



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
FACULTAD DE INGENIERÍA, INDUSTRIA Y
ARQUITECTURA
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

TEMA:

**SISTEMATIZACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA
EMPRESA DE SERVICIOS ALIMENTICIOS EN LA CIUDAD DE MANTA.**

Autor:

Ronnald David Herrera Muñoz

Tutor de Titulación:

Ing. José Patricio Barberán Cevallos, Mg.

Manta - Manabí - Ecuador

2025 (2)

**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
FACULTAD DE INGENIERIA, INDUSTRIA Y ARQUITECTURA**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**SISTEMATIZACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA
EMPRESA DE SERVICIOS ALIMENTICIOS EN LA CIUDAD DE
MANTA.**

Sometida a consideración del Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ingeniería,
Industria y Arquitectura de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, como requisito para
obtener el título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Aprobado por el Tribunal Examinador:

DECANO DE LA FACULTAD
Ing.

DIRECTOR
Ing.

JURADO EXAMINADOR

JURADO EXAMINADOR

Certificación del Tutor

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ingeniería, Industria y Arquitectura de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante **Herrera Muñoz Ronnald David**, legalmente matriculado en la carrera de Ingeniería Industrial, período académico **2025-2**, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es **"Sistematización de un cuadro de mando integral en una empresa de servicios alimenticios en la ciudad de Manta"**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad de este, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

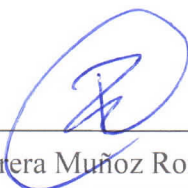
Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.



Ing. José Patricio Barberán Cevallos, Mg.
TUTOR DE TITULACIÓN

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS

Herrera Muñoz Ronnald David, estudiante de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Facultad de Ingeniería Industria y Arquitectura, Carrera de Ingeniería Industrial, libre y voluntariamente declaro que la responsabilidad del contenido del presente trabajo titulado **“Sistematización de un cuadro de mando integral en una empresa de servicios alimenticios en la ciudad de Manta”**. Es una elaboración personal realizada únicamente con la dirección del tutor, Ing. Barberán Cevallos Patricio y la propiedad intelectual de la misma pertenece a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.



Herrera Muñoz Ronnald David
C.I. 1752820942



Ing. Barberán Cevallos Patricio,
Mg
C.I. 1305583120

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado, en primer lugar, a Dios, por sostenerme cuando las fuerzas se agotaron, por darme luz en los momentos de oscuridad y por no soltarme nunca cuando sentí que ya no podía más.

Por recordarme, incluso en medio del cansancio, la soledad y la duda, que todo esfuerzo tenía un propósito y que rendirme no era una opción.

Asimismo, va dedicado a la persona que confió en mí cuando todo apenas comenzaba, a quien depositó su voto de confianza en mis capacidades incluso cuando yo mismo dudaba.

A quien vio mis primeros pasos en la universidad que tanto anhelaba y me alentó a continuar cuando el camino parecía incierto.

Su fe en mí fue el impulso silencioso que me levantó una y otra vez cuando quise detenerme

A mis padres, por su amor incondicional y su sacrificio silencioso; en especial a mi madre, Carmen, por su entrega absoluta, por sus oraciones, por sus desvelos y por su fortaleza inquebrantable en cada etapa de este proceso.

A mi hermana, Sara, y a mi abuela, Teresa, quienes fueron mi refugio en los momentos de soledad más profunda, mi consuelo en los días de cansancio y mi sostén cuando sentí que ya no tenía fuerzas para seguir.

A la ciudad de Manta, gracias por abrirme tus puertas cuando llegué lleno de sueños y temores, por darme un lugar cuando me sentía perdido y por convertirme en alguien más fuerte de lo que imaginé ser.

Finalmente, a mis buenos amigos Bruno y Jhon, por su amistad sincera, por su lealtad en los momentos más difíciles y por abrirme las puertas de su hogar cuando más lo necesitaba.

Su generosidad, su compañía y su cariño hicieron más liviano el peso de los días más duros.

Este logro no es solo mío. Es de todos ustedes que me sostuvieron cuando estuve a punto de rendirme

Ronnald David Herrera Muñoz

Reconocimiento

Expreso mi más sincero y profundo agradecimiento a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de cumplir uno de los sueños más importantes de mi vida.

Este espacio académico no solo fue el lugar donde adquirí conocimientos, sino también donde crecí como persona, aprendí a enfrentar desafíos y descubrí de lo que soy capaz cuando persevero.

A todos los docentes que formaron parte de mi proceso de formación, gracias por su entrega, su paciencia y su vocación de servicio.

Cada clase, cada corrección y cada consejo dejaron una huella en mi camino y contribuyeron a forjar la base de lo que hoy soy como profesional y como ser humano.

De manera muy especial, expreso mi más profundo agradecimiento a la ingeniera Erika Bernal, por su invaluable labor docente, por su acompañamiento constante y por la enseñanza que deja en mí, no solo a nivel académico, sino también a nivel humano.

Gracias por su paciencia, por creer en mis capacidades, por exigirme cuando fue necesario y por orientarme con respeto y dedicación en cada etapa de este proceso.

Su ejemplo de responsabilidad, vocación y compromiso marcó de forma significativa mi formación y permanecerá siempre en mi memoria.

A todos ustedes, gracias por sembrar en mí conocimientos, disciplina, valores y esperanza.

Este logro también les pertenece

Ronnald David Herrera Muñoz

Índice de Contenido

Certificación del Tutor	iii
Declaración de Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Reconocimiento	viii
Índice de Contenido	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xvii
ÍNDICE DE TABLAS	xviii
Resumen Ejecutivo	xxi
Executive Summary	xxiii
Introducción	1
Antecedentes	3
Planteamiento del problema	5
Formulación del problema.....	1
Preguntas directrices	1
Objetivos.....	2
Objetivo General	2
Objetivos Específicos.....	2
Justificación	3
1 Fundamentación Teórica	5
1.1 Antecedentes Investigativos	5

1.2	Bases Teóricas	7
1.2.1	Cuadro de mando integral (CMI).....	7
1.2.2	Elementos de un CMI	9
1.2.2.1	Misión, visión y valores.	10
1.2.2.2	Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos.....	10
1.2.2.3	Propuesta de Valor al Cliente.....	11
1.2.2.4	Iniciativas Estratégicas.....	11
1.2.2.5	Responsables y recursos.	11
1.2.2.6	Evaluación Subjetiva.....	12
1.2.2.7	Indicadores y sus Metas.	12
1.2.2.8	Criterios para el Bosquejo de un Mapa Estratégico.	15
1.2.3	Visión estratégica.....	15
1.2.4	Importancia del cuadro de mando integral	18
1.2.5	Estudio del cuadro de mando integral para las organizaciones	19
1.2.6	Cuadro de mando integral como ejecución mediante eficiencia, eficacia y efectividad.	19
1.2.7	Beneficios y riesgos del cuadro de mando integral	20
1.3	Hipótesis y Variables	21
1.3.1	Hipótesis	21
1.3.2	Identificación de las variables	21
1.3.3	Operalización de las variables	22
1.3.3.1	Operacionalización de la variable independiente	22

1.3.3.2	Operacionalización de la variable dependiente	22
1.4	Marco Metodológico.....	24
1.4.1	Modalidad básica de la investigación	24
1.4.2	Enfoque	24
1.4.3	Nivel de investigación	25
1.4.4	Población del estudio.....	26
1.4.5	Tamaño de la muestra	26
1.4.6	Técnicas de recolección de datos	26
1.4.6.1	Métodos cuantitativos	26
1.4.6.2	Métodos cualitativos.....	27
1.4.7	Plan de recolección de datos	27
1.4.8	Procesamiento de la información.....	28
Capítulo 2.....		29
2	Diagnóstico o Estudio de Campo.....	29
2.1	Situación Actual	29
2.2	Ubicación.....	29
2.3	Misión	30
2.4	Visión.....	30
2.5	Valores	31
2.6	Menú del Local y Atención.....	31
2.7	Organigrama de la Cevichería	32

2.7.1	Gerente General	33
2.7.1.1	Funciones principales.	33
2.7.2	Cajera	34
2.7.2.1	Funciones principales.	34
2.7.3	Meseras (2 personas)	34
2.7.3.1	Funciones principales.	34
2.7.4	Jefe de Cocina	35
2.7.4.1	Funciones principales.	35
2.7.5	Ayudantes de cocina (2 personas)	36
2.7.5.1	Funciones principales.	36
2.8	Diagrama FODA	37
2.9	Procesos Operativos en cada línea	38
2.10	Procesos críticos	39
2.10.1	Gestión de compras y abastecimiento	39
2.10.1.1	Planificación de Compras.	39
2.10.1.2	Compra en Mercado/Proveedores.	40
2.10.1.3	Compra de Insumos Secos y Vegetales.	40
2.10.2	Recepción y almacenamiento	41
2.10.2.1	Recepción de Mariscos y Pescado.	41
2.10.2.2	Limpieza Inicial.	41
2.10.2.3	Almacenamiento.	42

2.10.3	Preparación de Alimentos	43
2.10.3.1	Línea de Ceviches.	43
2.10.3.2	Línea de Encebollados.....	45
2.10.3.3	Línea de Arroces.....	46
2.10.3.4	Línea de Apanados.....	47
2.10.3.5	Línea de Apanados.....	48
2.10.4	Atención y servicio al cliente	49
2.10.4.1	Recepción del Cliente.	50
2.10.4.2	Toma de Pedido.....	50
2.10.4.3	Servicio de Alimentos.....	51
2.10.4.4	Seguimiento Durante el Consumo.	51
2.10.4.5	Seguimiento Durante el Consumo.	52
2.10.5	Facturación y cobro	52
2.10.5.1	Preparación de cuenta	52
2.10.5.2	Procesamiento de Pago.....	53
2.10.5.3	Cierre de Caja.....	53
2.10.6	Limpieza y mantenimiento	54
2.10.6.1	Limpieza del área del comedor.	54
2.11	Indicadores Actuales	55
2.12	Mapa Estratégico	56
2.12.1	General de la Organización	56

2.12.2	Por unidad de negocio	57
2.13	Costos	57
2.13.1	De producción	57
2.13.1.1	Costos Variables	57
2.13.1.2	Costos Fijos	61
2.13.2	De preparación por cada plato	63
2.13.2.1	Ceviche de Pescado (Wahoo).....	63
2.13.2.2	Ceviche Marinero (6 Mariscos).	64
2.13.2.3	Ceviche Marinero (5 Mariscos).	65
2.13.2.4	Ceviche de pulpo.	66
2.13.2.5	Ceviche de concha.....	66
2.13.2.6	Encebollado (5 mariscos).....	67
2.13.2.7	Encebollado sencillo de mariscos.	68
2.13.2.8	Encebollado sencillo de mariscos.	68
2.13.2.9	Arroz Mixto.....	69
2.13.2.10	Pescado Apanado.....	70
2.13.2.11	Apanado Mixto.	70
2.13.2.12	Deditos de Pescado	71
2.13.2.13	Hayaca.....	72
2.14	Informe de los resultados de la encuesta	72
2.14.1	Clientes.....	72

2.14.2	Empleados.....	74
2.14.3	Proveedores	74
2.15	Análisis de resultados de la entrevista	75
Capítulo 3.....		77
3	Propuesta de Mejora.....	77
3.1	Justificación	77
3.2	Diseño del Cuadro Integral	77
3.2.1	Objetivos Estratégicos por Perspectiva.....	78
3.2.1.1	Perspectiva Financiera.....	78
3.2.1.2	Perspectiva del Cliente.	79
3.2.1.3	Perspectiva de Procesos Internos.....	80
3.2.1.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	80
3.2.2	Mapa Estratégico Integrado	81
3.2.3	Relaciones Causa-Efecto del Mapa Estratégico	82
3.2.4	Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)	84
3.2.4.1	Tabla de Indicadores (Resumen).	84
3.2.5	Metas e Iniciativas Estratégicas.....	86
3.2.5.1	Iniciativas - Perspectiva Financiera	86
3.2.5.2	Iniciativas - Perspectiva Financiera	87
3.3	Plan de Implementación	88
3.3.1	Cronograma de implementación	88

3.3.1.1	Fase 1: Cimientos (Meses 1-4)	88
3.3.1.2	Fase 2: Optimización (Meses 5-10)	89
3.4	Presupuesto de Implementación.....	89
3.4.1	Análisis de Retorno de Inversión (ROI).....	91
	Conclusiones	92
	Recomendaciones	94
4	Bibliografía.....	97
	Anexos.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	8
Figura 2.....	9
Figura 3.....	16
Figura 4.....	16
Figura 5.....	17
Figura 6.....	20
Figura 7.....	20
Figura 8.....	30
Figura 9.....	32
Figura 10.....	32
Figura 11.....	37
Figura 12.....	38
Figura 13.....	56
Figura 14.....	73
Figura 15.....	74
Figura 16.....	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	13
Tabla 2	13
Tabla 3	14
Tabla 4	14
Tabla 5	22
Tabla 6	22
Tabla 7	27
Tabla 8	39
Tabla 9	40
Tabla 10	40
Tabla 11	41
Tabla 12	42
Tabla 13	42
Tabla 14	43
Tabla 15	44
Tabla 16	44
Tabla 17	45
Tabla 18	46
Tabla 19	46
Tabla 20	47
Tabla 21	47
Tabla 22	48
Tabla 23	49
Tabla 24	49

Tabla 25	50
Tabla 26	50
Tabla 27	51
Tabla 28	51
Tabla 29	52
Tabla 30	52
Tabla 31	53
Tabla 32	53
Tabla 33	54
Tabla 34	55
Tabla 35	57
Tabla 36	58
Tabla 37	58
Tabla 38	59
Tabla 39	59
Tabla 40	60
Tabla 41	61
Tabla 42	61
Tabla 43	62
Tabla 44	62
Tabla 45	63
Tabla 46	64
Tabla 47	65
Tabla 48	66
Tabla 49	66
Tabla 50	67

Tabla 51	68
Tabla 52	68
Tabla 53	69
Tabla 54	70
Tabla 55	70
Tabla 56	71
Tabla 57	72
Tabla 58	78
Tabla 59	79
Tabla 60	80
Tabla 61	81
Tabla 62	82
Tabla 63	82
Tabla 64	83
Tabla 65	83
Tabla 66	84
Tabla 67	85
Tabla 68	86
Tabla 69	87
Tabla 70	88
Tabla 71	89
Tabla 72	89
Tabla 73	91

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo sistematizó un Cuadro de Mando Integral para una cevichería en Manta mediante metodología descriptiva con enfoque mixto. Se realizó diagnóstico situacional identificando deficiencias en tiempos de servicio, ausencia de indicadores y desperdicio del 8% en materia prima. Se diseñó un CMI estructurado en cuatro perspectivas con 16 objetivos estratégicos, 16 KPIs y 12 iniciativas específicas, estableciendo relaciones causa-efecto mediante un mapa estratégico. La proyección financiera demostró viabilidad con inversión de \$3,850 USD, creando un incremento del 25% en ingresos, además una disminución de costos del 78.5% al 70% y como último aspecto, el margen de utilidad del 18%, representando ROI del 421% anual. Se concluye que el CMI transforma la gestión práctica en un sistema organizado y medible, fortaleciendo la capacidad del negocio.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, indicadores de desempeño, gestión estratégica, servicios alimenticios, competitividad empresarial.

Executive Summary

This work systematized a Balanced Scorecard for a cevichería in Manta using a descriptive methodology with a mixed approach. A situational diagnosis was carried out, identifying deficiencies in service times, absence of indicators, and an 8% waste of raw materials. A BSC was designed structured in four perspectives with 16 strategic objectives, 16 KPIs, and 12 specific initiatives, establishing cause-effect relationships through a strategic map. The financial projection demonstrated feasibility with an investment of \$3,850 USD, generating a 25% increase in revenue, as well as a reduction in costs from 78.5% to 70%, and finally, a profit margin of 18%, representing an annual ROI of 421%. It is concluded that the BSC transforms practical management into an organized and measurable system, strengthening the business's capacity.

Keywords: Balanced Scorecard, performance indicators, strategic management, food services, business competitiveness.

Introducción

En un mercado laboral bastante exigente y cambiante, las compañías se topan con el reto enorme de manejar bien sus bienes y métodos para seguir siendo importantes y útiles. Sobre todo, el campo de los servicios de comida en América Latina, y más que nada en Ecuador, revela una urgencia grande de instrumentos de gestión que consientan una revisión total y pensada del actuar de la organización. La carencia de métodos de cálculo y mando útiles puede perjudicar mucho la elección de ideas gerenciales, la mejora del manejo y el gusto de los usuarios, lo que arriesga la duración de estos negocios (Angulo-Murillo, Quijije-Mero, & Alay-Franco, Propuesta de cuadro de mando integral para mejorar la gestión en ferreterías, 2023).

La noción de que el Tablero de Control, hecho al principio por Kaplan y Norton (1996), es un medio bueno para pasar la visión pensada de una empresa a metas operativas que se pueden calcular, ha sido muy apoyada por estudios nuevos (Cisneros & Llive, Implementación del Cuadro de mando integral en la Empresa, 2021). Dichos estudios enseñan cómo el uso del CMI ayuda no solo a la unión interna de los sitios de trabajo, sino además a una mejora clara en la elección de ideas y en el actuar de la organización. No obstante, pese a las ventajas vistas, muchas empresas pequeñas y medianas en campos como el de servicios de comida todavía dirigen sus métodos de forma práctica, sin la ayuda de sistemas unidos de mando que reflejen tanto sus datos económicos como los que no lo son (Santistevan-Nunura, Llor-Zambrano, & Cano-Lara, 2020).

Por ello, se considera necesaria la realización de un estudio específico que diseñe y sistematice un cuadro de mando integral para una empresa de servicios alimenticios en la ciudad de Manta, con el fin de aportar una solución práctica y adaptada al contexto local, el análisis entrega una herramienta clara para medir y rastrear indicadores desde cuatro enfoques

básicos: financiero, cliente, procesos internos y aprendizaje con crecimiento. Así, el propósito central radica en ofrecer un modelo organizado de Cuadro de Mando Integral que eleve la gestión del negocio y las elecciones estratégicas en una cevichería de Manta. Para lograrlo, el proyecto diagnostica el estado actual de los controles, crea indicadores a medida del sector y mide el efecto de su puesta en marcha. Por otro lado, el alcance se centra solo en esta empresa concreta y evita otros locales alimenticios de Manta o con condiciones distintas. De esta forma, se atiende a las vistas clásicas del CMI sin complicaciones extras. La estructura del documento está organizada en las siguientes secciones: fundamentación teórica, donde se revisan los conceptos clave y antecedentes; marco metodológico, que describe el diseño de la investigación; análisis y diagnóstico, que examina la situación actual del caso; diseño del Cuadro de Mando Integral; y finalmente, conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos obtenidos.

Antecedentes

La administración de las picanterías de Manta enfrenta hoy retos importantes porque el sector alimentario se ha vuelto más competitivo y los clientes son cada vez más exigentes. Durante años, esos negocios confiaron sobre todo en datos financieros sencillos y en el conocimiento del dueño, lo que dificulta prever problemas, afinar los procedimientos y tomar decisiones estratégicas basadas en evidencias (Andrade, 2022). En ese escenario, para Chávez (2020), el uso del Cuadro de Mando Integral (CMI) ofrece una vía concreta para modernizar la dirección y mejorar el rendimiento general.

El CMI, creado por Robert Kaplan y David Norton en los años noventa, nació precisamente para superar las limitaciones de las medidas que miran solo las cuentas. Como lo menciona Andrade et al., (2023), su idea es traducir la estrategia y la visión en un conjunto de indicadores organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Con esta disposición, las picanterías pueden ver su situación de forma más holística, encontrar rápidamente los puntos críticos y asegurar que cada empleado trabaje hacia las metas que se definieron en conjunto.

Poner en marcha el Cuadro de Mando Integral en negocios de comida ha traído beneficios claros. Para empezar, deja ver cómo las tareas del día a día tocan tanto las ganancias de hoy como el futuro del local. Una vez que arranca, junta y muestra datos al momento para planear mejor, decidir con cabeza y adelantarse a problemas antes de que peguen fuerte (González, 2022). Investigaciones realizadas en líneas de envasado de alimentos y en restaurantes similares muestran que, al usar esta herramienta, las compañías del sector han acelerado operaciones, mejorado la experiencia del comensal y hecho fluir los procesos internos, todo lo cual se traduce en mayores utilidades y en expansión sostenible (Santistevan-Nunura, Loo-Zambrano, & Cano-Lara, 2020).

En Ecuador el interés por el CMI ha crecido desde que, en 2007, muchas entidades, tanto públicas como privadas, formalizaron una dirección centrada en la estrategia. Eso sí, en la comida tradicional como las cevicherías de Manta casi nadie lo usa todavía. Esto pasa porque la gente se resiste al cambio y porque herramientas así parecen cosa de empresas grandes con plata de sobra. Pero casos de afuera y de aquí cerca prueban que se adapta fácil a cualquier tamaño. Aunque hay estudios sobre su uso en comida e industrias parecidas, como dice Carvajal y otros (2021), nadie lo ha ordenado bien para las cevicherías de Manta. Por eso vale la pena estudiar cómo meterlo de forma seria para mejorar el manejo diario, afinar decisiones grandes y darle más nivel y estabilidad a la comida de la ciudad.

Planteamiento del problema

En América Latina, las empresas del sector de servicios alimenticios enfrentan crecientes desafíos competitivos y de gestión que requieren herramientas de control organizacional más sofisticadas. La falta de sistemas de medición integral limita la capacidad de estas organizaciones para evaluar su desempeño de manera holística, afectando la toma de decisiones estratégicas y operativas (SAGE, 2025). Los estudios revelan que las empresas que implementan herramientas como el Cuadro de Mando Integral logran mejorar significativamente su competitividad, ya que esta herramienta permite supervisar el desempeño organizacional mediante indicadores clave que determinan si la compañía está consiguiendo sus objetivos (UNIR, 2020). La presión por conseguir resultados financieros a corto plazo puede hacer que las empresas reduzcan inversiones importantes en desarrollo de procesos, recursos humanos y relación con clientes, lo que afecta su capacidad de creación de valor económico futuro (Cáceres, 2022).

En Ecuador, las empresas de servicios alimenticios operan frecuentemente de manera empírica, sin establecimiento de indicadores financieros y de gestión que faciliten la toma de decisiones efectivas. El sector enfrenta limitaciones en la aplicación de herramientas de control de gestión, lo que resulta en procesos deficientes que pueden afectar la estructura de costos y llevar a pérdidas económicas (Moreno, 2022). La ausencia de sistemas de control adecuados expone a las empresas a que la competencia les arrebathe clientes e incluso pone en riesgo su viabilidad financiera. La implementación de un Cuadro de Mando Integral en empresas ecuatorianas del sector alimentario permite identificar productos que generan mayor margen, controlar la participación de costos por categoría y mejorar la tasa de repetición de compras, alcanzando tasas de recomendación superiores al 75% (Rosario, 2021).

En Manta, los locales de comida fallan mucho en cuentas claras y controles ordenados; van por intuición sin números que guíen las jugadas importantes como lo indica Angulo et al (2023). Hasta ferreterías de por aquí necesitan algo así para funcionar mejor, y lo mismo pasa con la comida que enfrenta líos parecidos. Sin herramientas de manejo, medir cómo van las ganancias sale mal y la jefatura decide tarde (García & Macías, 2020). Sin un plan claro, el personal anda perdido y los jefes meten la pata. Si no se arreglan estos huecos, la cevichería seguirá a ciegas sobre cómo le va en todo, sin poder pelear bien en el mercado, ahorrar ni mantener contentos a los clientes.

La ausencia de sistemas de medición puede provocar pérdidas económicas, reducción de la cuota de mercado y deterioro de la relación con los stakeholders. La sistematización de un Cuadro de Mando Integral representa una oportunidad para que estas empresas mejoren su gestión operativa, financiera y estratégica, contribuyendo al desarrollo económico local y fortaleciendo la competitividad del sector alimentario en la región.

Formulación del problema

¿De qué manera influye la sistematización de un cuadro de mando integral en la mejora de la gestión empresarial y la toma de decisiones estratégicas en una empresa de servicios alimenticios en la ciudad de Manta?

Preguntas directrices

- ¿Cuál es la situación actual de los sistemas de control de gestión y herramientas de medición del desempeño utilizados en la empresa de servicios alimenticios para la toma de decisiones estratégicas y operativas?
- ¿Qué perspectivas, indicadores y objetivos estratégicos deben integrarse en el diseño del cuadro de mando integral para que sea aplicable y efectivo en las operaciones de la empresa de servicios alimenticios?
- ¿Qué impacto tendría la implementación del cuadro de mando integral sistematizado en la mejora del desempeño organizacional, el control de gestión y la competitividad de la empresa de servicios alimenticios en Manta?

Objetivos

Objetivo General

Sistematizar un cuadro de mando integral para mejorar la gestión empresarial y la toma de decisiones estratégicas en una empresa de servicios alimenticios en la ciudad de Manta.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los sistemas de control de gestión y herramientas de medición del desempeño utilizados en la empresa de servicios alimenticios para la toma de decisiones estratégicas y operativas.
- Diseñar las perspectivas, indicadores y objetivos estratégicos que deben integrarse en el cuadro de mando integral para que sea aplicable y efectivo en las operaciones de la empresa de servicios alimenticios.
- Evaluar el impacto de la implementación del cuadro de mando integral sistematizado en la mejora del desempeño organizacional, el control de gestión y la competitividad de la empresa de servicios alimenticios en Manta.

Justificación

En la cevichería “” ubicada en la ciudad de Manta, implantar un cuadro de mando integral responde, sobre todo, a la necesidad apremiante de actualizar su sistema de gestión para enfrentar con eficacia la creciente competencia del ramo. Las organizaciones dependen hoy de esta herramienta porque les permite concebir y ajustar múltiples estrategias orientadas a metas específicas, a la vez que ofrece datos actuales y una perspectiva panorámica de su funcionamiento diario (ITOP, 2025). Una vez en uso, el tablero simplifica la información, guía decisiones oportunas, favorece una gestión anticipativa y, en consecuencia, eleva el rendimiento en todas las áreas y niveles jerárquicos (INEAF, 2023). Sin embargo, los estudios efectuados en aquella ciudad indican que, aunque el personal conoce bien la misión y la visión de su firma, sigue necesitando indicadores más precisos que alineen su esfuerzo diario con los objetivos estratégicos del sector alimentario ecuatoriano (Santistevan-Nunura, Loor-Zambrano, & Cano-Lara, 2020).

Desde el lado académico y de números, este trabajo suma al manejo de empresas con un Cuadro de Mando Integral pensado para restaurantes de Manta. Cada local mide cómo le va en el momento y ve cómo avanza, para decidir rápido y sacar ventaja a la competencia (SEIDOR, 2022). El esquema jala datos de cuatro frentes que se conectan, plata, clientes, procesos de adentro y aprendizaje, y da una foto más completa que solo mirar las cuentas. Así baja los riesgos del mercado con tendencias claras al día y respuestas a tiempo para lo que viene encima (Montaño, 2020). Directo al grano ayuda al negocio de comida estudiado, su gente, jefes y clientes con un manejo más ligero y puesto en resultados. De paso otros locales de Manta y alrededores copian el modelo escrito, y la gente de estudios y empresas locales tiene una herramienta que ya probó andar (INEAF, 2023).

La viabilidad del proyecto descansa en tecnologías actuales que ofrecen acceso seguro, rápido e inmediato a la información desde dispositivos móviles y nubes de almacenamiento, junto con teorías consolidadas y casos exitosos de cuadros de mando integrales en múltiples sectores.

1 Fundamentación Teórica

1.1 Antecedentes Investigativos

Cisneros y Llive (2021) en su trabajo de Investigación titulado "Implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Estrategias y Mercado S.A." desarrollaron un proyecto factible basado en una investigación de campo de tipo descriptivo con apoyo documental. Directamente, beneficia al local estudiado, su gente, jefes y comensales con una gestión ágil y enfocada en logros. Indirectamente, otras firmas de Manta copian el esquema, y la academia local gana un método probado. La gerencia general, talento humano, compras y más usaron observación directa, indirecta y cuestionarios. Concluyeron una organización superficial sin departamentos clave, descripciones vagas y normas ausentes. Propusieron indicadores basados en CMI para guiar operaciones y control.

Álava (2024) en su trabajo de Integración Curricular titulado "Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para Clínicas Privadas Provincia de Santa Elena caso Clínica Granados", desarrolló una investigación de tipo descriptiva con método inductivo, diseño retrospectivo y transversal. El grupo estudiado incluyó 10 administrativos, 30 operarios, 4 jefes de área y 1350 usuarios de la clínica. Usaron encuestas y charlas validadas con un ojo cualitativo y otro cuantitativo. Al final queda claro que el sector salud necesita herramientas para seguirle el paso a las actividades desde arriba, con indicadores y alertas en las cuatro partes del CMI, plata, clientes, lo de adentro y aprendizaje con crecimiento.

Lozada (2022) en su trabajo de investigación titulado "El cuadro de mando integral como instrumento de gestión administrativa en la Empresa Fulltec Cía. Ltda.", desarrolló una investigación aplicada en una empresa de telecomunicaciones de Ambato, diseñaron CMI para ampliar la visión gerencial con Kaplan y Norton. Entrevistas, observación, documentos y FODA revelaron falta de estrategias y finanzas débiles (MEFI 2.44, MEFE 2.48). Monitorear cuatro

perspectivas facilita decisiones y competitividad. En finanzas públicas de Pastaza, usaron análisis, entrevistas y FODA. Aunque capacitan, el 80% de usuarios critica trato y objetivos desconocidos. Crearon CMI con seis vistas públicas para medir eficiencia y orden financiero.

Córdova (2020) en su tesis *"Modelo de gestión mediante el cuadro de mando integral para el cumplimiento eficaz de los objetivos estratégicos del departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza"* armó un estudio práctico en el sector público con métodos mixtos, cualitativos y cuantitativos. Buscaba crear un control de manejo basado en el Cuadro de Mando Integral para cumplir metas financieras clave. Revisó papeles, habló con la gente de finanzas, encuestó a 240 usuarios del GAD y hizo un FODA completo. Salió que, aunque capacitan al equipo, el 80% de la gente critica el trato, nadie sabe las metas grandes y no hay forma de juntar números de plata con otros datos. Por eso propone un CMI adaptado al gobierno con seis partes, financiera, ciudadanía y usuarios, procesos internos, crecimiento y aprendizaje, marco legal y gobernabilidad, para medir si las finanzas y cuentas van bien en eficiencia, seguridad y orden.

Estos antecedentes sustentan el trabajo actual con pruebas en sectores ecuatorianos, sobre todo comida. Cisneros-Llive (2021) y Álava (2024) validan diagnósticos y diseños; Córdova (2020) y Lozada (2022) muestran ganancias cuantificables. También se destacan las necesidades en Manta en negocios comerciales de comida. Estos aportes validan la viabilidad metodológica de utilizar instrumentos de análisis, matrices de evaluación y análisis FODA como base para el diseño del CMI, además de ratificar que la sistematización de esta herramienta genera perfeccionamientos significativos en indicadores financieros, satisfacción del cliente, procesos internos y aprendizaje organizacional, independientemente del sector en donde se aplique.

1.2 Bases Teóricas

1.2.1 Cuadro de mando integral (CMI)

Niven (2002), señala que el Cuadro de Mando Integral es un conjunto organizado de indicadores surgido directamente de la estrategia de la empresa. Esta serie de medidas actúa como un canal mediante el cual los líderes pueden mostrar a los empleados y a los grupos externos los logros alcanzados y los requisitos clave necesarios para cumplir con el propósito y los objetivos.

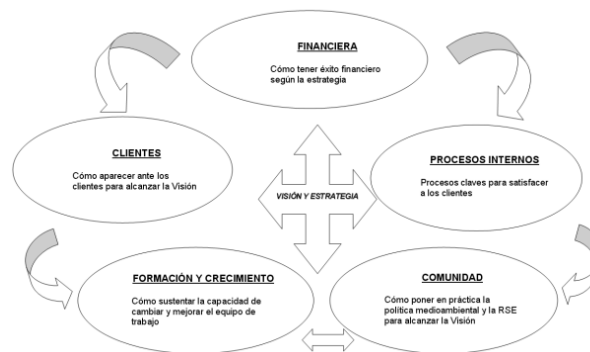
Según Franco (2021) añade que el sistema va más allá de informar: interviene en la formación y difusión de la estrategia, alinea las metas de la organización con las de cada persona, capacita y motiva al personal, promueve la mejora continua y, en última instancia, impulsa revisiones de la propia estrategia.

Nguyen (2020), sostiene que el CMI ofrece una panorámica completa de la empresa que afina los procesos de toma de decisiones y, a su vez, actúa como un puente comunicativo entre todos los niveles jerárquicos, horizontal y verticalmente, al proporcionar datos claros sobre el avance de las metas y el cumplimiento del plan estratégico.

Para Nogueira et al., (2022) Manifiesta que el CMI es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. El CMI es una herramienta que ayuda a traducir la estrategia y visión de largo plazo de una empresa en un conjunto de objetivos operativos que permitan gestionar la estrategia, desde el corto hasta el largo plazo, a través de indicadores y ligados a planes que permiten la ejecución y trabajo articulado de los miembros de la organización (Nogueira, López, Medina, & Hernández, 2022).

Figura 1

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Nota. Extraído del trabajo de titulación de Cáceres (2022) “Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una Empresa del Rubro Plástico: ITAM-PLAS”.

Utiliza mapas estratégicos, asignación de recursos y evaluación de desempeño, el CMI ayuda a encajar piezas desordenadas comúnmente en las organizaciones para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial (Nogueira, López, Medina, & Hernández, 2022).

El CMI proporciona fotografía de cómo se encuentra la empresa, de qué manera se está cumpliendo o no la estrategia a largo plazo, para enfocar esa fotografía es necesario concretar la visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas, lo que se consigue que la estrategia sea más comprensible y por lo tanto sea más fácil de comunicar (Nogueira, López, Medina, & Hernández, 2022).

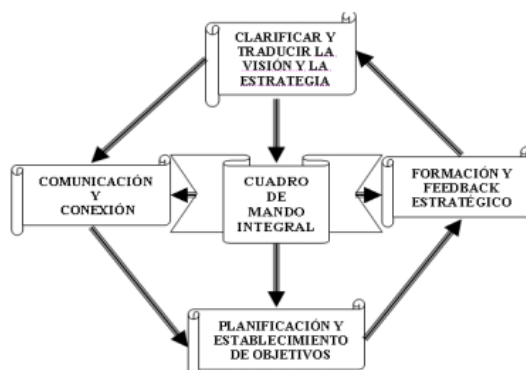
Para Kaplan y Norton en 1996, el Cuadro de Mando Integral actúa como brújula para ejecutar estrategias organizacionales. Ofrece un marco claro, estructura interna y lenguaje preciso que convierte misiones en metas tangibles. Estas se agrupan en cuatro enfoques conocidos: financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje con crecimiento. De esta forma,

transforma visiones vagas en objetivos compartidos que guían al equipo hacia fines comunes (Kaplan & Norton, 1996).

El mismo sistema, al final, convierte la imprecisa idea de visión en una serie de objetivos anclados a actividades concretas. Con cada meta viene su indicador respectivo y, de ser necesario, un plan de acción que corrige pronto cualquier desvío que aparezca en el trayecto. Detrás de esa sincronización se alinean componentes como los mapas estratégicos, la repartición de recursos y la medición sistemática del rendimiento (Nogueira, López, Medina, & Hernández, 2022).

Figura 2

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Nota. Extraído del trabajo de titulación de Cáceres (2022) “Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una Empresa del Rubro Plástico: ITAM-PLAS”.

1.2.2 Elementos de un CMI

El Cuadro de Mando Integral en salud, seguridad y medio ambiente agrupa cuatro partes que se relacionan: aprendizaje con crecimiento, clientes, procesos internos y finanzas. En aprendizaje ponen énfasis en capacitar sin parar y dar recursos para que las habilidades encajen con la misión principal. La parte de clientes sigue la fidelidad y contento de quienes usan los servicios HSE, cambiando planes según lo que de verdad esperan, según HSE Tools

2024. Luego procesos internos señalan los pasos clave para alcanzar metas HSE con ideas nuevas y control de calidad fijo, también según HSE Tools 2024. La vista financiera busca sacar el mayor provecho de lo invertido en HSE mientras corta gastos, para que las acciones duren en el tiempo. Al juntar todo el CMI da un plan sólido desde donde los jefes miden cómo va el sistema completo y deciden con claridad, indica HSE Tools (2024).

1.2.2.1 Misión, visión y valores.

Al diseñar un Cuadro de Mando Integral como parte del plan estratégico, resulta clave iniciar a partir de la visión, la misión y los valores de la organización, porque estos enuncian, aunque de forma preliminar, la meta que se pretende alcanzar en el horizonte proyectado. El CMI cumple precisamente la tarea de desglosar esa proyección abstracta en objetivos específicos, de comunicar esos objetivos mediante indicadores claros y de reunir las iniciativas dispersas bajo un mismo rumbo. Como consecuencia, la misión, la visión y los valores no quedan en el reino de las palabras, sino que se comprueban y concretan a través de los resultados medidos y de las acciones coordinadas, lo que permite que toda la empresa se dirija a metas comunes sin perder agilidad ante los cambios del entorno (Páez, 2025).

1.2.2.2 Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos.

Los mapas estratégicos y objetivos sostienen el CMI. El mapa muestra cómo se unen las metas de la empresa y da a jefes y trabajadores un camino en común. Suele dividir en cuatro grupos: finanzas, clientes, procesos y aprendizaje, aunque cada lugar lo ajusta a su caso. Una vez armado el esquema los objetivos marcan el punto exacto al que van, y las líneas explican cómo uno ayuda o frena al otro. Para chequear el rumbo entran los indicadores, unos de resultado que dicen qué se logró y otros de causa que ven qué acciones empujan de verdad. Cada número y palabra vira en meta clara que guía el trabajo y deja corregir cuando hace falta, según Galán (2024).

1.2.2.3 Propuesta de Valor al Cliente.

En el CMI, la propuesta de valor al cliente lidera la perspectiva externa. Engloba beneficios, rasgos y experiencias prometidas que diferencian de competidores y cumplen expectativas reales. Una oferta clara fortalece lealtad y eleva cuotas de mercado. La alineación de esta propuesta con la estrategia general de la empresa es, por tanto, un requisito indispensable para su éxito sostenido. A fin de evaluar continuamente el desempeño en este ámbito, el CMI recurre a indicadores concretos que muestran en qué medida la organización cumple sus promesas y qué tan eficaces son esas promesas para forjar vínculos duraderos con los clientes (ISO Tools, 2023).

1.2.2.4 Iniciativas Estratégicas.

Dentro del sistema del Balanced Scorecard, las iniciativas estratégicas corresponden a programas y proyectos específicos que se diseñan para avanzar en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en cada una de sus cuatro perspectivas. Estas acciones se determinan una vez que se ha delineado la visión, los objetivos estratégicos y los indicadores claves de rendimiento, y su principal tarea es convertir la estrategia en pasos concretos que puedan medirse con facilidad. Al hacerlo, las iniciativas logran unir las actividades cotidianas con las metas a largo plazo, de modo que todos los niveles de la organización caminen en la misma dirección y se concentren en las prioridades definidas (Hayes A. , 2025).

1.2.2.5 Responsables y recursos.

Cada meta, cada indicador y cada propuesta concreta necesita un nombre propio al lado, alguien que cargue con la supervisión y, si se quiere, con la vergüenza del cumplimiento. Junto a esa figura personal, el engranaje no se moverá sin que llegue antes el flujo de recursos prometidos. Garantizar esa dotación, ya sea presupuesto, tecnología o tiempo, es el primer paso visible para llevar al plano real la estrategia que la alta dirección ha esbozado en la pizarra (Martín, 2020).

1.2.2.6 Evaluación Subjetiva.

Aunque se ha insistido en la necesidad de fijar indicadores para seguir el avance de metas e iniciativas, el prototipo de evaluación debe reservar un margen de flexibilidad. Esa elasticidad significa que el modelo no se convierta en una camisa de fuerza y pueda ser, en el fondo, un dispositivo de análisis y de reflexión estratégica. En consecuencia, es preciso añadir procedimientos que permitan un juicio subjetivo sobre los distintos elementos que componen aquel armazón. Tal complemento operativo actuará junto con el cumplimiento de los indicadores numéricos, sirviendo de contrapeso a la visión meramente cuantitativa (Lozada, 2022).

1.2.2.7 Indicadores y sus Metas.

Los indicadores, que a menudo llamamos medidas, son la brújula que nos dice qué tan cerca estamos de los grandes objetivos que nos hemos marcado. Ninguna cifra es infalible; por eso, juntamos varias para mirar la misma meta desde diferentes ángulos. El autor sugiere ordenar esas cifras en dos grupos. Los indicadores de resultado, a veces llamados de impacto, muestran las huellas visibles que deja el objetivo una vez cumplido. Los indicadores de causa-que también se oyen como impulsores-se ocupan de las tareas intermedias y nos cuentan si vamos moviendo las palancas correctas. Para cada factor crítico armamos su propio conjunto de signos, muchos de ellos presentados en forma de índices que reflejan los asuntos clave de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Finalmente, tanto los factores como las medidas son de la casa: cada firma debe cocinarlas con su equipo porque solo ellos conocen su terreno (Cáceres, 2022).

Cuando se interpreta un conjunto de datos, hay que recordar que no todo se reduce a porcentajes y cocientes. Las encuestas, los cuestionarios y otras herramientas cualitativas también cuentan y ayudan a medir si los objetivos se están alcanzando. Si los números finales no se alinean con lo que se esperaba, los mismos indicadores lo gritan al contrastarlos con un

estándar de referencia. En ese instante la tarea es indagar qué falló, tomar las riendas del problema y, si hace falta, ajustar, redefinir o volver a escribir la estrategia desde cero (Cáceres, 2022).

Tabla 1

Indicadores y factores clave de la perspectiva financiera

FACTORES CLAVE ECONÓMICOS	INDICADORES ECONÓMICOS
Rentabilidad	ROI = UAI / Activo Total ROE = Utilidad neta / Patrimonio
Aumento de Ventas	Correlaciones cruzadas con series históricas de ventas, tanto en volumen como en valor
Aumento de cuota de mercado	Cuota de mercado año (n) Cuota de mercado año (n - 1)
Disminución de costes	Costos fijos / costos totales Costos de no calidad / costos totales

Nota. Extraído del trabajo de titulación de Cáceres (2022) “Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una Empresa del Rubro Plástico: ITAM-PLAS”.

Tabla 2

Indicadores y factores clave de la perspectiva cliente

FACTORES CLAVE DE CLIENTE	FACTORES CLAVE DE CLIENTE
Clientes que repiten	Estadísticas de ventas por clientes
Ventas Cruzadas	Estadísticas de ventas por clientes detalladas por producto
Nº clientes	Nº clientes año (h)/Nº clientes año (h-1)

	Devoluciones/Ventas totales
Satisfacción del cliente	Encuestas
	Nº clientes año (n)/Nº clientes año (n – 1)

Nota. Extraído del trabajo de titulación de Cáceres (2022) “Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una Empresa del Rubro Plástico: ITAM-PLAS”.

Tabla 3

Indicadores y factores clave de la perspectiva procesos internos

FACTORES CLAVE DE PROCESOS INTERNOS	INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS
	Nº de reclamaciones/Nº pedidos
	Facturas mal hechas/Total facturas
Retención al cliente	Fallos en bienes servidos
	Total de bienes servidos
Ventas Cruzadas	Estadísticas de ventas por clientes detalladas por producto
	Análisis de la calidad en laboratorios.
Producto de calidad	Nº de productos en mal estado/Nº total de productos
	Número de veces que se produce una rotura de existencias.
Producto de calidad	Días que duran en promedio las roturas de existencias.
	Volumen y valor del género deteriorado.

Nota. Extraído del trabajo de titulación de Cáceres (2022) “Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una Empresa del Rubro Plástico: ITAM-PLAS”.

Tabla 4

Indicadores y factores clave de la perspectiva aprendizaje y crecimiento

FACTORES CLAVE DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
	Estudios reglados por empleado.
Formación	Empleados que reciben cursos de formación en la empresa/Total de empleados en la empresa.
Satisfacción	Horas extras por empleado.

Sugerencias por empleado	
	Premio.
Incentivos	Sueldo puesto de trabajo/Sueldo en otra empresa en un puesto similar
Productividad	Producción por empleado/Tiempo empleado

Nota. Extraído del trabajo de titulación de Cáceres (2022) “Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una Empresa del Rubro Plástico: ITAM-PLAS”.

1.2.2.8 Criterios para el Bosquejo de un Mapa Estratégico.

Cuando se elabora un afiche estratégico, la información debe ordenarse de forma jerárquica, situando cada bloque en un nivel que muestre claramente su dependencia del anterior. Conviene establecer desde el primer momento los vínculos de causa y efecto, de modo que no queden conexiones sin explicar y el lector siga la lógica con naturalidad. Al dibujar mapas estratégicos ordenan jerárquicamente con dependencias visibles. Limitan conexiones a las esenciales para evitar saturación visual. Distinguen objetivos de tareas concretas y separan metas de métricas, aclarando la dirección estratégica, según SAGE (2025).

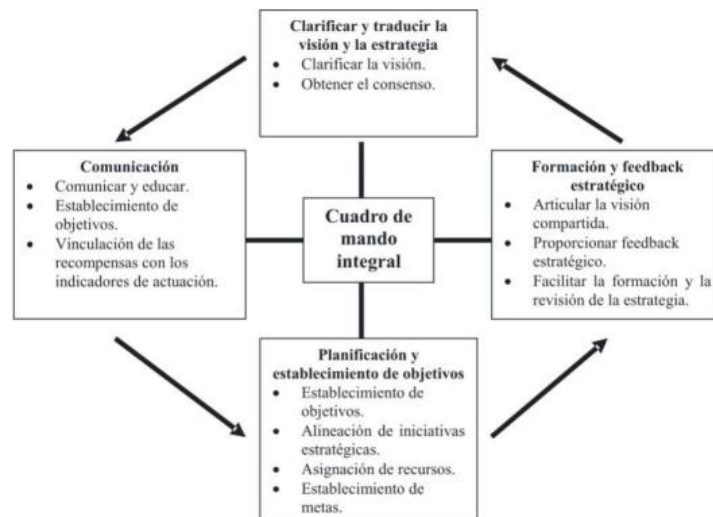
1.2.3 Visión estratégica

La visión estratégica constituye la representación a largo plazo que una organización elabora sobre sus metas y sobre las formas en que pretende alcanzarlas. Guiada por esta imagen, la dirección puede tomar decisiones que no solo resuelven problemas inmediatos, sino que también anticipan cambios del entorno, estableciendo prioridades claras y dirigiendo recursos hacia los resultados deseados. Al sintetizar los valores, el propósito y las metas en una sola enunciación, la visión asegura que cada área de la empresa se mueva en la misma dirección y opere en consonancia con la misión institucional. Para formularla, es indispensable examinar con realismo la situación actual, las fortalezas y debilidades internas, las

oportunidades y amenazas externas y, sobre todo, las expectativas de las partes interesadas (Ortega, 2024).

Figura 3

Proceso estratégico del cuadro de mando integral

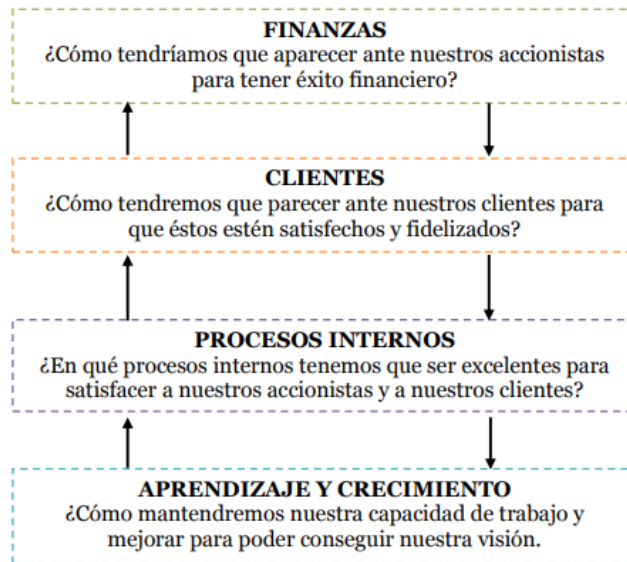


Nota. Extraído del trabajo de titulación de Cáceres (2022) “Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una Empresa del Rubro Plástico: ITAM-PLAS”.

Las cuatro perspectivas fundamentales deben responder lo siguiente:

Figura 4

Interrogantes por cada perspectiva del CMI



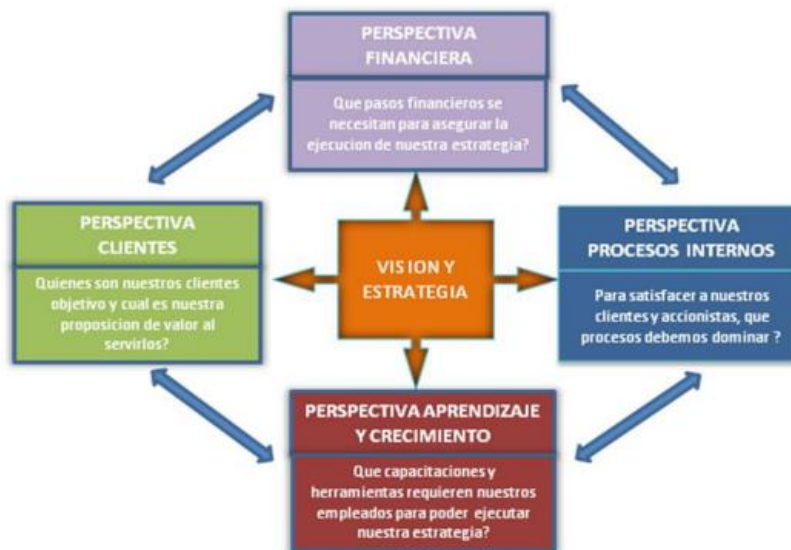
Nota. Extraído del trabajo de titulación de Cáceres (2022) “Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una Empresa del Rubro Plástico: ITAM-PLAS”.

Resulta pertinente subrayar que los cuatro rasgos que más abajo se enuncian constituyen la plantilla original propuesta por los autores del Cuadro de Mando Integral. Esa plantilla, sin embargo, no cierra el paso a configuraciones que omitan uno o más de sus componentes. Aun sin toda la iconografía tradicional, el cuadro puede seguir funcionando, porque el núcleo del método se aferra a la idea de poner interactuando distintas dimensiones del rendimiento (BSC Designer, 2024).

Las cuatro lentes, por su parte, persisten como guía preferente en el diseño de informes cruzados en organizaciones tan diversas como fábricas, universidades o entidades sin ánimo de lucro. El lente del cliente, en cambio, mide la capacidad de la empresa para elevar la satisfacción y ganarse la lealtad del público. La perspectiva de procesos internos cartografía aquellas actividades críticas que deben brillar ante accionistas y consumidores por igual. Por último, el eje de aprendizaje y crecimiento examina qué talentos y competencias hay que fortalecer para que la estrategia no se estanque (BSC Designer, 2024).

Figura 5

Perspectiva del CMI



Nota. Extraído del trabajo de titulación de Cáceres (2022) “Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una Empresa del Rubro Plástico: ITAM-PLAS”.

1.2.4 Importancia del cuadro de mando integral

La fortaleza principal de esta metodología está en su vista panorámica, que toma en cuenta todas las perspectivas a la vez y captura las redes que las unen. De esa manera, es posible trazar líneas causales precisas y, a partir de allí, decidir qué acción tomar en cada rincón de la organización. Cuando se hacen visibles las conexiones entre los objetivos dispares, los indicadores que llegan paso a paso sirven de alerta para ajustar, si hace falta, las relaciones, los mecanismos de valor o los impulsos mismos, y de ese modo se asegura que las metas de nivel superior no se queden cortas. (Cáceres, 2022).

Un segundo efecto directo del planteamiento es el apalancamiento de los recursos humanos, tecnológicos, informativos y organizacionales en la dirección exacta que piden los procesos del día a día. Al alinear esos activos con lo que los clientes esperan, se establece el cimiento que, con toda probabilidad, devolverá los resultados económicos necesarios para cumplir la visión de largo plazo que guía a la institución. (Cáceres, 2022).

1.2.5 Estudio del cuadro de mando integral para las organizaciones

El nacimiento del Cuadro de Mando Integral sigue siendo el norte que guía este capítulo. Poco después se observa cómo ha madurado la herramienta y qué tácticas la rodean en el mundo de los negocios. Estudiar el CMI es como probar con una brújula que, bien calibrada, ayuda a marcar rumbos estratégicos, eficientes y, en la mayoría de los casos, con sentido de cochear. Esa misma brújula muestra en su cara interna cuánto pesan los intereses de la empresa y la voz del equipo. (Nogueira, López, Medina, & Hernández, 2022).

1.2.6 Cuadro de mando integral como ejecución mediante eficiencia, eficacia y efectividad.

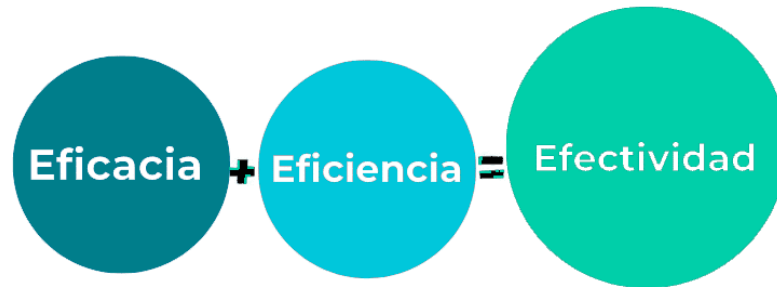
El presente apartado abarca el concepto de eficiencia, eficacia y efectividad con el objeto de profundizar sobre el CMI, como se lo ha venido recalando en la perspectiva del mismo, que se aprecia en su ejecución como herramienta económica financiera, al respecto se toman los criterios de (Binda, 2011):

- **Eficiencia:** Consiste en la medición de los esfuerzos requeridos para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de los factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Con lo cual, se puede resumir que es el grado de optimización con que se emplean los recursos en los procesos de las organizaciones.
- **Eficacia:** Mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su relación. En este sentido, establece la relación entre los recursos económicos, humanos y tecnológicos para obtener un bien o servicio.
- **Efectividad:** Se encuentra en el equilibrio bajo la premisa para que una empresa funcione debe tener un mínimo nivel de eficacia y eficiencia en sus procesos, o sea,

es el resultado final que alcanza la empresa en sus procesos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Figura 6

Perspectiva del CMI



Nota. Obtenido de Impulso_06 (2025).

1.2.7 Beneficios y riesgos del cuadro de mando integral

Según Jackson (2025) algunos de los beneficios de implementar el CMI son:

- Simplificar un modelo de negocio hasta que quepa en unas pocas cifras suele resultar incómodo, pero ese esfuerzo obliga a toda la organización a ponerse de acuerdo, desde la cúpula directiva hasta el pasillo donde se despachan los pedidos.
- Condensar el negocio en pocas métricas fuerza acuerdos desde dirección hasta operaciones. Así, tareas diarias cotidianas revelan impacto en ganancias semanales y salud anual. El CMI da sentido a mensajes directivos y alerta con semáforos ante desvíos.
- Ante todo, un buen CMI se convierte en un laboratorio en tiempo real. Comparar la hoja de ruta con lo que efectivamente entregamos invita al equipo a ajustar diagnósticos, reescribir planes y, en el fondo, aprender el verdadero idioma del negocio.

Figura 7

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Ventajas del esquema de Cuadro de Mando Integral K&N implementado correctamente

BSC DESIGNER
SOFTWARE DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

✓ Proporciona una Imagen Visual de la Estrategia ✓ Funciona como Base para la Discusión ✓ Funciona en Tres Niveles de Abstracción ✓ Soporta el Contexto Empresarial por Diseño ✓ Recolección de Datos más Sencilla	✓ Explicación de la Cascada y Alineación ✓ Informes de Estrategia más Sencillos ✓ El Esquema es Bien Aceptado ✓ Facilidad de Capacitación en el Concepto ✓ La Automatización del Software Facilita las Cosas
--	--

HISTORIA COMPLETA EN [BSCDISIGNER.COM/ES/](https://bscdesigner.com/es/)

Como cualquier herramienta en las manos equivocadas, el Cuadro de Mando Integral podría no funcionar como se espera

? El Término Cuadro de Mando Integral es Engañoso ? Lógica de Causa y Efecto Ascendente Unidireccional ? Los Consultores no Harán el CMI por Usted ? El Mapa Estratégico/ KPIs son Difíciles de Mantener ? No Funcionará sin Cambio Cultural	El Cuadro de Mando Integral agrega algo de valor al nivel de definición y descripción, pero su zona de acción principal es la estrategia en cascada y la ejecución. ? No Enfocarse en Factores Externos y Competidores ? Falta de Análisis de Riesgos ? Falta de la dimensión del tiempo ? La Elección de los Indicadores no está Validada La versión en papel de un mapa estratégico es difícil de mantener. Comience a utilizar herramientas de software especializadas en una etapa temprana. BSC Designer Online viene con un plan gratuito.
--	---

Nota. Obtenido de BSC Designer (2024).

1.3 Hipótesis y Variables

1.3.1 Hipótesis

Diseñar un tablero de mando sistematizado aportaría un nuevo impulso a la dirección estratégica de la firma de servicios alimenticios en Manta. Esa plataforma de control permitiría medir la actuación del negocio a través de cuatro lentes clásicas: resultados financieros, satisfacción del cliente, eficiencia de los procesos internos y desarrollo organizacional.

1.3.2 Identificación de las variables

- **Variable independiente:** Cuadro de Mando Integral (CMI).
- **Variable dependiente:** Gestión Empresarial.

1.3.3 Operalización de las variables

1.3.3.1 Operacionalización de la variable independiente

Tabla 5

Variable Independiente

DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA DE MEDICIÓN
Perspectiva Financiera	Ingresos mensuales (USD)	Continua
	Margen de ganancia (%)	Continua
	Costo de alimentos/Ventas (%)	Continua
	Ticket promedio (USD)	Continua
Perspectiva del Cliente	Satisfacción del cliente (1-5)	Ordinal
	Clientes recurrentes (cantidad)	Discreta
	Tiempo de espera (minutos)	Continua
	Ocupación de mesas (%)	Continua
Perspectiva de Procesos Internos	Tiempo de preparación (minutos)	Continua
	Merma de alimentos (%)	Continua
	Rotación de inventario (veces/mes)	Continua
	Platos devueltos (cantidad)	Discreta
Perspectiva de Aprendizaje	Capacitación del personal (horas)	Continua
	Satisfacción laboral (1-5)	Ordinal
	Rotación del personal (%)	Continua
	Sistema POS disponible (Sí/No)	Nominal

Fuente: Elaboración propia

1.3.3.2 Operacionalización de la variable dependiente

Tabla 6

Variable Dependiente

DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA DE MEDICIÓN
Planificación Estratégica	Objetivos definidos (1-5)	Ordinal

	Metas de costos establecidas (%)	Continua
	Proyección de demanda (clientes/día)	Continua
Toma de Decisiones	Tiempo de decisión (días)	Continua
	Frecuencia de análisis (veces/mes)	Discreta
	Calidad de información (1-5)	Ordinal
Control de Gestión	Monitoreo de ventas (Sí/No)	Nominal
	Control de inventarios (1-5)	Ordinal
	Seguimiento de costos (%)	Continua
Mejora Continua	Nuevos platos implementados (cantidad)	Discreta
	Optimización de procesos (1-5)	Ordinal
	Reducción de tiempos (%)	Continua

Fuente: Elaboración propia

1.4 Marco Metodológico

1.4.1 Modalidad básica de la investigación

El estudio se realizará, por un lado, una ruta de trabajo de campo; Para Kiss (2025), menciona que el estudio de campo se lleva a cabo en el espacio natural o social donde se manifiestan los fenómenos que se desean comprender. El estudio de campo capta datos directos en contexto real mediante observación, entrevistas y encuestas, según Kiss 2025. Ofrece fuentes frescas y flexibilidad para ajustar diseños con hallazgos nuevos.

Además, se ejecutará una revisión bibliográfica y documental. Según Parrales (2024), esto implica un proceso ordenado que localiza, selecciona y evalúa materiales clave sobre un tema específico. Así, entrega una vista completa del conocimiento actual mediante fuentes secundarias. De esta manera, el investigador detecta teorías principales y áreas sin explorar, lo que luego respalda el diseño y la base de nuevos estudios.

1.4.2 Enfoque

La investigación adoptó un enfoque mixto que combinó métodos cuantitativos y cualitativos para abordar el problema de investigación planteado. A razón de ello, Medina et al (2023), hace énfasis en que la investigación de métodos mixtos se basa en la decisión consciente de reunir, dentro de un único estudio o a través de etapas sucesivas, técnicas cuantitativas y cualitativas. El objetivo es aprovechar las fortalezas que cada método aporta y, al mismo tiempo, atenuar las debilidades de cada uno. Datos directos en la cevichería generaron charlas con administrativos, cocineros y clientes para entender gestión práctica. Libros y artículos anclaron la propuesta en teoría sólida de CMI y gastronomía. Métodos mixtos miden números y profundizan contextos cualitativos.

Este enfoque mixto fue el más adecuado porque permitió una comprensión integral del problema de investigación, facilitando la triangulación de datos para validar los hallazgos y

asegurar la robustez de la propuesta de sistematización. La combinación de datos numéricos y narrativos proporcionó una perspectiva holística necesaria para diseñar un CMI adaptado a las particularidades del sector de servicios alimenticios.

Por otro lado, Espínola (2024)., señala que, el método inductivo es un tipo de razonamiento en el que la validez de las premisas fortalece, pero no asegura, la conclusión final. Parte de observaciones o casos específicos y avanza hacia afirmaciones más generales. Por esta razón se le considera un razonamiento ampliativo: la conclusión propuesta no se encuentra dentro de las premisas, lo que le otorga espacio para generar hipótesis nuevas y creativas.

De aplicó el método inductivo a raíz de observaciones específicas del funcionamiento de la cevichería y generar conclusiones generales sobre la necesidad de implementar herramientas de control de gestión. Simultáneamente, se empleó el método deductivo para aplicar los principios teóricos del cuadro de mando integral a la realidad específica del negocio.

1.4.3 Nivel de investigación

De acuerdo con Kiss (2025), la investigación descriptiva tiene como objetivo proporcionar un retrato claro y organizado de la realidad que se investiga. En lugar de indagar en las razones profundas de un fenómeno, se dedica a responder preguntas elementales como qué sucede, quiénes están involucrados, dónde y cuándo se presentan los hechos. Al hacerlo, la investigación no solo inventaría los elementos más relevantes, sino que también mapea frecuencias, rasgos y algunas primeras relaciones entre variables.

La investigación se llevó a cabo a un nivel descriptivo, se logró una descripción detallada del estado actual de los sistemas de gestión en Cevichería, identificando los sistemas practicados, deficiencias en el control de gestión y necesidades específicas del restaurante. La sistematización necesitó números para indicadores y relatos para procesos internos,

justificando lo mixto. El nivel descriptivo detalla operación actual; el proposicional diseña soluciones basadas en teoría y diagnóstico específico del local.

1.4.4 Población del estudio

La población de la Cevichería ubicada en la ciudad de Manta total fue de 20 individuos, considerando que todos los elementos poseían características relevantes para el estudio al estar directamente involucrados en los procesos operativos, administrativos o comerciales de la cevichería.

1.4.5 Tamaño de la muestra

Dado que la población total fue menor a 100 se toma como muestra toda la población, por lo que se llevará el estudio en los 20 (incluyendo a 10 clientes) individuos antes mencionados.

1.4.6 Técnicas de recolección de datos

1.4.6.1 Métodos cuantitativos

Se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas utilizando escalas Likert de 5 puntos. Las encuestas se aplicaron presencialmente durante un período de cuatro semanas en horarios de mayor afluencia (12:00-14:00). El cuestionario para clientes incluyó 10 preguntas sobre satisfacción, calidad del servicio y percepción de valor. El cuestionario para empleados contenía 10 preguntas sobre procesos internos, capacitación y clima laboral. El cuestionario para proveedores incluyó 5 preguntas sobre relaciones comerciales y eficiencia en procesos de compra.

Se recopilaron y analizaron estados financieros de los últimos 24 meses, registros de ventas diarias, inventarios, costos operativos y reportes de satisfacción del cliente. Los criterios

de selección incluyeron documentos oficiales del período 2023-2024 que reflejaran el desempeño financiero y operativo de la cevichería.

1.4.6.2 Métodos cualitativos

Se realizaron 1 entrevista en profundidad con el personal clave, es decir el propietario. La entrevista duró entre 25-30 minutos y se enfocaron en procesos de toma de decisiones, desafíos operativos y percepciones sobre herramientas de gestión.

Se realizó observación directa durante 15 días laborables en diferentes turnos para identificar procesos críticos, flujos de trabajo, interacciones cliente-personal y puntos de mejora operativa. Los datos se registraron mediante notas de campo estructuradas y fotografías de procesos (con autorización).

1.4.7 Plan de recolección de datos

Se aplicará las siguientes fases conforme a cada proceso:

Tabla 7

Plan de recolección de datos

Nº	Preguntas Frecuentes	Explicación
1	¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación.
2	¿De qué personas?	Personal administrativo, personal operativo, clientes frecuentes y proveedores principales.
3	¿Sobre qué aspectos?	Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos,

		perspectiva de aprendizaje, crecimiento, y gestión empresarial.
4	¿Quién investiga?	Investigador Ronnald David Herrera Muñoz
5	¿Cuándo?	Junio del 2025
6	¿Donde?	Cevichería
7	¿Cuántas veces?	Una sola vez (la encuesta y la entrevista).
8	¿Qué técnica de recolección?	Entrevista y encuestas
9	¿Con qué?	Cuestionario para la encuesta y guía de la entrevista para la entrevista.
10	¿En qué situación?	Cuando estaban realizando su trabajo.

Fuente: Autoría Propia

1.4.8 Procesamiento de la información

El tratamiento de la información numérica se llevará a cabo en Microsoft Excel. Para el componente cualitativo, se realizará primero una validación preliminar de las preguntas de la entrevista. Una vez concluidas las entrevistas, las grabaciones de audio se transcribirán en un documento de Word, lo que permitirá un análisis más pormenorizado del material recabado.

Capítulo 2

2 Diagnóstico o Estudio de Campo

2.1 Situación Actual

La cevichería, situada en la ciudad de Manta, es un lugar encantador que se especializa en la preparación y venta de deliciosos ceviches y otros platos típicos. Este establecimiento se enfoca en atender a la comunidad local y regional, y cuenta con un equipo pequeño pero dedicado. En un entorno comercial donde la calidad del servicio y la satisfacción del cliente son fundamentales, este local se esfuerza por ofrecer lo mejor.

Lo que realmente destaca a la cevichería es su compromiso con la frescura de los ingredientes y la creación de un ambiente acogedor para sus visitantes. A pesar de la competencia en el mercado, ha logrado construir una sólida reputación gracias a su especialidad en ceviches y mariscos, convirtiéndose en una opción muy popular en la zona.

En términos de gestión interna, la cevichería está en camino de organizar y sistematizar sus procesos. La implementación de un cuadro de sistematización será clave para mejorar el control de calidad, la administración de insumos y la atención al cliente.

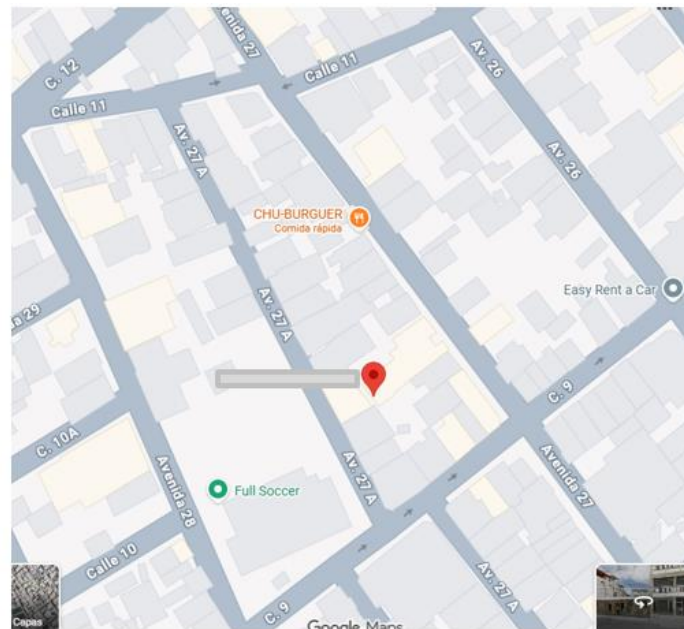
La cevichería destaca por frescura y ambiente acogedor pese a competencia. Implementar sistematización ordena calidad, insumos y atención para mayor eficiencia. Como negocio familiar, crece con estructuras operativas sólidas en mercado gastronómico local.

2.2 Ubicación

La cevichería se encuentra en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, ubicada específicamente en la intersección de la Calle 9 y la Avenida 27 orilla, en el sector centro de Manta. Esta dirección corresponde al local donde ofrecen sus servicios de comidas típicas, especialmente ceviches y platos marinos, atendiendo a clientes locales y visitantes de la zona.

Figura 8

Ubicación Geográfica



Fuente: Google Maps

2.3 Misión

La misión de la cevichería es la siguiente:

“Ofrecer a nuestros clientes una experiencia gastronómica auténtica y de calidad, especializada en ceviches y platos del mar preparados con ingredientes frescos y recetas tradicionales ecuatorianas, brindando un servicio cálido y personalizado que refleje la esencia de la costa manabita, mientras contribuimos al desarrollo económico local y al bienestar de nuestro equipo de trabajo.”

2.4 Visión

La visión de la cevichería menciona lo siguiente:

“Ser reconocidos para el año 2030 como la cevichería de referencia en la ciudad de Manta, destacando por la excelencia en nuestros productos, la innovación en nuestros procesos y la satisfacción de nuestros clientes, expandiendo nuestra presencia a través de

sucursales estratégicas en la provincia de Manabí y consolidándonos como un modelo de gestión eficiente en el sector gastronómico ecuatoriano.”

2.5 Valores

Dentro de los valores organizacionales, la empresa menciona los siguientes:

- Calidad: Mantener ingredientes frescos y estándares altos.
- Tradición: Recrear recetas manabitas auténticas.
- Servicio al Cliente: Mantener una atención personalizada y cálida.
- Trabajo en Equipo: Colaboración y coordinación.
- Responsabilidad Social: Conservar la ética y la transparencia.
- Sostenibilidad: Compromiso ambiental y social.

2.6 Menú del Local y Atención

El menú de la cevichería en Manta está especializado en platos típicos de mariscos y ceviches frescos. Entre ellos destacan principalmente:

- Ceviche Marinero (pescado, concha, camarón, calamar y cangrejo, pulpo).
- Ceviche de pescado (Wahoo).
- Arroz Marinero.
- Arroz Mixto.
- Apanado Mixto.
- Encebollado 5 mariscos (pescado, concha, camarón, calamar y cangrejo).
- Ceviche Marinero 5 mariscos (pescado, concha, camarón, calamar y cangrejo).
- Ceviche de pulpo.
- Pescado apanado.
- Hayaca.

- Deditos de pescado.
- Encebollado sencillo de pescado.
- Ceviche de concha.

El establecimiento resalta por la frescura de sus ingredientes y la calidad en la preparación, enfocándose en la satisfacción del cliente con un sabor auténtico y representativo de la región. Además, ofrecen servicio a domicilio y están abiertos todos los días de 8:30 a 15:00.

Figura 9

Plato (ejemplar) del Local



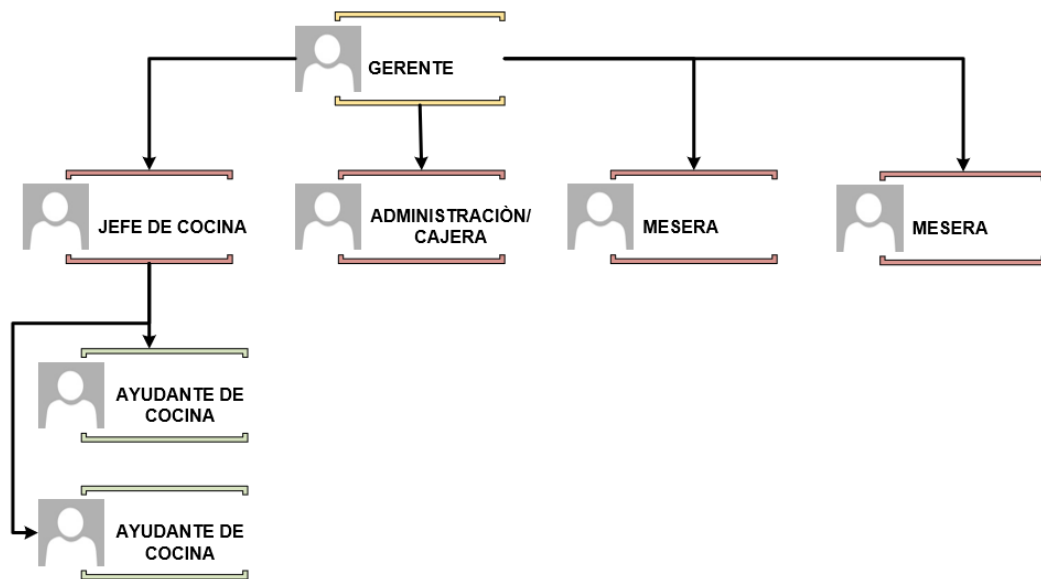
Fuente: Extraído de Facebook

2.7 Organigrama de la Cevichería

En la Figura 10 se muestra el organigrama actual de la cevichería, teniendo un total de 7 personas.

Figura 10

Organigrama del Local



Fuente: Información brindada por el administrador.

A continuación, se detalla cada una de sus funciones:

2.7.1 Gerente General

2.7.1.1 Funciones principales.

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades generales del restaurante.
- Establecer objetivos estratégicos y operativos del negocio.
- Elaborar y controlar el presupuesto anual.
- Supervisar el desempeño del personal.
- Gestionar las relaciones con proveedores y negociar compras.
- Autorizar gastos e inversiones.
- Tomar decisiones sobre el menú, precios y promociones.
- Asegurar el cumplimiento de normativas sanitarias y laborales.
- Resolver problemas y conflictos internos.
- Representar a la empresa ante entidades externas.
- Evaluar y mejorar los procesos operativos.

- Gestionar el marketing y publicidad del negocio.

2.7.2 Cajera

2.7.2.1 Funciones principales.

- Recibir y registrar los pagos de los clientes (efectivo, tarjetas, transferencias).
- Emitir facturas y comprobantes de pago.
- Realizar el arqueo de caja al inicio y cierre del turno.
- Llevar el control de ingresos diarios.
- Registrar las ventas en el sistema.
- Custodiar el dinero en efectivo.
- Preparar reportes diarios de ventas.
- Atender consultas sobre precios y formas de pago.
- Coordinar con el gerente cualquier discrepancia en caja.
- Verificar la autenticidad de billetes.
- Gestionar los vueltos y cambio necesario.
- Mantener organizada el área de caja.

2.7.3 Meseras (2 personas)

2.7.3.1 Funciones principales.

- Recibir y dar la bienvenida a los clientes.
- Guiar a los clientes a sus mesas.
- Presentar el menú y explicar los platos del día.
- Tomar los pedidos de manera precisa y completa.
- Transmitir los pedidos a la cocina.
- Servir los alimentos y bebidas a las mesas.

- Verificar la satisfacción del cliente durante el servicio.
- Atender solicitudes adicionales de los clientes.
- Retirar platos y utensilios sucios.
- Preparar y limpiar las mesas para nuevos clientes.
- Realizar la limpieza general del comedor y área de atención.
- Limpiar ventanas, puertas y mobiliario del salón.
- Barrer y trapear el área de comedor.
- Mantener limpios los baños.
- Organizar y acomodar mesas y sillas.
- Reponer servilletas, condimentos y utensilios en las mesas.
- Manejar quejas y reportarlas al gerente.
- Apoyar en la limpieza general del establecimiento al cierre.

2.7.4 Jefe de Cocina

2.7.4.1 Funciones principales.

- Supervisar y coordinar todas las actividades de la cocina.
- Preparar y cocinar los platos del menú.
- Diseñar nuevos platos y actualizar el menú.
- Establecer las recetas estándar y porciones.
- Controlar la calidad de los ingredientes y platillos.
- Verificar la frescura de pescados y mariscos.
- Gestionar el inventario de ingredientes y insumos.
- Realizar pedidos de compra a proveedores.
- Calcular el costo de las recetas.
- Supervisar y capacitar a los ayudantes de cocina.

- Distribuir tareas entre el personal de cocina.
- Verificar que se cumplan las normas de higiene y seguridad.
- Controlar los tiempos de preparación.
- Revisar los pedidos antes de ser servidos.
- Gestionar el almacenamiento adecuado de alimentos.
- Controlar el uso y mantenimiento de equipos de cocina.
- Minimizar el desperdicio de alimentos.

2.7.5 Ayudantes de cocina (2 personas)

2.7.5.1 Funciones principales.

- Preparar los ingredientes (lavar, pelar, picar, cortar).
- Limpiar y desinfectar pescados y mariscos.
- Preparar salsas, aderezos y bases para ceviches.
- Asistir al chef en la preparación de platillos.
- Preparar guarniciones y acompañamientos.
- Montar y decorar los platos según indicaciones.
- Controlar las fechas de vencimiento de productos.
- Organizar y almacenar ingredientes correctamente.
- Mantener el orden en el área de preparación.
- Lavar y desinfectar utensilios, ollas y equipos de cocina.
- Realizar la limpieza profunda de la cocina.
- Limpiar mesones, tablas de picar y áreas de trabajo.
- Barrer y trapear el piso de la cocina.
- Limpiar campanas extractoras y fogones.
- Sacar la basura y mantener limpios los contenedores.

- Limpiar refrigeradores y congeladores.
- Desinfectar áreas de manipulación de alimentos.
- Cumplir estrictamente las normas de higiene y seguridad alimentaria.
- Apoyar en el control de inventario.
- Recibir y verificar mercadería.

2.8 Diagrama FODA

A continuación, se muestra el diagrama de FODA actual de la cevichería:

Figura 11

FODA



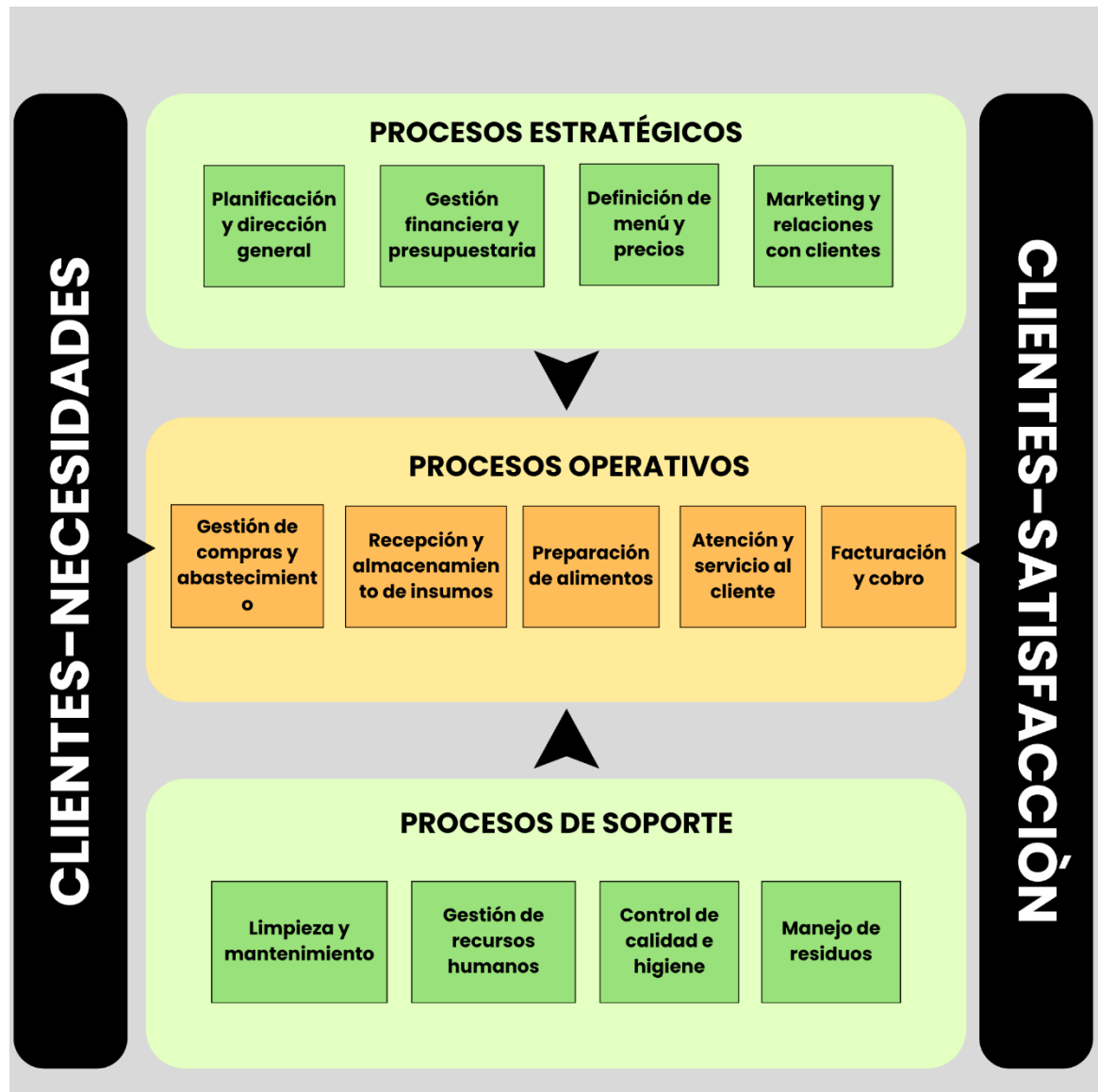
Fuente: Información brindada por el administrador.

2.9 Procesos Operativos en cada línea

A continuación, se muestra el diagrama de procesos operativos por línea de la cevichería:

Figura 12

Mapa de Procesos



Fuente: Realizado por el autor con información brindada por el administrador.

2.10 Procesos críticos

En este apartado, se procede a detallar cada uno de los procesos críticos y a su vez, se realiza un detalle del mismo incluyendo aspectos como frecuencia, insumos, responsables, entre otros. Esto variara conforme el proceso:

2.10.1 Gestión de compras y abastecimiento

Su objetivo principal, es asegurar el suministro oportuno de ingredientes frescos y de calidad para la operación diaria. A continuación, se detalla este proceso.

2.10.1.1 Planificación de Compras.

El responsable puede ser el Gerente o el jefe de Cocina, la frecuencia es diaria ya sea la tarde anterior o la madrugada. Y los insumos críticos son pescado Wahoo, camarón, concha, calamar, cangrejo, pulpo.

Tabla 8

Detalle del proceso

Paso	Actividad	Tiempo	Herramienta
1	Revisar inventario actual	15 min	Revisión física
2	Estimar demanda del día siguiente	10 min	Histórico de ventas
3	Elaborar lista de compras	10 min	Cuaderno/WhatsApp
4	Contactar a proveedores	15 min	Llamada/WhatsApp
5	Confirmar precios y disponibilidad	10 min	Llamada telefónica

Fuente: Autoría Propia

2.10.1.2 Compra en Mercado/Proveedores.

El responsable puede ser el Gerente o una persona designada, el horario es de 5:00 a 7:00 AM. Los criterios de calidad al comprar, deben ser que los ojos sean brillantes (pescado), olor fresco a mar, textura firme.

Tabla 9

Detalle del proceso

Paso	Actividad	Tiempo	Ubicación
1	Traslado al mercado/proveedor	20 min	Mercado de mariscos
2	Inspección visual de productos	15 min	Puesto del proveedor
3	Verificar frescura (olor, textura, color)	10 min	En sitio
4	Negociar precio y cantidad	10 min	En sitio
5	Realizar pago	5 min	En sitio
6	Transporte al local	20 min	Vehículo

Fuente: Autoría Propia

2.10.1.3 Compra de Insumos Secos y Vegetales.

El responsable puede es el Gerente, el horario es de 5:00 a 7:00 AM. Los criterios de calidad al comprar, deben ser que los ojos sean brillantes (pescado), olor fresco a mar, textura firme.

Tabla 10

Detalle del proceso

Paso	Actividad	Frecuencia
1	Revisar stock de cebolla, limón, tomate, cilantro	Diaria
2	Comprar vegetales frescos	Diaria

3	Revisar stock de aceite, sal, condimentos	Semanal
4	Comprar insumos secos	Semanal

Fuente: Autoría Propia

2.10.2 Recepción y almacenamiento

Su objetivo es, garantizar la correcta recepción, verificación y almacenamiento de todos los insumos. A continuación, se detalla este proceso:

2.10.2.1 Recepción de Mariscos y Pescado.

El responsable puede ser el jefe o ayudante de Cocina, los controles de calidad que deben existir son: Temperatura del producto: $< 4^{\circ}\text{C}$, que tenga ausencia de mal olor, la textura sea firme al tacto y posea el color característico de cada especie.

Tabla 11

Detalle del proceso

Paso	Actividad	Criterio de Aceptación	Tiempo
1	Descargar productos en área de recepción	Empaque íntegro	5 min
2	Verificar cantidad vs. orden de compra	Coincidencia exacta	5 min
3	Inspección organoléptica	Frescura certificada	10 min
4	Pesar y registrar	Peso correcto	5 min
5	Rechazar productos no conformes	Si aplica	Variable

Fuente: Autoría Propia

2.10.2.2 Limpieza Inicial.

Los responsables son los ayudantes de Cocina.

Tabla 12*Detalle del proceso*

Paso	Actividad	Tiempo	Material
1	Lavar mariscos con agua fría	10 min	Agua potable
2	Limpiar pescado (escamas, vísceras)	15 min	Cuchillo, tabla
3	Desinfectar con agua clorada	5 min	Cloro alimentario
4	Enjuagar con agua potable	5 min	Agua limpia

Fuente: Autoría Propia**2.10.2.3 Almacenamiento.**

Los responsables son los ayudantes de cocina o el jefe de cocina; el sistema de rotación de los productos es PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir)

Tabla 13*Condiciones de Almacenamiento*

Producto	Ubicación	Temperatura	Tiempo Máximo
Pescado fresco	Refrigerador	0-4°C	24 horas
Camarón	Refrigerador	0-4°C	24 horas
Concha	Refrigerador	0-4°C	24 horas
Calamar	Refrigerador	0-4°C	24 horas
Cangrejo	Refrigerador	0-4°C	24 horas
Pulpo	Refrigerador	0-4°C	24 horas
Vegetales	Refrigerador	4-8°C	2-3 días
Insumos secos	Despensa	Ambiente	Según empaque

Fuente: Autoría Propia

2.10.3 Preparación de Alimentos

Su objetivo principal es, preparar los platos del menú según estándares de calidad, sabor y presentación. A continuación, se detalla este proceso:

2.10.3.1 Línea de Ceviches.

En primer lugar, el ceviche de Wahoo, el responsable es el jefe de Cocina, el tiempo total de preparación es de 25 a 27 minutos, las guarniciones pueden ser chifle, canguil o maíz tostado.

Tabla 14

Proceso de preparación

Paso	Actividad	Tiempo	Especificaciones
1	Cortar pescado en cubos de 1.5 cm	5 min	Corte uniforme
2	Exprimir limón fresco	3 min	8-10 limones/porción
3	Mezclar pescado con jugo de limón	2 min	Cubrir todo el pescado
4	Picar cebolla colorada en juliana	3 min	Corte fino
5	Picar cilantro fresco	2 min	Finamente
6	Picar tomate	2 min	Cubos pequeños
7	Mezclar todos los ingredientes	2 min	Integrar uniformemente
8	Agregar sal y condimentos, dejar reposar	4-5 min	Al gusto
9	Emplatar y decorar	2 min	Presentación atractiva

Fuente: Autoría Propia

Por otro lado, está el ceviche mariner, el responsable es el jefe de Cocina o el ayudante de cocina, el tiempo total de preparación es de 28 a 30 minutos.

Tabla 15*Proceso de preparación*

Paso	Actividad	Tiempo	Ingredientes
1	Cortar pescado Wahoo	3 min	150g
2	Limpiar y picar concha	3 min	100g
3	Limpiar camarón	3 min	100g
4	Cortar calamar en anillos	3 min	80g
5	Limpiar y cortar cangrejo	4 min	80g
6	Cortar pulpo cocido	2 min	80g
7	Preparar base de limón	3 min	10-12 limones
8	Mezclar todos los mariscos	2 min	Integrar
9	Agregar vegetales (cebolla, tomate, cilantro)	3 min	Picados
10	Sazonar y emplatar	2 min	Sal, pimienta

Fuente: Autoría Propia

Y como último punto, está el ceviche de concha, el responsable es el jefe de Cocina o el ayudante de cocina, el tiempo total de preparación es de 22 a 25 minutos.

Tabla 16*Proceso de preparación*

Paso	Actividad	Tiempo
1	Limpiar conchas negras	5 min
2	Verificar que estén abiertas (vivas)	2 min
3	Extraer carne de la concha	5 min
4	Lavar con agua fría	2 min

5	Preparar base de limón	3 min
6	Mezclar con vegetales	3 min
7	Emplatar	2 min

Fuente: Autoría Propia

2.10.3.2 Línea de Encebollados.

En primer lugar, está el encebollado de 5 mariscos, el responsable es el jefe de Cocina, el tiempo total de preparación es de 48 a 50 minutos, sus acompañantes pueden ser chifle, limón y ají.

Tabla 17

Proceso de preparación

Paso	Actividad	Tiempo	Temperatura
1	Preparar caldo base (agua, yuca, especias)	20 min	Hervir
2	Cocinar pescado en el caldo	10 min	90°C
3	Cocinar mariscos (camarón, concha, calamar, cangrejo)	8 min	90°C
4	Preparar encurtido de cebolla	5 min	Fría
5	Agregar cilantro y condimentos	2 min	-
6	Servir caliente con yuca	3 min	70-80°C

Fuente: Autoría Propia

En segundo lugar, está el encebollado sencillo de pescado, el responsable es el jefe de Cocina o el ayudante, el tiempo total de preparación es de 52 a 55 minutos, sus acompañantes pueden ser chifle, limón y ají.

Tabla 18*Proceso de preparación*

Paso	Actividad	Tiempo
1	Preparar caldo base	20 min
2	Cocinar yuca	15 min
3	Agregar pescado	10 min
4	Preparar encurtido	5 min
5	Servir	2 min

Fuente: Autoría Propia**2.10.3.3 Línea de Arroces.**

En primer lugar, está el arroz marinero, el responsable es el jefe de Cocina, el tiempo total de preparación es de 37 a 40 minutos, tiene un rendimiento de 2 a 3 porciones.

Tabla 19*Proceso de preparación*

Paso	Actividad	Tiempo	Ingredientes
1	Sofreír ajo, cebolla, pimiento	5 min	Aceite, vegetales
2	Agregar arroz	2 min	2 tazas
3	Agregar caldo de mariscos	3 min	4 tazas
4	Cocinar a fuego medio	15 min	Tapar
5	Agregar mariscos (camarón, calamar, concha)	5 min	Pre-cocidos
6	Dejar reposar	5 min	Fuego apagado
7	Emplatar y decorar	2 min	Perejil

Fuente: Autoría Propia

Luego está, está el arroz mixto, el responsable es el jefe de Cocina, el tiempo total de preparación es de 40 a 45 minutos.

Tabla 20

Proceso de preparación

Paso	Actividad	Tiempo	Ingredientes
1	Sofreír ajo, cebolla, pimiento	5 min	Aceite, vegetales
2	Agregar arroz	2 min	2 tazas
3	Agregar caldo de mariscos	3 min	4 tazas
4	Cocinar a fuego medio	15 min	Tapar
5	Agregar mariscos en conjunto de pollo o carne	5 min	Pre-cocidos
6	Dejar reposar	5 min	Fuego apagado
7	Emplatar y decorar	2 min	Perejil

Fuente: Autoría Propia

2.10.3.4 Línea de Apanados.

En primer lugar, está el pescado apanado, el responsable es el jefe de Cocina o el ayudante, el tiempo total de preparación es de 27 a 30 minutos.

Tabla 21

Proceso de preparación

Paso	Actividad	Tiempo	Ingredientes
1	Filetear pescado	5 min	Wahoo
2	Sazonar con sal, ajo, comino	3 min	Condimentos
3	Pasar por harina	2 min	Harina de trigo
4	Pasar por huevo batido	2 min	2 huevos

5	Empanar con pan rallado	2 min	Pan molido
6	Freír en aceite caliente	8 min	180°C
7	Escurrir aceite	2 min	Papel absorbente
8	Emplatar con arroz y ensalada	3 min	Guarniciones

Fuente: Autoría Propia

Luego, está el pescado mixto, el responsable es el jefe de Cocina o el ayudante, el tiempo total de preparación es de 35 a 40 minutos.

Tabla 22

Proceso de preparación

Paso	Actividad	Tiempo	Ingredientes
1	Filetear el marisco	5 min	Wahoo, camarón o calamar
2	Sazonar con sal, ajo, comino	3 min	Condimentos
3	Pasar por harina	2 min	Harina de trigo
4	Pasar por huevo batido	2 min	2 huevos
5	Empanar con pan rallado	2 min	Pan molido
6	Freír en aceite caliente	8 min	180°C
7	Escurrir aceite	2 min	Papel absorbente
8	Emplatar con arroz y ensalada	3 min	Guarniciones

Fuente: Autoría Propia

2.10.3.5 Línea de Apanados.

En primer lugar, están los deditos del pescado, el responsable es el ayudante de cocina, el tiempo total de preparación es de 21 a 25 minutos.

Tabla 23*Proceso de preparación*

Paso	Actividad	Tiempo
1	Cortar pescado en tiras	5 min
2	Sazonar	3 min
3	Empanar (proceso triple)	5 min
4	Freír	6 min
5	Servir con salsas	2 min

Fuente: Autoría Propia

Finalmente, están la hayaca, el responsable es el jefe de cocina, el tiempo total de preparación es de 72 a 75 minutos.

Tabla 24*Proceso de preparación*

Paso	Actividad	Tiempo
1	Preparar masa de plátano verde	20 min
2	Preparar relleno (mariscos)	15 min
3	Amar hayaca en hoja de plátano	5 min
4	Cocinar al vapor	30 min
5	Servir	2 min

Fuente: Autoría Propia

2.10.4 Atención y servicio al cliente

Su objetivo principal es, brindar una experiencia de servicio excepcional desde la llegada hasta la salida del cliente. A continuación, se detalla este proceso:

2.10.4.1 Recepción del Cliente.

En primer lugar, las responsables son las meseras, el tiempo total de recepción es de 4 a 5 minutos.

Tabla 25

Proceso de recepción

Paso	Actividad	Tiempo	Estándar
1	Saludar cordialmente	30 seg	Sonrisa, contacto visual
2	Guiar a la mesa	30 seg	Mesa limpia y lista
3	Entregar menú	30 seg	Menú limpio
4	Ofrecer bebidas	1 min	Sugerencias del día
5	Dar tiempo para decidir	2-3 min	Sin presión

Fuente: Autoría Propia

2.10.4.2 Toma de Pedido.

En segundo lugar, las responsables son las meseras, el tiempo total de tomar un pedido es de 3 a 4 minutos.

Tabla 26

Proceso de toma de pedido

Paso	Actividad	Tiempo	Herramienta
1	Acercarse a la mesa	30 seg	Libreta
2	Escuchar pedido con atención	1 min	Anotar
3	Confirmar pedido	30 seg	Repetir
4	Preguntar preferencias especiales	30 seg	Alergias, picante
5	Explicar tiempo de espera	30 seg	Expectativa
6	Transmitir pedido a cocina	1 min	Comanda física/verbal

Fuente: Autoría Propia

2.10.4.3 Servicio de Alimentos.

En tercer lugar, las responsables son las meseras, el tiempo total de servir el servicio es de 2 a 3 minutos.

Tabla 27

Proceso de servicio

Paso	Actividad	Tiempo	Verificación
1	Verificar que el plato está completo	30 seg	Checklist visual
2	Transportar a la mesa	30 seg	Cuidado, equilibrio
3	Servir plato identificando contenido	30 seg	"Su ceviche marineró"
4	Ofrecer condimentos adicionales	30 seg	Ají, limón, sal
5	Desear buen provecho	15 seg	Cordialidad
6	Retirarse sin dar la espalda	15 seg	Protocolo

Fuente: Autoría Propia

2.10.4.4 Seguimiento Durante el Consumo.

En cuarto lugar, las responsables son las meseras, el tiempo total de realizar el seguimiento no tiene un tiempo definido.

Tabla 28

Proceso de seguimiento

Paso	Actividad	Frecuencia	Acción
1	Observar discretamente la mesa	Continua	Detectar necesidades
2	Preguntar satisfacción	5 min después	"¿Todo está bien?"
3	Retirar platos vacíos	Al terminar	Preguntar antes
4	Ofrecer postre/café	Al finalizar plato	Menú de postres

Fuente: Autoría Propia

2.10.4.5 Seguimiento Durante el Consumo.

En quinto lugar, las responsables son las meseras, el tiempo total de cierre y despedida es de 6 a 7 minutos.

Tabla 29

Proceso de cierre

Paso	Actividad	Tiempo	Objetivo
1	Preguntar si desea algo más	30 seg	Última oportunidad
2	Presentar cuenta	1 min	Clara y detallada
3	Recibir pago o dirigir a caja	1 min	Acompañar
4	Agradecer visita	30 seg	Sincero
5	Invitar a regresar	30 seg	"Los esperamos pronto"
6	Preparar mesa para siguiente cliente	3 min	Limpieza completa

Fuente: Autoría Propia

2.10.5 Facturación y cobro

Su objetivo principal es, procesar pagos de manera rápida, precisa y segura. A continuación, se detalla este proceso:

2.10.5.1 Preparación de cuenta.

En primer lugar, las responsables son las cajeras o las meseras, el tiempo total de preparación es de 4 minutos.

Tabla 30

Proceso de preparación de cuenta

Paso	Actividad	Tiempo	Sistema
1	Revisar comanda o pedido	1 min	Comanda física
2	Calcular total	1 min	Calculadora/mental

3	Verificar descuentos o promociones	30 seg	Si aplica
4	Imprimir o escribir cuenta	1 min	Papel/ticket
5	Presentar al cliente	30 seg	En mesa o caja

Fuente: Autoría Propia

2.10.5.2 Procesamiento de Pago.

En segundo lugar, la responsable es la cajera, el tiempo total de procesamiento de pago es de 5 a 7 minutos.

Tabla 31

Proceso de procesamiento de pago

Paso	Actividad	Tiempo	Método
1	Recibir pago del cliente	30 seg	Efectivo/tarjeta/transferencia
2	Verificar autenticidad (efectivo)	30 seg	Inspección visual
3	Procesar pago electrónico	1-2 min	Datáfono/app
4	Calcular cambio	30 seg	Si es efectivo
5	Entregar cambio o comprobante	30 seg	Verificar
6	Emitir factura si se solicita	2 min	Sistema RISE/SRI
7	Agradecer y despedir	30 seg	Cordialidad

Fuente: Autoría Propia

2.10.5.3 Cierre de Caja.

En tercer lugar, la responsable es la cajera, el tiempo total de del cierre de caja es de 45 a 50 minutos.

Tabla 32

Proceso de cierre de caja

Paso	Actividad	Tiempo	Frecuencia
1	Contar efectivo en caja	10 min	Al cierre

2	Verificar transacciones electrónicas	5 min	Al cierre
3	Sumar total de ventas	5 min	Al cierre
4	Comparar con registro de pedidos	5 min	Al cierre
5	Identificar discrepancias	5 min	Si existen
6	Elaborar reporte de cierre	10 min	Al cierre
7	Depositar efectivo en lugar seguro	5 min	Al cierre
8	Firmar y archivar reporte	2 min	Al cierre

Fuente: Autoría Propia

2.10.6 Limpieza y mantenimiento

Su objetivo principal es, mantener todas las áreas del restaurante en óptimas condiciones de higiene y funcionamiento:

2.10.6.1 Limpieza del área del comedor.

En primer lugar, las responsables son las meseras. A continuación, se detalla las actividades durante el servicio y al cierre.

Tabla 33

Proceso durante el servicio

Actividad	Frecuencia	Tiempo
Limpiar mesas después de cada cliente	Por turno	3 min/mesa
Barrer debajo de mesas	Según necesidad	2 min
Limpiar derrames inmediatamente	Inmediato	2-5 min
Reponer servilleteros y condimentos	Continuo	1 min
Actividad	Frecuencia	Tiempo

Fuente: Autoría Propia

Tabla 34*Proceso durante el cierre*

Actividad	Tiempo	Materiales
Limpiar todas las mesas y sillas	15 min	Desinfectante
Barrer todo el comedor	10 min	Escoba
Trapear el piso	15 min	Trapeador, cloro
Limpiar ventanas y puertas	10 min	Limpiavidrios
Organizar mobiliario	5 min	-
Limpiar baños	15 min	Desinfectante
Sacar basura	5 min	Bolsas

Fuente: Autoría Propia

2.11 Indicadores Actuales

El único indicador formal que existe es el de ventas diarias, el método consiste en el arqueo de la caja manual al cierre, esto se realiza de manera diaria a través del sistema Dobby (sistema de facturación), el responsable de esto es el cajero, los valores que se arrojan pueden ser de \$90-\$100 promedio, \$150-\$200 días buenos, \$50-\$80 días malos. Cabe recalcar que estos valores no se comparan con metas ni se analiza tendencias.

Cabe recalcar que existen varios indicadores que se manejan de manera informal, en la perspectiva financiera, al momento de determinar el gasto en compras, el método de revisión es a través de facturas o recibos, esto se realiza de manera diaria para el pescado y semanal lo restante. Otro de los indicadores que pueden ser medibles, pero se tratan de manera informal es el dinero que sobra, esto se realiza a través de un cálculo mental (Ventas - Gastos), se ejecuta con frecuencia diaria y no tiene una limitación, y así otros indicadores.

Cabe recalcar que, la cevichería actualmente opera con un sistema de medición de desempeño prácticamente inexistente, lo que representa una gran vulnerabilidad para su gestión y competitividad. La implementación del Cuadro de Mando Integral no es solo una mejora deseable, sino una necesidad urgente para profesionalizar la gestión, optimizar recursos y asegurar la sostenibilidad del negocio.

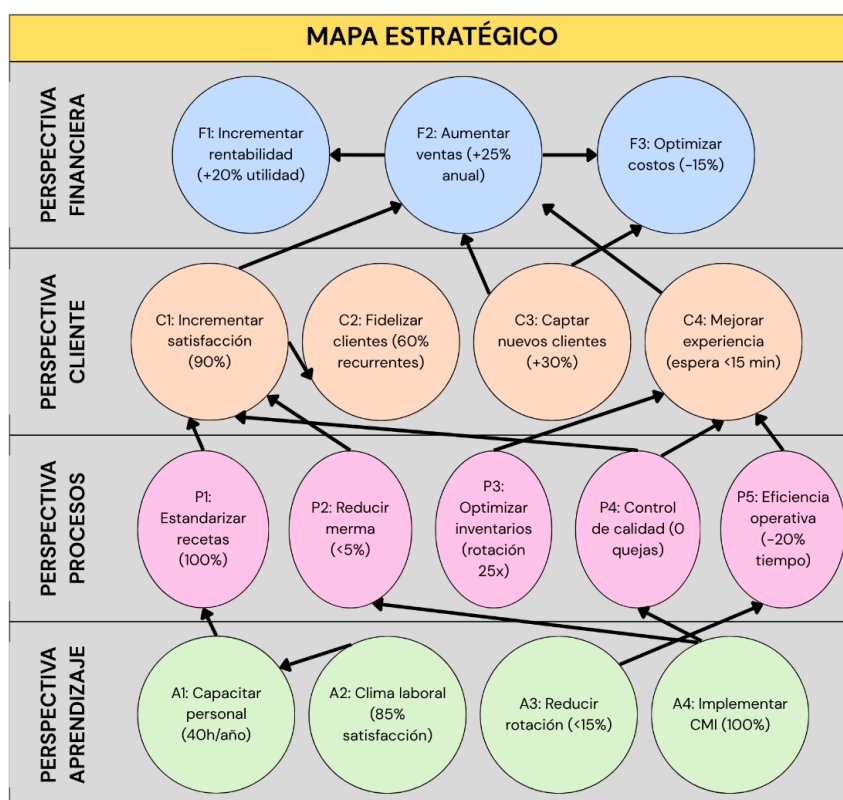
2.12 Mapa Estratégico

2.12.1 General de la Organización

En primer lugar, se realiza el mapa estratégico de la cevichería, teniendo en cuenta que es la situación actual de la cevichería conociendo ya previamente sus procesos críticos y sus indicadores:

Figura 13

Mapa Estratégico



Fuente: Realizado por el autor.

2.12.2 Por unidad de negocio

No se realizó un mapa estratégico, pero se recalca los aspectos en cada unidad de negocio los aspectos del mapa por unidad y en que se enfoca.

Tabla 35

Unidad de Negocio

MAPA POR UNIDAD: CEVICHERÍA (LOCAL)	MAPA POR UNIDAD: PRODUCCIÓN (COCINA)
Maximizar margen por mesa	Reducir costo por plato (-10%)
Reducir tiempo de espera (<12 min)	Estandarizar recetas (100%)
Optimizar rotación de mesas (3x/día)	Control de tiempos con Sistema Dobby
Coordinar cocina-salón eficientemente	Gestión PEPS de inventarios
Maximizar margen por mesa	Capacitación en manipulación
	Reducir costo por plato (-10%)

Fuente: Autoría Propia

2.13 Costos

2.13.1 De producción

A continuación, se detallarán los costos de producción, teniendo en cuenta todos los gastos directos e indirectos necesarios para operar el restaurante diariamente:

2.13.1.1 Costos Variables

Primero se detallarán los costos variables de las materias primas, insumos y complementos. Cabe recalcar que esto se basa en 30 días de operación.

Tabla 36*Materias Primas – Mariscos y Pescados*

Producto	Unidad	Precio	Consumo	Costo	Costo
		Unitario	Diario	Diario	Mensual
		(USD)	Promedio	(USD)	(USD)
Pescado Wahoo	Kg	\$4.50	8 kg	\$36.00	\$1,080.00
Camarón	Lb	\$3.50	6 lb	\$21.00	\$630.00
Concha negra	Docena	\$2.80	5 docenas	\$14.00	\$420.00
Calamar	Kg	\$3.80	3 kg	\$11.40	\$342.00
Cangrejo	Unidad	\$2.50	4 unidades	\$10.00	\$300.00
Pulpo	Kg	\$5.20	2 kg	\$10.40	\$312.00
SUBTOTAL				\$102.80	\$3,084.00
MARISCOS					

Fuente: Autoría Propia

Tabla 37*Materias Primas – Vegetales y Condimentos*

Producto	Unidad	Precio	Consumo	Costo	Costo
		Unitario	Diario	Diario	Mensual
		(USD)		(USD)	(USD)
Cebolla colorada	Kg	\$0.80	4 kg	\$3.20	\$96.00
Limón	Ciento	\$4.00	2 cientos	\$8.00	\$240.00
Tomate	Kg	\$0.90	3 kg	\$2.70	\$81.00
Cilantro	Atado	\$0.50	3 atados	\$1.50	\$45.00
Pimiento	Kg	\$1.20	1 kg	\$1.20	\$36.00
Ajo	Kg	\$3.50	0.3 kg	\$1.05	\$31.50

Yuca	Kg	\$0.60	5 kg	\$3.00	\$90.00
SUBTOTAL				\$20.65	\$619.50
VEGETALES					

Fuente: Autoría Propia

Tabla 38

Insumos Secos y Condimentos

Producto	Unidad	Precio Unitario (USD)	Consumo Mensual	Costo Mensual (USD)
Arroz	Quintal (45 kg)	\$35.00	1 quintal	\$35.00
Aceite vegetal	Galón	\$12.00	2 galones	\$24.00
Sal	Kg	\$0.50	5 kg	\$2.50
Comino	Lb	\$3.00	1 lb	\$3.00
Pimienta	Lb	\$4.50	0.5 lb	\$2.25
Mostaza	Frasco	\$2.80	2 frascos	\$5.60
Salsa de tomate	Frasco	\$2.50	3 frascos	\$7.50
Mayonesa	Frasco (500g)	\$3.20	2 frascos	\$6.40
SUBTOTAL				
INSUMOS				\$86.25
SECOS				

Fuente: Autoría Propia

Tabla 39

Empaque y Complementos

Producto	Unidad	Precio Unitario (USD)	Consumo Mensual	Costo Mensual (USD)
Platos desechables	Paquete (50 un)	\$4.50	4 paquetes	\$18.00

Vasos desechables	Paquete (50 un)	\$3.00	3 paquetes	\$9.00
Cubiertos plásticos	Paquete (100 un)	\$2.50	2 paquetes	\$5.00
Servilletas	Paquete (500 un)	\$3.50	3 paquetes	\$10.50
Fundas plásticas	Paquete (100 un)	\$2.00	2 paquetes	\$4.00
Chifles	Lb	\$1.80	15 lb	\$27.00
(acompañamiento)				
Canguil	Lb	\$1.50	10 lb	\$15.00
SUBTOTAL				\$88.50
EMPAQUE				

Fuente: Autoría Propia

A continuación, por motivo académico se sintetizarán los costos variables mensuales que tiene la cevichería:

Tabla 40

Síntesis

Categoría	Costo Mensual (USD)	% del Total Variable
Mariscos y pescados	\$3,084.00	78.5%
Vegetales y condimentos	\$619.50	15.8%
Insumos secos	\$86.25	2.2%
Empaque y complementos	\$88.50	2.3%
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$3,878.25	100%
COSTO VARIABLE DIARIO	\$129.28	

Fuente: Autoría Propia

2.13.1.2 Costos Fijos

Como continuación, se detallarán los costos fijos de los gastos operativos, gastos personales y otros gastos fijos. Cabe recalcar que esto se basa en 30 días de operación.

Tabla 41

Gastos Operativos Mensuales

Concepto	Costo Mensual (USD)	Notas
Alquiler del local	\$450.00	Ubicación céntrica
Energía eléctrica	\$120.00	Refrigeración y cocina
Agua potable	\$45.00	Consumo alto por limpieza
Gas (cilindros)	\$80.00	4 cilindros/mes
Internet	\$25.00	Plan básico
Teléfono	\$15.00	Línea fija
SUBTOTAL SERVICIOS	\$735.00	

Fuente: Autoría Propia

Tabla 42

Gastos de Personal

Puesto	Cantidad	Salario Mensual (USD)	Total Mensual (USD)
Gerente/Propietario	1	\$600.00	\$600.00
Chef Principal	1	\$500.00	\$500.00
Ayudante de cocina	2	\$450.00 c/u	\$900.00
Meseras	2	\$450.00 c/u	\$900.00
Cajera	1	\$450.00	\$450.00
TOTAL NÓMINA	7		\$3,350.00

Fuente: Autoría Propia

Tabla 43*Gastos de Personal*

Concepto	Costo Mensual (USD)	Frecuencia
Mantenimiento y reparaciones	\$80.00	Mensual
Productos de limpieza	\$60.00	Mensual
Uniformes del personal	\$30.00	Promedio mensual
Permisos y licencias	\$40.00	Promedio mensual
Publicidad básica	\$50.00	Mensual
Imprevistos	\$100.00	Fondo de contingencia
SUBTOTAL OTROS GASTOS	\$360.00	

Fuente: Autoría Propia

A continuación, por motivo académico se sintetizarán los costos fijos mensuales que tiene la cevichería:

Tabla 44*Síntesis*

Categoría	Costo Mensual (USD)	% del Total Fijo
Servicios básicos	\$735.00	16.5%
Nómina de personal	\$3,350.00	75.2%
Otros gastos operativos	\$360.00	8.1%
TOTAL COSTOS FIJOS	\$4,445.00	100%
COSTO FIJO DIARIO	\$148.17	

Fuente: Autoría Propia

Con toda la información, anteriormente conocida se puede determinar el punto de equilibrio. Teniendo en cuenta lo siguiente:

- Costos Fijos Mensuales: \$4,445.00
- Costo Variable por cliente: \$5.15 (promedio)
- Precio de venta promedio: \$10.00

El cálculo será:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$PE = \frac{\$4,445.00}{\$10 - \$5.15}$$

$$PE = 916 \frac{\text{clientes}}{\text{mes}} = 31 \frac{\text{clientes}}{\text{día}}$$

Con este cálculo se puede determinar que, la cevichería necesita atender mínimo 31 clientes diarios para cubrir todos sus costos.

2.13.2 De preparación por cada plato

A continuación, se va a detallar cada uno de los platos, y los costos de producción que tiene el mismo.

2.13.2.1 Ceviche de Pescado (Wahoo).

Considerando que el producto final tiene un peso de 300gr la porción.

Tabla 45

Costos P1

Ingrediente	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Pescado Wahoo	200g	\$4.50/kg	\$0.90
Limón	10 unidades	\$0.04/unidad	\$0.40
Cebolla colorada	80g	\$0.80/kg	\$0.06

Tomate	50g	\$0.90/kg	\$0.05
Cilantro	20g	\$0.50/atado	\$0.10
Sal y condimentos	-	-	\$0.05
Chifles	30g	\$1.80/lb	\$0.12
Canguil	20g	\$1.50/lb	\$0.07
Empaque (plato, servilleta)	1 set	-	\$0.15
COSTO TOTAL			\$1.90
PRECIO DE VENTA			\$5.00
MARGEN BRUTO			\$3.10 (62%)

Fuente: Autoría Propia

2.13.2.2 Ceviche Marinero (6 Mariscos).

Considerando que el producto final tiene un peso de 450gr la porción.

Tabla 46

Costos P2

Ingrediente	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Pescado Wahoo	100g	\$4.50/kg	\$0.45
Camarón	80g	\$7.70/kg	\$0.62
Concha	6 unidades	\$0.23/unidad	\$1.38
Calamar	60g	\$3.80/kg	\$0.23
Cangrejo	60g	\$2.50/unidad	\$0.63
Pulpo	50g	\$5.20/kg	\$0.26
Limón	12 unidades	\$0.04/unidad	\$0.48
Cebolla colorada	100g	\$0.80/kg	\$0.08

Tomate	60g	\$0.90/kg	\$0.05
Cilantro	25g	\$0.50/atado	\$0.13
Sal y condimentos	-	-	\$0.08
Chifles	40g	\$1.80/lb	\$0.16
Canguil	30g	\$1.50/lb	\$0.10
Empaque	1 set	-	\$0.20
COSTO TOTAL			\$4.85
PRECIO DE VENTA			\$12.00
MARGEN BRUTO			\$7.15 (59.6%)

Fuente: Autoría Propia

2.13.2.3 Ceviche Marinero (5 Mariscos).

Considerando que el producto final tiene un peso de 400gr la porción.

Tabla 47

Costos P3

Ingrediente	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Pescado Wahoo	100g	\$4.50/kg	\$0.45
Camarón	70g	\$7.70/kg	\$0.54
Concha	5 unidades	\$0.23/unidad	\$1.15
Calamar	60g	\$3.80/kg	\$0.23
Cangrejo	60g	\$2.50/unidad	\$0.63
Limón	10 unidades	\$0.04/unidad	\$0.40
Vegetales y condimentos	-	-	\$0.30
Complementos y empaque	-	-	\$0.40

COSTO TOTAL	\$4.10
PRECIO DE VENTA	\$10.00
MARGEN BRUTO	\$5.90 (59%)

Fuente: Autoría Propia

2.13.2.4 Ceviche de pulpo.

Considerando que el producto final tiene un peso de 280 gr de producto terminado.

Tabla 48

Costos P4

Ingrediente	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Pulpo cocido	200g	\$5.20/kg	\$1.04
Limón	10 unidades	\$0.04/unidad	\$0.40
Vegetales	-	-	\$0.25
Complementos y empaque	-	-	\$0.35
COSTO TOTAL			\$2.04
PRECIO DE VENTA			\$6.00
MARGEN BRUTO			\$3.96 (66%)

Fuente: Autoría Propia

2.13.2.5 Ceviche de concha.

Considerando que el producto final tiene un peso de 250gr el producto terminado.

Tabla 49

Costos P5

Ingrediente	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Concha negra	12 unidades	\$0.23/unidad	\$2.76

Limón	8 unidades	\$0.04/unidad	\$0.32
Vegetales	-	-	\$0.20
Complementos y empaque	-	-	\$0.35
COSTO TOTAL			\$3.63
PRECIO DE VENTA			\$8.00
MARGEN BRUTO			\$4.37 (54.6%)

Fuente: Autoría Propia

2.13.2.6 Encebollado (5 mariscos).

Considerando que el producto final tiene un peso de 500gr el producto terminado.

Tabla 50

Costos P6

Ingrediente	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Pescado	120g	\$4.50/kg	\$0.54
Camarón	50g	\$7.70/kg	\$0.39
Concha	4 unidades	\$0.23/unidad	\$0.92
Calamar	40g	\$3.80/kg	\$0.15
Cangrejo	40g	\$2.50/unidad	\$0.42
Yuca	150g	\$0.60/kg	\$0.09
Cebolla colorada	100g	\$0.80/kg	\$0.08
Especias y condimentos	-	-	\$0.15
Chifles	30g	\$1.80/lb	\$0.12
Empaque	1 set	-	\$0.20
COSTO TOTAL			\$3.06
PRECIO DE VENTA			\$8.00
MARGEN BRUTO			\$4.94 (61.8%)

Fuente: Autoría Propia

2.13.2.7 Encebollado sencillo de mariscos.

Considerando que el producto final tiene un peso de 450gr el producto terminado.

Tabla 51

Costos P7

Ingrediente	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Pescado Wahoo	200g	\$4.50/kg	\$0.90
Yuca	180g	\$0.60/kg	\$0.11
Cebolla colorada	80g	\$0.80/kg	\$0.06
Especias y condimentos	-	-	\$0.12
Chifles	30g	\$1.80/lb	\$0.12
Empaque	1 set	-	\$0.18
COSTO TOTAL			\$1.49
PRECIO DE VENTA			\$4.50
MARGEN BRUTO			\$3.01 (66.9%)

Fuente: Autoría Propia

2.13.2.8 Encebollado sencillo de mariscos.

Considerando que el producto final tiene un peso de 400gr el producto terminado.

Tabla 52

Costos P8

Ingrediente	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Arroz cocido	200g	\$0.78/kg	\$0.16
Camarón	80g	\$7.70/kg	\$0.62
Calamar	60g	\$3.80/kg	\$0.23
Concha	4 unidades	\$0.23/unidad	\$0.92

Vegetales (cebolla, pimiento, ajo)	-	-	\$0.30
Aceite y condimentos	-	-	\$0.20
Empaque	1 set	-	\$0.18
COSTO TOTAL			\$2.61
PRECIO DE VENTA			\$7.00
MARGEN BRUTO			\$4.39 (62.7%)

Fuente: Autoría Propia

2.13.2.9 Arroz Mixto.

Considerando que el producto final tiene un peso de 400gr el producto terminado.

Tabla 53

Costos P9

Ingrediente	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Arroz cocido	200g	\$0.78/kg	\$0.16
Pollo o carne	100g	\$3.20/kg	\$0.32
Camarón	50g	\$7.70/kg	\$0.39
Vegetales y condimentos	-	-	\$0.35
Aceite	-	-	\$0.15
Empaque	1 set	-	\$0.18
COSTO TOTAL			\$1.55
PRECIO DE VENTA			\$5.50
MARGEN BRUTO			\$3.95 (71.8%)

Fuente: Autoría Propia

2.13.2.10 Pescado Apanado.

Considerando que el producto final tiene un peso de 450gr el producto terminado.

Tabla 54

Costos P10

Ingrediente	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Filete de pescado	200g	\$4.50/kg	\$0.90
Harina	50g	\$0.80/kg	\$0.04
Huevo	1 unidad	\$0.15/unidad	\$0.15
Pan rallado	50g	\$1.50/kg	\$0.08
Aceite para freír	-	-	\$0.25
Arroz	150g	\$0.78/kg	\$0.12
Ensalada (lechuga, tomate)	-	-	\$0.30
Empaque	1 set	-	\$0.18
COSTO TOTAL			\$2.02
PRECIO DE VENTA			\$6.00
MARGEN BRUTO			\$3.98 (66.3%)

Fuente: Autoría Propia

2.13.2.11 Apanado Mixto.

Considerando que el producto final tiene un peso de 500gr el producto terminado.

Tabla 55

Costos P11

Ingrediente	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Filete de pescado	120g	\$4.50/kg	\$0.54
Camarón	60g	\$7.70/kg	\$0.46

Calamar	60g	\$3.80/kg	\$0.23
Empanizado (harina, huevo, pan)	-	-	\$0.30
Aceite para freír	-	-	\$0.30
Arroz y ensalada	-	-	\$0.45
Empaque	1 set	-	\$0.20
COSTO TOTAL			\$2.48
PRECIO DE VENTA			\$8.00
MARGEN BRUTO			\$5.52 (69%)

Fuente: Autoría Propia

2.13.2.12 Deditos de Pescado.

Considerando que el producto final tiene un peso de 200gr el producto terminado.

Tabla 56

Costos P12

Ingrediente	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Pescado en tiras	180g	\$4.50/kg	\$0.81
Empanizado	-	-	\$0.25
Aceite para freír	-	-	\$0.20
Salsas	-	-	\$0.15
Empaque	1 set	-	\$0.15
COSTO TOTAL			\$1.56
PRECIO DE VENTA			\$4.50
MARGEN BRUTO			\$2.94 (65.3%)

Fuente: Autoría Propia

2.13.2.13 Hayaca.

Considerando que el producto final tiene un peso de 350gr el producto terminado.

Tabla 57

Costos P13

Ingrediente	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Ingrediente	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Masa de plátano verde	200g	\$0.40/kg	\$0.08
Relleno de mariscos	100g	Variable	\$1.20
Hoja de plátano	1 unidad	\$0.10/unidad	\$0.10
Condimentos	-	-	\$0.15
Empaque	1 set	-	\$0.15
COSTO TOTAL			\$1.68
PRECIO DE VENTA			\$5.00
MARGEN BRUTO			\$3.32 (66.4%)

Fuente: Autoría Propia

Realizando el análisis de los resultados, se puede indicar que los platos más rentables fueron: Arroz Mixto - 71.8% de margen; Apanado Mixto - 69.0% de margen; Pescado Apanado - 66.3% de margen.

2.14 Informe de los resultados de la encuesta

Antes de proceder a realizar el informe de los resultados de la encuesta, cabe recalcar que se escogieron 10 clientes al azar, la cevichería tiene 3 proveedores y 7 empleados.

2.14.1 Clientes

En el anexo 6, se muestra la matriz de encuesta llena en lo que respecta la tabulación de datos para este aspecto.

Figura 14

Encuesta Cliente



Fuente: Realizado por el autor.

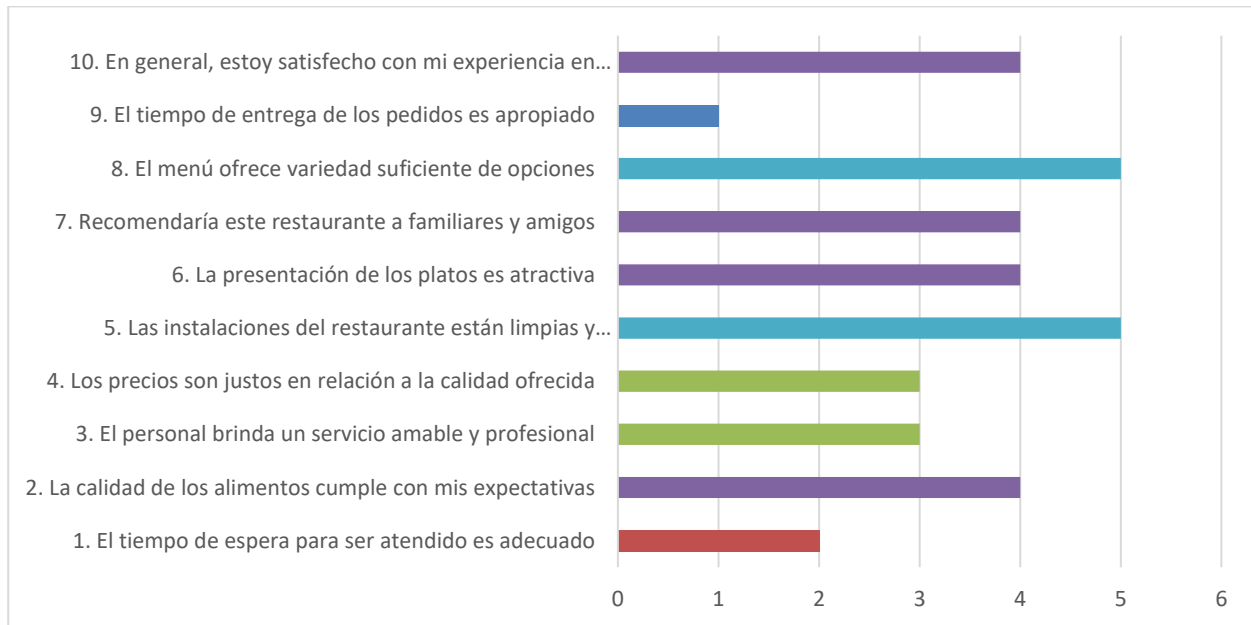
El análisis de la encuesta realizada con la escala de Likert revela resultados mayormente positivos, con puntuaciones que oscilan entre 2 y 5 puntos. Las fortalezas principales del restaurante se concentran en la variedad del menú (5 puntos) y la limpieza de las instalaciones (5 puntos), aspectos que los clientes valoran significativamente. Instalaciones y aspectos clave suman 5 puntos, valorados por clientes. Satisfacción general llega a 4 puntos para experiencia favorable. Sin embargo, esperas para atención (2 puntos) y entregas (1 punto) bajan calificaciones críticas. La recomendación estratégica es priorizar la optimización de los tiempos de servicio, ya que resolver estos cuellos de botella operacionales podría elevar significativamente la satisfacción general y potenciar las fortalezas existentes del restaurante.

2.14.2 Empleados

En el anexo 7, se muestra la matriz de encuesta llena en lo que respecta la tabulación de datos para este aspecto.

Figura 15

Encuesta Empleados



Fuente: Realizado por el autor.

El análisis de satisfacción laboral muestra resultados mixtos con aspectos destacados y áreas de preocupación. La comunicación entre compañeros (5 puntos) sobresale como la fortaleza principal, seguida por el conocimiento de responsabilidades y herramientas de trabajo (ambos con 4 puntos).

2.14.3 Proveedores

En el anexo 8, se muestra la matriz de encuesta llena en lo que respecta la tabulación de datos para este aspecto.

Figura 16

Encuesta Proveedores



Fuente: Realizado por el autor.

El análisis de la relación con proveedores muestra resultados satisfactorios en aspectos clave de la gestión comercial. Precios y atención del personal rondan 3 puntos estables. Proveedores dan 4 puntos en relaciones, pagos y comunicación para asociaciones sólidas.

Anticiparse a los pedidos y la calidad en 3 puntos señalan tropiezos en la planificación del día a día. No prever los pedidos deja sin insumos o manda entregas a las prisas, mientras que no aclarar bien qué calidad se quiere arma líos sobre lo que toca entregar. La jugada clave pasa por armar un sistema de planeación más firme que calcule necesidades con tino y ponga reglas claras sobre calidad.

2.15 Análisis de resultados de la entrevista

La entrevista muestra un negocio con 27 años de trayectoria formal que funciona con un manejo tradicional e intuitivo. El dueño muestra dedicación real por la calidad de los productos y la satisfacción de la clientela, priorizando la frescura de los mariscos. No obstante, la

planificación estratégica queda corta, ya que depende de la oferta estacional y controles económicos simples sin metas numéricas ni planes de expansión claros.

Las decisiones vienen de la experiencia del dueño, corazonadas y comentarios al vuelo de clientes y empleados. Eso acelera el trabajo diario, pero sin números en orden abre riesgos en movidas grandes como remodelar o sacar platos nuevos. Calcular ventas solo mirando la semana pasada no alcanza para ver venir los cambios del mercado. Sumado a eso, vigilar con visitas y checar caja todos los días salta indicadores serios y revisiones financieras de mes. El sistema de cuentas se queda en lo mínimo y frena checar ganancias por plato o si la operación rinde. Lo mejor es que el dueño está dispuesto a modernizarse. Entonces, tapar ese hueco de conocimiento con algo como el Cuadro de Mando Integral cambiaría todo. Un plan armado pondría números clave, puliría inventarios, calcularía ventas al pelo y apuntalaría estrategias con datos duros, mezclando lo que ya saben con formas nuevas para crecer firme.

Capítulo 3

3 Propuesta de Mejora

3.1 Justificación

En este capítulo se presenta el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) para la cevichería ubicada en Manta. La propuesta se estructura en seis componentes principales que sistematizan la gestión empresarial mediante indicadores medibles, iniciativas estratégicas concretas y un plan de implementación gradual. El CMI propuesto integra las cuatro perspectivas clásicas (financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento) adaptadas a las particularidades del sector de servicios alimenticios ecuatoriano.

La sistematización cubre desde fijar objetivos estratégicos hasta medir el impacto previsto. En el medio, incluye crear indicadores clave de desempeño (KPIs), plantear acciones concretas, organizar la puesta en marcha, armar controles de seguimiento y calcular el presupuesto necesario. Todo se basa en los resultados del diagnóstico del Capítulo 2, sobre todo en los fallos detectados en tiempos de atención, formación del equipo, organización de compras y manejo de gastos.

3.2 Diseño del Cuadro Integral

El diseño del Cuadro de Mando Integral para la cevichería se fundamenta en la metodología de Kaplan y Norton (1996), adaptada al contexto específico de empresas de servicios alimenticios en Ecuador. La estructura propuesta integra las cuatro perspectivas tradicionales del CMI, estableciendo relaciones causa-efecto que vinculan el aprendizaje y desarrollo del personal con la mejora de procesos internos, la satisfacción del cliente y, finalmente, los resultados financieros.

3.2.1 Objetivos Estratégicos por Perspectiva

Los objetivos estratégicos se han formulado considerando la visión 2030 de la empresa y los hallazgos del diagnóstico situacional. Cada perspectiva contiene entre 3 y 4 objetivos específicos, medibles y alcanzables en un horizonte temporal de corto (1 año), mediano (2-3 años) y largo plazo (4-5 años).

3.2.1.1 Perspectiva Financiera.

Esta perspectiva se enfoca en la sostenibilidad económica y rentabilidad del negocio. Los objetivos financieros establecidos responden a la necesidad de incrementar ingresos, optimizar costos y mejorar márgenes de utilidad.

Tabla 58

Perspectiva Financiera

Código	Objetivo Estratégico	Justificación
F1	Incrementar los ingresos mensuales en un 25% en los próximos 18 meses	El diagnóstico reveló que la cevichería tiene potencial de crecimiento mediante mejora del servicio y optimización de rotación de mesas. El incremento del 25% es realista considerando la ubicación estratégica y la reputación.
F2	Reducir el costo de alimentos como porcentaje de ventas del 78.5% al 70% en 12 meses	El análisis de costos mostró que los mariscos y pescados representan el 78.5% de los costos variables. La reducción al 70% es factible mediante mejor negociación con proveedores, control de porciones y gestión PEPS del inventario.
F3	Aumentar el margen de utilidad neta del 12% actual al 18% en 24 meses	La mejora en márgenes se logrará mediante el incremento de ingresos, reducción de costos operativos y mejora en la eficiencia de procesos. El objetivo del 18% es alcanzable y competitivo para el sector.
F4	Incrementar el ticket promedio de \$8.50 a \$11.00 en 12 meses	El incremento del ticket promedio se logrará mediante estrategias de venta sugerida, combos y mejora en la presentación de platos premium. El aumento de \$2.50 representa un 29% de mejora y es coherente con la propuesta de valor.

Fuente: Autoría Propia

3.2.1.2 Perspectiva del Cliente.

Esta perspectiva se centra en la propuesta de valor al cliente y en los atributos que generan satisfacción, lealtad y recomendación. Los objetivos responden a las deficiencias identificadas en tiempos de espera y servicio.

Tabla 59

Perspectiva del Cliente

Código	Objetivo Estratégico	Justificación
C1	Reducir el tiempo promedio de espera para ser atendido de 15 minutos a 5 minutos en 6 meses	La encuesta a clientes mostró que el tiempo de espera obtuvo solo 2 puntos (escala Likert), siendo el aspecto más crítico. La reducción a 5 minutos mejorará significativamente la satisfacción y permitirá mayor rotación de mesas.
C2	Alcanzar un índice de satisfacción del cliente (NPS) superior a 75% en 12 meses	Actualmente no existe medición formal de satisfacción. Implementar el NPS permitirá monitorear sistemáticamente la experiencia del cliente. El objetivo del 75% es ambicioso pero alcanzable con las mejoras propuestas.
C3	Incrementar la tasa de clientes recurrentes del 40% al 60% en 18 meses	La fidelización de clientes reduce costos de adquisición y aumenta el valor de vida del cliente. El incremento al 60% es realista mediante programas de lealtad, mejora del servicio y comunicación personalizada.
C4	Reducir el tiempo de entrega de pedidos de 20 minutos a 12 minutos en 9 meses	El tiempo de entrega obtuvo 1 punto en la encuesta, siendo la calificación más baja. La reducción a 12 minutos es posible mediante estandarización de recetas, mejor organización de cocina y sistema de gestión de pedidos.

Fuente: Autoría Propia

3.2.1.3 Perspectiva de Procesos Internos.

Esta perspectiva destaca los procesos clave que la empresa necesita ejecutar a la perfección para cumplir con lo que esperan los clientes y los accionistas. Así, los objetivos priorizan la eficiencia operativa, la calidad en cada paso y un mejor manejo de la cadena de suministro.

Tabla 60

Perspectiva del Cliente

Código	Objetivo Estratégico	Justificación
P1	Estandarizar todas las recetas del menú en seis meses	Hoy no hay recetas por escrito ni porciones fijas, por lo que el sabor, la presentación y los costos varían. Con esta medida se logra consistencia en todo y se simplifica la formación de quienes entren nuevos.
P2	Bajar el desperdicio de materia prima del 8% al 4% en un año	El estudio de procesos mostró pérdidas altas por porciones sin control, almacenamiento flojo e inventarios mal llevados. Lograr el 4% libera recursos importantes en costos de insumos.
P3	Poner en marcha el sistema PEPS para inventarios en tres meses	Ahora los inventarios van en cuadernos y al desorden, lo que deja mariscos viejos. El PEPS –primero en entrar, primero en salir– mantiene todo fresco y corta las pérdidas por vencimiento.
P4	Subir la rotación de mesas a tres turnos por mesa en hora punta (12:00-14:00) en nueve meses	De momento cada mesa da para 1.5 o 2 grupos en ese horario. Acelerar el servicio y la limpieza permite triplicar el uso sin gastar en más espacio.

Fuente: Autoría Propia

3.2.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

En este punto se definen las bases que la empresa debe fortalecer para avanzar sin parar. Por eso, el foco cae en las habilidades del equipo, los sistemas de datos, la motivación diaria y el ambiente laboral.

Tabla 61*Perspectiva del Cliente*

Código	Objetivo Estratégico	Justificación
A1	Formar al 100% del personal en atención al cliente, manejo de alimentos y operaciones en seis meses	Las encuestas a empleados dieron solo 2 puntos en capacitación actual. Un plan ordenado eleva el rendimiento, baja errores y da seguridad a todos en su puesto.
A2	Reducir la rotación de personal del 30% anual al 15% en 18 meses	La rotación elevada genera gastos altos en reclutamiento y capacitación, y afecta directamente la calidad del servicio. Fomentar un mejor ambiente laboral mediante reconocimientos y trayectorias profesionales claras permite bajar hasta el 15%
A3	Instalar un sistema digital para pedidos e inventarios en cuatro meses	Hoy todo se maneja en papel y WhatsApp, lo que provoca errores frecuentes. Una solución digital acelera los procesos, asegura exactitud y proporciona datos fiables para decisiones estratégicas.
A4	Llegar a más del 80% en satisfacción laboral en un año	Personal motivado ofrece un mejor servicio y permanece más tiempo en la empresa. Este objetivo se alcanza con horarios flexibles, diálogo constante y recompensas por desempeño.

Fuente: Autoría Propia

3.2.2 Mapa Estratégico Integrado

El mapa estratégico representa visualmente las relaciones causa-efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del CMI. Esta herramienta facilita la comprensión de cómo las inversiones en aprendizaje y crecimiento del personal impulsan mejoras en procesos internos, que a su vez generan mayor satisfacción del cliente y finalmente mejoran los resultados financieros.

3.2.3 Relaciones Causa-Efecto del Mapa Estratégico

El mapa estratégico de la cevichería establece las siguientes cadenas causales:

Tabla 62

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento → Perspectiva de Procesos Internos

A1: Capacitación del personal	P1: Estandarización de recetas + P2: Reducción de desperdicios
A3: Sistema digital	P3: Gestión PEPS inventarios + P4: Optimización rotación mesas
A2 + A4: Personal motivado y estable	Todos los procesos internos (mejor ejecución)

Fuente: Autoría Propia

Tabla 63

Perspectiva de Procesos Internos Perspectiva del Cliente

P1: Recetas estandarizadas	C4: Menor tiempo de entrega + C2: Mayor satisfacción
P4: Rotación optimizada	C1: Menor tiempo de espera
P2 + P3: Control calidad/inventario	C2: Mayor satisfacción + C3: Mayor recurrencia

Fuente: Autoría Propia

Tabla 64*Perspectiva del Cliente Perspectiva Financiera*

C1: Menor tiempo espera	F1: Mayor rotación = Más ingresos
C2 + C3: Satisfacción y fidelización	F1 + F4: Más visitas + Mayor ticket promedio
C4: Entrega rápida	F1: Mayor capacidad de atención

Fuente: Autoría Propia**Tabla 65***Efecto de Procesos Internos en Resultados Financieros (relación directa)*

P1 + P2: Recetas estándar + Menos desperdicio	F2: Reducción de costos de alimentos
P3: Gestión PEPS	F2: Menos pérdidas por caducidad
F1 + F2: Más ingresos + Menos costos	F3: Incremento del margen de utilidad neta

Fuente: Autoría Propia

Nota: El mapa estratégico completo se presenta en formato visual en el Anexo 9, mostrando las cuatro perspectivas en niveles jerárquicos conectados mediante flechas que representan las relaciones causa-efecto descritas.

3.2.4 Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Para cada objetivo estratégico se han definido indicadores específicos, medibles y relevantes que permiten evaluar el grado de cumplimiento. Los KPIs incluyen fórmula de cálculo, frecuencia de medición, meta a alcanzar, responsable y sistema de semáforos para visualización rápida del estado.

3.2.4.1 Tabla de Indicadores (Resumen).

A continuación, se detalla cómo se desglosa de donde surgirá cada fórmula, y en los anexos (Anexo 10) se presentará la interfaz del Excel:

Tabla 66

Tabla de Indicadores

Obj.	Indicador (KPI)	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
PERSPECTIVA FINANCIERA					
F1	Crecimiento de Ingresos Mensuales	$((\text{Ing. mes actual} - \text{Ing. mes anterior}) / \text{Ing. mes anterior}) \times 100$	+25% en 18 meses	Mensual	Gerente General
F2	Ratio Costo de Alimentos	$(\text{Costo total de alimentos} / \text{Ventas totales}) \times 100$	$\leq 70\%$	Mensual	Jefe de Cocina
F3	Margen de Utilidad Neta	$(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas totales}) \times 100$	$\geq 18\%$	Mensual	Gerente General
F4	Ticket Promedio	$\text{Ventas totales} / \text{Número de transacciones}$	$\geq \$11.00$	Semanal	Cajera
PERSPECTIVA DEL CLIENTE					
C1	Tiempo Promedio de Espera para Atención	$\Sigma (\text{Tiempo llegada} - \text{Tiempo atención}) / \text{N}^\circ \text{ clientes}$	$\leq 5 \text{ min}$	Diaria	Supervisor de Sala
C2	Índice Net Promoter Score (NPS)	$\% \text{ Promotores (9-10)} - \% \text{ Detractores (0-6)}$	$\geq 75\%$	Mensual	Gerente General
C3	Tasa de Clientes Recurrentes	$(\text{Clientes con 2+ visitas en mes} / \text{Total clientes}) \times 100$	$\geq 60\%$	Mensual	Cajera
C4	Tiempo Promedio de Entrega de Pedidos	$\Sigma (\text{Tiempo pedido} - \text{Tiempo entrega}) / \text{N}^\circ \text{ pedidos}$	$\leq 12 \text{ min}$	Diaria	Jefe de Cocina

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS					
P1	Porcentaje de Recetas Estandarizadas	(Recetas documentadas / Total recetas del menú) × 100	100%	Mensual	Jefe de Cocina
P2	Porcentaje de Desperdicio de Materia Prima	(Kg desperdiciados / Kg comprados) × 100	≤ 4%	Semanal	Jefe de Cocina
P3	Cumplimiento Sistema PEPS	(Productos usados correctamente PEPS / Total productos) × 100	≥ 95%	Semanal	Jefe de Cocina
P4	Índice de Rotación de Mesas	N° servicios (12:00-14:00) / N° mesas disponibles	≥ 3.0	Diaria	Supervisor Sala
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
A1	Porcentaje de Personal Capacitado	(Empleados capacitados / Total empleados) × 100	100%	Trimestral	Gerente General
A2	Tasa de Rotación de Personal	(Empleados que salen / Promedio empleados) × 100	≤ 15%	Anual	Gerente General
A3	Implementación Sistema Digital	(Módulos implementados / Total módulos) × 100	100%	Mensual	Gerente General
A4	Índice de Satisfacción Laboral	Promedio escala Likert encuesta satisfacción (1-5) × 20	≥ 80%	Trimestral	Gerente General

Fuente: Autoría Propia

Para facilitar la interpretación rápida del estado de cada indicador, se ha establecido un sistema de semáforos con tres niveles de desempeño:

Tabla 67

Tabla de Indicadores-Colores

Color	Estado	Criterio
VERDE	Óptimo	El indicador cumple o supera la meta establecida. No requiere intervención.
AMARILLO	Precaución	El indicador está entre el 80% y 99% de la meta. Requiere monitoreo cercano y acciones preventivas.
ROJO	Crítico	El indicador está por debajo del 80% de la meta. Requiere intervención inmediata y plan de acción correctivo.

Fuente: Autoría Propia

3.2.5 Metas e Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas son los proyectos y programas específicos que se implementarán para alcanzar los objetivos establecidos. Cada iniciativa está vinculada a uno o más objetivos estratégicos y cuenta con un responsable, recursos asignados y cronograma definido.

3.2.5.1 Iniciativas - Perspectiva Financiera.

Tabla 68

IF

Código	Iniciativa Estratégica	Descripción	Responsable	Plazo
IF1	Programa de fidelización y tarjeta de cliente frecuente	Diseñar e implementar sistema de puntos: 10ma visita gratis, descuentos especiales, recordatorios por WhatsApp.	Gerente General	3 meses
	Desarrollo de combos y menús especiales premium	Crear 3 combos (familiar, ejecutivo, premium) y menú del día con mejor presentación para incrementar ticket promedio.	Jefe de Cocina	
	Sistema de control de costos y costeo por plato	Implementar hoja de cálculo con costeo detallado de cada plato, análisis de rentabilidad y alertas automáticas.	Gerente General	
IF3				4 meses
IF4	Renegociación de contratos con	Buscar 2-3 proveedores alternativos, negociar	Gerente General	3 meses

proveedores	descuentos por volumen (5- clave 10%), establecer contratos mensuales.
-------------	---

Fuente: Autoría Propia

3.2.5.2 Iniciativas - Perspectiva Financiera.

Tabla 69

IC

Código	Iniciativa Estratégica	Descripción	Responsable	Plazo
IC1	Protocolo de atención rápida y distribución de responsabilidades	Asignar zonas por mesera, implementar sistema de turnos, protocolo de saludo en <1 minuto, entrega de carta inmediata.	Supervisor Sala	1 mes
IC2	Sistema de medición de satisfacción (NPS) y gestión de feedback	Encuesta breve (1 pregunta) en factura, código QR, seguimiento WhatsApp, registro de quejas y respuesta en 24h.	Gerente General	2 meses
IC3	Programa de embajadores y referidos	Incentivo por referido nuevo: descuento 10% para ambos, concurso mensual cliente más referidos, presencia en redes sociales.	Gerente General	3 meses

IC4	Mejora de imagen y presentación de platos	Estandarizar presentación, nueva vajilla, decoración platos, manual fotográfico, capacitación en emplatado.	Jefe de Cocina	4 meses
------------	---	---	----------------	---------

Fuente: Autoría Propia

3.3 Plan de Implementación

El plan de implementación establece el orden, los plazos y las dependencias entre las diferentes iniciativas del Cuadro de Mando Integral. La implementación se estructura en tres fases progresivas que permitirán una adopción gradual y controlada del sistema.

3.3.1 Cronograma de implementación

3.3.1.1 Fase 1: Cimientos (Meses 1-4)

Esta fase se enfoca en establecer las bases del sistema: capacitación inicial, estandarización de procesos básicos e implementación de herramientas digitales fundamentales.

Tabla 70

Fase 1

Iniciativa	Actividades Clave	Timeline
IA1: Capacitación Personal	Diagnóstico de necesidades, diseño programa, 3 módulos (atención, manipulación, procesos), evaluación	Mes 1-3
IP1: Estandarización Recetas	Documentar 13 recetas, fichas técnicas, porciones, tiempos, costos unitarios, manual de preparación	Mes 2-4
IA3: Sistema Digital Básico	Selección software POS, instalación, configuración menú, capacitación personal, pruebas	Mes 3-4
IC1: Protocolo Atención	Definir zonas, turnos, checklist, simulacros, medición tiempos, ajustes	Mes 1-2

Fuente: Autoría Propia

3.3.1.2 Fase 2: Optimización (Meses 5-10)

Esta fase consolida los procesos establecidos e implementa iniciativas de mejora continua, control de costos y fidelización de clientes.

Tabla 71

Fase 2

Iniciativa	Actividades Clave	Timeline
IP3: Sistema PEPS	Diseño layout refrigeración, etiquetado, registro digital, auditorías semanales	Mes 5-6
IF3: Control de Costos	Excel avanzado con costeo, alertas automáticas, reportes mensuales	Mes 5-8
IF1: Fidelización	Diseño tarjetas, base datos, automatización WhatsApp, lanzamiento campaña	Mes 6-8
IC2: Sistema NPS	Implementar encuestas, código QR, análisis mensual, plan mejora continua	Mes 7-9

Fuente: Autoría Propia

3.4 Presupuesto de Implementación

El presupuesto total estimado para la implementación completa del Cuadro de Mando Integral es de \$3,850 USD distribuidos en 12 meses. Esta inversión se recuperará mediante el incremento de ingresos y la reducción de costos proyectados.

Tabla 72

Presupuesto

Concepto	Detalle	Costo (USD)	Observaciones
1. TECNOLOGÍA Y SOFTWARE			
Sistema POS (Punto de Venta)	Software + tablet	\$800	Licencia anual + tablet 10"
Sistema control inventarios	Excel avanzado/App	\$150	Desarrollo plantilla

Dashboard CMI (Excel/Power BI)	Diseño personalizado	\$200	Consultoría externa
2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO			
Programa capacitación personal	3 módulos × 7 empleados	\$600	Instructor externo
Material didáctico y certificación	Manuales, fichas	\$150	Impresión y lamina
3. MARKETING Y FIDELIZACIÓN			
Tarjetas de cliente frecuente	500 tarjetas	\$250	Diseño e impresión
Material promocional y señalética	Banner, códigos QR	\$200	Varios formatos
4. EQUIPAMIENTO Y MEJORAS			
Vajilla y presentación premium	Platos, cuencos especiales	\$400	Stock inicial
Etiquetas y contenedores PEPS	Sistema etiquetado	\$150	Contenedores + etiquetas
5. CONSULTORÍA Y ASESORÍA			
Consultoría implementación CMI	6 sesiones mensuales	\$600	Seguimiento y ajustes
Reserva contingencias (10%)	Imprevistos	\$350	Fondo seguridad
INVERSIÓN TOTAL		\$3,850	12 meses
Fuente: Autoría Propia			

3.4.1 Análisis de Retorno de Inversión (ROI)

Considerando los objetivos financieros establecidos (incremento del 25% en ingresos y reducción de costos del 78.5% al 70%), se proyecta que la inversión de \$3,850 se recuperará en aproximadamente 5-6 meses. El impacto económico anual estimado es:

Tabla 73

ROI

Incremento proyectado de ingresos anuales (+25%)	+ \$12,000
Ahorro por reducción de costos (8.5%)	+ \$4,200
BENEFICIO NETO ANUAL PROYECTADO	\$16,200
ROI PROYECTADO (Año 1)	421%

Fuente: Autoría Propia

Conclusiones

Una vez concluido el proyecto de titulación sobre Sistematización de un cuadro de mando integral en una Empresa de Servicios alimenticios en la Ciudad de Manta se establece las siguientes conclusiones:

- El diagnóstico realizado reveló que la cevichería funcionaba mediante prácticas informales sustentadas únicamente en la experiencia del propietario. Entre las principales problemáticas detectadas destacan los tiempos prolongados de servicio con 15 minutos de espera para la atención inicial y 20 minutos para la entrega de pedidos. Adicionalmente se encontró la inexistencia de recetas estandarizadas junto con un desperdicio del 8% en materia prima. Estos factores obstaculizaban la gestión basada en información objetiva y reducían la capacidad competitiva del establecimiento frente a otros negocios similares en Manta.
- Se desarrolló un Cuadro de Mando Integral contextualizado a las necesidades específicas del negocio mediante la integración de cuatro perspectivas fundamentales: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje con Crecimiento. Este modelo incorpora 16 objetivos estratégicos vinculados a igual número de indicadores clave de desempeño además de 12 iniciativas concretas para su implementación. El mapa estratégico diseñado evidencia cómo la inversión en formación del personal junto con la digitalización de procesos genera mejoras operativas que posteriormente elevan la satisfacción de los clientes mientras optimizan los resultados económicos del establecimiento.
- La proyección financiera del CMI confirmó su factibilidad tanto económica como estratégica para el negocio. A partir de una inversión de \$3,850 USD se espera lograr un crecimiento del 25% en los ingresos mensuales mientras se disminuye el ratio de

costos alimenticios desde 78.5% hasta 70%. Asimismo, se prevé elevar el margen de utilidad neta desde 12% hasta 18% durante el periodo establecido. Estos resultados representan un retorno del 421% durante el primer año con recuperación total de la inversión entre 5 y 6 meses. Por otro lado, el tablero automatizado de seguimiento permite detectar oportunamente cualquier desviación respecto a las metas establecidas para así implementar correcciones estratégicas que fortalezcan el posicionamiento competitivo en el sector gastronómico local.

Recomendaciones

Una vez concluido el proyecto de titulación sobre Sistematización de un cuadro de mando integral en una Empresa de Servicios alimenticios en la Ciudad de Manta se establece las siguientes recomendaciones:

- La gerencia debe adoptar el Cuadro de Mando Integral mediante un proceso progresivo distribuido en tres fases durante doce meses. Resulta prioritario enfocarse inicialmente en aquellas acciones de mayor repercusión inmediata tales como la formación del equipo de trabajo junto con la estandarización de las preparaciones culinarias y el establecimiento de protocolos para optimizar la velocidad de atención. Paralelamente se debe delimitar con precisión las funciones de cada integrante del equipo mientras se garantiza la disponibilidad de los \$3,850 USD necesarios para sostener el proceso de implementación.
- Resulta conveniente organizar sesiones mensuales de evaluación donde participe la totalidad del personal para examinar el tablero de indicadores. Durante estos encuentros se deben analizar las variaciones detectadas a través del sistema de alertas visuales para posteriormente determinar las medidas correctivas que requieran aplicación urgente. En este contexto se propone nombrar a un encargado del CMI, preferentemente el Gerente General, quien tendrá la responsabilidad de compilar la información, mantener actualizado el panel de control y asegurar que los resultados sean comunicados efectivamente a través de toda la estructura organizacional.
- La adquisición de un sistema digital para administrar pedidos e inventarios representa una prioridad estratégica dado que funciona como elemento articulador con influencia favorable sobre diversos indicadores distribuidos en las cuatro perspectivas del modelo. Para ello conviene elegir una plataforma POS que se ajuste a las características del sector

gastronómico nacional mientras se desarrolla un programa intensivo de formación que permita al personal aprovechar plenamente las ventajas que ofrece la tecnología implementada.

- Se debe elaborar un compendio operativo que registre detalladamente cada preparación del menú especificando las cantidades exactas de ingredientes junto con los tiempos requeridos para su elaboración y el costo por unidad producida. Este documento servirá como referencia fundamental durante el proceso de inducción de nuevos colaboradores además de asegurar la uniformidad tanto en la calidad como en el sabor de los productos ofrecidos. Mediante esta acción se logrará disminuir las pérdidas de insumos mientras se optimiza el seguimiento de gastos y se acortan los periodos de preparación.
- Desde el mes inicial de operación conviene poner en marcha el mecanismo de evaluación de satisfacción del cliente mediante el índice NPS utilizando herramientas de fácil aplicación como códigos de respuesta rápida impresos en los comprobantes o cuestionarios breves al concluir el servicio. La información obtenida requiere un análisis periódico que permita detectar áreas susceptibles de mejoramiento mientras se atienden las inconformidades dentro de las veinticuatro horas siguientes, favoreciendo de este modo la retención de la clientela.
- Cada tres meses se deben examinar los objetivos establecidos para los distintos indicadores conforme se vayan cumpliendo las metas inicialmente definidas. Este proceso permitirá plantear nuevos desafíos que estimulen el perfeccionamiento constante del negocio. Adicionalmente resulta provechoso realizar comparaciones con otros establecimientos exitosos del mismo rubro en la zona para ajustar los parámetros de desempeño según los niveles de competitividad prevalecientes en el mercado.
- Para la comunidad académica junto con futuros investigadores se sugiere ampliar el conocimiento mediante investigaciones comparativas sobre la eficacia del CMI aplicado

a diversos tipos de negocios del rubro gastronómico incluyendo restaurantes tradicionales, cafeterías y establecimientos de comida rápida en el contexto regional. Igualmente sería valioso desarrollar versiones adaptadas del modelo dirigidas a microempresas que operan en el sector informal, considerando que estas constituyen una porción considerable del mercado alimenticio nacional.

4 Bibliografía

- Álava, E. (2024). *Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para Clínicas Privadas Provincia de Santa Elena caso Clínica Granados*. La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/10900/1/UPSE-TAE-2024-0005.pdf>
- Andrade, C., Andrade, D., Maruri, J., & Gómez, J. (2023). Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión en las Empresas de Servicios de Alimentos. *International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development - LEIRD 2023*. 3, págs. 4-6. LACCEI. Obtenido de https://laccei.org/LEIRD2023-VirtualEdition/WP/Contribution_216_final_a.pdf
- Andrade, J. C. (2022). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2701/17/UPS-GT000306.pdf>
- Angulo-Murillo, N., Quijije-Mero, J., & Alay-Franco, J. (2023). Propuesta de cuadro de mando integral para mejorar la gestión en ferreterías. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*(12), 2-9. Obtenido de <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/333>
- Angulo-Murillo, N., Quijije-Mero, J., & Alay-Franco, J. (Febrero de 2023). PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN FERRETERÍAS. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 7(12), 2-9. doi:<https://doi.org/10.46296/yc.v7i12edespfeb.0290>

- Angulo-Murillo, N., Quijije-Mero, J., & Alay-Franco, J. (2023). ROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN FERRETERÍAS. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN* (12), 2-9. Obtenido de <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/333>
- Balanced Scorecard Institute. (2023). *About Strategy Mapping*. Obtenido de <https://balancedscorecard.org/bsc-basics/what-is-a-strategy-map/>
- Binda, N. (23 de Abril de 2011). *Calidad en la gestión: administración por procesos, costeo por actividades y el cuadro de mando integral*. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7030>
- BSC Designer. (2024). *10 Ventajas y 9 Desventajas del Esquema de Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de <https://bscdesigner.com/es/cmi-ventajas-desventajas.htm>
- Cáceres, V. (2022). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU APLICACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RUBRO PLÁSTICO: ITAM-PLAS*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf
- Carvajal, G., Velásquez, M., & Almeida, É. (2021). *Cuadro de mando integral para la gestión en empresas comerciales*. Manta: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Obtenido de https://libros.uileam.edu.ec/wp-content/uploads/2024/07/cuadro-de-mando-integral.pdf?attachment_id=3360
- CEUPE. (2024). *Selección de indicadores en el cuadro de mando*. Obtenido de [https://www.ceupe.com/blog/seleccion-indicadores-cuadro-mando.html#:~:text=Los%20indicadores%20act%C3%BAan%20m%C3%A1s%20como,](https://www.ceupe.com/blog/seleccion-indicadores-cuadro-mando.html#:~:text=Los%20indicadores%20act%C3%BAan%20m%C3%A1s%20como)

entonces%20tomar%20las%20decisiones%20oportunas.&text=%C2%BFQu%C3%A9%
20informaci%C3%B3n%20me%20facilita%20obtener,Es%20algo%20buen

Chávez, S. (2020). *Elaboración de un tablero de control balanceado, como modelo de administración estratégico en una institución; caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Obrero Cía. Ltda.* Escuela Politécnica Nacional. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/355/1/CD-0769.pdf>

Cisneros, A., & Llive, M. (2021). *Implementación del Cuadro de mando integral en la Empresa.* Quito: Universisitas Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20594/1/MSQ180.pdf>

Cisneros, A., & Llive, M. (2021). *IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA.* Quito: Universisitas Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20594/1/MSQ180.pdf>

Córdova, J. (2020). *Modelo de gestión mediante el cuadro de mando integral para el cumplimiento eficaz de los objetivos estratégicos del departamento financiero del gobierno autónomo descentralizado provincial de Pastaza.* Puyo: Universidad Regional Autónoma de los Andes. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/12896/1/PIUPCYA0010-2020.pdf>

Espínola, J. P. (24 de Octubre de 2024). *Método inductivo.* Recuperado el 2025, de Enciclopedia Concepto: <https://concepto.de/metodo-inductivo/>

Franco, A. (2021). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. *Ciencias Administrativas*(18), 87-93. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5116/511666548008/html/>

Galán, R. (2024). *El cuadro de mando integral: Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos*.

Obtenido de

https://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/20080418182034rafael_galan2.PDF

García, B., & Macías, M. (2020). Diseño del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando

Integral (CMI) para determinar la eficiencia de la gestión financiera de la empresa

Angtra Cía. Ltda., de la ciudad de Manta. *Corporatum*360, 1(1), 1-7. Obtenido de

<https://publicacionescd.uleam.edu.ec/index.php/corporatum-360/article/download/131/255/625>

González, C. (2022). *Diseño del cuadro de mando integral para el Restaurante Rincón de Don*

Lomo e implementación de los indicadores de gestión en un software de gestión. Puerto

Montt: Universidad Austral de Chile. Obtenido de

<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2012/bpmfcig643d/doc/bpmfcig643d.pdf>

González, X. (20 de Septiembre de 2023). *Objetivos empresariales: Qué son y qué tipos hay*.

Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/objetivos-empresariales-que-son-y-que-tipos-hay>

Hayes, A. (1 de Junio de 2025). *Investopedia*. Obtenido de ¿Qué es un Cuadro de Mando

Integral (CMI)? Ejemplos y usos:

<https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>

Hayes, A. (1 de Junio de 2025). *What Is a Balanced Scorecard (BSC)? Examples and Uses*.

Obtenido de <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>

- HSE Tools. (2024). *Elementos imprescindibles de un Cuadro de Mando Integral HSE*. Obtenido de Cuadro de Mando Integral: <https://hse.software/2021/11/11/elementos-imprescindibles-de-un-cuadro-de-mando-integral-hse/>
- Impulso_06. (2025). *Eficacia vs. eficiencia: dominando la gestión del tiempo*. Obtenido de <https://impulso06.com/eficacia-vs-eficiencia-dominando-la-gestion-del-tiempo/>
- INEAF. (2023). *¿Cuáles son las ventajas del cuadro de mando integral para la empresa?* Obtenido de <https://www.ineaf.es/tribuna/ventajas-del-cuadro-de-mando-integral/>
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- ISO ORG. (2022). *Sistemas de gestión de la calidad: Introducción*. Obtenido de <https://www.iso.org/es/gestion-calidad/que-es-sgc>
- ISO Tools. (2023). *Cuadro de Mando Integral. La perspectiva de cliente segunda parte. Parte VI*. Obtenido de Balanced Scorecard: <https://mx.isotools.us/cuadro-de-mando-integral-la-perspectiva-de-cliente-segunda-parte-parte-vi/>
- ITOP. (2025). *Cuadro de Mando Integral (CMI): qué es y para qué sirve en una empresa*. Obtenido de <https://www.itop.es/blog/item/cuadro-de-mando-integral-que-es-para-que-sirve-empresa.html>
- Jackson, T. (2025). *Una lista completa de ventajas y desventajas del Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de <https://www.clearpointstrategy.com/blog/thorough-list-of-balanced-scorecard-advantages-disadvantages>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*,. Barcelona: Gestión 2000 S.A. Obtenido de <https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/balance-scorecard.pdf>
- Kiss, T. (27 de Junio de 2025). *Investigación de campo*. Obtenido de Enciclopedia Concepto: <https://concepto.de/investigacion-de-campo/>
- Kiss, T. (20 de Mayo de 2025). *Investigación descriptiva*. *Enciclopedia Concepto*. Obtenido de <https://concepto.de/investigacion-descriptiva/>
- Lozada, J. (2022). *El cuadro de mando integral como instrumento de gestión administrativa en la Empresa Fulltec Cía. Ltda*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/5441719a-5078-4779-b389-ba58f4cf6094/content>
- Martín, J. (19 de Diciembre de 2020). *¿Qué es y para qué sirve un cuadro de mando integral o 'balanced scorecard'?* Obtenido de <https://www.unir.net/revista/empresa/que-es-y-para-que-sirve-un-cuadro-de-mando-integral-o-balanced-scorecard/#:~:text=Formaci%C3%B3n%20bonificada,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20y%20para%20qu%C3%A9%20sirve%20un%20cuadro%20de,integral%20o%20'balanced%20scorecard'%>
- Martínez, Á. (25 de Noviembre de 2020). *Análisis vertical y horizontal de los Estados Financieros. Parte I*. Obtenido de <https://www.ineaf.es/tribuna/analisis-vertical-y-horizontal-de-los-estados-financieros-parte-i/>
- Medina, M., Hurtado, D., Muñoz, J., Ochoa, D., & Izundegui, G. (2023). *Método mixto de investigación*. Puno: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. Recuperado el 2025, de

<https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/118/160/189?inline=1>

Montaño, N. (26 de Febrero de 2020). *AMBIT*. Recuperado el 2025, de ¿Qué es y para qué sirve un cuadro de mando?: <https://www.ambit-iberia.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando>

Moreno, M. (2022). *Análisis de la situación financiera de las empresas alimenticias en la ciudad de Guayaquil durante el COVID-19, año 2020*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 2025, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23755/1/UPS-GT004046.pdf>

Nguyen, L. (2020). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL: EVOLUCIÓN, CONCEPTUALIZACIÓN Y ACTUALIDAD*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/cuadro-mando-integral.html>

Niven, P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.

Nogueira, D., López, D., Medina, A., & Hernández, A. (2022). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. *Revista ingeniería de construcción*, 29(2), 201-214. Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50732014000200006&script=sci_arttext&tlng=pt

Ortega, C. (2024). *QuestionPro*. Obtenido de Visión estratégica: Qué es y pasos para elaborarla: <https://www.questionpro.com/blog/es/vision-estrategica/>

Páez, G. (3 de Mayo de 2025). *Belmonte Talent*. Obtenido de Qué es y para qué se crea un Cuadro de Mando Integral (CMI): <https://belmontegroup.com/que-es-y-para-que-se-crea-un-cuadro-de-mando-integral-cmi/>

Parrales, H. (2024). *Investigacion Bibliografica*. Obtenido de Aprobados:

<https://aprobados.net/investigacion-bibliografica/>

Rosario, M. (2021). *Diseño e implementación de un cuadro de mando integral para medir la efectividad operativa relacionada a procesos internos y atención al cliente en Grupo*

Bottega S.A.C. de la ciudad de Piura. Piura: Universidad de Piura. Obtenido de

<https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/75d70ec9-fd2f-4d96-b8f0-2c27c9e2f824/content>

SAGE. (2024). *El cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión*. Obtenido

de <https://www.sage.com/es-es/blog/el-cuadro-de-mando-integral-como-herramienta-de-control-de-gestion/>

SAGE. (15 de Julio de 2025). *El cuadro de mando integral como herramienta de control de*

gestión. Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog/el-cuadro-de-mando-integral-como-herramienta-de-control-de-gestion/>

Santistevan-Nunura, J., Loor-Zambrano, H., & Cano-Lara, E. (2020). Cuadro de Mando Integral

desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento en el sector de alimentos balanceados en Ecuador. *Dominio De Las Ciencias*, 6(5), 179-191.

doi:<https://doi.org/10.23857/dc.v6i5.1594>

SEIDOR. (27 de Abril de 2022). *Para qué sirve un cuadro de mando integral en un sistema ERP*.

UNIR. (19 de Diciembre de 2020). *¿Qué es y para qué sirve un cuadro de mando integral o*

'balanced scorecard'? Obtenido de <https://www.unir.net/revista/empresa/que-es-y-para-que-sirve-un-cuadro-de-mando-integral-o-balanced-scorecard/>

Anexos

Anexo N°1: Guía de Entrevista- Para el Propietario/Gerente:

Preguntas sobre Gestión Empresarial	
Nombre del entrevistado: Cargo: Tiempo en la empresa: Fecha de la entrevista:	
Bloque 1:	Planificación Estratégica
Pregunta	Respuesta
¿Cómo define los objetivos de su restaurante?	
¿Qué estrategias utiliza para planificar las operaciones mensuales?	
¿Cómo proyecta las ventas y controla los costos?	
Bloque 2:	Toma de Decisiones
Pregunta	Respuesta
¿Qué información utiliza para tomar decisiones importantes?	
¿Cuánto tiempo le toma normalmente tomar decisiones operativas críticas?	
¿Qué desafíos enfrenta al tomar decisiones sobre el negocio?	
Bloque 3:	Control de Gestión
¿Cómo monitorea el desempeño diario del restaurante?	
¿Qué indicadores considera más importantes para evaluar el éxito del negocio?	
¿Con qué frecuencia revisa los resultados financieros?	
Bloque 4:	Herramientas de Gestión
¿Conoce qué es un Cuadro de Mando Integral?	
¿Qué herramientas utiliza actualmente para controlar la gestión?	
¿Estaría dispuesto a implementar nuevas herramientas de control?	

Realizado por: Investigador

Anexo N°2: Formato de Encuesta-Clientes

Instrucciones: Marque con una X la opción que mejor refleje su opinión, donde 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Muy de acuerdo.

Pregunta	1	2	3	4	5
1. El tiempo de espera para ser atendido es adecuado					
2. La calidad de los alimentos cumple con mis expectativas					
3. El personal brinda un servicio amable y profesional					
4. Los precios son justos en relación a la calidad ofrecida					
5. Las instalaciones del restaurante están limpias y ordenadas					
6. La presentación de los platos es atractiva					
7. Recomendaría este restaurante a familiares y amigos					
8. El menú ofrece variedad suficiente de opciones					
9. El tiempo de entrega de los pedidos es apropiado					
10. En general, estoy satisfecho con mi experiencia en este restaurante					

Realizado por: Investigador

Anexo N°3: Formato de Encuesta-Empleados

Instrucciones: Marque con una X la opción que mejor refleje su opinión, donde 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Muy de acuerdo.

Pregunta	1	2	3	4	5
1. Conozco claramente mis responsabilidades y funciones					
2. Recibo capacitación adecuada para realizar mi trabajo					
3. Los procesos de trabajo están bien organizados					
4. Tengo las herramientas necesarias para realizar mi trabajo eficientemente					
5. Mi supervisor me proporciona retroalimentación sobre mi desempeño					
6. Existe buena comunicación entre compañeros de trabajo					
7. Me siento motivado trabajando en este restaurante					
8. Los horarios de trabajo son adecuados					
9. Considero que mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta					
10. En general, estoy satisfecho trabajando en esta empresa					

Realizado por: Investigador

Anexo N°4: Formato de Encuesta-Proveedores

Instrucciones: Marque con una X la opción que mejor refleje su opinión, donde 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Muy de acuerdo.

Pregunta	1	2	3	4	5
1. Los pedidos se realizan con la anticipación adecuada					
2. Los pagos se efectúan en los tiempos acordados					
3. La comunicación con el restaurante es fluida y efectiva					
4. Los requerimientos de calidad están claramente especificados					
5. En general, la relación comercial es satisfactoria					

Realizado por: Investigador

Anexo N°5: Guía de Entrevista- Para el Propietario/Gerente (Respuestas)

Preguntas sobre Gestión Empresarial	
Nombre del entrevistado:	Juan Carlos Cevallos
Cargo:	Propietario
Tiempo en la empresa:	Más de 20 años de manera informal, 24/10/2025 27 años formal
Fecha de la entrevista:	24/10/2025
Bloque 1:	Planificación Estratégica
Pregunta	Respuesta
¿Cómo define los objetivos de su restaurante?	Crear buenos platos, mantener la calidad y que los clientes regresen satisfechos. Queremos ser reconocidos por la frescura de nuestros productos.
¿Qué estrategias utiliza para planificar las operaciones mensuales?	Crear menú basado en la disponibilidad de mariscos frescos, planificar compras según la temporada y formar un control económico básico de gastos versus ingresos.
¿Cómo proyecta las ventas y controla los costos?	De forma empírica, basándome en la experiencia. Miro las ventas de la semana anterior y según eso calculo cuánto comprar. Los costos los controlo de manera semanal viendo lo que gastamos en mariscos e insumos.
Bloque 2:	Toma de Decisiones
Pregunta	Respuesta
¿Qué información utiliza para tomar decisiones importantes?	Me baso en mi instinto y en las preguntas que hago a los clientes sobre su experiencia. También escucho al personal cuando me dicen que algo no está funcionando bien.
¿Cuánto tiempo le toma normalmente tomar decisiones operativas críticas?	Trato de manejar todo rápido, tomo decisiones en el momento cuando surge algo urgente. No me gusta dejar las cosas pendientes.
¿Qué desafíos enfrenta al tomar decisiones sobre el negocio?	El mayor desafío es decidir si cerrar por remodelación porque se puede extender el horario de cierre y eso me hace perder ventas. También me cuesta saber si un plato nuevo va a funcionar o no antes de ponerlo en el menú.
Bloque 3:	Control de Gestión
¿Cómo monitorea el desempeño diario del restaurante?	Estoy presente durante el servicio, observo cómo están trabajando las meseras y el chef. Al final del día reviso la caja con la cajera para ver cuánto vendimos. También pregunto si hubo algún problema o queja de clientes.

¿Qué indicadores considera más importantes para evaluar el éxito del negocio?	Para mí lo más importante son las ventas diarias, la cantidad de clientes que atendemos y si los clientes están contentos. También veo cuánto estamos gastando en la compra de mariscos para que no se nos vaya todo en costos
¿Con qué frecuencia revisa los resultados financieros?	Reviso las ventas todos los días al cierre. Los gastos los veo cuando voy a comprar al mercado, que es casi diario para los mariscos. Pero no hago un análisis mensual formal, solo veo si nos quedó algo de ganancia al final del mes.
Bloque 4:	
	Herramientas de Gestión
¿Conoce qué es un Cuadro de Mando Integral?	La verdad no. He escuchado hablar de herramientas de gestión, pero nunca he trabajado con algo así. Siempre he manejado el negocio de forma tradicional, como me enseñaron.
¿Qué herramientas utiliza actualmente para controlar la gestión?	Uso un cuaderno donde anoto las ventas del día, guardo las facturas de los proveedores en una carpeta y al final del día cuento el dinero de la caja manualmente. Todo es muy básico, no tenemos nada en computadora.
¿Estaría dispuesto a implementar nuevas herramientas de control?	Sí, completamente. Si hay algo que me ayude a tener mejor control del negocio, saber exactamente cuánto estoy ganando de verdad y cómo mejorar, me interesaría mucho aprenderlo. Ya llevamos muchos años trabajando igual y sé que debemos modernizarnos.

Anexo N°6: Formato de Encuesta-Clientes

Instrucciones: Marque con una X la opción que mejor refleje su opinión, donde 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Muy de acuerdo.

Pregunta	1	2	3	4	5
1. El tiempo de espera para ser atendido es adecuado		X			
2. La calidad de los alimentos cumple con mis expectativas				X	
3. El personal brinda un servicio amable y profesional			X		
4. Los precios son justos en relación a la calidad ofrecida			X		
5. Las instalaciones del restaurante están limpias y ordenadas					X
6. La presentación de los platos es atractiva				X	
7. Recomendaría este restaurante a familiares y amigos				X	
8. El menú ofrece variedad suficiente de opciones					X
9. El tiempo de entrega de los pedidos es apropiado	X				
10. En general, estoy satisfecho con mi experiencia en este restaurante				X	

Realizado por: Investigador

Anexo N°7: Formato de Encuesta-Empleados

Instrucciones: Marque con una X la opción que mejor refleje su opinión, donde 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Muy de acuerdo.

Pregunta	1	2	3	4	5
1. Conozco claramente mis responsabilidades y funciones				X	
2. Recibo capacitación adecuada para realizar mi trabajo		X			
3. Los procesos de trabajo están bien organizados			X		
4. Tengo las herramientas necesarias para realizar mi trabajo eficientemente				X	
5. Mi supervisor me proporciona retroalimentación sobre mi desempeño			X		
6. Existe buena comunicación entre compañeros de trabajo					X
7. Me siento motivado trabajando en este restaurante				X	
8. Los horarios de trabajo son adecuados		X			
9. Considero que mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta			X		
10. En general, estoy satisfecho trabajando en esta empresa				X	

Realizado por: Investigador

Anexo N°8: Formato de Encuesta-Proveedores

Instrucciones: Marque con una X la opción que mejor refleje su opinión, donde 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Muy de acuerdo.

Pregunta	1	2	3	4	5
1. Los pedidos se realizan con la anticipación adecuada			X		
2. Los pagos se efectúan en los tiempos acordados				X	
3. La comunicación con el restaurante es fluida y efectiva				X	
4. Los requerimientos de calidad están claramente especificados			X		
5. En general, la relación comercial es satisfactoria				X	

Realizado por: Investigador

Anexo N°9: Mapa estratégico

MAPA ESTRATÉGICO - CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Cevichería - Manta, Ecuador

VISIÓN 2030

"Ser reconocidos como la cevichería de referencia en Manta, destacando por la excelencia en nuestros productos, la innovación en nuestros procesos y la satisfacción de nuestros clientes"

PERSPECTIVA FINANCIERA

F1

Incrementar los ingresos mensuales en un 25% en 18 meses

F2

Reducir el costo de alimentos del 78.5% al 70% en 12 meses

F3

Aumentar el margen de utilidad neta del 12% al 18% en 24 meses

F4

Incrementar el ticket promedio de \$8.50 a \$11.00 en 12 meses

▲ ▲ ▲ Se logran mediante ▲ ▲ ▲

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

C1

Reducir el tiempo de espera para atención de 15 min a 5 min en 6 meses

C2

Alcanzar un índice de satisfacción (NPS) superior a 75% en 12 meses

C3

Incrementar la tasa de clientes recurrentes del 40% al 60% en 18 meses

C4

Reducir el tiempo de entrega de pedidos de 20 min a 12 min en 9 meses

▲ ▲ ▲ Se logran mediante ▲ ▲ ▲

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

P1

Estandarizar el 100% de las recetas del menú en 6 meses

P2

Reducir el desperdicio de materia prima del 8% al 4% en 12 meses

P3

Implementar sistema de gestión de inventarios PEPS en 3 meses

P4

Optimizar la rotación de mesas a 3 turnos en hora pico en 9 meses

▲ ▲ ▲ Se logran mediante ▲ ▲ ▲

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

A1

Capacitar al 100% del personal en atención, manipulación y procesos en 6 meses

A2

Reducir la rotación de personal del 30% anual al 15% en 18 meses

A3

Implementar sistema digital de gestión de pedidos e inventarios en 4 meses

A4

Alcanzar un índice de satisfacción laboral superior al 80% en 12 meses

Relaciones Causa-Efecto Principales:

A1 (Capacitación) → P1 (Recetas estandarizadas) + P2 (Menos desperdicio) → C4 (Entrega rápida) + C2 (Mayor satisfacción) → F1 (Más ingresos)

A3 (Sistema digital) → P3 (PEPS) + P4 (Rotación mesas) → C1 (Menos espera) → F1 (Más ingresos)

A2 + A4 (Personal motivado) → Mejora todos los procesos → C2 + C3 (Clientes satisfechos y fieles) → F4 (Mayor ticket) + F1 (Más ingresos)

P1 + P2 (Control de procesos) → F2 (Reducción de costos) → F3 (Mayor margen de utilidad)

Anexo N°10: Mapa estratégico

DATOS DE ENTRADA - INDICADORES KPI

Ingrese los valores actuales en las celdas amarillas

Código	Indicador	Meta	Valor Actual	Unidad	Periodo
PERSPECTIVA FINANCIERA					
F1	Crecimiento de Ingresos Mensuales	25	20	%	Mensual
F2	Ratio Costo de Alimentos	70	50	%	Mensual
F3	Margen de Utilidad Neta	18	11	%	Mensual
F4	Ticket Promedio	11	10	\$	Semanal
PERSPECTIVA DEL CLIENTE					
C1	Tiempo Promedio de Espera (Atención)	5	5	min	Diaria
C2	Índice Net Promoter Score (NPS)	75	60	%	Mensual
C3	Tasa de Clientes Recurrentes	60	50	%	Mensual
C4	Tiempo Promedio de Entrega	12	10	min	Diaria
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS					
P1	Porcentaje de Recetas Estandarizadas	100	50	%	Mensual
P2	Porcentaje de Desperdicio	4	3	%	Semanal
P3	Cumplimiento Sistema PEPS	95	80	%	Semanal
P4	Índice de Rotación de Mesas	3	1	turnos	Diaria
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
A1	Porcentaje de Personal Capacitado	100	90	%	Trimestral
A2	Tasa de Rotación de Personal	15	10	%	Anual
A3	Implementación Sistema Digital	100	900	%	Mensual
A4	Índice de Satisfacción Laboral	80	60	%	Trimestral

DASHBOARD DE SEGUIMIENTO - CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Actualización automática basada en datos de entrada

Código	Indicador	Meta	Actual	Diferencia	Cumplimiento %	Estado
PERSPECTIVA FINANCIERA						
F1	Crecimiento de Ingresos Mensuales	25	20	-5	80,0%	● PRECAUCIÓN
F2	Ratio Costo de Alimentos	70	50	-20	71,4%	● CRÍTICO
F3	Margen de Utilidad Neta	18	11	-7	61,1%	● CRÍTICO
F4	Ticket Promedio	11	10	-1	90,9%	● PRECAUCIÓN
PERSPECTIVA DEL CLIENTE						
C1	Tiempo Promedio de Espera (Atención)	5	5	0	100,0%	● ÓPTIMO
C2	Índice Net Promoter Score (NPS)	75	60	-15	80,0%	● PRECAUCIÓN
C3	Tasa de Clientes Recurrentes	60	50	-10	83,3%	● PRECAUCIÓN
C4	Tiempo Promedio de Entrega	12	10	2	100,0%	● ÓPTIMO
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS						
P1	Porcentaje de Recetas Estandarizadas	100	50	-50	50,0%	● CRÍTICO
P2	Porcentaje de Desperdicio	4	3	-1	75,0%	● CRÍTICO
P3	Cumplimiento Sistema PEPS	95	80	-15	84,2%	● PRECAUCIÓN
P4	Índice de Rotación de Mesas	3	1	-2	33,3%	● CRÍTICO
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
A1	Porcentaje de Personal Capacitado	100	90	-10	90,0%	● PRECAUCIÓN
A2	Tasa de Rotación de Personal	15	10	-5	66,7%	● CRÍTICO
A3	Implementación Sistema Digital	100	100	0	100,0%	● ÓPTIMO
A4	Índice de Satisfacción Laboral	80	60	-20	75,0%	● CRÍTICO

RESUMEN EJECUTIVO - ESTADO GENERAL DEL CMI

DISTRIBUCIÓN POR ESTADO

Estado	Cantidad	Porcentaje	Descripción
● ÓPTIMO	3	0,2%	Cumple o supera la meta
● PRECAUCIÓN	6	0,4%	Entre 80% y 99% de la meta
● CRÍTICO	7	0,4%	Por debajo del 80% de la meta

CUMPLIMIENTO PROMEDIO POR PERSPECTIVA

Perspectiva	Cumplimiento o Promedio	Estado General	Indicadores
Financiera	75,9%	● CRÍTICO	4 indicadores
Cliente	90,8%	● PRECAUCIÓN	4 indicadores
Procesos Internos	60,6%	● CRÍTICO	4 indicadores
Aprendizaje	82,9%	● PRECAUCIÓN	4 indicadores

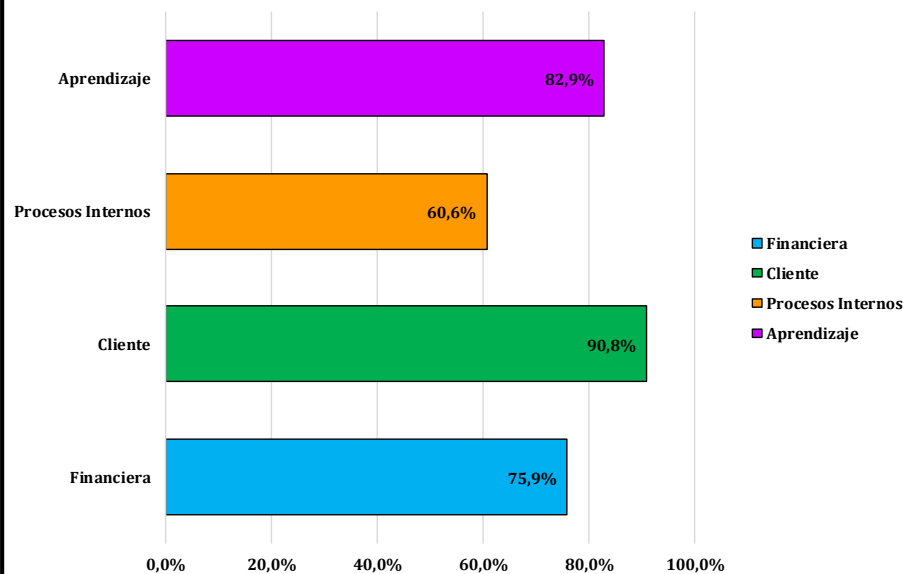
CUMPLIMIENTO GLOBAL DEL CMI

Cumplimiento Promedio Total: **77,6%**

INSTRUCCIONES DE USO

1. Vaya a la hoja "1. Datos de Entrada"
2. Ingrese los valores actuales en las celdas amarillas (columna "Valor Actual")
3. Los cálculos se actualizarán automáticamente en el Dashboard
4. Revise esta hoja de Resumen Ejecutivo para ver el estado general
5. Use los semáforos para identificar áreas que requieren atención inmediata

Cumplimiento Promedio



Anexo N°11: Instalaciones donde se llevó a cabo el estudio

