

Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control

Carlos Alberto Sánchez Retiz*

Luz Angélica Rodríguez Bello**

Fecha de recibido: 29 de abril de 2018

Fecha de aprobado: 13 de diciembre de 2018

Para citar: Sánchez Retiz, C.A., & Rodríguez Bello, L.A. (2019). Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. *Universidad & Empresa*, 21(37), 228-262

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6762>

* Ingeniero industrial de la Universidad Agraria de Colombia, magíster en Gestión de información de la Escuela Colombiana de Ingeniería, (Bogotá, Colombia). Correo electrónico: carlos.sanchez-r@mail.escuelaing.edu.co

** Ingeniera industrial de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, especialista en Aseguramiento de la calidad del convenio ICONTEC y Universidad Agraria de Colombia. Especialista en Informática industrial de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Magíster en Gestión y políticas ambientales del IIIIEE (International Institute for Industrial Environmental Economics), Universidad de Lund (Suecia). Correo electrónico: angelica.rodriguez@escuelaing.edu.co

Resumen

La toma de decisiones es una destreza importante para el éxito de los negocios; sin embargo, en las pequeñas empresas donde los gerentes cumplen múltiples roles, se toman decisiones sin soporte en herramientas técnicas, descartando métodos de gestión estratégica, pues no son prioritarios, llevándolos a cometer errores en las estrategias adoptadas. Esta situación es más compleja aun cuando el negocio combina varias actividades económicas. Desde este punto de vista, es importante dotar a los pequeños empresarios con una guía estratégica que les permita hacer seguimiento al negocio y mejorar el nivel de asertividad en la toma de decisiones. Para tal fin, en este estudio se diseñó un modelo de tablero de control basado en el *Balanced Scorecard*, el cual fue construido a partir de la revisión de casos de implementación en empresas pertenecientes a franquicias, comercializadoras de alimentos e importadoras de productos. Para lograr el resultado final se combinaron los objetivos con alcance similar, obteniendo una guía de objetivos estratégicos en las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento. Los hallazgos sugieren que, efectivamente, los ejecutivos pueden modelar estrategias para su negocio, a partir de la combinación de indicadores típicamente usados por diferentes empresas pertenecientes al mismo sector industrial, permitiéndoles conocer cómo se pueden obtener ventajas competitivas sobre los demás actores del mercado.

Palabras clave: toma de decisiones, estrategia, tablero de control, cuadro de mando integral, objetivos estratégicos, indicadores.

Decision-Making in Small Companies that Combine Several Economic Activities. Construction of a Dash Board

Abstract

Decision making is an essential skill for business success; however, in small companies where managers fulfill multiple roles, decisions are made without the support of technical tools, discarding strategic management methods because they are not a priority, which leads them to make mistakes in the adopted strategies that would be even more complex when the business combines several economic activities. From this point of view, it is crucial to provide small entrepreneurs with a strategic guide that allows them to monitor the business and improve the level of assertiveness in decision making. For this purpose, in this study, a control panel model was designed based on the *Balanced Scorecard*, built from the review of implementation cases in companies belonging to franchises, food traders and product importers. The objectives with a similar scope were combined to obtain a guide of strategic ones in the financial perspectives of clients, internal processes, and learning and knowledge to achieve the final result. The findings suggest that, effectively, executives can model strategies for their business, based on the combination of indicators typically used by different companies belonging to the same industrial sector, allowing them to know how to obtain competitive advantages over other market players.

Keywords: Decision making, strategy, dashboard, balanced scorecard, strategic objectives, indicators.

Tomada de decisões em empresas pequenas que combinam várias atividades econômicas. Construção de um painel de comando

Resumo

A tomada de decisões é uma destreza importante para o sucesso dos negócios; no entanto, nas pequenas empresas onde os gerentes cumprem múltiplos papéis, tomam-se decisões sem suporte em ferramentas técnicas, descartando métodos de gestão estratégica, pois não são prioritários, levando-os a cometer erros nas estratégias adotadas. Esta situação é mais complexa ainda quando o negócio combina várias atividades econômicas. Desde este ponto de vista, é importante dotar aos pequenos empresários com uma guia estratégica que lhes permita fazer seguimento ao negócio e melhorar o nível de assertividade na tomada de decisões. Para este fim, neste estudo desenhou-se um modelo de painel de comando baseado no *Balanced Scorecard*, o qual foi construído a partir da revisão de casos de implementação em empresas pertencentes a franquias, comercializadoras de alimentos e importadoras de produtos. Para conseguir o resultado final se combináramos objetivos com alcance similar, obtendo uma guia de objetivos estratégicos nas perspectivas financeira, de clientes, processos internos e aprendizagem e conhecimento. Os resultados sugerem que, efetivamente, os executivos podem modelar estratégias para o seu negócio a partir da combinação de indicadores típicamente usados por diferentes empresas pertencentes ao mesmo setor industrial, permitindo-lhes conhecer como se podem obter vantagens competitivas sobre os demais atores do mercado.

Palavras-chave: tomada de decisões, estratégia, painel de comando, quadro de comando integral, objetivos estratégicos, indicadores.

Introducción

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

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

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

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

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

Este ejemplo y muchos otros más de la actualidad, como el caso de Netflix que terminó superando a su mayor competidor, Blockbuster, con un servicio de suscripción ilimitado

para ver series y películas, o el caso de Uber, que superó al servicio tradicional de taxis con un servicio y control de tarifas. Estos ejemplos permiten establecer que si bien la estrategia tiene que ver básicamente con la búsqueda de la ventaja competitiva, también debe ser un proceso de constante cambio para adaptarse a las necesidades del mercado. Hax y Majumdar (citados en Carrión, 2007) definen: “la estrategia es la dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresa” (p. 26).

De acuerdo con esta definición, se puede deducir que la intención de cambio depende del compromiso de los altos directivos para trabajar en la planeación estratégica de las organizaciones. Gómez (citado en Portafolio, 2013) explica que la planeación estratégica puede fallar, si se confunde la estrategia con planeación, puesto que una cosa es formular y desplegar planes de acción, y otra muy distinta es definir claramente la estrategia para la organización. Es en este punto es en el que los directivos pierden la capacidad de leer los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, así como de reflexionar sobre el producto, su ciclo de vida o sus sustitutos, lo que evidentemente les hace perder la ventaja competitiva. Al respecto, Camargo y León (2005) afirman:

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

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

Generalmente los empresarios enfocan todos sus esfuerzos a la gestión del día a día, sin tener en cuenta el establecimiento de un plan a futuro, constituyendo al empresario

en un administrador reactivo, que actúa teniendo en cuenta los desafíos que le impone su entorno competitivo. Miles y Snow (citados en Aragón, 1996) refieren que la efectividad de una organización dependerá de la percepción de sus directivos y de las decisiones que adoptan para relacionarse con el entorno.

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

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

Otra tendencia de los ejecutivos es solo basarse en indicadores financieros, limitando su análisis a conocer el volumen de ventas del periodo, Margen EBITDA y ROI, etc., lo que conlleva a que no se contemple el negocio en otras perspectivas, no se apliquen soluciones efectivas a causas de problemas y se trabaje en tareas innecesarias. Al respecto, Beltrán (2006) refiere que los instrumentos financieros como el flujo de caja, el estado de resultados y el balance general, entre otros, no constituyen un soporte para la toma de decisiones, puesto que en muchos casos no se llevan adecuadamente o simplemente se manejan con atrasos en promedio de seis meses, lo cual impide su utilización.

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

El modelo de Tablero de Control resultante fue basado en la metodología del Balanced Scorecard (BSC), la cual fue desarrollada en los años noventa por los profesores Robert Kaplan

y David Norton. El BSC es una herramienta metodológica de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores financieros y no financieros, y sus diferentes relaciones entre sí, en pocas palabras, es una herramienta que permite a los ejecutivos conocer el comportamiento de la empresa desde todas sus perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y crecimiento de sus colaboradores), con el fin de planear la estrategia que se va a utilizar para buscar la mejora de los resultados. El BCS busca que a partir de la detección del problema se vaya dando la solución apropiada (Kaplan & Norton, 2002, p. 26).

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

1. Revisión de literatura

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

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

Para escapar de las batallas de destrucción mutua entre competidores, los ejecutivos se vieron en la necesidad de cambiar el pensamiento basado en la eficacia operacional, lo cual significaba hacer las mismas actividades mejor que los rivales, y a pensar en cómo hacer las actividades de forma diferenciada. En ese momento es cuando aparece el

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

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

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

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

Dada la necesidad de los ejecutivos por navegar encontrando nuevas formas de planear y hacer seguimiento a la estrategia del negocio, en los años noventa la empresa de consultoría Nolan Norton Institute se puso en la tarea de investigar cómo hacerlo, para lo cual patrocinó el estudio denominado *La medición de los resultados en la empresa del futuro* que contó con la participación de múltiples empresas norteamericanas y fue realizado por los profesores David Norton, director general de Nolan Norton, quien actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan, quien fuera el asesor académico. “El estudio fue motivado

por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos” (Kaplan & Norton, 2002, p. 13).

Y efectivamente así fue, su investigación los llevó a evidenciar que las empresas que usaban los cuadros de mando corporativos de la época solo medían indicadores financieros, lo cual limitaba su capacidad de tomar decisiones, ya que estos indicadores solo explican el *performance* de la organización en el pasado, pero limitan explicar el comportamiento del presente y el futuro. Los descubrimientos del grupo de estudio fueron publicados por Kaplan y Norton en el artículo llamado “The Balanced Scorecard”, para la Revista *Harvard Business Review* (1992). En esta publicación manifestaron la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño organizacional y ser más competitivos (Lasanta, 2011).

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

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

A partir de sus publicaciones, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral por sus siglas CMI en español, se ha constituido en una de las principales herramientas para la gestión empresarial. Es precisamente en la actualidad cuando los CMI alcanzan una amplia trascendencia, debido al auge de la tecnología y a la llegada de la era de la información; Muñiz (2012) establece que contar con el Cuadro de Mando Integral no garantiza por si solo la viabilidad y salud futura de una empresa, pero su ausencia puede hacer peligrar el futuro de la misma.

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

En Colombia se puede citar a la Federación Nacional de Cafeteros, entidad ganadora del prestigioso premio “Balanced Scorecard Hall of Fame”, otorgado por la organización Balanced Scorecard Collaborative, Inc., debido a que llevó a cabo la implementación del CMI desde el año 2003, logrando excelentes resultados en materia de crecimiento del café colombiano. Una muestra de ello es la creación de la marca de tiendas de café Juan Valdez que tiene más de 200 puntos de venta en Colombia y en otros países de América, Europa y Asia. Silva (citado en *Dinero*, 2006) exgerente general de la Federación, y quien logró implementar el CMI dijo:

Con el Balanced Scorecard pudimos crear un número de indicadores que le han marcado un itinerario a la Federación durante los últimos tres años, y que ha facilitado la ejecución de políticas que tienen como objetivo la sostenibilidad a largo plazo del crecimiento del café colombiano y la defensa de los productores”. Así mismo el presidente de Palladium Group y cofundador del Balanced Scorecard Collaborative, David Norton (citado en *Dinero*, 2006) agregó: “La Federación de Cafeteros ha obtenido impresionantes resultados de rendimiento utilizando el Balanced Scorecard y es una organización verdaderamente centrada en la estrategia (2006, [en línea]).

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

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

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

2. Metodología

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

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

2.1. Elección de las actividades económicas

Siendo el propósito construir un modelo para empresas que combinan actividades económicas, se eligieron las tipologías de empresas para realizar el estudio, definiendo el

alcance en empresas dedicadas al comercio de alimentos, franquicias e importadoras de productos. La elección obedece al auge de la industria de las franquicias, que ha crecido en Colombia de una forma dinámica durante los últimos años, ocupando el cuarto lugar en Latinoamérica, precedido por Brasil, México y Argentina. Actualmente, en el país hay 443 marcas existentes, 247 son nacionales y 196 extranjeras (Jaramillo, 2016). La tabla 1 evidencia su distribución en los diferentes sectores económicos.

Tabla 1. Sectores económicos franquicias

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

Fuente: Directorio de Franquicias 2017 – FANYF (Jaramillo, 2016).

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

A su vez, si se combina esta actividad con la propuesta de valor del negocio (a que se dedica), se tiene la combinación de dos actividades económicas, puesto que estas empresas comercializan un producto o prestan un servicio. Para esta investigación se toma las franquicias de gastronomía, las cuales se dedican a la comercialización de alimentos y

ocupan el principal lugar en el tipo de marcas que operan en el país. Algunos ejemplos de ellas son marcas como McDonald's, Starbucks, Subway, Burger King, KFC (Kentucky Fried Chicken) y Pizza Hut, entre otras.

Para terminar de configurar la mezcla de actividades combinadas, se tuvo en cuenta que las marcas extranjeras traen sus conceptos de negocio desde su país de origen, por lo tanto se asume que importan sus productos o insumos secretos para configurar el menú de los puntos de venta, satisfaciendo la creciente necesidad en probar los sabores internacionales por los paladares colombianos. De acuerdo con Vidal Bustamante, gerente de Mercadeo regional de Givaudan, que es una de las empresas más respetadas en la industria de sabores y fragancias a nivel mundial, resalta que, aunque el consumidor colombiano es conservador, regionalista y desea mantener los gustos y sabores de su tierra, también está dispuesto a abrirse al mundo para experimentar otras culturas, fusiones y enriquecer el menú diario, como comida thai, peruana, japonesa, mexicana o italiana (*Revista Alimentos*, 2015).

2.2. Recopilación de casos de implementación

Una vez elegidas las tipologías de actividades económicas, se realizó la búsqueda en la literatura de casos donde se han implementado tableros de control basados en el Balanced Scorecard. Dicha búsqueda se realizó en todo tipo de documentos (libros, tesis, artículos, entre otros), siendo las tesis de trabajos de grado las que mayor información proporcionaron en la implementación en empresas del sector real. Dado que el alcance de la investigación está orientado a pequeñas empresas colombianas, la búsqueda se acotó inicialmente a casos de implementación en empresas pertenecientes a Colombia, pero como solo se encontraron dos casos en empresas importadoras, tres en comercio de alimentos y ninguno en franquicias, se decidió ampliar el horizonte de búsqueda a Latinoamérica, encontrando casos principalmente en Argentina, Chile y Ecuador (ver tabla 2).

Tabla 2. Cantidad de casos encontrados

Sector	Importador	Franquicia	Comercio Alimentos
Colombia	2		3
Ecuador	4	1	
Argentina	1	1	1
Chile	1		3

continúa

Sector	Importador	Franquicia	Comercio Alimentos
Costa Rica		1	
España		1	
Total Casos	8	4	7

Fuente: elaboración propia.

2.3. Combinación de los objetivos estratégicos por industria

De los casos seleccionados para cada tipo de industria, se extrajeron los objetivos estratégicos usados en cada documento y se categorizaron por perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje) de acuerdo con la estrategia del negocio planteada por los correspondientes autores. Seguido a este paso, se procedió a comparar los objetivos entre sí, para cada tipo de industria, y se agruparon creando grupos (G) por alcance estratégico similar. Para cada perspectiva se repitió el mismo procedimiento, tal como se muestra en la tabla 3.

Con los grupos creados se escogió el objetivo más representativo para cada grupo, usando como criterio de selección que el objetivo fuese aquel que mejor explique el alcance estratégico.

Por ejemplo, en la perspectiva financiera de franquicias, el primer grupo quedó conformado por los objetivos: “Incrementar la rentabilidad, valor para los accionistas y aumentar rentabilidad”. Estos indicadores fueron agrupados porque su significado está alineado con el objetivo de toda la empresa, que es crear valor principalmente para sus accionistas, lo cual se logra desde el punto de vista económico con la rentabilidad de su inversión.

Tabla 3. Agrupamiento de objetivos - perspectiva financiera de franquicias

			G1	G2	G3	G4	G5
Empresa 1	Incrementar la rentabilidad	G1	X				
	Mejorar el posicionamiento de marca	G2		X			
	Inverit en publicidad	G2		X			
	Aplicar estrategia de precios	G3			X		
	Lograr crecimiento de ventas	G2		X			
	Incrementar puntos de venta	G4				X	
	Aplicar estrategia de producto	G3			X		
Empresa 2	Valor para los accionistas	G1	X				
	Incremento en las ventas y cuota de mercado	G2		X			
	Rentabilidad por consumo	G2		X			
	Costo Efectivo	G5					X

continúa

			G1	G2	G3	G4	G5
Empresa 3	Incrementar celebraciones	G2		X			
	Control gastos franquiciados	G5					X
	Beneficio por Franquicia	G4					
Empresa 4	Aumentar Rentabilidad	G1	X				
	Reducir Costos	G5					X
	Aumentar Ventas	G2					

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de Fernández (2013), Bueno, García, Homs y Manchón, (2013); Viteri (2015); Piluso, Escamez, Petit y Gutiérrez, (2011).

Para determinar la elección, se estableció cuál es el más fácil de leer y entender de acuerdo a su redacción y al uso del término central que los agrupa (rentabilidad), por lo tanto para este ejemplo, se seleccionó: *“Incrementar la rentabilidad”*, aunque también podría haberse escogido *“Aumentar rentabilidad”*, ya que significan lo mismo, a su vez se descartó: *“Valor para los accionistas”*, puesto que se encuentra enmarcado dentro del término que los agrupa. La tabla 4 muestra los objetivos seleccionados para la perspectiva financiera de franquicias.

Tabla 4. Elección de objetivos – perspectiva financiera de franquicias

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

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

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de Fernández (2013); Viteri (2015); Piluso et al. (2015).

2.4. Creación de los mapas estratégicos combinados por industria

Una vez agrupados y seleccionados todos los objetivos para cada una de las perspectivas se conformaron los mapas estratégicos para cada tipo de industria. En primer lugar, se agregó cada objetivo en el lienzo del mapa estratégico, respetando el mismo orden de los grupos creados para seleccionarlos: $G1, G2, \dots, Gn$.

En segundo lugar, se organizaron los objetivos de cada perspectiva, con el fin de conectarlos a los objetivos de las otras perspectivas, es decir, validando desde la perspectiva más alta (financiera) para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo en orden la lista hacia abajo (clientes, procesos internos y crecimiento) entendiendo qué acciones deben hacerse para lograrlo.

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

Los mapas estratégicos planteados con estos pasos se constituyen en la representación de la estrategia combinada para cada tipo de industria (franquicias, comercializadoras de alimentos e importadores), en la figuras 1, 2 y 3 se pueden observar cada uno de los mapas estratégicos resultantes.

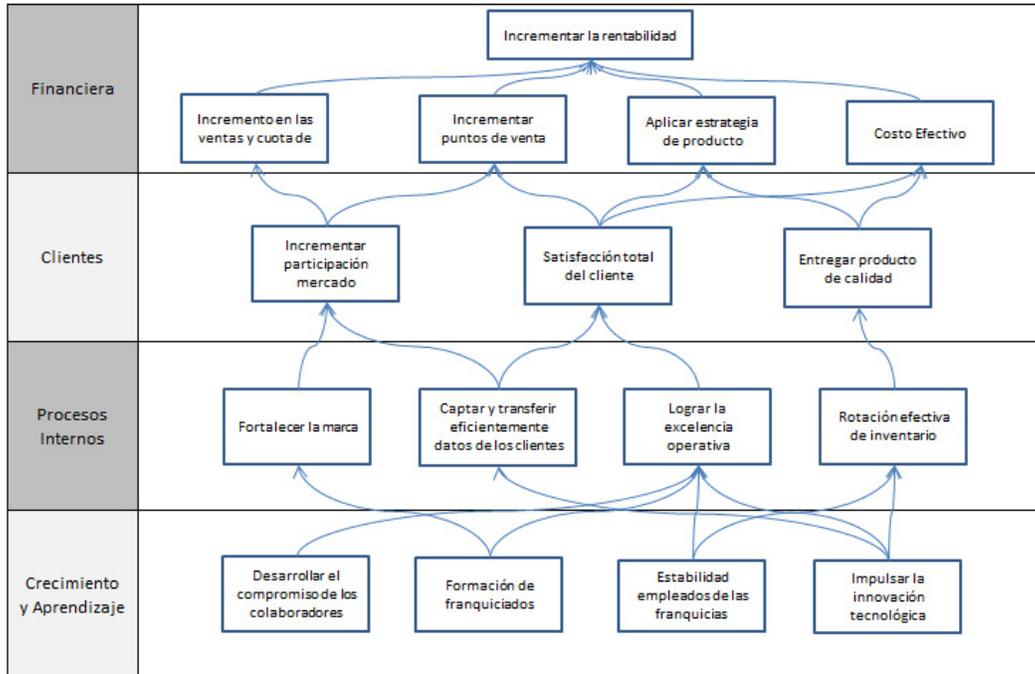


Figura 1. Mapa estratégico combinado – empresas de franquicias

Fuente: elaboración propia adaptada de Kaplan y Norton (2004) con datos obtenidos de Fernández (2013), Bueno et al. (2013), Piluso et al (2011).

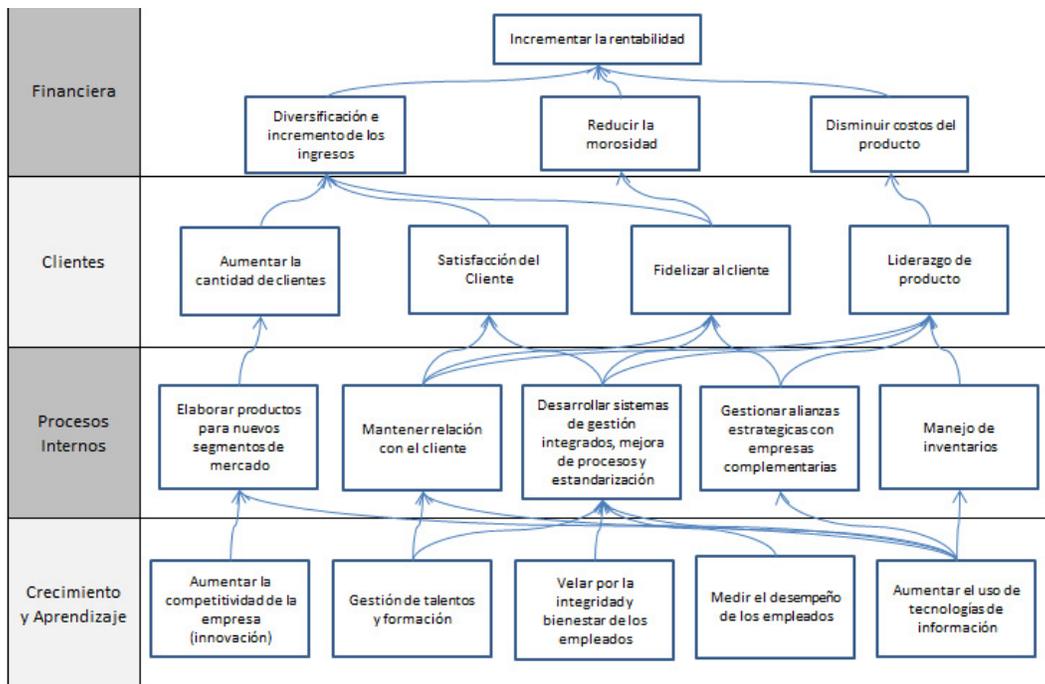


Figura 2. Mapa estratégico combinado – empresas de comercio de alimentos

Fuente: elaboración propia adaptada de Kaplan y Norton (2004) con datos obtenidos de Presas (2015); González (2012); Agudelo y Calderon (2012); Botina, Mueses y Rivas (2013), Molina (2009), Suárez y Marmolejo (2012) y Campillay (2012).

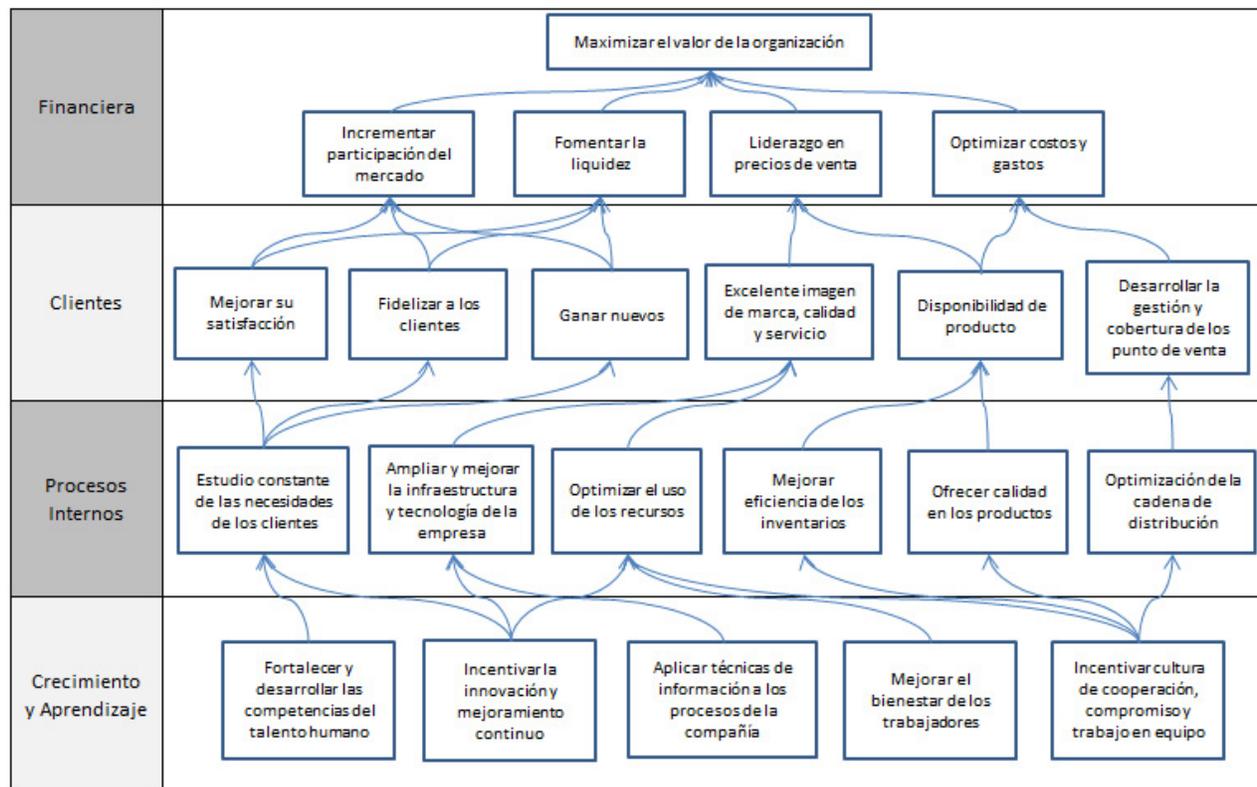


Figura 3. Mapa estratégico combinado – empresas importadoras

Fuente: elaboración propia adaptada de Kaplan y Norton (2004) con datos obtenidos de Montenegro (2012); Sánchez (2010), Franco (2011), Arciniegas (2013), Muñoz (2014), Bedón (2012), Macchiavello (2017), Linksenberg (2011).

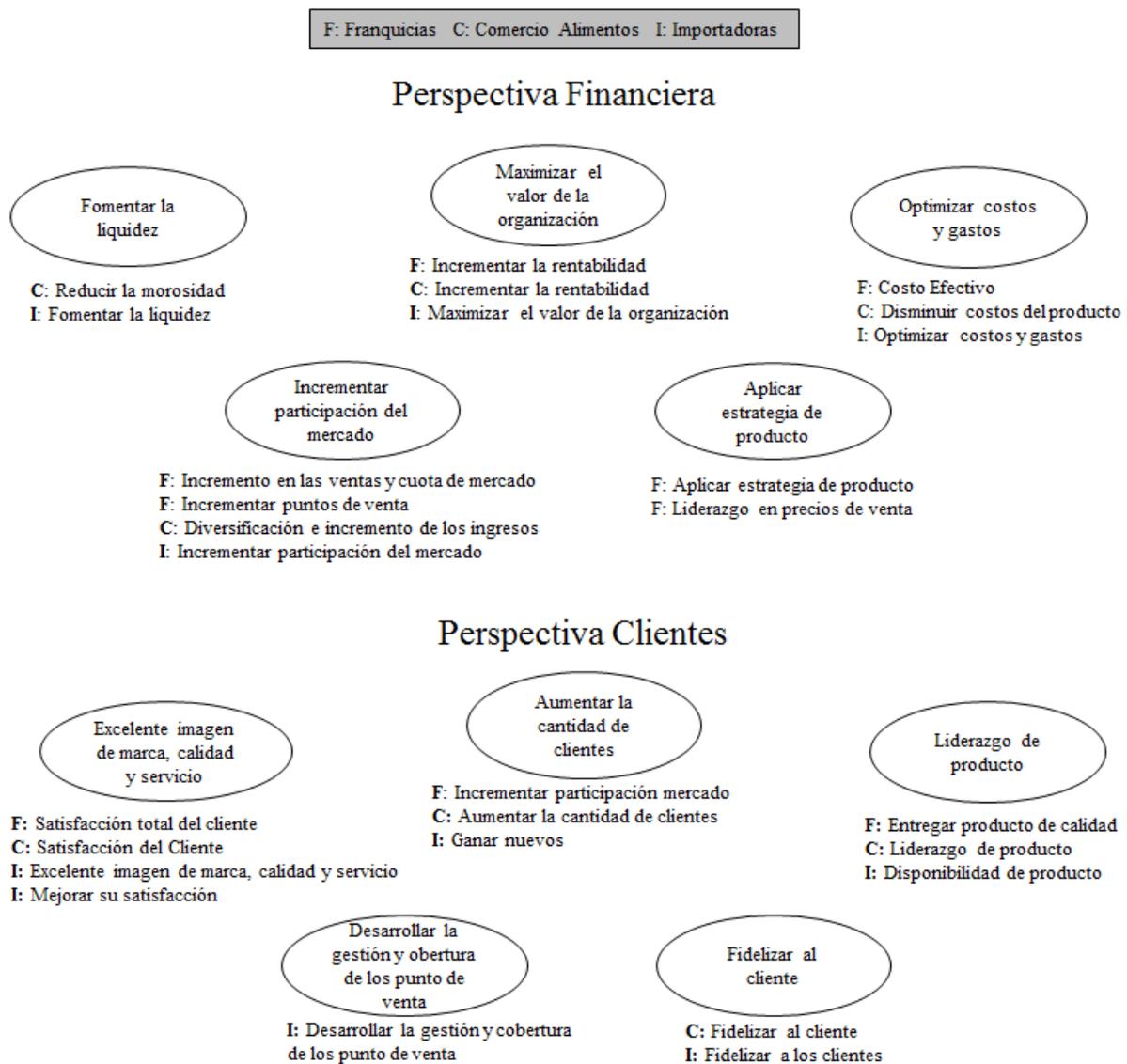
2.5. Mapa estratégico de referencia integrado por todas las industrias

Construidos los mapas estratégicos por industria, se procedió a combinarlos entre sí, con el fin de diseñar el modelo de tablero que integrara todas las industrias. En este proceso se repitió la metodología usada al inicio para combinar los objetivos por alcance estratégico similar y construir los mapas para cada una de las industrias. En la figura 4 se puede apreciar la combinación de los objetivos para cada una de las perspectivas.

En el círculo aparece el indicador seleccionado y debajo las alternativas que se consideraron en cada tipo de industria. Para seleccionar los objetivos, se volvió a recurrir al criterio de escoger el objetivo más representativo. En este sentido, se abrió la discusión sobre cuál es el más fácil de interpretar de acuerdo a su redacción, pero ¿cuál elegir si todos están bien redactados? Esta pregunta obedece a que todos los objetivos pasaron

por un primer filtro donde fueron debidamente categorizados y seleccionados, entonces, ¿qué criterio se puede usar ahora? Para responder a esta pregunta, se debió recurrir a un mayor análisis sobre cada uno, buscando la forma de establecer su contexto y orden de importancia para una organización que lo aplique en su estrategia.

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



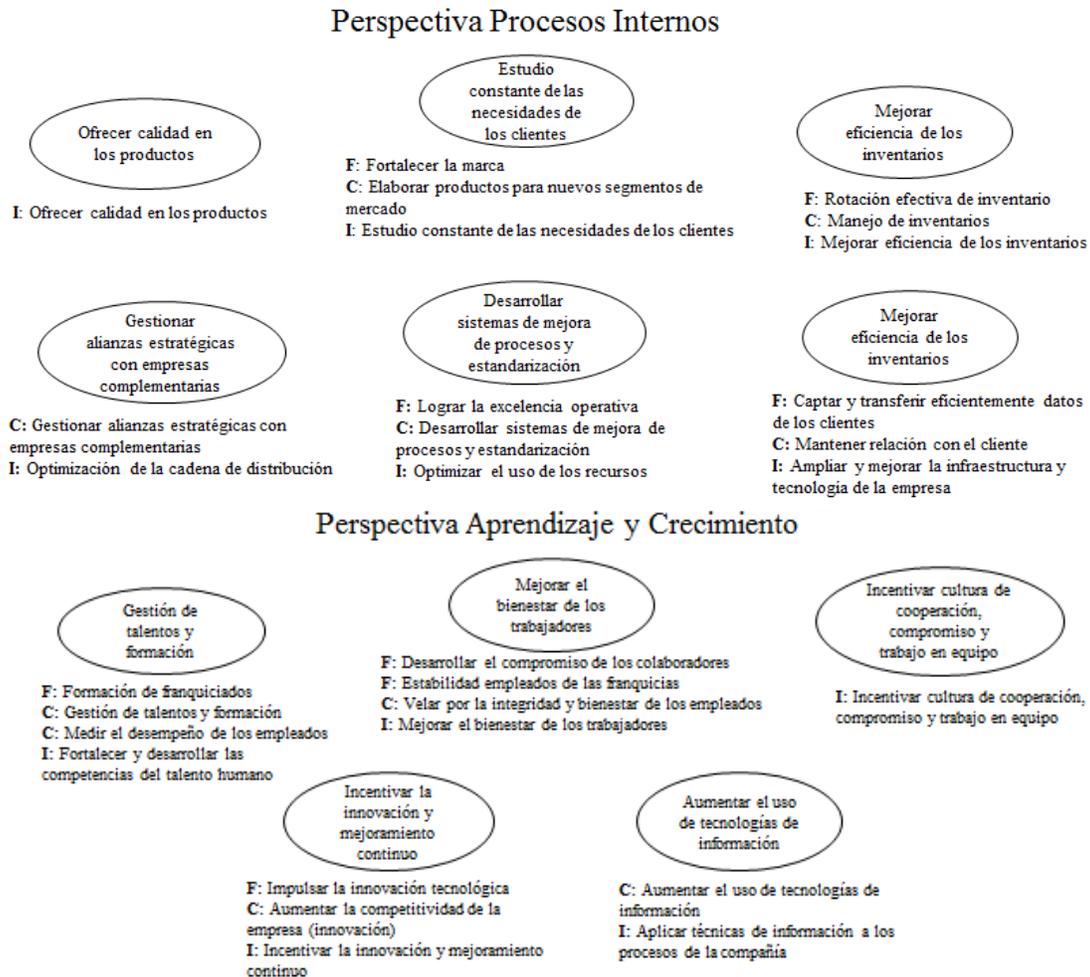


Figura 4. Agrupación de objetivos para todas las industrias
 Fuente: elaboración propia.

Al fijarse ahora en el nuevo grupo de rentabilidad, se tienen dos nuevos objetivos que vienen de las otras industrias: “Aumentar valor de la empresa”, el cual corresponde a Comercio de Alimentos y “Maximizar el valor de la organización” a las importadoras. Entonces, ¿cuál elegir? Para lograrlo primero se tiene que conocer su definición:

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

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

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

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

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

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

El tercer objetivo, “*Maximizar el valor de la organización*” hace referencia a la búsqueda del máximo rendimiento aprovechando todos los recursos disponibles en el ámbito de la economía y la producción, es decir, no solo se debe tener en cuenta el buen estatus financiero, sino también el valor intangible de la empresa, como el personal capacitado y competente, el liderazgo en el mercado a través del posicionamiento de la marca, las relaciones con los clientes líderes en el sector y definitivamente la propuesta de valor. En este sentido, Pancorbo (2012) afirma:

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

De acuerdo con la definición de los tres objetivos se puede establecer que hay uno que los engloba a todos, este es el caso de “Maximizar el valor de la organización”, el cual establece que un directivo debe tener en cuenta aspectos financieros tal como lo establecen los dos primeros: “Incrementar la rentabilidad” y “Aumentar valor de la empresa”, pero, adicionalmente, debe considerar todos los aspectos internos y externos que ayudan a crear valor. Por tanto es el objetivo seleccionado para conformar el mapa estratégico integrado para todas las industrias. En la figura 5 se puede apreciar la primera versión del mapa estratégico integrado.

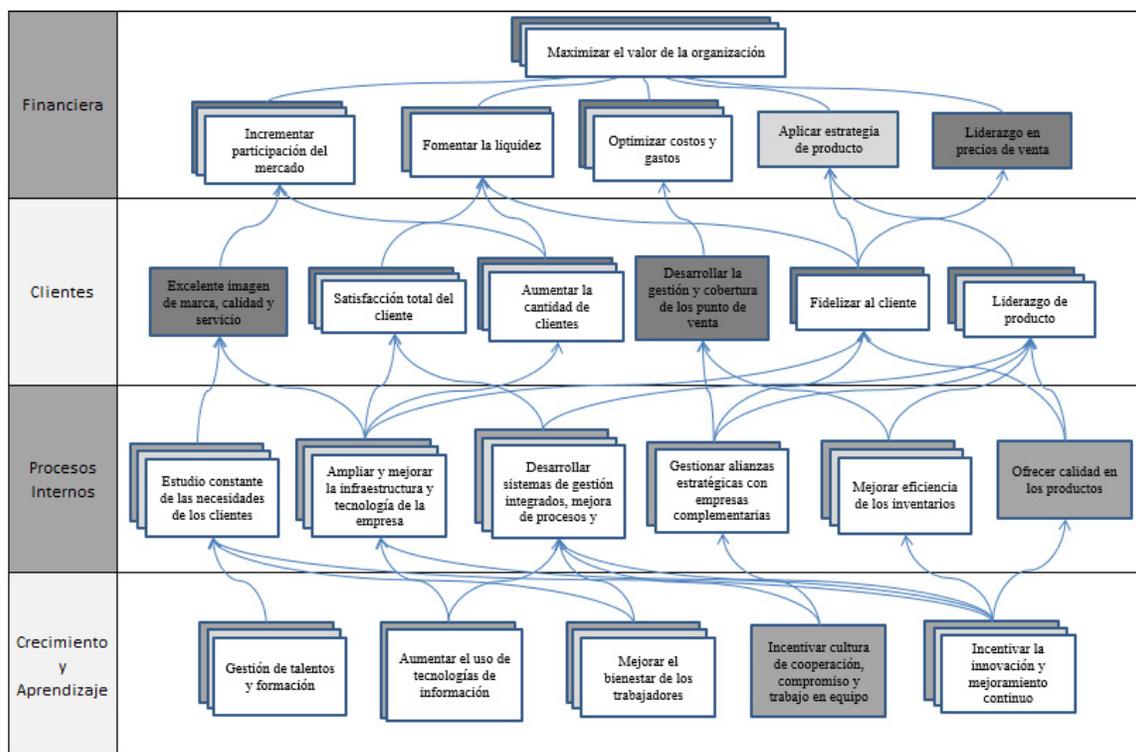


Figura 5. Mapa estratégico integrado versión 1
Fuente: elaboración propia adaptada de Kaplan & Norton (2004).

Para determinar la influencia de cada una de las industrias en la estrategia, los objetivos estratégicos fueron incluidos con sus recuadros coloreados de acuerdo a la industria, correspondiendo el color blanco a la comercialización de alimentos, el color gris claro a franquicias y el color gris oscuro a importadoras.

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

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

En la figura 6 se puede apreciar la segunda versión del mapa estratégico integrado.

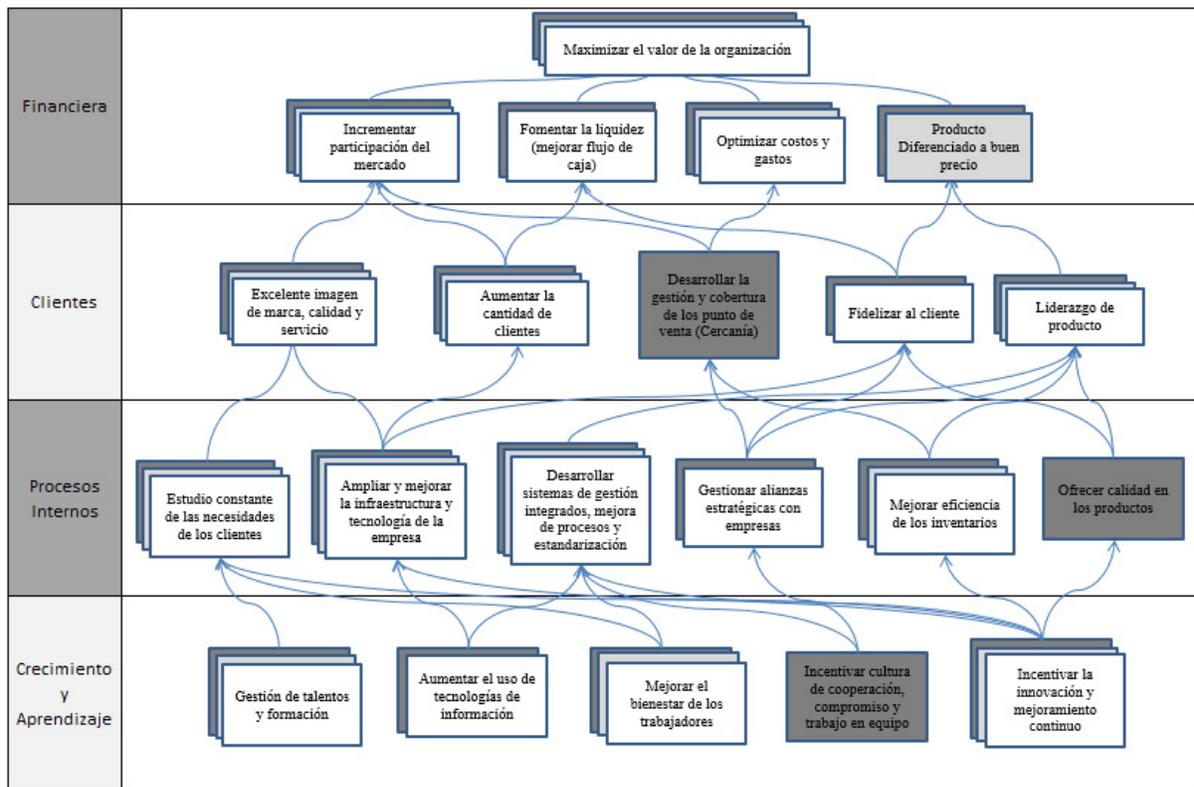


Figura 6. Mapa estratégico integrado versión 2

Fuente: elaboración propia adaptada de Kaplan y Norton (2004).

2.6. Validación relaciones causa y efecto

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

Para explicarlo mejor se puede suponer a modo de ejemplo que el indicador “Índice de tecnologías utilizadas” del objetivo aumentar el uso de tecnologías de información en la perspectiva de aprendizaje, presenta un cumplimiento del 100 %, por tanto su medición y excelente resultado incide en que la empresa tenga todos los recursos tecnológicos disponibles y que se estén usando para llevar a cabo la medición del “*Estudio del comportamiento de los clientes*” del objetivo estudio constante de las necesidades de los clientes en la perspectiva de procesos internos.

A su vez, la medición de este indicador contribuye a que los ejecutivos conozcan los hábitos de consumo y, en general, el comportamiento de los clientes, por lo tanto se pueden generar acciones que contribuyan al buen comportamiento del indicador “*Satisfacción del cliente*” del objetivo excelente imagen de marca, calidad y servicio de la perspectiva Cliente.

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

Por último, el buen comportamiento de este indicador repercute positivamente en los diferentes indicadores financieros que miden el objetivo *Maximizar el valor de la organización* de la perspectiva financiera. En la figura 7 se puede apreciar un vector estratégico.

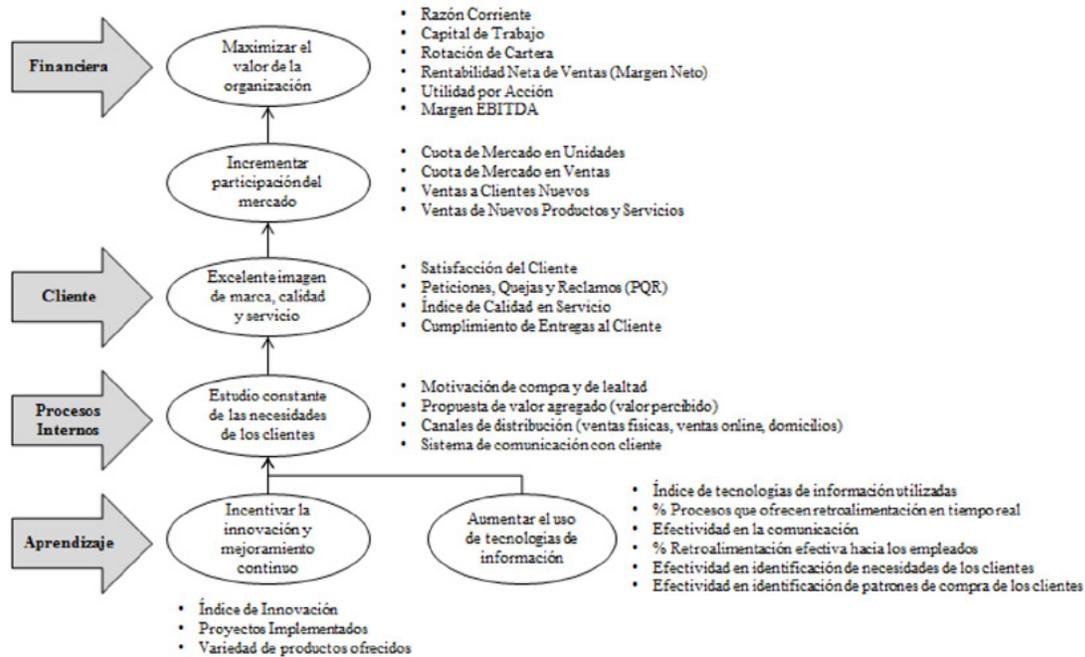


Figura 7. Ejemplo de vector estratégico desarrollado

Fuente: elaboración propia.

Al desarrollar los vectores estratégicos se evidenció en los casos de estudio encontrados un buen manejo de los indicadores financieros usados para medir los objetivos estratégicos de esta perspectiva; sin embargo, al analizar qué indicadores usar en las perspectivas de clientes, procesos internos y aprendizaje, se presentó dificultad para elegirlos, puesto que cada caso de estudio contiene indicadores propios de la empresa para la cual fue creada la estrategia, un ejemplo de indicador es: “Días vehículos inmovilizados por repuestos” el cual fue establecido por una empresa importadora para medir el objetivo “Procesos de Gestión de Clientes”.

Esto llevó a la necesidad de ampliar la búsqueda en la literatura para encontrar indicadores que se pudieran medir de forma generalizada. En este sentido, a manera de ejemplo, para medir el objetivo “*Estudio constante de las necesidades de los clientes*”, el cual es el resultado final de la combinación de objetivos entre las tres industrias, se logró establecer cuatro indicadores de primer nivel y cinco indicadores de segundo nivel, entendiéndose estos últimos como los que necesariamente hay que medir para obtener los componentes que permiten calcular el valor de los indicadores del primer nivel.

En la tabla 5 se describen los indicadores de segundo nivel necesarios para calcular el indicador (Motivación de Compra y de lealtad) de nivel uno, puesto que permiten determinar el denominador de su fórmula de cálculo (Total de necesidades detectadas).

Tabla 5. Indicadores de medición - estudio constante de las necesidades de los clientes

Indicador Nivel 1	Indicador Nivel 2	Fórmula de Cálculo
Motivación de compra y de lealtad		Iniciativas Implementadas / Total Necesidades Detectadas
	Encuestas de detección de necesidades	Necesidades Detectadas / Encuestas Contestadas
	Entrevistas con clientes clave	Necesidades Detectadas / Entrevistas Realizadas a clientes
	Observación comportamiento de los clientes	Necesidades Detectadas / Observaciones Realizadas
	Análisis comentarios en redes sociales	Necesidades Detectadas / Comentarios de los Clientes validados
	Análisis de noticias del mercado	Necesidades Detectadas / Noticias analizadas
	Entrevistas a colaboradores	Necesidades Detectadas / Entrevistas Realizadas a empleados
Propuesta de valor agregado (valor percibido)		Valor percibido del servicio o producto / nuevos servicios o productos
Canales de distribución (ventas físicas, ventas online, domicilios)		Tiempo operativo del canal / Meta de tiempo operativo
Sistema de comunicación con cliente		Respuestas Oportunas / total comunicaciones recibidas
	Análisis de noticias del mercado	

Fuente: elaboración propia.

Este procedimiento fue ejecutado para cada uno de los objetivos, con el fin de realizar la depuración de los vectores estratégicos, para lo cual se determinó eliminar los objetivos: “*Fomentar la liquidez*” y “*Ofrecer calidad en los productos*”, el primero porque los indicadores que se usan para llevar a cabo su medición son netamente financieros, por ejemplo, Rotación de Caja o Ciclo de Caja.

Estos indicadores también se pueden medir con el objetivo: “Maximizar el valor de la organización”, y el segundo porque sus indicadores pueden ser medidos con el objetivo: “Mejorar eficiencia de los inventarios”.

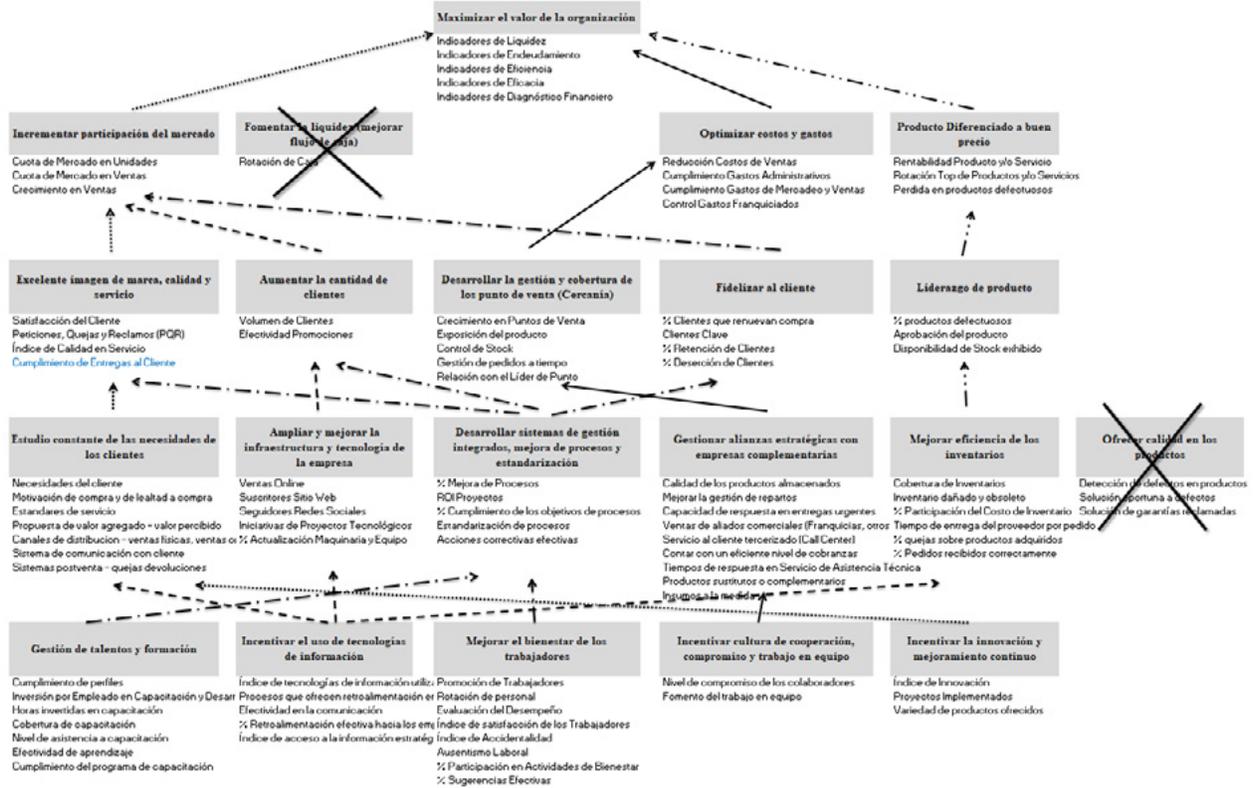


Figura 8. Diagrama de relaciones causa y efecto

Fuente: elaboración propia.

Una vez establecidos cada uno de los vectores estratégicos, el siguiente proceso desarrollado en la investigación fue ubicarlos en el lienzo del mapa estratégico, teniendo en cuenta el orden de las relaciones desarrolladas en el paso anterior. Con el fin de validar el modelo resultante, nuevamente se realizó una validación con expertos, para lo cual se realizaron los siguientes ajustes:

- Se modificó la redacción del objetivo: *“Aumentar el uso de tecnologías de información”*, reemplazando la palabra (aumentar) por (incentivar), puesto que hace referencia a estimular el uso con el fin de recibir una recompensa, lo cual es más apropiado para la perspectiva, en búsqueda de conseguir el compromiso de los colaboradores. Así, el objetivo quedó definido como *“Incentivar el uso de tecnologías de información”*.
- Se modificaron las posiciones de los objetivos: *“Mejorar el bienestar de los trabajadores”* y *“Gestión de talentos y formación”*, con el fin de conectar

el segundo al objetivo “Mejorar eficiencia de los inventarios y calidad de productos”, puesto que sus indicadores hacen referencia a la inversión en capacitación de los colaboradores, lo cual incide directamente en un manejo adecuado de los productos y su calidad.

De acuerdo con los cambios realizados, se genera la tercera versión del mapa estratégico integrado (figura 9), para lo cual se quitaron las etiquetas de colores de las industrias, obteniendo la versión final de la estrategia.

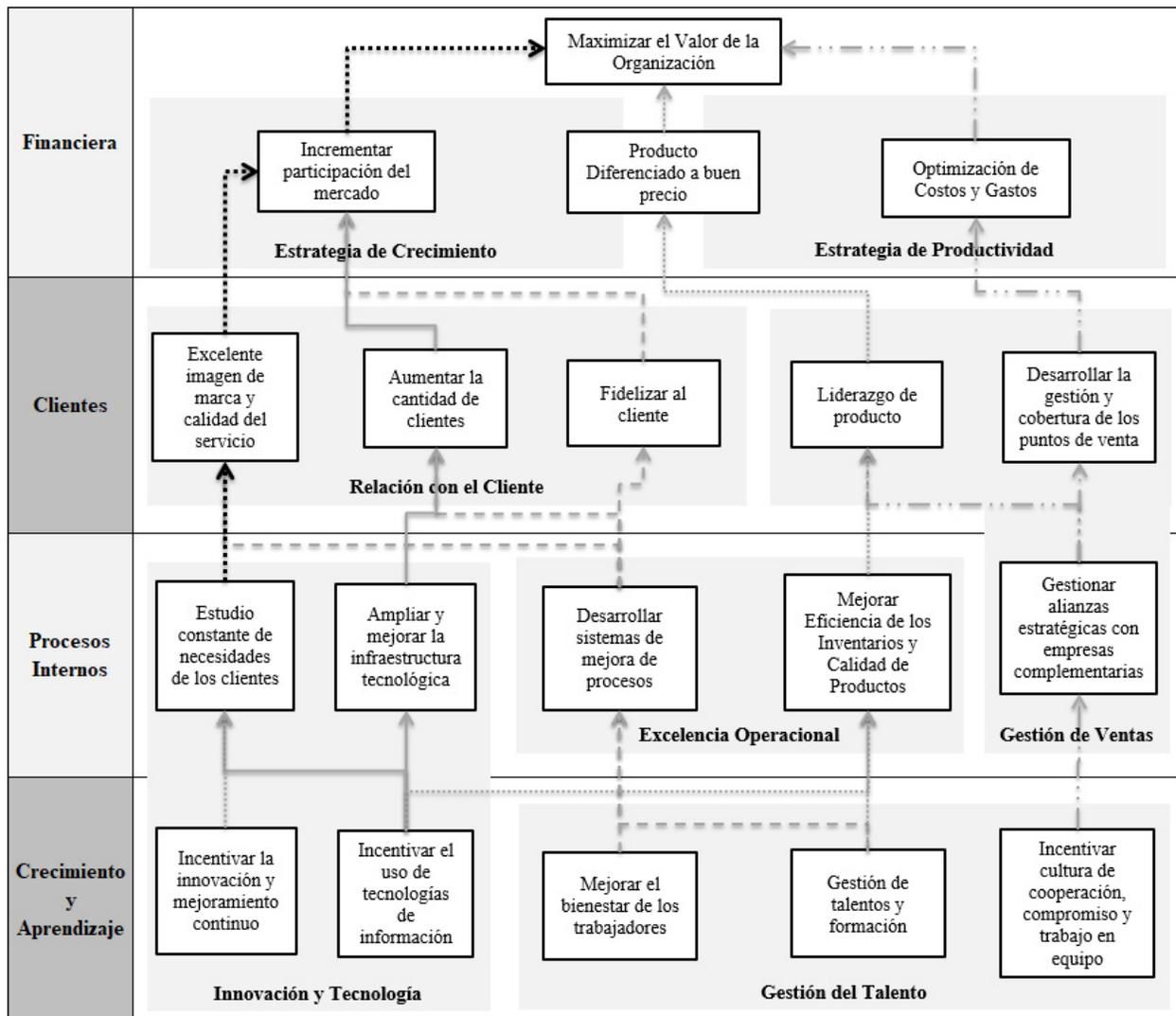


Figura 9. Mapa estratégico integrado para todas las industrias
Fuente: elaboración propia adaptada de Kaplan y Norton (2004).

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

- **Crecimiento:** el enfoque está direccionado hacia lograr incrementar la posición de la empresa en el mercado, con un producto diferenciado y a buen precio, influenciado por el reconocimiento de marca y la fidelidad de los clientes.
- **Productividad:** el enfoque está direccionado por la eficiencia en costos, influenciado por la excelente gestión de las ventas a través de los puntos de venta y aliados.
- **Relación con el cliente:** el enfoque es lograr reconocimiento de marca a través del servicio al cliente, con el fin de lograr fidelizar y aumentar la cantidad de clientes, es influenciada por el estudio de las necesidades a partir de la innovación y la tecnología, así como de la mejora continua en los procesos.
- **Gestión de ventas:** el enfoque es lograr desarrollar el liderazgo del producto a través de una excelente gestión en los puntos de venta y gestionando alianzas estratégicas para incrementar la cobertura.
- **Innovación y tecnología:** el enfoque es incentivar el uso de tecnologías para mejorar los procesos que aportan valor para los clientes e incentivar la innovación a través de los colaboradores.
- **Excelencia operacional:** el enfoque es lograr la mejora continua de los procesos de negocio a través de su estandarización y acciones correctivas efectivas.
- **Gestión del talento:** el enfoque es lograr que los colaboradores estén comprometidos con la empresa, trabajando en su bienestar a través de beneficios y formación.

Resultados

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

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

Para realizar el seguimiento a la estrategia planteada y a cada uno de los objetivos es necesario contar con un tablero de control que permita a los ejecutivos tomar decisiones y corregir el rumbo, por lo tanto se planteó en este ejercicio un modelo a partir del mapa estratégico integrado y los indicadores usados para obtener los vectores estratégicos. Para su desarrollo se eligieron siete indicadores por perspectiva, siguiendo los lineamientos estipulados por Kaplan y Norton (2002), dentro de los cuales establecen que no es conveniente elegir un número mayor, considerando que un tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar adecuadamente, lo cual no necesariamente significa que no se puedan medir todos, ya que se pueden consultar en caso de hacer un análisis más a conciencia, pero los mencionados en el tablero de control deben ser aquellos que se van a consultar frecuentemente y que indican el estado de salud de la organización (ver figura 10).

Para validar el cumplimiento de los objetivos y sus indicadores, es necesario usar señales visuales o indicativos que permitan establecer a simple vista si la medición es positiva o negativa, por lo tanto se recomienda la implementación de “semáforos” que muestren si el resultado real del indicador se encuentra en color verde, amarillo y rojo,

siendo el verde (Excelente) aquel resultado que cumple satisfactoriamente con la meta propuesta, amarillo (Aceptable) el resultado que no cumple pero que no causa daños significativos a la estrategia y rojo (Inaceptable) aquel resultado que afecta directamente al desempeño del negocio.

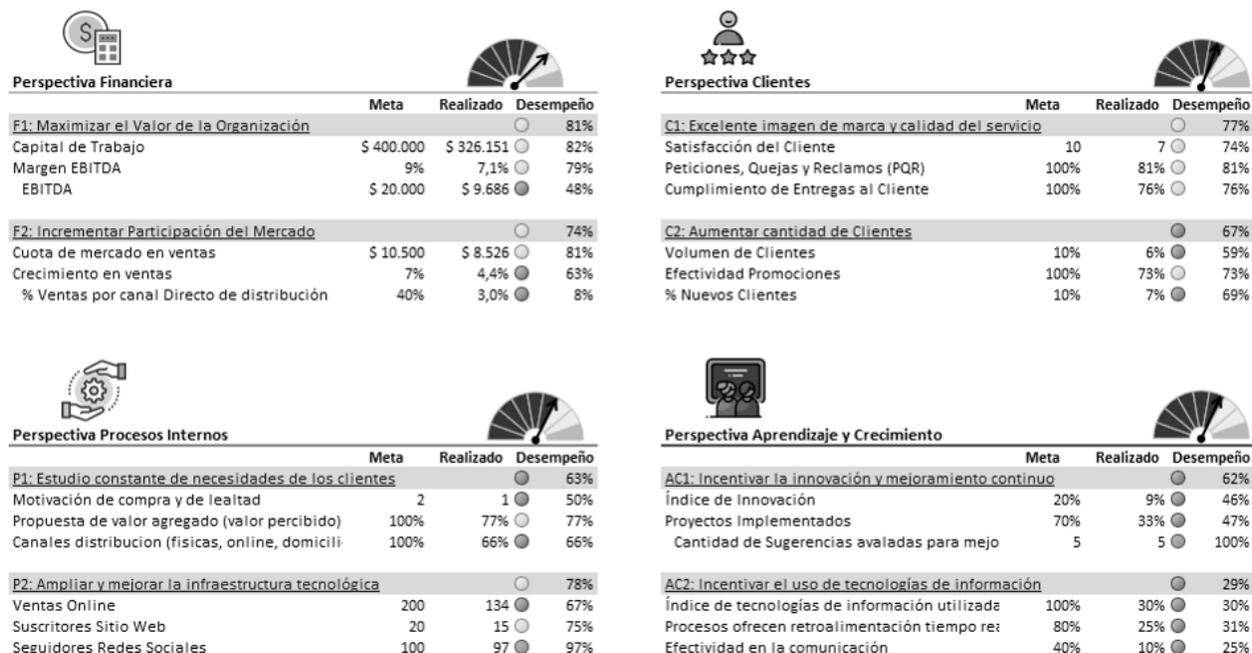


Figura 10. Tablero de control integrado para todas las industrias

Fuente: elaboración propia.

A modo de ejemplo, en la figura 11 se puede apreciar el comportamiento del objetivo estratégico “Maximizar el valor de la organización”, para el cual se mide el semáforo en color rojo para el comportamiento inferior al 70 %, color amarillo entre el 70 % y 90 % y en color verde para el superior al 90 %. Cabe destacar que los umbrales del semáforo pueden ser modificados o medidos de acuerdo con la necesidad de cada empresa y al comportamiento que se le exige a cada indicador para ver resultados óptimos en la estrategia planteada. La lectura de esta medición demuestra que el comportamiento del objetivo para el mes de febrero se encuentra en el umbral Inaceptable con un 28 % de cumplimiento, debido a que sus indicadores base (Capital de trabajo y Margen EBITDA) presentan un bajo rendimiento.

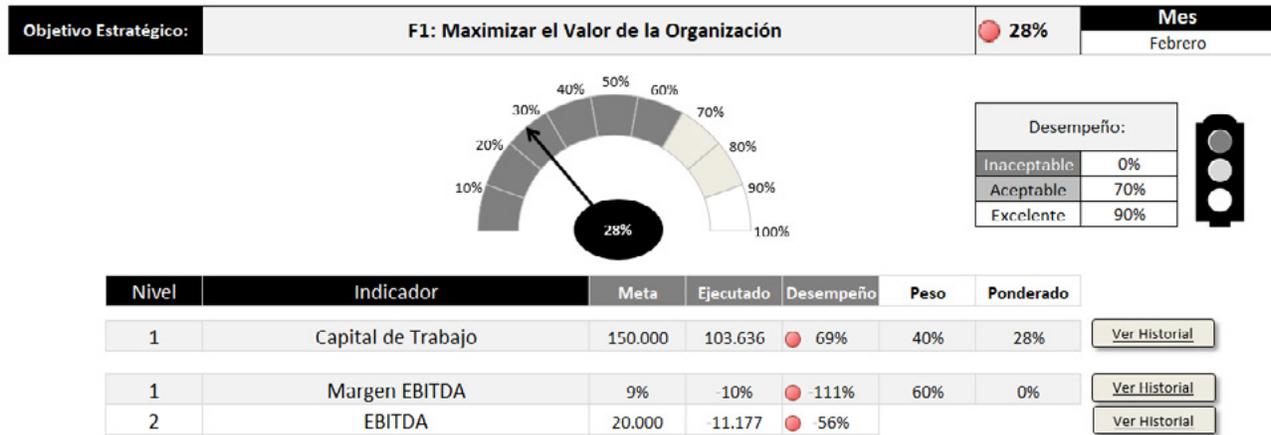


Figura 11. Comportamiento del objetivo - Maximizar el valor de la organización
Fuente: elaboración propia.

Discusión y conclusiones

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

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

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

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

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

Referencias bibliográficas

- Agudelo, M., & Calderón, J. (2012). *Análisis gerencial panaderías y pastelerías Metropan LTDA* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Aragón, J. (1996). La medición de la estrategia empresarial. *31*, 45-65. Recuperado de <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf400.pdf>

- Arciniegas, S. (2013). *Plan estratégico para la empresa supercentro de llantas Montye Cia. LTDA* (tesis de pregrado). Escuela Politécnica del Ejército. Sangolquí, Ecuador.
- Bedón, Á. (2012). *Propuesta de plan estratégico y táctico financiero de la empresa importadora Vega S.A., ubicada como matriz en la ciudad de Quito* (tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.
- Beltrán, A. (2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa. *Sotavento M.B.A.* 7, pp.8-15.. Recuperado de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1574>
- Botina, E., Mueses, D., & Rivas, S. (2013). *Formulación de un modelo de BSC en la empresa productora, comercializadora y distribuidora "Pollos al día"*. Recuperado de <https://prezi.com/i7jcenui0pj3/balanced-scorecard-tesis/>
- Bueno, R., Garcia, A., Homs, D., & Manchón, H. (2013). *Aventura Park Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de <https://prezi.com/f9bedoqdgipd/aventura-park-cuadro-de-mando-integral/>
- Camargo, J., & León, N. (2005). *Diseño de la herramienta BSC para el análisis de gestión de la empresa Hilat* (tesis de pregrado). Universidad de la Salle. Bogotá.
- Campillay, P. (2012). *Planificación estratégica para una empresa productora de carne* (tesis de pregrado). Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción* (Segunda edición). Madrid: ESIC.
- Castro, J. (2015). *6 Consejos para aumentar la rentabilidad de tu empresa*. Recuperado de <http://blog.corponet.com.mx/6-consejos-para-aumentar-la-rentabilidad-de-tu-empresa>
- Dinero, R. e. (2006). *Federación de Cafeteros gana prestigioso premio "Balanced Scorecard Hall of Fame"*. Recuperado de <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/federacion-cafeteros-gana-prestigioso-premio-balanced-scorecard-hall-of-fame/37743>
- Dinero, R. e. (2017). *¿Cómo es el negocio de las franquicias en Colombia?* Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/sectores/articulo/como-es-el-negocio-de-las-franquicias-en-colombia/241046>
- Fernández, A. (2013). *Propuesta de diseño de un cuadro de mando integral para la franquicia de restaurantes Popeyes* (tesis de maestría). Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Universidad de Costa Rica.
- Franco, M. (2011). *Diseño de un sistema de bonificación salarial a través de la construcción de indicadores de gestión de una organización del sector automotor* (tesis de maestría). Universidad Icesi. Santiago de Cali, Colombia.

- Godet, M., & Philippe, D. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. París: Dunod.
- Gómez, J. (2013). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/tendencias/falla-planeacion-estrategica-86464>
- González, C. (2012). *Diseño del CMI para el restaurante Rincón de Don Lomo e implementación de los indicadores de gestión en un software de gestión* (tesis de pregrado). Universidad Austral de Chile. Puerto Montt, Chile: Escuela de Ingeniería Civil Industrial.
- Hernández, J. (2017). *Factores claves para generar valor en una empresa*. Recuperado de <https://www.euroresidentes.com/empresa/inversion-finanzas/factores-claves-para-generar-valor-en-una-empresa>
- Jaramillo, L. (23 de Diciembre de 2016). Editorial. *Directorio de Franquicias 2017 - FANYF*, 2, 5.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (segunda edición). Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lasanta, I. (2011). *Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI)*. Recuperado de <http://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard>
- Liksenberg, D. (2011). *Plan de negocios para concesionaria Toyota de la ciudad de Cordoba* (tesis de maestría). Universidad Católica de Córdoba. Córdoba, Argentina.
- Macchiavello, G. (2017). *Implementación de un CMI de Frigoríficos Ideal S.A.* (tesis de maestría). Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Milla, A. (2001). *¿Sabe usted cómo incrementar el valor de su empresa?* Recuperado de <http://www.altair-consultores.com/sites/default/files/articulos-opinion/Estrategias%20para%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20valor%20I-II.pdf>
- Mintzberg Henry, L.J. (julio de 1998). La estrategia y el elefante. *Gestion*, III(4), 24-34.
- Molina, M. (2009). *Diseño de un modelo de gestión estratégica basado en BSC en la empresa Salmonicultora*. Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Montenegro, R. (2012). *Implementación del CMI para una empresa importadora de baterías* (tesis de maestría). Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil, Ecuador.
- Muñiz, L. (2012). *Las 10 claves de la gestión empresarial* (Volumen 1). Barcelona: Sisconges & Estrategia.
- Muñiz, L., & Enric, M. (2007). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

- Muñoz, S. (2014). *Modelo de gestión basado en el CMI para el sector automotriz de motocicletas, aplicado a la empresa Indian Motos Inmot S.A.* Universidad de Cuenca. Cuenca, Ecuador.
- Paillie, F., & Amaya, R. (23 de Diciembre de 2016). ¿Qué es una Franquicia? *Directorio de Franquicias 2017 - FANYF*, 2, 12-13.
- Pancorbo, J. (2012). *Creación de valor para el accionista*. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/franciscojavierpancorbo/2012/05/13/creacion-de-valor-para-el-accionista/>
- Piluso, B., Escamez, M., Petit, V., & Gutierrez, F. (2011). *Cuadro de Mando ProntoWash*. Recuperado de <http://www.vladimirpetitmedina.com/wp-content/uploads/2012/03/Prontowash-GrupoA.pdf>
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.
- Presas, L. (2015). *BSC de un hipermercado*. Universidad del Cema. Buenos Aires, Argentina.
- Revista Ialimentos. (2015). *Preferencias y gustos del consumidor colombiano*. Recuperado de <http://revistaialimentos.com/ediciones/edicion9/especial-colombia-como-mercado/preferencias-y-gustos-del-consumidor-colombiano.htm>
- Richards, L. (s.f.). *Planning Is Bringing The Future Into The Present*. Recuperado de <http://www.themhedajournal.org/2012/10/14/planning-is-bringing-the-future-into-the-present/>
- Rodríguez, C. (2015). Una mirada a la evolución de la estrategia: de la Guerra de Troya a la actualidad. En L. Chicaíza, *La administración en el siglo XXI* (págs. 125-148). Bogotá, Colombia: Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Económicas.
- Sánchez, A. (2010). *Direccionamiento estratégico para una empresa nueva importadora y comercializadora de filtros del sector de autopartes* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Shore, J. (2014). *10 frases de Peter Drucker*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/267406>
- Suarez, L., & Marmolejo, D. (2012). *Propuesta del CMI para la empresa Café Granja la Esperanza* (tesis de maestría). Universidad Icesi. Santiago de Cali, Colombia.
- Tantum Group. (2015). *Caso Mapfre Brasil – Hall of Fame 2010*. Recuperado de http://www.tantum.com/centroamerica/articulo_completo/tantum-group-caso-mapfre-brasil---hall-of-fame-2010/?DX=301
- Viteri, F. (2015). *Investigación para la implementación y gestión del cuadro de mando integral en un restaurante de comida rápida en la ciudad de Quito* (tesis de pregrado). Escuela Politécnica Nacional. Quito: Facultad de Ciencias.
- Vogel, M. (2016). *Scorecard: 3 secretos del BSC aún no publicados en libros*. Recuperado de <http://www.tablerodecomando.com/scorecard/>