

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON ENFOQUE FINANCIERO
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS
MICROEMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO DEL MUNICIPIO DE
TULUÁ

EDGAR ANDRES VELEZ MOLINA
MARTIN MAURICIO GUTIERREZ PATIÑO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
TULUÁ
2026

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON ENFOQUE FINANCIERO
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS
DEL SECTOR GASTRONÓMICO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ

EDGAR ANDRES VELEZ MOLINA
MARTIN MAURICIO GUTIERREZ PATIÑO

TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO

DIRECTOR:
CRISTHIAN ANDRÉS BELTRÁN ZÚÑIGA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
TULUÁ

2026

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
1. ANTECEDENTES.....	14
1.1 Antecedentes internacionales	14
1.2 Antecedentes nacionales	15
1.3 Antecedentes regionales	15
1.4 Antecedentes locales	16
1.5 Antecedentes institucionales	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	19
2.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	20
2.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	21
2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
2.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	24
3. OBJETIVOS.....	25
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	25
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
4. JUSTIFICACIÓN.....	26
4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	26
4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	26
4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	27
5. MARCO DE REFERENCIA	28

5.1	MARCO TEÓRICO.....	28
5.1.1	Teoría de la perdurabilidad empresarial	28
5.1.2	Teoría del control de gestión	32
5.1.3	Teoría de la contabilidad de gestión.....	34
5.1.4	Cuadro de mando integral.....	36
5.1.5	Teoría de las finanzas corporativas.....	38
5.1.6	Teoría de la agencia	39
5.1.7	Teoría del valor económico agregado (EVA).....	39
5.1.8	Teoría de recursos y capacidades (Resource-Based View - RBV).....	40
5.2	MARCO CONCEPTUAL.....	40
5.3	MODELO TEÓRICO – CONCEPTUAL	41
5.4	MARCO CONTEXTUAL	44
5.5	MARCO LEGAL.....	45
6.	METODOLOGÍA.....	49
6.1	TIPO DE ESTUDIO	49
6.2	ENFOQUE.....	49
6.3	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	50
6.4	FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	50
6.4.1	Formato de Instrumentos de Recolección de Datos	51
6.5	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	56
7.	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN SU APLICACIÓN A LAS FINANZAS EMPRESARIALES, CON ÉNFASIS EN MICROEMPRESAS	60
7.1	METODOLOGÍA DE BÚSQUEDA, IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE DOCUMENTOS	61
7.1.1	Enfoque general y alcances	61

7.1.2	Criterios de inclusión y exclusión	61
7.1.3	Procedimiento por fases (qué se hizo en cada paso)	62
7.1.4	Conteo real por fases	62
7.1.5	Extracción y síntesis.....	63
7.1.6	Limitaciones y trazabilidad	64
7.2	INTRODUCCIÓN Y FUNDAMENTOS CONCEPTUALES	64
7.3	RAÍCES HISTÓRICAS Y ANTECEDENTES CONCEPTUALES (1950-1990)	65
7.3.1	El nacimiento del CMI (1992).....	66
7.3.2	Evolución hacia un sistema de gestión estratégica (1993-2008).....	66
7.4	APLICACIÓN EN MICROEMPRESAS Y PEQUEÑAS ORGANIZACIONES ..	66
7.5	DESAÍOS, LIMITACIONES Y TENDENCIAS FUTURAS	68
7.6	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	69
8.	CARACTERIZACIÓN DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO EN TULUÁ DESDE UN ENFOQUE FINANCIERO	70
8.1	EL SECTOR GASTRONÓMICO EN COLOMBIA	70
8.1.1	Tendencias y características del sector en Colombia	71
8.1.2	Problemáticas financieras y desafíos para el sector en Colombia.....	72
8.2	EL SECTOR TURÍSTICO Y GASTRONÓMICO EN TULUÁ	73
8.3	FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS GASTRONÓMICAS EN TULUÁ DESDE UN ENFOQUE FINANCIERO	74
8.3.1	Caracterización de los factores determinantes de la competitividad financiera	75
8.4	ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO, DINÁMICA DE COSTOS Y COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA EN TULUÁ	78

8.4.1	Dinámica de costos, precios y márgenes.....	79
8.4.2	Comportamiento de la demanda y presión competitiva	79
8.4.3	Informalidad como barrera competitiva	80
8.5	TRABAJO DE CAMPO CON MICROEMPRESARIOS	81
8.5.1	Sección 1: Datos Generales del Encuestado.....	81
8.5.2	Sección 2: Perspectiva Financiera	84
8.5.3	Sección 3: Perspectiva del Cliente.....	88
8.5.4	Sección 4: Perspectiva de Procesos Internos.....	91
8.5.5	Sección 5: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	94
8.6	ENTREVISTA A MICROEMPRESA DEL SECTOR GASTRONÓMICO DE TULUÁ.....	96
8.6.1	Perspectiva Financiera.....	97
8.6.2	Perspectiva del Cliente.....	98
8.6.3	Perspectiva de Procesos Internos.....	100
8.6.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	101
8.7	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y DE CONTROL DE GESTIÓN: ANÁLISIS DE BRECHAS.....	103
8.7.1	Brecha de rentabilidad y sostenibilidad.....	103
8.7.2	Brecha en la estructura de costos y precios	104
8.7.3	Brecha de liquidez y acceso a capital	104
8.7.4	Brecha en la toma de decisiones y control de gestión	105
8.8	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	106
9.	INDICADORES FINANCIEROS CLAVE Y EL MAPA ESTRATÉGICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO EN TULUÁ.	109

9.1	DEFINICIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA GENÉRICA PARA LAS MICROEMPRESAS GASTRONÓMICAS DE TULUÁ.....	109
9.1.1	¿Crecer o sobrevivir? La prioridad de la estabilización.....	110
9.1.2	¿Más margen o más volumen? La estrategia de eficiencia.....	110
9.1.3	El imperativo de la formalización administrativa	111
9.2	LISTADO DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI).....	111
9.3	MATRIZ DE INDICADORES POR PERSPECTIVA (CMI).....	113
9.4	CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DEL CMI.....	116
9.4.1	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	116
9.4.2	Perspectiva de procesos internos	116
9.4.3	Perspectiva del cliente	116
9.4.4	Perspectiva financiera	117
9.5	CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO.....	118
10.	PROPUESTA DE UN PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON ENFOQUE FINANCIERO, ORIENTADO AL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO DE TULUÁ	120
10.1	ELABORACIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL CMI.....	120
10.2	FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS	124
10.2.1	Recomendación sobre control de gestión y costos.....	124
10.2.2	Recomendación sobre formación y liderazgo	124
10.2.3	Recomendación sobre digitalización de procesos	124
10.2.4	Recomendación sobre estrategias de cliente	125
10.3	CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO.....	125
11.	CONCLUSIONES	127
12.	RECOMENDACIONES	129

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
BIBLIOMETRÍA.....	142
ANEXOS	144

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. <i>Matriz de síntomas, causas y efectos</i>	23
Tabla 2. <i>Categorías de empresas según grupos de edad</i>	29
Tabla 3. <i>Tipos de control</i>	33
Tabla 4. <i>Principales conceptos</i>	40
Tabla 5. <i>Principales conceptos</i>	41
Tabla 6. <i>Normograma con relación a la legislación alimentaria en Colombia</i>	46
Tabla 7. <i>Fuentes y técnicas de recolección de información</i>	50
Tabla 8. <i>Procedimiento metodológico</i>	56
Tabla 9. <i>Proceso de búsqueda, filtrado y selección</i>	62
Tabla 10. <i>Caracterización de factores de competitividad financiera</i>	77
Tabla 11. <i>Tabla de síntesis del entorno competitivo</i>	80
Tabla 12. <i>Resultados de la entrevista. Perspectiva financiera</i>	97
Tabla 13. <i>Resultados de la entrevista. Perspectiva del cliente</i>	98
Tabla 14. <i>Resultados de la entrevista. Perspectiva de procesos internos</i>	100
Tabla 15. <i>Resultados de la entrevista. Perspectiva aprendizaje y crecimiento</i>	101
Tabla 16. <i>Diagnóstico de Brechas Financieras y de Gestión</i>	105
Tabla 17. <i>Indicadores clave (KPI)</i>	111
Tabla 18. <i>Matriz de indicadores clave y metas por perspectiva del CMI</i>	113
Tabla 19. <i>Plan de Implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI)</i>	121

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. <i>Pasos para la creación de un cuadro de mando integral.</i>	37
Figura 2. <i>Modelo teórico – conceptual</i>	43
Figura 3. <i>Procedimiento metodológico</i>	59
Figura 4. <i>¿Cuánto tiempo lleva en operación su negocio?</i>	81
Figura 5. <i>¿Cuántos empleados tiene actualmente?</i>	82
Figura 6. <i>¿En qué zona de Tuluá se encuentra su negocio?</i>	83
Figura 7. <i>¿Cómo califica la rentabilidad actual de su negocio?</i>	84
Figura 8. <i>¿Lleva un control detallado de ingresos y egresos?</i>	85
Figura 9. <i>¿Cuál considera que es el principal desafío financiero que enfrenta su empresa?</i>	86
Figura 10. <i>¿Ha solicitado financiación externa para su negocio en el último año?</i>	87
Figura 11. <i>¿Cuenta con estrategias para fidelizar a sus clientes?</i>	88
Figura 12. <i>¿Con qué frecuencia evalúa la satisfacción de sus clientes?</i>	89
Figura 13. <i>¿Considera que ha habido cambios en las preferencias de sus clientes en los últimos años?</i>	90
Figura 14. <i>¿Cuenta con procesos documentados para la operación diaria (compras, inventario, atención al cliente, etc.)?</i>	91
Figura 15. <i>¿Qué herramienta utiliza para controlar sus procesos operativos?</i>	92
Figura 16. <i>¿Con qué frecuencia evalúa el desempeño operativo de su negocio?</i>	93
Figura 17. <i>¿Usted o su equipo han recibido capacitación reciente en gestión empresarial o herramientas digitales?</i>	94
Figura 18. <i>¿Está interesado en recibir formación en alguna de las siguientes áreas?</i> 95	95
Figura 19. <i>¿Considera que la falta de formación en gestión afecta el crecimiento de su negocio?</i>	96
Figura 20. <i>Tablero de Control (Cuadro de Mando Integral). Resumen del estado de los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs).</i>	115
Figura 21. <i>Mapa estratégico del CMI</i>	117

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) con enfoque financiero para el fortalecimiento de la competitividad de las microempresas del sector gastronómico del municipio de Tuluá basado en el control de gestión. La investigación adoptó un enfoque mixto y un método deductivo, estructurándose en fases que abarcaron desde la revisión teórica del CMI hasta la propuesta de implementación. La caracterización del sector reveló una alta vulnerabilidad financiera y administrativa, con el 83.5% de los negocios clasificados como "Infantes" o "Adolescentes", lo que incrementa su riesgo de fracaso. El principal desafío identificado fue la gestión de los Altos costos operativos (61.2% de los encuestados), problema agravado por la informalidad, dado que el 67.0% utiliza control manual de ingresos y egresos, y el 56.3% carece de formación gerencial reciente. En consecuencia, se diseñó el CMI con un enfoque financiero que integra indicadores clave como el margen bruto de utilidad y el costo de materia prima como porcentaje de las ventas. El mapa estratégico se cimienta en la profesionalización de la gestión y la adopción digital (perspectiva de aprendizaje y crecimiento) para impulsar la rentabilidad. Finalmente, se propuso un plan de implementación en cuatro fases, que exige la capacitación en gestión financiera y la digitalización mínima de procesos para superar el control manual. La conclusión principal es que el CMI se configura como un mecanismo estratégico viable y necesario para mitigar las deficiencias estructurales, transformar activos intangibles en resultados financieros y apuntar a la perdurabilidad empresarial.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, Control de Gestión, Competitividad, Microempresas, Gestión Financiera.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado aborda la necesidad de herramientas de gestión en un sector clave para la economía local que, a la vez, enfrenta un alto riesgo de fracaso empresarial. La importancia de este estudio radica en que la falta de un control de gestión adecuado limita la capacidad de los negocios para planificar, supervisar y ajustar sus estrategias, al ser este control un factor determinante en su desempeño y supervivencia. Esta necesidad es urgente en Tuluá, donde el sector microempresarial gastronómico ha sido uno de los más afectados por las cancelaciones de matrícula mercantil, lo que evidencia una fragilidad estructural que se relaciona con la informalidad en los procesos financieros y de planificación.

El estudio se guía por el objetivo general de diseñar un cuadro de mando integral con enfoque financiero para el fortalecimiento de la competitividad de las microempresas del sector gastronómico del municipio de Tuluá basado en el control de gestión. Para lograr esto, se adoptó una metodología con enfoque mixto, al combinar elementos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más completa y enriquecedora del fenómeno investigado. El estudio es de tipo descriptivo y utiliza un método deductivo.

El procedimiento metodológico se organizó en fases, se inicia con la revisión teórica del CMI (Fase 1), sigue con un trabajo de campo mediante encuestas y entrevistas a microempresarios (Fase 2), continúa con el análisis de los datos para establecer el diseño del CMI (Fase 3), y se finaliza con la elaboración de la propuesta de implementación (Fase 4). El documento se estructura en varios capítulos principales: el Capítulo 7 identificó la evolución histórica del Cuadro de Mando Integral en su aplicación a las finanzas empresariales; el Capítulo 8 caracterizó los factores que afectan la competitividad de las microempresas desde un enfoque financiero; el Capítulo 9 se centró en establecer los indicadores financieros clave y el mapa estratégico del CMI; y el Capítulo 10 propuso el plan de implementación de esta herramienta. Como conclusión principal del trabajo, se determinó que el CMI diseñado es un mecanismo estratégico viable y necesario para mitigar las deficiencias estructurales identificadas en el sector,

especialmente la informalidad en la gestión y la deficiencia en el liderazgo. La propuesta final es una herramienta de gestión sencilla que busca transformar los activos intangibles, como el conocimiento y la eficiencia interna, en resultados financieros tangibles para así incrementar la capacidad competitiva y apuntar a la perdurabilidad empresarial.

1. ANTECEDENTES

El sector gastronómico es clave para la economía porque genera empleo y dinamiza el comercio local, pero también enfrenta un alto riesgo de fracaso empresarial, lo que hace necesario entender qué factores influyen en la permanencia de los negocios en este ámbito en Tuluá, donde el control de gestión puede ser determinante, dado que permite planificar, supervisar y ajustar estrategias para mejorar el desempeño, por lo que analizar su relación con la supervivencia empresarial resulta fundamental, además, contar con estudios previos, datos estadísticos y referencias académicas ayuda a contextualizar el problema, identificar vacíos en la investigación y justificar la necesidad de este estudio, cuyo aporte fortalecería el conocimiento en contabilidad y gestión empresarial, también podría generar beneficios para la comunidad y la Universidad del Valle.

1.1 Antecedentes internacionales

Respecto a los antecedentes académicos internacionales, los diferentes autores han identificado factores clave que influyen en la supervivencia de las empresas. Morales (2018) destaca la importancia de considerar los determinantes del entorno y adaptarse a ellos para asegurar la permanencia en el mercado. Pérez et al. (2022) resaltan la correlación positiva entre el tamaño de la empresa y su probabilidad de supervivencia, así como la capacidad de las pequeñas empresas para sobrevivir en entornos adversos. Piñeiro (2020) enfatiza la importancia de las habilidades de gestión en TIC y las prácticas colaborativas para reducir el riesgo de fracaso.

Renzo (2019) señala que las empresas con mayores recursos tienen menos riesgo de quiebra y que el contexto económico puede afectar la supervivencia. Zambrano (2018) encuentra una relación inversa entre el tamaño/antigüedad de la empresa y la supervivencia, destaca la importancia de una gestión financiera sólida y el contexto regional en la supervivencia empresarial. Estos hallazgos resaltan la complejidad de los factores que afectan la supervivencia empresarial y la necesidad de considerar múltiples aspectos para mejorar las posibilidades de permanencia en el mercado.

1.2 Antecedentes nacionales

A nivel nacional, se encontró según el estudio de Alzate et al. (2017) que varias variables son determinantes para el éxito de los restaurantes, como la calidad del servicio al cliente, la estandarización de los platos, precios estables, cantidades generosas, calidad de los productos, exclusividad, innovación en la carta y temática establecida. Por otro lado, el bajo nivel de rentabilidad, el control de costos, las deficiencias del personal, la competencia y razones personales se identificaron como factores que contribuyen al fracaso. Ángel y Montes (2022) encontraron una correlación moderada entre las Competencias Gerenciales y la Gestión Financiera en los restaurantes de la ciudad de Sincelejo.

Arias (2019) atribuye el éxito y crecimiento constante de la empresa a la toma de decisiones acertadas de la gerencia, la contribución de todos los actores involucrados y la aplicación de buenas prácticas y tecnificación de los procesos. Correa y Guayara (2020) informan que el liderazgo es el factor predominante en la permanencia o declive de las compañías antioqueñas, según los resultados de una encuesta comparativa, mientras que Innpulsa (2020) encontró que la probabilidad de supervivencia de las empresas en Colombia disminuye a lo largo del tiempo. Al primer año, la probabilidad de supervivencia es del 77.6%, al quinto año es del 54.3% y al décimo año es del 40.5%. Estos resultados destacan el desafío que enfrentan las empresas para mantenerse en el mercado a largo plazo.

1.3 Antecedentes regionales

Por su parte, los antecedentes académicos regionales muestran que, según Alzate y González (2021) el mercado digital es crucial para el sector gastronómico, sugirieron el uso de un plan de mercadeo con indicadores de seguimiento para comprender las expectativas del público objetivo y aplicar estrategias específicas. Guevara (2020) afirma que Cali ha sido reconocida como el mejor destino cultural de Suramérica y se ha unido a la red gastronómica francesa Delicé, estableciéndose como un destacado destino de

turismo gastronómico a nivel internacional. Lombo y Lombo (2020) afirman que la supervivencia de las empresas en Cali depende del entorno en el que se establezcan, al ser menos probable mantenerse en el mercado en áreas de bajo desarrollo. El tamaño de la empresa garantiza una mayor resistencia, mientras que la forma jurídica no influye en su longevidad. El sector económico en el que operan las empresas también tiene impacto en su supervivencia.

De otro lado, Montoya (2020) hace énfasis en que los clientes evalúan la calidad del servicio en los restaurantes de comida rápida en aspectos como infraestructura, atención, menú y relación calidad-precio. Hay una alta competencia en los segmentos socioeconómicos más altos, lo que ha impulsado la mejora continua de servicios, productos y capacitación del personal. Otoya y Garivelly (2021) señalan que durante la pandemia, los restaurantes implementaron estrategias digitales, adaptándose a las medidas sanitarias y mejoraron la calidad del servicio a domicilio. También se innovó en los procesos internos de las empresas para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

1.4 Antecedentes locales

En cuanto a los antecedentes académicos locales, según Arias (2019), en la transformación urbana de Tuluá entre 1910 y 1948, se llevó a cabo una renovación significativa de la infraestructura urbana para proyectar una imagen progresista de la ciudad. Atehortua y Salazar (2017) identificaron características de gestión y control financiero en las PYMES del sector comercial de Tuluá, se encontró que las PYMES presentan procesos informales y falta de conciencia sobre la importancia de la planeación, gestión y control financieros, debido al desconocimiento y la falta de orientación profesional.

González (2018) realizó un estudio de factibilidad para un restaurante de comida típica Vallecaucana en Tuluá, que mostró un potencial de crecimiento anual, incluso con un aumento de precios, siempre y cuando la calidad del producto satisfaga las expectativas

de los clientes. Mejía y Estrada (2018) destacaron la importancia de utilizar sistemas informáticos y técnicas de minería de datos en la gestión de las relaciones con los clientes. Estas técnicas brindan a las empresas la posibilidad de alcanzar ventajas competitivas al obtener conocimiento sobre los patrones y comportamientos de los consumidores. Solís y Escandón (2018) llevaron a cabo un análisis del ambiente competitivo en el sector de alimentos de comidas rápidas en Tuluá. Encontraron que existen variables que caracterizan a los negocios competentes, pero también identificaron barreras de entrada débiles. Una encuesta a consumidores reveló que los establecimientos se encuentran en un océano rojo debido al desconocimiento del sector y la falta de innovación. Se sugirió la necesidad de formación para los empresarios y sus colaboradores, así como el control de insumos para disminuir riesgos en la inversión.

1.5 Antecedentes institucionales

A nivel institucional, los antecedentes mostraron que, según Angulo (2018), en el municipio de Palmira, las empresas tienen una duración mayor que el promedio nacional. La supervivencia empresarial no se ve afectada significativamente por el tamaño inicial, la actividad económica o la ubicación, pero existen diferencias en las funciones de supervivencia. Castillo (2020) propone el diseño de un cuadro de mando integral (CMI) para controlar la gestión de las pymes del sector hotelero de Cali. Montenegro (2020) analiza la alta tasa de mortalidad de los establecimientos en el mercado formal durante los últimos ocho años, con una tasa cercana al 70%. Esto se debe a una insuficiente identificación de las necesidades del mercado, debilidades en la competencia y falta de consolidación empresarial. Las empresas micro tienen la menor supervivencia empresarial y pueden enfrentar dificultades para acceder a financiamiento y diferenciarse en el mercado.

Valencia y Gutiérrez (2018) diseña la cadena de valor para mejorar el sector gastronómico de Caicedonia en relación con el paisaje cultural cafetero. Se identifica la cadena de abastecimiento de los restaurantes, encuentran que la mayoría de las frutas, verduras y pollo se adquieren en establecimientos reconocidos, mientras que el plátano

se compra a agricultores locales. Por su parte, Villota (2021) analiza el desempeño financiero de las empresas colombianas que transforman el grano de café en productos listos para el consumo. Este sector es estratégico en la economía del país. Los resultados financieros son relevantes para la toma de decisiones y obtener retribuciones respecto a los recursos invertidos.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El municipio de Tuluá enfrenta una preocupante dinámica de fracaso empresarial que pone en entredicho la solidez y sostenibilidad de su tejido productivo, particularmente en sectores compuestos mayoritariamente por microempresas como el gastronómico. Las cifras recientes revelan un panorama poco alentador: durante el año 2024, se registraron 1.084 cancelaciones de matrícula mercantil en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tuluá, de las cuales el 72,7% (equivalente a 795 empresas) se concentraron exclusivamente en este municipio. Esta pérdida representa el cierre de unidades productivas y también la desaparición de aproximadamente 1.451 empleos y la salida del circuito económico local de activos valorados en \$96.813,8 millones, lo que refleja un fuerte impacto económico y social.

El fenómeno no se limita únicamente a las cancelaciones; también se evidencia un volumen alto de empresas que no renovaron su registro mercantil. Al cierre de 2024, 4.360 empresas no renovaron su matrícula en toda la jurisdicción, en donde Tuluá es el municipio con el mayor número de estas omisiones, al registrar 2.998 entidades, es decir, el 68,4% del total, lo que se traduce en un riesgo latente de informalidad o cierre definitivo. Estas organizaciones estaban asociadas a 4.758 empleos y activos por \$134.665 millones, lo que magnifica el efecto estructural de esta situación.

Ahora bien, cuando se examinan los sectores más golpeados por este fenómeno, se observa una marcada concentración en Comercio y Reparaciones, seguido muy de cerca por Alojamiento y Comidas, que abarca la actividad gastronómica. Solo en cancelaciones, este último acumuló 139 cierres empresariales en Tuluá, y en cuanto a no renovaciones, el sector reporta 576 casos a nivel jurisdiccional, una cifra que dado el comportamiento local permite inferir una afectación importante en Tuluá. Estas estadísticas evidencian una fragilidad estructural que no puede ser ignorada y que, en el

caso del sector gastronómico, sugiere dificultades para sostener operaciones, adaptarse al mercado o ejecutar estrategias financieras eficaces.

Todo este contexto apunta a una conclusión inquietante: las microempresas del sector gastronómico en Tuluá enfrentan serias limitaciones competitivas, lo que se manifiesta en altos índices de cierre, informalidad creciente y pérdida de capacidad productiva.

2.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La gastronomía es un pilar cultural y un factor clave en el turismo y el desarrollo local, por lo que diversos estudios han resaltado su importancia desde distintas perspectivas. Binz y Caxias (2019) sugieren que los medios de hospedaje deberían adoptar prácticas sustentables en su oferta alimentaria y educar a los consumidores al respecto, mientras que Caicedo (2022) enfatiza la necesidad de preservar la cocina tradicional como parte de la identidad cultural. Aunque el interés académico en esta área es relativamente reciente, como lo evidencia el análisis bibliométrico de Maldonado et al. (2019), se ha visto un aumento en publicaciones relacionadas, lo que indica un creciente reconocimiento de su impacto.

Mendoza et al. (2021) destacan el potencial turístico de los corredores gastronómicos rurales y recomiendan estrategias de promoción para aprovecharlo, mientras que Naranjo y Arias (2020) subrayan la importancia de estar atentos a las tendencias globales en alimentación para adaptarse y no quedarse atrás. Finalmente, Peña et al. (2020) analizan cómo las MIPYMES gastronómicas impulsan el turismo y la economía al resaltar su rol en la atracción de visitantes y en la consolidación del turismo gastronómico.

A pesar de la importancia de la gastronomía por su vínculo con el turismo y el sector en general por su relación con los corredores gastronómicos, se ha encontrado que es uno de los sectores más afectados por las tasas de fracaso empresarial. Según Alzate, et al. (2017) las razones más comunes para el fracaso de los restaurantes están relacionadas con la disminución de la rentabilidad, problemas personales como la falta de tiempo,

deficiencias en el personal, competencia, falta de liquidez en la organización y control inadecuado de los costos.

Además, Atehortua y Salazar (2017) identificaron características de gestión y control financiero en las pequeñas empresas del sector comercial, incluido el gastronómico de Tuluá, además encontraron que en general presentan procesos informales y falta de conciencia sobre la importancia de la planeación, gestión y control financieros, debido al desconocimiento y la falta de orientación profesional.

Por su parte, Solís y Escandón (2018) llevaron a cabo un análisis del ambiente competitivo en el sector de alimentos de comidas rápidas en Tuluá, encontraron que existen variables que caracterizan a los negocios competentes, pero también identificaron barreras de entrada débiles. En una encuesta a consumidores revelaron que los establecimientos se caracterizan por el desconocimiento del sector y la falta de innovación. Se sugirió la necesidad de formación para los empresarios y sus colaboradores, así como el control de insumos para disminuir riesgos en la inversión, mientras que Mejía y Estrada (2018) destacaron la importancia de utilizar sistemas informáticos y técnicas de minería de datos en la gestión de las relaciones con los clientes. Estas técnicas brindan a las empresas la posibilidad de alcanzar ventajas competitivas al obtener conocimiento sobre los patrones y comportamientos de los consumidores.

2.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En Tuluá, las microempresas del sector gastronómico enfrentan un panorama complejo que evidencia una fragilidad estructural en su competitividad y sostenibilidad. A pesar de su relevancia en el tejido económico local, este tipo de negocios ha mostrado una alta vulnerabilidad frente a las dinámicas del mercado y constituye uno de los sectores más golpeados por el fracaso empresarial durante el año 2024. Según cifras de la Cámara de Comercio de Tuluá, se registraron 139 cancelaciones en el sector de Alojamiento y Comidas, solo superado por el comercio; además, 576 empresas del mismo sector no

renovaron su matrícula mercantil en la jurisdicción, lo que sugiere una tendencia preocupante de deserción y cierre.

Estos datos representan el cierre de establecimientos así como la pérdida de empleos, activos productivos y, en última instancia, una disminución en la capacidad del municipio para sostener su crecimiento económico local. Tuluá concentra el 72,7% de las cancelaciones de toda la jurisdicción, lo que equivale a 795 empresas cerradas, junto con 2.998 empresas que no renovaron su registro, muchas de las cuales pertenecen al sector gastronómico. Esta situación sugiere que más allá de la coyuntura económica, existen causas estructurales que limitan la competitividad de estas organizaciones.

Entre los factores causantes del fracaso empresarial en Colombia y, por extensión, en Tuluá, se destacan la falta de planificación estratégica, deficiencias en la gestión empresarial y administrativa, y el limitado acceso a financiación (Rivera, 2010; Superintendencia de Sociedades, 2012; Giraldo, 2019). La carencia de habilidades gerenciales y la toma de decisiones poco informadas llevan a muchas de estas microempresas a operar sin un rumbo claro ni herramientas que les permitan anticiparse o adaptarse a los cambios del entorno. En el caso específico del sector gastronómico, investigaciones como las de Atehortua y Salazar (2017) revelan que la informalidad en los procesos financieros y de planificación es una debilidad constante que limita su sostenibilidad.

Además, la falta de control sobre aspectos claves como los costos, la rentabilidad o la experiencia del cliente impide que estos negocios puedan medir, corregir o fortalecer su desempeño. Kaplan y Norton (1996) y Horngren et al. (2017) han demostrado que los sistemas de control de gestión, cuando se implementan adecuadamente, permiten una alineación entre los procesos internos y los objetivos estratégicos, lo que mejora la eficiencia operativa y la toma de decisiones. Sin embargo, en el contexto tuluano, esta herramienta aún no se aplica de forma sistemática en las microempresas gastronómicas.

Sumado a ello, otros estudios recientes como los de Mendoza et al. (2021) y Mejía y Estrada (2018) evidencian que estas microempresas también enfrentan barreras importantes para adaptarse a las tendencias globales en sostenibilidad, tecnología y nuevas demandas alimentarias. La falta de formación en gestión administrativa y el desconocimiento de herramientas digitales de análisis limitan su capacidad de innovación, lo que refuerza su exposición al fracaso.

En consecuencia, el problema central radica en la ausencia de un sistema de control de gestión con enfoque financiero que permita a las microempresas gastronómicas de Tuluá fortalecer su competitividad. Sin esta herramienta, se dificulta el seguimiento de sus indicadores estratégicos, se compromete la sostenibilidad operativa y se limita su capacidad para responder a los retos del entorno. Por tanto, se requiere diseñar mecanismos estructurados que contribuyan a transformar esta realidad.

Tabla 1.

Matriz de síntomas, causas y efectos

Síntomas	Causas	Efectos
Altas tasas de cancelación de empresas gastronómicas en Tuluá.	Falta de planificación estratégica y ausencia de herramientas de gestión (Rivera, 2010; Supersociedades, 2012).	Reducción del tejido empresarial local, pérdida de empleos y deterioro del ecosistema productivo en el sector.
Elevado número de empresas no renovadas en el sector Alojamiento y Comidas.	Informalidad en la administración financiera y falta de formación gerencial (Atehortua y Salazar, 2017; Giraldo, 2019).	Mayor informalidad, menor acceso a programas de apoyo institucional y riesgo de desaparición de negocios viables.
Baja capacidad de adaptación a tendencias del mercado y nuevas exigencias de los consumidores.	Desconocimiento de herramientas digitales y ausencia de modernización (Mejía y Estrada, 2018; Naranjo y Arias, 2020).	Pérdida de competitividad frente a nuevos modelos de negocio, estancamiento y reducción de clientela.
Falta de información estructurada para la toma de decisiones en microempresas gastronómicas.	Inexistencia de sistemas de control de gestión que alineen procesos e indicadores estratégicos (Kaplan y Norton, 1996; Horngren et al., 2017).	Dificultad para medir la rentabilidad, identificar problemas financieros a tiempo y tomar decisiones oportunas.
Dificultades recurrentes en la sostenibilidad financiera de	Carencia de indicadores financieros clave para el	Alta tasa de cierre, menor competitividad local y

Síntomas	Causas	Efectos
negocios gastronómicos en el municipio.	control y evaluación del desempeño (Mendoza et al., 2021).	debilitamiento del desarrollo económico municipal en sectores intensivos en mano de obra como el gastronómico.

Fuente: elaboración propia.

Por lo planteado anteriormente, es posible formular la siguiente pregunta de investigación:

2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un cuadro de mando integral con enfoque financiero para el fortalecimiento de la competitividad de las microempresas del sector gastronómico del municipio de Tuluá desde el concepto del control de gestión?

2.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál ha sido la evolución histórica del Cuadro de Mando Integral en las finanzas?

¿Qué factores financieros afectan la competitividad de las microempresas del sector gastronómico en Tuluá desde un enfoque financiero?

¿Cuáles son los indicadores financieros clave y el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral para las microempresas del sector gastronómico en Tuluá?

¿Qué elementos debe incluir un plan de implementación del CMI con enfoque financiero, orientado al fortalecimiento de la competitividad de las microempresas del sector gastronómico de Tuluá?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un cuadro de mando integral con enfoque financiero para el fortalecimiento de la competitividad de las microempresas del sector gastronómico del municipio de Tuluá basado en el control de gestión.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar la evolución histórica del Cuadro de Mando Integral en su aplicación a las finanzas empresariales, con énfasis en microempresas.

Caracterizar los factores que afectan la competitividad de las microempresas del sector gastronómico en Tuluá desde un enfoque financiero.

Establecer los indicadores financieros clave y el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral para las microempresas del sector gastronómico en Tuluá.

Proponer un plan de implementación del Cuadro de Mando Integral con enfoque financiero, orientado al fortalecimiento de la competitividad de las microempresas del sector gastronómico de Tuluá.

4. JUSTIFICACIÓN

La justificación del trabajo de investigación se fundamenta en la necesidad de generar conocimiento y contribuir al desarrollo del sector gastronómico del municipio de Tuluá desde el enfoque del control de gestión. A continuación se detallan las justificaciones teórica, metodológica y práctica del estudio, con énfasis en los aportes a la profesión contable, la sociedad y la Universidad del Valle.

4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Esta investigación explora el control de gestión como una herramienta clave para mejorar el uso de recursos y fortalecer el desempeño de las empresas, enfocándose en la supervivencia del sector gastronómico en Tuluá mediante el análisis de su índice de permanencia en el mercado, lo que permitirá comprender cómo una gestión eficiente influye en su estabilidad y crecimiento al mismo tiempo que busca aplicar conceptos esenciales como los indicadores de gestión y la toma de decisiones basadas en información contable, además de estrategias de control que permitan a los negocios adaptarse a un entorno cambiante y mantenerse competitivos en el tiempo.

4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Este estudio tomará un enfoque cuantitativo apoyándose en el análisis estadístico para rastrear cómo ha cambiado el sector gastronómico en Tuluá en los últimos años a través de la estadística descriptiva para evaluar el índice de supervivencia empresarial entre 2020 y 2024, un periodo clave para entender la evolución del control de gestión y su efecto en la estabilidad de los negocios, lo que permite además descifrar cómo las empresas han lidiado con los desafíos del mercado y qué estrategias han resultado efectivas para mantenerse a flote, lo que brindará información valiosa para futuras decisiones en el sector y facilitará la identificación de tendencias que pueden influir en la competitividad y sostenibilidad de estos establecimientos.

4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Este estudio le será de gran utilidad a los empresarios del sector gastronómico en Tuluá, debido que les proporcionará estrategias concretas para mejorar su gestión y tomar decisiones más fundamentadas. Al identificar puntos débiles y proponer soluciones viables, se busca fortalecer la estabilidad y el crecimiento de estos negocios, lo que impactaría su rentabilidad al contribuir a la sostenibilidad del sector. Pero no solamente los empresarios se verán beneficiados, porque los resultados también podrán ser aprovechados por entidades gubernamentales, instituciones académicas y la comunidad en general, lo que sirve como insumo para políticas públicas y estrategias que potencien la competitividad y el empleo en la región. En el ámbito académico, la investigación aporta al desarrollo del control de gestión dentro de la contabilidad, genera conocimiento aplicable a estudios futuros, mientras que para la Universidad del Valle, representa una oportunidad para reforzar su papel en la formación de profesionales capaces de analizar datos y tomar decisiones estratégicas en escenarios reales.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del trabajo que tiene como objetivo analizar el índice de supervivencia empresarial en el sector gastronómico del municipio de Tuluá entre los años 2020-2024 desde el concepto del control de gestión, se hace uso de la teoría de la perdurabilidad empresarial, el control y la contabilidad de gestión.

5.1.1 Teoría de la perdurabilidad empresarial

El ciclo de vida empresarial, según Cardona y Cano (2005), explica cómo surgen y desaparecen las empresas con el tiempo. En un inicio, hay un flujo alto de nuevos negocios que intentan establecerse al innovar en productos y procesos para superar las barreras del sector, pero con el tiempo, esta dinámica cambia, disminuye la aparición de nuevas empresas y aumenta la tasa de cierre, especialmente para aquellas que no logran consolidarse en el mercado.

Las empresas pasan por distintas fases a lo largo de su existencia, siempre buscan estabilidad y crecimiento, aunque no todas logran mantenerse en el tiempo, dado que algunas terminan por enfrentar periodos de declive que pueden llevarlas a desaparecer, y en este proceso influyen múltiples factores que van desde la estructura interna y la gestión hasta las dinámicas del mercado y las preferencias del consumidor, lo que hace que su evolución sea un fenómeno complejo de analizar, por ello, Berger y Udell (1998) proponen clasificar las empresas según su edad, lo que permite entender mejor su desarrollo, identificar patrones en su crecimiento y reconocer los retos que enfrentan en cada etapa, para brindar una perspectiva más clara sobre qué determina su permanencia o su desaparición.

Según Berger y Udell (1998), las empresas se pueden categorizar en diferentes grupos en función de su edad. Estos grupos incluyen los siguientes:

Tabla 2.*Categorías de empresas según grupos de edad.*

Etapas	Edad de la empresa	Características y desafíos
Infantes	0 - 2 años	Enfrentan retos como definir su modelo de negocio, captar clientes y establecer una base sólida para su crecimiento.
Adolescentes	3 - 4 años	Han superado la fase inicial y buscan consolidarse en el mercado, enfrentan desafíos como gestionar el crecimiento y competir en su industria.
Mediana edad	5 - 24 años	Logran estabilidad, se posicionan en el mercado y pueden expandirse o diversificar su oferta de productos o servicios.
Viejas	Más de 25 años	Cuentan con experiencia, pero enfrentan retos como la renovación, adaptación al entorno y la sucesión generacional.

Fuente: elaboración de los autores con base en Berger y Udell (1998)

Es importante tener en cuenta que existen otras clasificaciones alternativas que también se utilizan para categorizar las empresas en función de su edad. Por ejemplo, algunas clasificaciones dividen las empresas en grupos como "más de 6 años", "entre 6 y 10 años", "entre 10 y 20 años" y "más de 20 años". Estas clasificaciones proporcionan diferentes intervalos de tiempo y permiten una mayor especificidad al analizar las características y los desafíos de las empresas en cada grupo.

Calvo (2002) menciona a varios autores que abordan el concepto de edad empresarial. Lane y Schary (1991) sugieren que la edad de una empresa tiene implicaciones espaciales en el flujo de ingresos y salidas de compañías en un sector económico. Además, plantean que la probabilidad de fracaso disminuye a medida que la empresa envejece y que la distribución de la edad de la población empresarial es un determinante importante de la tasa de fracaso en un sector determinado.

Por otro lado, Markman y Gartner (2002) demuestran que la edad de una empresa está significativa e inversamente relacionada con su rentabilidad. Según su estudio, las empresas más jóvenes tienden a enfrentar mayores dificultades financieras, mientras que las empresas más maduras tienen una mayor capacidad para generar ganancias.

Thornhill y Amit (2003) basándose en una muestra de 339 empresas canadienses que se encontraban en bancarrota, sugieren que el fracaso de las empresas más jóvenes puede atribuirse a deficiencias en la dirección y el liderazgo, mientras que las empresas más maduras suelen enfrentar problemas relacionados con la gestión financiera.

Como resultado de este estudio, las empresas se clasifican en diferentes rangos de edad según su etapa de desarrollo. Estos rangos suelen ser menores a 5 años, entre 5 y 15 años, y mayores a 15 años, lo que permite identificar las diferentes etapas del ciclo de vida empresarial y comprender las características y desafíos asociados a cada una de ellas.

Según Vélez, et al. (2005), una empresa perdurable es aquella que demuestra resultados financieros destacados a lo largo del tiempo, se adapta de manera efectiva a las condiciones cambiantes del entorno y del mercado, busca oportunidades en espacios no explotados por la competencia, opera con eficiencia para evitar la obsolescencia, además de fomentar una alineación entre su personal y la visión de la empresa. Asimismo, una empresa perdurable se caracteriza por construir y aprovechar el conocimiento de manera continua y por interactuar de manera positiva y activa con la sociedad en la que se desarrolla.

Además, se han utilizado diversas categorías para investigar el concepto de perdurabilidad. Según Rivera (2012), autores como Peters y Waterman (1983) exploraron categorías como estrategia, estructura, sistema, valores compartidos, habilidades, estilo y personal. En el año 2001, Collins se centró en las disposiciones de la organización, factores sociales, estrategia comercial, proceso estratégico, mercados, competencia, ambiente, liderazgo, productos y servicios, localización, tecnología y visión.

En el contexto colombiano, la Universidad Externado llevó a cabo un estudio durante el período 1997-2000, donde se enfocó en categorías como historia, entorno, proceso

estratégico, producto, tecnología, mercado, aspectos financieros, organización, cultura organizacional, responsabilidad social.

En un estudio realizado por Restrepo (2009) sobre las condiciones necesarias para la perdurabilidad de las empresas en Colombia, se observó que las pequeñas y medianas empresas del país enfrentan dificultades para sobrevivir en sus primeros años. Un 41% de estas empresas no logran alcanzar el primer año, y un 76% no logran llegar al quinto año. Asimismo, la perdurabilidad de las empresas familiares no es mejor, dado que solo un 35% logra sobrevivir a la primera generación y únicamente un 13% alcanza la tercera generación.

Este hecho lleva a los autores a plantear una hipótesis preliminar, la cual sugiere que las empresas colombianas carecen de una gestión eficiente de su productividad y también se evidencia la falta del componente estratégico en el pensamiento de sus líderes. La búsqueda de respuestas a esta problemática se vuelve fundamental para abordar los desafíos de la perdurabilidad empresarial en Colombia.

Según Restrepo (2009), las empresas colombianas presentan deficiencias estructurales en su gestión, y esta situación se extiende a otras empresas de mayor tamaño que las pequeñas y medianas. Datos relevantes sobre la mortalidad empresarial indican que de cuarenta de las empresas más importantes constituidas en Colombia en la década de los setenta, solo once logran sobrevivir. Además, la calidad estratégica de la gerencia en Colombia se sitúa en el puesto 68 entre las 72 economías analizadas por el Grupo de Competitividad y Productividad de la Universidad de Harvard, ocupan uno de los últimos cinco puestos en cuanto a calidad de gestión. En Colombia, se logra la rentabilidad a expensas de los ingresos, y el número de empresas que desaparecen es mayor que el número de nuevas empresas que surgen.

Los autores sostienen que la perdurabilidad de una empresa está influenciada por elementos clave en el ámbito de la dirección y la gerencia, que son fundamentales en la lógica de la administración. La dirección abarca la estrategia y el gobierno, mientras que

la gerencia implica la mejora continua de los procesos, así como aspectos como la cultura empresarial y la gestión del conocimiento.

5.1.2 Teoría del control de gestión

El concepto de gestión se refiere a un proceso dirigido a la dirección de las empresas, al tener en cuenta el entorno en el que se encuentran y en un ambiente de incertidumbre (Martínez, 2002). Según Drucker (1986), la teoría de gestión estudia cómo las organizaciones desarrollan sus actividades de manera productiva a través del conocimiento y en base a dimensiones fundamentales como la eficiencia, el desarrollo tecnológico y la innovación.

La gestión no es solo un conjunto de técnicas sino la habilidad de tomar decisiones alineadas con los objetivos de una organización, moviéndose entre la lógica y la intuición que exige el liderazgo efectivo según Martínez (2002) porque, al final, no basta con conocer teorías, sino aplicarlas en escenarios reales donde la incertidumbre es constante y ahí es donde entra en juego lo que Marín (2005) plantea al indicar que la gestión es la traducción práctica de todo lo que enseñan las escuelas de administración, un espacio donde las herramientas conceptuales se convierten en brújulas para navegar la complejidad de dirigir una organización.

Hablar de control dentro de la gestión es hacer referencia a una pieza clave en la dirección de cualquier empresa, porque sin un mecanismo que supervise y ajuste el rumbo, los objetivos quedarían en simples intenciones; Daft y Marcic (2006) explican que este proceso no es algo improvisado, sino un sistema estructurado donde la información fluye constantemente para detectar fallos y corregirlos antes de que se conviertan en problemas mayores, lo que implica establecer parámetros claros, comparar resultados y, cuando sea necesario, tomar decisiones que mantengan el desempeño alineado con lo planeado, algo que Granda (1993) describe como control directivo, debido que su función esencial es evitar desviaciones significativas mediante normas bien definidas y herramientas de medición efectivas, pues de nada sirve planear si no hay un seguimiento real que garantice que todo se ejecute como se espera.

Granda (1993) identifica una serie de tipos de control que resultan importantes comprender en el contexto de la perdurabilidad empresarial:

Tabla 3.

Tipos de control

Tipo de Control	Propósito	Enfoque
Control Detectivo	Identificar riesgos antes de que ocurran	Detección anticipada de amenazas y toma de medidas preventivas
Control de Protección	Mitigar el impacto de eventos imprevistos	Activado tras la materialización del riesgo para minimizar daños
Control Correctivo	Corregir efectos de desviaciones o problemas	Restablece la situación y alinea actividades con los objetivos
Control Preventivo	Reducir la probabilidad de que ocurran riesgos	Identificación de causas y aplicación de medidas preventivas
Control Evaluativo	Analizar la gestión y detectar oportunidades de mejora	Evaluación de estándares y optimización de procesos
Control Ejecutivo	Asegurar que las actividades se realicen según lo planeado	Supervisión y seguimiento de operaciones diarias
Control Verificativo	Comprobar la efectividad de los controles existentes	Evaluación del funcionamiento y detección de deficiencias

Fuente: elaboración de los autores con base en Granda (1993).

Los distintos enfoques de control dentro de una empresa no son simples mecanismos de supervisión, sino herramientas clave para anticiparse a riesgos, corregir errores antes de que escalen y asegurar que todo funcione según lo planeado, porque más que un proceso rígido, el control es un sistema flexible que se ajusta a las necesidades de cada organización y garantiza que los recursos se utilicen de manera eficiente y que las operaciones sean seguras y evolucionen constantemente para mejorar su desempeño, por lo que su verdadero valor no está solo en identificar fallos, sino en impulsar una gestión más estratégica y orientada a resultados.

5.1.3 Teoría de la contabilidad de gestión

El control de gestión y la contabilidad de gestión van de la mano porque, al final, ambos buscan lo mismo: medir, analizar y ajustar el rumbo de una empresa para que logre sus objetivos, aunque la contabilidad de gestión va un paso más allá al recopilar y procesar información financiera y operativa para que las decisiones no sean solo intuición, sino que tengan un respaldo real y tangible, lo que implica evaluar rentabilidad, costos y eficiencia con herramientas que permiten afinar la estrategia y corregir desviaciones, algo que, según Boned y Bagur (2006), comenzó a tomar forma durante la revolución industrial, cuando las empresas empezaron a ver que organizar mejor su producción y controlar gastos era clave para mantenerse competitivas en un entorno cada vez más complejo.

Después de la posguerra, las empresas comenzaron a cambiar su forma de operar porque la visión mecanicista dejó de ser suficiente y el crecimiento, tanto horizontal como vertical, exigió replantear los sistemas de control, lo que impulsó la evolución de la contabilidad de gestión y el uso de presupuestos como una herramienta clave para asignar recursos de manera más estratégica y medir los resultados con base en un análisis costo-beneficio (Boned y Bagur, 2006), pero en los años 80 el enfoque se volvió más práctico porque el éxito ya no dependía solo de estructuras rígidas, sino de la capacidad de delegar y optimizar funciones con mejores herramientas de control, lo que llevó a considerar variables cualitativas dentro de la contabilidad de gestión y, con ello, surgieron nuevos enfoques estratégicos que dejaron de lado la visión puramente contable para integrar modelos más dinámicos, dan paso a conceptos como el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, que buscaba reflejar el desempeño financiero así como los factores como la innovación y la competitividad en las empresas.

Kaplan y Norton desarrollaron el Balanced Scorecard porque vieron que las empresas se apoyaban demasiado en datos financieros y dejaban de lado información cualitativa que también era clave para la gestión, por eso, según Boned y Bagur (2006), este sistema surgió como una forma de integrar distintos indicadores en un solo modelo que

ayudara a los directivos a tomar mejores decisiones y alinear estrategias con los objetivos de la organización, algo que se volvió aún más relevante en los años 80 cuando, de acuerdo con Sáez, et al. (2004), las empresas enfrentaban cambios drásticos debido a la globalización, la competencia creciente y un mercado cada vez más volátil, donde ya no bastaba con controlar costos, sino que había que adaptarse rápidamente, centrarse en la calidad y entender mejor las necesidades del consumidor.

Las empresas tuvieron que replantear su forma de operar y ajustar tanto su estructura interna como su relación con el entorno porque, como señalan los autores, los sistemas de información tradicionales ya no daban abasto para cubrir las nuevas exigencias del mercado, pues fueron diseñados para un modelo productivo que poco tiene que ver con el actual, donde la rapidez y la adaptación son claves.

La contabilidad de gestión surge, según Salvador (1998), como respuesta a las limitaciones de la información financiera, especialmente en el sector industrial, donde los datos contables tradicionales no siempre resultan adecuados para la toma de decisiones, dado que deben ajustarse a principios contables que pueden restringir su utilidad. Lorca y García (2005) amplían esta idea al señalar que la contabilidad de gestión apoya la toma de decisiones lo cual permite evaluar el desempeño de directivos y empleados, aunque últimamente se ha priorizado su función como herramienta para facilitar decisiones más que como un mecanismo de control. Por su parte, Sáez, et al. (2004) plantean que su papel debe orientarse a brindar información útil en distintos niveles de decisión dentro de la empresa, diferencian entre decisiones estratégicas, tácticas y operativas, cada una con su propio ritmo y propósito.

Las decisiones estratégicas marcan el rumbo general de la organización y su interacción con el entorno y abarcan aspectos como crecimiento, consolidación o expansión internacional, lo que implica transformaciones profundas y de largo alcance, a partir de ellas surgen las decisiones tácticas, más enfocadas en traducir esas grandes metas en políticas concretas que afectan la estructura y la producción con impacto a mediano y largo plazo, en el nivel más inmediato están las decisiones operativas que se ocupan de

la gestión diaria y buscan optimizar la eficiencia para cumplir con los objetivos trazados en los niveles superiores, en este contexto la contabilidad de gestión cobra relevancia al sistematizar información clave que respalda la toma de decisiones en todos estos niveles y garantizan que cada acción tenga un soporte sólido que contribuya a la sostenibilidad de la empresa.

5.1.4 Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) se ha convertido en una estrategia clave para evaluar y administrar el desempeño empresarial. Diseñado por Kaplan y Norton, parte de una idea sencilla: si algo no se mide, no se puede gestionar. Este sistema se adapta a cualquier tipo de organización, ayudan a conectar la misión y la visión con las necesidades del cliente y el trabajo diario. Además, facilita la gestión de estrategias, el seguimiento de mejoras en la eficiencia y la consolidación de una cultura organizacional enfocada en resultados. Pero su verdadero valor radica en cómo permite visualizar la empresa como un todo interconectado, donde los resultados financieros no surgen de la nada, sino que dependen de múltiples factores: el mercado, la optimización de procesos, la formación del equipo y la innovación constante.

Más que solo un cuadro de indicadores, el CMI es una filosofía de gestión que obliga a las empresas a entender que el éxito no es cuestión de azar, sino de saber qué medir, cómo interpretarlo y, sobre todo, qué hacer con esa información para mejorar continuamente, se parte de la base de cuatro ejes de la estrategia empresarial según Kaplan y Norton (1997) son:

Perspectiva Financiera.

Perspectiva del cliente

Perspectiva interna

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento.

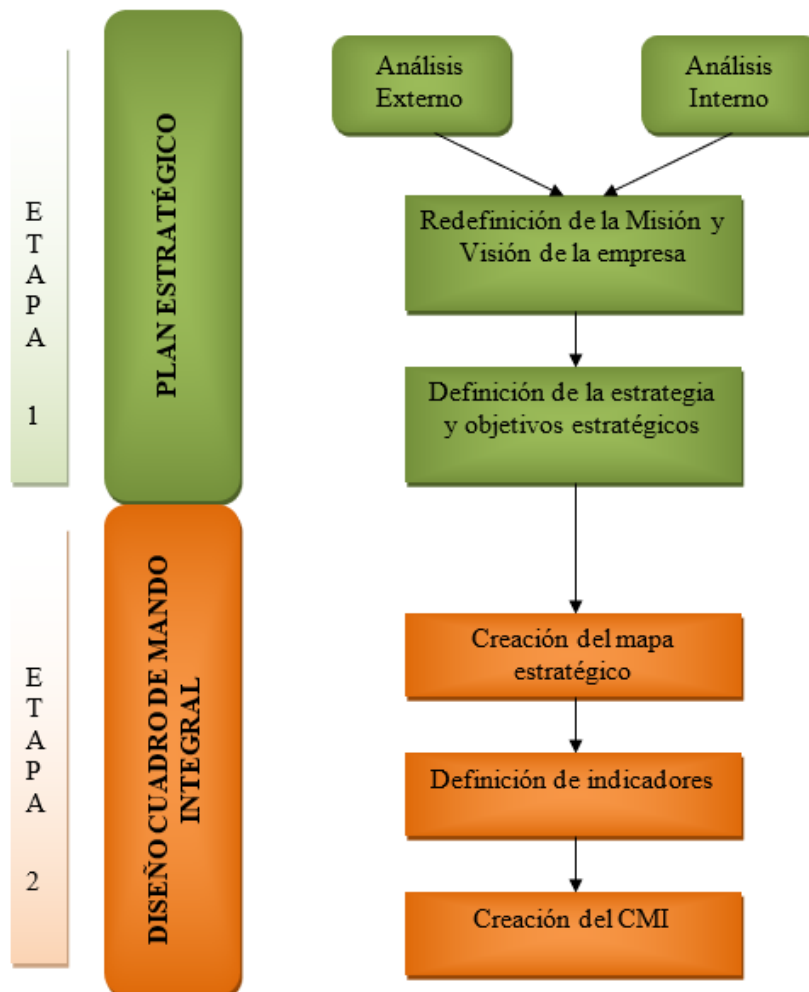
El Cuadro de Mando Integral (CMI) propone que los resultados financieros dependen de clientes leales, lo cual solo se logra si los procesos internos funcionan bien, y eso, a su vez, requiere empleados capacitados y motivados. Bajo esta premisa, Kaplan

y Norton proponen definir objetivos en cada nivel y elegir indicadores numéricos que permitan medir lo que realmente importa en la empresa. Estos indicadores no son simples cifras sueltas, sino piezas clave dentro de una cadena de causa y efecto: algunos reflejan acciones que impulsan ciertos cambios (inductores) y otros muestran los resultados de esas acciones. En conjunto, forman una herramienta poderosa para evaluar la eficacia del negocio y ajustar estrategias cuando sea necesario.

La creación y diseño del CMI se representa en la figura 1, según Kaplan y Norton (1997).

Figura 1.

Pasos para la creación de un cuadro de mando integral.



Fuente: Kaplan y Norton (1997)

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (CMI) implica dos grandes etapas. Primero, un diagnóstico estratégico donde se analizan tanto el entorno externo como la realidad interna de la empresa, identifican amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. Este análisis es la base sobre la que se construyen la misión, visión y valores, elementos fundamentales para definir los objetivos estratégicos. Luego viene la segunda fase: la creación del CMI como tal, que parte de un Mapa Estratégico, una herramienta clave para entender cómo las diferentes áreas de la empresa desde la formación del talento hasta las finanzas se conectan entre sí para generar valor.

Kaplan y Norton (2004) idearon originalmente el CMI como un método para medir activos intangibles, pero con el tiempo se dieron cuenta de que también era una herramienta ideal para formular y ejecutar estrategias. El verdadero secreto de su éxito está en los Mapas Estratégicos, que ayudan a visualizar las relaciones de causa y efecto dentro de la empresa. No se trata solo de juntar indicadores al azar, sino de construir un modelo sistémico donde cada objetivo está ligado a otro dentro de una estructura lógica. Gracias a esto, el CMI permite medir el desempeño y alinear las acciones con la estrategia de la organización, convirtiéndose en una pieza clave para la gestión empresarial moderna.

5.1.5 Teoría de las finanzas corporativas

La Teoría de las Finanzas Corporativas se enfoca en cómo las empresas toman decisiones cruciales sobre su estructura de capital, el costo de capital y la rentabilidad, y cómo estas decisiones influyen en la competitividad y la sostenibilidad. Esta teoría es fundamental para evaluar la salud financiera de una organización, a menudo utilizando razones financieras (ratios) que cubren la liquidez, el endeudamiento, y la rentabilidad (Ross, Westerfield, y Jordan, 2010; Van Horne y Wachowicz, 2010).

Los aspectos de la estructura de financiamiento, como el apalancamiento, son centrales en esta teoría (Van Horne y Wachowicz, 2010). Las dificultades financieras históricamente se han considerado consecuencia de problemas en la liquidez, rentabilidad y endeudamiento (Altman, 1968; Deakin, 1972). La administración efectiva

de la liquidez y la gestión de las operaciones son cruciales, a veces siendo más importantes que la propia fuente de financiamiento (Ross, Westerfield, y Jaffe, 2010).

5.1.6 Teoría de la agencia

La Teoría de la Agencia se centra en la relación que existe entre los propietarios (principales) y los administradores (agentes) de una empresa. Esta teoría busca analizar cómo se pueden alinear los intereses de los ejecutivos con los de los dueños, a menudo mediante el uso de incentivos financieros basados en el desempeño (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983).

La separación entre la propiedad y el control genera una problemática central en esta teoría (Fama y Jensen, 1983). Para reducir los costos de agencia y las asimetrías de información, se implementan mecanismos de control (Jensen y Meckling, 1976). Un ejemplo de mecanismo que ayuda en el control de gestión y en la alineación estratégica es el Cuadro de Mando Integral (CMI), que proporciona una visión equilibrada del desempeño para la toma de decisiones (Kaplan y Norton, 1997).

5.1.7 Teoría del valor económico agregado (EVA)

La Teoría del Valor Económico Agregado (EVA) establece que la competitividad de una empresa se determina por la creación de valor una vez que se ha cubierto el costo de capital. El EVA se relaciona con la obtención de resultados económicos y la supervivencia de la empresa.

Según este enfoque, una empresa debe generar un retorno de rentabilidad superior al costo de capital. Si el costo de capital es demasiado alto, la viabilidad económica de la empresa se pone en riesgo, ya que es incapaz de invertir sus fondos a una tasa de rentabilidad que supere dicho costo (Solano, 2010). Por lo tanto, el EVA es un concepto utilizado para medir el desempeño económico que se refleja, entre otros, en la utilidad y rentabilidad (Vélez, Restrepo, Garzón y Méndez, 2005).

5.1.8 Teoría de recursos y capacidades (Resource-Based View - RBV)

La Teoría de Recursos y Capacidades (RBV, por sus siglas en inglés) explica que la competitividad y el desempeño de una empresa dependen de los recursos y capacidades únicos que posee. Esta teoría argumenta que las diferencias en los resultados de las empresas, incluso dentro del mismo sector, se deben a la naturaleza y el valor competitivo de sus recursos (Penrose, 1959).

Los recursos que determinan la competitividad son amplios e incluyen elementos financieros, humanos, organizativos e intangibles (Itami y Roehl, 1987). Para que un recurso genere una ventaja competitiva sostenible, debe ser valioso, escaso o raro, y difícil de imitar o sustituir por los competidores (Mahoney y Pandian, 1992). El desarrollo de competencias y habilidades de gestión, así como la flexibilidad y la adaptabilidad organizativa, son mecanismos cruciales para explotar estos recursos y generar rentas (Dierickx y Cool, 1989; Teece, et al., 1997). Las deficiencias en el liderazgo y la dirección, que son capacidades humanas y organizativas, se asocian directamente con el riesgo de fracaso, especialmente en empresas jóvenes (Thornhill y Amit, 2003).

5.2 MARCO CONCEPTUAL

De acuerdo con el marco teórico desarrollado, es posible identificar los conceptos clave para la presente investigación:

Tabla 4.

Principales conceptos

Tema	Autor	Descripción
Ciclo de vida y perdurabilidad empresarial	Cardona y Cano (2005)	El ciclo de vida empresarial es un proceso que abarca el surgimiento, desarrollo y posible declive de las empresas.
	Vélez, et al. (2005)	La perdurabilidad empresarial es la capacidad de una empresa para mantenerse en el tiempo, adaptándose al entorno.

Tema	Autor	Descripción
Control de gestión	Martínez (2002) y Marín (2005)	La gestión es un proceso integral que dirige las empresas con eficiencia, innovación y tecnología.
	Daft y Marcic (2006)	El control dentro de la gestión es un proceso sistemático que permite supervisar y regular actividades organizacionales para el cumplimiento de objetivos.
	Granda (1993)	Destaca la importancia del control directivo, que implica establecer normas, medir el desempeño y corregir desviaciones en la gestión empresarial.
Contabilidad de gestión	Boned y Bagur (2006)	Su origen está vinculado a la Revolución Industrial y la posguerra, períodos en los que surgió la necesidad de mejorar la información y el control en las empresas.
	Sáez, et al. (2004)	La contabilidad de gestión debe adaptarse a los cambios del entorno empresarial, proporcionar información relevante para la toma de decisiones en distintos niveles organizacionales.
	Salvador (1998)	Surge como una solución a las limitaciones de la contabilidad financiera en la toma de decisiones, especialmente en empresas industriales.
	Lorca y García (2005)	Su función es suministrar información para la toma de decisiones y el control, aunque en los últimos años se ha priorizado su uso para facilitar decisiones más que para influir en ellas.

Fuente: elaboración de los autores.

5.3 MODELO TEÓRICO – CONCEPTUAL

Los objetivos específicos están relacionados con el marco teórico en el contexto del diagnóstico estratégico y la gestión financiera del sector gastronómico de Tuluá, tal como se observa en la tabla 5:

Tabla 5.

Principales conceptos

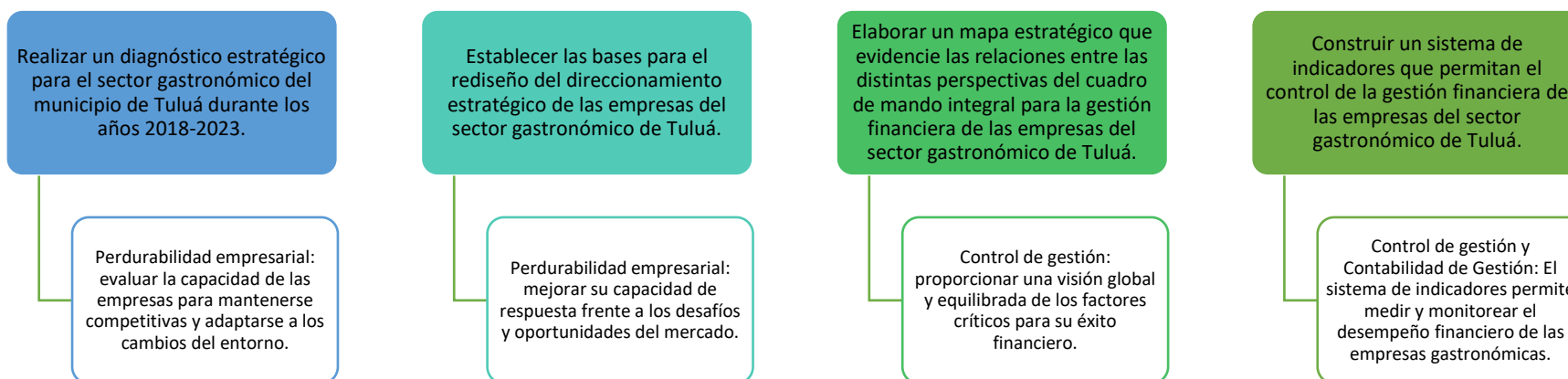
Objetivo	Categoría	Descripción
Realizar un diagnóstico estratégico para el sector gastronómico del municipio de	Perdurabilidad empresarial	Analiza la situación actual y futura del sector gastronómico, identifican los factores que afectan su viabilidad a largo

Objetivo	Categoría	Descripción
Tuluá durante los años 2020-2024.		plazo y evalúan la capacidad de las empresas para mantenerse competitivas y adaptarse al entorno.
Establecer las bases para el rediseño del direccionamiento estratégico de las empresas del sector gastronómico de Tuluá.	Perdurabilidad empresarial	Implica revisar y ajustar las estrategias actuales de las empresas gastronómicas para garantizar su supervivencia y crecimiento a largo plazo, al fortalecer su capacidad de respuesta ante desafíos y oportunidades del mercado.
Elaborar un mapa estratégico que evidencie las relaciones entre las distintas perspectivas del cuadro de mando integral para la gestión financiera de las empresas del sector gastronómico de Tuluá.	Control de gestión	Permite visualizar la relación entre las perspectivas del cuadro de mando integral (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) para proporcionar una visión equilibrada de los factores críticos para el éxito financiero.
Construir un sistema de indicadores que permitan el control de la gestión financiera de las empresas del sector gastronómico de Tuluá.	Control de gestión y Contabilidad de gestión	Facilita la medición y monitoreo del desempeño financiero mediante herramientas de control de gestión y técnicas de contabilidad de gestión para recopilar, analizar y utilizar información financiera relevante en la toma de decisiones.

Fuente: elaboración de los autores.

Figura 2.

Modelo teórico – conceptual



Fuente: elaboración propia

5.4 MARCO CONTEXTUAL

Tuluá es una ciudad ubicada en el departamento del Valle del Cauca, en Colombia, con una población aproximada de más de 200,000 habitantes, Tuluá es uno de los centros urbanos más importantes y desarrollados del Valle del Cauca (Alcaldía Municipal de Tuluá, 2021).

Ubicada en el corazón del Valle del Cauca, Tuluá goza de una posición privilegiada que la convierte en un punto clave dentro de la región. Su entorno natural, con montañas, valles y ríos, le otorga un encanto especial y un gran potencial turístico. Fundada en 1650 por Juan de Lemos y Aguirre, comenzó como un centro agrícola y comercial en la época colonial, pero fue en el siglo XX cuando despegó con fuerza gracias al auge de la industria azucarera y la llegada de nuevas empresas que impulsaron su economía y crecimiento (Alcaldía Municipal de Tuluá, 2021).

En la actualidad, Tuluá es una ciudad que combina tanto actividades agrícolas como industriales. La producción de caña de azúcar y sus derivados son uno de los pilares económicos de la región. Además, la ciudad cuenta con una diversidad de industrias, como la manufactura, la construcción, el comercio y los servicios, que contribuyen a su desarrollo económico y generación de empleo.

En cuanto a la infraestructura, Tuluá cuenta con una red vial bien desarrollada que conecta la ciudad con otras localidades del Valle del Cauca y el país. También cuenta con servicios públicos, centros educativos, centros de salud, zonas comerciales y espacios recreativos que contribuyen a mejorar la calidad de vida de sus habitantes (Alcaldía Municipal de Tuluá, 2021).

Sin embargo, al igual que muchas ciudades en Colombia, Tuluá también enfrenta desafíos en áreas como la seguridad, la infraestructura y el desarrollo urbano. El gobierno local y la comunidad trabajan en conjunto para abordar estos desafíos y promover el crecimiento sostenible y la mejora de las condiciones de vida en la ciudad.

El sector gastronómico en Tuluá, clasificado dentro de "Alojamiento y Comidas", constituye una parte clave de la economía local, a pesar de una leve contracción. Según la Cámara de Comercio de Tuluá (2024), actualmente operan 762 empresas, que en conjunto generan alrededor de 2,750 empleos y manejan activos por más de \$74,553 millones. Aunque el número de negocios cayó un 2.9% respecto al año anterior, el sector representa el segundo más representativo en el municipio, solo superado por "Comercio y Reparaciones", lo que demuestra su importancia dentro del panorama empresarial de la región.

5.5 MARCO LEGAL

La industria de alimentos en Colombia está sujeta a una estricta regulación por parte de la legislación alimentaria, la cual está compuesta por un conjunto de leyes, decretos y resoluciones de obligatorio cumplimiento. El objetivo de esta legislación es proteger la salud de los consumidores mediante la implementación de prácticas adecuadas de higiene y seguridad en la industria alimentaria (Calderón, et al., 2017).

Es crucial para las empresas de alimentos comprender la responsabilidad que tienen en relación con los productos que producen, debido que estos tienen un impacto directo en la salud y la alimentación de las personas. Por esta razón, es fundamental conocer las principales normas que rigen la industria para garantizar la competitividad y para asegurar un desarrollo óptimo de los procesos y la satisfacción de los consumidores (Foman, 2021).

A continuación, se presenta un resumen de las principales normas vigentes en Colombia en cuanto a la legislación alimentaria, lo que brinda a las empresas una guía sobre los requisitos y estándares que deben cumplir en la producción de alimentos.

Tabla 6.

Normograma con relación a la legislación alimentaria en Colombia.

Referencia	Descripción
Ley 9 de 1979 (Congreso de Colombia, 1979)	• Las regulaciones y disposiciones necesarias para preservar, restaurar y mejorar las condiciones sanitarias en lo que respecta a la salud humana se basan en normas generales. • Se establecen procedimientos y medidas para regularizar, legalizar y controlar la eliminación de residuos y materiales que puedan afectar las condiciones sanitarias del medio ambiente.
Decreto 60 de 2002 (Presidencia de la República de Colombia, 2002)	El Decreto 60 de 2002 promueve la implementación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (HACCP) en las fábricas de alimentos y regula el proceso de certificación. El HACCP es un sistema que identifica, evalúa y controla los posibles peligros que afectan la seguridad de los alimentos, abordan microorganismos patógenos, sustancias químicas, materia extraña y agentes físicos. Este decreto se aplica a las fábricas de alimentos en todo el país que implementan el HACCP como método para garantizar la inocuidad de los alimentos.
Resolución 2505 de 2004 (Ministerio de Transporte, 2004)	Esta normativa, emitida por el Ministerio de Transporte, establece las condiciones que deben ser cumplidas por los vehículos que se utilizan para el transporte de carne, pescado u otros alimentos que son altamente susceptibles a la corrupción.
Resolución 5109 de 2005 (Ministerio de la Protección Social, 2005)	Establece los requisitos de Rotulado o Etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados o materias primas para consumo humano.
Decreto 1500 de 2007 (Ministerio de la Protección Social, 2007)	El presente Decreto establece las normas técnicas mediante las cuales se establece el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos destinados al consumo humano. Además, se detallan los requisitos sanitarios y de inocuidad que deben ser cumplidos en todas las etapas de su producción, desde la producción primaria hasta la importación o

Referencia	Descripción
	exportación, incluye beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización y expendio.
Resolución 2674 de 2013 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013)	Establece los requisitos sanitarios que se deben cumplir para las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.
Decreto 539 de 2014 (Presidencia de la República de Colombia, 2014)	Establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano y se establece el procedimiento para habilitar fábricas de alimentos ubicadas en el exterior.
Resolución 719 de 2015 (Ministerio de la Protección Social, 2015)	Establece la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo para la salud pública que estos pueden presentar.
Resolución 2184 de 2019 (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2019)	Busca fortalecer el uso racional de las bolsas plásticas en el país, así como la generación del código de colores para el manejo de los residuos sólidos y fomentan la cultura ciudadana en este aspecto.
Resolución 666 de 2020 (Resolución 666 de 2020, 2020)	Adapta el Protocolo General de Bioseguridad para mitigar, Controlar y manejar el Adecuado Manejo de la Pandemia del Coronavirus COVID-19

Fuente: elaboración a partir de Calderón, Vélez, y Caro (2017) y Foman (2021)

Es importante también conocer las entidades encargadas de supervisar el cumplimiento de las regulaciones en el sector de alimentos en Colombia. En este sentido, destaca el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos).

La Ley 100 de 1993 estableció el "Sistema General de Seguridad Social en Salud", el cual reestructuró la prestación de servicios de salud y unificó la salud pública, el sistema de seguridad social y la provisión de servicios privados (Invima, 2010).

En virtud de esta ley, se ordenó la creación del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) en su artículo 245. Se definió al INVIMA como una entidad pública a nivel nacional, de carácter científico y tecnológico, con personalidad jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente. Además, se estableció que forma parte del Sistema de Salud y está sujeto a las disposiciones generales que regulan su funcionamiento (Invima, 2010).

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio descriptivo, según Lerma (2007), se refiere a una investigación que busca describir y analizar las características o propiedades de un fenómeno o situación sin modificarlo ni controlarlo. Su objetivo principal es presentar una imagen precisa y detallada de un hecho o fenómeno tal como se presenta en su contexto.

El presente estudio, el estudio es descriptivo porque implica describir la situación actual del sector gastronómico, analizar y describir las relaciones entre diferentes perspectivas estratégicas y financieras, y construir un sistema de indicadores para el control de la gestión financiera.

6.2 ENFOQUE

Según Sampieri (2014), el enfoque mixto es una metodología de investigación que combina elementos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, con el fin de obtener una comprensión más completa y enriquecedora del fenómeno investigado. Este enfoque implica recopilar y analizar datos tanto cuantitativos (numéricos) como cualitativos (descriptivos) para abordar las preguntas de investigación y los objetivos del estudio.

Este estudio combina enfoques cuantitativos y cualitativos porque entender el sector gastronómico de Tuluá va más allá de los números, hace falta captar también las experiencias y percepciones de quienes lo viven día a día, como empresarios y clientes, por lo que los datos numéricos ayudan a visualizar patrones y medir el desempeño financiero, pero no bastan para comprender el porqué de ciertas dinámicas o decisiones en el sector, ahí es donde la información cualitativa cobra valor al revelar detalles, motivaciones y contexto que las cifras por sí solas no pueden explicar, además, mezclar ambos enfoques permite detectar tendencias así como entender cómo y por qué ocurren, para lograr una perspectiva más completa y realista de la situación.

6.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

A partir de la idea de Sampieri (2014), el enfoque deductivo en investigación comienza con una teoría ya establecida, a partir de la cual se extraen hipótesis que luego se ponen a prueba con datos reales, es decir, primero se plantea un marco conceptual sólido y después se verifica si la realidad encaja con esas premisas o si, por el contrario, es necesario replantearlas, en este estudio se adopta este método porque permite una relación estructurada entre la teoría y la evidencia del sector gastronómico de Tuluá, ayudan a validar conocimientos previos y aportar nuevas interpretaciones que refuercen o desafíen lo que se da por cierto.

6.4 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para abordar los objetivos específicos del trabajo, se requerirán tanto fuentes primarias como secundarias, tal como se presenta a continuación:

Tabla 7.

Fuentes y técnicas de recolección de información

Categoría	Técnicas de recolección	Descripción
Fuentes primarias	Entrevistas	Conversaciones con microempresarios del sector gastronómico de Tuluá para obtener información cualitativa sobre estrategias, gestión financiera y diagnóstico del sector. Se utilizarán entrevistas semiestructuradas.
	Encuestas	Cuestionarios aplicados a microempresarios, del sector gastronómico para obtener datos cuantitativos sobre percepción del mercado, preferencias y rentabilidad.
Fuentes secundarias	Documentos y reportes institucionales	Informes y documentos de la Cámara de Comercio y otras entidades que contienen información sobre políticas, regulaciones, estadísticas y tendencias del sector gastronómico.
	Estudios previos y literatura científica	Investigación académica y teórica sobre gestión financiera, estrategias empresariales y el cuadro de mando integral, obtenida de revistas científicas, libros y bases de datos.

Fuente: elaboración propia.

6.4.1 Formato de Instrumentos de Recolección de Datos

A continuación, se presentan los formatos de entrevista y encuesta que serán utilizados para la recolección de información en el estudio sobre el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) con enfoque financiero para fortalecer la competitividad de las microempresas gastronómicas de Tuluá.

Formato de Entrevista

Fuente Primaria: Microempresarios del sector gastronómico

Tipo: Entrevista semiestructurada

Objetivo: Obtener información cualitativa desde las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento), a fin de identificar prácticas, limitaciones y oportunidades relacionadas con la gestión de microempresas gastronómicas en Tuluá.

Datos Generales del Entrevistado

- **Nombre del negocio:**
- **Años de funcionamiento:**
- **Número de empleados:**
- **Ubicación del establecimiento:**

- **Preguntas por Perspectiva del Cuadro de Mando Integral**

1. Perspectiva Financiera

- ¿Cuáles son los principales retos financieros que enfrenta su negocio actualmente?
- ¿Cómo realiza el control de costos y gastos en su empresa?
- ¿Cuenta con herramientas o sistemas contables para la gestión financiera? ¿Qué tipo de herramientas usa (digitales, manuales)?
- ¿Cómo evalúa el acceso a fuentes de financiamiento para su negocio? ¿Ha recurrido a alguna fuente externa (créditos, fondos, inversionistas)?
- ¿Cuál es su principal indicador para saber si su negocio es rentable?

2. Perspectiva del Cliente

- ¿Cómo describiría el perfil de sus clientes habituales?
- ¿Qué estrategias aplica para mejorar la satisfacción del cliente y fidelizarlo?
- ¿Cómo recibe y gestiona la retroalimentación de sus clientes sobre el servicio o los productos?
- ¿Qué cambios ha notado en las preferencias o expectativas de sus clientes en los últimos años?

3. Perspectiva de Procesos Internos

- ¿Cuenta con procesos definidos para la operación diaria de su negocio? (compra de insumos, atención al cliente, control de inventario, etc.)
- ¿Qué tipo de controles implementa para supervisar la calidad del servicio y los productos?
- ¿Cómo gestiona los recursos (humanos, materiales, financieros) para lograr eficiencia en la operación?
- ¿Ha implementado algún tipo de procedimiento o herramienta para tomar decisiones con base en datos?

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- ¿Usted o su equipo han recibido formación reciente en temas administrativos, financieros o de servicio al cliente?
- ¿Qué habilidades considera necesarias fortalecer para mejorar la gestión de su negocio?
- ¿Está dispuesto a implementar herramientas digitales para mejorar la gestión de su empresa? ¿Qué tipo de herramientas considera útiles?
- ¿Considera importante la capacitación continua para usted y su equipo? ¿Sobre qué temas le interesaría recibir formación?

Formato de Encuesta

Fuente Primaria: Microempresarios del sector gastronómico

Tipo: Cuestionario estructurado

Objetivo: Obtener información cuantitativa desde las perspectivas del Cuadro de Mando Integral sobre la gestión financiera, relación con el cliente, procesos internos y capacidades de aprendizaje en microempresas gastronómicas de Tuluá.

Sección 1: Datos Generales del Encuestado

1. ¿Cuánto tiempo lleva en operación su negocio?
 - a) Menos de 1 año
 - b) Entre 1 y 3 años
 - c) Entre 4 y 7 años
 - d) Más de 7 años

2. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?
 - a) 1-3
 - b) 4-6
 - c) 7-10
 - d) Más de 10

3. ¿En qué zona de Tuluá se encuentra su negocio?
 - a) Centro
 - b) Zona comercial
 - c) Periférica
 - d) Otra (especifique) _____

Sección 2: Perspectiva Financiera

4. ¿Cómo califica la rentabilidad actual de su negocio?
 - a) Muy baja
 - b) Baja

- c) Moderada
- d) Alta

5. ¿Lleva un control detallado de ingresos y egresos?
- a) Sí, con software contable
 - b) Sí, pero manualmente
 - c) No llevo un control detallado
6. ¿Cuál considera que es el principal desafío financiero que enfrenta su empresa?
- a) Falta de liquidez
 - b) Altos costos operativos
 - c) Baja rentabilidad
 - d) Dificultad para acceder a crédito
7. ¿Ha solicitado financiación externa para su negocio en el último año?
- a) Sí, y fue aprobada
 - b) Sí, pero fue rechazada
 - c) No lo he intentado
 - d) No lo necesito

Sección 3: Perspectiva del Cliente

8. ¿Cuenta con estrategias para fidelizar a sus clientes?
- a) Sí, promociones y descuentos
 - b) Sí, programas de fidelización
 - c) No aplico estrategias
 - d) No estoy seguro
9. ¿Con qué frecuencia evalúa la satisfacción de sus clientes?
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Rara vez

d) Nunca

10. ¿Considera que ha habido cambios en las preferencias de sus clientes en los últimos años?

a) Sí, significativos

b) Sí, pero leves

c) No ha habido cambios

d) No lo sé

Sección 4: Perspectiva de Procesos Internos

11. ¿Cuenta con procesos documentados para la operación diaria (compras, inventario, atención al cliente, etc.)?

a) Sí, todos

b) Solo algunos

c) No están documentados

d) No existen procesos definidos

12. ¿Qué herramienta utiliza para controlar sus procesos operativos?

a) Software especializado

b) Hojas de cálculo/manual

c) No utilizo ninguna

d) Otra (especifique) _____

13. ¿Con qué frecuencia evalúa el desempeño operativo de su negocio?

a) Semanalmente

b) Mensualmente

c) Trimestralmente

d) Nunca

Sección 5: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

14. ¿Usted o su equipo han recibido capacitación reciente en gestión empresarial o herramientas digitales?
- a) Sí, en los últimos 6 meses
 - b) Sí, en el último año
 - c) Más de un año
 - d) Nunca
15. ¿Está interesado en recibir formación en alguna de las siguientes áreas?
- a) Gestión financiera
 - b) Marketing digital
 - c) Atención al cliente
 - d) Control de gestión
 - e) No estoy interesado
16. ¿Considera que la falta de formación en gestión afecta el crecimiento de su negocio?
- a) Sí, significativamente
 - b) Sí, en algunos aspectos
 - c) No mucho
 - d) No lo considero relevante

6.5 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

El siguiente es el procedimiento metodológico para desarrollar los objetivos específicos:

Tabla 8.

Procedimiento metodológico

Objetivo Específico	Fase	Actividad	Producto Esperado
Identificar la evolución histórica del Cuadro de	Revisión teórica	Recolección de literatura académica y técnica sobre el Cuadro	Base documental para el análisis teórico del CMI.

Objetivo Específico	Fase	Actividad	Producto Esperado
Mando Integral en su aplicación a las finanzas empresariales, con énfasis en microempresas.		de Mando Integral (CMI).	
		Análisis de la evolución conceptual del CMI con énfasis en su dimensión financiera.	Línea de tiempo o esquema evolutivo del CMI.
		Identificación de casos de aplicación del CMI en microempresas.	Relación de estudios de caso o experiencias relevantes.
		Sistematización de hallazgos teóricos y tendencias.	Marco teórico estructurado sobre el CMI y microempresas.
Caracterizar los factores que afectan la competitividad de las microempresas del sector gastronómico en Tuluá desde un enfoque financiero.	Trabajo de campo	Diseño del instrumento de entrevista semiestructurada con base en las perspectivas del CMI.	Formato de entrevista validado.
		Aplicación de entrevistas a microempresarios del sector gastronómico.	Información cualitativa recopilada.
		Diseño del cuestionario estructurado (encuesta) orientado al análisis financiero.	Formato de encuesta estructurada.
		Aplicación de encuestas a una muestra representativa de microempresarios.	Base de datos cuantitativa.
		Análisis e interpretación de los datos obtenidos.	Diagnóstico financiero y competitivo del sector.
Establecer los indicadores financieros clave y el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral para las microempresas del sector gastronómico en Tuluá.	Análisis e interpretación	Selección de indicadores financieros a partir del análisis de campo y la literatura.	Listado de indicadores clave de desempeño (KPI).
		Definición de metas e interrelaciones entre indicadores según las perspectivas del CMI.	Matriz de indicadores por perspectiva (financiera, clientes, procesos, aprendizaje).
		Construcción del mapa estratégico con base en los objetivos identificados.	Mapa estratégico del CMI para microempresas gastronómicas.
Proponer un plan de implementación del Cuadro de	Diseño y propuesta	Elaboración del plan de implementación con	Documento del plan de implementación.

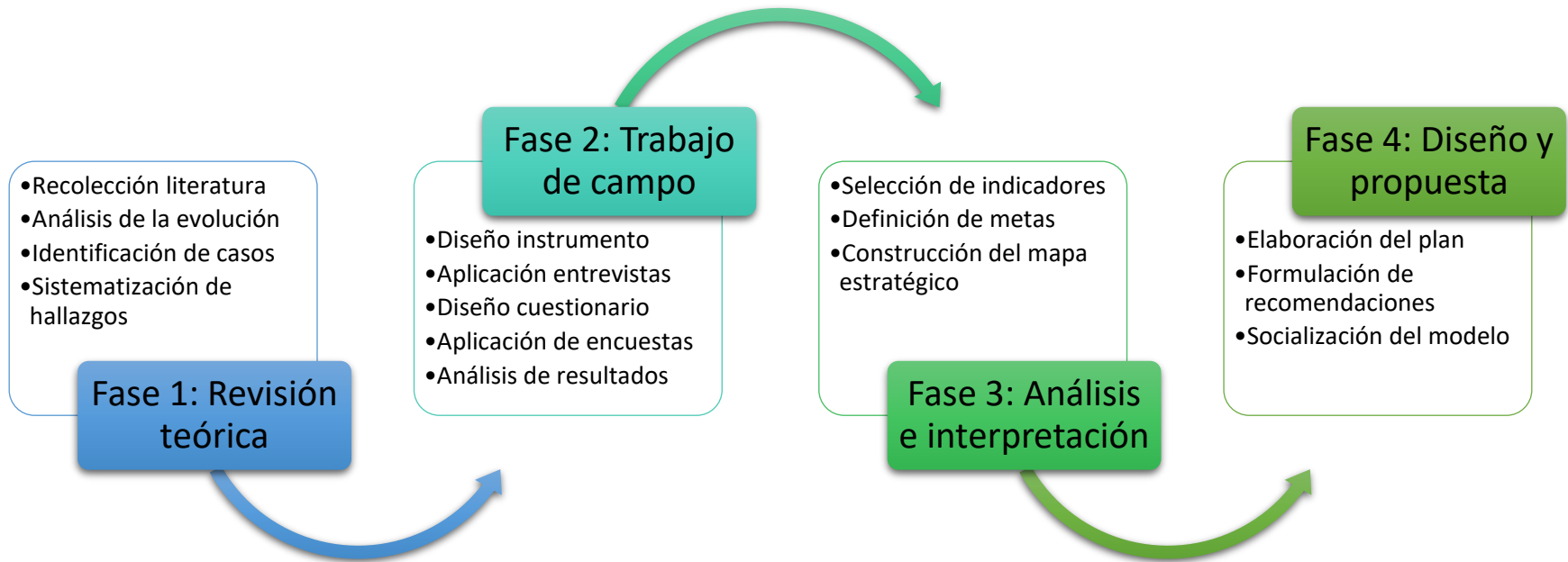
Objetivo Específico	Fase	Actividad	Producto Esperado
Mando Integral con enfoque financiero, orientado al fortalecimiento de la competitividad de las microempresas del sector gastronómico de Tuluá.		fases, responsables, recursos y tiempos.	
		Formulación de recomendaciones estratégicas para el sector.	Conjunto de recomendaciones aplicables y contextualizadas.
		Socialización del modelo con actores clave del sector gastronómico.	Retroalimentación cualitativa sobre la propuesta final.

Fuente: elaboración propia

Es importante indicar que para la recopilación de datos de la encuesta se utilizó formulario en Google Forms generando un enlace en donde los encuestados lograron responder al instrumento, mientras que el procesamiento de la información se realizó a través de Excel. Por su parte, la entrevista fue grabada y luego analizada con la ayuda de NotebookLM.

Figura 3.

Procedimiento metodológico



Fuente: elaboración propia

7. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN SU APLICACIÓN A LAS FINANZAS EMPRESARIALES, CON ÉNFASIS EN MICROEMPRESAS

El primer objetivo de este trabajo busca explorar cómo ha cambiado el Cuadro de Mando Integral desde que fue concebido como un instrumento para grandes corporaciones hasta llegar a convertirse en una opción viable para negocios de menor tamaño, se busca mostrar la línea histórica de su desarrollo así como la manera en que su aplicación se ha moldeado según las circunstancias de cada entorno. En un inicio parecía una herramienta exclusiva de compañías con estructuras complejas, pero poco a poco se filtró en escenarios más modestos, donde las microempresas lo han tomado como un recurso para organizar mejor su gestión y medir con mayor claridad sus resultados.

Por tanto, la idea del capítulo no es solo describir un proceso lineal, sino que intenta poner de relieve cómo este modelo se transforma cuando aterriza en la realidad cotidiana de los pequeños negocios. Allí, lejos de las grandes cifras, el Cuadro de Mando Integral adquiere un valor más práctico, porque ayuda a visualizar problemas financieros que suelen ser repetitivos y, al mismo tiempo, brinda una guía para tomar decisiones más acertadas. Es en este punto donde cobra sentido analizar su pertinencia en sectores con márgenes de maniobra limitados, como el gastronómico, en ciudades intermedias que no cuentan con el dinamismo de las grandes capitales.

7.1 METODOLOGÍA DE BÚSQUEDA, IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE DOCUMENTOS

7.1.1 Enfoque general y alcances

Se aplicó una búsqueda bibliográfica sistemática con foco en: CMI/BSC, finanzas empresariales y micro/pequeñas empresas. Se acotaron idiomas (español e inglés) y el periodo 1992–2024. Solo se consideraron fuentes académicas: artículos en revistas indexadas (Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc, Dialnet), y repositorios universitarios para tesis y trabajos de grado con arbitraje o validación institucional. Se excluyeron blogs, notas de divulgación y páginas corporativas.

7.1.2 Criterios de inclusión y exclusión

Inclusión:

- Relación directa con CMI/BSC y su aplicación financiera.
- Publicación en revistas indexadas o repositorios universitarios con controles editoriales.
- Revisión por pares (cuando aplica) y disponibilidad de texto completo.

Exclusión:

- Documentos sin arbitraje, duplicados, o con irrelevancia temática.
- Piezas divulgativas, entradas web no académicas, contenidos sin metodología clara.

7.1.3 Procedimiento por fases (qué se hizo en cada paso)

- **Fase 1 – Búsqueda inicial y mapeo temático:** cadenas amplias en español/inglés para captar el campo y limpiar ruido.
- **Fase 2 – Evolución histórica:** palabras clave orientadas a trayectorias y periodización del CMI.
- **Fase 3 – Revisiones y síntesis:** priorización de revisiones sistemáticas, bibliometría y, cuando existía, meta-análisis.
- **Fase 4 – Evidencia en PYME:** filtros por tamaño empresarial y sector (servicios/industrial).
- **Fase 5 – Evidencia empírica:** preferencia por diseños longitudinales o mixtos y muestras suficientes.

En cada fase se hizo cribado por título y resumen; luego lectura a texto completo a los preseleccionados; y una verificación de calidad (claridad metodológica, coherencia entre objetivos-métodos-resultados, y pertinencia financiera para escalas pequeñas).

7.1.4 Conteo real por fases

Tabla 9.

Proceso de búsqueda, filtrado y selección

Fase de Búsqueda	Documentos Encontrados	Documentos Seleccionados	Documentos Descartados	Tasa de Selección (%)
1: Búsqueda Inicial	12	8	4	66.7

Fase de Búsqueda	Documentos Encontrados	Documentos Seleccionados	Documentos Descartados	Tasa de Selección (%)
2: Evolución Histórica	11	7	4	63.6
3: Revisiones Sistemáticas	11	9	2	81.8
4: Específica PYME	9	5	4	55.6
5: Evidencia Empírica	7	4	3	57.1
TOTAL GENERAL	50	33	17	66.0

Nota: “Descartados” incluye duplicados, registros sin revisión por pares o sin foco financiero/microempresarial.

7.1.5 Extracción y síntesis

Se elaboró una matriz de extracción con: autor-año, tipo de documento, país/sector, tamaño empresarial, perspectivas del CMI abordadas, indicadores financieros (ventas, margen, flujo de caja, ROA/ROE), diseño metodológico y hallazgos principales. Luego se integró la evidencia en una síntesis narrativa organizada por evolución histórica y por aplicación financiera en micro/pequeñas empresas. La postura del capítulo es deliberada: mejor pocos indicadores bien medidos que marcos recargados que una microempresa no puede sostener.

7.1.6 Limitaciones y trazabilidad

- **Sesgo de publicación:** se priorizó literatura publicada/indizada; los resultados tienden a ser más “positivos”.
- **Restricción idiomática:** solo español/inglés.
- **Ventana temporal:** 1992–2024; algunos documentos antiguos no están plenamente disponibles en digital.
- **Reproducibilidad:** se guardaron cadenas de búsqueda, fechas, filtros y motivos de exclusión; con ello, otro lector podría replicar el proceso y obtener resultados comparables.

Con este procedimiento, el capítulo se construye con base en evidencia académica sólida, mantiene foco en finanzas y microempresas, y proporciona una base trazable para la discusión y el diseño del cuadro de mando integral con enfoque financiero.

7.2 INTRODUCCIÓN Y FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

El Cuadro de Mando Integral (CMI), o *Balanced Scorecard* (BSC), ha sido reconocido como una de las herramientas de gestión más influyentes en las últimas tres décadas, en gran parte gracias a los aportes de Kaplan y Norton (1992). Su aparición significó un cambio de enfoque en la forma de entender el desempeño empresarial, pues dejó atrás la dependencia exclusiva de indicadores financieros para incorporar otras dimensiones que explican mejor cómo se crea valor. Aunque inicialmente fue diseñado para grandes corporaciones, con el tiempo se ha convertido en una opción viable para pequeñas y microempresas, dado que les permite estructurar su estrategia, ordenar procesos y, en

muchos casos, mejorar su competitividad (De Geuser et al., 2009; Gumbus y Lussier, 2006).

7.3 RAÍCES HISTÓRICAS Y ANTECEDENTES CONCEPTUALES (1950-1990)

El CMI surgió como resultado de recoger aprendizajes acumulados de décadas anteriores, ya en los años cincuenta, General Electric experimentó con un sistema de indicadores que combinaba métricas financieras con no financieras, como participación en el mercado y satisfacción de empleados (Kaplan, 2010). Al mismo tiempo, los trabajos de Herbert Simon en la Universidad Carnegie Mellon dieron relevancia al concepto de “scorecard”, al plantear que la información contable debía tener un papel más integral dentro de la organización (Córdova, 2008). Estos antecedentes sembraron la base de lo que más tarde se consolidaría como el enfoque de múltiples perspectivas del CMI.

Durante los setenta y ochenta, el modelo japonés de gestión de calidad y producción *just-in-time* puso en evidencia las limitaciones de los sistemas tradicionales de control. Kaplan y Johnson (1987) fueron claros al señalar que las empresas norteamericanas estaban atrapadas en una obsesión por métricas financieras de corto plazo, mientras descuidaban la innovación y la eficiencia operativa, por tanto, este debate académico y empresarial marcó el terreno para la llegada de un modelo más equilibrado de medición del desempeño.

7.3.1 El nacimiento del CMI (1992)

En 1992, Kaplan y Norton publicaron en *Harvard Business Review* un artículo que transformaría el campo de la gestión empresarial, en el cual presentaron el Balanced Scorecard como un marco de cuatro perspectivas como son la financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional. Aunque lo financiero se mantenía como meta final, el modelo incorporaba los factores que lo impulsan a futuro, ha generado una visión más completa del desempeño (Kaplan y Norton, 1992).

7.3.2 Evolución hacia un sistema de gestión estratégica (1993-2008)

Lo que inicialmente fue un esquema de indicadores pronto se transformó en un verdadero sistema de gestión estratégica y con el tiempo surgieron los mapas estratégicos, que permiten visualizar cómo los objetivos de cada perspectiva se relacionan entre sí y terminan por impactar en los resultados financieros (Kaplan y Norton, 2000). Autores como Niven (2003) destacan que el CMI pasó a convertirse en una “palanca” para movilizar cambios en las organizaciones, pues mide y ayuda a guiar decisiones y alinear al personal con la estrategia definida.

7.4 APLICACIÓN EN MICROEMPRESAS Y PEQUEÑAS ORGANIZACIONES

La investigación reciente muestra que las pequeñas y medianas empresas que adoptan el CMI suelen reportar mejoras en su desempeño financiero, por ejemplo, un estudio en 380 pymes pakistaníes halló correlaciones positivas y significativas entre cada una de

las cuatro perspectivas y los resultados financieros, lo que respalda la utilidad del modelo más allá de las grandes corporaciones (Feroze et al., 2022).

Las pymes poseen ventajas estructurales que, aunque a veces vistas como limitaciones, se convierten en fortalezas en la implementación del CMI, dado que suelen ser más flexibles, con menos niveles jerárquicos, lo que facilita la comunicación y la alineación estratégica. Además, el compromiso directo del propietario o gerente suele ser mayor, un aspecto que varios autores reconocen como factor decisivo para que el CMI funcione en este tipo de empresas (Rodríguez y Martínez, 2015).

La experiencia demuestra que las microempresas no pueden replicar el modelo original de forma rígida, por ello, lo más común es que adopten un número limitado de indicadores clave y los adapten a su realidad, se procura siempre que sean accionables, además, resulta más efectivo cuando el CMI se integra a procesos de planeación y control ya existentes, en lugar de crear estructuras nuevas que sobrecarguen la gestión (Coto y Molina, 2023).

La aplicación práctica confirma que el CMI genera resultados sostenibles, aunque no inmediatos. Investigaciones con pymes españolas del sector alimentario mostraron que los beneficios financieros suelen aparecer con cierto rezago de dos a tres años, lo que implica que se trata de una inversión a mediano plazo (Malagueño et al., 2018). Otros estudios en México y Perú documentan cómo el CMI mejora la comunicación interna y la

claridad de objetivos, para contribuir al crecimiento de ventas y márgenes de utilidad (Lara et al., 2021).

Asimismo, la literatura señala diferencias sectoriales: mientras que en el sector industrial el modelo ha mostrado una fuerte relación con innovación y productividad, en el sector servicios su impacto suele estar más vinculado a la satisfacción y lealtad del cliente (Zacca y Alhoqail, 2021).

7.5 DESAFÍOS, LIMITACIONES Y TENDENCIAS FUTURAS

A pesar de los beneficios reportados, la implementación del CMI en microempresas enfrenta obstáculos significativos debido a los recursos limitados y la falta de competencias técnicas son barreras frecuentes, así como la dificultad de mantener procesos de actualización constante del sistema (Usman et al., 2023). Aun así, varios estudios coinciden en que estos retos no anulan su utilidad, sino que obligan a pensar en versiones más simples y sostenibles del modelo (Quesado et al., 2022).

Hoy en día, la digitalización se perfila como el camino natural para las pymes que buscan implementar o mantener un CMI, con plataformas en la nube que permiten automatizar la captura de datos y generar reportes en tiempo real, lo que reduce la carga administrativa además de existir una creciente integración de métricas relacionadas con sostenibilidad e impacto social, lo que amplía el alcance del CMI hacia una visión más responsable y alineada con las expectativas de los grupos de interés (Betto et al., 2022; Usman et al., 2023).

7.6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

El camino recorrido por el Cuadro de Mando Integral (CMI) deja ver una transformación interesante, lo que en un inicio fue diseñado para compañías de gran tamaño, con estructuras complejas y abundantes recursos, terminó por encontrar un espacio en organizaciones mucho más pequeñas, incluso en aquellas con presupuestos limitados y equipos reducidos. No obstante, es importante comprender que no se trata de una simple adaptación superficial, sino de un proceso en el que las microempresas han reinterpretado la herramienta para hacerla funcional a su propia realidad, al mostrar que cuando el CMI se utiliza con cierto grado de flexibilidad, logra impactar de forma positiva la parte financiera, que era su propósito original, y también en aspectos como la coordinación interna, la cultura de innovación y la claridad en los objetivos de largo plazo.

Claro está, las dificultades no desaparecen porque la falta de personal especializado, las restricciones tecnológicas y la presión por sobrevivir en mercados competitivos son un obstáculo importante, sin embargo, resulta interesante notar cómo los cambios en el entorno, sobre todo la digitalización de procesos y la creciente preocupación por integrar la sostenibilidad en la gestión empresarial, parecen abrir ventanas que antes no existían.

Por tanto, en este contexto, el CMI deja de ser un mecanismo rígido para transformarse en un aliado estratégico, capaz de ofrecer a las microempresas una manera más ordenada de tomar decisiones y medir resultados, es decir, se podría decir que, más allá de sus limitaciones, este modelo tiene todavía un campo interesante para evolucionar y aportar a la solidez de negocios pequeños, en ciudades intermedias y con sectores como el gastronómico.

8. CARACTERIZACIÓN DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO EN TULUÁ DESDE UN ENFOQUE FINANCIERO

Este capítulo busca aproximarse a la realidad de las microempresas gastronómicas en Tuluá, al entender que su competitividad no depende solo de la creatividad o del sabor de sus productos, sino también de factores financieros que marcan la diferencia entre sostenerse en el tiempo o desaparecer rápidamente. Para ello, primero se presenta una descripción del sector con sus particularidades y retos más evidentes, y luego se dará paso a la aplicación de los instrumentos diseñados, como entrevistas y encuestas, que permitirán recoger la perspectiva de los empresarios y contrastarla con la información teórica. La intención es construir un panorama sobre los elementos que han limitado o potenciado su capacidad de crecer y permanecer en un mercado local dinámico.

8.1 EL SECTOR GASTRONÓMICO EN COLOMBIA

La gastronomía colombiana ha dejado de ser únicamente una expresión cultural para convertirse en un engranaje clave dentro de la economía nacional. Su aporte al PIB y a la generación de empleo muestra con claridad el peso que tiene en la vida económica del país. Según datos oficiales, en 2022 el sector de alojamiento y servicios de comida generó alrededor de 56,7 billones de pesos, lo que representa cerca del 3,9% del PIB nacional, además de sostener casi 1,5 millones de empleos directos. Se trata de un sector con gran impacto social, pues más del 30% de sus trabajadores son jóvenes menores de 28 años y cerca del 66% son mujeres, lo cual refleja su rol en la inclusión laboral y en la construcción de tejido social (ANDI, 2023).

Sin embargo, el peso de este sector no se mide únicamente en cifras económicas. La gastronomía conecta con la identidad cultural, se integra con el turismo y fortalece la producción agrícola local. Es un espacio donde confluyen tradiciones, innovación y negocios, pero al mismo tiempo enfrenta problemas estructurales que han limitado su crecimiento de manera sostenible.

8.1.1 Tendencias y características del sector en Colombia

En los últimos años se han evidenciado cambios significativos en los hábitos de consumo de los colombianos. La frecuencia con la que las personas salen a comer fuera de casa está en aumento, se estima que en 2025 los comensales incrementarán sus visitas a restaurantes en un 28% respecto al 2024, y alcanza un promedio de 4,1 salidas mensuales. Este comportamiento se concentra principalmente en el grupo de edad entre 18 y 37 años, lo que confirma que los jóvenes son los principales dinamizadores del mercado gastronómico. Además, los viernes y sábados por la noche se consolidan como los días de mayor consumo, mientras que el domingo en la mañana y el mediodía se posicionan como espacios para el brunch, tendencia que gana fuerza en varias ciudades (JLP Global, 2025).

Las preferencias de los consumidores también han cambiado, dado que la búsqueda de una alimentación más saludable es hoy una prioridad: más del 50% de los colombianos manifiestan estar interesados en opciones balanceadas y un 41% afirma que estaría dispuesto a gastar más en experiencias gastronómicas innovadoras, con sabores complejos, picantes y sensoriales. A la par, crecen las propuestas veganas, vegetarianas y flexitarianas, así como la recuperación de la cocina tradicional colombiana, que empieza a ser reinterpretada en clave de sostenibilidad y fusión culinaria (JLP Global, 2025).

Un aspecto que no puede pasarse por alto es la digitalización. Las reservas en línea han tenido un crecimiento exponencial: entre 2022 y 2025 aumentaron en un 318%, pasa de 38 a 159 reservas mensuales promedio por punto de venta. Esto evidencia que los restaurantes que no se adapten a plataformas digitales corren el riesgo de quedar rezagados. Igualmente, el servicio de domicilios, especialmente aquel gestionado directamente por los propios negocios, se ha convertido en una estrategia de fidelización, pues más del 65% de los clientes prefieren pedir al restaurante y no a través de intermediarios que cobran comisiones y prolongan los tiempos de entrega (Rappi Partners México, 2025).

En cuanto a tendencias culinarias, se observa un crecimiento de opciones como el brunch, la comida mexicana y la asiática, pero también se abre paso la cocina de autor y la revalorización de la tradición local, con un enfoque en sostenibilidad y responsabilidad social.

8.1.2 Problemáticas financieras y desafíos para el sector en Colombia

Aunque la gastronomía colombiana tiene dinamismo y diversidad, la realidad financiera de los negocios muestra un panorama complejo. El primero de los factores es la inflación, que golpea con fuerza a los insumos básicos y reduce los márgenes de ganancia. A esto se suma la devaluación del peso frente al dólar, que encarece productos importados como vinos, licores o alimentos procesados. Estos incrementos, trasladados al precio final, reducen el poder adquisitivo de los consumidores y, por ende, afectan el flujo de caja de los restaurantes (ANDI, 2023).

Otro desafío lo constituye el costo laboral. Las propuestas incluidas en la Reforma Laboral de 2023, como la ampliación de la jornada nocturna y los recargos dominicales y festivos, implicarían un aumento del 19,9% en los costos de nómina para el sector. Esta medida, aunque busca garantizar mejores condiciones para los trabajadores, genera preocupación en micro y pequeñas empresas, que no siempre cuentan con la liquidez suficiente para absorber este incremento. Incluso, la Cámara del Sector Gastronómico advirtió que tales disposiciones podrían frenar la contratación de jóvenes sin experiencia, lo que afecta tanto la empleabilidad como la rentabilidad de los negocios (ANDI, 2023).

El impacto de la pandemia aún no se supera del todo. Durante las cuarentenas se perdieron cerca de 217.000 empleos en el sector y cerraron casi 50.000 establecimientos. La recuperación ha sido lenta, y en un contexto de inflación y bajo consumo, el reto es doble: sostener las operaciones mientras se enfrenta una competencia feroz por atraer clientes. A esto se suman las exigencias regulatorias en materia sanitaria y laboral, que aunque necesarias, resultan difíciles de cumplir para los

pequeños negocios que carecen de equipos técnicos o financieros especializados (ANDI, 2023).

Finalmente, la competencia es un factor que obliga a las empresas a innovar de forma permanente. La diferenciación, ya sea a través de la experiencia, la calidad de los ingredientes o la tecnología requiere inversión constante, un esfuerzo que no todas las microempresas pueden asumir.

8.2 EL SECTOR TURÍSTICO Y GASTRONÓMICO EN TULUÁ

Cuando se observa el panorama local, el sector gastronómico de Tuluá aparece estrechamente vinculado con el turismo. Aunque las fuentes disponibles abordan de manera general al sector turístico, la gastronomía constituye uno de sus pilares, pues acompaña la experiencia del visitante y se integra a la oferta cultural y de servicios del municipio.

Entre los principales desafíos que enfrenta Tuluá está la limitada articulación entre las pequeñas y medianas empresas del sector, lo que reduce la posibilidad de crear rutas o paquetes integrados que fortalezcan la experiencia turística. A esto se suman problemas de movilidad que dificultan el acceso de visitantes y la falta de infraestructura hotelera suficiente, lo que disminuye el tiempo de permanencia y, en consecuencia, el consumo gastronómico (Ortíz y Fajardo, 2024).

No obstante, también existen oportunidades importantes. El turismo de salud, vinculado a clínicas y centros médicos de referencia en la región, abre un espacio para que las microempresas gastronómicas se especialicen en alimentos saludables o en experiencias culinarias asociadas al bienestar. De igual modo, las actividades de aventura en zonas rurales del municipio podrían complementarse con propuestas gastronómicas que rescaten los sabores locales y fortalezcan la identidad de la región. La Cámara de Comercio de Tuluá ha comenzado a impulsar proyectos estratégicos que buscan integrar estos elementos. En febrero de 2025 se presentaron iniciativas para fortalecer la infraestructura vial, desarrollar rutas turísticas en el centro del Valle y

consolidar alianzas entre el sector público y privado, con el objetivo de posicionar al municipio como un referente regional. Estas acciones, aunque aún incipientes, ofrecen un marco de oportunidades para el sector gastronómico local (Cámara de Comercio de Tuluá, 2025).

8.3 FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS GASTRONÓMICAS EN TULUÁ DESDE UN ENFOQUE FINANCIERO

A partir de los elementos anteriores, es posible señalar algunos factores que limitan la competitividad de las microempresas gastronómicas en Tuluá, especialmente desde lo financiero. En primer lugar, los altos costos operativos derivados de la inflación y la devaluación afectan directamente la rentabilidad, pues las microempresas carecen de la capacidad de negociación que sí tienen las grandes cadenas. También el incremento de los costos laborales amenaza con reducir márgenes ya estrechos, lo que genera dificultades para sostener empleos formales y competitivos.

En segundo lugar, el cumplimiento de normativas sanitarias y laborales supone una carga administrativa y económica que muchas microempresas no logran cubrir adecuadamente. El riesgo de sanciones o cierres temporales por incumplimiento se convierte, en este escenario, en un factor de inestabilidad financiera.

Un tercer aspecto es la reducción del consumo promedio debido a la pérdida de poder adquisitivo de los clientes. Esto repercute en un flujo de caja limitado, que impide la reinversión en tecnología, digitalización o innovación en experiencias gastronómicas. La ausencia de herramientas digitales, como sistemas de reservas en línea o plataformas de fidelización, deja a las microempresas en desventaja frente a competidores más modernos.

Finalmente, la falta de integración con el turismo local y la débil infraestructura del municipio restringen las oportunidades de atraer visitantes y diversificar ingresos. Todo esto configura un escenario en el que la supervivencia y el fortalecimiento de estas

microempresas dependerán, en gran medida, de su capacidad para adoptar un control de gestión más riguroso y un enfoque estratégico que les permita equilibrar costos, innovar en su oferta y aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece.

8.3.1 Caracterización de los factores determinantes de la competitividad financiera

A partir del trabajo de campo realizado con los microempresarios de Tuluá, se han identificado los elementos clave que definen la estructura financiera de estos negocios. Dado que la gran mayoría no cuenta con estados financieros formales debido a su naturaleza de microempresa y la informalidad administrativa, esta caracterización se basa en el análisis de su operatividad diaria, sus flujos de caja y la percepción de sus administradores sobre la salud del negocio.

A continuación, se describen los cuatro factores principales que inciden en su competitividad:

a. Estructura de ingresos y dependencia del volumen

La estructura de ingresos de las microempresas gastronómicas en Tuluá se caracteriza por ser lineal y dependiente casi exclusivamente de la venta directa en el punto físico o a domicilio. Según la entrevista realizada a la microempresa local, los ingresos provienen de la venta diaria de platos, sin ingresos pasivos ni diversificación significativa. Esto genera una alta sensibilidad al volumen de ventas: si un día la afluencia de clientes baja, el ingreso se desploma inmediatamente, pues no existen contratos a largo plazo ni ventas corporativas recurrentes que estabilicen el flujo de caja.

Además, la estrategia de precios juega un rol crítico. Al operar en un "océano rojo" con alta competencia, el 77.7% de los negocios recurre a promociones y descuentos para atraer clientes. Si bien esto estimula el ingreso bruto momentáneo, puede erosionar la calidad del ingreso neto, haciendo que la empresa trabaje más para ganar lo mismo.

b. Costos operativos y márgenes de utilidad

La estructura de costos es el factor que más presiona la competitividad. El 61.2% de los encuestados identifica los "Altos costos operativos" como su mayor desafío. Esta presión proviene de la volatilidad en los precios de insumos perecederos (carnes, vegetales, lácteos), los cuales varían frecuentemente debido a la inflación, tal como se confirmó en la entrevista realizada, donde se indicó que los precios de materias primas cambian casi a diario.

Esta situación afecta directamente los márgenes. Al no poder trasladar inmediatamente el aumento de costos al precio de venta por miedo a perder clientes, el margen de contribución se reduce. La competitividad financiera aquí depende de la capacidad del negocio para controlar el desperdicio y estandarizar porciones, algo que actualmente es una debilidad, dado que el 67% de los negocios controla sus procesos de forma manual o empírica.

c. Eficiencia del capital de trabajo y liquidez

El capital de trabajo en estas microempresas es limitado y depende del ciclo de efectivo diario ("caja menor"). Los resultados muestran que el 44.7% de los empresarios no ha solicitado financiación externa y financian su operación y crecimiento con utilidades retenidas. Esto implica que su capital de trabajo es, en esencia, lo que queda en la caja al final del día después de pagar proveedores y nómina.

Esta ineficiencia en el manejo del capital de trabajo las hace vulnerables. Al no tener acceso a líneas de crédito rotativo para comprar insumos al por mayor y aprovechar descuentos, deben comprar al día ("diario" o "semanal"), pagando precios más altos y sacrificando liquidez inmediata. La falta de apalancamiento financiero limita su capacidad de maniobra ante imprevistos.

d. Sostenibilidad económica en el ciclo de vida

Finalmente, la sostenibilidad económica está condicionada por la etapa del ciclo de vida en la que se encuentran. Dado que el 83.5% son empresas "Infantes" o "Adolescentes" (entre 0 y 4 años de antigüedad), su sostenibilidad es frágil. Según Thornhill y Amit (2003), en esta etapa las empresas fallan principalmente por deficiencias en la gestión y el liderazgo.

En el caso de Tuluá, la sostenibilidad se ve amenazada no por la falta de ventas, sino por la incapacidad de acumular capital para reinvertir y crecer. La informalidad en el control (67% manual) y la falta de formación financiera (56.3% sin capacitación reciente) impiden que estas empresas den el salto de la supervivencia a la sostenibilidad a largo plazo. A modo de síntesis, se presenta la siguiente tabla que caracteriza estos factores:

Tabla 10.

Caracterización de factores de competitividad financiera

Factor Financiero	Característica Hallada en Tuluá (Trabajo de Campo)	Impacto en la Competitividad
Estructura de Ingresos	Ingresos diarios dependientes del volumen de clientes y uso intensivo de descuentos (77.7%).	Alta volatilidad y riesgo de iliquidez si bajan las ventas diarias.
Costos Operativos	Principal desafío del sector (61.2%) por inflación de insumos y falta de economía de escala.	Reducción del margen de ganancia al no poder subir precios al mismo ritmo que los costos.
Capital de Trabajo	Financiamiento interno con utilidades retenidas; bajo acceso a crédito (44.7% no solicita).	Escasa capacidad de maniobra y compra de insumos a precios minoristas (ineficiencia).
Sostenibilidad	Empresas jóvenes (83.5%) con gestión empírica y falta de acumulación de capital.	Riesgo de cierre temprano por falta de reservas financieras para crisis o expansión.

Nota: Elaboración propia a partir de encuestas y entrevistas a microempresarios (2025).

8.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO, DINÁMICA DE COSTOS Y COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA EN TULUÁ

Para comprender la competitividad de las microempresas gastronómicas en Tuluá, no basta con mirar sus procesos internos; es necesario analizar el entorno en el que operan. La competitividad se da en un mercado donde interactúan la rivalidad entre competidores, la presión de los costos y las exigencias cambiantes de los clientes. A continuación, se caracteriza este escenario externo y su impacto financiero en los negocios locales.

8.3.1 Estructura del sector y rivalidad competitiva

El mercado gastronómico en Tuluá presenta una estructura de alta rivalidad, lo que en términos estratégicos se asemeja a una competencia perfecta o monopolística, donde existen muchos oferentes con productos similares y barreras de entrada bajas. Según los hallazgos del trabajo de campo, el 44.7% de los negocios se concentra en la "Zona comercial" y un 21.4% en el "Centro", lo que genera una saturación geográfica. Esta cercanía física intensifica la lucha por captar la atención del cliente, quien tiene múltiples opciones a pocos metros de distancia.

Esta situación confirma lo planteado por Solís y Escandón (2018), quienes describen el ambiente competitivo de alimentos en Tuluá como un "océano rojo". Este concepto implica que, debido a la falta de innovación y diferenciación, los negocios terminan compitiendo ferozmente por la misma cuota de mercado, a menudo sacrificando sus márgenes de ganancia. Al ser empresas jóvenes, dado que el 83.5% tiene entre 1 y 3 años de antigüedad, la presión por sobrevivir en este entorno saturado es alta, y la falta de una propuesta de valor única las hace vulnerables a la guerra de precios.

8.4.1 Dinámica de costos, precios y márgenes

Uno de los factores externos que más presiona la competitividad financiera es la desconexión entre el aumento de los costos y la rigidez de los precios de venta. A nivel nacional, la inflación y la devaluación han encarecido los insumos básicos y productos importados (ANDI, 2023). Esta realidad se refleja localmente, donde el 61.2% de los microempresarios encuestados señala que los "Altos costos operativos" son su principal desafío financiero.

La dinámica se vuelve crítica porque los costos son volátiles y varían casi a diario especialmente en materias primas como papas, quesos y cárnicos, pero los precios de venta al público no se pueden ajustar con la misma velocidad sin arriesgarse a perder clientes. Como se evidenció en las entrevistas, existe una dificultad real para "mantener precios competitivos" frente a la subida de insumos. Esto provoca un estrechamiento del margen bruto de utilidad, debido que el microempresario termina absorbiendo el sobre costo para no afectar la demanda.

8.4.2 Comportamiento de la demanda y presión competitiva

El comportamiento del consumidor en Tuluá muestra una dualidad que reta a las microempresas. Por un lado, existe una demanda sensible al precio, lo que obliga a los negocios a recurrir constantemente a "promociones y descuentos" como principal estrategia de fidelización, utilizada por el 77.7% de los encuestados. Esta dependencia de las promociones erosiona la rentabilidad y acostumbra al cliente a comprar solo cuando hay rebajas, lo que dificulta la fidelización real basada en la calidad o la experiencia.

Por otro lado, las preferencias de los clientes están cambiando. El 94.1% de los empresarios percibe cambios en los gustos de los consumidores, quienes ahora buscan mayor rapidez, calidad y experiencias digitales. Esta tendencia local se alinea con el panorama nacional, donde crece la búsqueda de comida saludable y el uso de reservas

en línea (JLP Global, 2025). Sin embargo, la mayoría de las microempresas en Tuluá no cuenta con las herramientas digitales ni la formación para responder a estas nuevas exigencias, lo que genera una brecha entre lo que el mercado pide y lo que los negocios ofrecen.

8.4.3 Informalidad como barrera competitiva

Finalmente, la informalidad no debe entenderse solo como un problema legal, sino como una desventaja competitiva estructural. El hecho de que el 67.0% de los negocios maneje sus cuentas de forma manual impide tener datos precisos para negociar con proveedores o acceder a financiamiento bancario. En un entorno de costos altos y competencia agresiva, la falta de información financiera estructurada deja a las microempresas operando a ciegas, reaccionando al día a día en lugar de planificar estrategias que aseguren su sostenibilidad económica.

A modo de síntesis, se presenta la siguiente tabla que resume los factores externos que condicionan la competitividad del sector en el municipio:

Tabla 11.
Tabla de síntesis del entorno competitivo

Factor del Entorno	Característica en Tuluá	Impacto en la Competitividad Financiera
Rivalidad del Sector	Alta concentración en zonas comerciales y "Océano Rojo" (Solís y Escandón, 2018).	Guerra de precios que reduce el margen de ganancia para captar clientes.
Estructura de Costos	Volatilidad diaria en precios de insumos e inflación (ANDI, 2023).	Aumento de costos operativos que no siempre se puede trasladar al precio final.
Demanda	Clientes sensibles al precio pero con nuevas exigencias de experiencia y rapidez.	Obliga a usar descuentos agresivos (77.7% de uso) afectando la utilidad neta.

Factor del Entorno	Característica en Tuluá	Impacto en la Competitividad Financiera
Informalidad	Gestión manual predominante (67%) y procesos no estandarizados (Atehortua y Salazar, 2017).	Limita el acceso a crédito y la capacidad de análisis para reducir gastos.

Nota: Elaboración propia a partir de la caracterización del sector (2025).

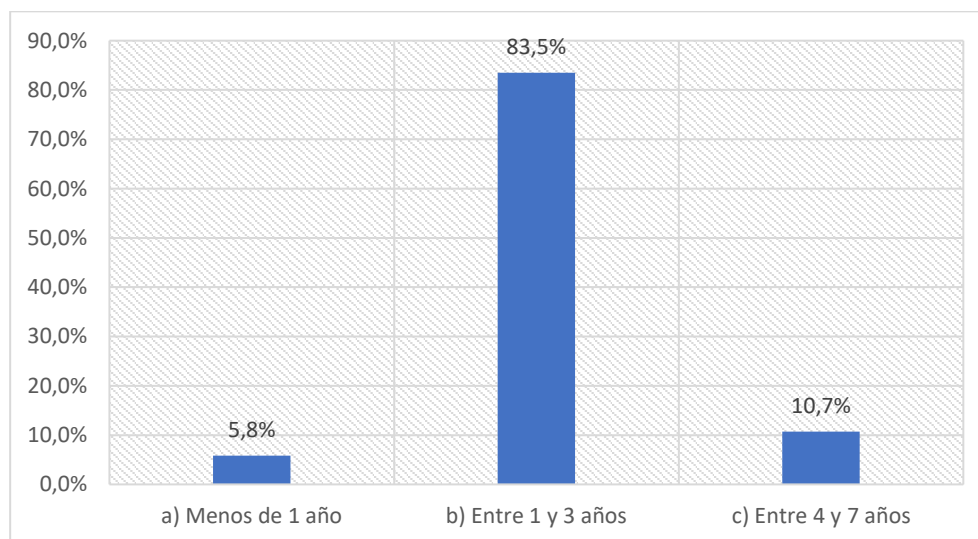
8.5 TRABAJO DE CAMPO CON MICROEMPRESARIOS

Objetivo: Obtener información cuantitativa desde las perspectivas del Cuadro de Mando Integral sobre la gestión financiera, relación con el cliente, procesos internos y capacidades de aprendizaje en microempresas gastronómicas de Tuluá.

8.5.1 Sección 1: Datos Generales del Encuestado

Figura 4.

¿Cuánto tiempo lleva en operación su negocio?



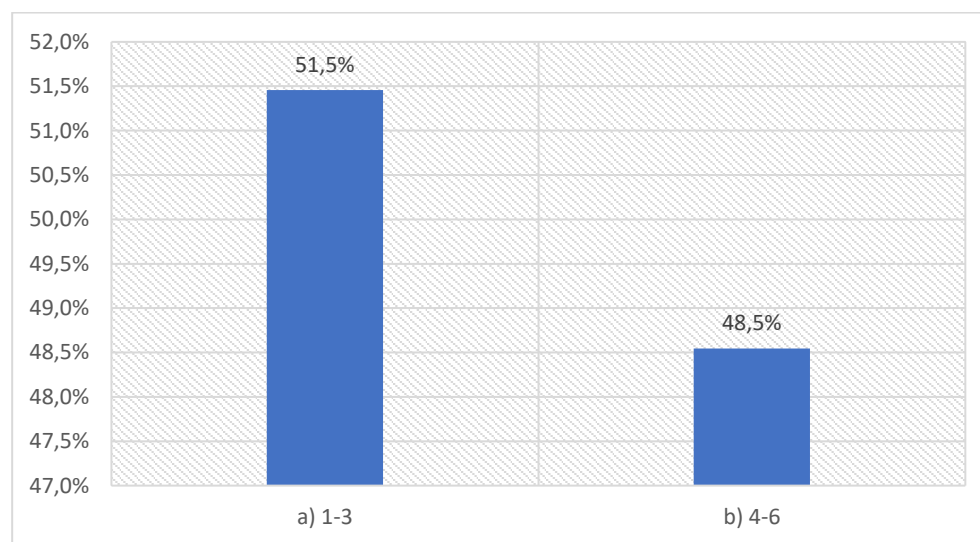
Fuente: elaboración de los autores con información obtenida a través del trabajo de campo, 2025

La gran mayoría de las microempresas encuestadas (83.5%) opera entre 1 y 3 años. Solo el 10.7% tienen entre 4 y 7 años, y el 5.8% tienen menos de 1 año. La alta

concentración de empresas con menos de tres años de antigüedad subraya la fragilidad y el dinamismo del tejido empresarial local, al coincidir con la clasificación de "Infantes" (0-2 años) y "Adolescentes" (3-4 años) de Berger y Udell (1998). Esta etapa es crítica, debido que, según Restrepo (2009), el 76% de las pequeñas y medianas empresas en Colombia no logran superar el quinto año de operación. La necesidad de un sistema de gestión, como el CMI, es crucial, dado que estas empresas jóvenes suelen enfrentar mayores dificultades financieras y de consolidación, lo que se relaciona con los altos índices de cancelación de matrículas mercantiles en Tuluá, donde el sector de Alojamiento y Comidas ha sido uno de los más golpeados (Cámara de Comercio de Tuluá, 2024)

Figura 5.

¿Cuántos empleados tiene actualmente?



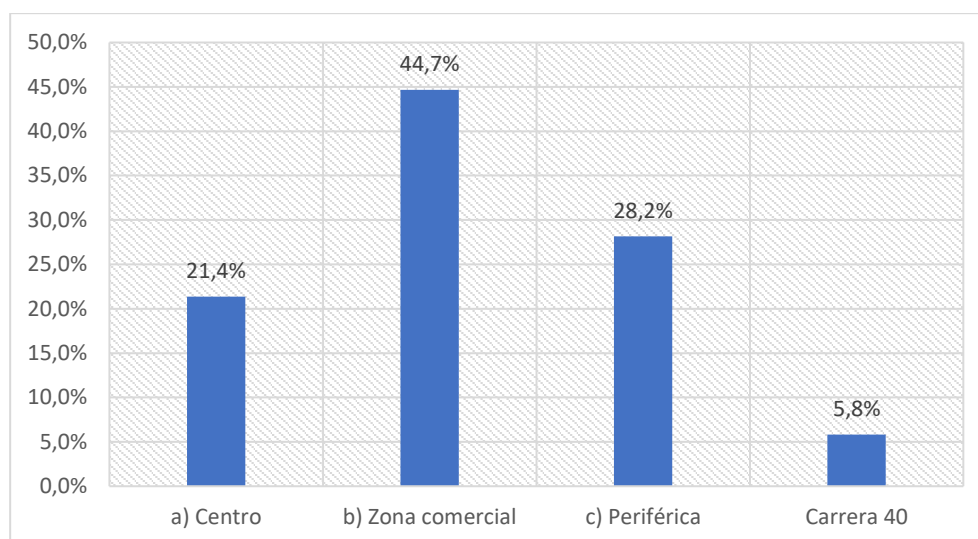
Fuente: elaboración de los autores con información obtenida a través del trabajo de campo, 2025

Las empresas se dividen casi equitativamente: 51.5% (53 encuestados) tienen entre 1 y 3 empleados, y 48.5% (50 encuestados) tienen entre 4 y 6 empleados. Esta distribución confirma que la muestra se compone exclusivamente de microempresas, definidas por su reducido tamaño. Este contexto implica que la implementación del CMI debe ser simplificada, porque, como sugieren Coto y Molina (2023), las microempresas deben adoptar un número limitado de indicadores clave y evitar marcos recargados que no

pueden sostener. No obstante, el compromiso directo del dueño o gerente suele ser mayor, lo cual es reconocido por Rodríguez y Martínez (2015) como un factor decisivo para el éxito del CMI en pequeñas organizaciones.

Figura 6.

¿En qué zona de Tuluá se encuentra su negocio?



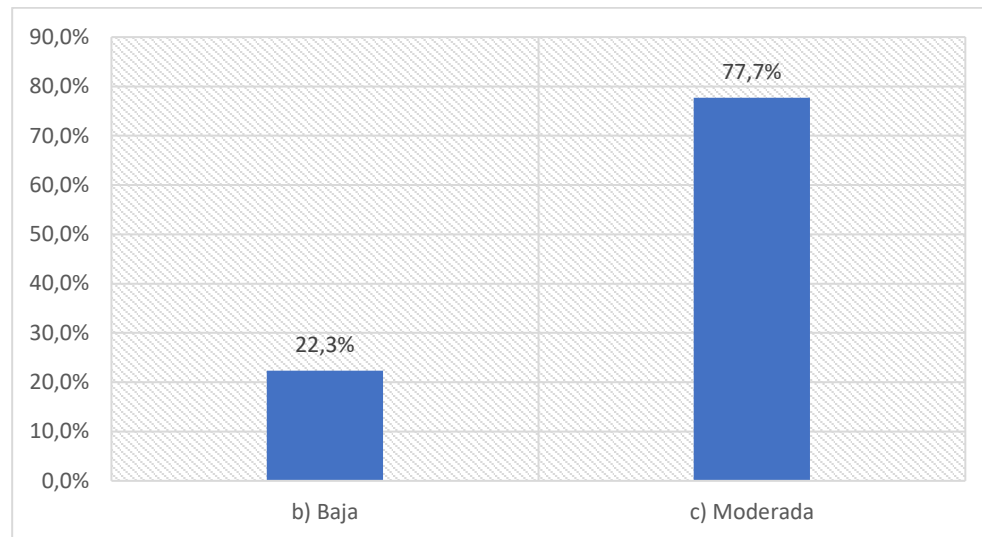
Fuente: elaboración de los autores con información obtenida a través del trabajo de campo, 2025

La mayoría de los negocios están situados en la Zona comercial (44.7%), seguida por la zona Periférica (28.2%) y el Centro (21.4%). La alta concentración en la zona comercial sugiere una intensa competencia. Solís y Escandón (2018) ya habían identificado un ambiente competitivo en el sector de comidas rápidas de Tuluá, al señalar barreras de entrada débiles y un "océano rojo" debido a la falta de innovación y el desconocimiento del sector. Esto refuerza la urgencia de adoptar herramientas estratégicas (como el CMI) para diferenciarse y fortalecer la competitividad, tal como se plantea en el objetivo general del estudio

8.5.2 Sección 2: Perspectiva Financiera

Figura 7.

¿Cómo califica la rentabilidad actual de su negocio?

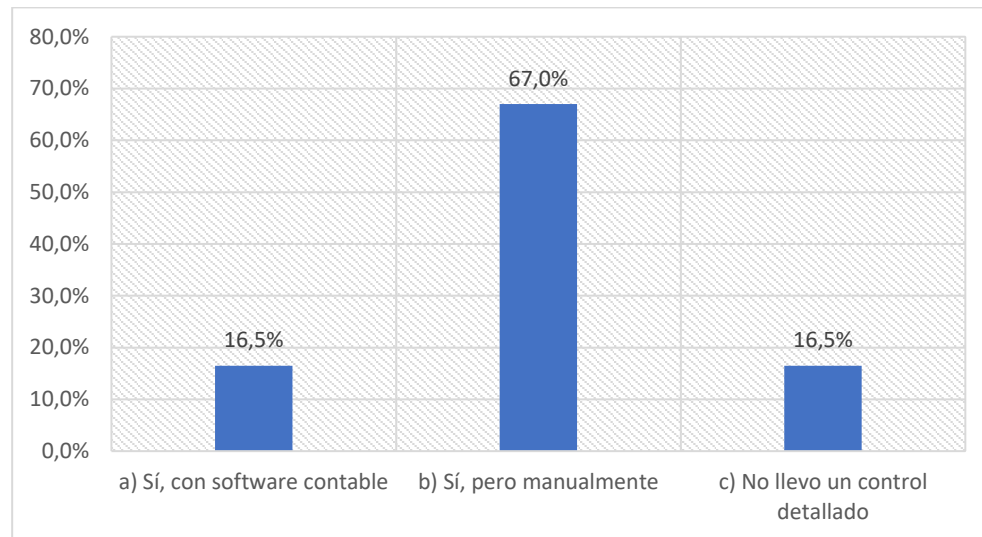


Fuente: elaboración de los autores con información obtenida a través del trabajo de campo, 2025

La mayoría (77.7%) califica su rentabilidad como "Moderada", mientras que el 22.3% la considera "Baja". Aunque la percepción de rentabilidad es moderadamente positiva, el contexto de alta mortalidad empresarial en Tuluá y los desafíos financieros nacionales (inflación, altos costos de insumos) descritos por ANDI (2023) sugieren que esta moderación es frágil. Las empresas más jóvenes, que son la mayoría de la muestra, tienden a enfrentar mayores dificultades para generar ganancias (Markman y Gartner, 2002). La adopción de un CMI es crucial para medir y monitorear el desempeño financiero, al transformar esta rentabilidad moderada en un crecimiento sostenible

Figura 8.

¿Lleva un control detallado de ingresos y egresos?

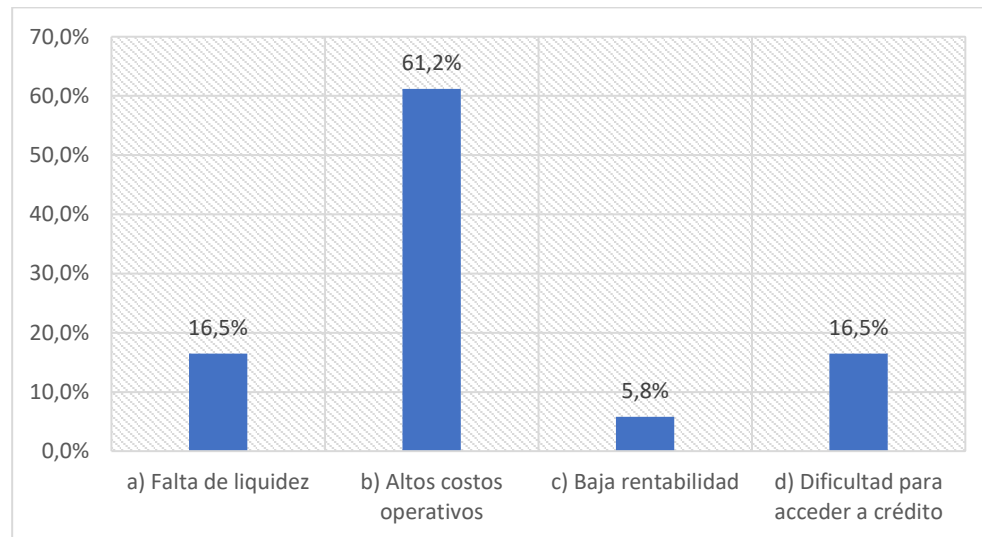


Fuente: elaboración de los autores con información obtenida a través del trabajo de campo, 2025

Dos tercios de los encuestados (67.0%) lleva el control de ingresos y egresos de forma "Manual"; 16.5% usa software contable, y el mismo porcentaje (16.5%) no lleva un control detallado. Este resultado es una evidencia clara de la informalidad en la administración financiera. El predominio del control manual y la ausencia de control detallado para una parte significativa confirma los hallazgos de Atehortua y Salazar (2017) respecto a la informalidad en los procesos financieros y la falta de conciencia sobre la gestión en las PYMES de Tuluá. La falta de un sistema de información estructurado (contabilidad de gestión) es una debilidad central que, según Kaplan y Norton (1996) y Horngren et al. (2017), impide la toma de decisiones informadas y la alineación estratégica, lo que limita la sostenibilidad

Figura 9.

¿Cuál considera que es el principal desafío financiero que enfrenta su empresa?

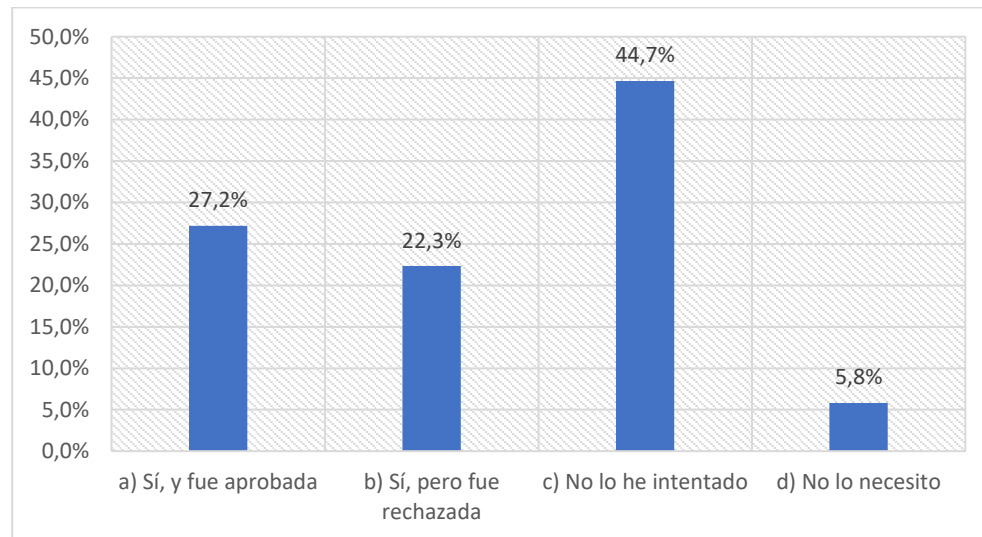


Fuente: elaboración de los autores con información obtenida a través del trabajo de campo, 2025

El principal desafío financiero es, por amplio margen, los "Altos costos operativos" (61.2%), seguido por la Falta de liquidez y la Dificultad para acceder a crédito (ambas con 16.5%). El desafío de los altos costos operativos está directamente relacionado con las problemáticas financieras del sector gastronómico en Colombia, donde la inflación y el incremento potencial de los costos laborales (Reforma Laboral de 2023) impactan fuertemente los márgenes de ganancia (ANDI, 2023). Alzate, et al. (2017) ya habían identificado el control de costos como una variable determinante para el éxito o fracaso de los restaurantes. La gestión ineficiente de costos, combinada con sistemas de control manuales (Fig. 8), hace que la perdurabilidad empresarial sea un reto constante (Vélez, et al., 2005)

Figura 10.

¿Ha solicitado financiación externa para su negocio en el último año?



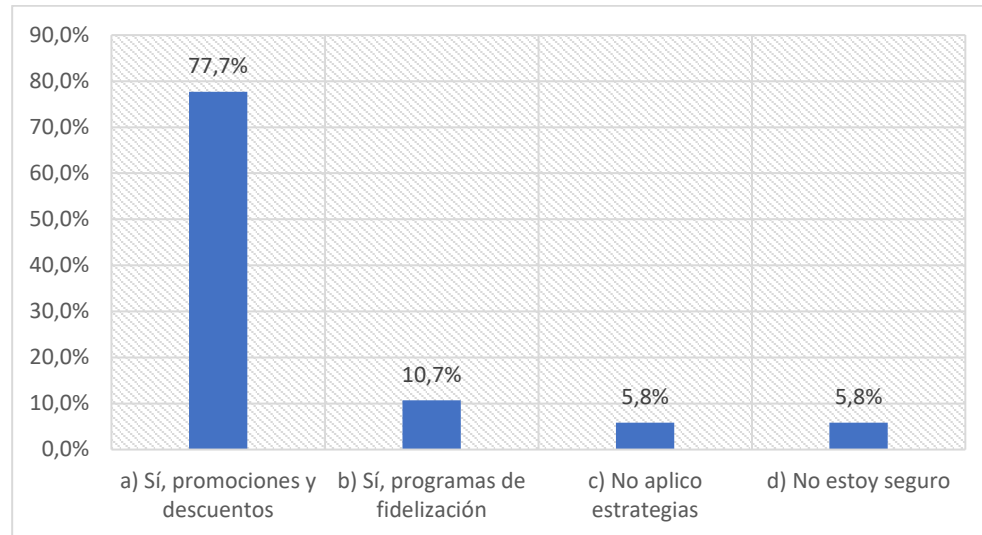
Fuente: elaboración de los autores con información obtenida a través del trabajo de campo, 2025

La mayor proporción de encuestados (44.7%) no ha intentado solicitar financiación. El 27.2% sí lo solicitó y fue aprobado, y el 22.3% sí lo solicitó pero fue rechazado. El hecho de que casi la mitad de las microempresas no busque financiación externa puede deberse a la dificultad de acceso, una limitación recurrente para las microempresas (Montenegro, 2020), o a la operación bajo un modelo informal que no cumple los requisitos bancarios (Atehortua y Salazar, 2017). Rivera (2010), Superintendencia de Sociedades (2012) y Giraldo (2019) identifican el limitado acceso a financiación como una de las causas estructurales del fracaso empresarial en Colombia. La ausencia de un sistema de control de gestión financiero dificulta que las empresas demuestren estabilidad y desempeño para acceder a créditos

8.5.3 Sección 3: Perspectiva del Cliente

Figura 11.

¿Cuenta con estrategias para fidelizar a sus clientes?

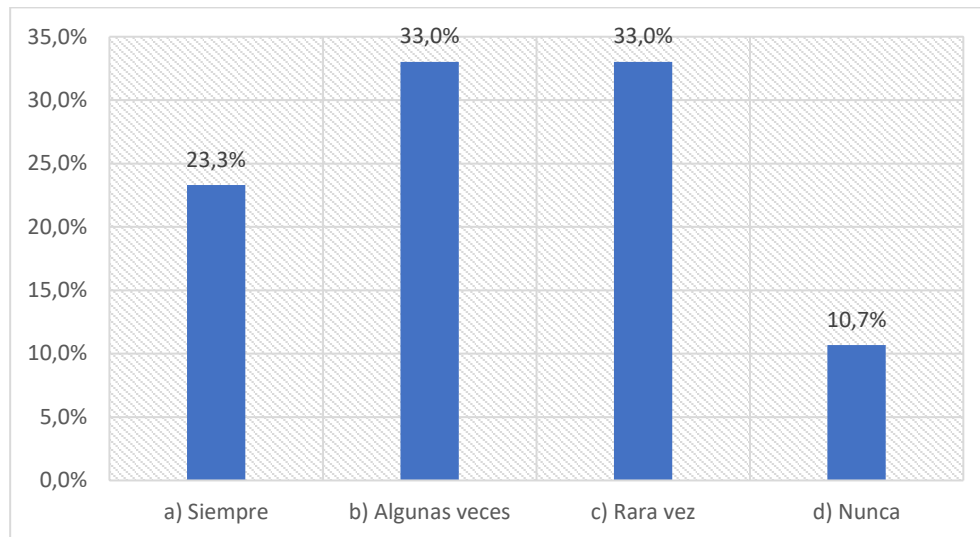


Fuente: elaboración de los autores con información obtenida a través del trabajo de campo, 2025

Una gran mayoría (77.7%) usa "Promociones y descuentos" como su principal estrategia de fidelización. Solo el 10.7% utiliza programas de fidelización estructurados. La dependencia de promociones y descuentos es característica de un mercado de alta competencia de precios, lo que Solís y Escandón (2018) denominaron un "océano rojo" en Tuluá. En la Perspectiva del Cliente del CMI (Kaplan y Norton, 1997), la fidelización es un factor clave. El enfoque en descuentos, en lugar de en la calidad del servicio o la experiencia (como sugieren Alzate et al., 2017), puede erosionar los márgenes financieros (Boned y Bagur, 2006)

Figura 12.

¿Con qué frecuencia evalúa la satisfacción de sus clientes?

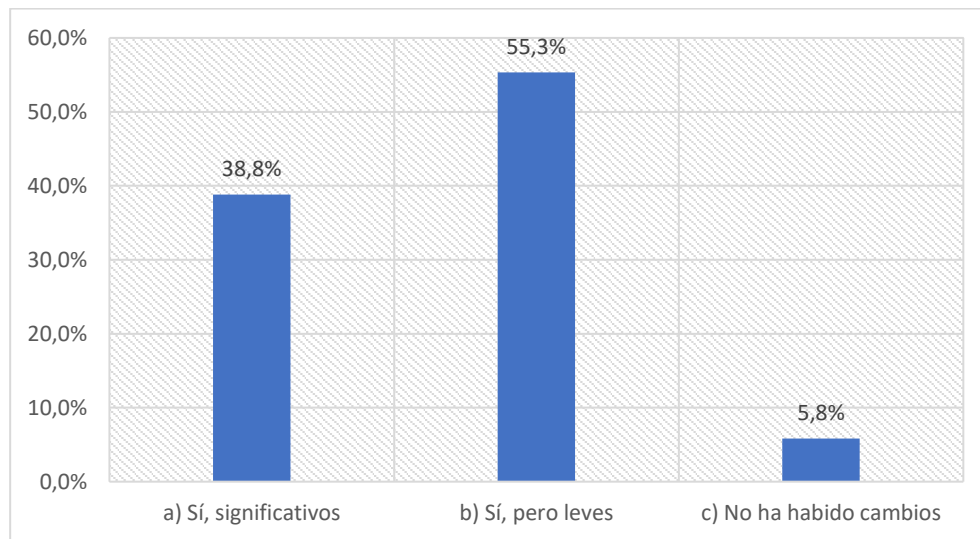


Fuente: elaboración de los autores con información obtenida a través del trabajo de campo, 2025

Solo el 23.3% evalúa la satisfacción "Siempre". La mayoría lo hace "Algunas veces" (33.0%) o "Rara vez" (33.0%). A pesar de la importancia de la satisfacción del cliente en el sector servicios (Zacca y Alhoqail, 2021), la evaluación es inconsistente para la mayoría de las empresas. La falta de medición continua (el 66% evalúa "algunas veces" o "rara vez") es una debilidad crítica dentro de la Perspectiva del Cliente del CMI, debido que si "algo no se mide, no se puede gestionar" (Kaplan y Norton). Esta inconsistencia impide un ajuste rápido a las expectativas cambiantes de los clientes

Figura 13.

¿Considera que ha habido cambios en las preferencias de sus clientes en los últimos años?



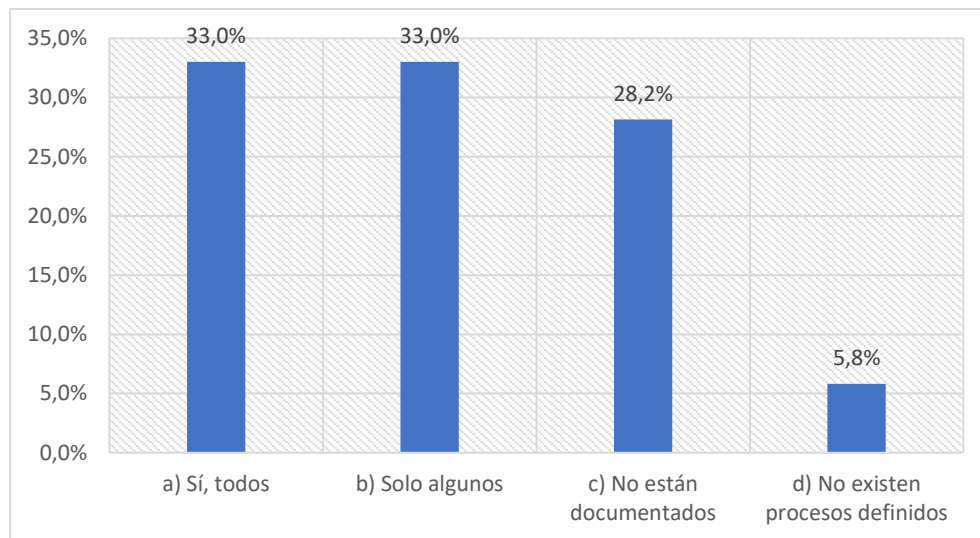
Fuente: elaboración de los autores con información obtenida a través del trabajo de campo, 2025

Casi la totalidad (94.1%) percibe cambios: 55.3% indica que han sido "leves", y 38.8% los considera "significativos". Los empresarios reconocen la dinámica cambiante del mercado. Las tendencias nacionales (JLP Global, 2025) confirman un aumento en la búsqueda de opciones saludables, innovadoras y digitales. Naranjo y Arias (2020) enfatizan la importancia de estar atentos a las tendencias globales. Sin embargo, la capacidad de las microempresas para adaptarse se ve limitada por la falta de herramientas digitales y la ausencia de formación en gestión (Mejía y Estrada, 2018)

8.5.4 Sección 4: Perspectiva de Procesos Internos

Figura 14.

¿Cuenta con procesos documentados para la operación diaria (compras, inventario, atención al cliente, etc.)?

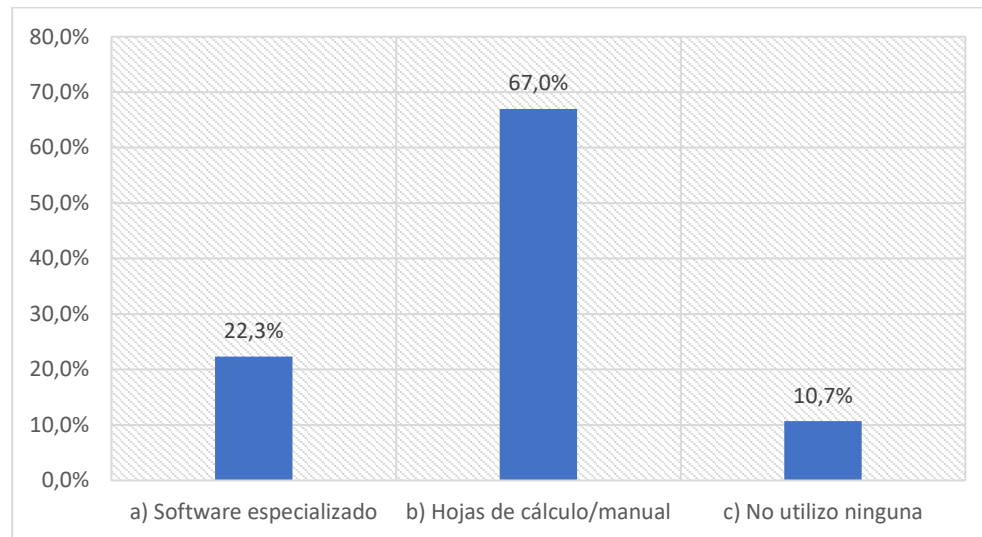


Fuente: elaboración de los autores con información obtenida a través del trabajo de campo, 2025

Solo un tercio (33.0%) tiene "Sí, todos" los procesos documentados; 33.0% tiene solo algunos, y un 34.0% restante tiene procesos no documentados o no definidos. La informalidad se evidencia en las finanzas (Fig. 8), y también en la operativa. La ausencia de procesos documentados (67%) limita la eficiencia, la estandarización y, por ende, la calidad del servicio, factores que Alzate et al. (2017) señalan como determinantes para el éxito en restaurantes. Para que el CMI funcione en la Perspectiva Interna, es necesario que existan procesos claros para que se puedan supervisar y ajustar, para cumplir la función del control ejecutivo y verificativo (Granda, 1993)

Figura 15.

¿Qué herramienta utiliza para controlar sus procesos operativos?

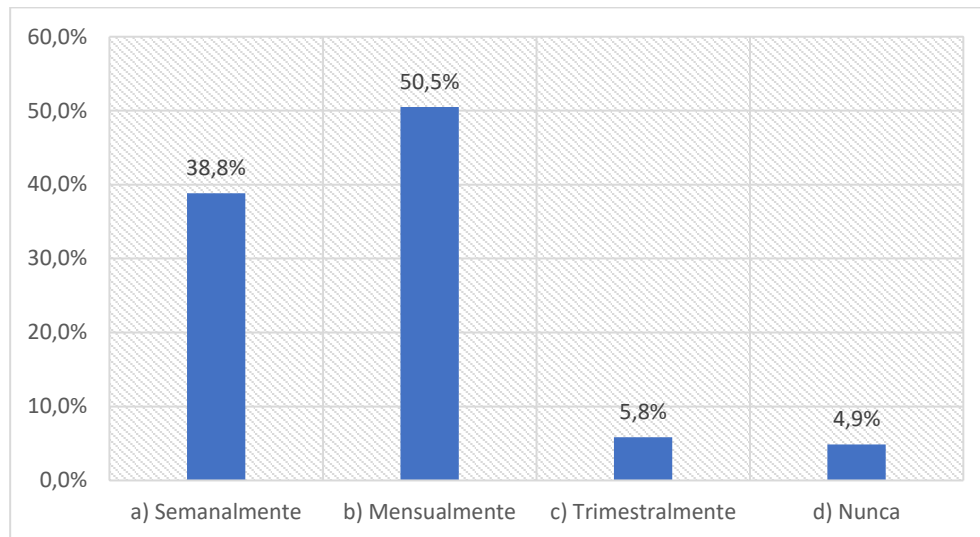


Fuente: elaboración de los autores con información obtenida a través del trabajo de campo, 2025

La mayoría (67.0%) utiliza "Hojas de cálculo/manual" para el control operativo. Solo el 22.3% utiliza software especializado. El uso predominante de herramientas manuales, en lugar de software especializado, restringe la capacidad de la microempresa para implementar una contabilidad de gestión moderna (Boned y Bagur, 2006). Aunque los pequeños negocios no deben replicar rígidamente el CMI, la dependencia manual dificulta la sistematización de la información clave que, según Sáez, Fernández y Gutiérrez (2004), debe respaldar las decisiones estratégicas y operativas

Figura 16.

¿Con qué frecuencia evalúa el desempeño operativo de su negocio?



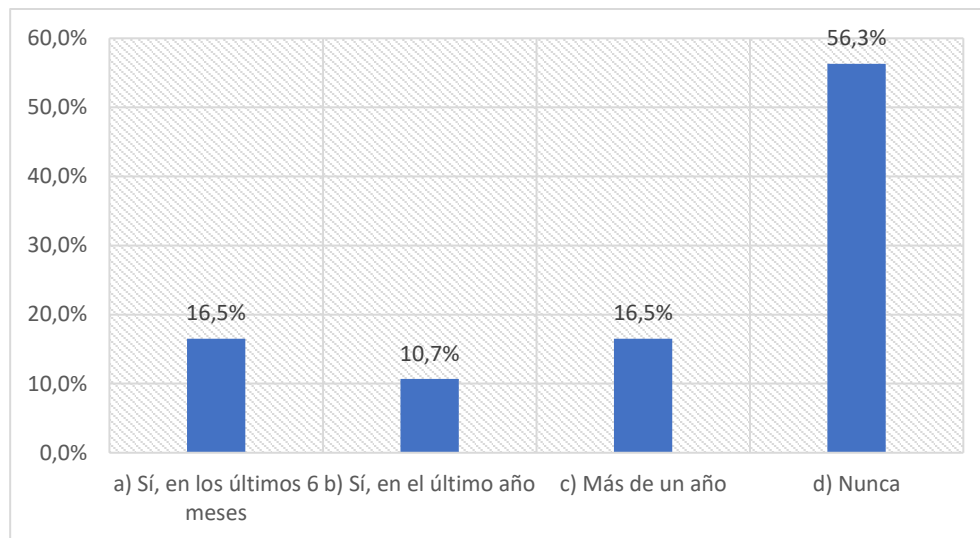
Fuente: elaboración de los autores con información obtenida a través del trabajo de campo, 2025

El 50.5% evalúa el desempeño Mensualmente, y el 38.8% lo hace Semanalmente. Casi el 90% evalúa con alta frecuencia (semanal o mensual). Existe una alta conciencia sobre la necesidad de supervisión frecuente. El control de gestión es un proceso estructurado que implica establecer parámetros claros, comparar resultados y tomar decisiones (Daft y Marcic, 2006). Sin embargo, si esta evaluación se realiza con datos manuales e informales (Fig. 8, Fig. 15), la calidad de la información (Salvador, 1998) puede ser insuficiente, lo que se traduce en "Falta de información estructurada para la toma de decisiones" (Kaplan y Norton, 1996; Horngren et al., 2017)

8.5.5 Sección 5: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Figura 17.

¿Usted o su equipo han recibido capacitación reciente en gestión empresarial o herramientas digitales?

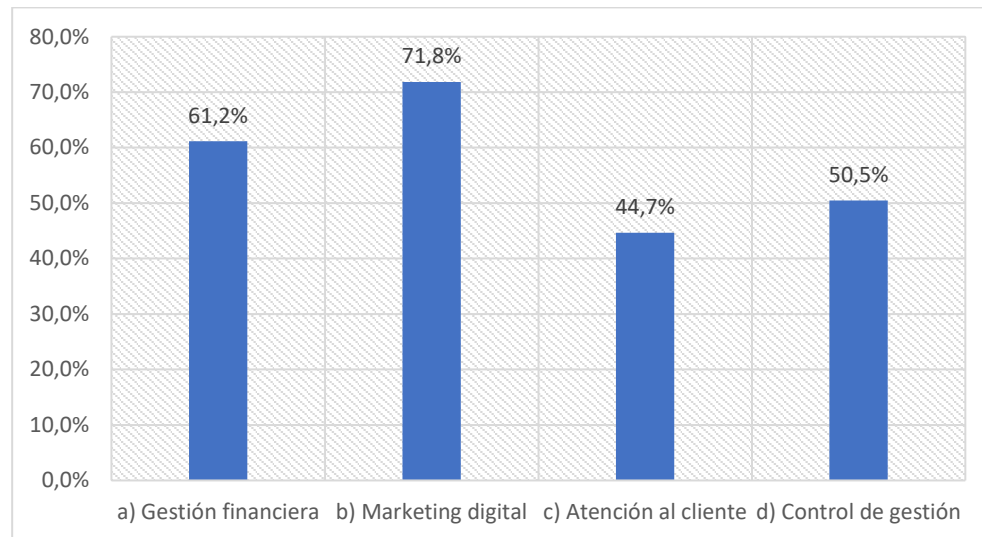


Fuente: elaboración de los autores con información obtenida a través del trabajo de campo, 2025

El porcentaje más alto (56.3%) indica que "Nunca" ha recibido capacitación reciente. Solo el 16.5% la recibió en los últimos 6 meses. Análisis: Este es el resultado más crítico desde la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del CMI. La falta de formación continua es una barrera para la innovación (Mendoza et al., 2021) y una causa estructural de la fragilidad empresarial. Thornhill y Amit (2003) asocian las deficiencias en la dirección y el liderazgo con el fracaso de las empresas jóvenes. Solís y Escandón (2018) ya habían sugerido la necesidad de formación para los empresarios de Tuluá para disminuir los riesgos de inversión.

Figura 18.

¿Está interesado en recibir formación en alguna de las siguientes áreas?

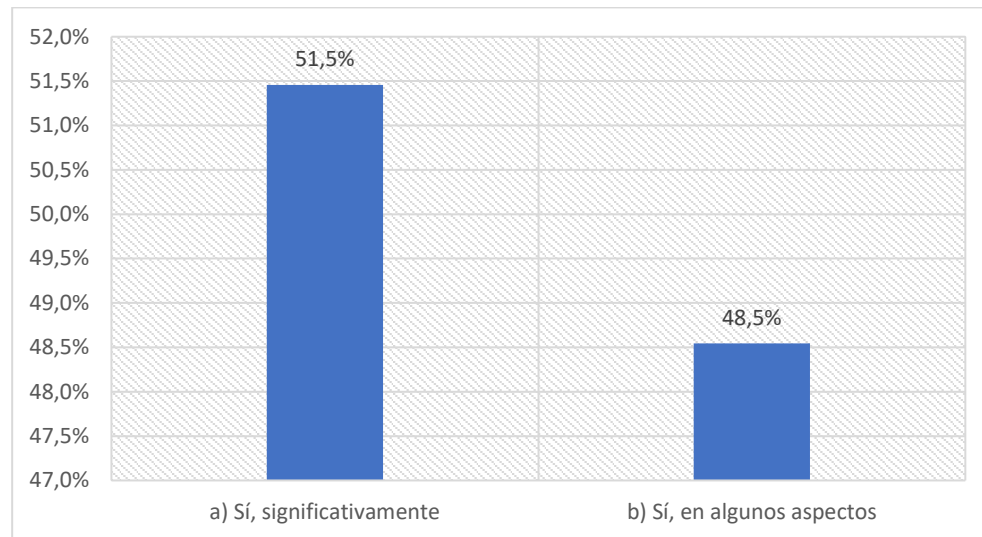


Fuente: elaboración de los autores con información obtenida a través del trabajo de campo, 2025

Las áreas de mayor interés son Marketing digital (71.8%) y Gestión financiera (61.2%), seguidas por Control de gestión (50.5%). Este interés masivo valida la necesidad de implementar un CMI con enfoque financiero. Los empresarios son conscientes de sus debilidades en áreas clave para la competitividad: la gestión financiera es fundamental para la supervivencia, y el marketing digital es vital para adaptarse a las tendencias de crecimiento exponencial de las reservas en línea (Rappi Partners México, 2025; JLP Global, 2025). El 50.5% de interés en Control de gestión demuestra una apertura a la herramienta central de este estudio

Figura 19.

¿Considera que la falta de formación en gestión afecta el crecimiento de su negocio?



Fuente: elaboración de los autores con información obtenida a través del trabajo de campo, 2025

El 100% de los encuestados percibe que la falta de formación en gestión afecta el crecimiento: 51.5% indica que "Sí, significativamente", y 48.5% que "Sí, en algunos aspectos". Este consenso subraya el problema central del estudio: la ausencia de un sistema de control de gestión con enfoque financiero limita la competitividad. La percepción unánime de que la gestión es un factor limitante proporciona un sustento práctico a la justificación teórica y metodológica del diseño de un CMI para las microempresas gastronómicas de Tuluá.

8.6 ENTREVISTA A MICROEMPRESA DEL SECTOR GASTRONÓMICO DE TULUÁ

La sistematización de la entrevista a William Food, una microempresa del sector gastronómico de Tuluá se realiza a continuación al seguir las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI). El análisis contextualiza las respuestas de la administradora con la problemática general identificada en el sector gastronómico de Tuluá. La microempresa opera en el sector gastronómico de esta ciudad, lleva 7 años de funcionamiento, y cuenta con siete empleados.

8.6.1 Perspectiva Financiera

Esta perspectiva evalúa la capacidad de la microempresa para generar valor y rentabilidad.

Tabla 12.

Resultados de la entrevista. Perspectiva financiera

Tema	Respuesta de la Entrevistada (Cita Textual)	Análisis
Principales Retos Financieros	El principal reto es la "volatilidad en los costos de las materias primas" , como las papas, salchipapas y quesos, lo cual varía "a diario" y no permite "mantener a tener precios competitivos".	Este hallazgo se alinea con el principal desafío financiero identificado en las encuestas al sector, donde el 61.2% de los microempresarios señaló los "Altos costos operativos" como su principal problema. La inflación y la volatilidad en los precios de los insumos impactan directamente en el margen bruto de utilidad, el indicador clave de rentabilidad del negocio.
Control de Costos y Gastos	El control se realiza mediante "un control de inventarios que se maneja cada 3 días con el fin de evitar cualquier tipo de desperdicio" .	La administración utiliza el control de inventarios como mecanismo preventivo para la gestión de costos, lo que se relaciona con el control preventivo y la gestión de recursos. Sin embargo, la frecuencia del conteo de inventarios (cada 3 días) sugiere un esfuerzo manual intensivo para asegurar la eficiencia.
Herramientas de Gestión Financiera	Usan un "sistema mixto" , que incluye una caja registradora digital y un sistema posbásico para las ventas diarias. El control de gastos y conciliaciones bancarias se lleva en "hojas de cálculos como Excel para mayor claridad" .	El uso de "hojas de cálculo/manual" para el control operativo y financiero es una característica de la informalidad de gestión, lo que confirma los hallazgos de Atehortua y Salazar (2017) en Tuluá, quienes identificaron procesos informales en las PYMES. Esto limita la

Tema	Respuesta de la Entrevistada (Cita Textual)	Análisis
		capacidad para la contabilidad de gestión moderna.
Acceso a Financiamiento	El acceso es "limitado, pues debido al tamaño y al sector del negocio" . El crecimiento ha sido financiado con "utilidades retenidas" . Aunque no ha recurrido a créditos bancarios formales, consideraría un "microcrédito para la compra de un equipo mayor, como por ejemplo en este momento necesitamos una freidora de alto rendimiento" .	El limitado acceso a financiación es una barrera estructural que afecta la competitividad de las microempresas. El financiamiento interno con utilidades retenidas demuestra solidez para una empresa de 7 años, clasificada como de "Mediana edad", pero la necesidad de un equipo mayor indica que el crecimiento está restringido por la inversión de capital.
Indicador Principal de Rentabilidad	El principal indicador clave es el "margen bruto de utilidad eh por plato vendido" . Se busca asegurar que "los ingresos superen consistentemente los costos operativos" al final de cada mes.	La claridad en la medición del margen bruto es esencial para el control de gestión con enfoque financiero. Este indicador de resultado (o rezagado) es fundamental para evaluar el desempeño en la Perspectiva Financiera del CMI.

Nota: elaboración de los autores, 2025

8.6.2 Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva se centra en la satisfacción y fidelización de los clientes, y cómo la empresa se posiciona en el mercado.

Tabla 13.

Resultados de la entrevista. Perspectiva del cliente

Tema	Respuesta de la Entrevistada (Cita Textual)	Análisis
Perfil del Cliente Habitual	Los clientes son "principalmente jóvenes y familiares, pues de clase media, sensibles pues al	La identificación de la clientela como sensible al precio sugiere que la microempresa opera en un mercado de alta competencia, lo

Tema	Respuesta de la Entrevistada (Cita Textual)	Análisis
	precio, pero que valoran la calidad y la rapidez".	que Solís y Escandón (2018) describieron como un "océano rojo" en Tuluá. La valoración de la calidad y rapidez son inductores clave en el sector gastronómico.
Estrategias de Satisfacción y Fidelización	La satisfacción se logra con el "control estricto de la temperatura y la frescura de los ingredientes y la velocidad del servicio" . En la fidelización, implementan un "programa de puntos o targente de cliente frecuente, es decir, que por cada 10 salchipapas que nos compren eh se le obsequia una promoción especial en días de baja afluencia de clientes" .	El énfasis en la calidad de los ingredientes y la velocidad del servicio es un factor determinante para el éxito. El uso de un programa de fidelización es una estrategia más estructurada que el simple "promociones y descuentos", que buscan generar lealtad a largo plazo, lo cual es un objetivo central de la Perspectiva del Cliente en el CMI.
Gestión de la Retroalimentación	Se recibe de forma "directa y verbal en el punto de venta" y se monitorea en "Instagram, en la calificación de los comentarios y mediante otras redes sociales" . Las quejas se gestionan con una "solución inmediata, es decir, que reemplazamos su plato de comida o le damos un descuento adicional" .	La combinación de retroalimentación directa y la monitorización de redes sociales es fundamental para adaptarse a las expectativas del mercado. La solución inmediata a las quejas es una práctica de servicio al cliente que busca mitigar el impacto negativo y fomentar la lealtad.
Cambios en Preferencias/Expectativas	Se nota una "creciente demanda de las opciones personalizables como más salsas gourmet, como adiciones especiales" , y una "mayor conciencia sobre la calidad y el origen de nuestros ingredientes" (ej. papas naturales, no congeladas).	Estos cambios reflejan las tendencias nacionales que buscan personalización y mayor conciencia sobre el origen y la salud de los alimentos. La demanda de rapidez en el domicilio confirma la presión de la digitalización en el sector. La

Tema	Respuesta de la Entrevistada (Cita Textual)	Análisis
	Además, la expectativa sobre el "servicio domicilio sea rápido y eficiencia se ha disparado" .	capacidad de respuesta a estos cambios está limitada por la falta de procesos internos y capacitación.

Nota: elaboración de los autores, 2025

8.6.3 Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva se enfoca en la eficiencia operativa, la calidad y el control de los procesos clave que generan valor para el cliente y, consecuentemente, resultados financieros.

Tabla 14.

Resultados de la entrevista. Perspectiva de procesos internos

Tema	Respuesta de la Entrevistada (Cita Textual)	Análisis
Procesos Definidos para la Operación Diaria	"Sí, sí tenemos procesos definidos" , especialmente en el flujo de servicio ("toma de pedidos, eh la preparación, el emplatado y la entrega"). Hay procedimientos claros para la "compra semanal" (insumos secos), "compra diaria" (productos frescos) y "conteo diario de los inventarios" .	Aunque la microempresa afirma tener procesos definidos, el análisis general del trabajo de campo indica que el 67% de las microempresas solo tiene algunos o ningún proceso documentado. La estandarización de procesos es vital, porque la informalidad operativa limita la eficiencia. Los procedimientos definidos son la base para aplicar un control ejecutivo.
Controles de Calidad	La supervisión es "directamente por parte del administrador" sobre la "velocidad de la atención y el trato al cliente" . También usan "encuestas de satisfacción en línea" .	La supervisión directa del administrador compensa la falta de sistemas automatizados en una microempresa. El uso de encuestas en línea indica un esfuerzo por incorporar herramientas digitales para la medición del desempeño del servicio.

Tema	Respuesta de la Entrevistada (Cita Textual)	Análisis
Gestión de Recursos/Eficiencia	Se brinda "capacitación cruzada para que todos podamos apoyar, sea en caja o en preparación" . Se logra al estandarizarse "los materiales, los productos, como por ejemplo en las porciones y así podemos minimizar pues cualquier tipo de desperdicio" .	La estandarización de porciones y la capacitación cruzada son estrategias clave de gestión para minimizar el desperdicio y mitigar el riesgo de altos costos operativos. Esto está directamente ligado a la eficiencia operativa que busca optimizar la gestión diaria.
Herramientas de Toma de Decisiones Basadas en Datos	"Sí, utilizamos los datos del sistema post" para determinar "cuáles son los platos más vendidos" (para promocionarlos) y "cuáles son las horas pico para programar más personal" . Esto permite tomar decisiones para un "mejor marketing" .	La utilización de datos del sistema POS es una práctica de la contabilidad de gestión que busca respaldar la toma de decisiones. Sin embargo, la efectividad de estas decisiones depende de que el sistema POS se integre con los inventarios y la gestión financiera, lo que actualmente se maneja en un "sistema mixto" (digital y manual).

Nota: elaboración de los autores, 2025

8.6.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva aborda las capacidades, la infraestructura tecnológica y el clima organizacional necesarios para soportar los objetivos de las demás perspectivas y garantizar el crecimiento a largo plazo.

Tabla 15.

Resultados de la entrevista. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Tema	Respuesta de la Entrevistada (Cita Textual)	Análisis
Formación Reciente	El equipo ha recibido formación en "manipulación de alimentos y las normativas de higiene" . La administradora ha tomado "cursos online sobre gestión de costos y	La formación en higiene es esencial debido a la estricta regulación alimentaria en Colombia (ej. Resolución 2674 de 2013). La administradora enfoca su formación en gestión financiera y

Tema	Respuesta de la Entrevistada (Cita Textual)	Análisis
	marketing digital básico para mejorar nuestra presencia en redes sociales y tener mejor rentabilidad".	marketing digital , áreas que el sector identificó con mayor interés de capacitación (61.2% y 71.8% respectivamente), al reconocer que la falta de formación afecta significativamente el crecimiento.
Habilidades Necesarias para Fortalecer	"Habilidades de liderazgo y la gestión de los equipos con el fin de reducir pues la rotación del personal". También "habilidades avanzadas en el manejo de datos también y las finanzas" para proyectar el crecimiento e identificar "nuevas oportunidades de nuestro negocio" .	La necesidad de fortalecer el liderazgo y la gestión de equipos es crucial para reducir la rotación y mejorar la sostenibilidad. La carencia de habilidades avanzadas en el manejo de datos y finanzas es una limitación reconocida que impide la planeación estratégica y la toma de decisiones informadas.
Disposición a Implementar Herramientas Digitales	"Definitivamente sí las considero útiles". Menciona un "sistema os con gestión de inventario integrados" para optimizar el control de stock, herramientas de "gestión de las redes sociales" y un "sistema básico de gestión de nóminos" .	El interés en la implementación de herramientas digitales es alto, y la priorización de un sistema POS integrado con inventarios aborda directamente las debilidades observadas en los procesos internos y el control manual. Este enfoque es fundamental para la digitalización y el sostenimiento del CMI en las PYMES.
Intereses de Formación Continua	Es "fundamental" la capacitación continua. Los temas de interés son "técnicas de servicio al cliente, eh más sofisticadas, pues para el tratamiento de las quejas" , la "optimización de los procesos en la cocina para reducir tiempos" y la "planación estratégica de expansión de negocios como franquicias o nuevas sedes" .	El interés en la optimización de procesos refuerza la necesidad de eficiencia operativa. El deseo de formación en planeación estratégica de expansión indica una visión a largo plazo, pero para lograr la expansión (franquicias) se requiere la solidez financiera y la gestión de datos que la administradora busca fortalecer.

Nota: elaboración propia, 2025

8.7 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y DE CONTROL DE GESTIÓN: ANÁLISIS DE BRECHAS

Para evaluar la salud financiera de las microempresas gastronómicas de Tuluá, se debe precisar que no ha sido posible realizar un análisis financiero tradicional basado en estados financieros (Estado de la Situación Financiera y Estado de Resultados), debido a que la gran mayoría de estos negocios opera bajo un modelo de informalidad contable donde dichos documentos no se generan. En su lugar, se ha realizado un diagnóstico basado en la percepción de los empresarios y los datos operativos obtenidos en el trabajo de campo, identificando las "brechas" o diferencias entre la situación actual de los negocios y el deber ser de una gestión financiera eficiente.

A continuación, se detallan las principales brechas detectadas en rentabilidad, liquidez, estructura de costos y toma de decisiones.

8.7.1 Brecha de rentabilidad y sostenibilidad

Existe una desconexión entre la percepción de la rentabilidad y la realidad del ciclo de vida empresarial. Aunque el 77.7% de los microempresarios califica su rentabilidad actual como "Moderada", este optimismo contrasta con el hecho de que el 83.5% de las empresas se encuentran en la etapa de "Infantes" (0-2 años) o "Adolescentes" (3-4 años). Según la teoría de Berger y Udell (1998), estas son las etapas de mayor riesgo financiero y donde es más difícil generar utilidades sostenibles.

La brecha radica en que la rentabilidad percibida puede ser coyuntural (del día a día) y no estructural. Al no contar con sistemas que midan la utilidad neta real después de todos los gastos, los empresarios podrían estar confundiendo el flujo de caja diario con ganancia real, algo común entre los microempresarios que denota debilidad conceptual al respecto, lo que pone en riesgo su sostenibilidad a largo plazo dada la alta tasa de mortalidad del sector.

8.7.2 Brecha en la estructura de costos y precios

El diagnóstico revela que la gestión de costos es el punto más crítico de las microempresas. El 61.2% de los encuestados señaló los "Altos costos operativos" como su principal desafío financiero. Esta situación se agrava por la volatilidad de los precios de los insumos (papas, carnes, aceites), tal como se evidenció en la entrevista realizada a la microempresa local, donde se manifestó que los precios cambian casi a diario, dificultando mantener valores competitivos de venta.

Aquí se identifica una brecha operativa importante: mientras que los costos son variables y tienden al alza debido a la inflación, los precios de venta al público son rígidos debido a la alta competencia en la zona. Al carecer de un control de costos estandarizado, las microempresas terminan absorbiendo los aumentos de precio de la materia prima, lo que estrecha su margen de ganancia sin que se den cuenta de inmediato.

8.7.3 Brecha de liquidez y acceso a capital

La liquidez de estos negocios depende casi exclusivamente de la venta diaria, sin contar con un colchón financiero adecuado. Se encontró que el 44.7% de los empresarios ni siquiera ha intentado solicitar financiación externa, y un 22.3% lo intentó pero fue rechazado. Esto indica que las microempresas se financian principalmente con recursos propios o reinversión de utilidades, lo cual limita su capacidad de crecimiento o de respuesta ante emergencias.

La brecha de liquidez se manifiesta en la incapacidad de acceder a la banca formal debido a la falta de soportes contables. Al no tener estados financieros que demuestren su solvencia, quedan excluidos del crédito bancario, frenando inversiones necesarias en maquinaria o tecnología que podrían hacerlos más eficientes.

8.7.4 Brecha en la toma de decisiones y control de gestión

Finalmente, la brecha más evidente se encuentra en cómo se toman las decisiones. El control de gestión requiere datos precisos, pero el 67.0% de los negocios lleva sus cuentas de forma manual y un 16.5% no lleva ningún control detallado. Esto confirma lo hallado por Atehortua y Salazar (2017) sobre la gestión empírica en las pymes de Tuluá. Sin herramientas digitales ni formación gerencial dado que el 56.3% nunca ha recibido capacitación reciente, las decisiones se toman por intuición y no con base en indicadores. Esto impide formular KPIs efectivos, ya que, como afirman Kaplan y Norton (1996), no se puede gestionar lo que no se mide.

A modo de resumen, se presenta la siguiente tabla que sintetiza el diagnóstico de las brechas identificadas, insumo base para la formulación de los KPIs en el siguiente capítulo:

Tabla 16.

Diagnóstico de Brechas Financieras y de Gestión

Dimensión	Situación Actual (Lo que es)	Situación Deseada (Lo que debería ser)	Brecha Identificada (Gap)
Rentabilidad	Percepción de rentabilidad "Moderada" basada en flujo de caja, pero sin cálculo real de utilidad neta.	Rentabilidad medida con indicadores financieros precisos que aseguren la acumulación de capital.	Falta de certeza sobre la ganancia real debido a la ausencia de estados financieros formales.
Estructura de Costos	Costos volátiles por inflación de insumos y gestión de inventarios manual o empírica.	Costos estandarizados y controlados mediante fichas técnicas y seguimiento a proveedores.	Erosión del margen de ganancia al no poder trasladar sobrecostos al precio final.
Liquidez	Dependencia total de la venta diaria (caja	Flujo de caja proyectado y acceso a líneas de	Vulnerabilidad financiera ante

Dimensión	Situación Actual (Lo que es)	Situación Deseada (Lo que debería ser)	Brecha Identificada (Gap)
	menor) y bajo acceso a crédito formal (44.7% no solicita).	crédito para inversión y capital de trabajo.	imprevistos por falta de apalancamiento externo.
Toma de Decisiones	Control manual (67%) e intuitivo, basado en la experiencia del día a día.	Toma de decisiones basada en datos estructurados y sistemas de información (Software/POS).	Gestión reactiva (apagar incendios) en lugar de una gestión estratégica basada en KPIs.

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

8.8 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

El presente capítulo ha permitido caracterizar los factores que afectan la competitividad de las microempresas del sector gastronómico en Tuluá desde una perspectiva financiera. Los hallazgos confirman que la competitividad está limitada por una combinación de alta informalidad, presión de costos y un déficit estructural en la gestión y capacitación, tal como lo perciben los propios empresarios.

La mayoría de los negocios gastronómicos en Tuluá se encuentran en etapas tempranas de desarrollo, lo que incrementa su riesgo de fracaso (Thornhill y Amit, 2003). Específicamente, el 83.5% de las microempresas encuestadas tienen entre uno y tres años de operación, clasificándose como "Infantes" o "Adolescentes" (Berger y Udell, 1998). Este contexto se vuelve crítico al considerar que el 76% de las pequeñas y medianas empresas en Colombia no sobrevive al quinto año (Restrepo, 2009). Además, la concentración de negocios en la zona comercial (44.7%) refuerza la existencia de un "océano rojo" caracterizado por una competencia intensa y la falta de diferenciación (Solís y Escandón, 2018).

Los factores financieros son el núcleo de la problemática que limita la sostenibilidad de estas microempresas. El desafío financiero más importante para el sector es, con un 61.2% de las menciones, los "Altos costos operativos". Esta presión se debe a la

volatilidad de los precios de las materias primas, como se evidenció en la entrevista con William Food, donde se mencionó que las papas, salchipapas y quesos varían "a diario", y dificulta "mantener precios competitivos".

La gestión de estos costos se complica debido a la marcada informalidad administrativa: el 67.0% de los microempresarios lleva el control de ingresos y egresos de manera "Manual". Este control informal, que a veces se complementa con "hojas de cálculos como Excel", confirma los hallazgos previos sobre la falta de conciencia y procesos estructurados en la gestión financiera de las PYMES de Tuluá (Atehortua y Salazar, 2017). La ausencia de una contabilidad de gestión moderna impide a estas empresas medir y proyectar su rentabilidad de manera efectiva (Kaplan y Norton, 1996; Horngren et al., 2017).

Aunado a esto, el acceso al capital es limitado: el 44.7% de los encuestados ni siquiera ha intentado solicitar financiación externa en el último año, lo cual es reconocido como una causa estructural del fracaso empresarial en Colombia (Rivera, 2010; Giraldo, 2019).

Desde la perspectiva de Procesos Internos, el 67% de los negocios opera sin procesos completamente documentados. De manera similar a las finanzas, el control operativo se maneja principalmente con "Hojas de cálculo/manual" por el 67.0% de los encuestados. Esta informalidad limita la estandarización de porciones y la capacitación cruzada, que son claves para minimizar el desperdicio y aumentar la eficiencia, elementos críticos para el éxito en restaurantes (Alzate et al., 2017).

Respecto a la Perspectiva del Cliente, la evaluación de la satisfacción es inconsistente, dado que un total del 66% la evalúa solo "Algunas veces" o "Rara vez". En cuanto a la fidelización, el 77.7% de los empresarios se apoya en "Promociones y descuentos", una estrategia enfocada en el precio que, aunque es común en mercados altamente competitivos, tiende a reducir los márgenes financieros, en lugar de enfocarse en la experiencia del cliente y la calidad del servicio (Alzate et al., 2017).

El factor más concluyente de la limitación competitiva es la brecha en la capacitación gerencial. Un contundente 56.3% de los encuestados afirma que "Nunca" ha recibido formación reciente en gestión empresarial o herramientas digitales. Esta deficiencia en la dirección y el liderazgo es un predictor de fracaso, especialmente en empresas jóvenes (Thornhill y Amit, 2003).

A pesar de la falta de formación, existe una conciencia unánime de su necesidad: el 100% de los encuestados considera que la falta de formación en gestión afecta el crecimiento de su negocio. Las áreas de mayor interés para capacitarse son Marketing digital (71.8%) y, fundamentalmente, ****Gestión financiera (61.2%)**. Esta demanda de formación en control y gestión financiera valida la necesidad de implementar una herramienta estructurada.

Por lo tanto, la competitividad de las microempresas gastronómicas de Tuluá se ve afectada por la informalidad en la gestión financiera y operativa, exacerbada por la presión de los altos costos y la vulnerabilidad de ser negocios jóvenes. Estos factores se consolidan en la ausencia de un sistema de control de gestión estructurado, lo cual impide la toma de decisiones informadas y limita la capacidad de los negocios para adaptarse a las tendencias del mercado y alcanzar la perdurabilidad empresarial (Vélez et al., 2005).

9. INDICADORES FINANCIEROS CLAVE Y EL MAPA ESTRATÉGICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO EN TULUÁ.

El presente capítulo se desarrolla en cumplimiento del tercer objetivo específico del estudio, el cual consiste en establecer los indicadores financieros clave y el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral (CMI) para las microempresas del sector gastronómico en Tuluá. Este proceso se enmarca en la Fase 3 del procedimiento metodológico: Análisis e interpretación, donde se integran los hallazgos del trabajo de campo (Capítulo 8) con el marco conceptual del CMI. A partir de la evidencia de la alta informalidad operativa y el desafío de los altos costos operativos en el sector, el objetivo es construir un sistema de medición y una representación visual de la estrategia que permitan a las microempresas fortalecer su competitividad y, en consecuencia, incrementar su probabilidad de perdurabilidad empresarial. La estructura de este capítulo comprende la selección de los Indicadores Clave de Desempeño (KPI), la definición de la matriz de indicadores por perspectiva y la construcción del mapa estratégico del CMI.

9.1 DEFINICIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA GENÉRICA PARA LAS MICROEMPRESAS GASTRONÓMICAS DE TULUÁ

Antes de establecer los indicadores de gestión, es fundamental responder al interrogante estratégico sobre el rumbo que deben tomar las microempresas del sector. Dado que los KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) son herramientas para medir el avance hacia un objetivo, no sería coherente proponer métricas de crecimiento acelerado si la realidad del negocio exige primero asegurar su permanencia en el mercado. Por lo tanto, con base en el diagnóstico realizado, se define la visión estratégica genérica bajo tres pilares: supervivencia, formalización y protección del margen.

9.1.1 ¿Crecer o sobrevivir? La prioridad de la estabilización

Al analizar la antigüedad de las empresas encuestadas, se encontró que el 83.5% se encuentran en las etapas de "Infantes" (0-2 años) o "Adolescentes" (3-4 años). De acuerdo con la teoría del ciclo de vida de Berger y Udell (1998), esta es la fase de mayor vulnerabilidad financiera, donde el riesgo de mortalidad es alto debido a la falta de capital y experiencia.

En consecuencia, la visión estratégica para estas microempresas no debe centrarse todavía en un crecimiento agresivo o en la apertura de sucursales, sino en la Supervivencia y Estabilización. El objetivo principal es lograr superar el "valle de la muerte" de los primeros cinco años, para pasar de un modelo de negocio de subsistencia a uno sostenible. Esto implica que los indicadores deben medir la solidez y la liquidez, más que la expansión de mercado.

9.1.2 ¿Más margen o más volumen? La estrategia de eficiencia

Respecto a la disyuntiva de buscar más volumen de ventas o mejor margen de ganancia, el análisis del entorno ofrece la respuesta. Solís y Escandón (2018) definen el mercado de Tuluá como un "océano rojo", saturado de competidores y con barreras de entrada bajas. En este escenario, intentar ganar por volumen es difícil y costoso, ya que implicaría guerras de precios que estas microempresas no pueden soportar.

Por otro lado, subir precios para mejorar el margen es arriesgado debido a que el cliente local es sensible al precio. Por tal motivo, la estrategia financiera debe enfocarse en proteger el margen a través de la eficiencia operativa. Dado que el 61.2% de los empresarios sufre por los "Altos costos operativos", la clave no está en vender masivamente barato, sino en controlar rigurosamente el desperdicio y el costo de la materia prima para que cada plato vendido deje una utilidad real. La visión es: "Vender mejor, no necesariamente vender más barato".

9.1.3 El imperativo de la formalización administrativa

Finalmente, para lograr esa eficiencia es indispensable la formalización de la gestión. No es posible proteger el margen si el 67.0% de los negocios lleva sus cuentas de forma manual. La visión estratégica exige una transición desde la administración empírica e intuitiva hacia una gestión profesionalizada basada en datos.

9.2 LISTADO DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI)

La selección de indicadores se basa en la necesidad de abordar las debilidades estructurales identificadas en el sector, especialmente aquellas relacionadas con el control financiero, la eficiencia operativa y la necesidad de formación. Dado que la muestra está compuesta por microempresas con recursos limitados, los investigadores optan por un número acotado de KPI que sean accionables, fáciles de medir y que se integren a los procesos de control existentes (Coto y Molina, 2023).

La perspectiva financiera resulta fundamental, puesto que el principal desafío identificado por el 61.2% de los microempresarios son los altos costos operativos. Además, la entrevista a William Food confirmó la volatilidad en los costos de las materias primas como una limitación para mantener precios competitivos. En consecuencia, se priorizan indicadores de rentabilidad y eficiencia de costos (ver tabla 17).

Tabla 17.
Indicadores clave (KPI)

Perspectiva	Indicador Clave de Desempeño (KPI)	Justificación basada en hallazgos (Capítulo 8)
Financiera	Margen Bruto de Utilidad	Indicador principal de rentabilidad para la microempresa entrevistada. Ayuda a medir la capacidad de cubrir los altos costos operativos (61.2% de los encuestados).

Perspectiva	Indicador Clave de Desempeño (KPI)	Justificación basada en hallazgos (Capítulo 8)
Financiera	Costos de Materia Prima como % de las Ventas	Permite monitorear la volatilidad de los insumos y controlar los costos, factor determinante para el éxito (Alzate et al., 2017).
Clientes	Tasa de Fidelización (Clientes Frecuentes)	Mide la efectividad de las estrategias de lealtad, dado que la mayoría se centra solo en promociones y descuentos (77.7%), lo cual puede erosionar los márgenes (Boned y Bagur, 2006).
Clientes	Índice de Satisfacción (Promedio de Calificación)	Aborda la inconsistencia en la evaluación de la satisfacción (66% evalúa "algunas veces" o "rara vez"), un factor clave en el sector servicios (Zacca y Alhoqail, 2021).
Procesos Internos	Tiempo de Ciclo del Servicio (Pedido a Entrega)	Indicador de eficiencia que mejora la percepción del cliente ("rapidez") y optimiza la operación, necesaria ante la informalidad de procesos documentados (67%).
Procesos Internos	Índice de Desperdicio de Inventario (o Insumos)	Mide la eficiencia en el uso de materia prima, esencial para el control de costos (control preventivo). La estandarización de porciones ayuda a minimizarlo.
Aprendizaje y Crecimiento	Horas de Capacitación en Gestión/Finanzas	Responde a la deficiencia más crítica: el 56.3% nunca ha recibido formación y el 61.2% manifestó interés en Gestión financiera. La falta de formación limita el crecimiento (Thornhill y Amit, 2003).
Aprendizaje y Crecimiento	Inversión en Tecnología (Digitalización)	Mide el esfuerzo por superar el control manual (67.0%) y la adopción de herramientas digitales, vital para la adaptación a tendencias de mercado.

Nota: elaboración de los autores.

9.3 MATRIZ DE INDICADORES POR PERSPECTIVA (CMI)

La matriz estructura los objetivos estratégicos en cada una de las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton (1997), lo que asegura que exista una relación lógica y que las métricas sean viables para la microempresa gastronómica. Esta matriz traduce la estrategia general de fortalecimiento de la competitividad en objetivos concretos, alineados con el control de gestión (Daft y Marcic, 2006).

Tabla 18.

Matriz de indicadores clave y metas por perspectiva del CMI

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador Clave (KPI)	Frecuencia de Medición	Meta (Sugerida)
Financiera	Maximizar la Rentabilidad y la Solvencia	Margen Bruto de Utilidad (%)	Mensual	Mantener un margen bruto al 60% de las ventas.
	Optimizar la Estructura de Costos	Costo de Materia Prima como % de las Ventas	Semanal	Reducir el % de Materia Prima en al menos 2 puntos porcentuales en 6 meses.
Clientes	Mejorar la Experiencia y Lealtad del Cliente	Tasa de Fidelización (Clientes Frecuentes %)	Trimestral	Aumentar la tasa de clientes frecuentes al 20% del total de transacciones.
	Asegurar la Satisfacción del Servicio	Índice de Satisfacción del Cliente (Escala 1-5)	Mensual	Obtener una calificación promedio de 4.5/5 en encuestas en línea o plataformas.
Procesos Internos	Aumentar la Eficiencia Operativa	Tiempo de Ciclo del Servicio (Minutos)	Semanal	Reducir el tiempo promedio de servicio

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador Clave (KPI)	Frecuencia de Medición	Meta (Sugerida)
				(pedido a entrega) en un 15%.
	Estandarizar y Controlar la Calidad de la Producción	Índice de Desperdicio de Inventario (Monetario %)	Semanal/Mensual	Mantener el valor del desperdicio por debajo del 3% de los costos totales.
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer las Habilidades Gerenciales y Financieras	Horas de Capacitación en Gestión/Finanzas (por empleado/año)	Trimestral	Garantizar 16 horas de formación anual en gestión financiera y control por parte del administrador.
	Modernizar la Infraestructura Tecnológica	Inversión en Tecnología (Digitalización) (% sobre las ventas)	Semestral	Invertir al menos el 2% de las ventas en software (POS integrado o inventario).

Nota: Elaboración propia de los autores con base en Kaplan y Norton (1997) y los resultados de la encuesta y entrevista (2025).

Figura 20.

Tablero de Control (Cuadro de Mando Integral). Resumen del estado de los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs).



Nota: este es un ejemplo de cómo se gestionaría el tablero de comando a partir de los indicadores, en un sistema de semaforización. Fuente: elaborado por los autores en Gemini AI.

Disponible en: <https://gemini.google.com/share/771cbf95cf27>

9.4 CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DEL CMI

El mapa estratégico es la herramienta que permite visualizar las relaciones de causa y efecto entre los objetivos definidos, para transformar los activos intangibles, como la capacitación y los procesos eficientes, en resultados tangibles (Kaplan y Norton, 2004). Este diseño se realiza al entender que el éxito financiero en las microempresas gastronómicas de Tuluá no se logra por acciones aisladas, sino por una cadena lógica que se cimienta en el aprendizaje y la gestión interna.

El modelo estratégico propuesto para el sector gastronómico en Tuluá establece la siguiente ruta de valor:

9.4.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los objetivos en esta perspectiva buscan superar la deficiencia en el liderazgo y la capacitación (Thornhill y Amit, 2003), identificada como una causa estructural del fracaso empresarial. La meta principal es la Profesionalización de la Gestión y la Adopción Digital. Para ello, los estudiantes proponen aumentar las Horas de Capacitación en Gestión/Finanzas y ejecutar la Inversión en Tecnología (digitalización). Estos elementos proporcionan las bases para el siguiente nivel.

9.4.2 Perspectiva de procesos internos

El fortalecimiento de la infraestructura y el talento (Perspectiva 1) permitirá a la microempresa Optimizar la Eficiencia Operativa y Estandarizar la Calidad. Al tener procesos documentados y usar herramientas de gestión (sistemas POS), se puede reducir el Tiempo de Ciclo del Servicio y mejorar el Índice de Desperdicio de Inventario. La mejora en los procesos internos es un inductor directo de la calidad percibida por el cliente.

9.4.3 Perspectiva del cliente

La eficiencia y la estandarización interna conducirán a Mejorar la Experiencia y Lealtad del Cliente. Esto se mide a través del aumento en la Tasa de Fidelización y la mejora en el Índice de Satisfacción. La lealtad es un factor clave que permite a las microempresas

de Tuluá diferenciarse en un "océano rojo" de competencia de precios (Solís y Escandón, 2018).

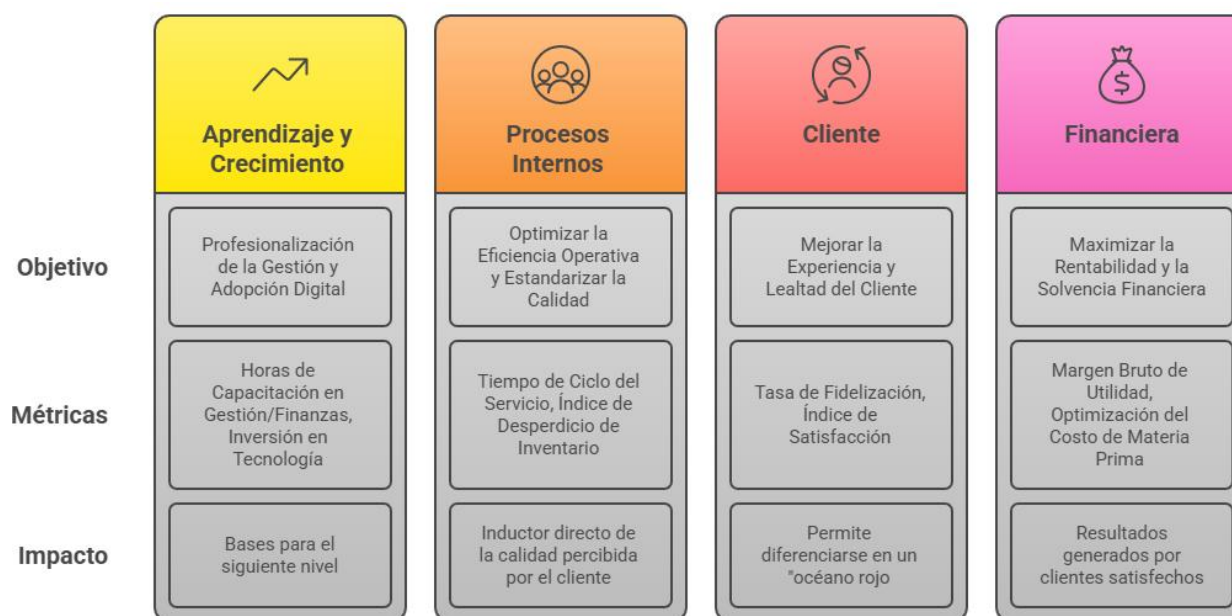
9.4.4 Perspectiva financiera

Los resultados generados por clientes más satisfechos y leales se traducen en la consecución del objetivo superior: Maximizar la Rentabilidad y la Solvencia Financiera. Este objetivo se mide directamente con el Margen Bruto de Utilidad y la Optimización del Costo de Materia Prima.

El mapa estratégico propuesto (figura 20), por lo tanto, visualiza cómo el control de la gestión financiera (parte del objetivo final) es imposible sin antes invertir en capacitación y tecnología, y sin optimizar los procesos centrales (Kaplan y Norton, 2000).

Figura 21.

Mapa estratégico del CMI



Fuente: elaboración propia.

9.5 CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

El desarrollo de este capítulo culminó con la establecimiento de los indicadores financieros clave y la construcción del mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral (CMI) para las microempresas del sector gastronómico de Tuluá. Este diseño se configura como una respuesta directa a las debilidades estructurales, como la informalidad administrativa y la alta presión de costos, previamente caracterizadas en el trabajo de campo.

Se priorizó la selección de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) que resultaran accionables y sostenibles para organizaciones de reducido tamaño, que busca alejarse de los modelos rígidos diseñados para grandes corporaciones (Coto y Molina, 2023). Dentro de la Perspectiva Financiera, el enfoque principal fue abordar el desafío de los Altos costos operativos, señalado por el 61.2% de los microempresarios como su principal obstáculo. Indicadores como el Margen Bruto de Utilidad y el Costo de Materia Prima como porcentaje de las ventas se establecieron para permitir un control de gestión riguroso, un factor determinante para el éxito de los restaurantes (Alzate et al., 2017).

El Mapa Estratégico traduce la estrategia de fortalecimiento de la competitividad en una secuencia lógica de causa y efecto, esencial para que el CMI funcione como un sistema de gestión y no simplemente como un tablero de control (Kaplan y Norton, 2004). El mapa se cimenta en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que busca mitigar la deficiencia más crítica del sector: la falta de formación. Dado que la mayoría de los negocios son jóvenes ("Infantes" o "Adolescentes") y que el 56.3% de los encuestados nunca ha recibido capacitación reciente, la inversión en Horas de Capacitación en Gestión/Finanzas se convierte en el motor que alimenta la estandarización de los Procesos Internos, lo cual, a su vez, está directamente relacionado con la prevención del fracaso empresarial en etapas tempranas (Thornhill y Amit, 2003).

En consecuencia, el diseño propuesto busca superar la informalidad en la toma de decisiones y el control manual de procesos (Atehortua y Salazar, 2017) al proporcionar

una estructura clara para el monitoreo. La implementación de este CMI ofrece a las microempresas gastronómicas de Tuluá un mecanismo para medir y alinear las operaciones diarias con objetivos de mediano y largo plazo, e incrementan su capacidad para generar utilidades y, fundamentalmente, al apuntar hacia la perdurabilidad empresarial en un entorno de alta competencia (Vélez et al., 2005).

10. PROPUESTA DE UN PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON ENFOQUE FINANCIERO, ORIENTADO AL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO DE TULUÁ

El presente capítulo propone un plan estructurado para que las microempresas gastronómicas de Tuluá puedan adoptar efectivamente el Cuadro de Mando Integral (CMI) diseñado en el Capítulo 9. Dado que la caracterización del sector reveló alta informalidad administrativa (67.0% usa control manual) y una crítica falta de formación gerencial (56.3% nunca ha recibido capacitación reciente), el propósito central de esta propuesta es ofrecer una guía práctica, simple y sostenible que traslade la estrategia del mapa estratégico a la operación diaria, para facilitar la medición de los indicadores financieros y operativos clave para aumentar la competitividad. La estructura de este capítulo se divide en la descripción de las fases del plan de implementación (con responsables, recursos y tiempos) y la formulación de recomendaciones estratégicas específicas para el sector.

10.1 ELABORACIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL CMI

Se ha diseñado un plan de implementación en cuatro fases progresivas. Este plan está ajustado a las limitaciones de recursos humanos y económicos de las microempresas, al priorizar la sencillez y la viabilidad, tal como sugieren Coto y Molina (2023).

La implementación se enfoca en superar la dependencia del control manual de procesos y en alinear la gestión financiera para mitigar el desafío principal de los altos costos operativos (61.2% de los microempresarios).

Tabla 19.

Plan de Implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Fase	Objetivo Principal	Tareas Clave	Responsable (Microempresa)	Recursos / Indicadores de Éxito	Tiempo Estimado
1. Fundamentación y Capacitación	Alinear la visión estratégica y superar la brecha de formación gerencial.	1. Socialización del Mapa Estratégico del CMI. 2. Capacitación intensiva en Gestión Financiera y Control de Gestión (dada la demanda del 61.2% y 50.5% respectivamente). 3. Definición de la meta de Margen Bruto de Utilidad (KPI).	Administrador / Propietario, con apoyo externo (Contador o consultor).	Manuales simplificados de CMI. 16 Horas de formación en gestión financiera. Compromiso formal de invertir en formación.	1 Mes
2. Digitalización y Estandarización	Automatizar la captura de datos y documentar procesos clave para el control interno.	1. Inversión e implementación de un sistema POS que se integre con la gestión de inventario y que supere el control manual (67.0%). 2. Documentación sencilla de los procesos	Administrador y Personal Operativo (Caja y Cocina).	Inversión mínima del 2% de las ventas en software. Procesos internos documentados (flujogramas simples).	2 Meses

Fase	Objetivo Principal	Tareas Clave	Responsable (Microempresa)	Recursos / Indicadores de Éxito	Tiempo Estimado
		operativos (compras, inventario, servicio).			
		3. Establecer el Índice de Desperdicio de Inventario (KPI) y el Tiempo de Ciclo del Servicio (KPI).			
3. Ejecución y Monitoreo Estratégico	Medir y analizar semanal o mensualmente los resultados de los KPI.	1. Recolección de datos automatizada (Margen Bruto, Costo de Materia Prima) a través del nuevo sistema POS. 2. Reunión mensual de desempeño para analizar la Matriz de Indicadores (Tabla 15). 3. Aplicación semanal del control preventivo y correctivo para ajustes inmediatos.	Administrador.	Reportes automáticos del sistema POS. Matriz de indicadores actualizada semanal/mensualmente.	Continuo (Mensual)
4. Evaluación y Proyección	Evaluar la efectividad del CMI y	1. Evaluación semestral de los objetivos de las	Administrador / Propietario.	Informe semestral de Evaluación del CMI. Metas	Semestral

Fase	Objetivo Principal	Tareas Clave	Responsable (Microempresa)	Recursos / Indicadores de Éxito	Tiempo Estimado
	reajustar la estrategia para garantizar la perdurabilidad empresarial.	cuatro perspectivas del CMI. 2. Ajuste de metas (ej. Tasa de Fidelización o Metas Financieras) según el desempeño. 3. Identificación de necesidades futuras de inversión (Tecnología o Expansión).		revisadas para el siguiente periodo.	

Fuente: Elaboración propia de los autores con base en Kaplan y Norton (1997), Granda (1993) y los resultados del trabajo de campo (2025).

10.2 FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

Con base en el diagnóstico que identifica la informalidad, la juventud de los negocios y la alta competencia como factores limitantes, se formulan las siguientes recomendaciones estratégicas dirigidas a las microempresas gastronómicas de Tuluá:

10.2.1 Recomendación sobre control de gestión y costos

La gestión de los Altos costos operativos (principal desafío, 61.2%) debe ser el foco del CMI. Los investigadores recomiendan la implementación rigurosa del indicador Costo de Materia Prima como % de las Ventas, midiéndolo semanalmente para ejercer un control preventivo (Granda, 1993). La gerencia debe utilizar la estandarización de porciones y el control de inventarios como herramientas permanentes para minimizar el Índice de Desperdicio de Inventario. Alzate et al. (2017) señalan que el control de costos es una variable determinante para el éxito de los restaurantes, y la formalización de este proceso es indispensable para alcanzar la meta del Margen Bruto de Utilidad.

10.2.2 Recomendación sobre formación y liderazgo

Dada la alta concentración de empresas "Infantes" o "Adolescentes" y el hallazgo de que el 56.3% nunca ha recibido capacitación en gestión, se insiste en que la inversión en conocimiento es el motor de la estrategia. Es crucial que los administradores y propietarios prioricen la formación en Gestión Financiera (área de mayor interés con 61.2%) y Control de Gestión. Thornhill y Amit (2003) asocian las deficiencias en el liderazgo y la dirección con el fracaso de las empresas jóvenes. La meta de 16 horas de formación anual no debe ser opcional, sino el primer paso para la perdurabilidad empresarial (Vélez et al., 2005).

10.2.3 Recomendación sobre digitalización de procesos

Para superar la informalidad operativa y la dependencia del control manual (67.0%), se recomienda enfocar la inversión tecnológica en sistemas que integren la venta (POS) con el inventario. Mejía y Estrada (2018) destacaron la importancia de los sistemas informáticos para obtener ventajas competitivas. La digitalización de la información

permite a la gerencia obtener datos estructurados y oportunos, para dejar atrás las limitaciones de la contabilidad financiera tradicional para la toma de decisiones estratégicas (Salvador, 1998), lo que permite así el monitoreo efectivo del CMI.

10.2.4 Recomendación sobre estrategias de cliente

Se aconseja a las microempresas migrar de la dependencia exclusiva en Promociones y descuentos (usada por el 77.7%), la cual perjudica los márgenes financieros (Boned y Bagur, 2006), hacia estrategias enfocadas en la calidad del servicio y la experiencia (Alzate et al., 2017). Esto se logra mediante la medición constante de la satisfacción del cliente (Índice de Satisfacción del Cliente) y la implementación de programas de lealtad más estructurados que la simple reducción de precios, para buscar diferenciarse en el "océano rojo" de competencia de Tuluá (Solís y Escandón, 2018).

10.3 CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

La propuesta de implementación se enfoca estratégicamente en superar las deficiencias estructurales diagnosticadas en la fase de campo. El plan aborda directamente el desafío más apremiante del sector, que son los Altos costos operativos (61.2% de las menciones), mediante la integración de KPI financieros rigurosos en las fases de monitoreo, lo cual es fundamental para el éxito de los restaurantes (Alzate et al., 2017). Asimismo, el plan prioriza la superación de la informalidad administrativa y operativa. Se establece una fase de digitalización y estandarización que exige la adopción de herramientas digitales (como sistemas POS integrados) y la documentación de procesos, un paso esencial para dejar atrás el control manual (67.0% de los negocios) e implementar una contabilidad de gestión moderna capaz de proporcionar información útil para la toma de decisiones estratégicas (Salvador, 1998).

Finalmente, el factor habilitador clave del plan reside en la formación y liderazgo. La implementación arranca con una fase dedicada a la capacitación en Gestión Financiera (área de interés para el 61.2% de los encuestados). Esta inversión en el activo intangible del conocimiento y la profesionalización del liderazgo busca mitigar la causa estructural

de fracaso en empresas jóvenes, las cuales son la gran mayoría en la muestra (Thornhill y Amit, 2003). Al proporcionar esta estructura de control, el CMI ofrece a las microempresas gastronómicas de Tuluá un camino organizado para alinear sus operaciones diarias con objetivos de mediano plazo, lo que es imprescindible para incrementar su capacidad competitiva y apuntar a la perdurabilidad empresarial (Vélez et al., 2005).

11. CONCLUSIONES

El desarrollo de esta investigación permitió dar cumplimiento al objetivo general de diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) con enfoque financiero para fortalecer la competitividad de las microempresas gastronómicas de Tuluá. A continuación, se presentan las conclusiones derivadas de cada uno de los objetivos específicos formulados.

En cumplimiento del primer objetivo específico, referente a la evolución histórica del CMI, se concluye que esta herramienta ha dejado de ser exclusiva de las grandes corporaciones para convertirse en un instrumento viable para las microempresas. La revisión teórica demostró que, si bien el modelo original de Kaplan y Norton era complejo, su aplicación en pequeñas organizaciones es exitosa cuando se prioriza la flexibilidad y la sencillez. Como señalan Coto y Molina (2023), para que el CMI funcione en este tipo de negocios, no se deben replicar modelos rígidos, sino adoptar un número limitado de indicadores que sean accionables y sostenibles, lo que permite transformar la gestión empírica en una administración estratégica.

Respecto al segundo objetivo específico, orientado a caracterizar los factores de competitividad, se concluye que las microempresas gastronómicas de Tuluá presentan una alta vulnerabilidad financiera y administrativa. Los resultados evidenciaron que el 83.5% de los negocios son "Infantes" o "Adolescentes", una etapa que según Berger y Udell (1998) conlleva un alto riesgo de fracaso. Además, se identificó que la competitividad está limitada principalmente por la informalidad, dado que el 67.0% de los empresarios utiliza controles manuales, y por la presión de los "Altos costos operativos", señalados por el 61.2% como su mayor desafío financiero. Esto confirma lo planteado por Alzate et al. (2017) sobre cómo la falta de control de costos es determinante para la supervivencia en este sector.

En cuanto al tercer objetivo específico, que buscaba establecer los indicadores y el mapa estratégico, se determinó que la estrategia financiera debe cimentarse en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. El diseño del mapa estratégico reveló que, para mejorar la rentabilidad (medida a través del margen bruto y el costo de materia prima), es indispensable invertir primero en la capacitación del personal y en tecnología. Dado que el 56.3% de los encuestados nunca ha recibido formación reciente, se concluye que la profesionalización de la gestión es el inductor clave que permitirá estandarizar los procesos internos y, como consecuencia, maximizar la solvencia financiera, alineándose con la lógica de causa y efecto propuesta por Kaplan y Norton (2004).

Finalmente, en respuesta al cuarto objetivo específico sobre el plan de implementación, se concluye que la adopción del CMI debe ser un proceso gradual y estructurado en fases. La propuesta diseñada establece que, antes de medir indicadores complejos, las microempresas deben superar la informalidad operativa mediante la digitalización básica (sistemas POS) y la formación gerencial. Tal como sugieren Vélez et al. (2005), la perdurabilidad empresarial no depende solo del mercado, sino de la capacidad interna de gestión; por ello, el plan de implementación se configura como una hoja de ruta práctica para que los microempresarios de Tuluá transiten desde el control manual hacia una gestión basada en datos que asegure su sostenibilidad en el tiempo.

12.RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones son diseñadas con el fin de ser alcanzables para las microempresas del sector gastronómico de Tuluá, buscan mitigar la alta informalidad y la presión de costos identificadas en el estudio.

Se recomienda implementar la medición semanal del indicador costo de materia prima como % de las ventas para ejercer un control preventivo (Granda, 1993). Esta acción es fundamental para gestionar el principal desafío del sector, los altos costos operativos (61.2% de los microempresarios), y para asegurar que el valor del desperdicio de inventario se mantenga por debajo de la meta del 3% de los costos totales.

Dada la deficiencia en la formación (56.3% nunca ha recibido capacitación reciente), es crucial que los propietarios y administradores garanticen 16 horas de formación anual enfocada en Gestión Financiera y Control de Gestión. La inversión en conocimiento es el motor que previene el fracaso empresarial en etapas tempranas (Thornhill y Amit, 2003).

Para superar la dependencia del control manual (67.0% de los negocios), se recomienda enfocar la inversión tecnológica en un sistema Punto de Venta (POS) que se integre con la gestión de inventario. Esta digitalización facilita la obtención de datos estructurados y oportunos (Salvador, 1998), al permitir el monitoreo efectivo del CMI.

Se aconseja migrar de la dependencia exclusiva en promociones y descuentos (utilizada por el 77.7%), que perjudica los márgenes (Boned y Bagur, 2006), hacia estrategias que fortalezcan la calidad del servicio (Alzate et al., 2017). Esto requiere la medición constante de la satisfacción del cliente, al superar la inconsistencia actual donde el 66% evalúa la satisfacción "Algunas veces" o "Rara vez".

El administrador debe utilizar la matriz de indicadores del CMI (Tabla 15) de forma mensual para alinear las operaciones diarias con el objetivo final de Maximizar la

Rentabilidad y Solvencia Financiera. Esta práctica de control de gestión sistemática asegura que los esfuerzos en procesos internos y aprendizaje se traduzcan en resultados financieros tangibles (Kaplan y Norton, 2004).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, H. (2016). Desarrollo empresarial en Colombia. Obtenido de Universidad EAFIT:
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11497/Hector_AcevedoBedy_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Alcaldía Municipal de Tuluá. (2021). Tuluá datos 2021. Obtenido de <https://tulua.gov.co/tulua-datos-2021/>
- Altman, E. I. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589-609.
<https://doi.org/10.2307/2978933>.
- Alzate, A., Mejía, V., y Troncoso, M. (2017). Aproximación a las variables que inciden en el éxito y en el fracaso de los restaurantes con alguna especialidad en carnes de la ciudad de Pereira. Obtenido de Universidad Católica de Pereira. Programa de Administración de Empresas:
<https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/4859/1/DDMAE67.pdf>
- Alzate, J. (2018). Éxito y fracaso empresarial: Un abordaje desde la gestión gerencial en el sector gastronómico vallecaucano [Tesis de maestría, Universidad del Valle].
- Alzate, J., y González, A. (2021). El impacto del mercadeo gastronómico en los restaurantes típicos de Cali [Trabajo de grado, Universidad del Valle].
- ANDI. (2023). La Cámara del Sector Gastronómico de la ANDI manifiesta su preocupación por los impactos negativos que el Proyecto de Reforma Laboral representaría para este sector. Obtenido de Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI: <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17428-la-camara-del-sector-gastronomico-de-la>
- Ángel Suarez, A.E., y Montes Hoyos, C.A. (2022). Análisis correlacional de las competencias gerenciales y la gestión financiera en las microempresas del sector restaurantero de la ciudad de Sincelejo [Tesis de maestría, Universidad de Sucre].
- Arias García, C. (2019). Supervivencia empresarial a partir del estudio de caso de una MIPYME exitosa [Trabajo de especialización, Corporación Universitaria Minuto de Dios].

- Arias-Solarte, J. P. (2020). Paliar el atraso. Tuluá, una ciudad progresista (1910-1948). *HiSTOReLo. Revista de Historia Regional y Local*, 12(24), 147–182. <https://doi.org/10.15446/historelo.v12n24.80762>
- Atehortua Ramírez, H. (2018). Diseño de un modelo práctico para la gestión y control financiero en restaurantes de Tuluá [Trabajo de grado, Universidad del Valle].
- Berger, A., y Udell, G. (1998). The economics of Small Business Finance: the roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *ournal of Banking y Finance*(22), 613-673. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0378426698000387?token=82F63EBCF0BE67EF6E97E37E972924C60161CA7202BEB47A36301AD7FDA69112B65F58ADC94B6E106E05AD6279E65D30&originRegion=us-east-1&originCreation=20220922225252>
- Besley, S., y Brigham, E. (2001). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: McGraw Hill. Obtenido de https://issuu.com/cengagelatam/docs/besley_issuu_d7e6365df5af78
- Betto, F., Sardi, A., Garengo, P., y Sorano, E. (2022). The Evolution of Balanced Scorecard in Healthcare: A Systematic Review of Its Design, Implementation, Use, and Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 10291.
- Boned, J., y Bagur, L. (2006). Contabilidad y control de gestión. Una perspectiva histórica. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 103-127. Obtenido de https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3781/DI_39_Admon_Aproximacion_web.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Calderón, L., Vélez, M., y Caro, M. (2017). Alimentos, legislación y calidad. Normatividad Colombiana en Alimentos. Obtenido de Grupo de Estudio en Gerencia de Servicios de Alimentación y Nutrición a Colectividades. Universidad de Antioquia: <https://portal.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/694ebffc-87be-4ca0-b055-f8ea457f3d6e/ALIMENTOS%2C+LEGISLACI%C3%93N+Y+CALIDAD.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mDuBtxW>
- Calvo, G. (2002). Tamaño, antigüedad y fracaso empresarial. Obtenido de AECA: https://www.uv.es/catedra-aeca/workshop/files/files/SP1_Calvo_Garcia_Madrid.pdf

- Cámara de Comercio de Tuluá. (2024). Comportamiento empresarial Tuluá. Obtenido de Cámara de Comercio de Tuluá: https://camaratulua.org/es/api-gs_documentos-downloadDocumentosPortal-194
- Cámara de Comercio de Tuluá. (2025). Tuluá presenta proyectos estratégicos para el desarrollo del municipio en la Cámara de Comercio Tuluá. Obtenido de Cámara de Comercio de Tuluá: <https://camaratulua.org/es/tulua-presenta-proyectos-estrategicos-para-el-desarrollo-del-municipio-en-la-camara-de-comercio-tulua-EV661>
- Cardona, M., y Cano, C. (2005). Ciclo de vida y localización espacial de las firmas en Colombia: algunos elementos para la conceptualización. *Revista Universidad EAFIT*, 41(137), 44-59. Obtenido de Observatorio de la Economía Latinoamericana: <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17175/document%20-%202020-08-15T160931.364.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Castillo, J.D. (2020). Propuesta de diseño de un cuadro para la gestión estratégica en restaurantes de Cali [Tesis de maestría, Universidad del Valle].
- Congreso de Colombia. (1979). Ley 9 de 1979. Obtenido de Diario Oficial No. 35308, del 16 de julio de 1979: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf
- Córdova, J. (2008). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión. Editorial McGraw-Hill.
- Correa, J. (2020). Factores gerenciales y su influencia en la supervivencia empresarial [Tesis de posgrado, Universidad Santiago de Cali].
- Coto Corrales, E., y Molina Villalobos, A. (2023). Gestión del cuadro de mando integral para pequeñas y medianas empresas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(3), 1260-1277.
- Daft, R., y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración* (Cuarta ed.). México: Thomson.
- De Geuser, F., Mooraj, S., y Oyon, D. (2009). Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93-122.

- Deakin, E. B. (1972). A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure. *Journal of Accounting Research*, 10(1), 167-179. <https://doi.org/10.2307/2490225>.
- Dierickx, I., y Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Drucker, P. (1986). *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*. Obtenido de Nueva York: Harper y Row: <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4735/1/Management%20-%20Tasks%2C%20Responsibilities%2C%20Practices.pdf>
- Fama, E. F., y Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(2).
- Feroze, B., Nafees, B., Ahmad, N., y Zahid, M. (2022). Implementation of Balanced Scorecard and Financial Performance of SMEs. *Multicultural Education*, 8(3), 310-319.
- Foman. (2021). Legislación de Alimentos en Colombia. Obtenido de Formación de Manipuladores de Alimentos: <https://foman.com.co/legislacion-alimentos-colombia/>
- Galán, J., y Torres, L. (2017). El fracaso empresarial en Colombia: aproximación a través del modelo de Fulmer. *Civilizar de empresa y economía*, 13(1), 147-173. Obtenido de <https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/ceye/article/view/1085/889>
- Galán, L. (2016). El fracaso empresarial en Colombia [Trabajo de grado, Universidad del Valle].
- Giraldo, J. (2019). Los tres factores que aumentan el fracaso de los emprendedores en Colombia. Obtenido de Diario La República: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/los-tres-factores-que-aumentan-el-fracaso-de-los-emprendedores-en-colombia-2846985>
- González Bonilla, D.S. (2018). Estudio de factibilidad para la creación de un restaurante de comida típica vallecaucana en Santiago de Cali [Trabajo de grado, Universidad del Valle].
- Granda, E. (1993). Control Organizacional. *Quipukamayoc*, 15(29), 51-62. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/6067>
- Guevara, J. (2020). Paladar Vallecaucano: Una aproximación a las prácticas alimentarias de Santiago de Cali [Tesis de maestría, Universidad del Valle].

- Gumbus, A., y Lussier, R. N. (2006). Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 407-425.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., y Babbista, P. (2014). Metodología de la investigación (Sexta ed.). México: McGraw Hill.
- Innpulsa Colombia. (2020). Factores determinantes de supervivencia y exportación de las empresas colombianas. Informe técnico. Innpulsa Colombia.
- Invima. (2010). Plan Estratégico 2011-2014. Obtenido de Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos: https://www.invima.gov.co/documents/20143/854795/plataforma-estrategica_2011-2014.pdf/d36fe41a-5dbf-8c75-4e2b-bbb86a176987
- Itami, H., y Roehl, T. (1991). Mobilizing Invisible Assets. Harvard University Press.
- Jensen, M. J., y Meckling, W. R. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- JLP Global. (2025). Cluvi revela las tendencias gastronómicas en Colombia para 2025. Obtenido de JLP Global: <https://www.jlp-global.com/news-cluvi-revela-las-tendencias-gastronomicas-en-colombia-para-2025/>
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard (Working Paper 10-074). Harvard Business School.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2000). Cuadro de Mando Integral (2ª ed.). Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1997). Cuadro de mando integral (The Balance Score Card). Barcelona: Editorial Gestión 2000. Obtenido de <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/balance-scorecard.pdf>
- Kaplan, R., y Norton, D. (1997). Cuadro de mando integral (The Balance Score Card). Editorial Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Obtenido de

<https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>

- Lane, S., y Schary, M. (1991). Understanding the business failure rate. *Contemporary Economic Policy*, 9(4), 93-105. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1465-7287.1991.tb00353.x>
- Lara, M., González, P., y Rodríguez, A. (2021). Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión de una pequeña empresa en el Perú. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 5(18), 53-69.
- Lerma, H. (2007). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Lombo Dorado, A.M., y Lombo Dorado, D.F. (2020). Análisis descriptivo de la supervivencia de empresas en Cali [Trabajo de grado, Universidad ICESI].
- Lorca, P., y García, J. (2005). ¿Cómo avanzar en la investigación empírica en contabilidad de gestión? *Observatorio Iberoamericano*(2), 1-16. Obtenido de http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_2/Pedro%20Lorca%20Fern%C3%A1ndez%20y%20Julita%20Garc%C3%ADa%20D%C3%ADez.pdf
- Mahoney, J. T., y Pandian, J. R. (1992). The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., y Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221-244.
- Marín, D. (2005). La enseñanza de las teorías de la Administración: limitantes epistémicos y posibilidades pedagógicas. *Innovar, Revista de ciencias administrativas y sociales*, 43-58. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n26/v15n26a03.pdf>
- Markman, G., y Gartner, W. (2002). The Effects of Hyper Growth on Firm Profitability. *The Journal of Private Equity*, 5(4), 58-67. Obtenido de <https://www.researchgate.net/profile/Gideon->

Markman/publication/237081017_The_Effects_of_Hyper_Growth_on_Firm_Profitability/links/5567322208aeab77721ea3fd/The-Effects-of-Hyper-Growth-on-Firm-Profitability.pdf?origin=publication_detail&_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7

Martínez, C. (2002). Neoinstitucionalismo y Teoría de Gestión. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*(19), 9-16. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/36292/23953-87022-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=M%C3%A1s%20all%C3%A1%20del%20concepto%20management,social%20caracterizado%20por%20la%20incertidumbre>.

Mejía, M. (2018). Integración de los algoritmos KNN en la gestión de relaciones con clientes en el sector restaurante en Tuluá [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia].

Méndez, C. (2008). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Editorial Limusa.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2019). Resolución 2184 de 2019. Obtenido de Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible: <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/08/resolucion-2184-de-2019.pdf>

Ministerio de la Protección Social. (2005). Resolución 5109 de 2005. Obtenido de Diario Oficial 13 : <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion%205109%20de%202005.pdf>

Ministerio de la Protección Social. (2007). Decreto 1500 de 2007. Obtenido de Diario Oficial No. 46618: <https://corponarino.gov.co/expedientes/juridica/2007decreto1500.pdf>

Ministerio de la Protección Social. (2015). Resolución 719 de 2015. Obtenido de Diario Oficial No. 49452: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-0719-de-2015.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). Resolución 2674 de 2013. Obtenido de Diario Oficial No. 48862:

- <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>
- Ministerio de Transporte. (2004). Resolución 2505 de 2004. Obtenido de Diario Oficial No. 45663: https://web.mintransporte.gov.co/jspui/bitstream/001/3868/1/Resolucion_2505_2004.pdf
- Montenegro Fuentes, L.F. (2020). Dinámica y supervivencia empresarial: Un análisis para la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cali, 2010-2018 [Trabajo de grado, Universidad del Valle].
- Montoya, M. (2020). Percepción de la calidad en restaurantes de comida típica vallecaucana en Cali [Tesis de grado, Universidad del Valle].
- Morales, Daniela (2018). Determinantes de la supervivencia de las mipymes en el mercado en la provincia de Imbabura. Universidad Técnica del Norte. Tesis Ingeniería en Economía Mención Finanzas. <https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/8598>
- Niven, P. R. (2003). Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies. John Wiley y Sons.
- Ortíz, C., y Fajardo, Z. (2024). Desarrollo estratégico del sector turístico del municipio de Tuluá para el 2025. Tuluá: Unidad Central del Valle del Cauca. Obtenido de <https://repositorio.uceva.edu.co/bitstream/handle/20.500.12993/4703/TG-zortiz-cestupinan.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Otoya Fischer, E., y Garivelly Cardona, J.D. (2021). Desafíos y aprendizajes de las crisis en el sector gastronómico [Trabajo de grado, Universidad ICESI].
- Penrose, E. T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. Wiley.
- Pérez Espés, C., Víctor Ponce, P., Romero Fúnez, D. y Cervera Oliver, M. (2022). ¿Qué factores afectan a la supervivencia y éxito empresarial de las pymes en épocas de crisis? Revista de Contabilidad y Tributación. CEF, 470, 109-134. <https://revistas.cef.udima.es/index.php/RCyT/article/view/7567>
- Peters, T., y Waterman, R. (1983). In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies. Administrative Science Quarterly, 6(4), 621-624. doi:10.2307/2393015

- Pineiro, A. (2020). Recursos TIC y supervivencia empresarial en restaurantes [Tesis de posgrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia].
- Presidencia de la República de Colombia. (2002). Decreto 60 de 2002. Obtenido de Diario Oficial 44.686 de enero 24 de 2001: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%200060%20DE%202002.pdf
- Presidencia de la República de Colombia. (2014). Decreto 539 de 2014. Obtenido de Departamento Administrativo de la Función Pública: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=57016
- Quesado, P., Aibar-Guzmán, B., y Lima Rodrigues, L. (2022). Balanced Scorecard: A Systematic Literature Review and Future Research Issues. *FIIB Business Review*, 11(2), 147-161.
- Rappi Partners México. (2025). Evolución y Tendencias de la Industria Gastronómica en Colombia. Obtenido de Rappi: <https://merchants.rappi.com/es-co/industria-gastronomica-colombia>
- Resolución 666 de 2020. (2020). Resolución 666 de 2020. Obtenido de Diario Oficial No. 51295: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20666%20de%202020.pdf
- Restrepo, L. (2009). Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas. Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3781/DI_39_Admon_Aproximacion_web.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Rivera, H. (2010). Éxito, fracaso y entrepreneurship. Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad Empresarial. CEEP, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. GIPE, Facultad de Administración, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3297/%c3%89xito.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

- Rivera, H. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle, 28(47), 103-113. Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/6535/1/perdurabilidad%20empresarial.pdf>
- Rodríguez, J., y Martínez, L. (2015). Implementación del cuadro de mando integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura. Revista de Administración de Empresas, 12(2), 45-62.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., y Jordan, B. D. (2010). Fundamentos de Finanzas Corporativas. McGraw-Hill.
- Ross, S., Westerfield, R., y Jaffe, J. (2010). Finanzas Corporativas (Novena ed.). McGRRAW-HILL.
- Sáez, Á., Fernández, A., y Gutiérrez, G. (2004). Contabilidad de Costos y Contabilidad de Gestión. Madrid: McGraw Hill. Obtenido de <https://dokumen.pub/qdownload/contabilidad-de-costes-y-contabilidad-de-gestion-2a-ed-9788448170929-844817092x-9788448170943-8448170946.html>
- Salvador, L. (1998). La contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones. Obtenido de Universidad de Zaragoza: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/229732.pdf
- Solano, C. (2010). Factores de supervivencia y PYMES. Universidad de Cuenca.
- Solís, J., y Escandón, D. (2018). Descripción de los principales factores que inciden en la supervivencia de los establecimientos de alimentos en Cali [Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Occidente].
- Superintendencia de Sociedades. (2012). Causas de la insolvencia empresarial. Obtenido de Edición No. 4: https://www.supersociedades.gov.co/prensa/Documentos_publicaciones/4-Causas-de-la-Insolvencia-en-Colombia.pdf
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
- Thornhill, S., y Amit, R. (2003). Learning About Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View. Organization Science, 14(5), 497-509. doi:10.1287/orsc.14.5.497.16761

- Thornhill, S., y Amit, R. (2003). Learning About Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View. *Organization Science*, 14(5), 497-509. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.5.497.16761>.
- Usman, A., Mediaty, y Liwan, N. A. (2023). A Systematic Literature Review: the Role of Balanced Scorecard in Performance Measurement for Corporate Sustainability. *Journal of Finance and Business Digital*, 2(4), 463-484.
- Valencia, G., y Gutiérrez, L. (2018). Estructura de la cadena de valor del sector gastronómico en Cali [Trabajo de grado, Pontificia Universidad Javeriana].
- Van Horne, J. C., y Wachowicz, J., Jr. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Pearson Educación.
- Vélez, Á., Restrepo, L., Garzón, M., y Méndez, C. (2005). Protocolo de investigación, Grupo de Perdurabilidad Empresarial. Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Vélez, A., Restrepo, L., Garzón, M., y Méndez, C. (2005). Protocolo de investigación. Grupo de Perdurabilidad. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Villota, M.L. (2021). Evaluación del desempeño financiero en los restaurantes de comida típica vallecaucana [Tesis de maestría, Universidad del Valle].
- Zacca, R., y Alhoqail, R. A. (2021). Customer satisfaction and firm performance in the service industry: The mediating role of customer loyalty. *Journal of Business Research*, 132, 40-48.
- Zambrano, G. (2018). Determinantes de la supervivencia empresarial: Un análisis para el sector alimentos en Cali [Trabajo de grado, Universidad del Valle].

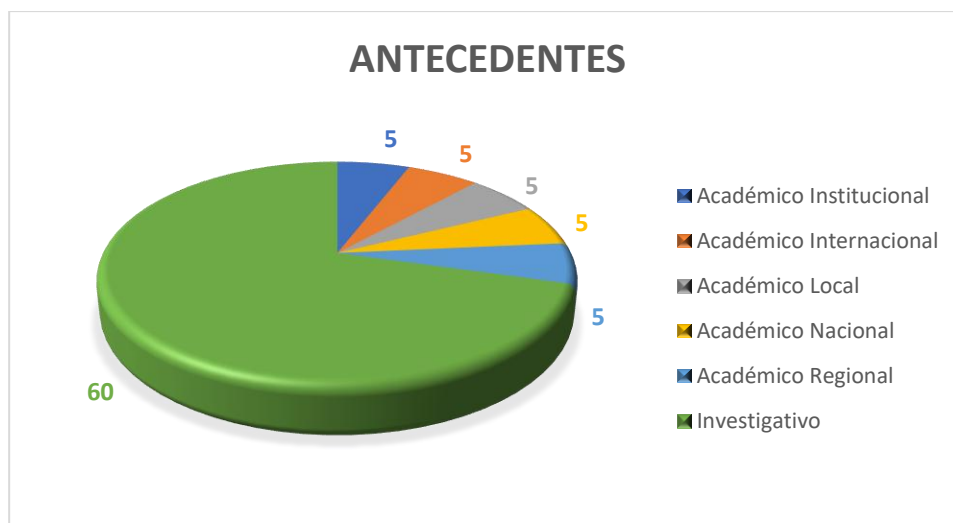
BIBLIOMETRÍA

Para la elaboración del estado del arte se realizó una búsqueda en repositorios académicos como Redalyc, Scopus, Scielo y Google Académico, se utilizaron diferentes ecuaciones de búsqueda a partir de palabras clave como supervivencia empresarial, perdurabilidad empresarial, gestión, control de gestión, contabilidad de gestión, entre otros.

Según lo anterior, el estado del arte que se presentará a continuación tiene en cuenta un total de 85 referencias bibliográficas, divididas entre antecedentes académicos de tipo institucional, internacional, local, nacional y regional, así como antecedentes investigativos, específicamente artículos de investigación (ver gráfico 1).

Gráfico 1.

Composición de las referencias bibliográficas



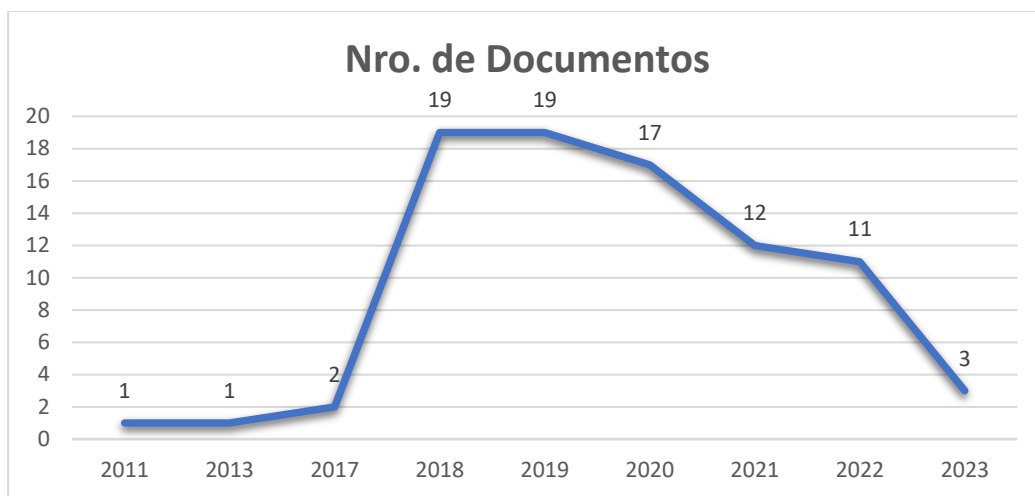
Fuente: gráfico del autor

Por año, los antecedentes consultados estuvieron concentrados principalmente en el 2018 y 2019, aunque se consultaron algunos desde el año 2011, 2013 y 2017. Se

observa que la cantidad de documentos encontrados decreció luego del 2019 hasta lo corrido del 2023 (ver gráfico 2).

Gráfico 2.

Número de documentos por año



Fuente: gráfico del autor

ANEXOS

Anexo A. Resultados encuestas a microempresas del sector gastronómico del municipio de Tuluá.

Sección 1: Datos Generales del Encuestado

1. ¿Cuánto tiempo lleva en operación su negocio?

a) Menos de 1 año	6	5,8%
b) Entre 1 y 3 años	86	83,5%
c) Entre 4 y 7 años	11	10,7%
Total general	103	100,0%

2. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

a) 1-3	53	51,5%
b) 4-6	50	48,5%
Total general	103	100,0%

3. ¿En qué zona de Tuluá se encuentra su negocio?

a) Centro	22	21,4%
b) Zona comercial	46	44,7%
c) Periférica	29	28,2%
Carrera 40	6	5,8%
Total general	103	100,0%

Sección 2: Perspectiva Financiera

4. ¿Cómo califica la rentabilidad actual de su negocio?

b) Baja	23	22,3%
c) Moderada	80	77,7%
Total general	103	100,0%

5. ¿Lleva un control detallado de ingresos y egresos?

a) Sí, con software contable	17	16,5%
b) Sí, pero manualmente	69	67,0%
c) No llevo un control detallado	17	16,5%
Total general	103	100,0%

6. ¿Cuál considera que es el principal desafío financiero que enfrenta su empresa?

a) Falta de liquidez	17	16,5%
b) Altos costos operativos	63	61,2%
c) Baja rentabilidad	6	5,8%
d) Dificultad para acceder a crédito	17	16,5%
Total general	103	100,0%

7. ¿Ha solicitado financiación externa para su negocio en el último año?

a) Sí, y fue aprobada	28	27,2%
b) Sí, pero fue rechazada	23	22,3%
c) No lo he intentado	46	44,7%
d) No lo necesito	6	5,8%
Total general	103	100,0%

Sección 3: Perspectiva del Cliente

8. ¿Cuenta con estrategias para fidelizar a sus clientes?

a) Sí, promociones y descuentos	80	77,7%
b) Sí, programas de fidelización	11	10,7%
c) No aplico estrategias	6	5,8%
d) No estoy seguro	6	5,8%
Total general	103	100,0%

9. ¿Con qué frecuencia evalúa la satisfacción de sus clientes?

a) Siempre	24	23,3%
b) Algunas veces	34	33,0%
c) Rara vez	34	33,0%
d) Nunca	11	10,7%
Total general	103	100,0%

10. ¿Considera que ha habido cambios en las preferencias de sus clientes en los últimos años?

a) Sí, significativos	40	38,8%
b) Sí, pero leves	57	55,3%
c) No ha habido cambios	6	5,8%

Total general	103	100,0%
---------------	-----	--------

Sección 4: Perspectiva de Procesos Internos

11. ¿Cuenta con procesos documentados para la operación diaria (compras, inventario, atención al cliente, etc.)?

a) Sí, todos	34	33,0%
b) Solo algunos	34	33,0%
c) No están documentados	29	28,2%
d) No existen procesos definidos	6	5,8%
Total general	103	100,0%

12. ¿Qué herramienta utiliza para controlar sus procesos operativos?

a) Software especializado	23	22,3%
b) Hojas de cálculo/manual	69	67,0%
c) No utilizo ninguna	11	10,7%
Total general	103	100,0%

13. ¿Con qué frecuencia evalúa el desempeño operativo de su negocio?

a) Semanalmente	40	38,8%
b) Mensualmente	52	50,5%
c) Trimestralmente	6	5,8%
d) Nunca	5	4,9%
Total general	103	100,0%

Sección 5: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

14. ¿Usted o su equipo han recibido capacitación reciente en gestión empresarial o herramientas digitales?

a) Sí, en los últimos 6 meses	17	16,5%
b) Sí, en el último año	11	10,7%
c) Más de un año	17	16,5%
d) Nunca	58	56,3%
Total general	103	100,0%

15. ¿Está interesado en recibir formación en alguna de las siguientes áreas?

a) Gestión financiera	63	61,2%
b) Marketing digital	74	71,8%
c) Atención al cliente	46	44,7%
d) Control de gestión	52	50,5%

16. ¿Considera que la falta de formación en gestión afecta el crecimiento de su negocio?

a) Sí, significativamente	53	51,5%
b) Sí, en algunos aspectos	50	48,5%
Total general	103	100,0%