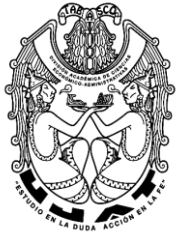




**UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO**



**DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO  
ADMINISTRATIVAS**

**“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA MICROEMPRESA”**

# **TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**Maestro en Administración**

**PRESENTA:**

**L.C.I. Pedro Luis Ortiz García**

**Bajo la Dirección de:**

**Dr. José Guadalupe Sánchez Ruiz**

**En Co Dirección:**

**Dra. Ana Laura Luna Jiménez**

VILLAHERMOSA, TABASCO

MAYO DE 2022



**UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO**

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



**DIVISIÓN ACADÉMICA  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICO  
ADMINISTRATIVAS**



**DIRECCIÓN**

**OFICIO: DACEA/DIRECCIÓN/0544/2022**  
Villahermosa, Tabasco; 07 de abril de 2022

**LIC. MARIBEL VALENCIA THOMPSON**  
**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN**  
**Y TITULACIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES**  
**PRESENTE**

De conformidad con lo establecido en el Artículo 69 y 70 Fracción II y III del Reglamento General de Estudios de Posgrado de la UJAT, me permito comunicar a Usted, que el **Dr. José Guadalupe Sánchez Ruíz** director y la **Dra. Ana Laura Luna Jiménez**, codirectora, dirigieron y supervisaron la tesis:

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA MICROEMPRESA**

Proyecto de investigación elaborado por el **C. Pedro Luis Ortiz García** egresado de la Maestría en Administración. Los miembros del Jurado de Examen Profesional, integrado por los profesores: **Dra. Aída Dinorah García Álvarez**, **Dra. Fabiola Itzel Ortiz Martínez**, **Dr. José Guadalupe Sánchez Ruíz**, **Dra. Yazmín Denisse Salvador García**, **Dra. Ana Laura Luna Jiménez**, revisaron y señalaron las notificaciones que había que hacerle a dicho trabajo y que el interesado ha llevado a efecto. Por lo tanto, *puede imprimirse.*

**ATENTAMENTE**

  
**DR. LUIS MANUEL HERNÁNDEZ GOVEA**  
**DIRECTOR**

UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

*MAK*  
c.p. Archivo  
MEXVIRE™

Miembro UIMP, desde 2008  
**Consortio de  
Universidades  
Mexicanas**  
ANÁLISIS CALIDAD DE LA EDUCACIÓN (APCE)

Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, C.P. 86040 Villahermosa, Tabasco

Tel. 01(993) 358.15.00 Ext. 6205 ó 6206  
E-mail: posgrado.dacea@ujat.mx

## CARTA DE AUTORIZACIÓN

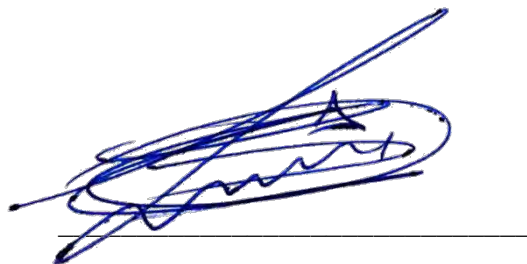
El que suscribe, autoriza por medio de la presente a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto en formato físico como digital la tesis de grado con título “DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA MICROEMPRESA”, de la cual soy autor y titular de los derechos de autos.

La finalidad del uso y manejo de la tesis por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para compartir su contenido en la Red Abierta de Bibliotecas Digitales y a cualquier otra red académica con las que la UJAT tenga relación.

Por lo anterior, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en este documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 25 días del mes de mayo del año 2022.

Autorizo



C. Pedro Luis Ortiz García

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD

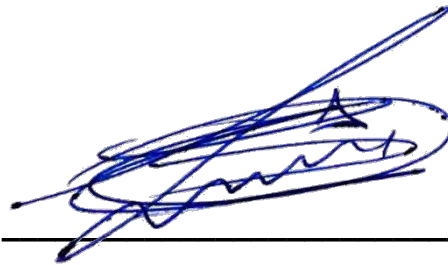
C. Pedro Luis Ortiz García, estudiante del Programa Maestría en Administración de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas en la UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO como autor de la presente tesis para el grado de Maestro titulado: **“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA MICROEMPRESA”**.

DECLARO QUE:

Esta tesis es mi propio trabajo; con excepción de las citas bibliográficas en las que he dado crédito a sus autores, así mismo, afirmo que no ha sido presentada para la obtención de algún título, grado o equivalente.

Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada de conformidad en el ordenamiento vigente.

Villahermosa, Tabasco a 25 de mayo de 2022



---

**C. Pedro Luis Ortiz García**

Agradecimientos y Dedicatoria:

**A mi esposa:** Quien ha confiado siempre en mí, quien ha creído en mí en las buenas y en las malas, quien ha dado todo por nuestra familia, gracias, te amo.

**A mis hijos Diego, David y Darío:** Mi permanente fuente de inspiración, mi motivación, mis maestros de vida, los amo.

**A mi madre:** Luchadora incansable, aunque me has enseñado mucho aún tengo mucho que aprender de ti, gracias por todo, te amo.

**Al Dr. Juan José Chablé Sangeado:** Quien fue una gran influencia en mi trabajo y en mi vida, este agradecimiento es a modo de reconocimiento póstumo, le doy gracias a Dios por conocerte Papá.

## Contenido

Resumen.....	4
Abstract.....	4
Palabras Claves.....	5
Key Words.....	5
Introducción.....	6
Capítulo 1. Planteamiento del Problema.....	9
Pregunta de Investigación.....	13
Objetivos de Investigación.....	13
Objetivo general.....	13
Objetivo específico.....	13
Supuestos.....	14
Justificación de la Investigación.....	14
Limitaciones del estudio.....	16
Capítulo 2: Marco Teórico.....	18
Fundamentos teóricos del BSC.....	18
Teoría de la Administración Científica.....	18
Teoría de Control.....	19
Los Sistemas de Control de Gestión en las PYMES.....	20

Indicadores Claves de Desempeño (KPI's) .....	30
El Cuadro de Mando Integral y sus cuatro perspectivas.....	33
Concepto y evolución del BSC.....	33
Adaptaciones al Cuadro de Mando Integral.....	38
Ventajas y desventajas del CMI.....	40
El Cuadro de Mando Integral y su implementación en las MIPyMES.....	42
Estudios Relacionados .....	44
Capítulo 3: Metodología. ....	46
Naturaleza del estudio.....	46
Diseño de la investigación (no experimental).....	47
Caso de Estudio.....	47
Unidad de Análisis (la empresa).....	48
Selección de los actores sociales o de los informantes clave.....	49
Métodos, técnicas y procedimientos de acopio de información. ....	50
Fiabilidad y validez de los instrumentos (Guía de entrevista), observación participante.....	54
Técnicas de interpretación de la información, categorización y hallazgos.....	57
Factores de inclusión.....	58
Guía para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral .....	59
Capítulo 4: Resultados y Discusión. ....	62
Resultados.....	62

Planeación Estratégica de la Empresa.....	62
Elaboración de matriz FODA .....	64
Matriz MAFE.....	66
Cuadro de Mando Integral o Matriz POIMA (Perspectivas, Objetivos, Indicadores Metas y Acciones). .....	67
Elaboración de Mapa Estratégico.....	69
Discusión.....	73
Capítulo 5: Conclusiones .....	75
Referencias.....	78
Anexos .....	85

### Índice de Tablas

Tabla 1: <i>Sistemas de Control de Gestión utilizados en MiPyMEs</i> .....	21
Tabla 2: <i>Comparativa de los Sistemas de Control de Gestión en las MiPyMEs</i> .....	27
Tabla 3: <i>Herramientas para recolectar los datos en la investigación</i> .....	51

### Índice de Figuras

Figura 1: <i>Matriz FODA</i> .....	65
Figura 2: <i>Matriz MAFE</i> .....	66
Figura 3: <i>Matriz POIMA</i> .....	68
Figura 4: <i>Mapa Estratégico</i> .....	69



## Resumen

El Control de Gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas es un elemento coadyuvante para la sobrevivencia de estas. Este trabajo tiene como objetivo determinar la viabilidad del diseño de un Cuadro de Mando Integral en una microempresa en el estado de Tabasco. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de Control de Gestión ampliamente utilizada en el mundo por grandes empresas, sin embargo, su uso en las MIPyMES es poco frecuente. El enfoque de esta investigación es cualitativo, no experimental con alcance exploratorio, se observa el fenómeno sin manipular ninguna de las variables que intervienen. La unidad estudiada es una empresa familiar en donde su diseño organizacional se caracteriza por ser plana u horizontal, cuenta con más de nueve años de labores y tres empleados directos. Una característica adicional importante de la microempresa seleccionada es que se encuentra localizada en el área geográfica de interés, el municipio de Tenosique, Tabasco, dentro de la zona urbana de la ciudad. Para este caso se utilizaron entrevistas semi estructuradas para obtener información de trabajadores y dueños, así como una entrevista estructurada para el caso de los clientes. Se encontró que, si bien es viable el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la MIPyME, los resultados no son generalizables, pues su aplicación requiere que las micros, pequeñas y medianas empresas cumplan con requisitos específicos. Otro resultado importante es que se pudo diseñar una metodología con la que se puede aplicar de manera más ágil el Cuadro de Mando Integral en estas empresas.

## Abstract

The management control in micro, small and medium enterprises is a contributing element for their survival. The objective of this work is to determine the feasibility of designing a Balanced

Scorecard in a microenterprise. The Balanced Scorecard is a management control tool widely used in the world and in large companies, however, its use in MSMEs is infrequent. The approach of this research is qualitative with an exploratory scope, as well as non-experimental research, the phenomenon is observed without manipulating any of the variables involved. The unit studied is a family business where its organizational design is flat or horizontal, it has more than nine years of work and three direct employees. An additional important characteristic is to being in the geographic area of interest, the municipality of Tenosique, Tabasco and within the urban area of the city. For this case, it will be using the semi-structured interview to obtain information from workers and owners and the structured interview for clients. It was found that, if it is feasible to develop it for an MSME, however, the results are not generalizable, since its application is only viable in small and medium-sized companies that meet the necessary requirements for its implementation. Another important result was the possibility to design a methodology with which to apply the Balanced Scorecard in these companies is easier.

#### **Palabras Claves**

MIPyMES, Cuadro de Mando Integral, Indicadores Claves de Desempeño, Mapa Estratégico, Planeación Estratégica.

#### **Key Words**

MSMEs, Balanced Scorecard, Key Performance Indicators, Strategic Map, Strategic Planning.

## Introducción

Este trabajo se enfoca en la aplicación del Cuadro de Mando Integral o por su abreviatura CMI, en una microempresa en el municipio de Tenosique, Tabasco, México. Esta herramienta tiene un amplio uso en el mundo empresarial, principalmente en grandes empresas, no así en las micros y pequeñas. Se elige el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) para evaluar el desempeño de las Micros, Pequeña y Medianas Empresas (MIPyMES) por importancia que tienen estas empresas en la economía del país.

Esta investigación aporta una visión general del uso del Cuadro de Mando Integral como un Sistema de Control de Gestión que incluye el uso de factores tanto financieros como no financieros; internos y externos. El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un instrumento de los Sistemas de Control de Gestión Integral que incluye indicadores claves de desempeño financieros o tradicionales con otras tres grandes áreas o perspectivas como se conocen en el CMI: del cliente, de proceso o interno y de aprendizaje-conocimiento. (Kaplan y Norton 2009)

Para Blanco (2011) el Cuadro de Mando Integral, es un sistema administrativo que ofrece la oportunidad de mostrar las estrategias de las empresas a través de los indicadores claves de desempeño para tener el control de la implementación de lo planeado.

Existe un interés personal en este trabajo por aplicar el Cuadro de Mando Integral (CMI), se desea ofrecer una herramienta competitiva más para las microempresas en la región. Así mismo el interés académico se fundamenta en aportar un estudio más sobre el tema, con aplicación en las microempresas en la región y como futuro tema de investigación a ser abordado por otros investigadores.

En el primer capítulo se plantea la problemática que la falta de una administración formal implica, sin el uso de las bases teóricas administrativas, las MIPyMES disminuyen

considerablemente su desempeño y sus posibilidades de supervivencia. Existen características especiales en las MIPyMES que en algunos casos son causa de su mortandad y en otros casos un factor coadyuvante: el empirismo, la falta de planeación estratégica y de preparación.

Por ello en esta investigación se eligió realizar un caso práctico para una microempresa que cubriera las características necesarias para los objetivos del trabajo. Dicha empresa se identificará en lo subsecuente como “Empresa A”.

La elección de la empresa, caso de estudio, se da bajo las premisas de ser una empresa que ya superó la curva de vida de los 5 años, que se clasifica como MIPyME por la cantidad de empleados y de ventas y se encuentra dentro de la zona geográfica de interés para el estudio, los factores de inclusión se detallan en el capítulo de metodología.

En el segundo capítulo se detallan los antecedentes del Balanced Scorecard, como una herramienta frecuentemente utilizada en las grandes empresas no así en las MIPyMES. El Cuadro de Mando Integral nombre con el cual también se identifica al Balanced Scorecard surge por la necesidad de una herramienta integral en la década de los 90's por los académicos Robert Kaplan y David Norton con indicadores claves de desempeño de todas las áreas de las organizaciones, no solamente los financieros como tradicionalmente se hacía.

Para el tercer capítulo se detallan el método y las herramientas de investigación utilizadas, así como la descripción del caso de estudio y las técnicas de recopilación de información que para este caso fueron entrevistas y encuestas.

En el cuarto capítulo se muestran los resultados de la investigación que este caso se relacionan con la aplicación del Cuadro de Mando Integral y su factibilidad en las pequeñas y medianas empresas. Así mismo se reproducen paso a paso las fases que se aplicaron para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral en la empresa estudiada. Se espera que este trabajo

pueda convertirse en una guía para su aplicación debido a que en la literatura revisada no se encontró una explicación de cómo aplicarla paso a paso al menos en las pequeñas y medianas empresas, lo que dificulta su aplicación en estas.

En el quinto capítulo se discuten los principales elementos que influyen en la aplicación del Cuadro de Mando Integral en las MIPyMES.

Para el sexto y último capítulo se demuestra que a pesar de las limitaciones que tienen las empresas pequeñas y de las restricciones que pudiera presentar el Cuadro de Mando Integral es viable la implementación de este en estas empresas pero que requieren de cumplir ciertas características para que así sea posible. Los resultados son muy alentadores sin embargo no es aplicable en todos los casos como se muestra en esta investigación.

## Capítulo 1. Planteamiento del Problema.

Las Micros, Pequeñas y Medianas empresas (MIPyMES), tanto en México como en otros países de la región, tienen características propias, que las diferencian de las organizaciones de mayor tamaño.

Larios-Gómez (2016) sugiere que a pesar de la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas en México estas tienen que sortear obstáculos que le impiden su desarrollo y supervivencia. Como problemas principales de estas empresas se pueden mencionar: la forma empírica en la que se administran, su falta de planeación y de control de las actividades diarias.

En México, una de las características que presentan estas empresas es la falta de educación y formación de empresarios. El 83 % de las Pymes en México son de carácter familiar (Esparza-Aguilar et al, 2020) y de estas, más del 50 % se gestionan por personas que no alcanzaron un título de licenciatura de acuerdo con Morales (2011). Aunque esto no sea un factor esencial para emprender exitosamente, si puede representar una barrera al momento de seleccionar las mejores herramientas y estrategias administrativas que brinden una visión más amplia de su desempeño y así aplicar un adecuado Sistema de Control de Gestión.

El empirismo en la gestión de las MIPyMES es una problemática recurrente en estas empresas. Aproximadamente un 85 % de ellas no implementan controles de calidad, mientras que 50 % no aplica técnicas de mejora en calidad o productividad. Un poco más de la tercera parte de estas empresas utiliza algún mecanismo de control, para retroalimentarse en cuanto a preferencias y nivel de satisfacción de sus clientes (Morales, 2011).

El empirismo y falta de formación profesional se convierte en un gran obstáculo a la hora de implementar una administración efectiva, debido a que la gestión en las empresas no se sustenta en las herramientas de la teoría administrativa (Solano et al, 2016).

En su investigación Gasca (2014), identificó cuales son las causas de fracaso en las empresas mexicanas los cuales se enlistan seguidamente:

1. Los ingresos que obtienen no les alcanza para sobrevivir.
2. No cuentan con indicadores de gestión.
3. No cuentan con procesos de análisis.
4. Su planeación es nula.
5. Al momento de la ejecución de su negocio presentan problemas.

Todos los puntos antes mencionados pueden combatirse con la aplicación de las bases teóricas administrativas, incluso la falta de recursos se puede disminuir con estrategias adecuadas, por lo que se hace indispensable aplicar el proceso administrativo independientemente del tamaño de la empresa.

Dentro de las herramientas administrativas y específicamente las que pertenecen a la fase de control, se encuentran los Sistemas de Control de Gestión que al igual que las demás herramientas del proceso administrativo son poco utilizadas en las MIPyMES.

De acuerdo con Uc et al (2008), a través del estudio de MIPyMES industriales manufactureras del subsector alimentos y bebidas de Yucatán, México, se ha logrado una comprensión cercana sobre el uso de Sistemas de Control de Gestión (SCG), lo que ha permitido demostrar que el uso de SCG tiene importantes implicaciones en las MIPyMES que lo realizan.

A pesar de los múltiples beneficios que conlleva la utilización de Sistemas de Control de Gestión y que existe sustento empírico en el cual se demuestra la relación directa entre estos

sistemas y el rendimiento de las MIPyMES, la implementación de controles administrativos y operativos en la gran mayoría de los casos o es empírica o se carece de ella. (Neuman, 2021).

Existe una amplia variedad de Sistemas de Control de Gestión que mide el desempeño de las empresas, algunos exclusivos para las empresas grandes, otros diseñados para las pequeñas y medianas empresas, incluso se pueden clasificar de acuerdo a los objetivos que las organizaciones siguen, sin embargo existe uno en particular que desde hace muchos años ha sido catalogado como uno de los más completos, además de ser uno de los primeros que toma en cuenta la perspectivas financieras y las no financieras que son primordiales para la medición del desempeño de las MIPyMES: el Cuadro de mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard.

De acuerdo con Rhompo (2011), desde su creación en el año de 1992, el Cuadro de Mando Integral (CMI) ha sido utilizado en su mayoría por empresas grandes como modelo para medir el desempeño y gestionar la estrategia, sin embargo, en las pequeñas empresas aún no se difunde.

Los investigadores Muhammad & Mohamed (2011), estudiaron las pequeñas empresas y determinaron que se enfocan más en sus necesidades a corto plazo, lo que dificulta directamente la elaboración de una planeación estratégica básica: misión, visión, valores y formalizar sus estrategias. Por su parte Rigby & Bilodeau (2015) afirman que el CMI es la sexta herramienta más utilizada en la administración de empresas a nivel mundial, no obstante, estas cifras raramente incluyen a las MIPyMES

En la revisión efectuada no se encontraron en el contexto local, investigaciones que aborden el uso e implementación en MIPyMES del Cuadro de Mando Integral (CMI), ni el impacto que origina en su competitividad.



De acuerdo con la revisión de la literatura es posible partir del supuesto que las MIPyMES del municipio de Tenosique, pocas utilizan sistemas de medición de desempeño, y aún menos frecuente es el uso del Cuadro de Mando Integral (CMI), lo anterior se debe principalmente a:

- La escasa profesionalización de los directivos o propietarios, muchos de ellos no tienen estudios o formación profesional en la gestión de su negocio.
- La mayoría de los directivos de las MIPyMES desconocen las herramientas de gestión y los que la conocen creen que el costo de implementarlas supera sus beneficios.
- Un gran número de estas empresas no tiene identificada o formulada explícitamente su estrategia lo que dificulta el diseño e implantación del Cuadro de Mando Integral (CMI).
- Con frecuencia los recursos humanos y financieros son limitados además de que sus empleados por lo común asumen varios roles de trabajo y distintas actividades, dificultando el establecimiento de indicadores para medir el desempeño y rentabilidad de estas empresas.
- Los directivos de estas empresas se concentran en las prioridades a corto plazo del negocio, descuidando la planeación. Lo que repercute en la capacidad de sus directivos de pensar estratégicamente.

A consecuencia de lo anterior se hizo necesario analizar la problemática planteada en una empresa que cumpliera con las características requeridas para tal fin y de esta forma determinar la viabilidad del diseño de un Cuadro de Mando Integral en una microempresa.

La empresa seleccionada para esta investigación se ubica dentro de la zona geográfica de influencia del estudio y además cubre las características requeridas por el mismo: Es una microempresa que tiene aproximadamente nueve años en funcionamiento, los dueños se encuentran en total disposición para cooperar con el estudio.

La empresa objeto de estudio necesita realizar mejoras sustanciales en sus operaciones diarias, así como en su gestión para adaptarse a los cambios y para asegurar su crecimiento. La acción propuesta para esto es diseñar el Cuadro de Mando Integral en la Empresa A, para medir su desempeño y brindar retroalimentación necesaria para que impulse la competitividad de esta.

Si no se realiza el cambio propuesto en su gestión es muy probable que la empresa siga presentando dificultades para enfrentar el entorno cambiante y competitivo, por lo que tendrá un menor desempeño y por ende riesgo de supervivencia.

### **Pregunta de Investigación**

¿Es viable el diseño de un Cuadro de Mando Integral en las MIPyMES?

### **Objetivos de Investigación**

#### ***Objetivo general***

Diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para una microempresa con el fin de mejorar su desempeño.

#### ***Objetivo específico***

- Construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI) y elaboración de un Mapa estratégico para la microempresa objeto de estudio.
- Identificar los elementos que afectan la elaboración de un CMI en la empresa objeto de estudio.
- Determinar la viabilidad de la elaboración de un CMI para una MIPyME.

## **Supuestos**

La falta de planeación estratégica en las MIPyMES es la principal limitante en la implementación del Cuadro de Mando Integral

## **Justificación de la Investigación**

Para Arguello & Quesada (2015), la falta de investigaciones empíricas sobre el uso de Cuadro de Mando Integral (CMI) en MIPyMES responde al hecho de que su aplicación en las mismas es complicada, principalmente por factores como la falta de visión a largo plazo lo que dificulta desarrollar su planeación estratégica: misión, visión, valores, estrategias y objetivos.

Así mismo sus recursos son limitados para sus actividades diarias y por lo tanto para una implementación de los Cuadros de Mando Integral (CMI). Aunque en algunas organizaciones, una estructura organizacional más plana y con menos personal facilita las operaciones y la comunicación, en la mayoría de las MIPyMES esto se convierte en una falta de personal y origina que los trabajadores tengan más roles dentro de las organizaciones y a su vez mas responsabilidades.

Otro aspecto que dificulta su implementación es la falta de profesionalización de sus directivos, además de que las MIPyMES pueden presentar dificultades en encontrar sus indicadores estratégicos debido a que solo se preocupan únicamente por la información financiera y contable sin tomar en cuenta otro tipo de indicadores.

De acuerdo con Almazan et al (2014), el uso del Cuadro de Mando Integral en las MIPyMES es un elemento para el mejor desempeño de sus operaciones, ya que las pymes mexicanas que usan el CMI, tienden a lograr un mayor número de metas y objetivos que las pymes que no lo aplican.

Por su parte Jadeed (2016), realizó un estudio de 98 empresas en España en donde se analiza el impacto de utilizar el Cuadro de Mando Integral en la rentabilidad y concluye que las empresas que manejan el CMI son más rentables que las empresas de su tipo que no lo hacen.

Esto se debe principalmente a una mayor identificación de los elementos en cada perspectiva del CMI que afectan tanto positiva como negativamente en la empresa y así se impulsan las acciones que fortalecen los impactos positivos y disminuyen los negativos. Al tener una visión holística de la empresa y no solo lo financiero se atienden todos los aspectos de la empresa que no pueden ser solventados con acciones meramente financieras como: Capacitación continua, un ambiente laboral armónico, trabajo en equipo, mayor productividad, mejor especialización entre otros elementos.

Este estudio es importante como antecedente, ya que permite determinar la viabilidad para diseñar un Cuadro de Mando Integral en una MIPYMES, con lo que es posible optimizar los recursos humanos, financieros y materiales de la microempresa en el municipio de Tenosique, Tabasco, así como de empresas que cuenten con características similares a la estudiada, y de esta forma impactar directamente en el desempeño de estas.

Al optimizar los recursos de la microempresa estudiada se podrán reducir gastos y desperdicios innecesarios, se reduce de esta manera los costos y se aumenta de forma directa las utilidades.

Diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta importante del Control de Gestión, representa mantener bajo control todos los recursos de las empresas brindando así una mayor estabilidad, mayor crecimiento y por tanto creación de mayor número de empleos, se tendrá una mejor retroalimentación sobre los recursos que se tienen, dando paso a una mejor toma de decisiones sobre los mismos, redundando en una mejor capacitación, menor rotación de

personal y de esta manera aumentar su competitividad y crecer. Los microempresarios se verán beneficiados con mejores ingresos y un mejor nivel de vida económico.

Desde el punto de vista práctico con la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en un microempresa en el municipio de Tenosique, Tabasco se resolverán los siguientes problemas en la microempresa estudiada de forma directa e indirectamente en otras microempresas que estén en situaciones parecidas: Cubrir la carencia de Sistemas de información para el Control de Gestión, mejorar el desempeño de las microempresas estudiadas a través de Sistemas de Control de Gestión, tener una mejor retroalimentación de las actividades diarias de la empresa objeto de estudio, mejorar la toma de decisiones de los dueños y directivos de la empresa señalada así como brindar información necesaria al microempresario para aumentar la profesionalización en la microempresa.

El Cuadro de Mando Integral adaptado a las necesidades de las microempresas de la región permitirá observar el efecto que tiene en el rendimiento de las microempresas.

Con los resultados de este estudio se tendrá valiosa información para determinar la viabilidad del uso del Cuadro de Control de Mando Integral en las MIPyMES en el municipio y los factores que afectan su implementación.

### **Limitaciones del estudio.**

Las limitaciones comprendidas en este proyecto son principalmente económicas y de tiempo, esta es una investigación que se realizará con recursos propios y no se cuenta con ningún financiamiento externo. El diseño de un Cuadro de Mando Integral requiere del uso intensivo de recursos: financieros y humanos.

Otra limitante importante que se relaciona con los sujetos a estudiar es la disponibilidad de tiempo de los empresarios para brindar la información debido a sus múltiples actividades.

Además, existe desconfianza para brindar información de su empresa que consideran sensible, mucho de esto por temor a que se filtre información a su competencia o por la inseguridad que existe en la región y uso inadecuado que se pueda dar a dicha información.

Por último, se puede mencionar que, si bien el Cuadro de Mando Integral es una herramienta ampliamente estudiada, la información relacionada con la aplicación de este en las MIPyMES de la región es escasa por lo que representa una mayor inversión en tiempo desarrollar la investigación.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## Capítulo 2: Marco Teórico

### Fundamentos teóricos del BSC

La base teórica de los Sistemas de Control de Gestión es muy amplia. En la gran cantidad de teorías administrativas ya sea, de manera directa o indirecta se menciona el uso de herramientas administrativas de control.

En toda organización se requiere de retroalimentación para conocer la dirección que se toma con cada decisión, para fines de este estudio se eligieron las teorías administrativas que le dan sustento y origen a los Sistemas de Control de Gestión dentro de los cuales se encuentra el Cuadro de Mando Integral, objeto de investigación del presente proyecto.

Para Vivanco et al (2011), los Sistemas de Control de Gestión son instrumentos utilizados para medir el desempeño de los diferentes recursos con que cuenta una empresa, así como a la misma empresa a manera de estrategia con la cual se obtiene información que permita retroalimentar a todos los integrantes de la organización y tener elementos para motivarlos

### *Teoría de la Administración Científica.*

Una de las bases teóricas con mayor antigüedad y a la vez más estudiadas que dieron base a los Sistemas de Control de Gestión, es la Teoría de la Administración Científica creada por Frederick Taylor.

Esta teoría es producto de una investigación de más de 30 años en empresas sector de la producción industrial. (Gismano, 2012). En este estudio, Taylor se enfoca en las condiciones más favorables para los trabajadores y el crecimiento de la productividad en los mismos. En esta teoría se consideran factores fundamentales en la productividad como la eficiencia en el uso de

los recursos humanos y materiales, el fenómeno de la simulación de trabajo y la implementación de estrategias para una mejor relación jerárquica al interior de la empresa.

La base científica de esta teoría es el procesamiento de la información, ya que se recopilan, clasifican, tabulan y deducen con los datos arrojados por los parámetros y normas derivados de las actividades diarias de la empresa, es precisamente de esta base que surgen los Sistemas de Control de Gestión, debido a que la deducción de la información conlleva intrínsecamente una evaluación de los datos obtenidos, y una evaluación requiere de contar con normas y parámetros para medir el desempeño.

### ***Teoría de Control***

Otra teoría que sustenta el Cuadro de Mando Integral como un sistema de Control de Gestión, es la Teoría Administrativa del Control. Esta teoría se enfoca en sistemas dinámicos, en los cuales la retroalimentación permite que se logren los resultados planeados. Para que esto suceda, se requiere tener métodos que puedan medir el desempeño de las empresas y de esta forma visualizar el rumbo que esta tomando para determinar si se implementan acciones correctivas, preventivas o se continúe con la estrategia actual (Bohorquez, 2011).

Existen de acuerdo con Bohorquez (2011), dos enfoques de la Teoría del Control: El primero es el clásico que se caracteriza por basarse en modelos lineales (entrada-salida) sin variaciones a través del tiempo, un sistema simple. El segundo enfoque es el moderno que se basa en relaciones no lineales que pueden variar en el tiempo, en relaciones más complejas.

De hecho, Bohorquez (2011) nos da una explicación interesante sobre el control: busca regresar la estabilidad de un punto de equilibrio que, en ausencia de él, no existiría, la teoría del control se basa en tres principales aristas: control, observación e identificación. Un sistema se dice que es controlable cuando es posible aplicar acciones que permita modificar los resultados



planeados o previstos, se dice que es observable cuando permite recabar información de los procesos y actividades, así mismo se dice que es identificable cuando permite señalar los elementos que requieren aplicar acciones correctivas y preventivas.

### ***Los Sistemas de Control de Gestión en las PYMES***

Existen diferentes modelos de Control de Gestión para medir el desempeño de las empresas, la mayoría se enfocan en los aspectos contable-financieros, pues normalmente es el elemento más visible y por lo tanto el que se puede evaluar más fácilmente. Sin embargo, estos modelos dejan de fuera valiosos elementos que son igual de importantes para las empresas, entre los principales que podemos mencionar destacan el aspecto humano, de innovación y la satisfacción del cliente.

Los sistemas de medición de desempeño forman parte fundamental de los Sistemas de Control Estratégico, estos sistemas son grupos de parámetros enfocados en contabilizar las acciones de la empresa y pueden ser financieras o no financieras, internas y externas, de corto o largo plazo. Precisamente de estos parámetros se desprenden varios métodos de medición de desempeño completos, dentro de los cuales se encuentra el Cuadro de Mando Integral, que se enfoca en parámetros tanto financieros como no financieros.

Por su parte Muhammad & Mohamed (2011), realizaron una investigación sobre los sistemas de medición de rendimiento de las MIPyMES enfocándose en aquellos que incluyen las perspectivas tanto financieras como no financieras y dentro de ellas se enlistan las ocho más utilizadas, incluidas dos creadas específicamente para las MIPyMES:

- Matriz de medición de rendimiento
- Sistema de piramidal de rendimiento
- Sistema de medición de rendimiento para industrias de servicios

- Cuadro de Mando Integral
- Sistema Integrado de medición de rendimiento
  - Primas de rendimiento
  - Medición del rendimiento organizacional para pequeñas empresas
  - Sistema Integrado de medición de rendimiento para pequeñas empresas

En dicho estudio se hace énfasis en el uso del Cuadro de Mando Integral en las MIPyMES, porque nos brinda una visión holística de las organizaciones, además reflexiona sobre el hecho de que a pesar de que existen dos métodos creados específicamente para las pequeñas empresas, estos se aprecian vagos a la hora de cubrir con las necesidades de estas.

A continuación, se presenta una breve explicación de cada uno de los sistemas de medición de desempeño de las MIPyMES, y de esta forma analizar su grado de aplicabilidad en las mismas:

Wasniewski (2017) enlista en su caso de estudios los sistemas medición de desempeño más utilizados en las micro, pequeñas y medianas empresas basándose en Bititci et al (2005):

**Tabla 1:**

*Sistemas de Control de Gestión utilizados en MiPyMEs*

<b>Sistema</b>	<b>Características:</b>
Matriz de medición de rendimiento	Este sistema ayuda a la compañía con la definición de los objetivos estratégicos y estos objetivos trasladarlos a medidas de desempeño usando una aproximación jerárquica e integrada.  Dentro del sistema se manejan de dos en dos elementos,

	<p>combinando perspectivas financieras y no financieras junto con perspectivas externas e internas. Este modelo es reconocido por su simplicidad y flexibilidad. Sin embargo, esta simplicidad también es su talón de Aquiles pues en aras de ganar simplicidad pierde de vista algunas perspectivas que son utilizadas en otros modelos como el Cuadro de Mando Integral.</p>
<p>Sistema piramidal de rendimiento:</p>	<p>Este modelo de medición consiste en una pirámide de cuatro niveles que visualiza la relación que hay entre tres elementos principales: Estrategia corporativa, unidades estratégicas de negocios y operaciones. En la parte más alta de la pirámide se ubican los objetivos estratégicos, los cuales, en un proceso de arriba hacia abajo se trasladan de la visión de la compañía. En la misma definición se cataloga a este método como balanceado pues toma en cuenta la satisfacción de los accionistas y las actividades operacionales. Este sistema explica la relación entre los diferentes indicadores y la gestión de administración.</p>
<p>Sistema de medición de rendimiento para industrias de servicios</p>	<p>Este modelo se compone de seis ámbitos divididos en resultados de Competitividad y Desempeño Financiero, así como las determinantes de los resultados de ambos: Calidad en el servicio, flexibilidad, utilización de recursos e innovación.</p>

	<p>Hace énfasis en la importancia de definir con sumo cuidado los indicadores de desempeño que se utilizaran para lograr los objetivos de desempeño. Este sistema propone la relación entre sistemas de medición de desempeño, estrategia y competitividad. Este sistema fue creado exclusivamente para las empresas de servicios.</p> <p>También se le conoce como Marco de Resultados y Determinantes que obedece principalmente a la atención que pone entre los resultados y las determinantes.</p>
<p>Cuadro de Mando Integral:</p>	<p>Este es el sistema más estudiado y utilizado de los ocho, su objetivo principal es brindar a la administración medidas equilibradas a través de cuatro grandes dimensiones o perspectivas: Financiera, Interna o de Procesos, de Aprendizaje e innovación y la de Clientes.</p> <p>Cada perspectiva se mide de diferente manera como por ejemplo la financiera a través del flujo de caja o las ganancias. La perspectiva de Clientes se mide con aspectos directos como indirectos, entrevistas o la observación respectivamente. La tercera perspectiva, procesos internos se mide con elementos como las medidas de la dirección y como están ligadas con los procesos del negocio y la última perspectiva, aprendizaje e innovación, que se mide con tópicos como la habilidad de la empresa por desarrollar</p>

	<p>mejoras continuas.</p> <p>Cada una de las perspectivas a los diferentes tipos de objetivos organizacionales, las metas y las actividades que sirven como base para la mejora.</p>
<p>Sistema integrado de medición de rendimiento:</p>	<p>Este modelo se enfoca en dos elementos principales de los sistemas de medición de desempeño que son la integración la cual se refiere a la capacidad del sistema para integrar las diferentes áreas del negocio y el despliegue a la capacidad de desplegar los objetivos y las políticas de los negocios a través de cuatro niveles (Corporativo, unidades de negocios, procesos de negocios y actividades) dentro de los cuales el nivel superior se convierte en accionista del nivel inferior.</p> <p>Los niveles unidades del negocio, procesos del negocio y actividades se especifican de acuerdo con su complejidad y la incertidumbre del medio de la empresa, esto obedece para realizar una definición el tipo de sistema de medición más apropiada que a su vez se clasifica en interno, externo de capacidad y aprendizaje de medición.</p> <p>Dentro de cada uno de los cuatro niveles mencionados se toman en cuenta cinco factores (Accionistas, criterio de control, mediciones externas, mejora de objetivos, mediciones internas)</p> <p>Este sistema el mismo autor lo define como un método que</p>

	<p>prepara el entorno empresarial para que el desempeño del proceso de administración sea eficaz y eficiente.</p>
Prisma de rendimiento	<p>Este método se compone de tres ejes que permiten medir el desempeño de toda la organización, gráficamente es representado por una pirámide donde cada cara se asigna para un área de análisis. Aquí se ve que los dueños o accionistas estén satisfechos, además de que se toman en cuenta las estrategias, los procedimientos, que tan capaces son y en cuanto contribuyen los accionistas</p>
Medición del rendimiento organizacional	<p>En este modelo la satisfacción de los accionistas es lo más importantes. Uno de los puntos interesantes de este modelo es que fue desarrollado específicamente para medir el desempeño de las MIPyMES.</p> <p>Está basado en tres ejes principales: Alineamiento que mide las medidas de desempeño elegidas y como apoyan en la lineación que tienen los diferentes elementos de la empresa con la estrategia de la compañía; Procesos de pensamiento que se refiere a la medición que hace el sistema en referencia al monitoreo; Control y mejoras en el sistema y practicidad, en cada nivel de la empresa hay un constante proceso para identificar medidas que aseguren la calidad y adecuación de información.</p> <p>Tiene un marco de referencia que se basa en dos elementos</p>

	<p>administrativos: La primera es la zona de administración que se divide en tres subzonas: táctica, operacional y estratégica.</p> <p>La segunda es la parte externa, el entorno de la empresa.</p>
<p>Sistema integrado de medición de rendimiento para pequeñas empresas</p>	<p>Este es otro de los sistemas creados específicamente para los micros, pequeñas y medianas empresas. Es considerado un modelo contable híbrido que conecta la visión tradicional y la actividad de costeo en una cadena causal.</p> <p>Este sistema está basado en siete dimensiones divididas en dos externas y cinco internas. Las externas son desempeño financiero y competitividad; las internas son costo, producción, actividades, productos y ganancias) todos conectados por una cadena causal. Las dimensiones internas monitorean el proceso de producción completo y la dimensión externa monitorea la posición de la compañía en el contexto competitivo.</p>

Tomado de A performance measurement system. Stowarzyszenie Księgowych w

Polisce Wasniewski, P. (2017)., 211-233

Con base en Cintra (2020) y Wasniewski (2017) se compararon los ocho modelos de medición de rendimiento con la finalidad de evaluar los más completos y adecuados a este trabajo de investigación.

**Tabla 2:***Comparativa de los Sistemas de Control de Gestión en las MiPyMEs*

	Matriz de medición de rendimiento	Sistema de pirámida de rendimiento	Sistema de medición de rendimiento para industriales de servicios	Cuadro de Mandos Integrados	Sistema integrado de medición de rendimiento	Prisma de rendimiento	Medición de rendimiento organizacional	Sistema integrado de medición de rendimiento para pequeñas empresas
Alineación de Estrategia	C	C	C	C	P	P	P	
Mejora de la Estrategia		C	C	C	C	C		
Atención a los					C	C	C	



Interesados								
Equilibrar	C	C	C	C	C	C	C	C
Adaptabilidad Dinámica			C		C	C		C
Proceso orientado		P		P	C	C	C	C
Profundidad	C	C	C	C	C	C	C	P
Relaciones Causales		C	C	C	P	C		C
Claridad y Simplicidad	C				P	C	P	C
Vertical	C	C	C	C				
Equilibrado		C	C	C	C	C	C	
Horizontal					C	C	C	C
C=COMPLETO P=PARCIAL								

Adaptado de: Public Managers Perception of the performance. Management Control Review.

Cintra Monteiro, O. (2020)., 61-78 y A performance measurement system. *Stowarzyszenie*

*Księgowych w Polsce* Wasniewski, P. (2017)., 211-233

Los criterios para comparar los Sistemas de Medición de desempeño mostrados en la

Tabla 2 son:

Alineación de Estrategia: Los modelos de medición de desempeño deben de asegurarse de que los parámetros seleccionados deben de estar en concordancia con la estrategia de la compañía.

- Mejora de la Estrategia: Los modelos de medición deben de apoyar a la mejora de los objetivos y estrategia.
- Atención a los interesados: Las necesidades de los interesados en la empresa son el principal punto de partida de los sistemas de mediciones.
- Balance: Los sistemas de medición deben de tomar en cuenta perspectivas financieras y no financieras, así como elementos internos y externos.
- Adaptabilidad Dinámica: Los sistemas de medición deben de responder rápidamente a los cambios de los entornos internos y externos.
- Proceso Orientado: La empresa debe ser tomada como un conjunto de procesos coordinados que crean un sistema no como una estructura jerárquica rígida.
- Profundidad: Los parámetros deben de desagregarse en indicadores minuciosos.
- Amplitud: La organización completa debe de ser el objetivo de medición. Un gran número de macroprocesos están incluidos.
- Relaciones Causales: Los resultados y sus determinantes deben de poder ser medidos para cuantificar la relación causal entre ellos.
- Claridad y simplicidad: Los objetivos, las medidas y la metodología utilizados para obtener información deben de estar definidos claramente y comunicados con aquellos involucrados en los sistemas de medición.
- Vertical: No consideran el tamaño de la empresa y toman en cuenta las estructuras verticales de la empresa.

- Equilibrado: Inclusión y eficiencia de todos los recursos de la empresa.
- Horizontal: Toman en cuenta la estructura horizontal de la empresa y la rigidez en la toma de decisiones.

### **Indicadores Claves de Desempeño (KPI's)**

Los Sistemas de Control de Gestión funcionan con información proporcionada por indicadores establecidos para tal fin, sin embargo, es necesario delimitar los que impactaran realmente a los objetivos de la organización.

En la revisión efectuada se identificaron un gran número de indicadores que se clasifican de acuerdo con el área que evalúan y algunos de ellos probablemente no sean los más adecuados a los fines de las organizaciones dependiendo de cada caso.

Por lo tanto, en aras de realizar un adecuado uso de los Sistemas de Control de Gestión como lo es el Cuadro de Mando Integral, es necesario determinar los Indicadores Claves de Desempeño o KPI's por sus siglas en inglés (Key Performance Indicator).

El control requiere de indicadores que midan los puntos clave de desempeño para tomar decisiones eficaces y eficientes.

Para Midovska (2016), los indicadores de desempeño para cualquier empresa son vitales porque se enfocan en aquellos aspectos que son críticos y demuestran que tan exitosos son en alcanzar sus metas y objetivos. Los KPI's retroalimentan a la empresa sobre que tanto están impactando en su Planeación Estratégica ya sea positiva o negativamente.

Dentro de las estrategias para medir el nivel de desempeño se encuentra el Cuadro de Mando Integral, una herramienta holística que requiere Indicadores específicos para su diseño e implementación. Un correcto diseño del Cuadro de Mando da paso a metas y actividades que permiten cumplir los objetivos establecidos por la empresa.

Existen diversas clasificaciones de indicadores de desempeño, de acuerdo con su naturaleza, una de esas importantes clasificaciones es la del Triángulo de Hierro que los agrupa en tres grandes rubros de acuerdo con su afinidad: Indicadores de costo, de tiempo y de calidad, Rincón & Jaramillo. (2017) explican que, si se afecta algunos de los elementos o aristas del triángulo, se afectan directamente los otros, pues existe un efecto causa-relación entre ellos, por ejemplo, si se afecta un indicador del grupo de tiempo en automático se afecta a los indicadores de costo, pues a más tiempo, mayor costo. Este efecto causa-relación se representa de manera gráfica en el Mapa Estratégico, el cual es uno de los elementos más importantes del Cuadro de Mando Integral y permite visualizar que indicadores afectan directamente a otros indicadores.

Otra forma de clasificarlos más acorde a los objetivos de este estudio es en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, basados en información recabada de Jiménez (2015).

A modo de ejemplo se enlistan algunos Indicadores de desempeño por perspectiva y los cuales servirán como base para la selección de los indicadores que se utilizarán para el diseño del Cuadro de Mando Integral:

#### Aprendizaje y autoconocimiento

- Diferencia de competencias en el personal
- Adquisición de competencias principales
- Retención de personal
- Uso de las tecnologías y generación de valor
- Proceso de la toma de decisiones
- Uso y acceso de información estratégica
- Avances en los Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal

- Clima Organizacional
- Procesos Internos
- Tiempo de los procesos
  - Costo por actividades
  - Producción
  - Costos de las fallas
  - Costos de los Retrabajos
  - Resultados de la mejora continua
  - Reingeniería de procesos
  - Los activos y su uso eficiente
- Clientes
- Satisfacción de Clientes
  - Diferencias en la entrega de servicios
  - Inconformidades de las clientes resueltas
  - Incorporación y retención de clientes
  - Mercado
- Financieras.
- Valor Económico Agregado (EVA)
  - Retorno de la Inversión (ROI)
  - Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
  - Porcentaje de utilidad en Operación
  - Ingresos, egresos y Valor
  - Activos y su rotación

- Endeudamiento con relación al Patrimonio
- La inversión y su porcentaje sobre las ventas.

Los indicadores enlistados anteriormente sirven de ejemplo para la elaboración de Cuadro de Mando Integral, donde se eligen y clasifican de manera más claramente y uniforme los indicadores en concordancia con los objetivos de las organizaciones que los emplean.

### **El Cuadro de Mando Integral y sus cuatro perspectivas**

#### *Concepto y evolución del BSC*

En 1960 nace en Francia una herramienta de Control de Gestión muy importante, la tabla de control o Tableau de Bord que ya en sus inicios utilizaba indicadores de control financieros y no financieros por lo que se puede inferir que es el antecesor del Cuadro de Mando Integral (CMI) Balanced Scorecard (Vega, 2020).

Sin embargo, esta Tabla de Control, no permitía enlazar la estrategia establecida con los resultados obtenidos y de esta manera anticiparse a posibles problemas, por lo que tuvo que recibir las modificaciones necesarias hasta llegar al Cuadro de Mando Integral, tal como lo conocemos en la actualidad.

Creado por Kaplan y Norton, el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, es una herramienta del control gerencial que se enfoca en cuatro perspectivas del desempeño de la empresa, cada una se divide en medidas y cada medida en indicadores (Vega, 2020).

Para Mohamed (2019), la evolución del Cuadro de Mando Integral se divide en cuatro grandes momentos a las que identifica como generaciones. Cada generación sufre cambios significativos que permiten tener un mejor desempeño.

En la primera generación que es con la que se inicia el Cuadro de mando integral, se pueden observar como principal característica el uso de las cuatro perspectivas, a la perspectiva financiera se le agregan tres más: la de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Aunque la utilización de cuatro perspectivas representaba un gran avance, como en la mayoría de los casos de las innovaciones aun presentaba una definición vaga y requerían un estudio más profundo.

Para la segunda generación los autores definen la forma en la cual el Cuadro de Mando Integral se conecta con la visión de la empresa y además introduce la selección de los índices de desempeño los cuales se eligen de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa, es precisamente aquí en donde la planeación estratégica de las organizaciones toma una gran relevancia pues se convierte en el insumo base para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral y su representación gráfica es el Mapa Estratégico.

En la tercera generación, se integra La Declaración de Destino en el cual se puede visualizar la situación de la empresa a determinado periodo en el futuro y es aquí donde nuevamente la planeación estratégica toma su importancia en el proceso de elaboración, desarrollo e implementación del CMI y donde se introduce un modelo de interrelación entre las actividades y las salidas.

Para la cuarta generación se inicia con el modelo de aprendizaje sobre la estrategia de implantación, aquí se explica cómo las organizaciones aprenden, porque al final de cuentas en el CMI, aprender es fundamental. Es esta generación se busca agilizar la implementación del CMI para hacerlo más flexible y por lo tanto más adaptable a los constantes cambios, es aquí donde se utiliza “el compás del negocio” el cual une los mejores elementos de cada generación: Cuatro

perspectivas de la primera, Mapa estratégico de la segunda, Declaración de destino de la tercera y el Compás de los negocios de la cuarta.

Según Madsen & Stenheim (2015), la evolución del Cuadro de Mando Integral se divide en dos grandes periodos, antes del año en sus inicios y después de los 2000 en su adaptación y evolución, a los cuales denomina pre-2000 y post 200:

En el periodo pre-2000, es cuando se origina el Cuadro de Mando Integral y consiste principalmente en la integración de los indicadores de desempeño financieros con los no financieros a los cuales sus creadores se les denomina un tablero de diferentes indicadores agrupados en cuatro perspectivas, sin embargo el enfoque rápidamente cambió para darle importancia a la relación entre los indicadores y la estrategia de la empresa además de la relación causa-efecto de las medidas y las perspectivas.

Para el periodo post-2000 aquí se da realce a la “Organización enfocada en la estrategia” que se termina representando con el Mapa Estratégico, el cual es considerado por muchos como el elemento más importante del Cuadro de Mando integral, este mapa enseña la estrategia de la organización, a lo largo de los años el Cuadro de Mando integral ha recibido modificaciones que dieron como resultados que actualmente se tenga un fuerte enfoque en la estrategia de las organizaciones.

Existe una amplia variedad de estudios sobre la aplicación del Cuadro de Mando Integral, la gran mayoría enfocado a las grandes empresas, sin embargo, la aplicación de este en las pequeñas empresas es muy escasa.

De acuerdo con la revisión de la literatura la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) se complica al implementarse en las MIPyMES debido a varios factores, uno de los cuales es el reducido tamaño de estas, que al final se refleja en menos actividades llevadas a cabo,



menor especificación del trabajo, menor personal y por lo tanto menor requerimiento de formalidad en sus procesos.

Según Cardoso (2013), algunas de las características importantes que hace de las empresas grandes ideales para implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI) es el uso de métodos sofisticados de contabilidad gracias a las características de su tamaño, así como que requieren de procedimientos formales para asegurar la coordinación entre los departamentos y la disponibilidad de fuentes de financiamiento.

El Cuadro de Mando Integral es importante para la medición de desempeño de las empresas por la forma en la que se seleccionan, definen y se relacionan entre ellos, los indicadores, de acuerdo con las cuatro perspectivas se clasifican de la misma forma y se redactan con una secuencia lógica, acorde a la causa y efecto mostrado en el Mapa Estratégico del Cuadro de Mando integral.

Dicha secuencia lógica se puede explicar de la siguiente manera: Se inicia trabajando sobre la perspectiva de aprendizaje, pues es la perspectiva en donde se crea el conocimiento y la innovación que directamente mejora los procesos, además de que efficientiza el uso de los recursos de la empresa,; una mejora de procesos y unos empleados motivados representarán unos clientes más satisfechos, que comprarán más y nos recomendarán, por lo tanto, los resultados financieros para la organización serán acorde a los objetivos establecidos en la Planeación Estratégica de la empresa e incluso se podrán exceder. (Cano et al 2017);

Una definición sobre la razón de ser del Cuadro de Mando Integral, la podemos encontrar en Tuan (2019), quien explica que el Cuadro de mando Integral ayuda a los administradores a medir y evaluar el desempeño de las empresas tanto en los aspectos tradicionales financieros como en aquellos que no son tan usuales pero que son estratégicos y que no se relacionan

directamente con la operatividad económica de la empresa. Lo que al final reforza la planeación estratégica de la empresa demostrando ya sea desviaciones de lo planeado o confirmando que el camino que se lleva es el correcto. El Cuadro de Mando Integral crea un balance entre los objetivos de largo y corto plazo.

De acuerdo con Reyes & Pérez (2020), para implementar un CMI el proceso se divide en cinco etapas:

- Etapa 1: Creación de las características necesarias para la implementación del Cuadro de Mando Integral en donde se selecciona y capacita a las personas involucradas en el proceso y se realiza la caracterización de la empresa analizando los aspectos generales operativos y administrativos de la empresa.
- Etapa 2: Se analiza la planeación estratégica de la empresa (Misión, visión, objetivos, estrategias y demás elementos que coadyuvan a la planeación de la empresa). En este paso es importante realizar la Matriz FODA para analizar la situación actual de la empresa.
- Etapa 3: En esta etapa se determinan y clasifican los indicadores de desempeño que se utilizarán en la implementación del Cuadro de Mando Integral. Cada indicador se clasifica acorde a las perspectivas establecidas en el modelo.
- Etapa 4: Se realiza la evaluación del Sistema de Control de Gestión, ayuda a establecer medidas correctivas y preventivas en caso de ser necesario
- Etapa 5: No es una etapa obligatoria y depende de los descubrimientos de la etapa cuatro, pues es en esta que se aplican las mejoras obtenidas.

Del análisis hecho a Reyes & Pérez (2020), los elementos que deben de tomarse en cuenta para el desarrollo e implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) son:

- Visión, misión y valores de la empresa.
- Análisis del entorno actual de la organización.
- Definición o creación de objetivos estratégicos de la empresa
- Estrategias de la empresa
- Elaboración de Mapa Estratégico.
- Caracterización de KPIs.

El modelo original creado en 1992 por Kaplan y Norton ha sufrido diversas modificaciones, resaltando el hecho de que las modificaciones son de acuerdo con las necesidades de las empresas o sectores industriales, así como de la experiencia y punto de vista de quien lo proponen (Mercado et al 2011). Sin embargo, el modelo original sigue vigente y se aplica hoy en día sin necesidad de modificaciones, de acuerdo con quien lo aplica.

### **Adaptaciones al Cuadro de Mando Integral**

Existen modificaciones al Cuadro de Mando Integral que se han hecho en los últimos años, sin embargo, todas han sido de adaptaciones a la propuesta inicial de Kaplan y Norton, las adaptaciones consisten principalmente en la adición de perspectivas, agregando de acuerdo con las necesidades de los autores y del tipo de empresa

Un ejemplo de modificación del CMI es la de perspectiva de la “Cultura Organizacional” que en algunas empresas se separa de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, esta es una perspectiva que incluye temas como orientación del mercado, soporte y colaboración, horas de entrenamientos del empleado, comunicación entre otros aspectos (Mercado et al 2011).

Roy (2020), muestra en su investigación una adaptación en el enfoque de las perspectivas, puesto que, aunque tiene las mismas perspectivas el enfoque es totalmente diferente. Tradicionalmente la perspectiva financiera se vuelve el fin último de la empresa pues es el beneficio económico y la rentabilidad la que se persigue, incluso utilizando el Balanced Scorecard aunque se utilizan las cuatro perspectivas al momento de realizar el Mapa Estratégico, esta perspectiva es la última en colocarse pues todas las demás perspectivas contribuyen a su impacto, aportan a su crecimiento y mejora.

Sin embargo para Roy (2020), el enfoque se inclina hacia la perspectiva de Cliente pues su investigación se basa en una organización sin fines de lucro, por lo que la perspectiva financiera se vuelve un actor más que aporta en este caso al crecimiento y mejora de la perspectiva de cliente, siendo lógico este enfoque pues las empresa sin fines de lucro tienen como objetivo principal la atención de alguna necesidad social dejando la parte financiera como un medio más para poder seguir con sus operaciones.

En la revisión de literatura se detectó que algunas modificaciones realizadas responden incluso al tipo de gobierno que existe en el lugar de aplicación. Un ejemplo de esto es un estudio realizado por Yang & Jin (2005), en el cual se busca crear un marco para la aplicación del CMI en las MIPyMES en China. En esta investigación para replicar exitosamente el Cuadro de Mando Integral se agrega una perspectiva más, la de “Relaciones Financieras y Apoyo del Gobierno”, donde se deja ver el peso que tiene el estado en la actividad empresarial en ese país. En dicha perspectiva se toma en cuenta la viabilidad de encontrar financiamiento por parte de instituciones financieras y la posibilidad de encontrar apoyo del gobierno.

Sin embargo y a pesar de encontrar estas adaptaciones al modelo, no se encontró evidencia que sugiera una modificación mayor o que afecte la esencia misma del CMI, más que como ya se mencionó la adición de perspectivas acorde a la necesidad de cada caso.

De las modificaciones más recientes se puede mencionar la de Hristov et al (2019) en la que muy acorde a las necesidades actuales de sustentabilidad modifica el modelo de Cuadro de Mando Integral Original para convertirlo en el Cuadro de Mando Integral Sustentable. Esta modificación surge por la necesidad actual de crecimiento y creación de valor con sentido sustentable por parte de las empresas.

Las perspectivas base de este modelo son:

- Financiera
- Cliente
- Interna o de procesos
- Crecimiento y aprendizaje
- Sustentabilidad o perspectiva no de mercado

En esta modificación todas las perspectivas toman en cuenta objetivos de sustentabilidad e indicadores de desempeño de sustentabilidad. En la perspectiva de Sustentabilidad se deben de tomar todas las dimensiones de la sustentabilidad para que pueda ser efectiva: Económica, Social y Ambiental.

Incluso se toman KPI's específicos para poder medir el impacto sustentable de las operaciones de la empresa y su relación directa con la planeación estratégica, entre los que se pueden mencionar: Porcentaje de contribución a las metas sustentables y tasa del costo de contaminación.

**Ventajas y desventajas del CMI.**

De la revisión de la literatura se detectan las ventajas que tienen todas las empresas, incluidas las MIPyMES al momento de diseñar y desarrollar el uso del CMI. Quesado et al (2018) nos brinda un listado de estas, de manera general y entre las cuales se destacan:

- Se establece un modelo de negocios que se convierten en indicadores aceptados por toda la empresa y que muestra cómo alcanzar sus objetivos
- Muestra como las acciones diarias afectan el corto y largo plazo de la empresa.
- Puede ser usado para comunicar los planes de la compañía sin dispersiones
- Ayuda a aprender del negocio, ayuda a ajustar las estrategias del negocio
- Fortalece los objetivos y estrategia de la empresa
- La estructura y los procesos se basan en una concepción sistemática.

Así mismo se han detectado barreras en las MIPyMES que en muchas ocasiones comparten con empresas de mayor tamaño al momento de la aplicación lo que al final entorpece la implementación y correcta aplicación de los Sistemas de Medición de Desempeño entre los que destaca el Cuadro de Mando Integral (Papulova et al 2020):

- Consume muchas horas-hombre, lo que limita la participación de los involucrados en sus actividades diarias y complica implementar Sistemas de Medición de Desempeño.
- Requiere de una gran participación de los directivos, que, con muchas actividades al final redundan en poca disponibilidad de tiempo.
- Consume una considerable cantidad de recursos financieros, que es mucho menor en las empresas pequeñas y medianas en comparación a las grandes, lo que muchas veces limita o escasea recursos para implementar dichos sistemas.

- Requiere de una planeación estratégica definida, la cual es la base para muchos sistemas de medición como el caso específico del Cuadro de Mando Integral.
- Requiere de procesos bien definidos y una gran cantidad de datos, lo que representa una mayor complejidad al momento de recopilación de información.
- Muchas veces se estereotipa como un sistema burocrático lo que genera aversión por parte de los directivos.

De la misma forma Rhompo, (2011), enlista los aspectos más comunes a considerar a la hora de usar el Cuadro de Mando Integral, entre los cuales podemos mencionar:

- Compromiso por parte de los directivos
- Número de individuos incluidos en el proceso
- Mantener los Resultados del CMI en la alta dirección y no compartirlos
- Desarrollo del CMI demasiado largo
- Darle uso al CMI como una medición de una sola vez
- Darle un enfoque al CMI como un proyecto de sistemas
- Utilizar personal sin experiencia en el tema.
- Utilizar el CMI solo como compensación.

Las MIPyMES tienen características diferentes que originan aspectos positivos y negativos específicos para las empresas pequeñas al momento de elaborar e implementar un Cuadro de Mando Integral.

### **El Cuadro de Mando Integral y su implementación en las MIPyMES**

Según Arguello & Quesada (2015), existen varios factores que juegan a favor de las pequeñas y medianas empresas al momento de implementar el Cuadro de Mando Integral y por lo tanto favorecen su éxito, podemos mencionar:

- Estructura Plana
- Menos burocracia
- Mayor grado de flexibilidad
- Menos volúmenes de información
- Mayor facilidad para fluir la información
- Los tiempos que requiere cada proceso son menores

Mohamed (2014) por lo contrario, menciona varios aspectos, que las MIPyMES tienen por su naturaleza y que representan desventajas al momento de implementar el Cuadro de Mando Integral, entre los cuales destacan:

- Falta de recursos financieros
- No cuentan con personal suficiente para implementar el CMI
- Falta de capacitación
- Falta de confianza y apertura a nuevas cosas
- Dueños dirigentes desconfían al momento de manejar información

privilegiada

- Falta de planeación estratégica
- Los dueños y directivos no cuentan con conocimiento administrativo

necesario



## Estudios Relacionados

El Cuadro de Mando integral es una herramienta que se utiliza muy poco en las MIPyMES, los factores son varios como se ha venido comentando, sin embargo, varios de ellos se pueden concentrar en uno solo: la falta de Visión Estratégica. Muchas de las pequeñas y medianas empresas carecen de su planeación. Valencia (2016) reflexiona sobre el tema y concluyen que las MIPyMES de manera generalizada carecen de un marco formal que les permita realizar su planeación estratégica, lo que a futuro impide o por lo menos dificulta la implementación de un Cuadro de Mando Integral, no obstante, existen evidencia de la viabilidad de la implementación de este en las MIPyMES como lo demuestran algunos casos de éxito.

En México existen algunos esfuerzos esporádicos desde hace algunos años como los de Aguirre et al (2007), que realizaron un artículo en el cual se aborda la aplicación del Cuadro de Mando Integral en una pequeña empresa de Córdoba, Veracruz, México, en la aplicación del CMI se encontraron mejoras significativas en el corto plazo dentro de las perspectivas de procesos internos y de clientes.

Los autores concluyen tres aspectos importantes en el uso del CMI en la empresa estudiada:

Primero la empresa mostró una considerable adaptación a la herramienta;

Segundo a pesar de lo anterior, se encontraron en un momento de su implementación con la resistencia de los empleados al cambio y;

Tercero la dirección al ver los beneficios obtenidos en la aplicación del Cuadro de Mando Integral se comprometieron aún más con ella.

Arguello & Quesada (2015), en su investigación llevaron a cabo una extensa revisión de literatura a fin de detectar el uso del Cuadro de Mando Integral en las MIPyMES. En total

revisaron cuarenta y tres documentos que van de 1992 a 2014 y encontraron dos grandes hallazgos, el primero es que en la gran mayoría de los casos el desarrollo e implementación del CMI es viable y beneficioso para las pequeñas empresas

En segundo lugar, se encontró que se requiere adecuar tanto la metodología como las características del CMI a las necesidades y características de cada MIPyMES para que pueda ser exitoso.

La aplicación del Cuadro de Mando integral tanto en empresas grandes como pequeñas depende en gran medida de la alta dirección, sobre todo el compromiso y la capacidad para desarrollarlo correctamente. Es importante aclarar que existen diferencias obvias entre las empresas de acuerdo con su tamaño, sin embargo, las aplicaciones se consideran viables en la mayoría de los casos, aunque como en todo emprendimiento siempre existe un porcentaje de probabilidad de fracaso, que va de la mano con la visión de la empresa y sus directivos.

### Capítulo 3: Metodología.

#### Naturaleza del estudio

Este trabajo se enfoca en el diseño de un Cuadro Mando Integral para una microempresa que se localiza en el municipio de Tenosique, Tabasco. El enfoque de la investigación es cualitativo con alcance exploratorio, de acuerdo con Hernández et al (2017) el uso del enfoque cualitativo ayuda a comprender y realizar un análisis más concienzudo de lo que estamos investigando, estudiando el fenómeno desde una visión en su entorno real y relacionado con el ambiente en el que se encuentra. Así mismo destaca la importancia del uso de este tipo estudio cuando existen pocas investigaciones al respecto.

Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando, después de una revisión de la literatura se detecta que existe poca información sobre el problema a resolver y aún no se ha podido resolver, ya sea porque se planea investigar desde enfoques diferentes o porque es un tema poco estudiado además de que son los que sirven de antesala para las investigaciones de corte descriptivo, correlacionales o explicativos. Escudero & Cortéz (2018), muy adecuadamente mencionan que este tipo de estudios permite tener un primer acercamiento con el tema del problema y que a su vez ayuda al investigador a empaparse de un tema que aún desarrollará y por consiguiente da paso a nuevos y más detallados estudios.

Las investigaciones de tipo descriptiva describen la realidad de un tema y son la base de las correlacionales que a su vez sirven de base para los estudios explicativos los cuales brindan un amplio entendimiento del tema y se caracterizan por ser altamente estructurados. Sin embargo, es importante mencionar que los estudios pueden tener dentro de las diferentes etapas de su desarrollo diferentes alcances, se puede iniciar una investigación como exploratoria y terminar como explicativa, pasando por la descriptiva y correlacional.

Se revisó la literatura sobre la aplicación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral en las organizaciones y se detectó que es un tema estudiado con profundidad, sin embargo, su aplicación solo se enfoca a las grandes empresas siendo las investigaciones en las micro y pequeñas empresas insuficientes y aún más en empresas de la ubicación geográfica en la que se realiza esta investigación. Por lo tanto, se determinó que esta investigación sea de corte exploratorio.

### **Diseño de la investigación (no experimental)**

Hernández et al (2017) identifica a la Investigación no experimental la cual se caracteriza principalmente por observar el fenómeno sin manipular ninguna de las variables que intervienen, de hecho, los sujetos de investigación son observados en su ambiente natural, en su entorno diario.

Como bien se menciona en los experimentos se construyen las situaciones para llegar a un resultado sin embargo en la no experimental se observa y analiza el fenómeno.

También se identifican dentro de las investigaciones no experimentales dos tipos: las transeccionales o transversales y las longitudinales, se decantan por las primeras ya que en ellas se recolectan datos en un solo momento del tiempo y se enfoca realmente en describir variables, motivo por el cual se puede decir que éste estudio es de corte transeccional.

### **Caso de Estudio**

Para esta investigación se eligió el estudio de casos pues es la mejor representación de la realidad que viven las MIPyMES en el país así mismo se puede analizar porque las empresas pequeñas y medianas no aplican regularmente el Cuadro de Mando Integral como un Sistema de Control de Gestión siendo una herramienta muy completa y efectiva en las grandes e incluso medianas empresas.

De acuerdo con Arias et al (2016), los casos de estudio son en muchos de los casos instrumentos que permiten mostrar la realidad de las empresas en un ambiente pedagógico pero que a su vez puede ser una herramienta de investigación, de hecho, los casos de estudio que son productos de la investigación general resultados complejos y significativos para todos los tipos de análisis.

Arias et al (2016), citan la tipología de los casos en los que explica cuales hay y una breve explicación de ellos, entre los cuales se pueden mencionar casos descriptivos, exploratorios, ilustrativos, explicativos e históricos en donde para esta investigación se puede observar que será un caso descriptivo pues se define como aquel que realiza un análisis de los fenómenos organizacionales dentro de su ambiente.

#### **Unidad de Análisis (la empresa).**

La microempresa seleccionada para fines de este estudio se denominará “Empresa A” en lo subsecuente. La empresa es un restaurante que se ubica en el centro de la ciudad, específicamente en la calle 28<sup>1</sup> de la ciudad, frente al parque central. Esta es una empresa familiar en donde su diseño organizacional es plana u horizontal.

La Empresa A cuenta actualmente con nueve años de labores y tres empleados directos, los cuales se encargan de las diversas actividades diarias.

De acuerdo con su propietaria desde sus inicios la empresa se creó con el objetivo de complacer el paladar de personas que además de ricos buscan platillos que sean nutritivos pero que además puedan disfrutar de un ambiente cómodo y acogedor donde el servicio y la calidad de los platillos sea el principal distintivo de la empresa.

---

<sup>1</sup> Una de las dos avenidas principales del municipio, las cuales se caracterizan por tener una gran actividad económica en su mayoría, la otra avenida es la calle 26.

Ceballos (2011), explica que se pretende atender a las personas que se encuentran en la zona por diversos motivos y que tienen que esperar un tiempo prolongado realizando las actividades a las que acudieron, ofreciéndoles un espacio para pasar el tiempo o realizar alguna actividad derivada de su estancia en la zona.

Así mismo se pensó en proporcionar los servicios a los turistas que visitan la región, los cuales en muchas ocasiones buscan un espacio cómodo, con una presentación atractiva y que en muchas ocasiones desean se identifique con los elementos tradiciones del lugar, todo lo anterior sin dejar atrás que cuente con un buen servicio y productos de calidad en donde puedan consumir desde un agua fresca o un café hasta alimentos completos con elementos de la región.

Actualmente una gran parte de los clientes está representada por personas que viven en el municipio, trabajadores de la administración municipal, turistas que acuden al municipio a conocer los diferentes atractivos que ofrece, así como trabajadores expatriados de instituciones ubicadas en el municipio como los son el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) perteneciente a la ONU, entre otras.

Es importante recalcar el hecho de que la empresa busca promover el consumo de productos locales, platillos típicos de la zona, comidas saludables, así como un mínimo impacto en el medio ambiente.

Para el segundo paso se realiza un análisis de la planeación estratégica de la empresa.

### **Selección de los actores sociales o de los informantes clave.**

Toda investigación de corte cualitativo como es el caso esta investigación basada en un estudio de caso requiere de informantes o actores sociales los cuales de acuerdo con Mendieta (2015) los podemos dividir en dos tipos, los informantes claves y los informantes generales.

En el caso de los informantes claves son aquellos que proporcionan información para la investigación desde un punto de vista holístico, más completo y que tiene un conocimiento más amplio del caso o tema a investigar.

En cuanto a los informantes generales se pueden definir como aquellos sujetos que brinda información valiosa, pero desde una visión parcial, que otorgan la información de manera parcial, importante pero que se requiere completar con otros sujetos o contrastar con la información del informante clave (Escudero & Cortez, 2018).

El primer contacto para obtener información para este trabajo de investigación fue con la propietaria de la empresa y esto obedece a la necesidad de expresar su consentimiento para que se realizara la investigación en su empresa y en segunda para obtener la información requerida. En esta investigación la propietaria de la empresa se identifica como una de las informantes claves puesto que tiene un punto de vista completo de su empresa y de la situación de esta, además de contar con un grado académico relacionado a los negocios.

Como recomiendan Escudero & Cortez (2018), se entrevistaron a sujetos o informantes clave como son empleados y clientes. La información que brindan los sujetos claves en este caso es muy valiosa sin embargo esta sesgada por la relación que desarrollaron en su estancia dentro de la empresa, siendo menos objetiva en algunos casos, pero igual de mucho valor. Estos sujetos son los segundos que se contactan debidos a que se requiere del permiso del dueño para entrevistarlos.

Los sujetos informantes en este caso fueron tres: propietarios, trabajadores y clientes.

### **Métodos, técnicas y procedimientos de acopio de información.**

Para Monje (2011), la investigación cualitativa difiere de la cuantitativa en cuanto a los datos y los métodos para su recolección, así mismo en concordancia con Escudero & Cortez,

(2018), existen varias herramientas o métodos con los cuales se puede recolectar los datos en la investigación y podemos enlistarlos seguidamente:

**Tabla 3:**

*Herramientas para recolectar los datos en la investigación*

Herramienta	Descripción
Análisis Documental:	Consiste en revisar toda la documentación y fuentes de información que tenemos al iniciar la investigación y que nos ayuda a desarrollar el tema, es principalmente una intensa lectura de información relacionada al tema y accesible
Encuesta Etnográfica:	En esta técnica podemos obtener información sobre las costumbres y tradiciones de un grupo de personas, por lo que podemos determinar las variables que los caracterizan y que tienen en común. Esta es una herramienta que se utiliza en la investigación social
Observación no participante y registro estructurado de observación:	Esta es una herramienta de recolección cualitativa que se caracteriza por que el investigador obtiene los datos que requiere de la observación del sujeto o sujetos estudiados sin intervenir y no pertenece al grupo que estudia, dicha observación es meticulosa. En este proceso se debe determinar cuidadosamente, lo que se quiere observar, el entorno en donde se observará, las condiciones físicas, normalmente se corrobora con la observación participante y las entrevistas



Observación participante y diario de campo	Esta es una técnica que nos permite obtener información de las personas, sus procesos, comportamiento entre otros, permite obtener información cotidiana de los sujetos investigados, se analiza “in situ” al sujeto, los elementos a estudiar se determinan de acuerdo con el interés personal, oportunidad, acceso a los recursos y objetivo de la investigación
La entrevista individual estructurada:	Con esta herramienta se busca obtener información con base a unas preguntas contantes que se fijan con antelación en un cuestionario guía. Sin embargo, se pueden tocar otros temas cuando se determine que son importantes y que tendrán un impacto directo a la investigación
La entrevista individual en profundidad:	Esta es una entrevista que busca conocer a fondo al sujeto estudiado y en ella se permite expresarse libremente al sujeto estudiado, es más flexible que la anterior y menos estructurada
La entrevista de grupo focal:	Aquí se obtiene la información o la opinión de un grupo de sujetos, objetivos de la investigación. En esta herramienta se centra en un tema muy específico y los integrantes del grupo tienen ciertas características predeterminadas que son interés del investigador

Tomado de Técnicas y Métodos Cualitativas para la Investigación Científica. Escudero et al (2018). Machala-Ecuador: UTMACH.

Vargas (2012) define la entrevista cualitativa como el instrumento que nos da la posibilidad de obtener información detallada a partir de lo que comparte de manera oral el sujeto

estudiado con el investigador, sobre un tema específico o eventos ocurridos en su vida, lo que precisamente es lo que se busca para este estudio, motivo por el cual se elige la entrevista como método de recolección de datos.

Si bien algunos autores clasifican la entrevista en estructurada y no estructurada, algunos otros autores como Díaz et al (2013) manejan un tipo de entrevista intermedia: la semiestructurada, la cual brinda la rigidez de una entrevista estructurada pero la flexibilidad de una no estructurada. Para este caso de estudio se eligió la semi estructurada tanto para el propietario como para los trabajadores, se eligió así porque se desea obtener información específica, determinada con anterioridad, principalmente para obtener los insumos de la matriz FODA y el Cuadro de Mando Integral sin embargo también se busca tener algo de flexibilidad para poder obtener información adicional que pudiera ser importante para este estudio. El tipo de preguntas utilizadas fueron descriptivas pues se busca que describa con mucha amplitud el tema sobre el cual se le cuestiona.

Los formatos de las entrevistas se manejan en el apartado de los anexos, las entrevistas de elaboración propia que se aplicaron tanto a los dueños como a los trabajadores de la empresa se hicieron tomando como base a Díaz et al (2013).

Para el caso de este trabajo se utilizó la observación participante pues se estudió directamente a los clientes, trabajadores y propietarios en el lugar donde se lleva a cabo las actividades de la empresa objeto de estudio.

Para el caso de la entrevista del propietario se utilizó una entrevista semiestructurada donde se busca obtener información previamente identificada, pero existe la posibilidad de que agregue otros temas relacionados en su respuesta el dueño, dentro de esta entrevista preguntaron

sobre los elementos que afectan directamente las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: Finanzas, Clientes, Aprendizaje y Crecimiento y Proceso Interno.

La misma situación se eligió en el caso de los trabajadores pues se identificó la información necesaria de antemano, pero se permitió que el entrevistado pudiera enriquecer la entrevista, se abarcaron elementos de interés que afectan directamente las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Sin embargo, en el caso de los clientes se utilizó una entrevista personal estructurada a cada uno de los clientes, dichos datos fueron obtenidos de Jiménez (2017), en este estudio se entrevistó a 100 clientes en el periodo de mayo-junio de 2017 para evaluar la calidad en el servicio proporcionado por parte de la empresa.

En este estudio, de las entrevistas hechas se enfocó en obtener elementos que afectan directamente las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Es importante mencionar que los datos de las entrevistas realizadas a los clientes se obtuvieron de Jiménez (2017), aplicadas directamente en la empresa estudiada y se complementaron con entrevistas aleatorias aplicadas a los clientes, en cuanto a trabajadores y dueños, las entrevistas se realizaron directamente.

### **Fiabilidad y validez de los instrumentos (Guía de entrevista), observación participante**

Los métodos de recolección de datos cumplen con varias características que surgen por su naturaleza, Cadena-Iñiguez et al (2017) explica que la recolección de datos deben de contrastarse y verificarse con la finalidad de determinar su validez y confiabilidad.

La contrastación incluso menciona que no debe de existir un antagonismo en las metodologías de investigación ya que pueden ser enfoques cualitativos y cuantitativos, estos a su

vez deben de complementarse respondiendo a las necesidades de qué se quiere estudiar, para quién va servir la información y sobre todo que problema se va a resolver

Por su parte Corral (2016), maneja dos tipos de validación, la interna y la externa. En cuanto al tema de validación interna o credibilidad se basa en llevar la investigación hacia resultados creíbles sometiendo a quienes construyeron los preceptos de investigación para su aprobación. Es en pocas palabras la corroboración o refutación de las ideas establecidas en un principio. Ahora bien, esta credibilidad se alcanza tomando en cuenta varios valores:

- La identificación del investigador con el tema a investigar y su entorno.
- Evitar convertirse en nativo o parte del tema estudiado
- Una observación constante y sistemática
- Cruzar datos
- Evaluación de Pares
- Contrastar con casos que refutan las teorías propuestas.
- Análisis minucioso de los datos aportados, incluido el efecto del mismo investigador en el contexto del estudio
- No emitir juicios en el momento de recopilar los datos

Por otro lado, se tiene la viabilidad externa el cual busca que el proceso de investigación pueda ser replicado en otras realidades, por lo que el investigador debe de ofrecer una minuciosa y detallada descripción del proceso aplicado en la investigación

### **Validación**

Para esta la investigación la validación se hizo tomando en cuenta los puntos que se describen anteriormente, tomando en cuenta los resultados que se buscan en esta investigación se tomó la validación interna como se describe a continuación

- Se eligieron tres expertos para determinar que los reactivos son claros y coherentes acorde al objetivo de la investigación.
- Estos expertos se eligieron pues tienen conocimiento del tema y su perfil profesional se relaciona directamente con el tema.
- Es importante aclarar que los expertos en una investigación anterior supervisaron la creación y aplicación de instrumentos con los que se estudiaron la Empresa A, sujeto de estudio de esta investigación en la investigación de Jiménez (2017)
- Para esta investigación se utiliza el método de agregados Individuales y evaluación por pares, en el cual se pidió de manera personal calificaran el instrumento cada uno de los expertos. Este método se eligió por ser rápido y económico puesto que no exige la coincidencia de todos los expertos en un mismo lugar y tiempo además de que al no estar juntos, como sucede en otros métodos no puede intercambiar ideas y por lo tanto no sufren de sesgo grupal sus opiniones.

Una vez emitidas las opiniones se tomaron en cuenta los elementos en que coincidieron, en los que no coincidieron y en los que se coincidieron parcialmente y se modificó el instrumento de acuerdo con las observaciones propuestas.

### **Fiabilidad**

La confiabilidad se refiere al grado en el cual una herramienta de recolección de datos ofrece como resultados evidencia consistente y coherente, es en pocas palabras la seguridad de que un instrumento arroje resultados confiables.

Bajo esta perspectiva Escudero & Cortéz, (2018) nos dice que para que una investigación cualitativa obtenga y arroje datos confiables debe de cubrir con tres elementos:

- **Comprensión:** Se refiere a grado de inmersión del investigador en el tema, donde debe de conocer a fondo el tema, investigando exhaustivamente y así poder justificar la investigación que desarrolla
- **Sintetización:** Se refiere a la competencia del investigador para extraer lo más importante de la revisión de los casos estudiados y unificarlos para detectar patrones y tendencias
- **Recontextualización:** Es la capacidad que surge a partir de los dos puntos anteriores para aplicar la realidad encontrada y sus resultados en otros ámbitos o aspectos, principalmente el de estudio.

En el caso de esta investigación se puede observar que se cumplieron con los tres elementos durante toda la investigación pues se analizó la teoría existente sobre el Cuadro de Mando Integral desde su Creación en 1992 hasta las últimas acepciones de este.

Se pudo sintetizar la información obtenida en una Metodología para aplicar el Cuadro de Mando Integral en Pequeñas y Medianas Empresas y por último se pudo recontextualizar la aplicación del CMI en una empresa del municipio de Tenosique, con las características que ella conlleva.

### **Técnicas de interpretación de la información, categorización y hallazgos**

Según Schettini & Cortazzo, (2015), cuando se seleccionan las estrategias cualitativas se tiene que poner especial atención en los procesos que no son medidas de manera exhaustiva en términos de cantidades, de hecho, se hace la especial mención de que en una investigación cualitativa se tienen que poner especial atención a: la construcción de la realidad desde la sociedad, en la relación que hay entre el investigador y el objeto estudiado y en el contexto que condiciona la investigación.

Para Díaz (2018), el estudio cualitativo se basa en una observación cercana y minuciosa de los sujetos que se estudia en su entorno natural ya que así podemos tener una apreciación más cercana al verdadero significado del fenómeno estudiado.

Y es precisamente esta investigación lo que busca, determinar la viabilidad y los factores que influyen en la aplicación del Cuadro de Mando Integral en una MiPyME dentro de su entorno natural, en este caso en el municipio de Tenosique, Tabasco.

Corral (2016), menciona algunas técnicas para recopilación de información en investigaciones cualitativas como son: Observación Directa, Entrevistas de Profundidad, Encuesta Etnográfica y Documentos escritos, orales y visuales

Para este caso se utilizaron las entrevistas a profundidad junto con las encuestas estructuradas y semiestructuradas las cuales pueden ser observadas en los anexos. Lo anterior permite tener una investigación más completa y unos resultados más confiables.

### **Factores de inclusión**

Existen variados criterios sobre los cuales se eligen los sujetos de estudio dentro de las investigaciones, todos obedecen a los objetivos de estas, para este caso en específico, los criterios sobre los cuales se seleccionó la microempresa objeto fueron los siguientes: que actualmente estén en operación y que lleven al menos cinco años en funcionamiento.

De acuerdo con López et al (2014), el 75 % de las empresas mexicanas de reciente creación cierran en los dos primeros años de vida, el 50 % no logró rebasar el primer año y apenas el 10 % logra cruzar la barrera de los cinco años, por lo que al final se desea tener como sujeto de estudio una empresa que haya pasado el umbral de cierre para poder implementar el CMI y a la vez poder generar seguimiento de la implementación del CMI y sus posibles impactos dentro de la misma.

Otro factor de inclusión fue el geográfico, pues la empresa debe de estar situada en el área geográfica de interés, debe encontrarse en el municipio de Tenosique, Tabasco por cercanía geográfica y debe de estar dentro de la zona urbana de la ciudad para poder acudir a ella las veces que sea necesaria y no convertir su acceso en una limitante para el estudio tanto en tiempo como en costos.

Así mismo se busca que sea una pequeña empresa en la que se pueda aplicar el CMI.

Se toma en cuenta para la inclusión de la empresa en el estudio el hecho de que los dueños de la empresa estén de acuerdo en aportar toda la información necesaria y permitan un libre acceso a sus clientes y trabajadores en el momento de obtener la información para la investigación.

Las MIPyMES cuentan con características interesantes para la implementación del Cuadro de Mando Integral, su estructura plana y menos burocrática permite una reacción más rápida, tienen un mayor potencial de innovación, además de que requieren volúmenes de información menores para evaluar su rendimiento y al contar con menos elementos facilitan la comunicación de acuerdo con Arguello & Quesada, (2015), por lo que se refuerza la viabilidad de su aplicación en las MIPyMES.

### **Guía para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral**

De la revisión de literatura, además de que la información es insuficiente sobre la aplicación del CMI no se identificó un método para su aplicación en las pequeñas y medianas empresas, que permita paso a paso, diseñar el Cuadro de Mando Integral, por lo que se elaboró una guía para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral en una microempresa basados en Ortiz et al (2014) y Blanco, (2011):



1. Caracterización de la empresa. Se debe de iniciar, como una necesidad básica además de lógica, conocer la empresa.
2. Análisis de la planeación estratégica de la empresa
  - a. Revisión de la Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias
3. Realización de entrevistas con los principales actores que intervienen en la empresa.
4. Elaboración de una matriz FODA. (Útil en la elaboración de la Matriz POIMA)
  - a. Se evalúan los aspectos internos y externos de la empresa para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para después determinar las estrategias en una matriz MAPE que nos servirán como la base para los objetivos que se incluirán en la matriz POIMA.
5. Determinación de los indicadores, metas y actividades obtenidos en la matriz FODA, utilizando las estrategias obtenidas en la misma para usarlas como los objetivos en la matriz POIMA.
  - a. Determinar los indicadores a utilizar de acuerdo con los objetivos (los objetivos deben ser específicos, que busquen un solo resultado; los indicadores se crean tratando de buscar que haya equilibrio en la cantidad, ni muchos ni pocos, cada objetivo requiere al menos un indicador, una meta de control y una iniciativa. b. Determinar los indicadores a cumplir, respetando una secuencia cronológica, de acuerdo con las necesidades de cada empresa, son los parámetros que se utilizaran para medir el cumplimiento de las metas y establecer las actividades a realizar.
  - b. Determinar las metas a lograr, deben expresar unidad, cantidad y tiempo, tomando en cuenta las consideraciones.

- c. Determinar las actividades a realizar, que se definen como el conjunto de tareas con las que se cumplirán los objetivos, es necesario vincular una iniciativa con un objetivo, aunque a veces pueden compartirse las estrategias.
6. Elaboración del Mapa Estratégico.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## Capítulo 4: Resultados y Discusión.

### Resultados

En este apartado se aplica la metodología propuesta en el capítulo anterior para elaborar el Cuadro de Mando Integral. Se desarrollan los seis pasos propuestos y se explica cómo se obtuvieron los resultados con la metodología mencionada.

### *Planeación Estratégica de la Empresa*

De acuerdo con Ceballos (2011), la planeación estratégica establecida por la empresa es la siguiente:

**“Misión:** Satisfacer a nuestros clientes deleitándolos con productos sanos y de excelente calidad a través de un equipo de trabajo comprometido en brindarles un servicio cálido, rápido y eficiente en un entorno agradable.

**Visión:** Ser reconocidos como líderes en nuestra actividad y no sólo gustar a nuestros consumidores, La Empresa A quiere ser su primera alternativa en la ciudad de Tenosique.

### **Objetivos:**

- Obtener utilidades a través de nuestro servicio que está orientado en satisfacer a nuestros clientes.
- Generar empleos directa e indirectamente ya que la mayoría de nuestros proveedores son originarios de la región.
- Contribuir en la alimentación sana ofreciendo alimentos de calidad a nuestros clientes.
- Ser generadores de una conciencia del cuidado y convivencia con el medio ambiente.
- Incentivar la generación de productos orgánicos”.

Del análisis de la planeación estratégica se puede observar que buscan ser el primer lugar como empresa en el sector de alimentos (Visión) en donde los alimentos sanos, el ambiente agradable y un excelente servicio son básicos (Misión).

Además de que se ven reforzadas tanto la misión como la visión dentro de los objetivos generales y específicos de la empresa, pues los principales de ellos son el servicio al cliente como un diferenciador, ofrecer alimentos sanos, crear empleos e incentivar el uso de bienes y productos orgánicos y de la región.

Como tercer paso se realizaron entrevistas con los actores principales de la empresa, como son propietarios, clientes y trabajadores. En cada entrevista, las preguntas se desarrollaron para detectar áreas de oportunidad en la empresa (internas y externas) que proveyeran información útil como insumo de la matriz FODA.

En el apartado de propietario los hallazgos más importantes fueron que ambos dueños cuentan con preparación universitaria. Que desean ser referente del municipio por su calidad, diferenciación en platillos y ambiente y que hay una fuerte promoción turística del municipio y de sus artesanías, incluidas los alimentos como el queso. Además, un punto que los ha ayudado mucho es la ubicación céntrica y la cercanía con lugares estratégicos como espacios turísticos, empresas y oficinas de administración pública,

Otro hallazgo importante es el hecho de que tienen recursos financieros limitados lo que impacta directamente en la capacidad de inversión de la empresa y por lo tanto en el desempeño de varias áreas de la empresa. El mercado laboral local no ofrece personal capacitado y se le dificulta encontrar personal que cubra el perfil requerido para sus vacantes. Tienen una considerable rotación del personal, además de que, en la opinión de los propietarios, las ventas

han bajado últimamente, en gran medida por la situación económica actual del estado y el municipio así como derivado de la contingencia por COVID-19

Por el lado de los clientes, los hallazgos más importantes fueron que buscan tener opciones de alimentos más saludables, que se sienten atraídos por el lugar debido a su ambiente cómodo y con temática de la región. Que gustan del servicio rápido y acertado que ofrecen además de que brinda un buen trato y el manejo es higiénico en los alimentos

En cuanto a los trabajadores, se detectó que hay un ambiente de trabajo que oscila de regular a bueno en gran medida por el un buen trato por parte de los propietarios, sin embargo, no existen roles definidos en la empresa, hay poco personal y muchas actividades. Otro aspecto que se detectó es que los trabajadores sienten que su salario es bajo y no cuentan con prestaciones de ley ni incentivos para hacer una carrera dentro de la empresa. Existe poca capacitación al personal.

### ***Elaboración de matriz FODA***

Para la aplicación del Cuadro de Mando Integral, la elaboración de una matriz FODA es de gran ayuda, pues permite contar con un análisis completo de la empresa, tanto del entorno interno como externo.

Tomando como base la metodología para elaborar el CMI desarrollada específicamente para esta investigación, se utilizó el análisis FODA.

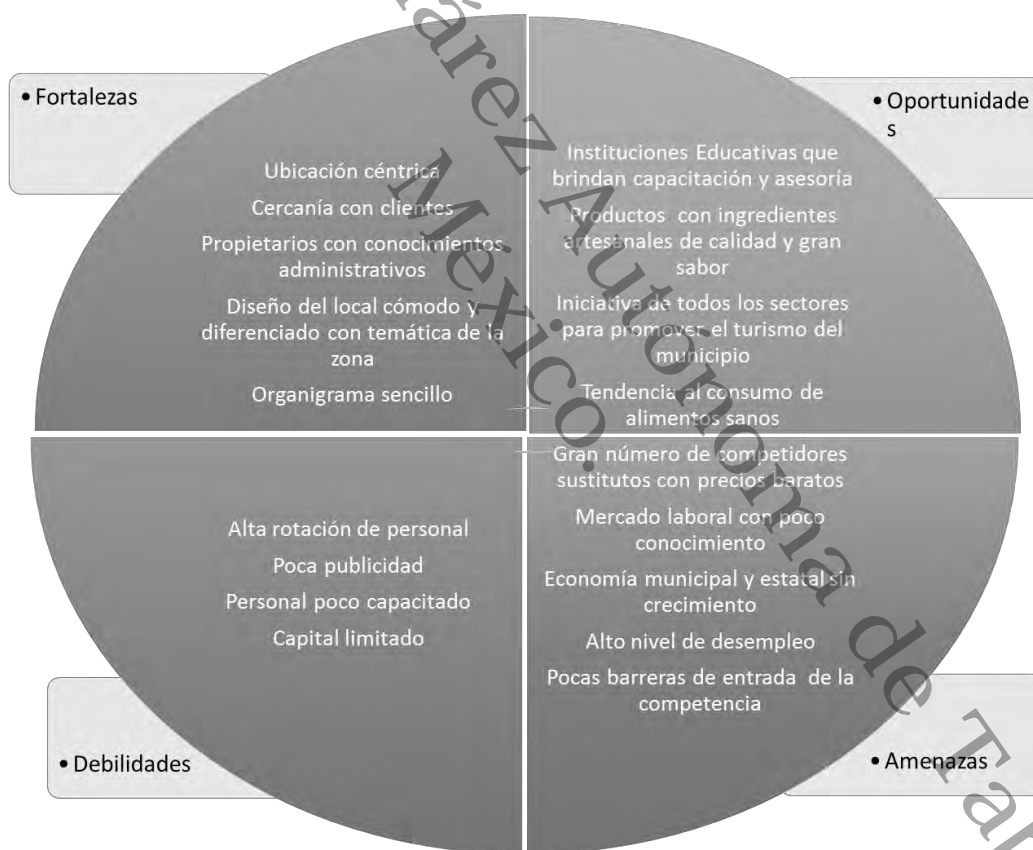
Se utilizó la información de Ceballos (2011), para alimentar la matriz con las variables internas y externas que afectan a la empresa además de que se utilizaron las entrevistas con propietarios, clientes y trabajadores de elaboración propia y las obtenidas por Jiménez, (2017).

Se utilizó la metodología de Chiriboga (2020) para elaborar la Matriz FODA bajo el enfoque cruzado por ser la más adecuada a los objetivos de la investigación.

Del análisis de la planeación estratégica, se revisaron la visión, misión y objetivos de la empresa para tomar los factores tanto internos como externos, además de que se aplicaron entrevistas a propietarios, trabajadores y clientes de la empresa. Los datos se complementaron con el análisis de la literatura obtenida durante la investigación y se procedió a rellenar la matriz FODA.

**Figura 1:**

*Matriz FODA.*



### Matriz MAFE.

Siguiendo con la metodología planteada después de realizar la matriz FODA, se construyó una matriz MAFE en donde se analizan los cuatro factores obtenidos y se crearon estrategias para maximizar las fortalezas y oportunidades, así como minimizar las debilidades y amenazas.

Con esto se obtuvieron las estrategias que se utilizaron posteriormente como los objetivos estratégicos del Cuadro de Mando Integral.

### Figura 2:

#### Matriz MAFE

Matriz MAFE HFC		
	Oportunidades	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituciones Educativas que brindan capacitación y asesoría</li> <li>2. Productos con ingredientes artesanales de calidad y gran sabor</li> <li>3. Iniciativa de todos los sectores para promover el turismo del municipio</li> <li>4. Tendencia al consumo de alimentos sanos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran número de competidores sustitutos con precios baratos</li> <li>2. Economía municipal y estatal sin crecimiento</li> <li>3. Alto nivel de desempleo</li> <li>4. Pocas barreras de entrada de la competencia</li> </ol>
<b>Fortalezas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación céntrica</li> <li>2. Cercanía con clientes</li> <li>3. Propietarios con conocimientos administrativos</li> <li>4. Diseño del local cómodo y diferenciado con temática de la zona</li> <li>5. Organigrama sencillo</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer convenios con Instituciones para capacitación y asesoramiento. (F3, O1, O2, O4)</li> <li>• Crear instrumentos de evaluación interno sobre capacitación y ambiente. (F3, F5, O1)</li> <li>• Realizar reingeniería de procesos para disminuir costos (F3, F5, O1, O2, O4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener un diseño atractivo al público (F1, F2, F3, F4, A1, A4)</li> <li>• Realizar plan promocional permanente (F1, F2, A1, A2, A4)</li> <li>• Mantener un buen ambiente de trabajo (F3, F5, A3)</li> </ul>
<b>Debilidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta rotación de personal</li> <li>2. Poca publicidad</li> <li>3. Personal poco capacitado</li> <li>4. Capital limitado</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar capacitación constante al personal (D1, D3, O1, O4)</li> <li>• Vender productos locales atractivos al turismo tanto local como extranjero (D2, D4)</li> <li>• Utilizar publicidad de manera permanente en el municipio (D2, O3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer opciones de alimentos saludables (D4, A1, A2, A3, A4)</li> <li>• Ofrecer alimentos con ingredientes típicos diarios (D4, A1, A2, A3, A4)</li> </ul>

***Cuadro de Mando Integral o Matriz POIMA (Perspectivas, Objetivos, Indicadores Metas y Acciones).***

Como cuarto paso, las estrategias obtenidas en la matriz MAFE se convierten en los objetivos del Cuadro de Mando Integral o Matriz POIMA y de acuerdo con cada una de las perspectivas se colocan dentro de la matriz, la cual se elabora en base a la información de Blanco, (2011) y Zúñiga et al (2011).

Dentro de la Matriz POIMA o CMI los objetivos deben de ir acompañados de los Indicadores Claves o KPI's para establecer el parámetro sobre el cual se medirá el desempeño y cumplimiento de los objetivos.

Con base a Jiménez (2015), se eligieron los KPI's a utilizar clasificándolos de acuerdo con cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando integral:

Clientes:

- Platos saludables ofrecidos a diario en el menú
- Porcentaje de productos locales utilizados en la elaboración de los alimentos
- Cantidad de productos locales ofrecidos en el establecimiento.

Procesos Internos:

- Porcentaje de rotación del personal
- Porcentaje de platos rechazados
- Cantidad de adaptaciones al local acorde a la temporada
- Horas de perifoneo y número de seguidores en redes sociales

Aprendizaje e innovación

- Número de convenios realizados



## Financiera

- Número de capacitaciones brindadas a todo el personal
- Porcentaje de aumentos de ventas anuales
- Porcentaje de reducción de costos totales anuales.

Las metas y las acciones que se proponen en la matriz POIMA responden a los objetivos y los indicadores propuestos en cada una de las perspectivas además de la planeación estratégica de la empresa.

**Figura 3:***Matriz POIMA*

Cuadro POIMA (Perspectivas, Objetivos, Indicadores, Metas y Actividades)				
Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Metas	Actividades
Clientes	Ofrecer opciones de alimentos saludables	Platillos saludables ofrecidos a diario en el menú	Al menos dos opciones saludables en el menú de manera diaria	Ofrecer platillos veganos y vegetarianos dentro del menú
	Ofrecer alimentos típicos diarios	Porcentaje de productos utilizados en la elaboración de los alimentos	Uso del 60% o más de productos locales en los alimentos de manera permanente	Modificar las recetas de los platillos para utilizar ingredientes típicos
	Vender productos locales atractivos al turismo tanto local como extranjero	Cantidad de productos locales ofrecidos en el lugar	Tener un espacio permanente con productos de artesanos locales	Adquirir una vitrina para mostrar productos de artesanos locales y un espacio visible para ellos
Interna	Mantener un buen ambiente de trabajo	Porcentaje de rotación del personal	Tener menos del 10% de rotación de personal anual	Brindar mejores condiciones laborales a los empleados
	Crear instrumentos de evaluación interno sobre desempeño	Porcentaje de platillos rechazados	100% de platillos diarios sin observaciones	Realizar evaluación mensual de desempeño que cubra los 4 aspectos principales.
	Mantener un diseño atractivo al público	Cantidad de adaptaciones al local acorde a la temporada	2 adaptaciones al año	Decorar acorde a las tradiciones locales en fechas o temporadas importantes.
	Utilizar la publicidad de manera permanente en el municipio	Horas de perifoneo y número de seguidores en redes sociales	10 horas mensuales de perifoneo Crecimiento de seguidores en un 5% mensual.	Contratar servicios de publicidad de perifoneo y manejo de redes sociales.
Aprendizaje	Establecer convenios con instituciones para capacitación y asesoramiento	Convenios realizados	Realizar al menos convenio con 1 institución de educación superior para que brinde capacitación	Visitar las diversas Instituciones de Educación Superior para revisar la oferta de servicios y firmar convenios
	Brindar capacitación constante al personal	Capacitaciones brindadas a todo el personal	2 capacitaciones al año al 100% del personal	Visitar las diversas Instituciones de Educación Superior para revisar la oferta de servicios y decidir el más adecuado a la empresa
Financiera	Realizar plan de ofertas y promociones permanente	Porcentaje de aumentos de ventas anuales	Aumento de un 10% anual en ventas con respecto al año anterior	Ofrecer descuentos y promociones en platillos de la empresa
	Realizar reingeniería de procesos para disminuir costos	Porcentaje de reducción de costos totales anuales.	Disminución de un 10% de costos totales anuales.	Revisión de finanzas para determinar los mayores costos y aplicar reducción de los mismos.

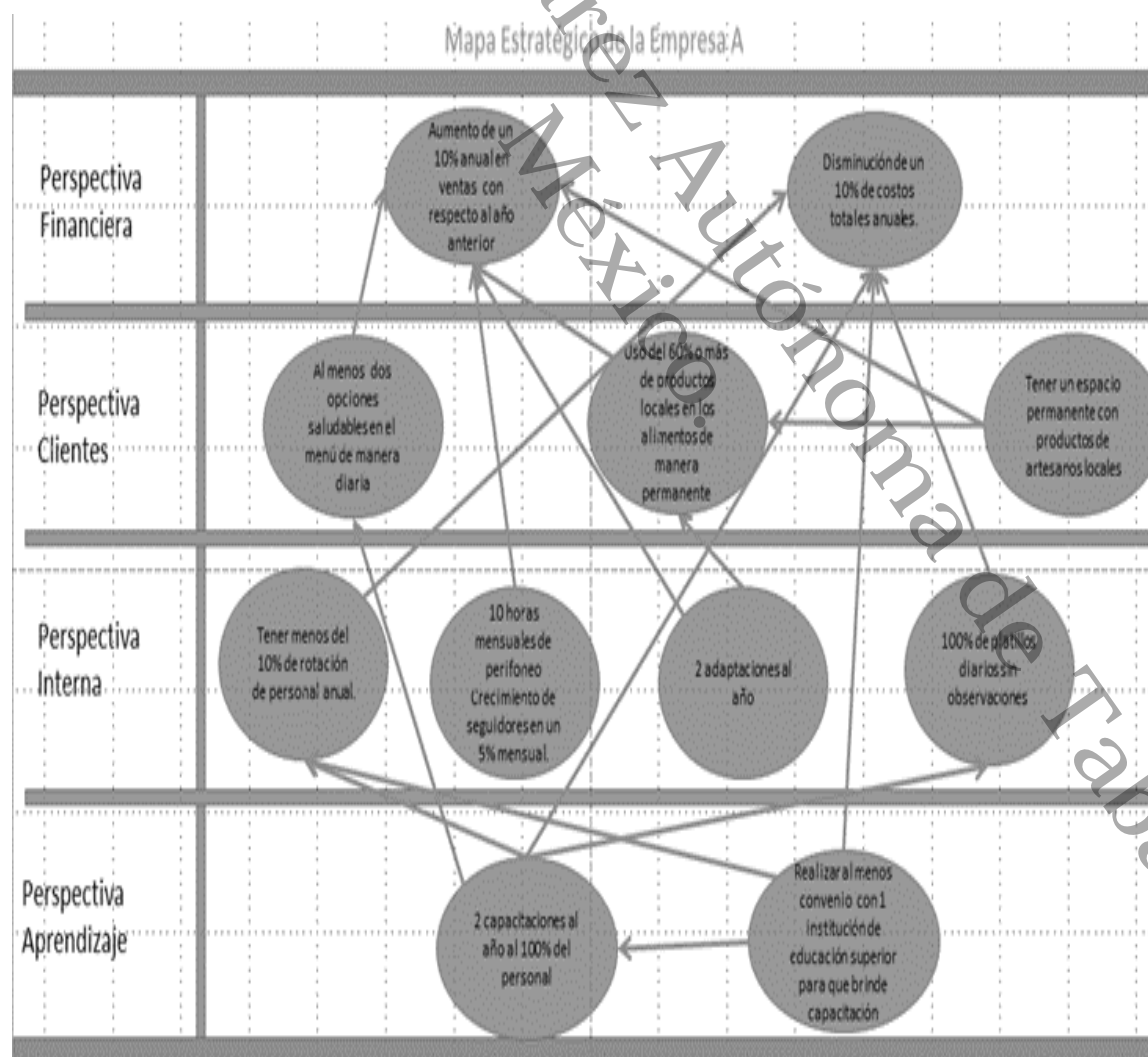
### Elaboración de Mapa Estratégico.

En la última etapa de la investigación se elaboró el Mapa Estratégico para la empresa A, derivado de la metodología propuesta para esta investigación.

Se tomaron como referencia las metas que se determinaron en la matriz POIMA para realizar el mapa. Se colocaron de acuerdo con cada perspectiva y finalmente se relacionaron entre sí, para determinar la interacción entre cada una de las metas de las perspectivas.

**Figura 4:**

*Mapa Estratégico*



La empresa estudiada cuenta con elementos importantes para una eficaz implementación del CMI, los dueños que a su vez fungen como directores cuentan con formación profesional en el área Económico-Administrativa y conocimiento del Cuadro de Mando Integral, además, saben del compromiso que este requiere para su implementación, por lo que en vez de ser visto como una especie de método burocrático entorpecedor lo ven como un medio de crecimiento para la empresa.

La planeación estratégica se pudo observar se encuentra bien definida y en la elaboración de la misma se aprecia conocimiento y la preparación de la propietaria.

La misión refleja fielmente los objetivos de la empresa y tiene como ejes principales la alimentación sana, la calidad en el servicio y la diferenciación como ventaja competitiva tanto en platillos como en adecuación de local, lo que a su vez se refleja en los objetivos de la empresa.

En cuanto a la visión aunque se deja en claro que se quiere ser la empresa líder en el municipio puede observarse rasgos ambiguos, se establece que desea ser líder, gustar a los clientes y ser referente pero no establece un marco referencial de cómo serlo. De la misma forma los objetivos, aunque son claros en su redacción se requiere que sean más específicos, ser medibles y establecer el plazo dentro del cual desea cumplirlos.

Por otra parte en la matriz FODA se detecta en el ámbito interno y de manera resumida que la ubicación geográfica y la capacidad administrativa de la empresa son sus principales fortalezas, en contraparte la rotación del personal y un personal poco capacitado y motivado representan su principal debilidad lo que al final redunda en un servicio irregular en cuanto a calidad, a veces bueno, a veces no tanto.

En cuanto la parte externa podemos mencionar que las principales oportunidades son la tendencia a la alimentación sana, la promoción al turismo local e instituciones que pueden

brindar apoyo en capacitación de diversos rubros, sin embargo las amenazas son la gran cantidad de competencia, una débil economía regional y un mercado laboral local poco capacitado.

De la matriz POIMA y el Mapa Estratégico se obtienen varias estrategias en las que debe enfocarse la empresa.

Al final se observa como recomendaciones muy específicas que la empresa debe ofrecer más variedad de alimentos, específicamente las opciones saludables, incluir en sus alimentos ingredientes de la región, contar con un padrón de proveedores de la región para utilizar insumos de la región, capacitar a los empleados realizando convenios con las instituciones que pueden brindar los servicios, contratar publicidad y revisar los costos y procesos para determinar áreas de oportunidad y reducirlos.

Malagueño et al (2018), explican que existen tres grandes problemas a la hora de aplicar herramientas de Control de Gestión en las pequeñas empresas las cuales son:

1. La disposición de los recursos es escasa por lo que las actividades administrativas en las pequeñas empresas tienden a ser mas absorbentes
2. La falta de estabilidad o seguridad monetaria hace que los Gerentes esten mas pendientes de los indicadores desempeño a corto plazo
3. La estructura organica mas plana y flexible requiere usualmente del desarrollo de diferentes roles y desdibuja en muchos casos los límites y responsabilidades de cada puesto.

Con la aplicación de la metodología los resultados obtenidos nos brindan un panorama general del diseño del Cuadro de Mando Integral en las MIPyMES y a la vez nos permite tener una vista general de la situación de la empresa estudiada en varios ámbitos.

Uc et al (2008), realizan una importante aportación en el ámbito del uso de los Sistemas de Control de Gestión (SCG) en las PyMES del sureste mexicano, pues son uno de los pocos estudios enfocados en el tema y en la delimitación geográfica mencionada, ellos detectaron una relación positiva del uso de los SCG en las pequeñas y medianas empresas y su rendimiento. Así mismo encontraron que las MIPyMES de mayor tamaño usan en mayor grado los SCG.

Se identificaron algunos estudios, en los cuales se aplicó con éxito el Cuadro de Mando Integral en MIPyMES. En estas investigaciones se demostró su aportación a su administración, sin embargo, esto solo sucede en empresas que cumplen con requisitos específicos. Cardoso (2013), explica que existe una conexión directa entre el conocimiento del Cuadro de Mando Integral y algunas características personales de quienes se encuentran a cargo de las empresas, ya que se detectó que la formación profesional es uno de los factores que afectan las prácticas empresariales, como en este caso es el uso de sistemas de medición de desempeño.

Otro aspecto que explica por qué no en todas las MIPyMES se puede aplicar un SCG como el CMI es de acuerdo con Rhompo (2011) los constantes cambios de estrategia. El hecho de un constante cambio de estrategias representa un cambio constante en toda la planeación y por lo tanto en todo el proceso relacionado a la elaboración del Cuadro de Mando Integral, lo que al final hace imposible el seguimiento de las causas y efectos de los elementos incluidos en el mismo.

Existen investigaciones, en las que se muestra la viabilidad de la implementación del Cuadro de Mando Integral en empresas de tamaño pequeño y mediano (Estrada y Sánchez, 2011), sin embargo, se requiere que cumplan dos eventos:

- El primero es que la MIPyME desarrolle y aplique metodologías de KPI's que no solo sean de tipo financiero, pues de lo contrario quedarían fuera tres de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral
- Y el segundo, que elaboren, implementen y desarrollen una planeación estratégica.

## **Discusión**

El supuesto de la presente investigación que es la falta de planeación estratégica en las MIPyMES es la principal limitante en la implementación del Cuadro de Mando Integral con acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio.

Existen estudios como el de Arguello & Quesada (2015), donde exponen el hecho de que la falta de investigaciones empíricas sobre el uso de Cuadro de Mando Integral (CMI) en MIPyMES se debe a 2 factores: Su aplicación en las mismas es complicado y la falta de visión a largo plazo lo que dificulta desarrollar su planeación estratégica: misión, visión, valores, estrategias y objetivos, se puede decir que para poder realizar un CMI sin importar el tamaño de una empresa, la base fundamental es la planeación estratégica, lo que coincide con los resultados encontrados en este trabajo.

Si bien se encontró que en la empresa "A" existe una base sustantiva de su planeación, esto no es común en las empresas de sus características y eso en muchos casos puede no solo entorpecer sino imposibilitar la implementación de los Sistemas de Control de Gestión.

En este caso se inicia la implementación del CMI con la Matriz FODA, haciendo un análisis de ambos entornos: Internos y Externo y bajo estos procedimientos, se utiliza la metodología de Chiriboga (2020) para dicha matriz, que se convierte en el insumo primordial para la implementación del CMI en el caso de estudio de este trabajo.

De todos los sistemas de Control de Gestión aplicados en las MIPyMES de acuerdo a Muhammad & Mohamed (2011), el Cuadro de mando Integral es más completo aunque como se vieron en los resultados obtenidos bajo este estudios se requiere de una cantidad importante de conocimientos administrativos y la dedicación a tiempo completo de Recursos Humanos.

Cintra Monteiro, O. (2020) y Wasniewski, P. (2017)., 211-233 exponen el uso de 8 Herramientas para el Control en las MIPyMEs y algunas incluso están especialmente adaptadas las características de estas ultimas, el CMI incluye todas las áreas de una empresas, siendo integral en su evaluación, aunado a lo anterior el Cuadro de Mando Integral tiene una caracteristica importante, el Mapa Estratégico demuestra la relación causa efecto entre las cuatro perspectivas y permite mostrar graficamente la relación entre las acciones de cada perspectiva.

En el caso de la empresa estudiada, se pudo constatar y relacionar cada una de las acciones entre sí, demostrando la pertinencia de cada una y la relación causal presente, esto en parte a la base de planeación estratégica que ya tenía el sujeto de estudio.

Es importante mencionar que al igual que Cano et al (2017) este trabajo encontró que un mapa estratégico es más eficiente si se toma la perspectiva del aprendizaje como base pues demuestra una relación causa-efecto más coherente y natural.

## Capítulo 5: Conclusiones

El uso de sistemas de medición de desempeño en las pequeñas empresas es crucial para mejorar en el corto y largo plazo tanto sus expectativas de vida como sus indicadores.

La literatura estudiada expone y subraya la importancia de utilizar los métodos de control y medición de desempeño en las pequeñas empresas, pero no existen estudios que profundicen en su aplicación.

Los objetivos de diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para una microempresa con el fin de mejorar su desempeño y elaborar de un Mapa estratégico para la microempresa, se pudieron cumplir completamente para el caso de estudio de la Empresa A y no se registraron demasiados obstáculos en su desarrollo, esto obedece a dos factores principales: el primero es que la empresa cuenta desde su apertura con una planeación estratégica bien definida, si bien requiere de adecuaciones, brinda un excelente punto de partida para el CMI, así mismo los dueños-administradores tienen una sólida formación profesional y conocimiento del Cuadro de Mando Integral además, saben del compromiso que este requiere para su implementación, por lo que en vez de ser visto como una especie de método con carácter burocrático entorpecedor lo ven como un medio de crecimiento para la empresa.

En lo referente al objetivo de determinar la viabilidad de la elaboración de un CMI para una MIPyME, se encontró que, si es viable de la elaboración para una MIPyME, sin embargo, los resultados no son generalizables, pues su aplicación solo es viable en las pequeñas y medianas empresas que cumplen con los requisitos necesarios para su implementación.

Con base en los resultados obtenidos se concluye que el Cuadro de Mando Integral aplicado en la Empresa A ubicada en el municipio de Tenosique, Tabasco, objeto de estudio de esta tesis es una herramienta factible de aplicación. La adopción del Cuadro de Mando Integral



en la empresa objeto de estudio es viable pues cumple con los requisitos necesarios, como una planeación estratégica establecida, dueños comprometidos y con un sólido conocimiento administrativo ya que el CMI es una herramienta que requiere de conocimientos administrativos, compromiso y un consumo considerable de recursos tanto humanos como financieros, lo que no hace factible su uso en todas las pequeñas y medianas empresas.

En cuanto al objetivo de identificar los elementos que afectan la elaboración de un CMI , se concluye que los factores condicionantes para la aplicación en una MIPyMe son:

- Que la empresa cuente con su planeación estratégica definida (Misión, Visión, Objetivos y Estrategias) o en caso contrario que se desarrolle de dicha planeación antes de iniciar con la implementación del Cuadro de Mando Integral.
- Al menos una persona encargada del proceso de desarrollo e implementación con disponibilidad de tiempo para la actividad (puede ser externo a la empresa o interno, pero se recomienda que sea con algún tipo de recompensa)
- Que la persona encargada de este proceso tenga conocimientos en: Administración, Sistemas de Control de Gestión, Planeación Estratégica, Reingeniería de Procesos y Cuadro de Mando Integral
- Un espacio físico y herramientas ofimáticas para la actividad
- Disponibilidad del tiempo de los dueños para la colaboración en el desarrollo e implementación del CMI.
- Capacitación de todo el personal que conforme la empresa sobre el Cuadro de Mando Integral
- Disposición de todos los integrantes de la empresa para aplicar y posteriormente darle seguimiento a la aplicación del Cuadro de Mando Integral

Asimismo, se recomienda realizar futuras investigaciones para dar seguimiento a los resultados del Diseño del Cuadro de Mando Integral en la MIPyME estudiada.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## Referencias.

- Aguirre y Hernández, F.; Machorro, F.(2007). Aplicacion del Cuadro de Mando Integral en una pequeña empresa fabricante de elastómeros. *Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad*
- Almazan, J., Méndez, A., & Lee, H. (2014). Balanced Scorecard (BSC): ¿Una herramienta innovativa para las PYMEs mexicanas? *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 85-110.
- Arguello, E., & Quesada, C. (2015). Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas Empresas: Una revisión de Literatura. 16.
- Arias, F., Norena, H., Orozco, J., Rave, E., Franco, J., Rivera, R., et al. (2016). Metodología del Estudio de Casos. In *Casos Empresariales en Agronegocios Perú-Colombia*.
- Blanco, E. (2011). Una Herramienta efectiva pero exigente. *Debates IESA*, 67.
- Bohorquez, L. (2011). Sistemas de Control Estratégico y Organizacional: Críticas y Desafíos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 307-322.
- Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., De la Cruz-Morales, F., & Sangerman-Jarquín, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 1603-1617.
- Cano, J., Vergara, J., & Puerta, F. (2017). Design and implementation of a balanced. *Espacios*, 19-31.
- Cardoso, M. (2013). Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 129-148.

- Ceballos, E. (2011). "Plan de negocios para el establecimiento de una cafetería en Tenosique, Tabasco". *Tesis que para obtener el grado de maestría en administración*. Ciudad de México, México.
- Chiriboga, R. (2020, agosto). Plan estratégico para el mejoramiento administrativo de la empresa de seguridad informática "Blue Hat Consultores Cia.Ltda.". *Trabajo de titulación previo a la obtención del título de ingeniero comercial*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional de Ecuador.
- Cintra Monteiro, O. (2020). Public Managers Perception of the performance. *Management Control Review*, 61-78.
- Corral, Y. (2016). Validez y Fiabilidad en Investigaciones Cualitativas. *Arjé*, 196-209.
- Díaz, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Información y Documentación*, 119-143.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 162-167.
- Escudero Sánchez, C. L., & Cortéz Suárez, L. A. (2018). *Técnicas y Métodos Cualitativos para la Investigación Científica*. Machala-Ecuador: UTMACH.
- Esparza-Aguilar, J.M., Soto-Maciel, A., Garza Ramos, M.I. y San Martín-Reyna, J.M. (2020). El desempeño financiero y la riqueza socioemocional en pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares. *Tec Empresarial*. 15, 2.  
[https://181.193.125.13/index.php/tec\\_empresarial/article/view/5584/5447](https://181.193.125.13/index.php/tec_empresarial/article/view/5584/5447)
- Estrada, R., & Sánchez, G. (2011). El Cuadro de Mando Integral en la PYME: estudio múltiple de casos desde la perspectiva. *Encuentro Internacional AECA en America Latina*, (p. 22). Pachuca, Hidalgo.

- Gasca, L. (2014). 5 causas del fracaso de negocios en México. *Forbes México*, 1.
- Gismano, Y. (2012). Los principios de la administración científica y su impacto en el ámbito laboral. *VII Jornadas de Sociología de la UNLP*. La Plata, Buenos Aires, Argentina.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2017). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- Hristov, I., Chirico, A., & Apolloni, A. (2019). Sustainability Value Creation, Survival and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 1-19.
- Jadeed, A. (2016). *El Cuadro de Mando Integral y sus Efectos a la Rentabilidad*:. Oviedo: España.
- Jiménez, E. (2015). Definición E Implementación De Indicadores Claves De Desempeño Para El ERP Microsoft Dynamics GP. *Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero de Sistemas*. Medellin, Colombia.
- Jiménez, M. (2017). Análisis de la calidad del servicio en una Micro empresa: Caso “La Jiribilla”. *Tesis que presenta para obtener el gradod e licenciado en Administración*. Tenosique, Tabasco, México.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 76.
- Larios-Gomez, E. (2016). La Gestión de la competitividad en la MiPyMe Mexicana. Diagnostico empírico desde la Gestión del Conocimiento. *Revista da Administrasao Unimep*, 177-209.

- López, A., Blanco, M., Blanco, G., Rodríguez, A., Barrera, E., González, C., et al. (2014). *Herramientas para la competitividad de las pequeñas empresas en América Latina*. Chile-México: Eumed.
- Madsen, D., & Stenheim, T. (2015). The Balanced Scorecard: A Review of Five Research Areas. *American Journal of Management*, 24-40.
- Malagueño, R., Lopez Valeiras, E., & Gomez Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Springer Science+Business Media*, 221-244.
- Mendieta, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, 1148-1150.
- Mercado, J., Del Moral, M., & Jiménez, J. (2011). Diseño del cuadro de mando integral aplicado a la integración del transporte en la cadena de suministro (La quinta perspectiva del Balanced Scorecard). *Publicación Técnica 347*. Querétaro: Instituto Mexicano del Transporte.
- Midovska Petkoska, M. (2016). Selecting KPI for SMEs and Designing A Performance Measurement. *IBANESS Conference Series – Prilep* (pp. 791-798). Republic of Macedonia: Faculty of economics Prilep.
- Mohamed, A.K. Bausoni (2014). The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application. *Accounting and Finance Research*.14-22
- Mohamed, M. (2019). Balanced Scorecard development over the last 26 years. *Journal of Business and Management*, 13-16.
- Monje, C. (2011). Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. *Guía Didáctica*. Colombia.

- Morales, I. (2011). Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. *Economía Informa*, 44.
- Muhammad, C., & Mohamed, R. (2011). Performance Measurement Systems in Small Medium Enterprises (SMES): A practical Modified Framework. *World Journal of Social Sciences*, 200-212.
- Neuman, Jacobo. (18 de Noviembre de 2021). ¿Cómo operan las PYMES, incluyendo la tuya, en México o en el mundo? ¿Conoces tus indicadores operativos?. Pulso Pyme. Editorial Esquizofrenia. recuperado de : <https://www.pulsopyme.com/como-operan-en-la-actualidad-las-pymes-en-mexico/>.
- Ortiz, A., Pérez, M., & Velázquez, R. (2014). Propuesta de cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín . *Ingeniería Industrial*, 333-343.
- Papulova, Z., Gazova, A., Slenker, M., & Papula, J. (2020). Performance Measurement System: Implementation Process in SME's. *Sustainability*, 19.
- Quesado, P., Guzmán, B., & Lima, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 186-201.
- Reyes, L., & Pérez, M. (2020). Implementacion del Cuadro de Mando Integral en la empresa Geocuba Oriente Norte. *Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 1-15.
- Rhompo, N. (2011). *Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A case Study*. Bangkok: Department of operations Management, Faculty of Commerce and Accountancy.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2015). Management Tools and Trends 2015. *Bain and Company*.
- Rincón, C., & Jaramillo, O. (2017). Proyectos, gestión y éxito. Una revisión de la. *CINA RESEARCH*, 34-47.

- Roy, M. (2020). *Case studies of Swedish Non-Profit Organization's (NPO) fundraising process: Adaptation of Balanced Scorecard Business Model for*. Hamlstad, Suecia: Hamlstad Unmiversity.
- Schettini, P., & Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social*. Buenos Aires Argentina: De la Universidad de la Plata.
- Solano, N., Merino, J., & Uc, L. (2016). Aplicación del proceso administrativo en empresas de la región mixteca poblana. *Administracion y Finanzas*, 1-9.
- Tuan, T. (2019). The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The Case of Vietnamese. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 71-79.
- Uc, L., Bastida, F., & García, D. (2008). Los sistemas de control de gestión y la innovación: Su efecto sobre el rendimiento de las PyMes. *Actualidad Contable*, 135-152.
- Valencia, G. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 8.
- Vargas, I. (2012). LA ENTREVISTA EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: NUEVAS TENDENCIAS Y RETOS. *Calidad en la Educación Superior*, 119-139.
- Vega Falcón, V. (2020). Balanced Scorecard: Key Tool for Strategic Learning and. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 1-11.
- Vivanco, J. S., Aguilera, L., & González, M. (2011). Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las pymes. *Mercados y Negocios*, 56.
- Wasniewski, P. (2017). A performance measurement system. *Stowarzyszenie Księgowych w Polsce*, 211-233.
- Yang, J., & Jin, L. (2005). A framework for applying Balanced Scorecard to Chinese SMEs. *Management School of Wuyi University*, 379-384.



Zúñiga, S., Pérez, M., & Vargas, C. (2011). Un Cuadro de Mando Integral para una Empresa del Sector Minero Chileno. *Panorama Económico*.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## Anexos

### Anexo 1

Entrevista propietaria de la Empresa A (Elaboración Propia)

#### Perspectiva Clientes

1. ¿Cuál es la principal área de oportunidad con sus clientes?
2. ¿Qué es lo más buscan sus clientes en su restaurante?
3. ¿Cómo mantiene la fidelidad de sus clientes?
4. ¿Existe algún programa de recompensa a los clientes frecuentes?
5. ¿Cuáles son las principales quejas de sus clientes?

#### Perspectiva Financiera

1. ¿Cuál es su principal área de oportunidad financiera?
2. ¿Las ventas que tiene van de acuerdo con lo planeado?
3. ¿Qué tipo de control financiero utiliza?
4. ¿Puede aumentar sus ventas?, ¿Cómo?
5. ¿Considera que existe la posibilidad de disminuir costos?

#### Perspectiva Interna

1. ¿Cuál es la principal área de oportunidad en sus procesos?
2. ¿Qué proceso es el más costoso dentro de su empresa?
3. ¿Existe algún cuello de botella o proceso problemático?
4. ¿Existe algún cronograma de promoción y publicidad de la empresa?
5. ¿Cuenta con alguna estrategia para insertar productos locales en su empresa?

### **Perspectiva Autoaprendizaje**

1. ¿Cuál es la principal área de oportunidad con sus trabajadores?
2. ¿Existe algún programa de capacitación para los empleados?
3. ¿En qué están capacitados sus empleados?
4. ¿Cómo se sienten sus empleados?
5. ¿Tienen prestaciones y contrato de planta sus trabajadores?
6. ¿Cómo puede mejorar la capacitación de sus trabajadores?
7. ¿Con qué nivel de estudios cuenta?

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

**Anexo 2**

Entrevista a los Clientes tomada de Jiménez (2017)

1. Tiene instalaciones exteriores y un área de estacionamiento visualmente atractivas.
2. Tiene un área de comedor visualmente atractiva.
3. Tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido.
4. Tiene una carta-menú que es fácil de leer.
5. Tiene baños que son muy limpios.
6. Tiene asientos cómodos en el área de comedores.
7. Le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.
8. Corrige rápidamente todo lo que está mal.
9. Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.
10. Sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.
11. Proporciona un servicio oportuno y rápido.
12. Tiene empleados que pueden responder a sus preguntas de forma completa.
13. Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.
14. Tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.
15. Tiene personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado.
16. Anticipa sus necesidades individuales y deseos.

**Anexo 3**

## Entrevista a los empleados

1. ¿Has recibido capacitación?
2. ¿Cuántas veces?
3. ¿Tienes todos los insumos necesarios para realizar tu trabajo?
4. Tienen roles definidos en cada área.
5. ¿Cuentas con prestaciones?
6. ¿Crees que tu salario está dentro del rango de mercado?
7. ¿Te han faltado el respeto alguna vez?
8. ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar aquí?
9. ¿Qué es lo que menos te gusta de trabajar aquí?
10. Como calificas el ambiente de trabajo
11. ¿Cuál es el principal factor de que los trabajadores renuncien rápidamente?
12. ¿Tienes alguna propuesta de mejora para la empresa?