



DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL RESTAURANTE EL FARO DE MAR ADENTRO

AUTORES:

**MARIA TERESA ACEVEDO RINCÓN
JULIANA MARCELA MENDOZA SILVA
ZAIRA RAMIREZ UBAQUE**

TUTOR:

Ing. GIOVANNY ALEXANDER BAQUERO VILLAMIL

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS BÁSICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS
BOGOTÁ D.C., 2017**

CONTENIDO

Pág.

1. TITULO	3
2. RESUMEN	3
3. TEMA	3
4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
5. JUSTIFICACIÓN	6
6. MARCO CONCEPTUAL	7
7. ESTADO DEL ARTE	8
8. MARCO LEGAL	14
9. FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO	14
9.1 OBJETIVO GENERAL	14
9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA	14
10. METODOLOGÍA	17
11. VIABILIDAD ECONÓMICA DEL PROYECTO	18
12. GESTION DEL ALCANCE	27
13. CONCLUSIONES	32
14. RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS	35

1. TITULO

Diseño del Sistema de Información para la Gestión del Cuadro de Mando Integral del restaurante el Faro de Mar Adentro.

2. RESUMEN

Actualmente las organizaciones de todos los sectores buscan estrategias para sobresalir ante la competencia y así poder obtener más y mejores beneficios; en esta búsqueda las empresas dedican gran cantidad de sus recursos en la investigación y el desarrollo de procesos administrativos con el propósito de mantener las ventajas competitivas. Para tener un control real de esta estrategia cada organización necesita tener un plan de direccionamiento que le permita seguir un desarrollo de cambio continuo. Entre los diversos tipos de direccionamiento administrativos se encuentra el Balanced Scorecard (BSC), que es una herramienta de inteligencia de negocios que facilita la medición de la gestión de todas las áreas de la compañía; esta metodología ha teniendo recientemente un importante auge por su facilitación de la creación valor agregado a los productos y servicios, además de que permite medir la manera de potencializar las capacidades internas de la empresa. Esta herramienta se centra en las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje, estableciendo causas y efectos que permiten plantear objetivos y metas a corto plazo para un mejoramiento continuo de la organización. Acorde a esto y los conceptos obtenidos, se realizará una propuesta en el diseño del Balanced Scorecard (BSC) para el restaurante el Faro del Mar Adentro.

3. TEMA

La transformación en el mundo de los negocios ha hecho evidente la necesidad de una mejora sustancial de los resultados operacionales y financieros de las empresas. El Balanced ScoreCard es una técnica de planificación y gestión que nos ayuda a expresar las estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio.

Esta herramienta contribuye a la resolución de problemas que tiene el Restaurante el Faro del Mar Adentro y que preocupa a sus directivos, una de las razones es su estricto enfoque hacia la maximización del beneficio empresarial haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles.

El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

4.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El Faro de Mar Adentro es un restaurante ubicado en la ciudad de Valledupar cuyas principales actividades son la preparación y venta de platos de comida de mar en local propio y servicios de catering para eventos. Actualmente la compañía no posee una herramienta que permita entender el funcionamiento de los procesos hacia el interior y exterior de la empresa, razón por la cual se le dificulta proyectar estrategias gerenciales o administrativas tendientes al mejoramiento de la calidad de sus productos y el nivel de satisfacción de los clientes finales.

4.2 DESCRIPCIÓN

El restaurante El Faro de Mar Adentro cuenta con 12 años de presencia en el mercado regional, tiempo en el cual ha mejorado su posicionamiento y recordación en la región del departamento del Cesar, llegando a tener una participación de 0.1% del mercado regional en un universo de ventas que ronda los 500 mil millones de pesos, donde están incluidos además hoteles, bares y similares. Sin embargo en los últimos dos años ha presentado un estancamiento comercial que no corresponde con el crecimiento nacional y regional del sector de hostelería (restaurantes, hoteles, bares y general servicios de turismo), que según cifras de ACODRES¹ ronda el 12% a nivel nacional y según el informe ICER 2016 del DANE el sector aumentó su participación en el PIB regional en 5.4% con ingresos totales superiores a \$498 mil millones de pesos.

La gerencia estima que el problema es la falta de gestión de la calidad del producto, pues ha recibido numerosas devoluciones que llegan hasta el 6% en los días de alta afluencia de clientes de la región y turistas del interior del país, lo que se traduce por supuesto en pérdidas para la

¹ Confidencial Colombia (2016). ¿Hacia dónde va el sector gastronómico en Colombia?

empresa, aunque dichas devoluciones son resueltas en el mismo instante de la reclamación debido al modelo de negocio de restaurante.

Por lo anteriormente expuesto, el Faro de Mar Adentro desea contar con una herramienta metodológica que se apoye en una solución tecnológica, y que le permita documentar y hacer seguimiento a los procesos internos de la compañía, el cumplimiento de metas de calidad, así como toda la cadena de valor de sus productos y la interacción de las áreas que intervienen en su modelo de negocio.

4.3 PLANTEAMIENTO

Dentro del trabajo de investigación se quiere plantear un sistema de indicadores con soporte tecnológico con el cual el restaurante lleve un control que ayude con los procesos de calidad y financieros, que permita fijar estándares para emplear las acciones correctivas correspondientes en las actividades que lo ameriten y con esto lograr una política de calidad y de mejoramiento continuo. De acuerdo con la observación y el análisis de esta situación, formulamos la pregunta de la cual se basa la investigación ¿Es posible diseñar una herramienta de indicadores para la gestión del restaurante el Faro de Mar Adentro?

El presente proyecto se fundamenta en la carencia de un instrumento de control, que permita confirmar el uso o el aprovechamiento de los recursos, como también la falta de un sistema de información que monitoree el desempeño de cada una de las áreas del restaurante el Faro de Mar Adentro.

De acuerdo con el análisis hecho a la organización se puede establecer que cuentan con un plan estratégico y unos objetivos corporativos que presentan debilidades por la falta de control y la inexistencia de un sistema de medición de indicadores que establezca un impacto de los resultados obtenidos. Esta situación puede conducir a la generación de problemas de carácter comercial y financiero reflejados en la baja participación del mercado, así como la pérdida de clientes, deficiente toma de decisiones a causa de no tener una visión general de la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial.

La observación y el análisis de esta situación debe conducir a soluciones a mediano y largo plazo en el área comercial y las demás áreas que integran la organización, que reunidos conforman

un sistema, donde se hace necesario la implementación de un modelo de Balanced Scorecard a proponer, que involucre la organización como un todo.

5. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día los indicadores de gestión tienen una gran importancia dentro de las organizaciones ya que identifican a tiempo problemas y oportunidades, y contribuyen a entender los procesos, a hacer seguimiento y control con el fin de definir responsabilidades y acciones preventivas que ayuden con el mejoramiento continuo de las empresas. Es de vital importancia tener un flujo de información en tiempo real de la organización y las áreas que estas la componen, para tener un control que permita evaluar de manera eficaz, aspectos administrativos, financieros y de gestión que se llevan a cabo en la organización.

El Balance Scorecard es conocido como una metodología que permite medir las actividades de una compañía teniendo en cuenta la visión, los objetivos claros de la empresa y sus estrategias. Este es un método muy reconocido e importante para la alta gerencia en las compañías ya que proporciona una mirada amplia y genera el crecimiento del desempeño del negocio. Esta herramienta muestra de forma continua, como se encuentra la compañía, respecto a los resultados definidos en el plan estratégico. De igual forma esta herramienta ayuda a la compañía a tomar iniciativas necesarias para cumplir con la misión y la visión de la empresa.

Gracias a las características y funcionalidad del BSC basado en indicadores, permite generar una visión amplia del negocio y construye con claridad el camino que proporciona objetivos de expansión y satisfacción a clientes, dando como resultado que el capital de la empresa crezca y esto se vea reflejado positivamente en las razones financieras de la empresa.

El diseño de esta herramienta para el restaurante El Faro de Mar Adentro de la ciudad de Valledupar, le permitirá a nivel gerencial y administrativo obtener datos y estadísticas en tiempo real, para desarrollar estrategias de planeación conducentes a la implementación y mejora continua de los indicadores de efectividad en las áreas comercial, administrativa y financiera. La planeación juega un papel fundamental en estos procesos y se convierte en la principal estrategia para conocerlos y proyectarlos, puesto que permite establecer objetivos precisos, articulando los procesos de la empresa desde diferentes perspectivas para lograr resultados satisfactorios a nivel gerencial.

6. MARCO CONCEPTUAL

Para el diseño de un Balance Scorecard se identifican cinco conceptos primordiales: Business Intelligence (BI), control de gestión, indicadores de gestión, sistemas de medición de gestión y planificación estratégica, terminologías que se hace necesario aclarar y que a continuación se enuncian.

Esta propuesta de solución se enfocará en indicadores que se utilizan actualmente en el Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral)² puesto que es una herramienta que permite enlazar estrategias, la misión y objetivos clave de una empresa con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

En primer lugar, el Business Intelligence (BI) o inteligencia de negocios, es una potente herramienta administrativa para la toma de decisiones. Gartner, citado por Cano (2007), afirma:

BI es un proceso interactivo para explorar y analizar información estructurada sobre un área (normalmente almacenada en un datawarehouse), para descubrir tendencias o patrones, a partir de los cuales derivar ideas y extraer conclusiones. El proceso de Business Intelligence incluye la comunicación de los descubrimientos y efectuar los cambios. Las áreas incluyen clientes, proveedores, productos, servicios y competidores (p.23).

De otro lado, el control de gestión es un conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de los objetivos que se han establecido con anterioridad por los accionistas y basados en el hecho de que la empresa se desarrolla en el seno de una sociedad que está constituida por leyes y normas aplicables de acuerdo a la actividad que se desarrolle³.

Los Indicadores de gestión son medios o instrumentos que se utilizan para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos que planteó la organización.

² Kaplan Robert S. y Norton David P. (2002) Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona, España.

³ Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. El control de gestión. Tomado el 25/08/2017. Disponible en: https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf

Refleja datos que son consecuencia de las acciones tomadas en el desarrollo del ejercicio con el objetivo de forjar bases para la toma estratégica de decisiones y acciones en el presente y futuro⁴.

Los sistemas de medición de gestión permiten calcular el desempeño de las operaciones clave de una empresa u organización. Así pues, la medición del rendimiento es tan solo uno de los muchos procesos (y ciertamente, uno de los más importantes) que tienen lugar en el cuadro de mando; una de las actividades primordiales de las que el CMI es principalmente responsable, sí, pero que de ningún modo confiere el objetivo último al que apunta un cuadro de mando⁵.

La planificación estratégica es una herramienta estratégica que se anticipa a los escenarios futuros, riesgos, beneficios y oportunidades para de esta manera fijar un plan de acción en función de lo previsto y así aprovechar las oportunidades para maximizarlas evitando riesgos o mitigar consecuencias⁶.

7. ESTADO DEL ARTE

Lord Kelvin, alrededor del año 1850, expresó: “Cuando se puede medir aquello de lo que se habla, y se puede expresar en números, se conoce algo del tema, pero cuando no se puede medir, cuando no se puede expresar en números, el conocimiento es pobre e insatisfactorio”, mostrando así la importancia y el poder de la medición. General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia y agrega otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores⁷."

Peter Drucker, sugirió que pocos factores son tan importantes para el desempeño de una organización como la medición, y ésta se encuentra entre las áreas de gestión empresarial más

⁴ Gestipolis. Indicadores de gestión ¿Qué son y porque usarlos?. Tomado el 25/08/2017. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

⁵ Logicalis. Sistemas de gestión y medición: el CMI, más que un measurement system. Tomado el 26/08/2017. Disponible en: <https://blog.es.logicalis.com/analytics/sistemas-de-gestion-y-medicion-el-cmi-mas-que-un-measurement-system>

⁶ Gerencie.com. Planeación estratégica. Tomado el 25/08/2017. Disponible en: <https://www.gerencia.com/planeacion-estrategica.html>

⁷ Sánchez Gavi, C. L. (2008). Diseño y propuesta de un modelo de balanced scorecard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda (Bachelor's thesis, QUITO/EPN/2008).

débiles hoy en día. En 1987, un examen realizado por Nacional Association of Accountants y Computer Aided Manufacturing-International (CAM-I) arrojó que el 60% de los 260 directivos 19 financieros y 64 ejecutivos de operaciones examinados en los Estados Unidos se encontraban insatisfechos con su sistema de medición del desempeño⁸.

Estudios más recientes sugieren que cerca del 80% de las grandes compañías americanas desean cambiar sus sistemas de medición del desempeño.

Bill Jensen, el autor del libro *Simplicidad- La Nueva Ventaja Competitiva*, comenta que la mayoría de las compañías no logran suministrar a los empleados con la información que necesitan en un formato y contexto que sea relevante para sus requerimientos únicos. “Trabajar inteligentemente significa que cualquiera y toda la información relevante para el trabajo de un individuo debe estar disponible en formatos que pueden ser agradables a los usuarios”⁹.

El control de gestión ha ido evolucionando con el tiempo, a medida que la problemática organizacional planteaba nuevas necesidades y exigencias. Hoy se puede diferenciar un enfoque clásico, sobre el que existe relativo consenso y un nuevo enfoque atomizado en distintas interpretaciones. (Blázquez, 2000)

Taylor fue uno de los pioneros del control de gestión industrial y su modelo de gestión descansaba sobre 4 principios, muy bien fundamentados para la época que los vio nacer (estabilidad, información perfecta, la identificación de la eficiencia productiva con la minimización de los costos y la equivalencia del coste global al coste de un factor de producción dominante). Todavía hoy, en muchas organizaciones, las herramientas de control de gestión llevan este sello histórico de principios de siglo.

“Las formas en que se inicia y desarrolla el control de gestión paralelamente en Estados Unidos, Europa y España abarcan dos etapas trascendentales: el desarrollo del control de gestión puramente económico y el desarrollo del control integrado de gestión. El primero se circunscribe a un ámbito de enfoque contable y monetario de la empresa, mientras que el segundo sirve de nexo aglutinante de la gestión global. En las últimas décadas se han desarrollado un conjunto de herramientas que enriquecen y fortalecen al control de gestión, entre ellas: matriz OVAR, costeo por actividades, benchmarking, gestión por procesos, cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)”¹⁰.

⁸ Howell Robert, Brown James, Soucy Stephen, Seed Allen. (1999). *Management Accounting in the New Manufacturing Environment*. National Association of Accountants.

⁹ Jensen, B. (2000). *Simplicity: The New Competitive Advantage*. Editorial Perseus. Cambridge. p. 117

¹⁰ (Illescas, 1993)

“Se observa un cambio en las variables orientadas hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la cultura empresarial, la creatividad, el liderazgo y la gestión de la información, entre otras.”¹¹ La competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa: los beneficios se aseguran a base de asignar los escasos recursos para aquellos entornos turbulentos y cambiantes y a base de aquellos potenciales en que una empresa se diferencia de las otras.

Como complemento, se propone un cambio de enfoque de los sistemas de control de gestión que tribute al seguimiento de los factores claves de la gestión empresarial, donde la estrategia pasa a ser el factor clave del éxito de las organizaciones. Por tanto, el sistema de control debe ser diseñado de acuerdo con las estrategias, objetivos y planes existentes, los puestos de trabajo, las personas que ejercen las tareas de control y las características de la forma de dirección, de lo contrario resultará ineficaz.

El antecedente más reconocido del Cuadro Mando Integral (Balanced Scorecard) surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios. General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores.

Desde sus inicios, en 1992 “el Balanced Scorecard ha tenido un profundo efecto en la práctica empresarial y de gestión alrededor del mundo”¹². La transición de los métodos antiguos de la era industrial a la era de la información evidencia el requerimiento de las nuevas herramientas gerenciales. Así mismo, atendiendo al llamado para los sistemas innovadores y novedosos, el Balanced Scorecard rápidamente ascendió los rangos o escalones de las herramientas influyentes y más utilizadas para la gestión organizacional.

- APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD EN EL MULTIPLEX AMÉRICAS DE CINE COLOMBIA S.A.¹³

11 Porter, 1991; Lorino, 1993; Abell, Estados Unidos 1995

12 Historia del balance score card en línea <http://capacitacionencostos.blogia.com/2006/102909- historia-del-tablero-de-comandos-balanced-scorecard-.php> revisado agosto 27 2017

¹³ Puentes Henry & Salcedo Hernán. APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD EN EL MULTIPLEX AMERICAS DE CINE COLOMBIA S.A. Tomado el 26/08/2017. Disponible en: <http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9191/PROYECTO%20FINAL%20BSC.pdf?sequence=1>

En este proyecto se realizó un diagnóstico de la situación actual del Multiplex Americas para implementar el Sistema de Gestión Balanced scorecard que ayudara a mantener al Multiplex alineado con su estrategia. Así se mantuvieron informados a los Líderes y Colaboradores para alcanzar los resultados y el mejoramiento en el desempeño del negocio. Se plantearon objetivos e indicadores y se concientizó al personal que ellos son la parte más importante del buen funcionamiento del Multiplex Américas y que el mejoramiento individual repercute de manera directa en la mejora de la empresa.

- DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD (BSC) PARA LA EMPRESA LAMINADOS JAB S.A.S.¹⁴

Dentro de las ventajas competitivas que buscaba la empresa tener al implementar el modelo BSC era evaluar las 4 perspectivas que la metodología plantea y establecer causas y efectos que para plantear objetivos y metas a cierto tiempo para un mejoramiento continuo de la empresa laminados JAB S.A.S.

- IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD EN EL SECTOR RETAIL¹⁵

Este artículo muestra los elementos que se deben considerar para la implementación de la metodología de Balanced Scorecard en las empresas del sector retail, involucrando cada una de las áreas que hacen parte de la organización y considerando los elementos que interactúan y que procuran obtener beneficio, como lo son los accionistas, clientes, empleados y la comunidad.

- DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL RESTAURANTE RINCÓN DE DON LOMO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN UN SOFTWARE DE GESTIÓN¹⁶

¹⁴ Grajales Jorge & Maldonado Lina. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD (BSC) PARA LA EMPRESA LAMINADOS JAB S.A.S. Tomado el 26/08/2017. Disponible en:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14043/2/TRABAJO%20FINAL%20JUNIO%202015.pdf>

¹⁵ Díaz Marcela. IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD EN EL SECTOR RETAIL. Tomado el 28/08/2017. Disponible en:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11531/1/Articulo%20MARCELA%20D%C3%8DAZ%20MART%C3%8DNEZ.pdf>

¹⁶ Gonzalez Claudio. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL RESTAURANTE RINCÓN DE DON LOMO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN UN SOFTWARE DE

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

- INVESTIGACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN RESTAURANTE DE COMIDA RAPIDA EN LA CIUDAD DE QUITO.¹⁷

En este proyecto se implementó un BSC para McDonald's. Durante su desarrollo se hizo una revisión de la situación de la unidad de negocio que definieron como objetivo para así definir cuáles eran los objetivos a perseguir y los factores críticos del éxito que se midieron mediante indicadores en el tiempo.

- DISEÑO DE BALANCED SCORECARD EN BUFFET'S DE GRUPO CGC¹⁸

El objetivo principal de este estudio fue diseñar una herramienta de control de gestión, en particular un Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral en el restaurante Buffet's perteneciente a Grupo CGC, con el fin de mejorar el control de gestión que se realiza actualmente. Entre las falencias que se identificaron en el sistema actual se encuentra el poco control y la inexistencia de indicadores financieros.

- PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE "LUNA BRUJA" EN LA PAZ, B.C.S.¹⁹

Este proyecto contiene la información de los aspectos teóricos y conceptuales que sirvieron de base a la investigación; el segundo capítulo se describe con precisión el contexto, que se convirtió

GESTIÓN. Tomado el 28/08/2017. Disponible en:

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

¹⁷ Viteri Freddy. INVESTIGACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN RESTAURANTE DE COMIDA RAPIDA EN LA CIUDAD DE QUITO. Tomado el 28/08/2017. Disponible en: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10734/1/CD-6305.pdf>

¹⁸ Esparza Daniel & Aguilera Alfonso. DISEÑO DE BALANCED SCORECARD EN BUFFET'S DE GRUPO CGC. Tomado el 28/08/2017. Disponible en:

http://tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/greeven_gf/sources/greeven_gf.pdf

¹⁹ Guadalupe Nereyda. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE "LUNA BRUJA" EN LA PAZ, B.C.S. Tomado el 28/08/2017. Disponible en: <http://posgrado.itlp.edu.mx/uploads/55f1e400465ef.pdf>

en el escenario para la aplicación metodológica, como se explica en el tercer capítulo. El cuarto capítulo contiene el resultado de este trabajo, que es sólo una propuesta para el caso de estudio de la empresa. Sin embargo, el restaurante "Luna Bruja" obtendrá más beneficios de estos resultados, si los propietarios consideran las recomendaciones que figuran en el quinto y último capítulo de esta tesis.

- IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA SEGUIMIENTO DEL CONPES 3675 DE 2010²⁰

El proyecto aplica el BSC para el seguimiento del documento Conpes 3675 de 2010, con el fin de contar una herramienta avanzada de gestión que permita un seguimiento ordenado y oportuno de la implementación de los compromisos establecidos. La construcción del mapa estratégico y el BSC para el documento Conpes 3675 de 2010, permite tener una visión de la relación de causalidad entre sus objetivos, plantear un método de seguimiento para sus iniciativas y formular recomendaciones para su mejor implementación.

- FORMULACIÓN DEL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE DEL BALANCE SCORECARD EN UNA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA.²¹

La formulación de la implementación del Balance Scorecard tuvo lugar en PRODUMEDIX INTERNACIONAL S.A.S como filial de Medix® en Colombia. La implementación permitió implementar la estrategia y la misión a partir de un conjunto de medidas de decisión para transformarlas en acción. Dando la oportunidad de una representación estructurada y coherente de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. A lo largo de la cadena de valor de la compañía.

- APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN PROYECTOS INDUSTRIALES

²⁰ Valderrama Pedro. IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD PARA SEGUIMIENTO DEL CONPES 3675 DE 2010. Tomado el 27/08/2017. Disponible en:

<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4485/ValderramaPedro2013.pdf?sequence=3>

²¹ Pinzón Glen. FORMULACION DEL PROYECTO DE IMPLEMENTACION DE DEL BALANCE SCORECARD EN UNA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA. Tomado el 27/08/2017. Disponible en:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11039/1/FORMULACION%20DEL%20PROYECTO%20DE%20IMPLEMENTACION%20DE%20DEL%20BALANCE%20SCORECARD%20EN%20UNA%20COMPA%20C3%91%20C3%8DA%20FARMAC%20C3%89UTICA.pdf>

“CASO INDUSTRIA ELÉCTRICA”²²

La aplicación del Balanced Scorecard en la industria eléctrica ha sido posible con una cultura participativa; transparencia de información, comunicación, motivación de los empleados, delegación de autoridad y equipos multifuncionales. Las decisiones y resultados del uso del modelo de BSC han reflejado las mejoras en la contribución de la empresa a la cadena de valor del cliente.

8. MARCO LEGAL

El estudio de esta propuesta de proyecto de grado se encuentra enmarcado y respaldado en una reglamentación de gestión y manejo de protección de datos, debido a la utilización de información de terceros, es necesario hacer cumplimiento al Decreto Nacional 1377 de 2013 que reglamenta la ley estatutaria 1581 de 2012. Esta Ley indica que debe solicitarse un permiso a la entidad u organización para el registro, administración y uso interno de las bases de datos.

En el caso particular del proyecto de grado titulado como “Diseño del Sistema de Información para la Gestión del Cuadro de Mando Integral del restaurante el Faro de Mar Adentro”, las bases de datos se utilizarán con fines académicos y estadísticos, y esta información no será compartida con otras entidades.

9. FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

9.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC) para el restaurante El Faro del Mar Adentro mediante la ejecución de una metodología con soporte tecnológico que facilite el seguimiento de las metas gerenciales de cada área de la empresa contribuyendo a la toma de decisiones estratégicas para la mejora de los indicadores de la organización desde las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje.

9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA

²² Gonzalez JM. APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN PROYECTOS INDUSTRIALES “CASO INDUSTRIA ELÉCTRICA. Tomado el 27/08/2017. Disponible en: http://www.aepro.com/files/congresos/2008zaragoza/ciip08_2276_2285.614.pdf

Objetivo específico No. 1					
Revisar y actualizar la visión, misión y estrategias corporativas del restaurante el Faro del Mar Adentro.					
Alcance: Inicia con la recolección de la información actual de la empresa y finaliza con el soporte físico y digital de la propuesta de los ítems planteados en el objetivo.					
No	Actividades	Cronograma			
		S1	S2	S3	S4
1	Solicitar al personal encargado de la organización la información empresarial requerida.	X			
2	El equipo de trabajo con el permiso y la información suministrada proceden a redactar la propuesta de misión, visión y estrategias corporativas.	X			
3	Primer Hito del proyecto: Información recolectada y propuesta por parte del grupo de investigación.	X			

Objetivo específico No. 2					
Diagnosticar la situación actual de los procesos de control de calidad que se llevan en el Restaurante el Faro del Mar Adentro con el fin de determinar tiempos y costos.					
Alcance: Inicia con el levantamiento de información que corresponde a los procesos de calidad que se llevan a cabo en el restaurante y finaliza con el documento que recoge dicha información.					
No	Actividades	Cronograma			
		S1	S2	S3	S4
1	Solicitar al personal encargado de la organización documentación del proceso para analizar en el equipo de trabajo.		X		
2	Revisar la información y proponer la caracterización de los procesos de control a la cadena de valor del producto.		X		
3	Solicitar entrevista con las personas que intervienen en el proceso para aplicar un formato de levantamiento de procesos y procedimientos.		X		
4	El equipo de trabajo con la información levantada realiza el ajuste a la caracterización de los procesos de calidad.		X		

5	El equipo de trabajo con la información levantada realiza la documentación de los procedimientos correspondientes a los procesos de calidad.		X		
6	Diseñar los formularios requeridos para la captura de los datos concernientes al sistema que se propone modelar.		X		
7	Segundo hito del proyecto: documentación generada procesos y procedimientos de calidad.		X		

Objetivo específico No. 3					
Definir las proyecciones, indicadores y mapa estratégico requeridos para la creación del Balanced Scorecard de la empresa para así lograr evaluar los procesos del Restaurante.					
Alcance: Se realiza la definición de la proyección del BSC para los procesos del restaurante El Faro de Mar Adentro, donde se establecen la proyección, los indicadores relevantes de los procesos y el planteamiento del mapa estratégico.					
No	Actividades	Cronograma			
		S1	S2	S3	S4
1	El equipo de trabajo realiza la definición de la proyección del BSC para las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje del restaurante.			X	
2	El equipo de trabajo realiza la definición de los indicadores de las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje del restaurante.			X	
3	El equipo de trabajo realiza la definición del mapa estratégico para el restaurante El Faro de Mar Adentro.			X	
4	Tercer hito: Documentación de proyección, indicadores y diseño del mapa estratégico del restaurante.			X	

Objetivo específico No. 4					
Proponer el diseño del Balanced Scorecard para el restaurante El Faro de Mar Adentro y la herramienta tecnológica idónea para su implementación.					
Alcance: Inicia con el diseño del Balanced Scorecard del restaurante, y finaliza con el documento en físico y digital con la propuesta final, así como recomendación de una herramienta tecnológica para su implementación.					

No	Actividades	Cronograma			
		S1	S2	S3	S4
1	El equipo de trabajo diseña la propuesta final del Balanced Scorecard de la empresa y lo presenta a la alta gerencia.				X
2	El equipo de trabajo expone el sistema desarrollado ante la alta gerencia y los formatos de implementación a mandos medios.				X
3	El equipo de trabajo recoge las dudas y ajustes finales de parte de la alta gerencia, y genera un acta de revisión.				X
4	Se realizan los ajustes requeridos.				X
5	Se socializa la solución ante la alta gerencia y se hace entrega de un presupuesto de implementación que incluya la adquisición de una herramienta tecnológica de inteligencia de negocios.				X
6	Quinto hito: Entrega del proyecto diseño del Balanced Scorecard para el restaurante El Faro de Mar Adentro.				X

10. METODOLOGÍA

El tipo de investigación que se utilizará es de tipo descriptiva, según Hernández Sampieri (2008) “consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables”²³, de aquí que se conocerá las situaciones de gestión presentadas en el restaurante el Faro del Mar Adentro de la ciudad de Valledupar, la cual servirá de base para el planteamiento de las soluciones objeto de este proyecto.

De otro lado, la estructura de desglose de trabajos del proyecto se abordará teniendo como guía la línea base de cronograma definida en los objetivos específicos de la investigación, así como los hitos allí consignados, y que iniciará con la recolección de la información que actualmente tiene la compañía, seguido de la formulación de las propuestas de gerencia estratégica, para luego abordar cada una de las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje, y finalizar con la socialización del documento que contenga la herramienta objetivo de la investigación.

²³ HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la investigación. México, DF.

11. VIABILIDAD ECONÓMICA DEL PROYECTO

Estudiar la viabilidad de un proyecto permite saber si este realmente aportará los beneficios que se esperan de él.

11.1 ESTIMACIÓN DE COSTOS DE LAS ACTIVIDADES

• Paquete de trabajo 1: Estrategia organizacional

Subactividades	Tiempo de ejecución	Stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información • Análisis de la información actual • Observaciones a misión, visión, objetivos corporativos • Socialización con gerente del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 semanas 	<p>Gerente comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido stakeholder: 8 horas • Costo unitario: \$16.700 /hora <p>Contratista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido: 20 horas • Costo unitario: \$16.700 /hora
COSTOS PAQUETE DE TRABAJO 1		
<ul style="list-style-type: none"> • \$467.600 + 20% contingencia = \$561.200 • 28 horas equipos de cómputo 		

• Paquete de trabajo 2: Análisis FODA

Subactividades	Tiempo de ejecución	Stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información • Análisis de la información actual • Redacción de análisis FODA organizacional • Socialización con gerente del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 semanas 	<p>Gerente comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido stakeholder: 8 horas • Costo unitario: \$16.700 /hora <p>Contratista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido: 20 horas • Costo unitario: \$16.700 /hora
COSTOS PAQUETE DE TRABAJO 2		
<ul style="list-style-type: none"> • \$467.600 + 20% contingencia = \$561.200 • 28 horas equipos de cómputo 		

- **Paquete de trabajo 3: Definición de variables**

Subactividades	Tiempo de ejecución	Stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación nueva estrategia organizacional • Traducir en variables nueva estrategia organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 semana 	Contratista <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido: 20 horas • Costo unitario: \$16.700 /hora
COSTOS PAQUETE DE TRABAJO 3		
<ul style="list-style-type: none"> • 334.000 + 20% contingencia = \$400.800 • 20 horas equipos de cómputo 		

- **Paquete de trabajo 4: Diseño documento perspectiva financiera**

Subactividades	Tiempo de ejecución	Stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información • Análisis de la información actual • Diseño de manuales de gestión e indicadores • Socialización con gerente del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • 3.5 semanas 	Área financiera <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido stakeholder: 8 horas • Costo unitario: \$8.400 /hora Gerente comercial <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido stakeholder: 4 horas • Costo unitario: \$16.700 /hora Contratista <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido: 40 horas • Costo unitario: \$16.700 /hora
COSTOS PAQUETE DE TRABAJO 4		
<ul style="list-style-type: none"> • \$734.800 + 20% contingencia = \$881.800 • 52 horas equipos de cómputo 		

- **Paquete de trabajo 5: Presentación documento perspectiva financiera**

Subactividades	Tiempo de ejecución	Stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con stakeholders • Retroalimentación de la implementación • Implementación 	<ul style="list-style-type: none"> • 0.5 semanas 	Área financiera <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido stakeholder: 8 horas • Costo unitario: \$8.400 /hora

		<p>Gerente comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido stakeholder: 4 horas • Costo unitario: \$16.700 /hora <p>Contratista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido: 8 horas • Costo unitario: \$16.700 /hora
COSTOS PAQUETE DE TRABAJO 5		
<ul style="list-style-type: none"> • \$200.400 + 20% contingencia = \$240.500 • 20 horas equipos de cómputo 		

• **Paquete de trabajo 6: Diseño documento perspectiva cliente**

Subactividades	Tiempo de ejecución	Stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información • Análisis de la información actual • Diseño de manuales de gestión e indicadores • Socialización con gerente del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • 3.5 semanas 	<p>Área atención al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido stakeholder: 8 horas • Costo unitario: \$8.400 /hora <p>Gerente comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido stakeholder: 4 horas • Costo unitario: \$16.700 /hora <p>Contratista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido: 40 horas • Costo unitario: \$16.700 /hora
COSTOS PAQUETE DE TRABAJO 6		
<ul style="list-style-type: none"> • \$734.800 + 20% contingencia = \$881.800 • 52 horas equipos de cómputo 		

• **Paquete de trabajo 7: Presentación documento perspectiva cliente**

Subactividades	Tiempo de ejecución	Stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con stakeholders • Retroalimentación de la implementación • Implementación 	<ul style="list-style-type: none"> • 0.5 semanas 	<p>Área atención al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido stakeholder: 8 horas • Costo unitario: \$8.400 /hora

		<p>Gerente comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido stakeholder: 4 horas • Costo unitario: \$16.700 /hora <p>Contratista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido: 8 horas • Costo unitario: \$16.700 /hora
COSTOS PAQUETE DE TRABAJO 7		
<ul style="list-style-type: none"> • \$200.400 + 20% contingencia = \$240.500 • 20 horas equipos de cómputo 		

• **Paquete de trabajo 8: Diseño documento perspectiva procesos internos**

Subactividades	Tiempo de ejecución	Stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información • Análisis de la información actual • Diseño de manuales de gestión e indicadores • Socialización con gerente del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • 3.5 semanas 	<p>Área de sistemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido stakeholder: 8 horas • Costo unitario: \$8.400 /hora <p>Gerente comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido stakeholder: 4 horas • Costo unitario: \$16.700 /hora <p>Contratista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido: 40 horas • Costo unitario: \$16.700 /hora
COSTOS PAQUETE DE TRABAJO 8		
<ul style="list-style-type: none"> • \$734.800 + 20% contingencia = \$881.800 • 52 horas equipos de cómputo 		

• **Paquete de trabajo 9: Presentación documento perspectiva procesos internos**

Subactividades	Tiempo de ejecución	Stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> • 0.5 semanas 	<p>Área de sistemas</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación de la implementación • Implementación 		<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido stakeholder: 8 horas • Costo unitario: \$8.400 /hora <p>Gerente comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido stakeholder: 4 horas • Costo unitario: \$16.700 /hora <p>Contratista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido: 8 horas • Costo unitario: \$16.700 /hora
COSTOS PAQUETE DE TRABAJO 9		
<ul style="list-style-type: none"> • \$200.400 + 20% contingencia = \$240.500 • 20 horas equipos de cómputo 		

• **Paquete de trabajo 10: Diseño documento perspectiva aprendizaje**

Subactividades	Tiempo de ejecución	Stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información • Análisis de la información actual • Diseño de manuales de gestión e indicadores • Socialización con gerente del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • 3.5 semanas 	<p>Área de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido stakeholder: 8 horas • Costo unitario: \$8.400 /hora <p>Gerente comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido stakeholder: 4 horas • Costo unitario: \$16.700 /hora <p>Contratista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido: 40 horas • Costo unitario: \$16.700 /hora
COSTOS PAQUETE DE TRABAJO 10		
<ul style="list-style-type: none"> • \$734.800 + 20% contingencia = \$881.800 • 52 horas equipos de cómputo 		

• **Paquete de trabajo 11: Presentación documento perspectiva aprendizaje**

Subactividades	Tiempo de ejecución	Stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con stakeholders • Retroalimentación de la implementación • Implementación 	<ul style="list-style-type: none"> • 0.5 semanas 	<p>Área de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido stakeholder: 8 horas • Costo unitario: \$8.400 /hora <p>Gerente comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido stakeholder: 4 horas • Costo unitario: \$16.700 /hora <p>Contratista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo real invertido: 8 horas • Costo unitario: \$16.700 /hora
COSTOS PAQUETE DE TRABAJO 11		
<ul style="list-style-type: none"> • \$200.400 + 20% contingencia = \$240.500 • 20 horas equipos de cómputo 		

11.2 COSTOS FIJOS DE INVERSIÓN

El proyecto estipula la implementación de un DataWarehouse que recolecte, analice y entregue las interfaces necesarias para la gestión de la herramienta que plantea la ejecución del mismo, para lo cual se debe hacer una inversión de \$10.000.000. En cuanto a los aplicativos de software que utilizará dicha solución se recomienda Pentaho que es gratuito bajo la licencia Open Source GPLv2.

11.3 LÍNEA BASE DE COSTOS DEL PROYECTO

La línea base de costos del proyecto está estimada en \$7.214.700, discriminado de la siguiente forma:

Personal	\$6.012.800
Uso de equipos	\$546.000 (364 horas x \$1.500)
Hardware	\$10.000.000
Total	\$16.558.800 + 10% contingencia = \$18.214.700

11.4 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Se estiman reservas para la gestión del proyecto por un valor del 15% del valor total de la línea base de costos, así:

$$\$18.214.700 + 15\% = \$20.946.900$$

Presupuesto total del proyecto \$20.946.900

11.5 CUENTAS DE CONTROL DEL PRESUPUESTO

El presupuesto de las actividades del proyecto se estimó en \$8.296.900 discriminados por cuentas de control y paquetes de trabajo de la siguiente forma:

CUENTA DE CONTROL 1 ANÁLISIS ENTORNO	CUENTA DE CONTROL 2 PERSPECTIVA FINANCIERA
<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de trabajo 1: Estrategia organizacional Costo: \$561.200 + \$42.000 (equipos) \$603.200 + 10% contingencia = \$663.600 • Paquete de trabajo 2: Análisis FODA Costo: \$561.200 + \$42.000 (equipos) \$603.200 + 10% contingencia = \$663.600 • Paquete de trabajo 3: Definición de variables Costo: \$400.800 + \$30.000 (equipos) \$430.800 + 10% contingencia = \$473.900 	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de trabajo 4: Diseño documento perspectiva financiera Costo: \$881.800 + \$78.000 (equipos) \$959.800 + 10% contingencia = \$1.055.800 • Paquete de trabajo 5: Presentación documento perspectiva financiera Costo: \$240.500 + \$30.000 (equipos) \$270.500 + 10% contingencia = \$297.600
CUENTA DE CONTROL 3 PERSPECTIVA CLIENTE	CUENTA DE CONTROL 4 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de trabajo 6: Diseño documento perspectiva cliente Costo: \$881.800 + \$78.000 (equipos) \$959.800 + 10% contingencia = \$1.055.800 • Paquete de trabajo 7: Presentación documento perspectiva cliente Costo: \$240.500 + \$30.000 (equipos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de trabajo 8: Diseño documento perspectiva procesos internos Costo: \$881.800 + \$78.000 (equipos) \$959.800 + 10% contingencia = \$1.055.800 • Paquete de trabajo 9: Presentación documento perspectiva procesos internos Costo: \$240.500 + \$30.000 (equipos)

$\$270.500 + 10\% \text{ contingencia} = \297.600	$\$270.500 + 10\% \text{ contingencia} = \297.600
CUENTA DE CONTROL 5 PERSPECTIVA APRENDIZAJE	CUENTA DE CONTROL 6 INVERSIÓN DE HARDWARE
<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de trabajo 10: Diseño documento perspectiva aprendizaje Costo: $\\$881.800 + \\78.000 (equipos) $\\$959.800 + 10\% \text{ contingencia} = \\$1.055.800$ • Paquete de trabajo 11: Presentación documento perspectiva aprendizaje Costo: $\\$240.500 + \\30.000 (equipos) $\\$270.500 + 10\% \text{ contingencia} = \\297.600 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra e instalación DataWarehouse Costo: $\\$10.000.000 + 10\% \text{ contingencia}$ $\\$11.000.000$

11.6 BASE DE LAS ESTIMACIONES

Valor hora profesional con especialización

Salario integral promedio de profesional universitario con especialización / horas mes

$\$4.000.000 / 240$ horas mensuales

$\$16.700$ (redondeado a la centena).

Valor hora profesional universitario

Valor promedio salario integral de profesional universitario / horas mes

$\$2.000.000 / 240$ horas mensuales = $\$8.400$ (redondeado a la centena).

Valor hora uso de equipo de cómputo

Valor depreciación anual equipo de cómputo $\$5.000.000 / 5$ años = $\$1.000.000$

Costo hora $\$1.000.000 / 12$ meses / 200 horas mes = $\$500$ (redondeado a la centena)

Consumo promedio hora $0.5 \text{ kW/h} * \$1.000 = \1.000

Uso de internet, mantenimiento y otros $\$500$

Total $\$1.500 /$ hora

11.7 CÁLCULO DEL VPN Y COSTO / BENEFICIO

Considerando la cotización del mercado de los TES 6.145%²⁴ y la prima riesgo país 1.93%²⁵, estimamos una tasa libre de riesgo de 8.1% como tasa mínima de descuento para el cálculo del VPN.

FLUJO NETO DE EFECTIVO

Año de operación	Ingresos totales	Inversiones para el proyecto			Valor de Rescate		Flujo Neto de Efectivo
		Egresos totales	Fija	Dif.	Cap de trabajo	Valor Residual	
0							0
1	400,000	344,000	12,650		8,297		35,053
2	428,000	342,400					85,600
3	457,960	366,368					91,592
4	490,017	392,014					98,003
5	524,318	419,455				8,297	113,161

* Valores en miles de pesos

CÁLCULO DE VPN Y COSTO BENEFICIO CON TASA DE DESCUENTO DE 8.1%

Año de operación	Costos totales (\$)	Beneficios totales (\$)	Factor de actualización 8.1%	Costos actualizados (\$)	Beneficios actualizados (\$)	Flujo neto de efectivo act. (\$)
0	0	0	1.000	0	0	0
1	364,947	400,000	0.925	337,601	370,028	32,426
2	342,400	428,000	0.856	293,010	366,262	73,252
3	366,368	457,960	0.792	290,028	362,535	72,507
4	392,014	490,017	0.732	287,077	358,846	71,769
5	419,455	532,615	0.677	284,156	360,816	76,660
Total	1,465,729	2,308,593		1,491,873	1,818,488	326,615

* Valores en miles de pesos

VALOR PRESENTE NETO

El cálculo del valor presente neto se realiza con la siguiente fórmula

$$VPN = -Costo inversión + \frac{Costo 1}{(1 + td)^1} + \frac{Costo 2}{(1 + td)^2} + \dots + \frac{Costo 5}{(1 + td)^5}$$

326.615 → Es viable el proyecto por ser mayor que 0

²⁴ <http://www.banrep.gov.co/es/tes-pesos>

²⁵ <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=4>

COSTO / BENEFICIO

$$\frac{\text{Beneficios actualizados}}{\text{Costos actualizados}} = \frac{1.818.488}{1.491.873} = 1.22$$

Al ser mayor que 1 es viable el proyecto.

Se estima que la implementación del proyecto aumente los beneficios totales de la empresa de 14% a 20%, producto de la eliminación de las pérdidas por producto devuelto /defectuoso ocasionadas por la falta de control de calidad, los cuales están reflejados en los cálculos considerados para el análisis del valor presente neto y el análisis costo beneficio.

12. GESTION DEL ALCANCE

El alcance del proyecto es un plan de gestión para la implementación del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard del Restaurante El Faro de Mar Adentro, de un restaurante semi-formal de comida típica caribeña, dirigido a clase media y alta, distinguido por la excelencia en el servicio al cliente.

12.1. ESTRUCTURA DE DESCOMPOSICIÓN DEL TRABAJO - EDT

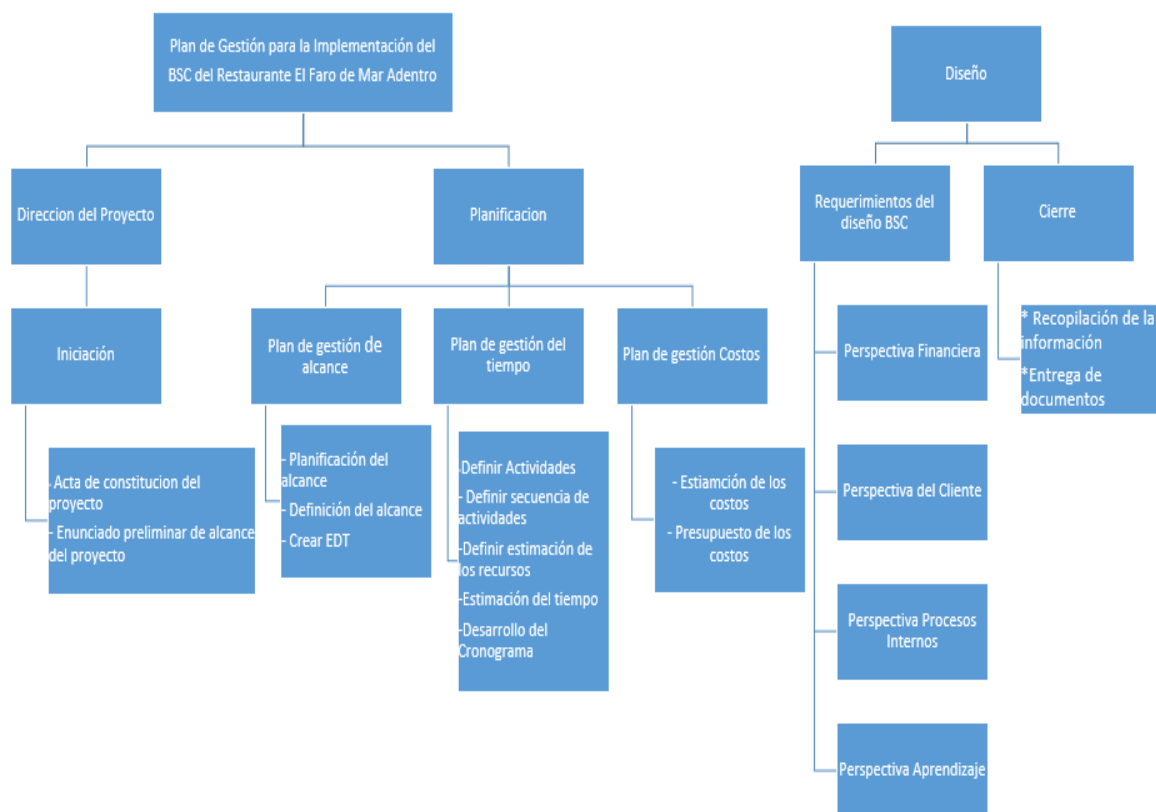
Tabla 1 Cuadro de entrada y salida de la EDT

ENTRADA	PROCESO	SALIDA
Necesidad, justificación y propósito del proyecto	Diagnóstico del estado actual del Restaurante Faro del Mar Adentro, tanto en su entorno comercial, financiero y estructura organizacional	Acta de Constitución
Contexto competitivo	Proceso de indagación del mercado colombiano referente a la comida de mar, para visualizar la potencialidad de la aplicación del BSC	Registro de Berchamking del mercado

Antecedentes del BSC aplicados en otros escenarios	Identificación de factores críticos de éxito y fracaso de casos de éxito en otros escenarios empresariales.	Matriz de datos recolectados
Caracterización del BSC	Determinación aplicado al proyecto del alcance del BSC como herramienta, estableciendo parámetros de salida y de entrada	Matriz de Oportunidad de indicadores por perspectiva y fases de la metodología.
Manejo y seguimiento de indicadores.	Determinar los indicadores y todas sus partes subsecuentes definidos para monitorear los factores claves de éxito	Perspectivas del Cuadro de mando integrado.

Fuente: Propia

Tabla 2 Estructura de descomposición del trabajo



Fuente: Propia

12.2. MAPA ESTRATÉGICO

Balance Scorecard permite superar las limitaciones de la gestión basada sólo en información financiera y en indicadores de resultado, incorporando métricas asociadas a los clientes, proveedores, el personal, la tecnología y la innovación. Para el diseño se realizaron las siguientes actividades: análisis del entorno; definir y/o proponer mejoras de la misión, visión, análisis FODA, estrategia genérica, objetivos corporativos y objetivos de los centros de negocio; traducir la visión, estrategias y objetivos corporativos en forma de variables claves y de metas y estándares susceptibles de control; diseñar indicadores para la evaluación de la gestión; confeccionar el mapa estratégico; y, crear los planes estratégicos

12.3. IDENTIFICACIÓN DE ENTREGABLES

En base al producto descrito anteriormente y a la descripción de los servicios que se desea brindar, se procede a detallar los principales entregables del proyecto y una descripción general de las características de cada uno de ellos.

Tabla 3 Entregables del proyecto

Entregable	Descripción
Análisis del entorno	Definir y/o proponer mejoras de la misión, visión, análisis FODA, estrategia genérica, objetivos corporativos; traducir la visión, estrategias y objetivos corporativos en forma de variables
Perspectiva Financiera	Maximizar la rentabilidad de los accionistas, mediante estrategias de sostenibilidad y mantenimiento, creación de valor y crecimiento de la cuota del mercado
Perspectiva del Cliente	Evaluación de los clientes mediante encuestas para medir: <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción del cliente • Índice de recompra

	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de mercado • Pedidos devueltos • Percepción de valor de marca. • Cantidad de quejas.
Perspectiva de Procesos Internos	<p>Medir indicadores de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de innovación <ul style="list-style-type: none"> - % de nuevos productos y/o servicios. - Costos de desarrollo de nuevos productos y/o servicios. - % de ventas de nuevos productos y/o servicios. • Procesos operativos <ul style="list-style-type: none"> - Margen de alimentos defectuosos - Devoluciones por alimentos defectuoso - Tiempos de elaboración - Aprovechamiento de activos • Procesos de post-venta <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta al cliente
Perspectiva de Aprendizaje	<p>Indicadores para medir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencias clave del personal • Retención de talento clave • Recursos tecnológicos a disposición del desarrollo y desempeño del empleado. • Programas de desarrollo y aprendizaje • Clima organizacional • Satisfacción del personal

Fuente: Propia

13. GESTION TIEMPO

14. CONCLUSIONES

Podemos concluir que el BSC le permitirá a la empresa contar con un plan específico que la encamine a la realización de sus objetivos empresariales de largo, mediano y corto plazo ya que constituye una herramienta valiosa que servirá de guía para la operatividad de la empresa. Al implementarse la propuesta de plan estratégico y una vez evaluada su implementación, este contribuirá a mejorar significativamente la gestión del Restaurante el Faro del Mar Adentro.

Se realizó una recopilación de información global generando un diagnóstico de la situación actual del Restaurante el Faro del Mar Adentro en cuanto al proceso de control que se lleva; se identificó que no tienen a la actualidad indicadores incorporados que evalúen los procedimientos. Al tener los resultados mencionados anteriormente de la situación general de la empresa y la aplicación de indicadores en esta, se plantearon las perspectivas con las diferentes actividades y estas con una descripción detallada de cada proceso que maneja la empresa. Las perspectivas definidas por la metodología que se proponen para evaluar son: financiera, cliente, interna y aprendizaje y crecimiento; y se documentará con el mapa estratégico de la compañía para definir la interacción de los procesos y su resultado final.

El paso final es el diseño y formulación del Balanced Scorecard (BSC) mostrando su funcionalidad e impacto, con su respectiva aplicación e interpretación de sus resultados y con esto lograr identificar los aspectos con mayor impacto dentro del proceso evolutivo de la empresa y de esta forma controlar y poder tomar decisiones correctas teniendo en cuenta las metas propuestas que sean beneficiosas para la compañía. Como complemento se propone una tabla de indicadores estratégicos para gestionar un seguimiento que permita la trazabilidad y la mejora de la gestión para la toma estratégica de decisiones.

Se estima que la implementación del proyecto aumente los beneficios totales de la empresa de 14% a 20%, producto de la eliminación de las pérdidas por producto devuelto /defectuoso ocasionadas por la falta de control de calidad, los cuales están reflejados en los cálculos considerados para el análisis del valor presente neto y el análisis costo beneficio.

15. RECOMENDACIONES

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

Para lograr la correcta implementación del cuadro de mando integral, es fundamental informar a todos los integrantes de la organización el diseño del Balanced ScoreCard, así como también los elementos que lo componen, de tal manera de que los trabajadores vean cuál será su contribución con el cumplimiento de los objetivos, provocando que el grado de involucramiento y compromiso de éstos sea mayor.

El plan estratégico no es un documento definitivo, sino por el contrario es un documento susceptible de revisión con fines de mejorar. En virtud de que el plan estratégico se enfoca a largo plazo es recomendable dar seguimiento a los resultados que a través de la implementación del plan se vayan logrando, esto permitirá hacer los ajustes y encaminar las acciones hacia los objetivos finales.

Los objetivos y metas se deben someter a controles por parte de la gerencia para determinar una evolución en la implementación de este y para determinar si efectivamente las mediciones se están realizando de manera adecuada. La retroalimentación se debe realizar para poder tomar las respectivas medidas correctivas para que los objetivos que se desean alcanzar con el BSC se puedan cumplir en el tiempo estimado que desea la compañía.

A continuación, se enumerarán los beneficios más importantes que se generan con la propuesta del sistema de gestión de un cuadro de mando integral:

- Ayuda al desarrollo de conocimiento, aumentado las habilidades en la gestión del área y maximizando el desempeño del personal e integrándolo a su vez, en la consecución de los

objetivos comunes. Lo anterior se traduce en un aumento de la productividad.

- Genera un alto grado de cumplimiento de los procedimientos que hacen parte del restaurante y establece un control sobre los mismos
- Genera un ambiente de trabajo que promueve el mejoramiento continuo y promueve la innovación.

REFERENCIAS

- Confidencial Colombia (2016) ¿Hacia dónde va el sector gastronómico en Colombia?. Recuperado de: <http://confidencialcolombia.com/es/1/economia/23545/¿Hacia-dónde-va-el-sector-gastronómico-en-Colombia.htm>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2016). Informe de coyuntura económica regional del departamento del Cesar. DANE-Banco de la República.
- Díaz, M. IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD EN EL SECTOR RETAIL. Tomado el 28/08/2017. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11531/1/Articulo%20MARCELA%20D%C3%8DAZ%20MART%C3%8DNEZ.pdf>
- Frank, G. C. G., & Catherine, G. (2008). DISEÑO DE BALANCED SCORECARD EN BUFFETS DE GRUPO CGC. Tomado el 28/08/2017. Disponible en: http://tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/greeven_gf/sources/greeven_gf.pdf
- Gerencie.com. Planeación estratégica. Tomado el 25/08/2017. Disponible en: <https://www.gerencie.com/planeacion-estrategica.html>
- Gestiopolis. Indicadores de gestión ¿Qué son y porque usarlos?. Tomado el 25/08/2017. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- González, C. 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. Tomado el 28/08/2017. Disponible en: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2012/bpmfcig643d/doc/bpmfcig643d.pdf>
- González, J. M. APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN PROYECTOS INDUSTRIALES CASO INDUSTRIA ELÉCTRICA. Tomado el 27/08/2017. Disponible en: http://www.aepro.com/files/congresos/2008zaragoza/ciip08_2276_2285.614.pdf
- Grajales, J. & Maldonado, L. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD (BSC) PARA LA EMPRESA LAMINADOS JAB S.A.S. Tomado el 26/08/2017. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14043/2/TRABAJO%20FINAL%20JUNIO%202015.pdf>

- Guadalupe, N. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE “LUNA BRUJA” EN LA PAZ, B.C.S. Tomado el 28/08/2017. Disponible en: <http://posgrado.itlp.edu.mx/uploads/55f1e400465ef.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México, DF.
- Howell, R., Brown, J., Soucy, S. & Seed, A. (1999). Management Accounting in the New Manufacturing Environment. National Association of Accountants.
- Jensen, B. (2000). Simplicity: The New Competitive Advantage. Editorial Perseus. Cambridge.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., Robert, S. K., & David, P. N. (2002). Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard. Gestión 2000.
- Logicalis. Sistemas de gestión y medición: el CMI, más que un measurement system. Tomado el 26/08/2017. Disponible en: <https://blog.es.logicalis.com/analytics/sistemas-de-gestion-y-medicion-el-cmi-mas-que-un-measurement-system>
- Pinzón, G. FORMULACIÓN DEL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE DEL BALANCE SCORECARD EN UNA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA. Tomado el 27/08/2017. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11039/1/FORMULACION%20DEL%20PROYECTO%20DE%20IMPLEMENTACION%20DE%20DEL%20BALANCE%20SCORECARD%20EN%20UNA%20COMPA%20C3%91%20C3%8DA%20FARMAC%20C3%89UTIC%20A.pdf>
- Puentes, H. & Salcedo, H. APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD EN EL MULTIPLEX AMÉRICAS DE CINE COLOMBIA S.A. Tomado el 26/08/2017. Disponible en: <http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9191/PROYECTO%20FINAL%20BSC.pdf?sequence=1>
- Sánchez, C. L. (2008). Diseño y propuesta de un modelo de balanced scorecard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.
- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. El control de gestión. Tomado el 25/08/2017. Disponible en: https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf

Valderrama, P. IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA SEGUIMIENTO DEL CONPES 3675 DE 2010. Tomado el 27/08/2017. Disponible en: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4485/ValderramaPedro2013.pdf?sequence=3>

Viteri, F. INVESTIGACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA EN LA CIUDAD DE QUITO. Tomado el 28/08/2017. Disponible en: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10734/1/CD-6305.pdf>