .....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos .....	2
1.3 Descripción de la empresa .....	3
1.4 Planteamiento del problema.....	4
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Planificación estratégica.....	5
2.1.1 Misión .....	5
2.1.2 Visión.....	6
2.1.3 Valores .....	6
2.1.4 Estrategia .....	6
2.1.5 Innovación en valor .....	8
2.2.1 Análisis FODA .....	9
2.3 Control de gestión .....	10
2.3.1 Perspectiva limitada .....	10
2.3.2 Perspectiva amplia .....	10
2.4 Cuadro de mando integral.....	12
2.4.1 Dificultades del cuadro de mando integral .....	14
2.4.2 Proceso de elaboración del cuadro de mando integral.....	16
2.4.3 Perspectivas del cuadro de mando integral .....	19
2.4.4 Mapa estratégico .....	19
2.4.5 Tipos de indicadores de gestión .....	20
2.5 Categorización ABC .....	21
2.6 Base de datos .....	22
2.7 Sistemas de información .....	22
2.7.1 Sistemas de información y cuadro de mando integral .....	23
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	24
3.1 Tipo de investigación.....	24
3.2 Metodología.....	24

3.2.1 Recopilación de información .....	25
3.2.2 Análisis de la información.....	28
3.2.3 Definición de los objetivos estratégicos .....	29
3.2.4 Elaboración del mapa estratégico.....	30
3.2.5 Definición de indicadores de gestión .....	30
3.2.6 Determinación de metas, medios y responsables de los indicadores de gestión .....	30
3.2.7 Confección del sistema de información .....	30
4. RESULTADOS .....	32
4.1 Análisis estratégico .....	32
4.1.1 Análisis FODA .....	32
4.2 Planificación estratégica.....	35
4.2.1 Misión .....	35
4.2.2 Visión.....	35
4.2.3 Valores .....	35
4.2.4 Definición de la estrategia .....	36
4.3 Elaboración de los objetivos estratégicos .....	36
4.3.1 Perspectiva financiera .....	36
4.3.2 Perspectiva del cliente .....	38
4.3.3 Perspectiva del proceso interno .....	39
4.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	40
4.4 Mapa estratégico de Rincón de don lomo.....	42
4.5 Elaboración de los indicadores de gestión.....	43
4.5.1 Indicadores perspectiva financiera.....	43
4.5.2 Indicadores perspectiva de clientes .....	44
4.5.3 Indicadores perspectiva de procesos internos.....	46
4.5.4 Indicadores perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	47
4.6 Metas para los indicadores de gestión.....	50
4.7 Medios de los objetivos estratégicos .....	55
4.8 Sistema de información para la base de datos .....	56
4.9 Sistema de información.....	56

5. CONCLUSIONES.....	57
6. RECOMENDACIONES .....	59
7. BIBLIOGRAFÍA .....	60
8. LINKOGRAFÍA .....	62
9. ANEXOS.....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 2.1: Preguntas que debe responder la misión.....	5
Figura N° 2.2: Preguntas que debe responder la visión .....	6
Figura N° 2.3: Elementos de un sistema de control.....	11
Figura N°2.4: Cuadro de mando integral.....	13
Figura N° 2.5: Relación entre las perspectivas del cuadro de mando integral.....	14
Figura N°2.6: Procesos de gestión del cuadro de mando integral.....	17
Figura N°2.7 Pasos para la elaboración del cuadro de mando integral.....	18
Figura N°2.8: Ejemplo de mapa estratégico.....	20
Figura N°3.1: Metodología.....	24
Figura N° 3.2: Ventas Mensuales.....	26
Figura N° 4.1: Valores de la organización.....	35
Figura N°4.2: Ventas por turno, mes de octubre de 2011.....	37
Figura N°4.3: Comentarios en libro de sugerencias y reclamos.....	38
Figura N° 4.4: Tiempo promedio de preparación de productos.....	39
Figura N°4.5: Distribución porcentual de los costos de la organización.....	40
Figura N°4.6: Mapa estratégico de Rincón de don Lomo.....	42

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°2.1: Criterios para la categorización ABC .....	22
Tabla N° 4.1: Objetivos estratégicos e indicadores de gestión.....	49
Tabla N° 4.2: Indicadores financieros para el mes de octubre de 2011.....	50
Tabla N° 4.3: Metas para los indicadores de gestión financieros.....	50
Tabla N° 4.4: Metas para los indicadores de gestión.....	53
Tabla N° 4.5 Responsables de los indicadores de gestión.....	54
Tabla N° 4.6: Medios para alcanzar los objetivos estratégicos.....	55

## ÍNDICE DE FÓRMULAS

Fórmula 4.1: Utilidad neta.....	43
Fórmula 4.2: Variación de utilidad neta.....	43
Fórmula 4.3: Ventas mensuales.....	43
Fórmula 4.4: Variación de ventas.....	43
Fórmula 4.5: Margen de contribución mensual.....	44
Fórmula 4.6: Porcentaje de ventas de productos nuevos.....	44
Fórmula 4.7: Variación de ventas de productos nuevos.....	44
Fórmula 4.8: Índice de reclamos.....	44
Fórmula 4.9: Índice de devoluciones.....	45
Fórmula 4.10: Respuesta al cliente.....	45
Fórmula 4.11: Variación de ingreso de mesas .....	45
Fórmula 4.12: Índice de mesas perdidas.....	45
Fórmula 4.13: Innovación en productos.....	46
Fórmula 4.14: Índice de pre-elaboración de productos.....	46
Fórmula 4.15: Índice de tiempo de preparación de un pedido .....	47
Fórmula 4.16: Pérdidas de materias primas.....	47
Fórmula 4.17: Índice de pérdidas por pre-elaboración de productos.....	47
Fórmula 4.18: Índice de utilización de materias primas.....	47
Fórmula 4.19: Índice de capacitación de los trabajadores.....	47
Fórmula 4.20: Índice de tecnologías de información utilizadas.....	48
Fórmula 4.21: Índice de satisfacción de los trabajadores.....	48

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Diseño del cupón para la base de datos de clientes.

ANEXO B: Resumen de porcentajes de pérdidas de las materias primas.

ANEXO C: Entrevista para la elaboración del análisis interno y externo de la organización.

ANEXO D: Extracto del cálculo de los costos totales de la organización.

ANEXO E: Resumen de la Categorización ABC de los costos totales por ítem.

ANEXO F: Resumen de la Categorización ABC del total de elementos que representan costos para la empresa.

ANEXO G: Resumen de la Categorización ABC de las ventas del primer turno en el mes de octubre de 2011.

ANEXO H: Resumen de la Categorización ABC de las ventas del segundo turno en el mes de octubre de 2011.

ANEXO I: Resumen de la Categorización ABC del total de ventas del mes de octubre de 2011.

ANEXO J: Resumen del análisis descriptivo de las ventas del mes de octubre de 2011:

ANEXO K: Resumen de los costos unitarios de los productos de la empresa.

ANEXO M: Entrevista para la elaboración de los objetivos estratégicos.

ANEXO N: Políticas para complementar los objetivos estratégicos de las perspectivas del cuadro de mando integral.

ANEXO O: Resumen de promedios de las materias primas utilizadas para la elaboración de los productos.

ANEXO P: Encuesta de satisfacción de los trabajadores.

ANEXO Q: Sistema de información para base de datos de clientes y consultas en sistema de información para indicadores.

ANEXO R: Representación de las características del sistema de información por medio de pantallas del software

## 1. ANTECEDENTES GENERALES

### 1.1 Introducción

En la actualidad el entorno organizacional se ha visto afectado por los continuos cambios que la globalización y la era de la información han provocado. Es por ello que las empresas y la sociedad en general, se han tenido que adaptar a esta continua variabilidad, reformando para ello los enfoques tradicionales de administración en los cuales se basaban, cómo también reestructurando los procesos y procedimientos habitualmente utilizados, de tal manera de alcanzar un resultado financiero positivo que le permita a la organización crecer y perdurar en el tiempo.

La aparición de nuevos enfoques en la administración ha colaborado a que las empresas logren asegurar calidad en sus productos y servicios, en este sentido hace un par de décadas las organizaciones han comenzado a dirigir sus esfuerzos en variables que antes no eran considerados. Es así como hoy en día el estudio de los activos intangibles ha cobrado una importancia mayor, en comparación con la corriente tradicional basada en los activos tangibles.

Una de las tendencias que se ha tenido que adaptar, son los sistemas de control de gestión, debido a que su enfoque basado únicamente en el ámbito financiero, lo vuelve una herramienta poco compatible con la situación actual que viven las empresas.

Es por esta razón que el cuadro de mando integral surge como un instrumento que ayuda a enfrentar las tendencias actuales en el control de gestión, debido a que es una herramienta que integra tanto los enfoques tradicionales sustentados en los activos tangibles, como también a la concepción moderna basada en los activos intangibles.

En el informe presentado a continuación, se exhibirá la elaboración del diseño del cuadro de mando integral, considerando para ello desde la redefinición de la planificación estratégica, la elaboración de los objetivos estratégicos e indicadores para cada perspectiva, hasta la confección del mecanismo de control que permita verificar el cumplimiento de los objetivos. Todo esto acompañado de un sistema de información y una base de datos que ayude a la medición y verificación de los indicadores de gestión.

## 1.2 Objetivos

El desarrollo del presente estudio se realiza tomando en consideración el trabajo elaborado en la empresa Rincón de Don Lomo e involucra el cumplimiento de los siguientes objetivos:

### 1.2.1. Objetivo General

Elaborar para la empresa Rincón de Don Lomo el diseño de un sistema de control de gestión, basado en el cuadro de mando integral considerando para ello los indicadores de gestión financieros en un sistema de información.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la planificación estratégica de la empresa.
- Diseñar los indicadores gestión para cada perspectiva que considera el CMI.
- Confeccionar un sistema de seguimiento de los indicadores, a través de metas y frecuencias.
- Elaborar una base de datos con los clientes de la empresa, que permita conocer el comportamiento de compra de los clientes y generar los pilares del sistema de información.
- Confeccionar un sistema de información que incluya a los indicadores de gestión de la perspectiva financiera de la empresa.

### 1.3 Descripción de la empresa

El restaurante Rincón de Don Lomo es una empresa familiar dedicada al rubro alimenticio que se encuentra posicionada por más de diez años en la ciudad de Puerto Montt, el restaurante está ubicado en la calle paseo Talca 80 local 6.

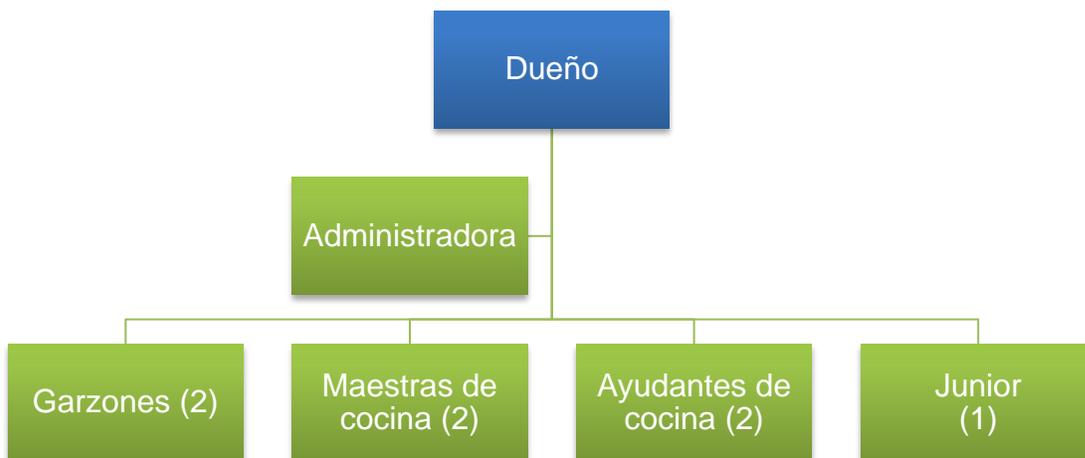
En cuanto a las características del local, éste cuenta con una capacidad para alrededor de 55 personas, además tiene una superficie de casi 100 metros cuadrados, distribuidos en tres pisos, un subterráneo, un primer y segundo piso. El subterráneo se puede utilizar para algunas situaciones especiales o cuando se complete la capacidad de mesas del primer piso, siendo éste último el sector principal en donde se ubican todas las mesas del restaurante. En el segundo piso se encuentran los baños y la cocina.

En relación a la temática, el local posee un ambiente cinéfilo, con variadas fotografías de películas en sus paredes, discos de vinilos, posters de artistas de cine y de películas, entre otros.

Los clientes objetivos del restaurante son principalmente trabajadores de empresas del sector céntrico de la ciudad, debido a que se ofrecen colaciones de rápida preparación, y por otro lado son también clientes las familias de clase social media. Cabe destacar que no se vende trago ni hay zona de fumadores, por lo que el ambiente es mucho más familiar y acogedor.

Por otro lado, existe una diversa gama de productos que se proponen a los consumidores, entre ellos se pueden destacar platos típicos de la zona, comida casera y rápida, ensaladas, entradas, pizzas y postres, además de lunes a viernes se ofrecen colaciones.

A continuación se presenta el organigrama de la compañía:



Fuente: Elaboración propia.

#### 1.4 Planteamiento del problema

El tema seleccionado surge de la necesidad de diseñar en el Restaurant Rincón de Don Lomo, ubicado en la ciudad de Puerto Montt, un sistema de control de gestión, basado en el cuadro de mando integral, que permita medir a diario y en forma permanente las diversas variables que inciden en el progreso de la empresa, de tal manera que, se genere información relevante y de calidad, que direcciona hacia el más adecuado proceso de toma de decisiones, como también al uso eficiente y oportuno de los recursos.

En la actualidad la empresa realiza control de gestión únicamente, a través de la medición diaria de los inventarios de algunas materias primas, lo que sólo aporta información para el abastecimiento de los insumos requeridos cada día para funcionar. Sin embargo, desde que el Restaurante comenzó a funcionar en el año 2002, no se ha implementado un sistema de control de gestión, ni mucho menos se ha hecho algún tipo de estudio que permita identificar:

- Costos totales.
- Porcentaje de utilidad de cada producto.
- Productos de mayor aceptación.
- Calidad en el servicio.
- Clientes fieles a la organización.
- Evolución de las ventas.
- Satisfacción de clientes.
- Utilidad diaria y mensual.

Lo mencionado anteriormente demuestra que el control de gestión que se realiza en la organización no mide los resultados de la empresa, sino que, por el contrario sólo cuantifica la variación de las materias primas. Por ello, es importante medir la información financiera, como también, cuantificar los elementos generadores de valor de la empresa, como por ejemplo lo son, la fidelidad de los clientes y el poseer trabajadores satisfechos con la organización. La medición de estas variables aporta con el conocimiento del valor real de las empresas, como también con la generación de criterios de decisión para la gestión organizacional.

De acuerdo a la información detallada en los párrafos anteriores, se desprende que es importante que las actividades que se desarrollan en el Restaurante, se complementen con un sistema de control gestión basado en el cuadro de mando integral, puesto que la estructura de éste se desenvuelve a través de diferentes puntos de vista, lo que permite saber de una mejor manera el comportamiento financiero y no financiero de la organización, y a tomar decisiones integrales, es decir, considerar decisiones que provienen del estudio de las diversas variables que interactúan en la organización.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso realizado por la alta gerencia de las empresas, que busca mantener un equilibrio viable entre la organización y el entorno. Para ello los directivos de las empresas, con la finalidad de que se cumplan los objetivos organizacionales, realizan planes de acción, basados en las variables internas y externas que interactúan en la organización, de las actividades que se desarrollarán en el futuro (WHEELEN, 2007).

A su vez Arnoldo Hax y Nicolás Majluf (1993) establecen que: “El proceso de planificación estratégica es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una firma y la asignación de responsabilidades para su ejecución”.

La planificación estratégica, según lo establecido por Kaplan R. y Norton D. (2009) y Muñiz L. y Monfort, E. (2005), en su formulación se basa en tres elementos fundamentales, la misión, visión y la estrategia, los cuales se definen a continuación.

#### 2.1.1 Misión

En relación a la misión de las organizaciones Wheelen (2007) señala que: “Una declaración de una misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece y los mercados que sirve”.

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

Para elaborar la misión Muñiz L. y Monfort E. (2005) establecen que se deben responder las preguntas representadas en la siguiente figura:

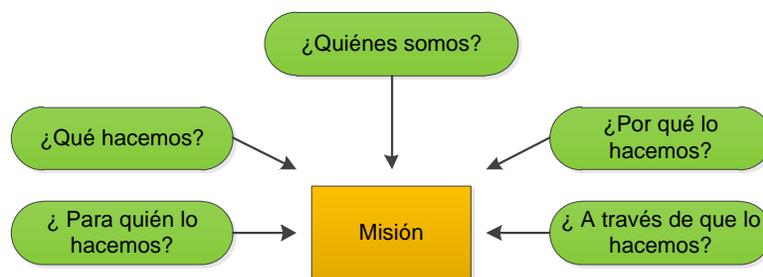


Figura 2.1: Preguntas que debe responder la misión.

Fuente: Muñiz L. y Monfort E. (2005).

### 2.1.2 Visión

La visión de una firma es una aspiración a futuro que los directivos tienen de la empresa, al respecto se deben dar a conocer las ventajas competitivas que se esperan alcanzar, la importancia de la existencia de la organización en términos del propósito corporativo, el negocio que se desea abordar, las relaciones con los stakeholders, y el desempeño meta a lograr. En el fondo la definición de la visión debe representar un resumen de la organización en el futuro (HAX, 1995)

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

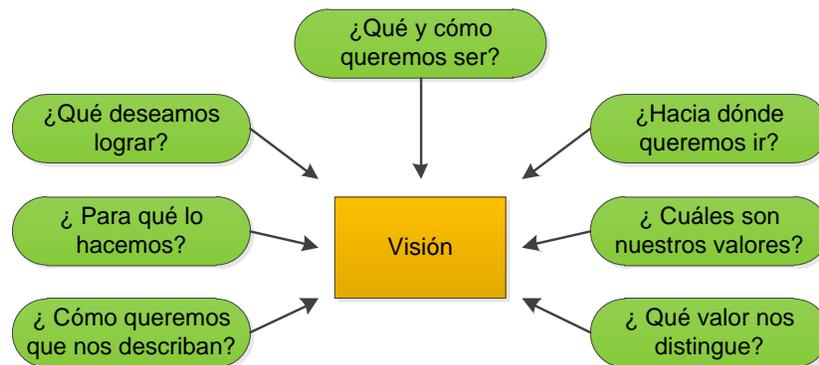


Figura 2.2: Preguntas que debe responder la visión.

Fuente: Muñiz L. y Monfort E. (2005).

### 2.1.3 Valores

Según Niven (2003) los valores son: “Los principios intemporales que guían a una empresa. Representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos sus empleados”.

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

### 2.1.4 Estrategia

Michael Porter (1996) señala que la estrategia es: “La posición única y valiosa, que implica una serie de actividades diferentes”. En este sentido el gran aporte de Porter está relacionado con la sostenibilidad que le da una estrategia competitiva a las empresas en el tiempo, puesto que tradicionalmente el enfoque de las organizaciones se encontraba en el mejoramiento de la eficacia operativa de las empresas, lo que si bien es cierto, aporta con la reducción de costos y una mejor rentabilidad, se llega a un punto en que todos los competidores logran obtener estas ventajas operativas, lo que hace finalmente que haya suma cero, puesto que la competencia tiene

prácticamente las mismas características, y a medida que pasa el tiempo los precios se mantienen o disminuyen y los costos siguen iguales lo que hace necesario que las empresas tengan que invertir en el largo plazo. No obstante la estrategia competitiva brinda a las organizaciones diferenciarse de las otras, porque hace que las compañías focalicen sus esfuerzos en ciertas actividades que permitan ofrecer una mezcla única de valor que no entregan las otras compañías.

En tanto Arnoldo Hax y Nicolás Majluf (1993) aportan con la definición unificadora de la estrategia, elemento que permite a la empresa en primer lugar mantenerse en el tiempo y en segundo lugar ser más flexible a los cambios constantes del entorno. El concepto unificado de estrategia es el siguiente:

- 1.- Es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo
- 2.- Determina y revela el propósito organizacional en términos objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos
- 3.- Selecciona los negocios de las organizaciones o aquéllos en que va a estar.
- 4.- Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma, y las fortalezas y debilidades de la organización.
- 5.- Abarca todos los niveles jerárquicos de la firma (Corporativa, de negocios y funcional)
- 6.- Define la naturaleza de las contribuciones económica y no-económica que se propone a hacer a sus grupos asociados.

En la actualidad han ido surgiendo nuevas tendencias del concepto de estrategia, las que establecen que éstas deben ser creadas para que las organizaciones generen valor. En este sentido, las empresas tienen que cambiar el pensamiento tradicional en el cual se han basado en las últimas décadas, es decir, que el éxito estará dado cuando la compañía supere a sus competidores, ya sea a través de la diferenciación en calidad, como también por el liderazgo en costos. En el fondo las estrategias empresariales desarrolladas hace décadas se enfocaban en vencer al competidor para aumentar la participación del mercado, no obstante la noción actual de estrategia tiene su foco en la innovación del valor (CHAN, 2005).

La estrategia por lo tanto representa el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de alcanzar el propósito de la organización, es por esto que el concepto de estrategia no es único, sino que depende de los diferentes puntos de vista bajo los cuales la compañía se quiera regir para lograr.

### 2.1.5 Innovación en valor

La innovación en valor es una nueva tendencia para la creación de estrategias, y consiste principalmente en que las empresas deben diferenciarse de la competencia ingresando a nuevos mercados, y con una estructura de costos menor. En este sentido lo que se quiere lograr es que la empresa deje de pensar en los competidores y se dedique a direccionar sus esfuerzos en la búsqueda de nuevos mercados, para ello la innovación no se debe considerar como la implementación de tecnologías de punta, ni mucho menos suponer lo que las estrategias basadas en la lucha por vencer a la competencia han venido instaurando desde hace décadas, es decir, que las ventajas competitivas se alcanzan de dos maneras, en primer lugar cuando la empresa realiza las actividades de la cadena de valor a un costo menor que el de la competencia y en segundo lugar cuando la organización efectúa estas actividades de una forma diferente a lo que hacen los competidores, esto implica, considerando al valor como lo que los clientes están dispuestos a pagar por un producto de acuerdo a sus cualidades, en el primer caso se generará un valor similar al de los competidores pero realizando las actividades de modo eficaz y en el segundo caso se realizarán las actividades a un costo similar, pero de una forma original, lo que provocará que los clientes estén dispuestos a pagar más que un producto de la competencia, y por ende se logrará un precio superior (PORTER, 2006). Por el contrario, las estrategias que tienen como piedra angular a la innovación en valor buscan que las empresas se diferencien de la competencia, generando un valor alto para los clientes y al mismo tiempo poseer una estructura de costos inferior (CHAN, 2005).

### 2.2 Análisis Estratégico

Wheelen (2007) denomina al análisis estratégico como análisis ambiental y establece que “El propósito del análisis ambiental es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la corporación”.

En relación al análisis estratégico Arnoldo Hax y Nicolás Majluf (1993) señalan que la planificación estratégica para su elaboración se basa en tres elementos fundamentales, en primer lugar la misión de la empresa, en segundo lugar el escrutinio interno de la empresa y finalmente las actividades externas de la compañía.

Por lo tanto, el análisis estratégico se puede considerar como una herramienta que se utiliza como un estudio previo a la planificación estratégica, porque entrega información referente a las cualidades internas y externas de la compañía y su entorno. Es por esto que los elementos que se mencionaron anteriormente toman como base el análisis situacional que propone el análisis estratégico. Para realizar un análisis estratégico se pueden utilizar diversas herramientas, no obstante en la investigación se utilizó el análisis FODA.

### 2.2.1 Análisis FODA

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

Luis Muñiz y Enric Monfort (2005) señalan que el análisis FODA es una herramienta que sirve para determinar y relacionar las amenazas y oportunidad externas, así como también las fortalezas y debilidades internas de una organización, ambos autores definen estos elementos de la siguiente manera:

#### a. Fortalezas

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

#### b. Debilidades

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

#### c. Amenazas

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

#### d. Oportunidades

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

## 2.3 Control de gestión

En el contexto de un mundo globalizado y competitivo el control de gestión, se ha posicionado como una herramienta de apoyo para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. Esto porque el aumento progresivo de la complejidad de las empresas y el constante cambio que hace del entorno una variable difícil de descifrar, vuelve inevitable controlar la gestión de las actividades que se desarrollan al interior de las organizaciones, de tal manera que éstas se puedan dirigir y coordinar hacia el cumplimiento de los objetivos de las empresas. (AMAT, 2003)

El concepto de control de gestión, ha ido evolucionando en la medida que el entorno organizacional lo ha hecho, es por ello que se pueden encontrar distintas definiciones de este concepto. No obstante Joan María Amat (2003) establece dos perspectivas de control de gestión, bajo las cuales se podrían agrupar a los diversos investigadores del control de gestión. Estas perspectivas son: la perspectiva limitada y la perspectiva amplia.

### 2.3.1 Perspectiva limitada

Está representada por el enfoque tradicional del control de gestión, es decir, cuando la complejidad de las organizaciones prácticamente no existía y cuando el entorno empresarial no era un ente que influyera en las decisiones de las empresas. Es así como el control de gestión puede encontrarse en los aportes de Taylor, a través del control de los tiempos, y en los estándares de producción (HERNANDEZ, 2001). En este sentido el control de gestión que se aplicaba, se basaba en la comparación de resultados, es decir, se evaluaba si lo planificado previamente se lograba alcanzar como resultado final.

Por otra parte, Joan María Amat (2003) establece que: “Desde una perspectiva limitada se puede entender el control de gestión como el análisis a posteriori y en términos monetarios de la eficacia de la gestión de los diferentes responsables de las empresa en relación a los resultados que se esperaban conseguir o a los objetivos que se habían predeterminado”.

### 2.3.2 Perspectiva amplia

Se refiere al enfoque moderno que ha de recibir el control de gestión, el cual pasa de ser un ente verificador de resultados a una herramienta de integración de todos los elementos que interactúan en las organizaciones, desde los distintos departamentos y los trabajadores, hasta el entorno empresarial. Es por ello que el control de gestión se convierte en un sistema de control que busca orientar a todo el entorno organizacional hacia la consecución de los objetivos de la empresa, de tal manera que no se interfiera la estrategia de la compañía. (AMAT, 2003).

En este sentido Joan María Amat (2003) señala que: “El control de gestión no sólo es realizado por la dirección, sino también por todas y cada una de las personas que forman parte de la organización, no sólo es realizado a posteriori sino permanentemente, no sólo se limita a los

aspectos técnicos de su diseño sino que debe adecuarse tanto a la cultura de la organización como a las personas que forman parte de la empresa, no se debe centrar exclusivamente en el resultado sino que se ha de realizar de forma flexible considerando al proceso de control como un mecanismo de motivación”. La figura presentada a continuación ilustra lo mencionado anteriormente:

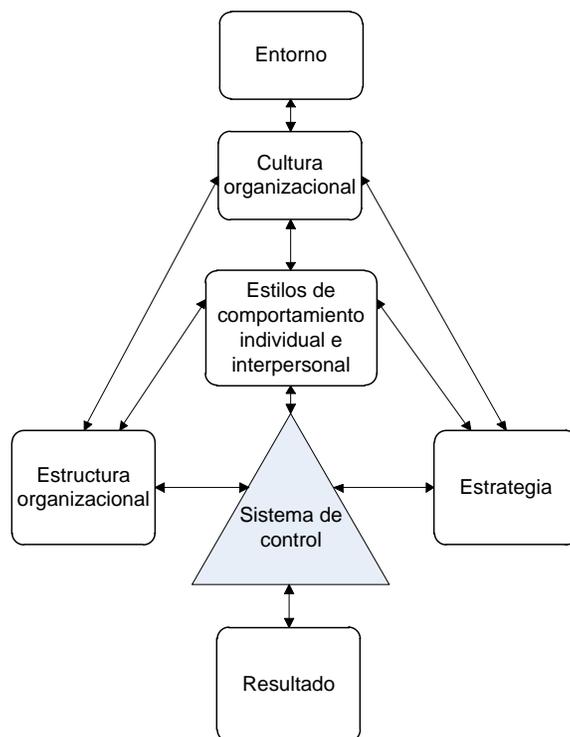


Figura N° 2.3: Elementos de un sistema de control.

Fuente: Amat, J. 2003.

A su vez, el control de gestión según Anthony y Govindarajan (2003), es un proceso en el que los directivos incitan a los participantes de la empresa a llevar a cabo las estrategias de la compañía. Por otro lado, señalan que es importante la congruencia de objetivos, entre los objetivos individuales de los integrantes de la empresa y los objetivos de la organización.

Por otra parte, y en relación a esta misma perspectiva, Goldratt (1994) relaciona el control de gestión con los objetivos globales y locales de las organizaciones, dando énfasis en que la preocupación de las empresas se direcciona hacia el logro de los objetivos globales y no existe una medición de la contribución que el cumplimiento de los objetivos locales hace frente a los objetivos globales de las organizaciones.

## 2.4 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI) o en inglés *balanced scorecard* es un sistema de control de gestión desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, y que nace en la década de los 80 debido al dinamismo que se generó producto de la globalización. Este cambio hizo que el enfoque tradicional del control de gestión, basado en las mediciones contables y financieras deje de ser el eje fundamental por el cual se rigen las organizaciones. Por ello es que el cuadro de mando integral aparece como una nueva herramienta para el control de gestión, que busca alinear la visión y estrategia de la organización desde cuatro perspectivas (Financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), en las que se realiza una medición de un conjunto de indicadores, que deben orientar hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

Luis Muñiz y Enric Monfort (2005) establecen que: “El cuadro de mando integral es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados”. En este sentido consideran que el cuadro de mando integral es un sistema de medición y gestión estratégica, como también una herramienta de comunicación. En primer lugar es un sistema de medición porque el *balanced scorecard* busca la consecución de los objetivos que nacen de la estrategia, a través de la valoración de los indicadores desde cuatro perspectivas (Financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento). En segundo lugar es un sistema de gestión estratégica debido a que traduce la estrategia organizacional en objetivos, establece acciones para lograr esos objetivos, a su vez crea indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos y por último metas para determinar el valor que deben alcanzar los indicadores de cada una de las perspectivas. Por último, es una herramienta de comunicación, porque se encarga de dar a conocer los objetivos estratégicos y los respectivos indicadores a todos los trabajadores, lo que permite generar una retroalimentación con los empleados, lo que se puede traducir en aportes en ideas y soluciones para alcanzar los objetivos y sobrepasar las dificultades.

Por otro lado Liliana Neriz (2005) estipula que el cuadro de mando integral es una herramienta que ayuda a verificar la consecución de los propósitos estratégicos de la compañía, y para ello se establecen indicadores basados en la estrategia de la empresa. Además dentro de las características del cuadro de mando integral se tiene que, en primer lugar está hecho en base a cuatro perspectivas, lo que favorece al equilibrio de objetivos a corto y largo plazo, como también al equilibrio entre indicadores financieros y no financieros. En segundo lugar el CMI como sistema de medición de desempeño involucra a la retroalimentación de la estrategia, lo que aporta con la opción de adaptar y modificar la estrategia de acuerdo a los cambios que puedan suceder en el entorno organizacional. Por último, el CMI se elabora a partir de cuatro perspectivas, las que contienen objetivos e indicadores, los que deben estar enlazados por medio de una relación causa efecto de tal manera de que haya concordancia en la consecución de la estrategia.

Como se ha señalado en varias oportunidades el cuadro de mando integral se elabora a partir de cuatro enfoques: Financiero, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. La figura N°2.2 da a conocer los elementos de cada enfoque, la relación que existe entre cada uno de ellos, además de la correspondencia que existe entre éstos y la visión y estrategia de la compañía, como también identifica las preguntas que intentan responder:

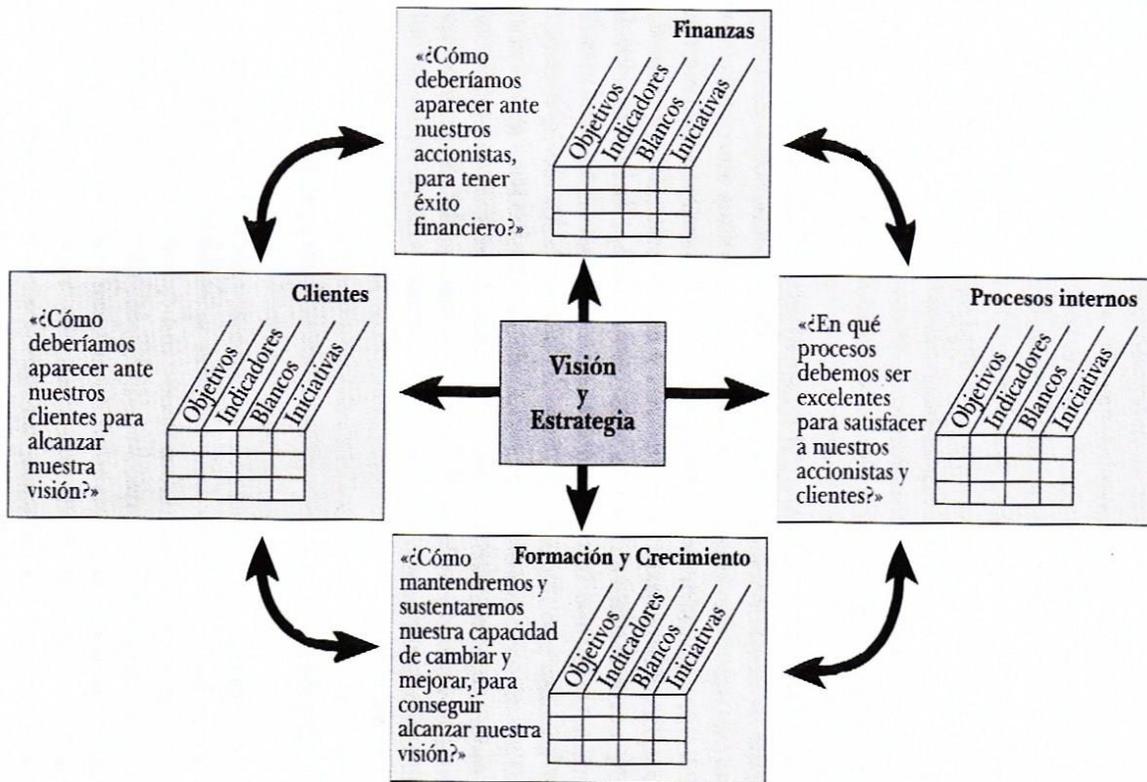


Figura N°2.4: Cuadro de mando integral

Fuente: Kaplan R. y Norton D. 2008.

En tanto Oriot Amat (2009) determina que el cuadro de mando integral es un conjunto de indicadores elaborados a partir de la estrategia de una empresa. Estos indicadores se realizan considerando cuatro perspectivas: Financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. En cada una de éstas se deben establecer indicadores que den a conocer una relación causa efecto entre cada perspectiva, de tal manera de que se pueda identificar la situación en que se encuentra la empresa en un determinado momento y la respectiva causa que originó aquel escenario. El motivo de que se construyan indicadores únicamente en las cuatro perspectivas nombradas antes, se debe a que en la medida que hayan mejoras en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se realizará un trabajo sobresaliente en los procesos internos, y si estos se hacen de buena forma el cliente estará más satisfecho y por ende comprarán más, lo que

se traducirá en un destacado resultado financiero. Esta situación se representa en la siguiente figura:

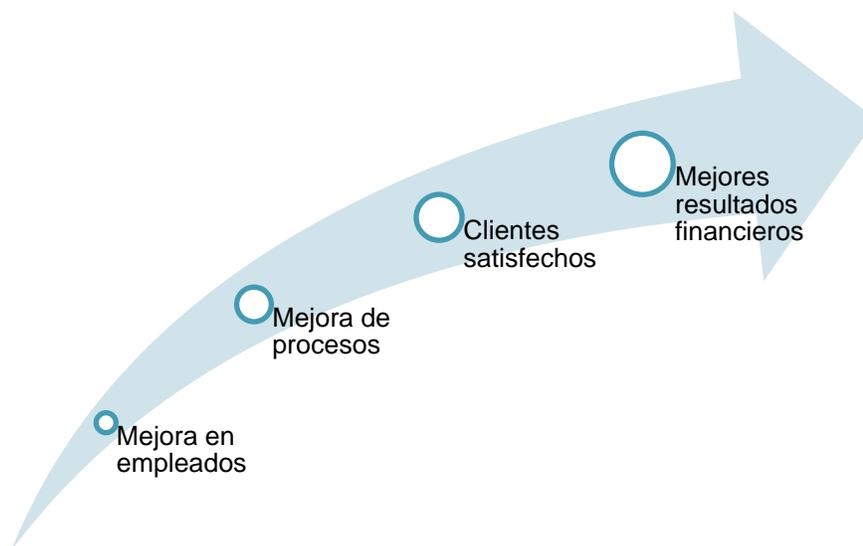


Figura N° 2.5: Relación entre las perspectivas del cuadro de mando integral.

Fuente: Elaboración propia con base en Amat, O. 2009.

Ricardo Casate (2007) señala que el cuadro de mando integral tiene un elemento diferenciador que no tienen la mayoría de los sistemas de gestión, éste es la puesta en práctica de la estrategia de la empresa y su respectiva retroalimentación.

En definitiva el cuadro de mando integral es una herramienta valiosa para las organizaciones, porque en primer lugar alinea a la empresa entorno a su estrategia. En segundo lugar, debido a que establece como sistema de medición la evaluación de cuatro perspectivas por medio de indicadores, los que deben responder a objetivos que se basan en la estrategia y que se elaboran para cada perspectiva. Lo mencionado anteriormente aporta con el análisis de información que no era considerada por el control de gestión tradicional, es decir la información no financiera o activos intangibles de una organización, y por otro lado como los indicadores generados apuntan en primera instancia hacia al cumplimiento de los objetivos de cada perspectiva y luego a la consecución de la estrategia de la compañía se puede identificar claramente cuáles serán las variables que mas influyen en la situación de la empresa. Por último el CMI debe integrar a todos los integrantes de la organización con la finalidad de que cada trabajador tenga claro cuál será su rol, y por ende la importancia de las operaciones que realizan a diario.

#### 2.4.1 Dificultades del cuadro de mando integral

Existen diversos autores que señalan que se pueden presentar inconvenientes y/o dificultades a la hora diseñar e implementar el balanced scorecard, es así como, Allan Price y Chris Bohner señalan:

1.- El cuadro de mando integral presenta inconvenientes cuando no tiene una alineación estratégica, esto puede suceder porque la estrategia de la empresa no fue definida correctamente o no se comunicó a los trabajadores, por tanto no está estipulado un camino al que seguir y por ello es que se vuelve difícil implementar y no se obtienen los resultados que este sistema de control de gestión debiera de entregar.

2.- Se presentan dificultades cuando los trabajadores no están alineados hacia la consecución de los objetivos de la organización, la idea es que los trabajadores de todos los niveles de la empresa tengan objetivos comunes que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

3.- Por último, los autores establecen que usualmente no hay una selección adecuada de los indicadores de gestión, sino que por el contrario las empresas que aplican el cuadro de mando integral se enfocan en indicadores mayoritariamente de la perspectiva de los procesos internos.

Por otro lado, Carla Curado y José Manica (2010) establecen que el cuadro de mando integral presenta las siguientes desventajas:

1.- No está diseñado para comunicar la estrategia a los niveles inferiores de la empresa, sólo para los mandos altos e intermedios.

2.- Es una herramienta que toma mucho tiempo en la etapa de implementación.

3.- Existen dificultades para estimar las relaciones causa efecto entre algunas variables del cuadro de mando.

4.- Es una herramienta que está focalizada en únicamente los clientes y no en otros stakeholders.

No obstante, a pesar de que existen dificultades e inconvenientes, según Laura Broccardo (2010) en una investigación concluyó que el balanced scorecard es una herramienta flexible, es decir, que tiene un alto grado de adaptación a las necesidades de cualquier tipo de empresa, inclusive a organizaciones del rubro de los restaurantes dado que éstos fueron uno de los tipos de empresas estudiadas en la investigación, además es flexible porque colabora con las empresas en la determinación de la estrategia y en la dirección necesaria para lograr los objetivos planteados por cada una de las organizaciones.

Por otro lado, Farías y Morales (2004) plantean que el cuadro de mando integral es considerado como una de las herramientas de gestión más importante en el último tiempo, es así como en el mundo en una investigación durante el año 2003 se obtuvo que cerca del 62 por ciento de 700 empresas utilizaban el cuadro de mando integral. En el caso de Chile en el año 2004 más del 40 por ciento de las empresas que cotizaban en la bolsa en esos años implementaron o estuvieron por implementar el balanced scorecard, porcentaje que se replicó en Canadá, mientras que en empresas suizas, alemanas y austriacas el porcentaje de utilización de esta herramienta ronda alrededor del 25 por ciento.

#### 2.4.2 Proceso de elaboración del cuadro de mando integral

De acuerdo a lo señalado por Kaplan y Norton (2008) el cuadro de mando integral, es más que un sistema de control de gestión, dada sus características es utilizado como un sistema de gestión estratégica, el que se elabora a partir de cuatro procesos de gestión, los que permiten que la empresa ponga en práctica la estrategia a largo plazo. Los procesos instaurados por Kaplan y Norton (2008) se detallan a continuación:

a. Traducir la visión y la estrategia: Es el punto de partida del CMI, en este proceso los altos directivos de la empresa deben definir claramente la estrategia de la organización, de tal manera que a partir de ella se elaboren objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, éstos últimos deben representar claramente, a través de una cadena causa efecto, la forma de actuar que debe tener la organización en cada perspectiva, para así poder obtener la estrategia definida con anterioridad, posteriormente para cada uno de los objetivos se tienen que generar indicadores de gestión, y en este caso se deben seleccionar aquellos que mejor representen el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

b. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: En este proceso se debe informar a todos los integrantes de la organización de la estrategia, objetivos e indicadores desarrollados en el primer proceso, de modo que los trabajadores sepan las variables críticas que influirán en la consecución de los objetivos, además del impacto que tendrán las actividades desempeñadas por cada uno de los trabajadores de la empresa, de tal forma de lograr que los trabajadores de todos los niveles de la organización se alineen hacia el logro de los objetivos de las perspectivas del cuadro de mando, y así se alcance la estrategia organizacional.

c. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: En este caso luego de que el cuadro de mando integral ya ha sido informado a todos los integrantes de la organización, se tienen que cuantificar los objetivos estratégicos que se quieren lograr, para esto se tienen que determinar las metas que se desean alcanzar para cada uno de los indicadores financieros y no financieros, logrando con esto generar un mecanismo de control que permita evaluar el funcionamiento de la organización en cualquier periodo de tiempo, asegurando de esta forma que se cumplan con los objetivos estratégicos y posteriormente se alcance la estrategia de la organización. Luego es necesario establecer las iniciativas que apoyarán a la consecución de cada uno de los objetivos y por ende de los indicadores de gestión establecidos en el cuadro de mando integral.

d. Aumentar el feedback y formación estratégica: Es el último proceso y es uno de los más alabados del CMI, porque permite comprobar la compatibilidad de la estrategia con las características del entorno organizacional, lo que ayuda a vigilar que la estrategia empleada sea pertinente con el contexto en el que se va desarrollando la compañía y, en el caso de que existiese alguna desviación, el cuadro de mando integral se retroalimenta, lo que crea un nuevo

aprendizaje, el que desencadena una nueva estrategia y por tanto se reconstruyen otra vez todos los elementos que nacen a partir de ésta. Lo que brinda a la organización una oportuna capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno y además permite que ésta se encamine nuevamente hacia el cumplimiento de la estrategia.

El proceso de elaboración del cuadro de mando integral se ilustra en la siguiente figura:

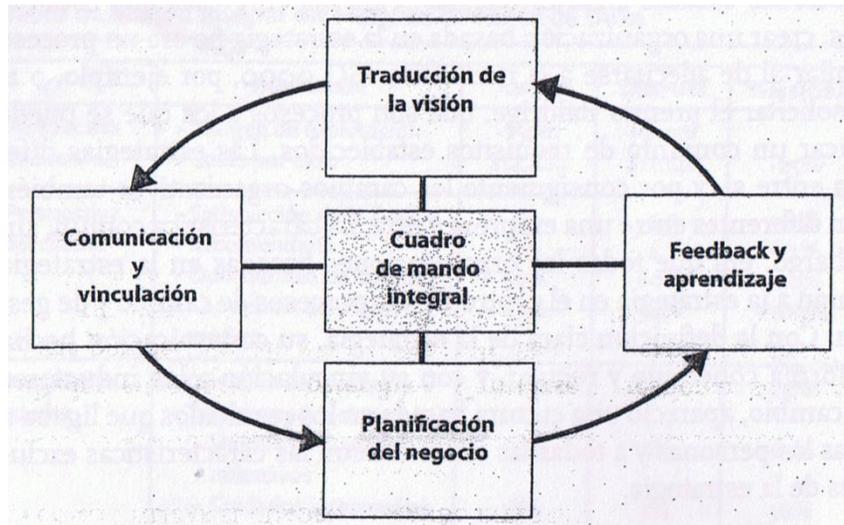


Figura N°2.6: Procesos de gestión del cuadro de mando integral.

Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2009)

Por otro lado de una manera más detallada los pasos para la realización del balanced scorecard se pueden reflejar en la ilustración presentada a continuación:

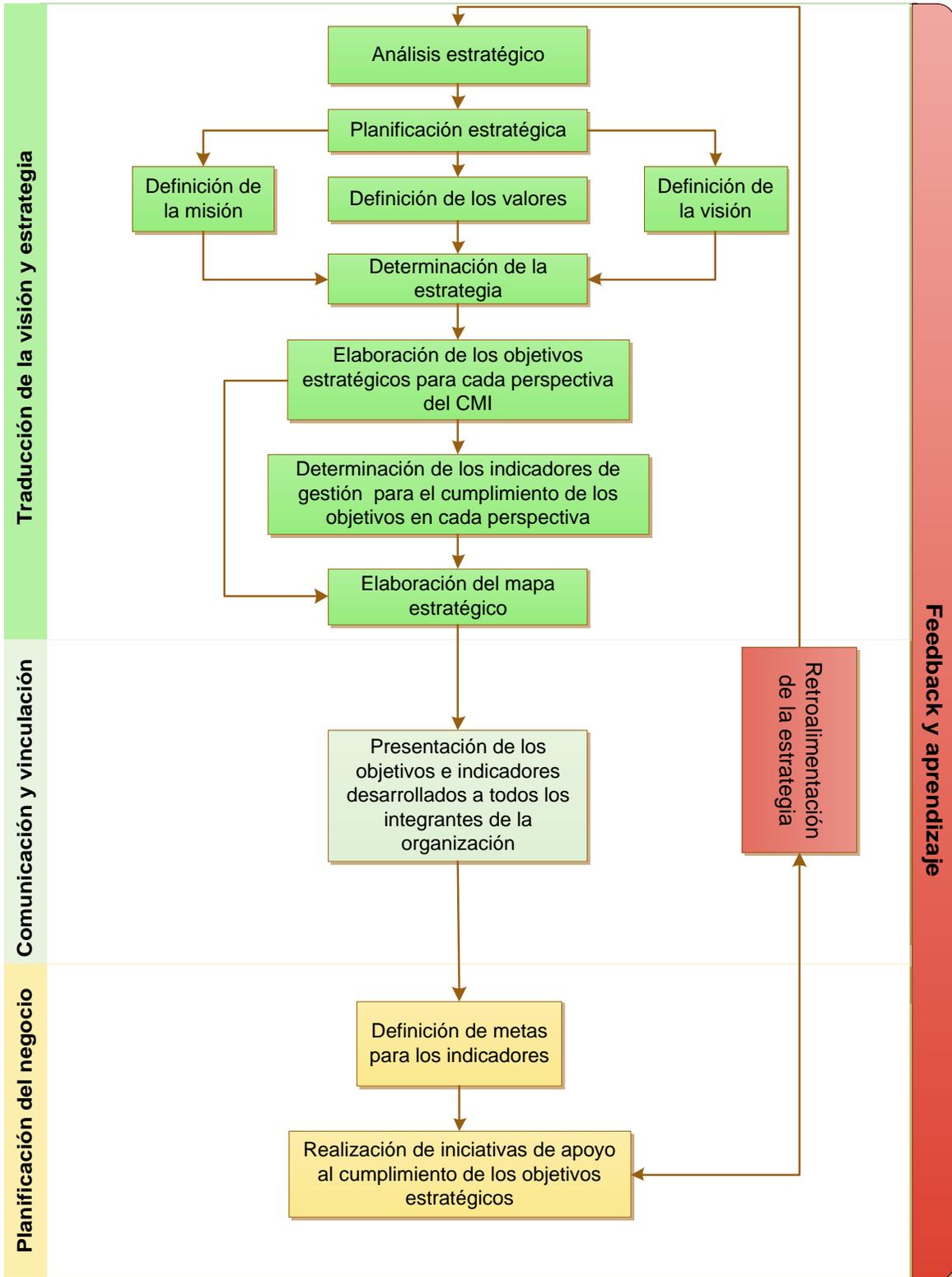


Figura N°2.7 Pasos para la elaboración del cuadro de mando integral.

Fuente: Elaboración propia basado en Kaplan R. y Norton D. (2009) y Muñiz L. y Monfort E. (2005).

### 2.4.3 Perspectivas del cuadro de mando integral

Perspectiva financiera: Los indicadores financieros sirven para determinar los resultados económicos de las acciones efectuadas por la empresa, con respecto a ello los indicadores de esta perspectiva aportan con la verificación del cumplimiento que la puesta en marcha de la estrategia debe alcanzar en términos rentables, algunos ejemplos de indicadores son el crecimiento de las ventas, la generación de flujo caja y el valor añadido económico (KAPLAN, 2008).

Perspectiva del cliente: Esta perspectiva se basa en la premisa de que cuando los clientes no están satisfechos con el producto o servicio que la empresa elabora, los resultados financieros serán negativos, por lo que no se podrán alcanzar los objetivos económicos. De ahí en más, que en esta perspectiva es importante determinar los clientes y mercado objetivo al cual se apuntará, para que de esta forma se puedan realizar mediciones acorde a los segmentos seleccionados. En esta perspectiva se elaboran indicadores según los resultados satisfactorios que estipula la estrategia, tales como la retención de clientes y la adquisición de nuevos clientes. Además se tienen que incluir indicadores del valor que la organización aporta a los segmentos seleccionados, tales como las entregas puntuales y los plazos de tiempos de espera (KAPLAN, 2008).

Perspectiva del proceso interno: En este caso Kaplan y Norton (2008) señalan que la perspectiva del proceso interno tiene que estar enfocada e integrada en dos puntos fundamentales: En primer lugar a la creación de valor, por medio del control y mejora de los procesos que se realizan en la empresa, y en segundo lugar y representando el aporte del cuadro de mando integral, se tienen que identificar los procesos internos que son críticos para la satisfacción del segmento de clientes de la empresa, esto incluye, si es que es el caso, la creación de procesos internos que no se llevan a cabo en la actualidad, como también la detección de nuevos procesos que satisfagan las necesidades futuras de los clientes.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Esta perspectiva es el cimiento principal que la organización debe tener para alcanzar mejoras y obtener un crecimiento en el largo plazo, porque representa a las personas, los sistemas y procedimientos de la empresa, los que deben tener las capacidades adecuadas para poder alcanzar a las objetivos futuros de las demás perspectivas (KAPLAN, 2008). En este sentido, cuando una empresa requiera alcanzar objetivos financieros, de clientes y de procesos internos al largo plazo, tiene que elaborar toda una base tecnológica y de know how que brinde las capacidades necesarias tanto al personal, a los sistemas y a los procedimientos para que puedan funcionar acorde a los requerimientos futuros.

### 2.4.4 Mapa estratégico

El mapa estratégico es la representación de las relaciones causa efecto entre los objetivos de cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. La idea es que a través de la ilustración del mapa estratégico de la compañía se represente la estrategia en que se basa.

Kaplan y Norton (2009) establecen que: “El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y las finanzas”.

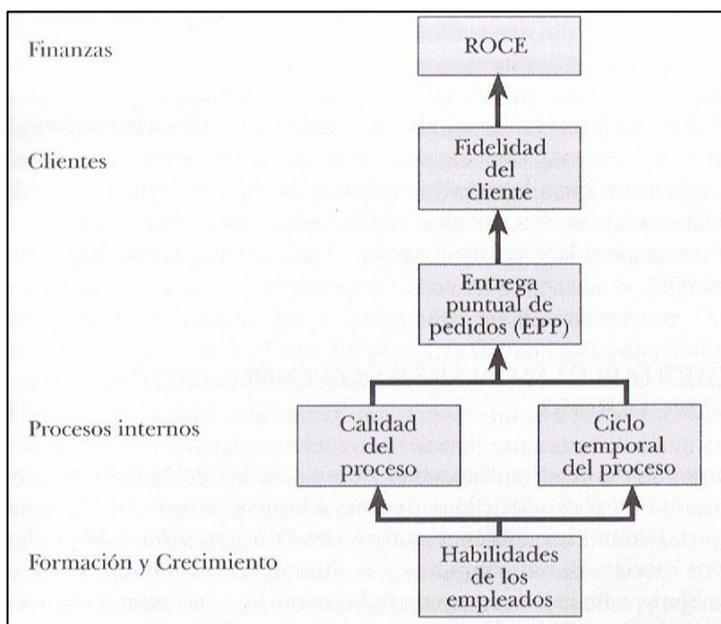


Figura N°2.8: Ejemplo de mapa estratégico

Fuente: Kaplan R. y Norton D. 2008.

#### 2.4.5 Tipos de indicadores de gestión

La elaboración de un cuadro de mando integral implica la creación de indicadores de gestión que representen claramente las relaciones causa efecto entre los objetivos estratégicos de cada objetivo. Los indicadores de gestión pueden ser de dos tipos:

##### a. Indicadores de resultados

Según Luis Muñiz y Enric Monfort (2005) los indicadores resultados o también denominados indicadores pasados: “Representan las consecuencias de acciones tomadas previamente”.

##### b. Indicadores de la actuación

En este caso los Indicadores de la actuación o futuros, de acuerdo a lo que Luis Muñiz y Enric Monfort (2005), son: “Las medidas que llevan (o impulsan) los resultados alcanzados en los indicadores pasados”.

#### 2.4.5 Sistema de seguimiento del cuadro de mando integral

Una vez que se elaboraron los indicadores de gestión, se tienen que fijar las metas e iniciativas para cada indicador, de tal manera de verificar el cumplimiento de los objetivos, y por ende comprobar la coherencia de la estrategia. A continuación se profundizarán ambos conceptos:

##### a. Fijación de metas

En esta instancia a los indicadores se les deben incorporar las metas que se pretenden alcanzar, esto sirve como valorización del cumplimiento de los objetivos. El sistema de control funciona comparando los datos prefijados en las metas con la información real respecto al indicador en un periodo de tiempo determinado. (MUÑIZ, 2005).

##### b. Iniciativas para alcanzar los objetivos

Las iniciativas tienen la finalidad de apoyar al cumplimiento de los objetivos. Con respecto a esto se debe verificar si las iniciativas dispuestas realmente ayudan a alcanzar los objetivos, y en el caso de que no, se deben generar nuevas iniciativas que si lo hagan. Las buenas iniciativas tienen que tener un responsable, fechas de comienzo y finalización, un dato definido a lograr y recursos comprometidos para su puesta en práctica. (MUÑIZ, 2005).

#### 2.5 Categorización ABC

La categorización ABC es una herramienta derivada de la ley de Pareto, es decir, se basa en el concepto de que en una población de elementos determinados el 20 por ciento de éstos representa el 80 por ciento del valor total de ellos, mientras que el 80 por ciento restante representa el 20 por ciento del valor total. (MULLER, 2004)

En el caso de la categorización ABC lo que se hace en primer lugar es definir un criterio bajo el cual se desarrollará la categorización, por ejemplo el nivel de ventas que tienen 20 productos de una empresa, Posteriormente se debe ordenar de forma descendente el nivel de venta de los productos, es decir, se hace una tabla en la que el primer producto es el que tiene el mayor nivel de ventas y así sucesivamente se van ingresando los datos hasta llegar al producto de menor valor. Luego se determina el porcentaje de incidencia de cada producto y se añade a la tabla el valor acumulado del porcentaje de incidencia. Finalmente se categoriza como "A" a los productos más populares, en este caso los con mayor venta y que representarían entre el 70 y 80 por ciento del total, después se tipifica como "B" a los artículos que tienen ventas intermedias entre un 15 y 25 por ciento del total. Finalmente se caracteriza como "C" a los productos con menor nivel de venta y que representarían alrededor del 5 por ciento del total. (HEIZER, 2004)

Como motivo de la investigación, se utilizará el siguiente criterio para la categorización:

Tabla N°2.1: Criterios para la categorización ABC.

<b>Categoría</b>	<b>Porcentaje que representa (%)</b>
<b>A</b>	0-70
<b>B</b>	71-90
<b>C</b>	91-100

Fuente: Elaboración Propia.

## 2.6 Base de datos

Con respecto al concepto de base de datos Elmasri y Navathe (2007) señalan que:

- Una base de datos representa algún aspecto del mundo real, lo que en ocasiones se denomina minimundo. Los cambios introducidos en el minimundo se reflejan en la base de datos.
- Una base de datos es una colección de datos lógicamente coherente con algún tipo de significado inherente. No es correcto denominar base de datos a un surtido aleatorio de datos.
- Una base de datos se diseña, construye y rellena con datos para un propósito específico. Dispone de un grupo pretendido de usuarios y algunas aplicaciones preconcebidas en las que esos usuarios están interesados.

## 2.7 Sistemas de información

En la actualidad, las organizaciones están inmersas cada vez más en un mundo globalizado, en el que la información juega un rol fundamental para el cumplimiento de los objetivos de las empresas. Esto ha permitido que los sistemas de información en las empresas se vuelvan necesarios para lograr mejores resultados.

Considerando que la organización es un sistema, en el que todos los departamentos interactúan con la finalidad de alcanzar objetivos que benefician a trabajadores y dueños. Se puede señalar que en todos los sistemas organizacionales debe existir un sistema de información, el que según Senn (1990) es: "El medio por el cual los datos fluyen de una persona o departamento hacia otros, y puede ser cualquier cosa, desde la comunicación interna entre los diferentes componentes de la organización y líneas telefónicas hasta sistemas de cómputo que generan reportes periódicos para varios usuarios". En este sentido, el gran aporte de los sistemas de información es que cooperan con todos los sistemas que hay dentro de una organización, de tal forma de que todos los componentes existentes se vinculen para realizar un trabajo eficiente y direccionado al mismo objetivo.

### 2.7.1 Sistemas de información y cuadro de mando integral

Según Luis Muñiz y Enric Monfort (2005) existe una relación directa entre el cuadro de mando integral y los sistemas de información, pues estos últimos proporcionan parte de la información que el CMI requiere para el cálculo de los indicadores de gestión, además de servir de soporte para la identificación de las desviaciones entre las metas propuestas y los resultados reales.

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1 Tipo de investigación

La presente investigación se realizará a partir de un enfoque mixto, es decir, de un estudio cualitativo y cuantitativo. En primer lugar, la investigación es cualitativa, porque para realizar el cuadro de mando integral se requiere de un análisis de la planificación estratégica de la empresa. En segundo lugar es cuantitativa, debido a que la información que se requiere y se genera a través del cuadro de mando integral es producto de indicadores de gestión que tienen valores cuantitativos, por otro lado porque para la elaboración del sistema de información se utilizará estadística descriptiva y categorización ABC para obtener los elementos necesarios para el cálculo de los indicadores de gestión

#### 3.2 Metodología

La metodología empleada se basa en el modelo de cuadro de mando integral establecido por Kaplan y Norton (2008), como también en los aportes de Vilfredo Pareto, creador de la ley de Pareto. La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación se presenta a continuación:

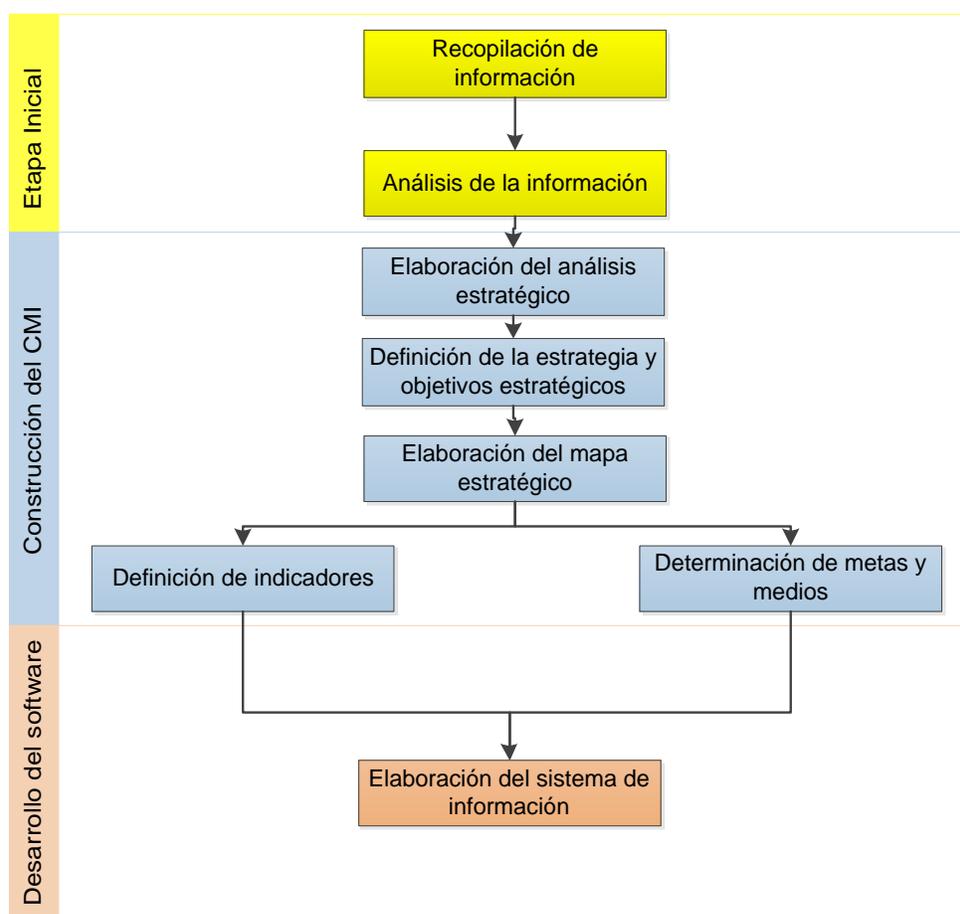


Figura N°3.1: Metodología.

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.1 Recopilación de información

En esta etapa se indagaron las referencias bibliográficas de diversos autores, necesarias para sustentar la investigación. Para ello se recopiló información referente a las tendencias de control de gestión y su evolución en el tiempo, para lo que se consideró especial énfasis en los aportes de Joan Amat, Robert Kaplan, David Norton, Michael Porter, Oriot Amat, Luis Muñiz y Enric Monfort, entre otros, debido a que estos profundizaron y maduraron las variables del cuadro de mando integral: Control de gestión, Planificación estratégica, Mapas estratégicos e Indicadores de gestión. Se le da importancia a estas variables, debido a que son fundamentales para la elaboración de un cuadro de mando integral.

Dentro de la revisión bibliográfica se estudiaron dos libros escritos por Robert Kaplan y David Norton, “El cuadro de mando integral” (2008) y “Cómo utilizar el cuadro de mando integral”(2009), los que tratan sobre las características que tienen los cuadros de mando integral y los diversos pasos que se deben realizar para su implementación. Ambos libros son pilares del desarrollo de la investigación, los que se utilizan como base para la elaboración del cuadro de mando integral en el restaurante Rincón de Don Lomo.

En adición, se estudiaron los autores: Chan Kim (2005) y René Mauborgne, con su libro “La estrategia del océano azul”, los cuales crearon un nuevo lineamiento para la elaboración de la estrategia empresarial, el que se complementó con el libro “La gestión basada en el valor” de John Martin y William Petty (2001), los cuales -de forma general- determinan las variables que realmente son las que dan a conocer el valor de una compañía, y por ende bajo las cuales las empresas se deberían evaluar. Por otro lado, se analizaron los aportes de Michael Porter (1996) en su publicación en la revista Harvard Business Review “What is strategy?”, en el que explica la importancia y las características de la estrategia competitiva como herramienta de apoyo a la eficacia operativa para lograr la sostenibilidad en el tiempo de las organizaciones. Además se analizó la contribución de Luis Muñiz y Enric Monfort de su libro “Aplicación práctica del cuadro de mando integral”(2005) que enseña de forma didáctica todos los pasos a seguir necesarios para la construcción de un cuadro de mando integral.

Luego de definido el fundamento teórico de la investigación, y con la finalidad de tener un conocimiento profundo de la organización, se recolectó la información interna de ésta, a través de diversos métodos:

#### a. Antecedentes generales de la empresa

Por medio de una entrevista con el dueño de la empresa, se consultaron los antecedentes generales de la organización, de tal manera de obtener toda la información necesaria para el desarrollo de la descripción de la compañía.

## b. Información financiera

Posteriormente, la información financiera de las ventas de la empresa se recolectó a través de los registros del libro de ventas, así como también del talonario de facturas de la empresa. Por otro lado, los costos de la empresa fueron recopilados de diferentes modos, en primer lugar los costos de las materias primas provinieron de las facturas de compra de la empresa y de visitas a terreno. Los costos fijos se obtuvieron de las facturas de compra a excepción de los gastos en trabajadores y los impuestos promedios cancelados mensualmente, los que se obtuvo de las planillas de sueldos y de visitas a terreno. Finalmente, toda la información conseguida se registró en una planilla Excel.

## c. Ventas diarias

En tercer lugar, se recopiló la información por un período de un mes de los productos vendidos en el restaurante. Para la recolección de información se consideró el mes de octubre de 2011, puesto que tal como claramente se observa en la figura N°3.2 las ventas durante los meses del año son similares en la mayoría de los meses, exceptuando los meses de diciembre hasta principios de marzo en donde se registran las mayores ventas. La información de las ventas diarias se obtuvo por medio del detalle del consumo de las mesas atendidas, este consumo posteriormente se ingresó en una planilla Excel para así registrar las respectivas ventas. Por otro lado, la información de las ventas mensuales se recopiló por medio del registro realizado en Excel del libro de ventas de la empresa.

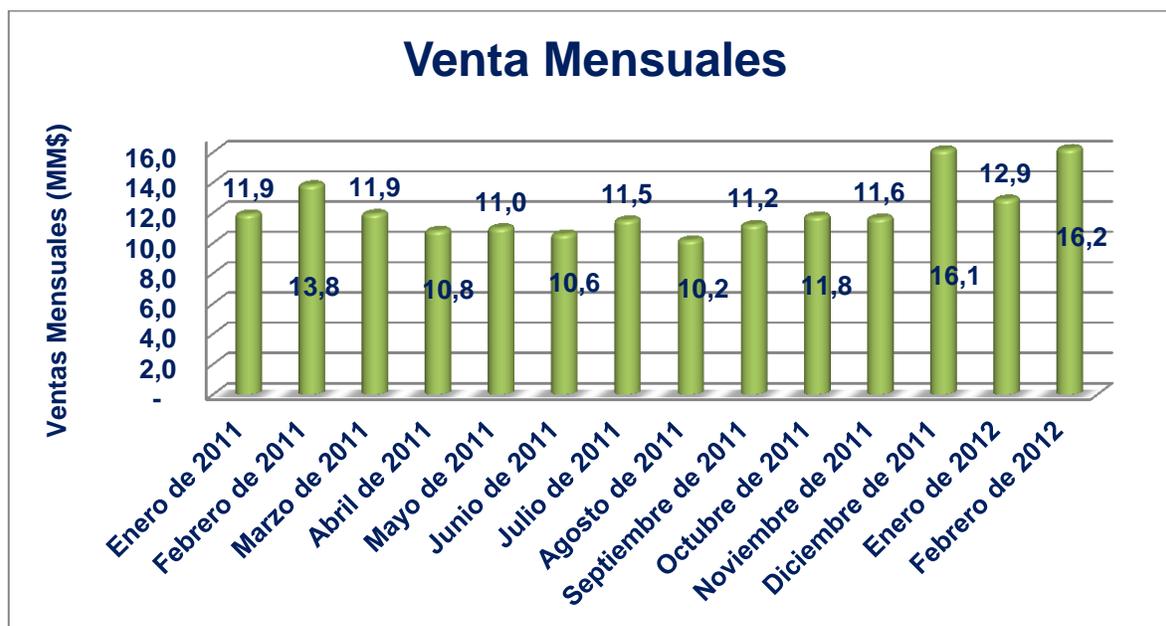


Figura N°3.2: Ventas Mensuales

Fuente: Elaboración Propia

#### d. Base de datos de clientes

Después, con el motivo de la creación de una base de datos, en conjunto con el dueño de la empresa se decidió realizar un concurso, para el cual se diseñó un cupón (Anexo A) que fue entregado durante un mes a la mayoría de las mesas que ingresaba al restaurante. La información de consulta contenida en el cupón incluyó los siguientes campos:

- Nombre
- Apellidos
- Rut
- Teléfono
- Email (opcional)
- Fecha de nacimiento
- Comida Preferida en Don Lomo

Finalmente cada uno de los datos se ingresó en una planilla Excel.

#### e. Rendimientos de las materias primas

Luego de obtener la información de las ventas diarias, y a través de la toma de datos y por medio de consultas a las maestras de cocina del restaurante, se recopiló la información necesaria para calcular la cantidad de materias primas requeridas para la elaboración de cada uno de los productos que la empresa ofrece en su carta (Anexo O), así como también se determinaron los rendimientos asociados a la utilización de las materias primas, cabe destacar que los rendimientos de las materias se consideraron como el porcentaje de pérdida que proviene de utilización de una determinada materia prima (Anexo B). Por último se registró la información en una planilla Excel.

#### f. Análisis estratégico

Con respecto al análisis interno y externo de la organización, tal como se estableció en la fundamentación teórica de la investigación se realizó a través del análisis FODA, para lo cual se obtuvo la información por medio de entrevistas al dueño de la compañía (Anexo C) como también con consultas a los trabajadores de la organización, además parte de la información del análisis FODA provino del aprendizaje que brindaron las visitas a la empresa.

#### g. Planificación estratégica

En este caso para la elaboración de la planificación estratégica del Restaurante se realizó una entrevista con el dueño de la empresa con la finalidad de conseguir la información base necesaria para confeccionar todos los elementos que Kaplan R. y Norton D. (2009) y Muñiz y Monfort (2005) proponen como fundamentales para la elaboración de la planificación estratégica de una empresa.

### 3.2.2 Análisis de la información

#### a. Información financiera

En lo referente a la información financiera recolectada, esta fue ordenada y clasificada en la planilla Excel, para lo cual se definieron los siguientes ítems: Carnes y pollos, mariscos y pescados, abarrotes, artículos para ventas, útiles de aseo y limpieza, mano de obra suministros básicos y otros, útiles de oficina, frutas y verduras, condimentos, conservas y congelados, bebidas y jugos, gelatería, lácteos quesos y carnes, y por último panes. Posteriormente y considerando el registro de las ventas y las facturas de compra se calcularon los costos totales que hubo en la empresa durante el mes de octubre del 2011 (Anexo D), así como también se identificaron las materias primas y otros productos que se considerarían como costos fijos. Para finalizar, con la finalidad de detectar aquellos elementos que representan los mayores desembolsos de dinero en la organización, se elaboró una categorización ABC con respecto, en primer lugar a los costos totales agrupados por ítem en el mes de octubre del 2011 (Anexo E) y en segundo lugar una categorización ABC con relación a cada uno de los elementos que significan erogaciones de dinero para la empresa (Anexo F).

#### b. Ventas diarias

Con el objeto de identificar aquellos productos que proveen un mayor nivel de ventas, se realizó un análisis a través de dos herramientas. En primer lugar, a partir de la información del mes de octubre registrada en la planilla Excel se realizaron en base a las consideraciones de Heizer (2005), tres categorizaciones ABC, una con respecto a las ventas totales del mes en el primer turno (Anexo G) posteriormente con las del segundo turno (Anexo H) y finalmente con el total de productos vendidos en el mes (Anexo I) En segundo lugar, se realizó un análisis estadístico descriptivo para identificar el comportamiento de los productos vendidos, a través del cálculo del promedio de ventas, y del máximo y mínimo de éstas (Anexo J). Cabe destacar que existe una diferencia de \$348.173 entre el registro de las ventas proveniente del detalle del consumo las mesas atendidas y la información del libro de ventas de la empresa, tal situación se debe a ventas con facturas no documentadas en los borradores de los garzones.

#### c. Base de datos de clientes

Con respecto a la base de datos de clientes, se decidió crear un sistema de información que registre los datos de los clientes automáticamente en la planilla Excel, sin que exista la necesidad de escribir los datos celda por celda en Excel, sino que por el contrario, a través de una pantalla de datos se ingrese la información de los clientes y por medio de un botón, directamente se traspasen a la planilla Excel. Por otro lado, tomando en consideración los registros de la base de datos, se realizaron dos consultas, una para establecer qué cliente estará de cumpleaños y la segunda consulta para identificar sus respectivos datos de contacto, información que se vinculó al sistema

de información de los indicadores de gestión con la finalidad de generar alguna promoción y/o regalo para que el cliente se sienta identificado con la organización.

#### d. Rendimientos de las materias primas

Con la información recopilada y registrada en la planilla Excel se realizaron tres actividades fundamentales para el desarrollo de la investigación, en primera instancia se establecieron los costos variables unitarios de cada uno de los productos que la empresa ofrece a sus clientes (Anexo K), estos costos se calcularon en base a las cantidades de materias primas que se utilizan para elaborar los productos de la empresa, cabe señalar que no se consideraron los costos de energía ni de mano de obra, puesto que ambos son considerados como costos fijos, debido a que mensualmente no tienen variación, en este sentido se puede establecer que los costos variables calculados representan los costos marginales de cada uno de los productos, no obstante es importante señalar que no se incluyeron en el cálculo de los costos variables los costos de inventario, puesto que no existe un registro histórico de los inventarios de materias primas.

En segundo lugar con esta información se calculó el margen de contribución de los productos que la empresa ofrece en su carta (Anexo L), finalmente se vincularon los datos necesarios para el cálculo de los indicadores de gestión en el sistema de información.

#### e. Análisis estratégico

Con la información obtenida de la entrevista al dueño de la empresa, y producto de los aprendizajes adquiridos en las visitas a terreno se realizó un análisis FODA, en el que se incorporaron los factores que influyen en el desarrollo de la empresa a los correspondientes elementos del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

#### f. Planificación estratégica

El proceso de elaboración del cuadro de mando integral, de acuerdo a la figura N° 2.5 comienza con la planificación estratégica de la empresa, es por eso que ésta se elaboró tomando en consideración la información obtenida de la entrevista con el dueño de la empresa, esta información posteriormente fue asociada e instaurada, respectivamente con la misión, visión y estrategia de la organización, siendo ésta última un elemento clave para el cuadro de mando integral, pues todos los factores que el CMI considera deben estar relacionados con la consecución de la estrategia.

#### 3.2.3 Definición de los objetivos estratégicos

A continuación se determinaron los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento), bajo los cuales la organización se debe regir para alcanzar lo planteado en la estrategia de la empresa.

Para ello se realizaron entrevistas con el dueño de la empresa (Anexo M), así como también se visitaron las instalaciones del restaurante.

#### 3.2.4 Elaboración del mapa estratégico

Una vez que se establecieron los objetivos de estratégicos, se elaboró el mapa estratégico de la organización, es decir, se realizó la representación de las relaciones causa-efecto existente entre los objetivos de cada perspectiva.

#### 3.2.5 Definición de indicadores de gestión

En esta etapa se crearon los indicadores de gestión requeridos para que el Restaurante Rincón de Don Lomo cumpla con los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas del CMI. Además se realizó un registro de los objetivos y sus respectivos indicadores en una planilla Excel.

Por otro lado, se definieron las fórmulas de cálculo de los indicadores, como también la función e importancia que cada uno de éstos representa. También se confeccionó un diagrama con las relaciones causa-efecto de los indicadores de gestión.

#### 3.2.6 Determinación de metas, medios y responsables de los indicadores de gestión

La elaboración de indicadores por sí sola, no asegura la efectividad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, debe existir un mecanismo de control que regule el valor de los indicadores en cualquier instante que se requiera, para ello es que se establecieron las metas que tienen que alcanzar los indicadores de gestión, así como también sus respectivos responsables y los medios que colaboran con la consecución de los objetivos estratégicos.

Luego de definidas las metas, se realizó un registro de éstas en conjunto con los respectivos responsables para cada uno de los indicadores de gestión en una planilla de cálculo Excel.

Finalmente, después de elaborados los medios que ayudan con el cumplimiento de los objetivos estratégicos se realizó un registro de éstos con sus respectivos objetivos en una hoja de cálculo Excel.

#### 3.2.7 Confección del sistema de información

Luego de desarrollado el cuadro de mando integral en la empresa, se elaboró un sistema de información que proporcione la información necesaria para el cálculo de los indicadores de gestión de la perspectiva financiera del cuadro de mando integral. Cabe destacar que el sistema fue realizado por medio de la programación orientada objetos en el software Visual Basic que incluye Microsoft Excel.

En primer lugar, en conjunto con el dueño de la empresa se definieron las características que debía de tener el sistema de información.

En segundo lugar, luego de definidas las especificaciones del software se determinaron los datos con los que se debía contar para calcular los indicadores de gestión

En tercer lugar, se estableció la información que el software de gestión debía de registrar para que de esta forma el sistema se convierta en una herramienta de apoyo a la gestión de la empresa y no únicamente un sistema de medición de indicadores.

Finalmente se diseñó y programó el sistema de información, de acuerdo a las características consideradas anteriormente.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Análisis estratégico

El análisis situacional de la organización se realizó a través del siguiente análisis FODA:

#### 4.1.1 Análisis FODA

##### a. Fortalezas

- El restaurante tiene una ubicación geográfica buena, se encuentra en el sector céntrico de la ciudad y en uno de los paseos que tiene mayor afluencia de público en la ciudad.
- Los productos ofrecidos por la empresa son de alta calidad y el valor de estos es similar y en algunos casos inferior a lo que ofrecen los competidores más cercanos.
- La empresa tiene convenios con las dos empresas operadoras de las tarjetas de alimentación estudiantiles, respectivamente Sodexo y Accor.
- La organización es reconocida en la ciudad, por su buena atención y preocupación por el cliente
- La decoración del local es entretenida y con un claro ambiente cinéfilo.
- El ambiente del restaurante, está enfocado para las familias, el local no tiene área para fumadores y no vende ningún tipo de bebidas alcohólicas.
- Los trabajadores de la empresa, han desempeñado sus labores por más de cinco años en el rubro, por lo que tienen experiencia en el desarrollo de sus actividades.
- La empresa trabaja con proveedores que son cumplidores, y por lo general no hay problema en la entrega de materias primas.

##### b. Debilidades

- El restaurante no cuenta con una promoción adecuada para la empresa y sus productos, sólo existen afiches y promociones al interior del local. Las promociones se deberían extender a las redes sociales, además de a la entrega de volantes.
- El restaurante no ha implementado continuamente productos de marca personal que generen un alto impacto en las ventas, por el contrario ha elaborado productos similares a lo que ofrece la competencia y por tanto las ventas de estos no han sido altas.
- Se debe capacitar a los trabajadores de la cocina en lo que respecta a eficiencia en producción, debido a que, si bien es cierto que los productos son de calidad, se tienen que reducir los tiempos de elaboración y los costos de producción.

- En la empresa no se ofrece a los clientes ningún tipo de productos con alcohol, por ejemplo no se venden vinos ni cervezas, esto hace que el restaurante no sea atractivo para aquellos consumidores que habitualmente acompañan sus comidas con un algún tipo de trago, ya sea de acompañamiento, aperitivo o bajativo.
- Los tiempos de elaboración de productos en los horarios punta son altos, por lo general la cocina no cuenta con la capacidad para responder con los mismos tiempos de producción que un horario valle, lo que provoca cierta molestia en los clientes.
- Actualmente no existen actividades que sirvan para distraer a los clientes en el tiempo de preparación de los productos pedidos, lo que hace que estos recurran constantemente a consultar por el estado de sus pedidos y en algunos casos a molestarse si es que hay demoras. Únicamente como actividad de distracción es la música de ambiente del restaurante, la que en muchos casos no influye ni atrae el interés del cliente.
- En la empresa a diario se van adquiriendo la mayoría de las materias primas, las que se compran en supermercados y carnicerías de la ciudad, esto hace que el administrador en primer lugar, pierda mucho tiempo en la realización de estas tareas y además, no controle adecuadamente las actividades que se realizan durante el horario de las nueve a las once de la mañana, periodo utilizando generalmente para las compras.
- No existe un adecuado control del inventario de materias primas, esto porque en algunas ocasiones no se tiene claro cuales son los productos que faltan, y en el momento en el que el cliente hace su pedido recién desde la cocina avisan que no tienen las materias primas para la elaboración del producto, esto produce que el cliente se moleste y en algunas ocasiones no compre en el restaurante. Esta situación demuestra en primer lugar, comunicación inoportuna entre la cocina y el administrador y por otro lado, poca planificación en la compra de materias primas.

#### c. Oportunidades

- Actualmente existe demanda por productos que se pueden vender fuera de los horarios de mayor afluencia de público en el restaurante, por ejemplo en las tardes y en horario de once se podría innovar y crear productos acordes a estos espacios de tiempo. Por ejemplo se podrían ofrecer téis aromáticos, o jugos vitamínicos
- Hoy en día hay una demanda constante para la realización de eventos especiales, ya sea para personas, empresas o instituciones públicas, y el restaurante cuenta con un comedor privado para la realización de estas actividades para lo cual se podría hacer una excepción y ofrecer algún tipo de aperitivo, vino y/o bajativo exclusivamente para este tipo de eventos.

- El restaurante está ubicado en una de las calles más transitadas de Puerto Montt, lo que le brinda la oportunidad de realizar algún tipo de promoción, como por ejemplo: la entrega de volantes
- Existen empresas que son proveedores de la mayoría de los productos necesarios para que la empresa funcione, por lo que sería bastante beneficioso evaluar la factibilidad económica de considerar para el proceso de compra un proveedor integral que entregue los productos que la empresa requiere día a día, para que así el administrador no pierda parte de su tiempo en la realización de las compras. cabe destacar que la organización cuenta con una pequeña bodega, por lo que existe la posibilidad de almacenar los productos adecuadamente.
- En la actualidad el servicio nacional de capacitación y empleo ofrece a las empresas cursos de capacitación gratuitos, a través de las franquicias tributarias. Por ello sería bueno que se capacite a los trabajadores en algunos cursos, acorde al trabajo, para que éstos aumenten sus conocimientos técnicos con respecto al cargo, y por tanto el servicio entregado por la empresa mejore su calidad.

#### d. Amenazas

- La aparición de nuevas empresas de comida rápida en la ciudad, sobretodo los locales móviles en las calles aledañas a la ubicación de la empresa, así como también nuevos competidores que ofrecen productos similares son una clara amenaza para la organización.
- Los alimentos sustitutos también corresponden una amenaza para la empresa, por ejemplo las comidas light y las comidas preparadas selladas al vacío que venden los supermercados.
- Las crisis financieras afectan negativamente al rubro, tanto las internas de la ciudad, como las del país. Por ejemplo, cuando ocurrió la crisis financiera mundial y la crisis salmonera las ventas del restaurante durante esos periodos tuvieron una baja considerable. Por ende las crisis económicas son una amenaza que afecta directamente las ventas de la empresa.

## 4.2 Planificación estratégica

Los elementos esenciales para la planificación estratégica se definen a continuación:

### 4.2.1 Misión

La misión del restaurante consiste en satisfacer las necesidades de alimentación de las personas, a través de productos de calidad en tiempo y preparación, elaborando éstos en un tiempo adecuado y con un sabor y temperatura apropiada, con el fin de que los clientes regresen y el local sea reconocido por su prestigio, para ello en la empresa se ofrecen distintos tipos de comidas caseras y rápidas, así como también productos típicos de la zona. Cabe destacar que la conservación del prestigio es fundamental, siendo los clientes objetivos aquellas personas que pasan por el sector y que generalmente son de clase social media.

### 4.2.2 Visión

Rincón de Don Lomo aspira a ser el mejor restaurante de comida casera, rápida y típica de la región de los Lagos. Asimismo, lograr excelencia en calidad y atención eficiente con sus clientes. Sumado a esto, se debe acompañar con la continua implementación de productos innovadores basados en las tendencias de alimentación nacional y extranjera, con una estructura de bajos costos. Y finalmente, lograr que cada nuevo cliente se sienta satisfecho con nuestra atención y se vuelva un fiel consumidor de los productos de nuestra organización, logrando de esta manera un aumento sostenible en la rentabilidad y llegando a ser un destacado referente turístico de la zona sur de Chile.

### 4.2.3 Valores

Los principales valores bajo los cuales se rige la organización son los siguientes:



Figura N° 4.1: Valores de la organización

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.4 Definición de la estrategia

Actualmente la empresa se desenvuelve en un entorno organizacional bastante competitivo, en el que la calidad del producto, como la del servicio son altamente necesarias para que la empresa se mantenga en el tiempo, ambos factores, en la medida que se cumplan permiten que los clientes sean fieles al consumo de los productos de la empresa. Es importante destacar que si no existe una calidad razonable del producto y/o servicio brindado, lo más probable es que los clientes se vayan a la competencia, por el simple hecho de que los clientes buscarán un lugar que les satisfaga mejor sus requerimientos.

Por lo tanto, los clientes son los que brindan valor a un restaurante, por ello es que la estrategia de Rincón de Don Lomo consiste en crear nuevos segmentos de mercado, esto acompañado de una estrategia de costos bajos, debido a que si se logran aumentar los clientes y disminuir los costos, la rentabilidad de la empresa será mayor. Eso sí, no se debe desvalorizar la calidad del producto, ni mucho menos la del servicio ofrecido.

#### 4.3 Elaboración de los objetivos estratégicos

La confección de los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral es un proceso que se lleva a cabo posterior a la planificación estratégica de la empresa y a la determinación de la estrategia organizacional, y representa para el balanced scorecard uno de los elementos de mayor importancia, puesto que a través de ellos se da a conocer el camino que se debe recorrer para que la estrategia de la empresa se alcance, por otro lado, permiten describir, comunicar, implementar y controlar la estrategia en todos los niveles de la organización. En este sentido, dada la importancia de los objetivos estratégicos en conjunto con el dueño de la empresa se decidió elaborar políticas (Anexo N) para cada una de las perspectivas, de tal manera de comprometer a la organización en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y por ende de la estrategia antes detallada. A continuación se dan a conocer los distintos objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral:

##### 4.3.1 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera, tal como se fundamentó en la teoría de la investigación busca determinar si la implementación y ejecución de la estrategia está creando resultados positivos en la rentabilidad de la organización, es decir, si las actividades realizadas en virtud del cumplimiento de la estrategia planteada están creando valor en la compañía. Es por ello que en conjunto con el dueño de la empresa se determinó que los objetivos estratégicos más representativos para esta perspectiva son los siguientes:

a. Aumentar las utilidades

Considerando que el entorno bajo el cual se desenvuelve el restaurante Rincón de don lomo no presenta muchas variaciones, más bien el mercado es estable y predecible, debido a que se encuentran claramente definidos aquellos periodos de tiempo en el que el flujo de clientes es mayor. Por ello es que el aumento de utilidades se presenta como una opción factible como causante de la disminución de la estructura de costos de la empresa o de un aumento de los ingresos.

b. Ampliar el segmento de mercado

Actualmente las ventas del Restaurante se distribuyen de manera desigual en el transcurso del día, sucede que por lo general, la hora punta de venta se ubica en un intervalo entre las doce y cuatro de la tarde, mientras que los horarios valle se hallan principalmente entre las cuatro y seis de la tarde, en donde casi no entran clientes a la empresa, por ello es que se vuelve necesario realizar un esfuerzo adicional para aumentar las ventas en este horario y una buena manera de lograrlo es a través de la búsqueda de un nuevo segmento de mercado. La situación de las ventas mencionada anteriormente, se refleja en la figura N°4.2 que se presenta a continuación, en donde el nivel de ventas del primer turno (09:00am a 16:00pm) es claramente superior a las ventas del segundo turno (16:00pm a 23:00pm):

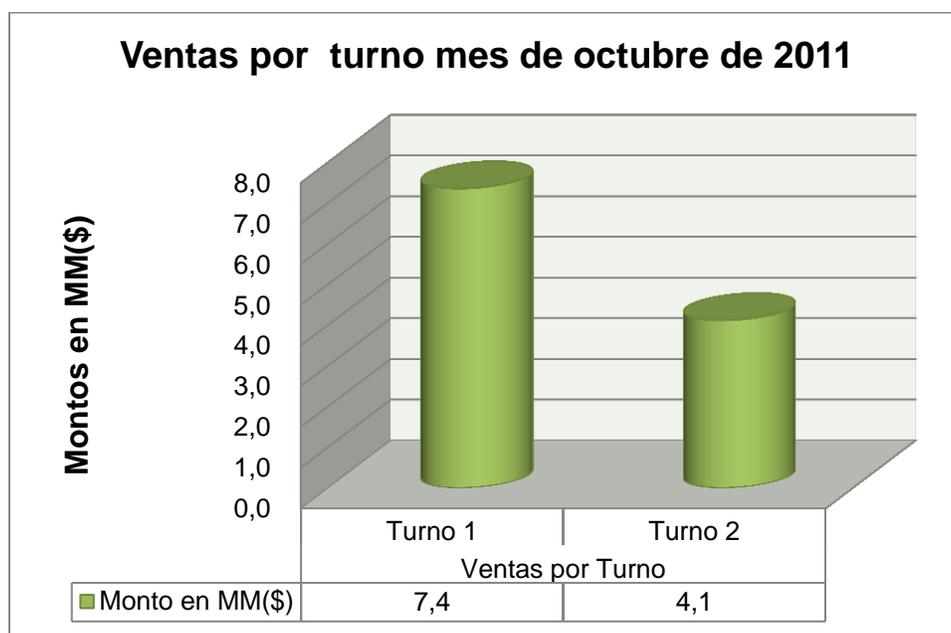


Figura N°4.2: Ventas por turno, mes de octubre de 2011

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3.2 Perspectiva del cliente

Los objetivos estratégicos de esta perspectiva buscan determinar los factores que permiten generar valor para el cliente, por ello es que producto de un trabajo en conjunto con el dueño del restaurante se definieron los siguientes objetivos estratégicos:

#### a. Mejorar la satisfacción de los clientes

Para la empresa es importante mantener clientes satisfechos, porque de esta manera se logra conservar a la clientela y además colaborar con que éstos vuelvan en reiteradas ocasiones a consumir los productos. Por otro lado, alcanzar la satisfacción de los clientes ayuda a que éstos divulguen a sus conocidos que el restaurante es una empresa que brinda un buen servicio y que ofrece productos de calidad, en otras palabras, lograr la satisfacción de los clientes permite que ocurra lo que se conoce como el marketing boca a boca. A continuación se presenta la figura N°4.3 correspondiente a los comentarios registrados desde enero de 2011 hasta enero de 2012 en el libro de sugerencias y reclamos de la compañía:

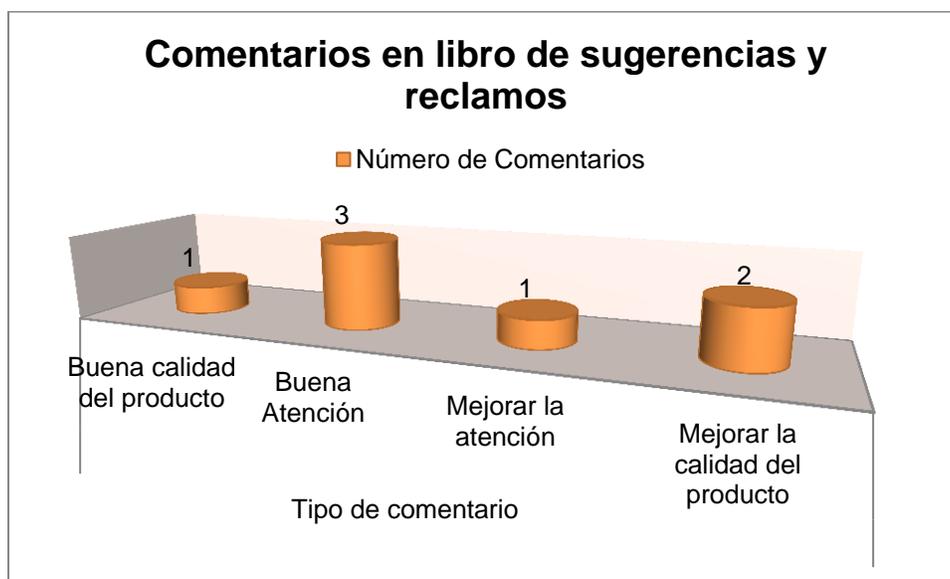


Figura N° 4.3: Comentarios en libro de sugerencias y reclamos.

Fuente: Elaboración propia.

#### b. Aumentar la cantidad de clientes

Los clientes del restaurante son los encargados de generar todo el valor necesario para que la empresa se mantenga y mejore con el tiempo, por ello es que este objetivo apunta hacia la búsqueda de nuevos clientes para la organización, porque en la medida en que haya más clientes la utilidad alcanzada por la empresa será mayor. Actualmente, y tomando como referencia la información proveniente de la base de datos creada a partir del concurso realizado, se registraron alrededor de 150 clientes que ingresaron al Restaurante, no obstante esta información debe ser

corroborada, porque existieron cupones que no cumplían con los requisitos mínimos de datos para poder registrarlos en la base de datos.

#### 4.3.3 Perspectiva del proceso interno

El gran aporte de la perspectiva del proceso interno, se centra en que es la perspectiva base para la creación de valor para los clientes, así como también para alcanzar resultados económicos positivos. Para la elaboración de los objetivos de esta perspectiva, se realizaron visitas a la cocina del restaurante, además de conversaciones con el dueño de la empresa, el resultado de ambas situaciones se tradujo en los siguientes objetivos:

##### a. Elaborar productos para nuevos segmentos de mercado

Es esencial para la organización captar a clientes de distintos segmentos de mercado, para así diferenciarse de la competencia y generar nuevas entradas de dinero, por ello es que se decidió que uno de los objetivos de esta perspectiva es crear nuevos productos que permitan captar a clientes de otros segmentos de mercado.

##### b. Mejorar la rapidez en la atención al cliente

La empresa se caracteriza por realizar una buena atención al cliente en términos de la toma y entrega del pedido, sin embargo surgen demoras en la entrega de los pedidos en el horario punta de ingreso de clientes, esto sucede mayoritariamente en los tiempos de preparación de las comidas caseras, pues éstas se elaboran en el momento y no se encuentran preparadas como es el caso del menú del día. Por lo tanto se hace necesario establecer como objetivo la mejora en la rapidez de la atención al cliente, específicamente en la elaboración de los pedidos en los horarios punta. En la figura N°4.4 ilustrada a continuación se dan a conocer los tiempos promedios de preparación del menú del día y de los productos caseros en el horario punta de ingreso de clientes:

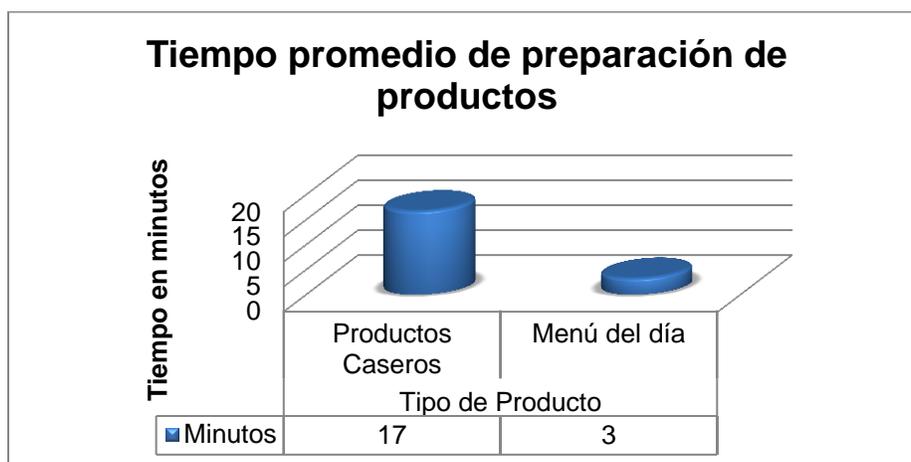


Figura N° 4.4: Tiempo promedio de preparación de productos.

Fuente: Elaboración propia.

### c. Disminuir los costos de producción

Es importante para la organización ser eficientes en los costos producción, porque esto colabora positivamente con la mejora en la utilidad de la compañía, además de aportar con la sostenibilidad de la empresa. Por ello es que es factible la consideración de este objetivo dentro de la perspectiva de procesos internos, además considerando la figura N°4.4, se puede observar claramente que los costos de producción representan el mayor porcentaje de costos en la empresa, por ello es que controlar y lograr reducir los costos de esta área significa un aporte positivo para el aumento de la utilidad de la organización.

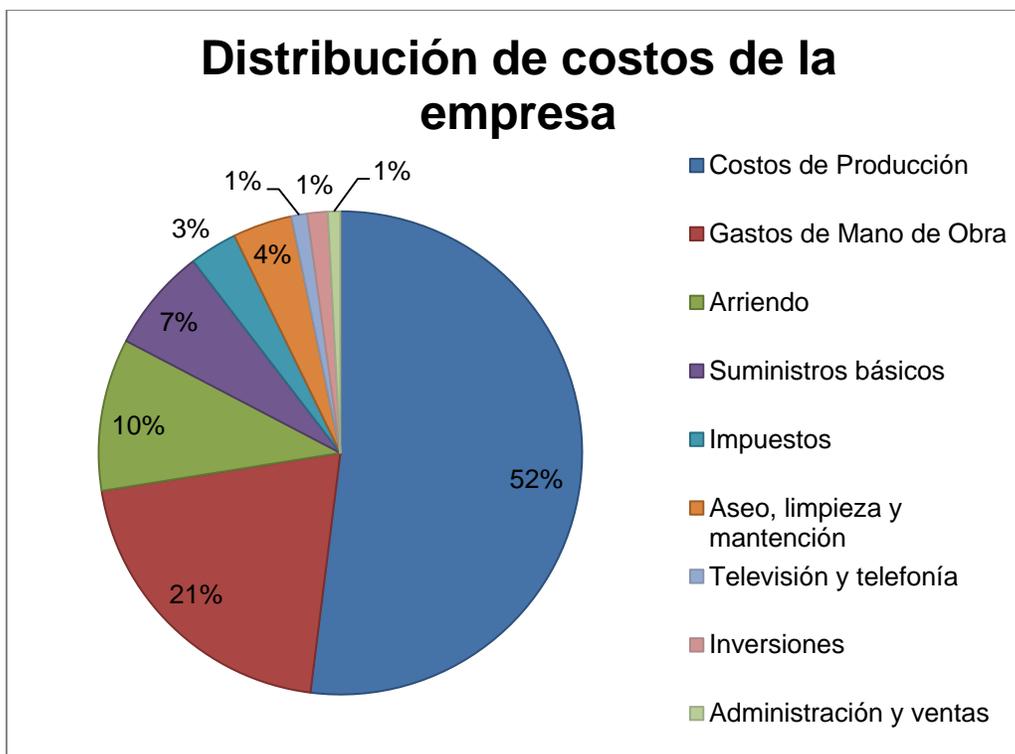


Figura: 4.5 Distribución porcentual de los costos de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La cuarta perspectiva del cuadro de mando integral, es la encargada de transformar los activos intangibles de la empresa en información tangible para ésta. En este sentido, tal como se estableció en la teoría de la investigación, esta perspectiva representa los cimientos necesarios para que la organización pueda cumplir con los objetivos de las demás perspectivas del CMI, es por ello que por medio de reuniones con el dueño y el administrador de la empresa se elaboraron los siguientes objetivos estratégicos:

a. Mantener a los trabajadores capacitados

Actualmente en la empresa no se ha implementado ningún tipo de capacitación para los trabajadores, sin embargo la compañía busca aumentar el perfeccionamiento de sus trabajadores para que así éstos adquieran herramientas que permitan mejorar la eficiencia en la realización de los procesos internos de la empresa.

b. Aumentar el uso de tecnologías de información

El apoyo en la utilización en tecnologías de información se ha convertido en un área de interés para la organización, debido a que no ha existido en todo el tiempo de funcionamiento del restaurante ningún tipo de apoyo de este tipo. Por ello es que se hace fundamental avanzar en este ámbito, debido a que colabora a mejorar la productividad de los procesos que se llevan a cabo al interior de la empresa, lográndose con ello una disminución en los tiempos de espera de los clientes y dependiendo de la tecnología de información aplicada se puede contribuir positivamente a la disminución de la estructura de costos de la organización.

c. Mantener la satisfacción de los trabajadores

Toda empresa requiere de trabajadores que realicen efectivamente sus actividades, por ello es que se vuelve necesario que cada uno de los participantes de la organización se encuentre satisfecho con ésta. Por ello es que para lograr este objetivo se tomó en consideración el cuestionario de satisfacción laboral creado por Meliá, J.M y Peiró, J.M (1989), el cual fue modificado acorde a las características de la empresa.

#### 4.4 Mapa estratégico de Rincón de don lomo

Los objetivos estratégicos presentados anteriormente se ilustran en la siguiente figura:

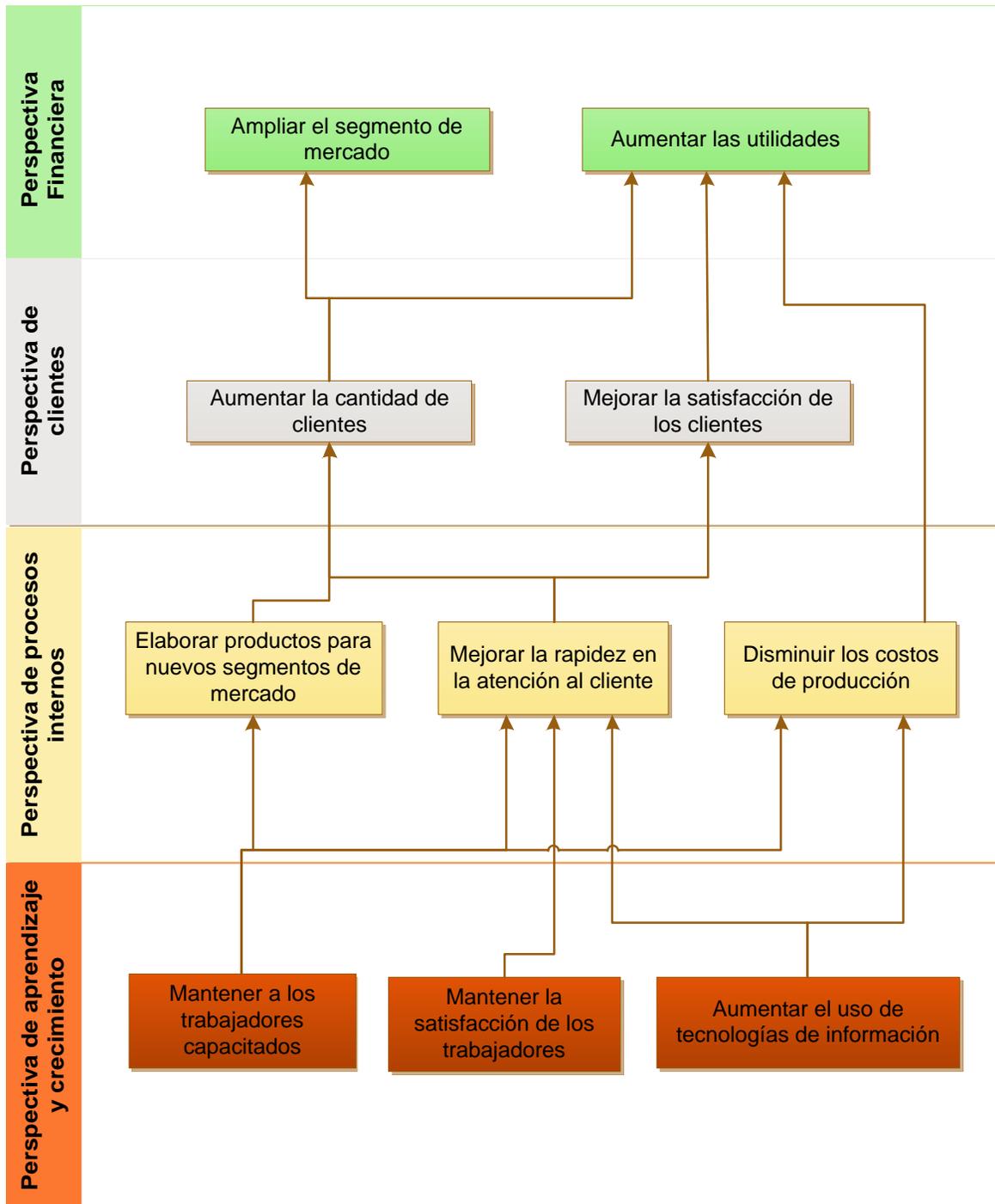


Figura 4.6: Mapa estratégico de Rincón de don Lomo

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.5 Elaboración de los indicadores de gestión

En esta etapa se desarrollaron los indicadores de gestión para cada uno de los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, los que se definen a continuación

##### 4.5.1 Indicadores perspectiva financiera

###### a. Objetivo estratégico: Aumentar las utilidades

En este caso lo que se necesita es identificar indicadores que den cuenta del aumento de utilidades en la empresa, en base a esto se establecieron los siguientes indicadores:

Utilidad neta: Este indicador mide la utilidad neta producto de las acciones realizadas en el restaurante. Este es un indicador que cuantifica claramente lo que está sucediendo con la empresa.

Fórmula de cálculo= Utilidad neta mes<sub>i</sub> (4.1)

Variación de utilidad neta: Este indicador mide el porcentaje de variación mensual que ha tenido la utilidad neta producto de las acciones realizadas en el restaurante. Este es un indicador que cuantifica claramente la conducta financiera que ha tenido la empresa durante un mes.

$$\text{Fórmula de cálculo} = \left( \frac{\text{Utilidad neta mes}_i - \text{Utilidad neta mes}_{i-1}}{\text{Utilidad neta mes}_{i-1}} \right) * 100\% \quad (4.2)$$

Ventas mensuales: Este indicador cuantifica la cantidad de ingresos que se reciben mes a mes en la empresa.

Fórmula de cálculo= Venta mes<sub>i</sub> (4.3)

Variación de ventas: Este indicador determina la variación en el comportamiento que han tenido las ventas mensuales de la organización.

Fórmula de cálculo=

$$\text{Fórmula de cálculo} = \left( \frac{\text{Ventas mes}_i - \text{Ventas mes}_{i-1}}{\text{Ventas mes}_{i-1}} \right) * 100\% \quad (4.4)$$

Margen de contribución mensual: Este indicador calcula el valor del margen de contribución mensual que ha tenido la empresa durante un mes. El aporte de este indicador se encuentra en que da a conocer la cantidad de dinero que a partir de las ventas y costos variables, hay disponible mensualmente para cubrir los costos fijos y por ende para generar utilidad.

Fórmula de cálculo= Margen de contribución mes<sub>i</sub> (4.5)

b. Objetivo estratégico: Ampliar el segmento de mercado

En relación al objetivo mencionado anteriormente, lo que la empresa busca es vender otros tipos de productos para que se amplíe el mercado, lo cual traiga consigo un aumento en el nivel de ventas de la organización por ello es que se definen los siguientes indicadores:

Porcentaje de ventas de productos nuevos: Este indicador cuantifica el porcentaje de incidencia mensual que tuvieron las ventas de productos nuevos con respecto a la venta de la totalidad de productos ofrecidos por la compañía.

Fórmula de cálculo=

$$\left( \frac{\text{Ventas de productos nuevos mes}_i}{\text{Ventas totales de productos mes}_i} \right) * 100\% \quad (4.6)$$

Variación de ventas de productos nuevos: Este indicador cuantifica el porcentaje de variación mensual que han tenido las ventas de nuevos productos en el restaurante.

Fórmula de cálculo=

$$\left( \frac{\text{Ventas productos nuevos mes}_i - \text{Ventas productos nuevos mes}_{i-1}}{\text{Ventas productos nuevos mes}_{i-1}} \right) * 100\% \quad (4.7)$$

Se debe considerar como producto nuevo, aquel que no se encuentre en la carta y que permita captar clientes de distinto mercado, a su vez las promociones nuevas que se creen también son consideradas como productos nuevos, y en este caso se pueden considerar como promoción nueva aquellas que se realicen a partir de un producto ya presente en la carta.

#### 4.5.2 Indicadores perspectiva de clientes

a. Objetivo estratégico: Mejorar la satisfacción del cliente

Índice de reclamos: Este indicador mide el porcentaje de descontento mensual que han tenido los clientes de la empresa con respecto a la atención y/o a la calidad del producto.

Fórmula de cálculo=

$$\left( \frac{\text{Número de clientes que reclaman en el mes}_i}{\text{Total de clientes que ingresan en el mes}_i} \right) * 100\% \quad (4.8)$$

Cabe destacar que por motivos del cálculo de aquí en adelante se debe considerar que el número de clientes es igual al número de mesas que ingresan al restaurante a comer más el número de órdenes de pedidos para llevar.

Índice de devoluciones: Este indicador cuantifica el porcentaje de devoluciones mensuales que han hecho los clientes de la empresa.

Fórmula de cálculo=

$$\left( \frac{\text{Número de clientes que realizan devoluciones en el mes}_i}{\text{Total de clientes que ingresan en el mes}_i} \right) * 100\% \quad (4.9)$$

Respuesta al cliente: Este indicador determina el porcentaje de respuestas positivas mensuales que ha hecho la empresa a los clientes en relación a los reclamos y/o devoluciones.

Fórmula de cálculo=

$$\left( \frac{\text{Reclamos y devoluciones resueltos positivamente en el mes}_i}{\text{Total de reclamos y devoluciones mes}_i} \right) * 100\% \quad (4.10)$$

b. Objetivo estratégico: Aumentar la cantidad de clientes

Variación de ingreso de mesas: El presente indicador da a conocer el porcentaje de variación de clientes que han ingresado en el periodo de un mes en el restaurante.

Fórmula de cálculo=

$$\left( \frac{\text{Total de clientes en el mes}_i - \text{Total de clientes en el mes}_{i-1}}{\text{Total de clientes en el mes}_{i-1}} \right) * 100\% \quad (4.11)$$

Índice de mesas perdidas: Este indicador señala el porcentaje de mesas que se van del restaurante durante el día, no se considerarán como mesas perdidas aquellas que se van por el motivo de que la ocupación esté completa.

Fórmula de cálculo=

$$\left( \frac{\text{Mesas perdidas en el día}_i}{\text{Total de Mesas en el día}_i} \right) * 100\% \quad (4.12)$$

#### 4.5.3 Indicadores perspectiva de procesos internos

a. Objetivo estratégico: Elaborar productos para nuevos segmentos de mercado

Innovación en productos: Este indicador mide el porcentaje de productos nuevos y/o promociones nuevas creadas durante un mes en la empresa.

Fórmula de cálculo=

$$\left( \frac{\text{Productos nuevos y/o promociones nuevas creadas en el mes}_i}{\text{Total de productos y promociones en el mes}_i} \right) * 100\% \quad (4.13)$$

Se debe considerar como producto nuevo, aquel que no se encuentre en la carta y que permita captar clientes de distinto mercado, para el caso de las promociones se pueden considerar aquellas que se realicen a partir de un producto ya presente en la carta.

b. Objetivo estratégico: Mejorar la rapidez en la atención al cliente

Índice de pre-elaboración de productos: Este indicador da a conocer el porcentaje de productos pre-elaborados con respecto al promedio de productos que se venden en el día.

Es necesario señalar que este indicador es individual para cada producto ofrecido por la empresa, además es solo para aquellos productos que se preparan en la cocina, la medición de éste tiene la utilidad de brindar un stock de productos pre-elaborados de tal manera de que los tiempos de espera en la preparación de productos disminuyan.

Fórmula de cálculo=

$$\left( \frac{\text{Productos pre-elaborados}_i \text{ en el día}}{\text{Promedio de venta del producto}_i \text{ en el día}} \right) * 100 \quad (4.14)$$

Índice de tiempo de preparación de un pedido: Este indicador da a conocer el porcentaje de tiempo en que se demora en ser elaborado un producto para un determinado mes, con respecto al tiempo promedio de elaboración de ese producto.

Es importante señalar que el tiempo promedio de elaboración de los productos se divide en dos grandes grupos, en primer lugar el menú del día y en segundo lugar los restantes productos que salen en la carta. El tiempo promedio de elaboración del menú del día es de tres minutos y el de los demás productos es de 17 minutos.

Fórmula de cálculo=

$$\left(1 - \frac{\text{Tiempo de elaboración del producto}_i \text{ en el mes}_i}{\text{Tiempo promedio de elaboración del producto}_i \text{ en el mes}_i}\right) * 100\% \quad (4.15)$$

c. Objetivo estratégico: Disminuir los costos de producción

Pérdidas de materias primas: Este indicador da a conocer el costo total que proviene de las pérdidas de materias primas durante el transcurso de un mes.

Fórmula de cálculo= Total de pérdidas de materias primas en el mes<sub>i</sub> (4.16)

Índice de utilización de materias primas: Este indicador da a conocer la variación en el porcentaje de la cantidad de materias primas que se requieren para la elaboración de los productos del restaurante, cabe destacar que para la elaboración del indicador se utilizó un promedio de las cantidades de materias primas (Anexo O) que se requieren para la preparación de los productos.

Fórmula de cálculo=

$$\left(1 - \frac{\text{Cantidad de materia prima}_i \text{ para el producto}_i}{\text{Cantidad promedio de materia prima}_i \text{ para el producto}_i}\right) * 100\% \quad (4.17)$$

Índice de pérdidas por pre-elaboración de productos: Este indicador da a conocer el porcentaje de productos pre-elaborados que se pierden, la medición de éste busca determinar si es factible económicamente la pre-elaboración de los productos, porque si este indicador para un producto cualquiera se traduce en un porcentaje muy alto de pérdida, lo más probable es que no convenga pre-elaborarlo.

Fórmula de cálculo=

$$\left(\frac{\text{Productos pre-elaborados perdidos en el día}}{\text{Total de Productos pre-elaborados en el día}}\right) * 100\% \quad (4.18)$$

#### 4.5.4 Indicadores perspectiva de aprendizaje y crecimiento

a. Objetivo estratégico: Mantener a los trabajadores capacitados

Índice de capacitación de los trabajadores: Este indicador da a conocer la cantidad de trabajadores que han recibido algún tipo de capacitación en el transcurso del año.

Fórmula de cálculo=

$$\left(\frac{\text{Cantidad de trabajadores capacitados en el año}_i}{\text{Total de trabajadores en el año}_i}\right) * 100\% \quad (4.19)$$

b. Objetivo estratégico: Aumentar el uso de tecnologías de información

Índice de tecnologías de información utilizadas: Este indicador mide el porcentaje de procesos en los que se ha aplicado algún tipo de tecnología de información durante el año, con respecto al total de procesos que se les podría asociar una tecnología de información.

Fórmula de cálculo=

$$\left( \frac{\text{Procesos con tecnologías de información en el año}_i}{\text{Total de procesos aplicables con tecnologías de información}} \right) * 100\% \quad (4.20)$$

c. Objetivo estratégico: Mantener la satisfacción de los trabajadores

Índice de satisfacción de los trabajadores: Este indicador da a conocer el porcentaje de trabajadores satisfechos durante el transcurso de un mes en la empresa. Cabe destacar que para el cálculo se tomarán como base los resultados de la encuesta de satisfacción de los trabajadores (Anexo P).

Fórmula de cálculo=

$$\left( \frac{\text{Trabajadores satisfechos en el mes}_i}{\text{Total de trabajadores del mes}_i} \right) * 100\% \quad (4.21)$$

Tabla N° 4.1 Objetivos estratégicos e indicadores de gestión

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador
Financiera	Aumentar utilidades	Utilidad neta
		Variación de utilidad neta
		Ventas mensuales
		Variación de ventas
		Margen de contribución mensual
Ampliar el segmento de mercado	Porcentaje de ventas de productos nuevos	
	Variación de ventas de productos nuevos	
Clientes	Mejorar la satisfacción de los clientes	Índice de reclamos
		Índice de devoluciones
		Respuesta al cliente
	Aumentar la cantidad de clientes	Variación de ingreso de mesas
		Índice de mesas pérdidas
Procesos internos	Elaborar productos para nuevos segmentos de mercado	Innovación en productos
	Mejorar la rapidez en la atención al cliente	Índice de pre-elaboración de productos
		Índice de tiempo de preparación de un pedido
	Disminuir los costos de producción	Pérdidas de materias primas
		Índice de utilización de materias primas
Índice de pérdidas por pre-elaboración de productos		
Aprendizaje y crecimiento	Mantener a los trabajadores capacitados	Índice de capacitación de los trabajadores
	Aumentar el uso de tecnologías de información	Índice de tecnologías de información utilizadas
	Mantener la satisfacción de los trabajadores	Índice de satisfacción de los trabajadores

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.6 Metas para los indicadores de gestión

Tomando en consideración la tabla N° 4.2, se calcularon las metas para los indicadores de gestión de la perspectiva financiera, cabe destacar que la información utilizada proviene de los registros de ventas, y los costos incurridos durante el mes de octubre de 2011:

Tabla N° 4.2: Indicadores financieros para el mes de octubre de 2011

Indicador	Valor
<b>Margen de Contribución</b>	<b>\$6.056.903</b>
<b>Venta Mensual</b>	<b>\$11.761.413</b>
<b>Costo Mensual</b>	<b>\$10.974.734</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$786.679</b>
<b>Costos Fijos</b>	<b>\$5.270.224</b>

Fuente: Elaboración Propia

Los cálculos de las ventas totales meta y el margen de contribución meta, se consideró en base a la comparación de los costos variables totales y las ventas totales de octubre de 2011, con esto se obtuvo que el 48,5 por ciento de las ventas son costos de producción y el restante 51,5 por ciento equivale al dinero disponible para cubrir los costos fijos de la empresa.

En relación a los indicadores de los productos nuevos, se consideró que para el primer periodo se deben vender \$50.000 de estos productos, lo que debe ir aumentando en \$50.000 cada periodo.

Tabla N° 4.3 Metas para los indicadores de gestión financieros

Perspectiva	Indicador		Metas		
			Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Financiera	OE1	Utilidad neta	\$826.013	\$867.314	\$910.680
		Variación de utilidad neta	5 %	5%	5%
		Margen de contribución mensual	\$6.096.237	\$6.137.538	\$6.180.903
		Ventas mensuales	\$11.837.353	\$11.917.550	\$12.001.755
		Variación de ventas	0,64%	0,67%	0,7%
	OE2	Porcentaje de ventas de productos nuevos	0,42%	0,83%	1,24%
		Variación de ventas de productos nuevos	–	50%	66,66%

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se dan a conocer las metas para los indicadores de gestión de las perspectivas de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, por lo cual, en primera instancia se deben justificar cada una de las metas de los indicadores.

Para el caso del índice de reclamos, se tiene que considerar que de acuerdo a información entregada por el administrador y la cantidad de detalles de consumo de los garzones, ocurre aproximadamente un reclamo cada dos días, es decir, en el mes suceden cerca de 13 reclamos, y las mesas diarias son en promedio 65 por día, por ello se tiene que en el mes 13 de 1625 mesas reclaman, o sea cada mes hay un 0,8 por ciento de clientes que reclaman.

Con respecto a las devoluciones, estas se producen una vez cada tres días, por lo que 8 de 1625 mesas realizan devoluciones en el mes, es decir, cerca del 0,5 por ciento de los clientes.

En relación a la respuesta al cliente, la empresa siempre está dispuesta a reconocer los errores cuando suceden y responder descontando el producto o entregando otro nuevo, por ello es que se estima conveniente la respuesta al cliente sea del 100 por ciento, no obstante existen ocasiones cuando los clientes reclaman posterior al consumo del producto y/o al pago de la cuenta y no es posible responder adecuadamente, por lo cual este indicador puede estar entre un rango del 95 y 100 por ciento.

La variación de ingreso de mesas, es un indicador cuya meta tiene directa relación con el nivel de ventas de la empresa, considerando que en promedio una mesa gasta \$7.200 (Dato obtenido de las ventas de octubre y la cantidad de mesas que ingresó en ese mes), y que por ejemplo para el primer periodo se estableció como meta aumentar en cerca de \$76.000 las ventas para el primer periodo, lo que significa que deberán ingresar diez mesas adicionales al restaurante, es decir, se deberá aumentar de 1625 a 1636 mesas, lo que equivale a un 0,67 por ciento más de mesas. Esto fue calculado de forma similar para los periodos restantes.

La meta del índice de mesas perdidas se toma como referencia de la información del administrador que establece que cada día dos mesas se van del restaurante, esto significa que en el mes se van aproximadamente 50 mesas, esto significa que 50 de las 1625 que tiene en promedio el restaurante no ingresan, ya sea porque no fueron atendidas correctamente o la empresa no cuenta con el producto que los clientes de la mesa requieren. En términos porcentuales 3,07 por ciento del total de mesas se van del restaurante.

Con respecto al índice de innovación de productos, actualmente existen 205 productos que la empresa ofrece a sus clientes, y se espera que en cada periodo se cree al menos un producto nuevo o una promoción, por ello es que el índice de innovación para el primer periodo es de 0,487 por ciento

El índice de pre-elaboración de materias primas es un indicador que no tiene información base que se pueda utilizar para el cálculo de la meta, no obstante se propone que en referencia a la información de ventas del mes de octubre de 2011 se debe considerar que para el primer periodo el 20 por ciento de las cantidades mínimas se deben pre-elaborar, y posteriormente para cada periodo se debe aumentar este porcentaje en un cinco por ciento y tomando como nueva referencia la información que generará el sistema de información.

El indicador del tiempo de preparación de un pedido tiene una mayor influencia en las comidas caseras que ofrece la empresa, puesto que según los tiempos tomados, el tiempo de preparación de este tipo de comidas es de alrededor de 17 minutos en los horarios punta, el cual tiene que ser reducido en cada periodo un 2,9%, hasta que en un periodo de seis meses aproximadamente se logre disminuir los tiempos de preparación a 15 minutos en los horarios punta.

En referencia a la utilización de materias primas se propone que la cantidad de materia prima que requieren cada uno de los productos para su elaboración se encuentre entre un rango del 90 y 110 por ciento, es decir, que se permite que la materia prima utilizada sea menor en un 10 por ciento al promedio establecido y mayor en un 10 por ciento al promedio establecido.

El índice de pérdidas por pre-elaboración de productos, representa el porcentaje de pérdidas de cantidad de productos diariamente admisibles por el hecho de pre-elaborar productos, para lo cual se determinó que diariamente no se pueden perder más del 10 por ciento del total de productos pre-elaborados

Con respecto a la capacitación de trabajadores, la empresa estima conveniente que para el primer periodo se capacite al 50 por ciento de los trabajadores de la empresa, esto porque desde que el restaurante ha comenzado a funcionar no se ha implementado ningún tipo de capacitación, para el segundo periodo, se cree conveniente tener al 80 por ciento de los trabajadores capacitados y para el tercer periodo a la totalidad de trabajadores.

En relación a las tecnologías de información utilizadas, actualmente se identifican los siguientes procesos que se podrían automatizar: Toma de pedidos, Ingreso de pedido en la cocina y caja, registro de pedidos diarios, impresión de boletas, sistema de medición de inventarios para la compra de materias primas. Entonces existen cinco grandes procesos sujetos a automatización, y la empresa se propone que en cada periodo al menos uno de éstos se pueda llevar a cabo en la realidad, es decir que haya un incremento de un 20 por ciento anual.

La satisfacción de los trabajadores es de suma importancia para la empresa, por ello es que del total de trabajadores de la empresa, se busca que el 88 por ciento de los trabajadores se sienta a gusto con la compañía, en otras palabras, 7 de los 8 trabajadores deben sentirse felices de trabajar en el restaurante.

Tabla N° 4.4 Metas para los indicadores de gestión

Perspectiva	Indicador		Metas		
			Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Clientes	OE3	Índice de reclamos	0,8%	0,7%	0,6%
		Índice de devoluciones	0,5%	0,4%	0,3%
		Respuesta al cliente	95%	95%	95%
	OE4	Variación de ingreso de mesas	0,67%	0,73%	0,72%
		Índice de mesas perdidas	2%	1,8%	1,5%
Procesos internos	OE5	Innovación en productos	0,487%	0,485%	0,483%
	OE6	Índice de pre-elaboración de productos	25%	25%	30%
		Índice de tiempo de preparación de un pedido	15%	20%	25%
	OE7	Pérdidas de materias primas	\$50.000	\$45.000	\$40.500
		Índice de utilización de materias primas	+/- 10%	+/- 10%	+/- 10%
		Índice de pérdidas por pre-elaboración de productos	10%	10%	10%
Aprendizaje y crecimiento	OE8	Índice de capacitación de los trabajadores	50%	80%	100%
	OE9	Índice de tecnologías de información utilizadas	20%	40%	60%
	OE10	Índice de satisfacción de los trabajadores	90%	90%	90%

Fuente: Elaboración Propia

Para colaborar con el seguimiento de los indicadores de gestión y por ende para el cumplimiento de la estrategia del cuadro de mando integral, se definieron los responsables para cada indicador de gestión, esta información se encuentra en la tabla N°4.5:

Tabla N° 4.5 Responsables de los indicadores de gestión

Perspectiva	Indicador	Responsables de los indicadores
Financiera	Utilidad neta	Administrador
	Variación de utilidad neta	Administrador
	Ventas mensuales	Administrador
	Variación de ventas	Administrador
	Margen de contribución mensual	Administrador
	Porcentaje de ventas de productos nuevos	Administrador
	Variación de ventas de productos nuevos	Administrador
Clientes	Índice de reclamos	Garzón
	Índice de devoluciones	Garzón
	Respuesta al cliente	Garzón
	Variación de ingreso de mesas	Administrador
	Índice de mesas perdidas	Administrador
Procesos internos	Innovación en productos	Dueño
	Índice de pre-elaboración de productos	Maestras de cocina
	Índice de tiempo de preparación de un pedido	Maestras de cocina
	Pérdidas de materias primas	Maestras de cocina
	Índice de utilización de materias primas	Maestras de cocina
	Índice de pérdidas por pre-elaboración de productos	Maestras de cocina
Aprendizaje y crecimiento	Índice de capacitación de los trabajadores	Dueños
	Índice de tecnologías de información utilizadas	Dueños
	Índice de satisfacción de los trabajadores	Dueños

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.7 Medios de los objetivos estratégicos

La siguiente tabla da a conocer los distintos medios que permiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos:

Tabla N° 4.6 Medios para alcanzar los objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivo Estratégico		Medio
Financiera	OE1	Aumentar utilidades	Control de gastos
	OE2	Ampliar el segmento de mercado	Creación de productos para nuevos mercados en los horarios débiles de público.
			Ofrecer los nuevos productos en folletos y en redes sociales
Clientes	OE3	Aumentar la cantidad de clientes	Realizar eventos especiales
			Realizar degustaciones de productos nuevos
	OE4	Mejorar la satisfacción de los clientes	Promocionar la calidad de los productos del restaurante
			Responder adecuadamente a los reclamos
			Elaborar productos de calidad
Procesos Internos	OE5	Elaborar productos para nuevos segmentos de mercado	Crear productos de marca personal
	OE6	Mejorar la rapidez en la atención al cliente	Realizar actividades de distracción para los clientes
			Crear un sistema de inventario
	OE7	Disminuir los costos de producción	Controlar las pérdidas del proceso de producción
Evaluar proveedores integrales			
Aprendizaje y crecimiento	OE8	Mantener a los trabajadores capacitados	Inscripción de trabajadores en capacitaciones SENCE
	OE9	Aumentar el uso de tecnologías de información	Crear sistema de información
	OE10	Mantener la satisfacción de los trabajadores	Mejorar la infraestructura de trabajo
Realizar actividades de recreación			

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.8 Sistema de información para la base de datos

El sistema de información elaborado para el registro de los clientes en una base de datos, así como también las consultas para identificar a los clientes que se encuentren de cumpleaños, se pueden observar en el Anexo Q

#### 4.9 Sistema de información

En conjunto con el dueño de la empresa se decidió que el sistema de información debe poseer al menos las siguientes características:

- Tener el diseño de las mesas acorde a la distribución real en el Restaurante.
- Identificar todos los productos existentes en la carta, y definir envases para llevar.
- Mostrar los consumos que está realizando de forma paralela cada mesa del Restaurante.
- Calcular la cuenta de cada una de las mesas.
- Consultar para comprobar el cálculo de la cuenta.
- Permitir, eliminar de la mesa algún producto mal ingresado.
- Tener una contraseña de seguridad para el ingreso de los indicadores de gestión.
- Guardar diariamente la información registrada.

Los datos con los que se debe contar para el cálculo de los indicadores son los siguientes:

- Precios de venta de cada uno de los productos de la carta.
- Gramaje de las materias primas que se utilizan para la elaboración de los productos.
- Costos fijos de la empresa, costos de las materias primas para calcular los costos variables, así como también los costos de inventario y el costo de pérdidas de materias primas.
- Ventas diarias y mensuales del Restaurante.

El sistema de información debe hacer un registro de la siguiente información:

- Total de productos vendidos
- Ventas diarias y mensuales del Restaurante.
- Costos variables de las unidades vendidas.
- Clientes que ingresan diaria y mensualmente al Restaurante.

El sistema de información con las características mencionadas anteriormente, más los respectivos indicadores de gestión, se pueden observar en el Anexo R. Cabe destacar que el sistema de información se elaboró de forma mensual, a través de doce archivos Excel que comienzan desde abril de 2012, y que culminan en abril de 2013.

## 5. CONCLUSIONES

La elaboración del diseño del cuadro de mando integral para el Restaurante Rincón de Don Lomo dio a conocer la incesante necesidad de que la empresa tenga un sistema de control de gestión, pues las actividades que se desarrollan día a día actualmente no cuentan con un sistema formal que sea capaz de responder a decisiones del tipo: ¿Qué es mejor producir, en qué cantidad?, ¿con qué materias primas resulta más eficiente hacer un producto?, ¿cuál es el costo de este producto? o ¿cuánto nos aportaron las ventas del mes para cubrir los costos fijos?. Por ello, es que se utilizó esta herramienta de control de gestión, la cual otorgó el cumplimiento de los objetivos, debido a que aportó con todos los elementos necesarios para poder contrarrestar la falta de medición y control en los procesos claves de la organización, confeccionándose una planificación estratégica de la empresa, que por medio de la definición de la estrategia, objetivos, e indicadores de gestión con su respectivo sistema de seguimiento, y con el apoyo de la base de datos y del sistema de información creados, se direcciona a la empresa hacia la consecución de la estrategia definida.

Las estrategias de crear nuevos segmentos de mercado y disminuir los costos de producción que se definieron para el Restaurante, representan los elementos del análisis y planificación estratégica realizados previamente al cuadro de mando integral, y son los pilares de éste, puesto que el balanced scorecard se basa en el cumplimiento de la estrategia, para lo cual posteriormente se establecieron objetivos e indicadores de gestión relacionados causalmente a cada una de las perspectivas, de tal manera que por medio de un sistema de seguimiento con metas y medios, se pueda verificar en todo momento el estado de los indicadores y por ende de los objetivos, así como también responder oportunamente a cada una de las dificultades que se pudiesen suscitar.

El sistema de información confeccionado en Excel brinda de robustez al diseño del cuadro de mando integral, puesto que permite cuantificar los indicadores de la perspectiva financiera de manera automática y continua, lográndose con esto que el proceso de control se verifique de manera más expedita y con una velocidad y capacidad de respuesta a las dificultades mucho más rápida que si el sistema de información no existiese. Además, cabe señalar que producto de los datos que el sistema de información necesitaba para poder calcular los indicadores, se utilizaron diversas herramientas, como categorizaciones ABC y análisis descriptivos, que se pueden usar como referencia para los otros meses, debido a que entregan datos valiosos para la toma de decisiones, por ejemplo, a través de estos análisis se determinaron los productos más vendidos, los más costosos y los con mayor margen de contribución, así como también las áreas en donde se registran las más altas erogaciones de dinero para la empresa. Además el sistema de información permite identificar el consumo que realizó cada cliente por mesa, por lo que se tendrá un registro de los productos que combinadamente prefieren los clientes, información que en conjunto con la anterior señalada servirá para realizar promociones o hacer algún tipo de publicidad.

Por otro lado, el sistema de información debido a sus características es una herramienta aplicable a cualquier empresa del rubro, sólo se deben cambiar las variables de precios, productos, costos de materia prima y gramajes.

Finalmente el desarrollo del cuadro de mando integral realizado en la empresa significó para los dueños un cambio en la forma de pensar, puesto que brindó un mayor orden en la administración de los recursos de la organización, lo que se consolidará de manera objetiva al obtener los resultados de cada uno de los indicadores sugeridos, que fueron complementados con el sistema de información desarrollado. Por tanto, representa una oportunidad de mejora continua para la organización, debido a que más que un sistema de control de gestión, el cuadro de mando integral es un modelo de gestión estratégica que busca alcanzar la estrategia y por ende el éxito, a través del cumplimiento de cada una de las metas de los indicadores.

## 6. RECOMENDACIONES

Tomando en consideración los resultados obtenidos, se recomienda generar los procesos y procedimientos necesarios para registrar e integrar los indicadores de gestión que no fueron considerados para el sistema de información de tal manera de controlar su cumplimiento a través de las metas planificadas y de una forma más automática.

Es fundamental para el funcionamiento del sistema de información que se realice una inversión en un equipo computacional, ya sea un computador portátil o de escritorio.

Para lograr la correcta implementación del cuadro de mando integral, es fundamental informar a todos los integrantes de la organización el diseño del balanced scorecard, así como también los elementos que lo componen, de tal manera de que los trabajadores vean cual será su contribución con el cumplimiento de los objetivos, provocando que el grado de involucramiento y compromiso de éstos sea mayor. Además se sugiere ubicar el libro de sugerencias y reclamos en un lugar visible y asequible para los clientes

Se recomienda planificar el menú del día mensualmente de tal manera de clarificar las materias primas que se requieren para su elaboración, y con esto costear adecuadamente. Por otro lado, acompañado de la definición clara del menú se sugiere generar un control del inventario mensual de todas las materias primas, así como de las pérdidas que hay de éstas, con la finalidad de incluir estos costos de inventario y pérdidas en los costos variables de producción, debido a que actualmente no están determinados por la organización, pero el sistema de información los incluye, sólo faltaría incluir las unidades de producto en inventario, y a su vez la cantidad de pérdidas de materias primas. Por lo que, si la empresa acoge positivamente esta recomendación los costos variables se acercan a un valor más real, y por ende el resultado financiero es más fidedigno.

Es aconsejable que a futuro se realice la identificación del nivel de ventas en cada turno, para así comprobar el comportamiento de los ingresos y por ello la distribución de la cantidad de clientes que tiene cada turno.

Se recomienda que el compromiso del dueño y del administrador sea alto, pues son ellos los que como líderes deben facilitar la instalación del CMI, además de crear vínculos positivos de comunicación con los trabajadores para la comprensión total de los elementos del cuadro de mando integral y la retroalimentación sobre inconvenientes que se pudiesen suscitar en el proceso de implementación.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

AMAT, J.M. 2003. Control de gestión, una perspectiva de dirección. Barcelona, Gestión 2000. 260p.

AMAT, O. 2009. EVA valor añadido económico. Santiago de Chile, Planeta Chilena. 167p.

BIGGART T "et all". 2010. Is a balanced scorecard useful in a competitive retail environment?. Management accounting quarterly. 12(1): 1-12.

BROCCARDO, L. 2010. An empirical study of the balanced scorecard as a flexible strategic management and reporting tool. Economia Aziendale Online. (2): 81-91.

CASATE, R. 2007. La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. 15(6):1-39.

CHAN, W.K y Mauborgne, R. 2005. La estrategia del océano azul. Bogotá, Grupo Editorial Norma. 352p.

CURADO, C y MANICA, J. 2010. Management control systems in Madeira island largest firms: Evidence on the balanced scorecard usage. Journal of Business economics and Management. 11(4): 652-670.

ELMASRI, R. y Navathe, S.B. 2007. Fundamentos de sistemas de base de datos. Madrid, Pearson educación. 1012p

GOLDRATT, E.M.1994. Síndrome del pajar. Madrid, Díaz de santos. 233p.

HAX, A.C y Majluf, N.S. 1993. Gestión de empresa con una visión estratégica. 2ª ed. Santiago, Ediciones Dolmer. 513p.

HEIZER, J. y Render, B. 2004. Principios de administración de operaciones.5ª ed. México, Pearson educación. 704p.

KAPLAN, R.S. y Norton, D.P.2004. Mapas estratégicos. Barcelona, Gestión 2000. 480p.

KAPLAN, R.S. y Norton, D.P.2008. Cuadro de mando integral.2ª ed. Barcelona, Gestión 2000. 321p.

KAPLAN, R.S. y Norton, D.P.2009. Cómo utilizar el cuadro de mando integral.2ª ed. Barcelona, Gestión 2000. 412p.

MARTIN, J.D y Petty, W.J. 2001. La gestión basada en el valor. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.301p.

- MELIÁ, J.L y Peiró, J.M (1989). El cuestionario de satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez. *Psicología del trabajo y las organizaciones*. 4(11), 179-187.
- MULLER, M. 2004. *Fundamentos de administración de inventarios*. Bogotá, Grupo Editorial Norma. 263p.
- MUÑIZ, L.G y Monfort, E.A. 2005. *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Barcelona, Gestión 2000. 230p
- NERIZ, L., RAMIS, F., BULL, M. 2005. El proceso en cascada del cuadro de mando integral en empresa del sector forestal. *Panorama Socioeconómico*. (30):1-16.
- NIVEN, P.R. 2003. *El cuadro de mando integral paso a paso*. México, Gestión 2000. 414p.
- PORTER, M.E. 1996. What is strategy?. *Harvard Business Review*. 75(6): 61-78.
- PORTER, M.E. 2006. *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona, Ediciones Deusto. 223p.
- PRICE, A y BOHNER, C. 2007. Taking scorecards beyond theory. *Bank accounting and finance*. 1-5.
- ROBERT, A.N. y Vijay, G. 2003. *Sistemas de control de gestión*. 10ª Edición. Madrid, McGraw-Hill. 709p.
- SENN, J.A. 1990. *Análisis y diseño de sistemas de información*. 2ª ed. México, Mc Graw Hill. 931p.
- VIVANCO, M. 2005. *Muestreo estadístico, diseño y aplicaciones*. Santiago, Editorial Universitaria. 201p.
- WHEELLEN, T.L y Hunger, D.J. 2007. *Administración estratégica y política de negocios, conceptos y casos*. Madrid, Pearson educación. 768p.

## 8. LINKOGRAFÍA

HERNÁNDEZ, T.M. 2001. Acerca de la definición de control de gestión. [en línea] La Habana, Cuba. <<http://www.5campus.com/leccion/cgdefi>>. [Consulta: 14 octubre 2011].

FARÍAS, A. y Morales, M. 2004. Cuadro de mando integral: La experiencia chilena. [en línea] Estudios de información y control de gestión. <[http://www.fen.uchile.cl/uchile.portal?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=conUrl&url=41357](http://www.fen.uchile.cl/uchile.portal?_nfpb=true&_pageLabel=conUrl&url=41357)> [Consulta: 20 noviembre 2011].

## 9. ANEXOS

ANEXO A: Diseño del cupón para la base de datos de clientes:

Nombres: \_\_\_\_\_

Apellidos: \_\_\_\_\_

Rut: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Email (solo si tiene): \_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Su Comida Preferida en Don Lomo: \_\_\_\_\_

Gracias por Participar

Don Lomo te premia sólo por consumir en el Restaurante estarás participando por el espectacular sorteo de una pichanga marinera para dos personas con dos jugos naturales incluidos. Promoción Válida sólo rellenoando todos los campos del cupón. El ganador se sorteará el día sábado 17 de diciembre.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO B: Resumen de porcentajes de pérdidas de las materias primas

Materia Prima	Pérdida(%)
Carne de vacuno y cerdo	10
Tomate	18
Palta	32
Guatitas	56

Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO C: Entrevista para la elaboración del análisis interno y externo de la organización

A continuación se presenta un extracto de la entrevista realizada al dueño de la organización.

Pregunta N°1 ¿Cuales cree que son las ventajas que tiene su empresa?

“La ubicación que tiene el restaurante es bastante buena, está ubicado en pleno centro de la ciudad. Además llevamos trabajando más de 5 años en el rubro por lo que tenemos la experiencia necesaria para realizar las actividades correctamente”.

Pregunta N°2 ¿Cuales cree que son las desventajas que tiene su empresa?

“En la empresa no realizamos una adecuada publicidad de los productos, únicamente nos dedicamos a generar promociones con afiches al interior del Restaurante. Otra debilidad que tenemos como empresa son los tiempos de elaboración de los productos en las horas de mayor flujo de clientes, lo que nos provoca que en varias oportunidades se nos vayan mesas”.

Pregunta N°3 ¿Cuales cree que son las oportunidades que se puedan presentar a su empresa?

“Tenemos la oportunidad de ofrecer nuestros productos por medio de volantes en la calle, pues estamos ubicados en una calle con harto movimiento de público. También existe la oportunidad de capacitar a los trabajadores por medio del SENCE, organismo que capacita gratuitamente”.

Pregunta N°4 ¿Cuales cree que son las amenazas que se pueden presentar en su empresa?

“Las crisis económicas afectan negativamente al rubro, por ejemplo cuando ocurrió la crisis del salmón las ventas bajaron considerablemente”.

## ANEXO D: Extracto del cálculo de los costos totales de la organización

Costos Totales					
Carnes y Pollos	Costos del mes	Precio de Compra	Unidad	Cantidad de	Unidades
Guatitas	\$ 409.239	3014	\$/kg	135,783	Kg
Huachalomo	\$ 396.952	4683	\$/kg	84,77	Kg
Pulpa	\$ 249.054	2881	\$/kg	86,45	Kg
Posta	\$ 297.565	4782	\$/kg	62,23	Kg
Tuto entero	\$ 161.956	1434	\$/kg	112,94	Kg
Vienesas	\$ 158.216	3393	\$/kg	46,63	Kg
Lomo	\$ 208.975	8163	\$/kg	25,6	Kg
Chorizo	\$ 126.791	3749	\$/kg	33,82	Kg
Chuleta Vetada	\$ 121.103	2910	\$/kg	41,616	Kg
Pollo asado	\$ 165.880	3190	\$/unidad	52	Unidades
Filete	\$ 178.640	7700	\$/kg	23,2	Kg

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO E: Resumen de la Categorización ABC de los costos totales por ítem:

Costos	Monto (\$)	Incidencia(%)	Acumulado(%)	Categoría
Costos de Producción	\$ 5.704.510	52,7%	52,7%	A
Gastos de Mano de Obra	\$ 2.100.800	19,4%	72,1%	B
Arriendo	\$ 1.117.720	10,3%	82,4%	B
Suministros básicos	\$ 759.455	7,0%	89,4%	B
Impuestos	\$ 350.000	3,2%	92,7%	C
Aseo, limpieza y mantención	\$ 435.411	4,0%	96,7%	C
Televisión y telefonía	\$ 116.062	1,1%	97,8%	C
Inversiones	\$ 150.000	1,4%	99,2%	C
Administración y ventas	\$ 90.776	0,8%	100,0%	C
Total	\$ 10.824.734			

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO F: Resumen de la Categorización ABC del total de elementos que representan costos para la empresa:

Elementos a Costear	Costos del mes	Incidencia(%)	Acumulado(%)	Categoría
Sueldos	\$ 1.516.638	14,0%	14,0%	A
Arriendo	\$ 1.117.720	10,3%	24,3%	A
Guatitas	\$ 409.239	3,8%	28,1%	A
Huachalomo	\$ 396.952	3,7%	31,8%	A
Papas Picada	\$ 390.000	3,6%	35,4%	A
Gas de 45kg	\$ 388.150	3,6%	39,0%	A
Bebidas	\$ 364.021	3,4%	42,3%	A
Imposiciones	\$ 356.162	3,3%	45,6%	A

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO G: Resumen de la Categorización ABC de las ventas del primer turno en el mes de octubre de 2011:

TURNO 1	Venta Total	Incidencia(%)	Acumulado(%)	Categoría
<b>Producto</b>				
Colaciones con jugo	\$ 1.276.000	17,3%	17,3%	A
Pichanga para 2	\$ 950.810	12,9%	30,3%	A
Bebidas	\$ 693.310	9,4%	39,7%	A
Brasero para 2	\$ 284.810	3,9%	43,6%	A
Guatitas Picantes	\$ 174.500	2,4%	45,9%	A
Café	\$ 145.590	2,0%	47,9%	A
Pollo Asado con PF	\$ 144.760	2,0%	49,9%	A
Churrasco Italiano	\$ 128.820	1,8%	51,6%	A
Paila Marina	\$ 118.080	1,6%	53,2%	A
Jugos	\$ 116.610	1,6%	54,8%	A
Pichanga para 3	\$ 107.910	1,5%	56,3%	A
Lomo a lo Pobre	\$ 106.930	1,5%	57,7%	A
Filete a lo pobre	\$ 105.440	1,4%	59,2%	A
Pollo a lo pobre	\$ 99.750	1,4%	60,5%	A
Chacarero	\$ 88.140	1,2%	61,7%	A

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO H: Resumen de la Categorización ABC de las ventas del segundo turno en el mes de octubre de 2011:

TURNO 2	Venta Total	Incidencia(%)	Acumulado(%)	Categoría
<b>Producto</b>				
Pichanga para 3	\$ 491.590	11,9%	11,9%	A
Bebidas	\$ 369.350	9,0%	20,9%	A
Pichanga para 2	\$ 327.590	8,0%	28,9%	A
Brasero para 3	\$ 179.920	4,4%	33,2%	A
Brasero para 2	\$ 104.930	2,5%	35,8%	A
Pichanga x2 para llevar	\$ 100.200	2,4%	38,2%	A
Porción de picarones con café	\$ 93.530	2,3%	40,5%	A
Jugos Naturales	\$ 87.880	2,1%	42,6%	A
Pichangara para 3 para llevar	\$ 74.340	1,8%	44,4%	A
Café con leche	\$ 72.090	1,8%	46,2%	A
Chacarero Molde	\$ 67.800	1,6%	47,8%	A

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO I: Resumen de la Categorización ABC del total de ventas del mes de octubre de 2011:

Total del mes	Venta Total	Incidencia(%)	Acumulado(%)	Categoría
<b>Producto</b>				
Colaciones con jugo	\$ 1.302.100	11,4%	11,4%	A
Pichanga para 2	\$ 1.278.400	11,2%	22,6%	A
Bebidas	\$ 1.053.760	9,2%	31,8%	A
Pichanga para 3	\$ 599.500	5,3%	37,1%	A
Brasero para 2	\$ 389.740	3,4%	40,5%	A
Guatitas Picantes	\$ 212.890	1,9%	42,4%	A
Café	\$ 205.620	1,8%	44,2%	A
Brasero para 3	\$ 202.410	1,8%	46,0%	A
Churrasco Italiano	\$ 196.620	1,7%	47,7%	A
Pollo Asado con PF	\$ 187.530	1,6%	49,3%	A
Porción de picarones con café	\$ 155.220	1,4%	50,7%	A

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO J: Resumen del análisis descriptivo de las ventas del mes de octubre de 2011:

Totales	Promedio de Venta Diario	Máximo de Venta Diario	Mínimo de Venta Diario
<b>Producto</b>			
Colaciones con jugo	23	39	12
Pichanga para 2	5	12	1
Bebidas	32	90	13
Brasero para 2	2	3	1
Guatitas Picantes	3	5	1
Café	9	23	2
Pollo Asado con PF	2	6	1
Churrasco Italiano	2	7	1
Paila Marina	2	5	1
Jugos	7	15	2
Pichanga para 3	1	1	1
Lomo a lo Pobre	2	3	1
Filete a lo pobre	2	4	1

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO K: Resumen de los costos unitarios de los productos de la empresa:

Productos	Costos Unitarios
Brasero Para 3	\$ 10.187
Brasero Para 2	\$ 6.791
Pichanga Para 3	\$ 5.882
Salmón con Salsa de Camarones con ensalada	\$ 2.096
Salmón a la Mantequilla con ensalada	\$ 1.044
El Torito	\$ 2.388
Salmón a la Plancha con ensalada	\$ 985
Congrio con Salsa de Camarones con ensalada	\$ 2.669
Congrio con Salsa de Jaiba con ensalada	\$ 2.073
Filete Mignon Champiñon con ensalada	\$ 3.289
Salmón con Salsa de Camarones solo	\$ 1.844

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO L: Resumen del margen de contribución de los productos de la empresa:

Productos	Margen de contribución
Brasero Para 3	\$ 12.803
Brasero Para 2	\$ 8.199
Pichanga Para 3	\$ 6.108
Salmón con Salsa de Camarones con ensalada	\$ 5.084
Salmón a la Mantequilla con ensalada	\$ 4.636
El Torito	\$ 4.602
Salmón a la Plancha con ensalada	\$ 4.595
Congrio con Salsa de Camarones con ensalada	\$ 4.511
Congrio con Salsa de Jaiba con ensalada	\$ 4.507
Filete Mignon Champiñon con ensalada	\$ 4.491
Salmón con Salsa de Camarones solo	\$ 4.347
Lomo Mignon Champiñon con ensalada	\$ 4.213
Escalopa Kaiser con ensalada	\$ 4.189

Fuente: Elaboración Propia.

## ANEXO M: Entrevista para la elaboración de los objetivos estratégicos

A continuación se presenta un extracto de la entrevista realizada al dueño de la organización.

Pregunta N°1 ¿Cuales cree que son los objetivos que debe asumir en términos financieros?

“A mi consideración, es importante que como parte de los objetivos financieros se encuentre el aumento de las utilidades”.

Pregunta N°2 ¿Cuales cree que son los objetivos que debe asumir en términos de los clientes?

“En este ámbito es fundamental para el rubro mantener y aumentar la satisfacción de los clientes, así como también que cada vez más ingresen nuevos clientes a la empresa”.

Pregunta N°3 ¿Cuales cree que son los objetivos que debe asumir en términos de los procesos internos?

“En este caso, hay varios objetivos, en primer lugar la disminución de costos del área de producción, porque es en esta área donde se gasta la mayor parte del dinero. Por otro lado, en segundo lugar, se deben disminuir los tiempos de elaboración de los productos, y se tercer lugar se tienen que crear productos nuevos para clientes de otros segmentos de mercado”.

Pregunta N°4 ¿Cuales cree que son los objetivos que debe asumir en términos del aprendizaje y crecimiento?

“Para la empresa es importante contar con trabajadores capacitados y satisfechos, por ello es que por primera vez y aprovechando las oportunidades del SENCE se deben capacitar a los trabajadores, por otro lado se tiene que mejorar la satisfacción de los trabajadores, finalmente es necesario implementar algún tipo de tecnología de información para que las actividades se realicen con mayor velocidad”.

ANEXO N: Políticas para complementar los objetivos estratégicos de las perspectivas del cuadro de mando integral:

Políticas perspectiva financiera:

Mediante la siguiente política la empresa Rincón de don lomo se compromete a:

- Velar por la búsqueda constante de nuevos mercados, de tal manera de generar mayores ingresos para la organización, colaborando con los recursos necesarios para ingresar a estos mercados.
- Adquirir cuando la circunstancia lo amerite maquinarias que sean amigables con el consumo energético, así como también los equipos necesarios para ingresar a un nuevo mercado.

Políticas perspectiva de clientes:

Mediante la siguiente política la empresa Rincón de don lomo se compromete a:

- Mejorar continuamente para alcanzar la satisfacción del cliente, atendiendo sus necesidades y quejas cuando las hubiere, de tal manera de garantizar un servicio de calidad.

Políticas perspectiva de procesos internos:

Mediante la siguiente política la empresa Rincón de don lomo se compromete a:

- Verificar continuamente la opción de proveedores que ofrezcan materias primas de calidad a un menor precio de compra que los actuales proveedores.
- Disminuir constantemente los tiempos de elaboración de productos, colaborando con la información necesaria para reducir los tiempos de atención a los clientes.
- Promover y apoyar continuamente las ideas originadas por los trabajadores para la creación de nuevos productos.

Políticas perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Mediante la siguiente política la empresa Rincón de don lomo se compromete a:

- Realizar al menos una vez al año alguna actividad recreativa que involucre a los trabajadores, tal como una cena o la entrega un regalo navideño para cada trabajador.
- Buscar continuamente capacitaciones que se puedan realizar por medio del SENCE, y apoyar con flexibilidad horaria a los trabajadores que sean seleccionados para realizar la capacitación.
- Invertir anualmente en tecnologías de información para los procesos que se desenvuelven en la organización, siempre y cuando su implementación implique una mejora en la productividad.

ANEXO O: Resumen de promedios de las materias primas utilizadas para la elaboración de los productos:

Gramajes de Productos	Valor	Unidad
Mayonesa Para Completos	15	grs
Tomate para Completos	60	grs
Palta para Completos	55	grs
Chucrut para Completos	60	grs
Mayonesa Para Sandwiches	35	grs
Tomate Para Sandwiches	110	grs
Palta para Sandwiches	180	grs
Chucrut para Sandwiches	110	grs
Queso Para Sandwiches	84	grs
Jamón Para Sandwiches	50	grs
Tocino Para Sandwiches	58	grs
Lechuga Para Sandwiches	0,17	Unidad
Palmitos Para Sandwiches	45	grs

Fuente: Elaboración Propia

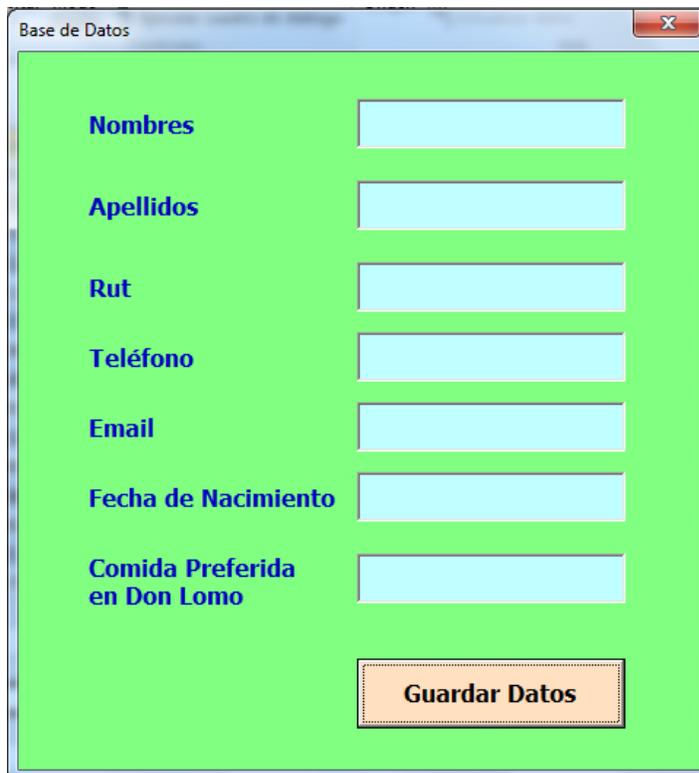
ANEXO P: Encuesta de satisfacción de los trabajadores:

1	<i>Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho			
		Muy Insatisfecho	Bastante Insatisfecho	Algo Insatisfecho	4	Algo Satisfecho	Bastante Satisfecho
		1	2	3	4	5	6
		1	2	3	4	5	6
2	<i>La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho			
		Muy Insatisfecho	Bastante Insatisfecho	Algo Insatisfecho	4	Algo Satisfecho	Bastante Satisfecho
		1	2	3	4	5	6
		1	2	3	4	5	6
3	<i>El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho			
		Muy Insatisfecho	Bastante Insatisfecho	Algo Insatisfecho	4	Algo Satisfecho	Bastante Satisfecho
		1	2	3	4	5	6
		1	2	3	4	5	6
4	<i>La temperatura de su local de trabajo.</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho			
		Muy Insatisfecho	Bastante Insatisfecho	Algo Insatisfecho	4	Algo Satisfecho	Bastante Satisfecho
		1	2	3	4	5	6
		1	2	3	4	5	6
5	<i>Las relaciones personales con sus superiores.</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho			
		Muy Insatisfecho	Bastante Insatisfecho	Algo Insatisfecho	4	Algo Satisfecho	Bastante Satisfecho
		1	2	3	4	5	6
		1	2	3	4	5	6
6	<i>La supervisión que ejercen sobre usted.</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho			
		Muy Insatisfecho	Bastante Insatisfecho	Algo Insatisfecho	4	Algo Satisfecho	Bastante Satisfecho
		1	2	3	4	5	6
		1	2	3	4	5	6
7	<i>La proximidad y frecuencia con que es supervisado.</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho			
		Muy Insatisfecho	Bastante Insatisfecho	Algo Insatisfecho	4	Algo Satisfecho	Bastante Satisfecho
		1	2	3	4	5	6
		1	2	3	4	5	6
8	<i>La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho			
		Muy Insatisfecho	Bastante Insatisfecho	Algo Insatisfecho	4	Algo Satisfecho	Bastante Satisfecho
		1	2	3	4	5	6
		1	2	3	4	5	6
9	<i>La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho			
		Muy Insatisfecho	Bastante Insatisfecho	Algo Insatisfecho	4	Algo Satisfecho	Bastante Satisfecho
		1	2	3	4	5	6
		1	2	3	4	5	6
10	<i>El apoyo que recibe de sus superiores.</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho			
		Muy Insatisfecho	Bastante Insatisfecho	Algo Insatisfecho	4	Algo Satisfecho	Bastante Satisfecho
		1	2	3	4	5	6
		1	2	3	4	5	6
11	<i>El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho			
		Muy Insatisfecho	Bastante Insatisfecho	Algo Insatisfecho	4	Algo Satisfecho	Bastante Satisfecho
		1	2	3	4	5	6
		1	2	3	4	5	6
12	<i>La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho			
		Muy Insatisfecho	Bastante Insatisfecho	Algo Insatisfecho	4	Algo Satisfecho	Bastante Satisfecho
		1	2	3	4	5	6
		1	2	3	4	5	6

Fuente: MELIÁ, J.L y Peiró, J.M 1989

ANEXO Q: Sistema de información para base de datos de clientes y consultas en sistema de información para indicadores:

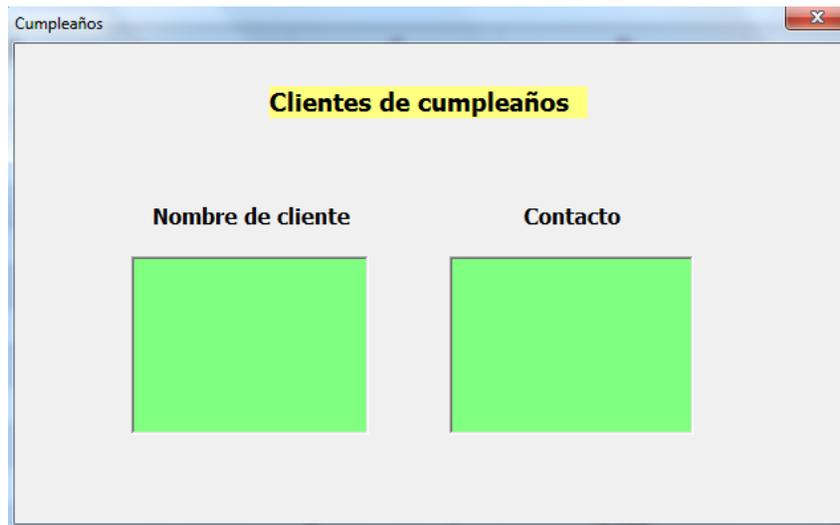
Diseño del sistema de información para la base de datos:



A screenshot of a web form titled "Base de Datos". The form has a light green background and contains several input fields with blue text labels to their left. The labels are: "Nombres", "Apellidos", "Rut", "Teléfono", "Email", "Fecha de Nacimiento", and "Comida Preferida en Don Lomo". Each label is followed by a light blue rectangular input field. At the bottom center of the form is a button with a black border and the text "Guardar Datos".

Fuente: Elaboración propia

Consultas de nombre y contacto de clientes en su fecha de cumpleaños:

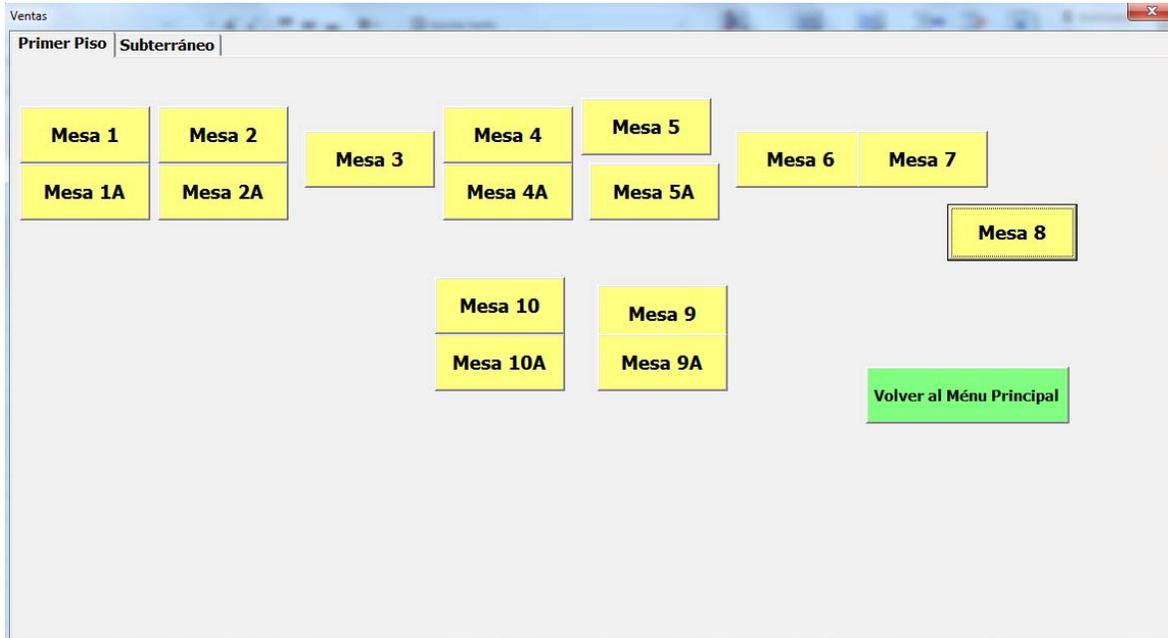


A screenshot of a web form titled "Cumpleaños". The form has a light gray background. At the top center, there is a yellow rectangular box containing the text "Clientes de cumpleaños". Below this, there are two columns. The left column is headed "Nombre de cliente" and the right column is headed "Contacto". Under each heading is a large, solid green rectangular placeholder box.

Fuente: Elaboración Propia

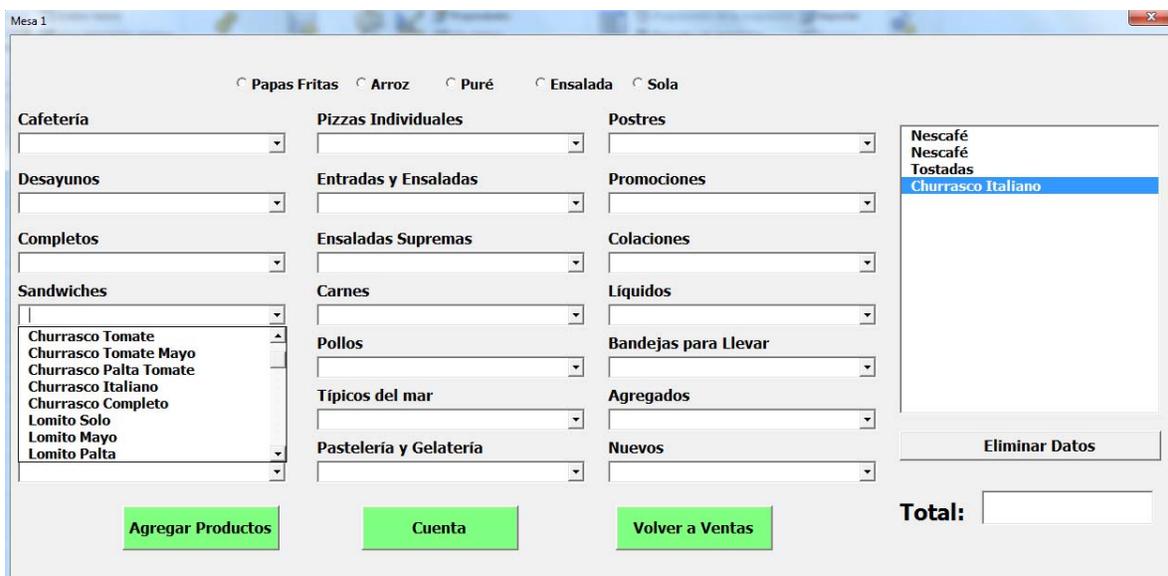
ANEXO R: Representación de las características del sistema de información por medio de pantallas del software:

Diseño de orden de mesas de acuerdo a distribución real en el Restaurante:



Fuente: Elaboración Propia.

Identificación de todos los productos de la carta:



Fuente: Elaboración Propia.

Lista con el consumo de cada mesa

The screenshot shows a POS interface for 'Mesa 1'. At the top, there are radio buttons for 'Papas Fritas', 'Arroz', 'Puré', 'Ensalada', and 'Sola'. Below this is a grid of 15 dropdown menus organized into three columns: 'Cafeteria', 'Pizzas Individuales', 'Postres', 'Desayunos', 'Entradas y Ensaladas', 'Promociones', 'Completos', 'Ensaladas Supremas', 'Colaciones', 'Sandwiches', 'Carnes', 'Liquidos', 'Sandwiches al Plato', 'Pollos', 'Bandejas para Llevar', 'Para Picar', 'Típicos del mar', 'Agregados', 'Típicos costumbristas', 'Pastelería y Gelatería', and 'Nuevos'. At the bottom of the grid are three green buttons: 'Agregar Productos', 'Cuenta', and 'Volver a Ventas'. On the right side, there is a list of items: 'Nescafé', 'Nescafé', 'Tostadas', and 'Churrasco Italiano'. Below the list is an 'Eliminar Datos' button and a 'Total:' label followed by a text input field.

Fuente: Elaboración Propia.

Cálculo y verificación de la cuenta de las mesas:

This screenshot is identical to the previous one, but with a 'Microsoft Excel' dialog box overlaid in the center. The dialog box contains a question mark icon and the text '¿Están correctos los productos ingresados?' with 'Aceptar' and 'Cancelar' buttons.

Fuente: Elaboración Propia.

Botón para eliminar datos mal ingresados:

The screenshot shows a POS interface for 'Mesa 1'. At the top, there are radio buttons for 'Papas Fritas', 'Arroz', 'Puré', 'Ensalada', and 'Sola'. The main area is a grid of 21 dropdown menus organized into three columns: 'Cafeteria', 'Pizzas Individuales', 'Postres', 'Desayunos', 'Entradas y Ensaladas', 'Promociones', 'Completos', 'Ensaladas Supremas', 'Colaciones', 'Sandwiches', 'Carnes', 'Liquidos', 'Sandwiches al Plato', 'Pollos', 'Bandejas para Llevar', 'Para Picar', 'Típicos del mar', 'Agregados', 'Típicos costumbristas', 'Pastelería y Gelatería', and 'Nuevos'. To the right is a list of items: 'Nescafé', 'Nescafé', 'Tostadas', and 'Churrasco Italiano', with 'Churrasco Italiano' selected. Below the grid are three green buttons: 'Agregar Productos', 'Cuenta', and 'Volver a Ventas'. At the bottom right is a 'Total:' label and a text input field, and an 'Eliminar Datos' button.

Fuente: Elaboración Propia.

Contraseña de seguridad para el ingreso a indicadores de gestión:

The screenshot shows a window titled 'Contraseña' with a close button in the top right. It contains a text input field for a password. To the right of the input field are two yellow buttons: 'Indicadores de Gestión' and 'Volver al Menú Principal'.

Fuente: Elaboración Propia.

Indicadores de gestión de la perspectiva financiera:

Indicadores de Gestión

### Indicadores de Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico: Aumentar Utilidades

Venta Mensual	\$-
Margen de Contribución	\$-
Utilidad Neta	\$(4.972.474)
Variación de Ventas M.	-
Variación de Utilidad Neta M.	\$-

Objetivo Estratégico: Aumentar Utilidades

% Venta de Productos N.	-
Variación Venta de Productos N.	-

Indicadores Adicionales

Cientes Totales M.	0
Variación de Cientes M.	-

Volver al Menú Principal

Fuente: Elaboración Propia.

Botón para guardar la información registrada:

Bienvenido



Ventas
Indicadores de gestión
Cumpleaños

Guardar 

Guardar y Salir 

Fuente: Elaboración Propia.