





Balanced Scorecard as a Management Tool in Food Service Companies

Andrade Arteaga Carla, Mgs¹; Andrade Arteaga Daniela, Mgs²; Maruri Arcentales Jéssica, Mgs³; Gómez Palacios Jorge, Mgs³

¹Universidad Tecnológica ECOTEC, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Km 13.5 Samborondón, Vía Principal Campus Ecotec, Samborondón, 092302, Ecuador, candradea@ecotec.edu.ec

²Universidad Politécnica Salesiana, Facultad de Ciencias Administrativas, Campus Centenario Robles 107 y Chambers, Ecuador, dandradea@est.ups.edu.ec

³Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, Cda. Universitaria "Universidad de Guayaquil", Av. Delta s/n y Av. Kennedy, Ecuador, jessica.maruria@ug.edu.ec, jorge.gomezpa@ug.edu.ec

Abstract- This study is a review of the literature that addresses the importance of the Balanced Scorecard as a Management Tool in Food Service Companies, through a qualitative approach with a descriptive and non-experimental scope. After the analysis, it is revealed that, in the context of food service companies, the BSC can help managers and owners to have a comprehensive vision of their performance and to make informed decisions to improve the efficiency and quality of their services, through a balanced set of key performance indicators that span different areas of the business. The same ones that include greater clarity about the strategic objectives of the company in this way reflect a better understanding of the critical success factors, the ability to make decisions based on data and the continuous improvement of processes and services.

Keywords: Balanced Scored Card, Food Services company, strategic planning, performance measurement.

Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión en las Empresas de Servicios de Alimentos

Andrade Arteaga Carla, Mgs¹; Andrade Arteaga Daniela, Mgs²; Maruri Arcentales Jéssica, Mgs³; Gómez Palacios Jorge, Mgs³

¹Universidad Tecnológica ECOTEC, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Km 13.5 Samborondón, Via Principal Campus Ecotec, Samborondón, 092302, Ecuador, candradea@ecotec.edu.ec

²Universidad Politécnica Salesiana, Facultad de Ciencias Administrativas, Campus Centenario Robles 107 y Chambers, Ecuador, dandradea@est.ups.edu.ec

³Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, Cdla. Universitaria "Universidad de Guayaquil", Av. Delta s/n y Av. Kennedy, Ecuador, jessica.maruria@ug.edu.ec, jorge.gomezpa@ug.edu.ec

Resumen- Este estudio se enfoca en una revisión de la literatura que aborda la importancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión en empresas de servicios de alimentos, a través de un enfoque cualitativo con alcance descriptivo y no experimental. Luego del análisis, se revela que, en el contexto de las empresas de servicios de alimentos, el BSC puede ayudar a gerentes y propietarios a tener una visión integral de su desempeño y a tomar decisiones informadas para mejorar la eficiencia y calidad de sus servicios, a través de un enfoque equilibrado. conjunto de indicadores clave de desempeño que abarcan diferentes áreas del negocio. Los mismos que incluyen una mayor claridad sobre los objetivos estratégicos de la empresa de esta manera reflejan una mejor comprensión de los factores críticos de éxito, la capacidad de tomar decisiones basadas en datos y la mejora continua de procesos y servicios.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, empresa de Servicios de Alimentación, planificación estratégica, medición del desempeño.

1. INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial cada vez más exigente y competitivo, las empresas de servicios de alimentación se enfrentan a desafíos constantes para mantener la satisfacción del cliente y calidad.

En este contexto se introduce el concepto del "Cuadro de Mando Integral" (CMI) como una herramienta para medir y monitorear el desempeño organizacional más allá de los indicadores financieros tradicionales. [12] y [1]

El Balanced Scorecard fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990 y se basa en la idea de que el desempeño de una empresa no puede evaluarse únicamente en función de sus factores financieros para el desarrollo y éxito a largo plazo [13].

Hay que mencionar el enfoque del cuadro de mando integral el cual se basa en la idea de una organización exitosa equilibrando múltiples perspectivas de desempeño, como las

perspectivas financieras, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento.

Estas perspectivas representan diferentes dimensiones críticas para el éxito a largo plazo de una organización. Kaplan y Norton argumentan que, al medir y monitorear el desempeño en cada una de estas perspectivas, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora y tomar medidas para impulsar el rendimiento en todos los aspectos clave. [3]

En este sentido, el presente estudio analiza el uso del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión en las empresas de servicios de alimentación y su impacto en el desempeño empresarial.

Además, se examinará caso de éxito y mejores prácticas de la implementación del CMI dentro de los restaurantes, siendo uno de los sectores de alimentación, destacando los beneficios y resultados obtenidos.

A través de la revisión de la literatura, el presente estudio tiene como objetivo brindar orientación a las empresas de servicios de alimentos como los restaurantes, para implementar de manera efectiva el Cuadro de Mando Integral y aprovechar sus beneficios para lograr los objetivos a nivel operativo, táctico y estratégico [16].

Por lo tanto, dentro de la revisión de la literatura se han obtenido investigaciones que evalúan la efectividad de programas de intervención en alimentación. Los estudios evalúan los resultados, proporcionando una perspectiva equilibrada y holística de la gestión de la empresa.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El cuadro de mando integral como herramienta de gestión es de vital importancia para las empresas, en la actualidad estas organizaciones desarrollan y compiten en un mercado complejo.

A. Planificación de las empresas de servicio de alimentación

La planificación de las empresas de servicio de alimentación implica diversas estrategias y prácticas

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LEIRD).

ISSN, ISBN: (to be inserted by LEIRD).

DO NOT REMOVE

para garantizar la calidad de los alimentos y la satisfacción del cliente.

Algunos aspectos clave a considerar en la planificación de estas empresas son: Gestión de la cadena de suministro, calidad, seguridad alimentaria, planificación, diseño de menús, gestión de la cadena de suministro.

Según el autor Barween Al Kurdia indica que las empresas de servicio de alimentación están implementando la cadena de suministro 4.0 para mejorar el desempeño organizacional y lograr ser más competitivas [2].

B. Gestión de las empresas de servicio de alimentación:

Las empresas de servicio de alimentos tienen una gestión centrada en el cliente, la cual es satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores. Es importante comprender las demandas cambiantes de los clientes y adaptar la oferta de alimentos de acuerdo con las tendencias y restricciones alimentarias, por ende, los autores Seoki Lee y Sunny Ham explican que uno de los segmentos que más se ha beneficiado del brote de COVID-19 es el kit de comida y los productos saludables, también la pandemia generó la aceleración de la tecnología alimentaria, la robótica en las operaciones de servicio de alimentos se ha ampliado significativamente” [8].

C. Cuadro de Mando Integral

1) Importancia del cuadro de mando integral en las empresas:

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema de gestión estratégica que permite a las organizaciones traducir su estrategia en un conjunto coherente de indicadores de desempeño y metas. Proporciona una visión integral de la organización al combinar medidas financieras y no financieras[14].

2) Enfoque financiero:

El CMI destaca como una herramienta de gestión estratégica efectiva gracias a su enfoque financiero. El investigador académico Propa Goswami [21] presenta algunas de las características clave del CMI: "El CMI proporciona una visión integral de la organización al considerar múltiples perspectivas, tales como la financiera, la del cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. Además, equilibra los indicadores financieros tradicionales con indicadores no financieros, brindando una visión más completa y equilibrada del desempeño organizacional. Estos indicadores abarcan aspectos como la satisfacción del cliente, la calidad de los procesos internos y la capacidad de crecimiento, impulsando así la orientación estratégica” [21].

3) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento en las empresas de servicio de alimentos:

En el ámbito de las empresas de servicio de alimentos, la implementación de un plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) implica no solo ofrecer productos y servicios de calidad, pagar impuestos y generar empleos y utilidades, sino también asumir el desafío constante de identificar y abordar problemas actuales y potenciales que afecten a la comunidad. Esto implica proponer alternativas que

generen soluciones para el enriquecimiento individual, grupal y de la sociedad en general [4].

La planificación y gestión adecuadas son fundamentales en la prestación del servicio de alimentos, ya sea en un restaurante, comedor escolar, hospital u otro entorno. La planificación estratégica proporciona una visión clara de los objetivos a largo plazo y un plan para alcanzarlos, mientras que el CMI permite medir y evaluar el rendimiento relacionado con los alimentos. Estas herramientas combinadas brindan un marco sólido para asegurar la entrega de alimentos de calidad y garantizar la satisfacción del cliente [3].

La planificación y el uso sistemático de los alimentos son fundamentales en la industria alimentaria. Una adecuada planificación garantiza que los alimentos sean gestionados de manera eficiente y óptima en todas las etapas, desde la adquisición de materias primas hasta la elaboración y distribución de los productos alimenticios.

Al planificar de manera sistemática, las empresas pueden evitar el desperdicio de alimentos, optimizar los recursos, reducir costos y mejorar la eficiencia en los procesos productivos. Además, una planificación cuidadosa permite asegurar la calidad de los alimentos, al controlar los estándares de higiene y seguridad alimentaria, lo que se traduce en productos más seguros y saludables para los consumidores.

4) Perspectiva de Clientes en las empresas de servicio de alimentos:

La perspectiva de clientes en el (CMI) desempeña un papel crucial en la gestión estratégica del sector de alimentos. Esta perspectiva se centra en medir y comprender cómo los clientes perciben la propuesta de valor de una empresa, lo que incluye tanto la calidad de los productos como la satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente, como indicador clave, se ha relacionado con la lealtad del cliente y el crecimiento de los ingresos [23]. Además, la personalización de productos basada en las preferencias del cliente y la respuesta efectiva a las demandas cambiantes del mercado son factores críticos en la perspectiva de clientes [10].

El análisis de métricas como la tasa de retención de clientes, el Net Promoter Score (NPS) y el tiempo de respuesta a consultas y quejas, permite a las empresas evaluar su desempeño en esta área. En el sector alimentario, la implementación efectiva de la perspectiva de clientes no solo impulsa la lealtad del cliente y la retención, sino que también puede desencadenar la difusión positiva boca a boca y mejorar la reputación de la marca en un mercado competitivo [7].

5) Dificultades del CMI:

Robert Kaplan [24] señala que pueden surgir inconvenientes o dificultades al diseñar e implementar el Balanced Scorecard. En este sentido, a continuación se han agrupado algunas de las dificultades comunes que podrían surgir al implementar el Cuadro de Mando Integral en el ámbito de las cadenas de restaurantes:

Medición de Indicadores Relevantes: Determinar qué indicadores son más relevantes para medir en un entorno de restaurantes puede ser un desafío. La selección incorrecta de indicadores puede llevar a una falta de visión integral y a la ineficiencia en la toma de decisiones.

Obtención de Datos Precisos: Recopilar datos precisos y actualizados para los indicadores puede ser complicado en el entorno de un restaurante. La falta de sistemas de recopilación de datos eficientes puede afectar la calidad de la información.

Cambio Cultural y Resistencia: Implementar el CMI puede requerir un cambio cultural en la organización, lo cual puede encontrarse con resistencia por parte de los empleados que están acostumbrados a procesos anteriores.

Integración con Operaciones Cotidianas: La integración del CMI con las operaciones diarias de un restaurante puede ser desafiante. Asegurarse de que la recopilación y el análisis de datos no afecten negativamente la eficiencia operativa es un aspecto importante.

Equilibrio entre Perspectivas: Mantener un equilibrio adecuado entre las perspectivas financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento puede ser difícil, especialmente en un entorno de ritmo rápido como un restaurante.

Formación y Capacitación: Capacitar a los empleados en la comprensión y el uso efectivo del CMI puede requerir tiempo y recursos adicionales.

Personalización para cada Restaurante: Cada restaurante puede tener sus propias características y desafíos únicos, lo que puede dificultar la adaptación de un modelo de CMI estandarizado.

Efecto en la Experiencia del Cliente: La implementación del CMI no debe tener un impacto negativo en la experiencia del cliente, ya que el enfoque en indicadores internos puede descuidar la satisfacción del cliente.

Necesidad de Liderazgo Fuerte: La implementación del CMI requiere un liderazgo sólido que respalde el proceso y motive a los empleados a adoptar el enfoque.

Por ello, la importancia de la motivación y el empoderamiento del personal en el sector de alimentos es fundamental para el desarrollo de un liderazgo sólido y efectivo, así como para el éxito general de la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) y la mejora de la capacidad organizacional [32] y [33].

La motivación del personal fomenta un entorno laboral positivo, lo que a su vez impulsa la productividad y la calidad del servicio en la industria de alimentos. Al sentirse valorados y reconocidos, los empleados tienden a mostrar un mayor compromiso y dedicación hacia las metas y objetivos de la empresa, lo que se refleja directamente en la calidad de la atención al cliente y la eficiencia operativa. Además, la motivación intrínseca del personal puede llevar a una mayor innovación y creatividad en la creación de platos y la mejora de los procesos internos [33].

Del mismo modo, el empoderamiento del personal permite que los empleados asuman responsabilidades adicionales y tomen decisiones informadas dentro de sus roles. Esto no solo

promueve un sentido de pertenencia y compromiso, sino que también puede agilizar la toma de decisiones en situaciones críticas. Los empleados empoderados se sienten capacitados para contribuir de manera significativa al logro de los objetivos organizacionales, lo que en última instancia se traduce en una mejora de la capacidad organizativa y en una mejor implementación del CMI [32].

Un liderazgo sólido, impulsado por la motivación y el empoderamiento del personal, puede facilitar la alineación de los objetivos y estrategias del CMI con la visión general de la empresa. Esto permite una implementación más efectiva del CMI, ya que los líderes motivados y empoderados pueden comunicar de manera clara y persuasiva la importancia de la herramienta a todo el personal. Además, un personal motivado y empoderado tiene más probabilidades de comprometerse activamente con los indicadores clave de rendimiento establecidos por el CMI y de trabajar hacia su consecución, lo que contribuye significativamente a mejorar la capacidad organizacional y el rendimiento general de la empresa en el sector de alimentos.

Por otro lado, cuando el CMI carece de una alineación estratégica, lo cual puede ocurrir si la estrategia de la empresa no fue definida adecuadamente o no se comunicó de manera efectiva a los trabajadores. En ausencia de un camino claro a seguir, la implementación se vuelve difícil y los resultados esperados del sistema de control de gestión no se materializan.

D. Tarjeta de Balance de Alimentos (CMI):

La Tarjeta de Balance de Alimentos es una herramienta de gestión que adopta un enfoque holístico para medir el desempeño en la industria alimentaria. Esta herramienta estratégica permite evaluar múltiples aspectos relevantes relacionados con los alimentos, abarcando desde la calidad de los productos hasta la eficiencia en los procesos de producción y distribución. A través de indicadores clave de rendimiento (KPI) específicos, el CMI proporciona una visión integral de la gestión alimentaria, facilitando la toma de decisiones informadas y la identificación de áreas de mejora. Al medir y monitorear estos KPI relacionados con los alimentos, las empresas pueden optimizar sus operaciones.

E. Incorporación de la Planificación y el Cuadro de Mando Integral en el Servicio de Alimentos:

El papel de la retroalimentación y la evaluación es mejorar continuamente el servicio de alimentos [3].

Las empresas tienen una variedad de obstáculos que superar para mantener la rentabilidad y brindar una experiencia de cliente de alta calidad en el despiadado mundo del servicio de alimentos. La capacidad de monitorear y regular todos los aspectos del negocio es crucial para lograr esto, por lo que las herramientas de gestión efectivas son cruciales. En este entorno, el CMI ha demostrado ser una potente herramienta estratégica que ofrece una visión global del negocio y favorece la toma de decisiones razonada. [5]

F. Casos de Éxito

1) "The Cheesecake Factory"

Un caso destacado de éxito en la implementación del (CMI) en la industria de restaurantes es el de "The Cheesecake Factory", una cadena de restaurantes reconocida a nivel internacional. La empresa logró una notable mejora en su desempeño y eficiencia al adoptar el CMI como herramienta de gestión.

En "The Cheesecake Factory", la implementación del CMI abarcó diversas perspectivas, como la financiera, la de procesos internos y la de clientes. A través del seguimiento constante de indicadores clave, la cadena pudo identificar áreas de oportunidad y enfoque para optimizar la experiencia del cliente y los procesos operativos.

La perspectiva del cliente se centró en la satisfacción y fidelidad del cliente, evaluando factores como la calidad del servicio, la puntualidad y la experiencia culinaria. Gracias a estos datos, el restaurante ajustó sus operaciones para garantizar un servicio excepcional y fortalecer la relación con los clientes.

En términos financieros, la implementación del CMI permitió a "The Cheesecake Factory" optimizar sus costos operativos y maximizar su rentabilidad al monitorear los márgenes de beneficio, los costos de ingredientes y otros factores económicos clave.

En resumen, el éxito de "The Cheesecake Factory" en la implementación del CMI radicó en su enfoque holístico y la alineación estratégica de sus objetivos con las métricas de rendimiento. La cadena de restaurantes logró una mejora continua en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, lo que ejemplifica las mejores prácticas en la utilización del CMI para impulsar el éxito y la competitividad en la industria de restaurantes.

2) "McDonald's"

Otro caso ejemplar de éxito en la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la industria de restaurantes es el de "McDonald's". La cadena global de comida rápida logró mejoras significativas en su rendimiento al adoptar el CMI como una herramienta integral de gestión.

La implementación del CMI en "McDonald's" abarcó aspectos clave como la satisfacción del cliente, eficiencia operativa y desarrollo de empleados. Se centraron en medir indicadores de calidad de alimentos, tiempo de servicio en ventanilla y tasas de satisfacción del cliente, permitiendo una evaluación continua y ajustes operativos.

La perspectiva financiera se enfocó en la optimización de costos y la rentabilidad. Se monitorearon márgenes de beneficio, gastos generales y costos de materias primas para asegurar una gestión económica sólida.

La fuente principal que explora esta implementación exitosa es el artículo "The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance", de Robert Kaplan y David Norton, publicado en la Harvard Business Review en enero-febrero de 1992 [13]. El caso de "McDonald's" es citado como un ejemplo de cómo el CMI puede ser adaptado en organizaciones de diversas

industrias, demostrando su eficacia en la mejora del desempeño y la toma de decisiones estratégicas.

3) "Starbucks"

Starbucks ha utilizado el CMI para medir y gestionar su desempeño en áreas clave como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la expansión global. Sus estrategias incluyen la medición constante de la calidad del producto, la experiencia del cliente y la satisfacción de los empleados. Fuente: Estrategia de Starbucks y su enfoque en la satisfacción del cliente y la expansión global [31].

4) "Domino's Pizza"

Domino's implementó el CMI con un enfoque en la mejora de la calidad de los productos y la entrega. Midiendo indicadores como el tiempo de entrega, la precisión de los pedidos y la satisfacción del cliente, ajustaron sus operaciones y lanzaron campañas de marketing centradas en la mejora de la calidad [30].

5) "Chipotle Mexican Grill"

Chipotle implementó el CMI para abordar desafíos en la seguridad alimentaria y la calidad de los ingredientes. Utilizando indicadores de control de calidad y satisfacción del cliente, realizaron cambios en sus prácticas y lanzaron campañas para restaurar la confianza de los clientes [29].

6) "Darden Restaurants"

Darden, propietario de Olive Garden y LongHorn Steakhouse, implementó el CMI para mejorar la satisfacción del cliente y la calidad de los alimentos. Sus estrategias incluyeron la medición de indicadores de rotación de clientes y la consistencia en la preparación de alimentos, lo que resultó en mejoras operativas. [28].

Por lo tanto, los casos de estudio aquí mencionados, ejemplifica las mejores prácticas al utilizar el CMI para mejorar la experiencia del cliente, optimizar la eficiencia operativa y mantener una base financiera sólida en la industria de restaurantes.

G. Beneficios del Cuadro de Mando Integral en empresas de servicio de alimentación.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en los servicios alimenticios de los restaurantes ofrece diversas ventajas significativas. Entre las razones por las que el CMI es crucial en este sector se encuentran:

1) Enfoque Estratégico Mejorado:

El CMI permite una visión completa y equilibrada de la empresa, alineando los objetivos estratégicos con los indicadores de desempeño en las diferentes perspectivas.

La implementación del CMI en servicios alimenticios permite un alineamiento más sólido entre los objetivos estratégicos de la empresa y las acciones operativas diarias. Esto ayuda a garantizar que todas las actividades estén dirigidas hacia el logro de metas predefinidas y a maximizar la eficacia estratégica [14].

2) Medición Integral del Desempeño:

Los indicadores del CMI proporcionan información relevante y oportuna para la toma de decisiones basadas en datos, lo que permite a los gerentes identificar oportunidades y áreas de mejora [25].

El CMI abarca diversas perspectivas, desde las financieras hasta las de aprendizaje y crecimiento. Esto permite una medición exhaustiva del desempeño en todos los aspectos clave, brindando una imagen completa de la salud y el éxito de la empresa [14].

3) Optimización de la Experiencia del Cliente:

Al incluir indicadores de satisfacción del cliente en el CMI, los servicios alimenticios pueden evaluar y mejorar continuamente la calidad de los alimentos y la experiencia general del cliente, lo que lleva a una mayor retención y fidelidad [9].

4) Eficiencia en la Gestión Operativa:

Proporciona una perspectiva holística y equilibrada para medir y gestionar el desempeño en esta industria. Los estudios indican que el CMI permite a las empresas de servicios de alimentación alinear sus estrategias con sus objetivos operativos y financieros, mejorando así la toma de decisiones [11].

El CMI identifica áreas de ineficiencia y cuellos de botella en los procesos operativos, lo que permite tomar medidas para mejorar la eficiencia, reducir costos y ofrecer un servicio más rápido y efectivo.

5) Innovación y Adaptación Constante:

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI fomenta la innovación y el desarrollo de nuevas capacidades en respuesta a las demandas cambiantes del mercado y las preferencias de los clientes. (Naranjo-Valencia, 2018).

6) Toma de Decisiones Basada en Datos:

La disponibilidad de datos cuantitativos y cualitativos en el CMI permite tomar decisiones informadas, lo que reduce la incertidumbre y el riesgo al abordar desafíos operativos y estratégicos.

7) Foco en la Rentabilidad Sostenible:

Al evaluar aspectos financieros como los márgenes de beneficio y los costos operativos, el CMI ayuda a garantizar que las decisiones se alineen con la rentabilidad a largo plazo y la viabilidad financiera. (Karine, 2019)

8) Comunicación Interna Mejorada:

El CMI proporciona una forma clara y visual de comunicar los objetivos y el progreso a todo el equipo, lo que promueve la cohesión, la colaboración y el compromiso en la organización.

9) Adaptación a Cambios del Mercado:

Al monitorear constantemente los indicadores clave en el CMI, los servicios alimenticios pueden detectar rápidamente cambios en las preferencias del consumidor o en el entorno competitivo y ajustar sus estrategias en consecuencia 9.

10) Crecimiento Sostenible y Competitividad:

La implementación efectiva del CMI en servicios alimenticios contribuye a un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva al permitir una gestión más eficiente, la satisfacción del cliente y la adaptación a las tendencias del

mercado en evolución. Esto permite una evaluación completa y equilibrada, más allá de basarse únicamente en indicadores financieros.

III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El presente artículo destaca la relevancia del CMI como una valiosa herramienta de gestión para empresas de servicios de alimentación, empleando un enfoque cualitativo. La investigación se fundamenta en una revisión bibliográfica documental con el propósito de identificar referencias teóricas pertinentes acerca de esta herramienta de gestión empresarial. El diseño de la investigación se enmarca en un enfoque no experimental y se basó en analizar la información recopilada de diversos contextos, como también se analiza las características y la importancia del CMI en el sector de servicio de alimentación.

La revisión literaria incluye artículos académicos y casos de estudio con enfoques cualitativos, publicados entre 1992 y 2023, que se relacionan con el desempeño organizacional en restaurantes como The Cheesecake Factory, McDonald's, Starbucks, Domino's Pizza, Chipotle Mexican Grill, Darden Restaurants.

A través de esta investigación, se busca explorar el impacto del CMI en la optimización del rendimiento y la planificación estratégica de negocios gastronómicos. Este enfoque permitirá un análisis integral de elementos críticos que influyen en su efectividad y posición competitiva, identificando los beneficios obtenidos y examinando las mejores prácticas en el sector de servicios de alimentos.

Por otro lado, se realiza la búsqueda en bases de datos académicas, como Google Scholar, Scopus y Web of Science, utilizando términos clave como "Cuadro de Mando Integral", "CMI en servicios alimenticios", "restaurantes", planificación estratégica, medición del desempeño y otros relevantes. Se han seleccionado artículos, libros y trabajos de investigación que aborden directamente el tema.

TABLA 1
NÚMERO DE TRABAJOS IDENTIFICADOS POR LOS CRITERIOS DE INVESTIGACIÓN, INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN.

Base de datos	Cantidad de fuentes	Idiomas		
		%	Inglés	Español
Google académico Springer	15	45.5%	5	10
Scopus	11	33.3%	5	6
Web of science	7	21.2%	7	0
Total	33	100%	17	14

En la tabla 1 se visualiza tanto la cantidad de fuentes seleccionadas que abordan la conceptualización del Cuadro de Mando Integral, como aquellas que resultan relevantes en cuanto a su aplicación en el sector de servicios alimenticios. Se ha identificado patrones, tendencias y enfoques comunes utilizados para la implementación y evaluación del CMI en esta industria. Además, se han recopilado las mejores prácticas

encontradas en la literatura, poniendo énfasis en casos de éxito y enfoques efectivos empleados por restaurantes al aplicar esta herramienta Tabla 2.

TABLA 2
CASOS DE ÉXITO

Empresa	Cliente	Aprendizaje y crecimiento	Enfoque financiero	Procesos internos	¿Cómo?
The Cheesecake Factory	X		X	X	Satisfacción y fidelidad del cliente, evaluando factores como la calidad del servicio, la puntualidad y la experiencia culinaria. Se ajustaron las operaciones. La implementación del CMI permitió optimizar sus costos operativos y maximizar su rentabilidad al monitorear los márgenes de beneficio, los costos de ingredientes y otros factores económicos clave.
McDonald's	X	X		X	Medir indicadores de calidad de alimentos, tiempo de servicio en ventanilla y tasas de satisfacción del cliente, permitiendo una evaluación continua y ajustes operativos. La perspectiva financiera se enfocó en la optimización de costos y la rentabilidad.
Starbucks	X	X		X	Para medir y gestionar su desempeño en áreas clave como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la expansión global. Sus estrategias incluyen la medición constante de la calidad del producto, la experiencia del cliente y la satisfacción de los empleados.
Domino's Pizza	X			X	Enfoque en la mejora de la calidad de los productos y la entrega. Midiendo indicadores como el tiempo de entrega, la precisión de los pedidos y la satisfacción del cliente, ajustaron sus operaciones y lanzaron campañas de
Chipotle Mexican Grill	X			X	Implementó el CMI para abordar desafíos en la seguridad alimentaria y la calidad de los ingredientes. Utilizando indicadores de control de calidad y satisfacción del cliente, realizaron cambios en sus prácticas y lanzaron campañas para restaurar la confianza de los clientes.
Darden Restaurants	X			X	Implementó el CMI para mejorar la satisfacción del cliente y la calidad de los alimentos. Sus estrategias incluyeron la medición de indicadores de rotación de clientes y la consistencia en la preparación de alimentos, lo que resultó en mejoras operativas.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el contexto altamente competitivo del entorno empresarial, las empresas de servicios de alimentación enfrentan retos constantes para mantener la satisfacción del cliente y la calidad de sus productos. Esta dinámica ha llevado a muchas empresas con potencial, a fracasar debido a una evaluación insuficiente de su gestión.

Es en este escenario que el Cuadro de Mando Integral (CMI) emerge como una herramienta crucial, asegurando la correcta aplicación de estrategias y proporcionando un diagnóstico de la situación actual. De esta manera, el CMI proyecta una visión a mediano y largo plazo de las organizaciones, alineando su enfoque y transmitiendo objetivos con claridad al personal. Además, contribuye a la mejora de la capacidad organizacional y a la creación de valor para los accionistas.

Dado que las empresas de alimentación tienen la responsabilidad de garantizar la calidad y seguridad de sus productos, resulta esencial incorporar indicadores específicos relacionados con estos aspectos en el CMI. En este sentido, se han examinado los beneficios logrados a través de la implementación del CMI en servicios alimenticios, incluyendo mejoras en la satisfacción del cliente, optimización de operaciones y crecimiento financiero.

Sobre la base de los hallazgos obtenidos de la revisión bibliográfica, se detalla los mecanismos utilizados en empresas de este sector que sirven como referentes en la implementación del CMI como también abarca

recomendaciones para la selección de indicadores clave, la alineación estratégica y el seguimiento continuo.

Además, se destaca la importancia de considerar la trazabilidad y la cadena de suministro en el sector de la alimentación, incorporando indicadores que monitoreen la eficiencia y efectividad de estos aspectos. Asimismo, se enfatiza en la evaluación de la satisfacción del cliente mediante encuestas, reseñas en línea y retroalimentación, lo que proporciona valiosa información sobre la calidad percibida y la experiencia del cliente.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, se proponen áreas prometedoras que podrían profundizar aún más en la implementación del CMI en empresas de servicio de alimentación. Estas incluyen:

- 1) El estudio del grado de adopción del CMI en empresas a nivel continental.
- 2) El análisis de los factores clave de éxito en casos de aplicación exitosa y la investigación en empresas donde el CMI no tuvo éxito, junto con la identificación de alternativas de herramientas de gestión estratégica utilizadas.

Finalmente, mediante estas recomendaciones y futuras líneas de investigación, se ha buscado fortalecer la posición del CMI como una herramienta esencial para la gestión estratégica en las empresas de servicios de alimentación, impulsando su desarrollo, eficiencia y capacidad de adaptación en un entorno altamente competitivo.

REFERENCIAS

- [1] Andrade Arteaga, C. R.-R.-S. (2020). An ANP-Balanced Scorecard methodology to quantify the impact of TQM elements on organisational strategic sustainable development: Application to an oil firm. *Sustainability*, 12(15), 6207.
- [2] Barween Al Kurdia, H. M. (2023). Implementación de la cadena de suministro 4.0 en la industria de alimentos y bebidas: impulsores y barreras percibidos. *Revista Internacional de Gestión de la Productividad y el Desempeño*,
- [3] Duman, G. M. (2018). Integrating environmental and social sustainability into performance evaluation: A balanced scorecard-based grey-DANP approach for the food industry. *Frontiers in nutrition*.
- [4] Espino, R. D. (2013). El cuadro de mando integral en la gestión empresarial: una aplicación en empresas de servicios de alimentación. *Revista Científica y Arbitrada de Investigación y Desarrollo Tecnológico*., 1(1), 65-77.
- [5] García, A. A. (2017). Balanced Scorecard as a strategic management tool in foodservice chains. *British Food Journal*.
- [6] González, E. (2004). La gestión de la calidad en las empresas de restauración: una aplicación del cuadro de mando integral. *Universitat de Barcelona*.
- [7] Gupta, S. &. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science*, 25(6), 718-739

- [8] Ham, S. L. (2021). Industria de servicios de alimentos en la era de COVID-19: tendencias e implicaciones de investigación. *Nutrition Research and Practice*.
- [9] Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British accounting review*, 46(1), 33-59.
- [10] Homburg, C. J. (2015). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(5), 627-641.
- [11] Ittner, C. D. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95
- [12] Jiménez, J. L. (2015). Cuadro de Mando Integral: una aplicación en el sector de la restauración. *Académica Española*.
- [13] Kaplan, R. S. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- [14] Kaplan, R. S. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- [15] Karine. (2019). *Cientes y Socios*. Retrieved from Emotion Food Company.
- [16] Manzano. (2013). La optimización del control de gestión en las grandes superficies de alimentación con el cuadro de mando integral. Universidad de Valencia, Facultad de Ciencias Económicas.
- [17] Marimon, F. S.-A. (2013). Applying the Balanced Scorecard to small companies in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*.
- [18] Martínez, J. L. (2014). Aplicación del cuadro de mando integral en una empresa de servicios de alimentación. *Revista Cubana de Salud Pública*, 40(2), 256-268.
- [19] Naranjo-Valencia, J. C. (2018). The Balanced Scorecard: A Review of Five Research Areas. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 1-7.
- [20] Pérez. (2018). Aplicación del Cuadro de Mando Integral en la gestión de un restaurante de comida rápida. *Revista Internacional de Organizaciones*, n° 45, pp. 78-95.
- [21] Propa, G. (2015). Gestión de operaciones sostenibles utilizando el cuadro de mando integral como herramienta estratégica. *ScienceDirect*.
- [22] Puig, V. B.-L.-M. (2017). A systematic review of the use of the Balanced Scorecard in healthcare. *PloS one*.
- [23] Reinartz, W. &. (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*, 80(7), 86-94
- [24] Robert Kaplan, D. N. (2014). *El cuadro de mando integral tercera edición. Gestión 2000*.
- [25] Salas, O. B.-P. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario guissona. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), 25-3.
- [26] Sánchez, P. &. (2016). The use of the Balanced Scorecard in small companies: Reflections from a longitudinal case study. *Journal of business research*.
- [27] Solano, F. L. (2016). Cuadro de Mando Integral en la gestión de empresas de alimentación colectiva. *Academia Journals*.
- [28] Bing, R., & Restaurants, D. (2008, January). Global Seafood Sourcing: A Restaurant Perspective1. In *Globalisation and Fisheries Proceedings of an OECD-FAO Workshop: Proceedings of an OECD-FAO Workshop* (p. 71). OECD Publishing.
- [29] Rowell, K. M. (2016). Food with Integrity: A Financial Analysis of Chipotle Mexican Grill.
- [30] Emett, S. A., & Tayler, W. B. (2013). Is your strategy evaluation biased?. *Strategic Finance*, 95(5), 27.
- [31] Grieco, C. (2015). Assessing social impact of social enterprises: Does one size really fit all? (pp. 13-15). Switzerland: Springer International Publishing.
- [32] Flores-Jimenez, AF., Andrade-Arteaga, C., Sambonino- Garcia, B., Lozano Mariana., Asencio -Cristóbal, L. (2023, July). Empowerment and Organizational Capacity in SMEs in the Port Sector of Guayaquil: a literature review. *Proceedings of the LACCEI international Multi-conference for Engineering, Education and Technology*.
- [33] Andrade-Arteaga, C., López-González, C., Morales Sevillano, I., Maruri Arcentales, J., Cabello, M. (2023, July). Motivation and Organizational Performance in Port-based SMEs: a literature Review. *Proceedings of the LACCEI international Multi-conference for Engineering, Education and Technology*.