



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

**DESARROLLO DE BALANCED SCORECARD PARA UNA PYME QUE
COMERCIALIZA INSUMOS DE REPOSTERÍA**

Tesina de Grado presentada por:

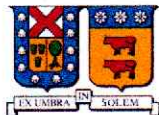
Emilio José Arenas Huerta

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Profesor Mg. Miguel Acevedo Müller

Diciembre 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☐ Memoria o trabajo de título; ☒ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: DESARROLLO DE BALANCE SCORECARD PARA UNA PYME QUE COMERCILIZA INSUMOS DE REPOSTERÍA

Nombre del candidato(a): Emilio José Arenas Huerta

Carrera / Grado: MBA

Campus: Santiago Vitacura ; **Departamento:** Dirección de postgrado

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Miguel Acevedo Müller, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO** contiene información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 29-12-2025

; Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 29-12-2025

; Firma:

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

TITULO DE TESINA: “DESARROLLO DE BALANCED
SCORECARD PARA UNA PYME QUE
COMERCILIZA INSUMOS DE
REPOSTERÍA”

AUTOR: Emilio José Arenas huerta

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES:

COMISIÓN DE TESINA:

Miguel Acevedo Müller , **Profesor Guía**
Macarena Gatica, **Profesor Co-Referente Interno.**
René Romo, **Profesor Externo**

Santiago, Diciembre 2025



Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Emilio José Arenas Huerta.

Fecha: 29-12-2025

Resumen Ejecutivo

La presente tesina desarrolla un Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de gestión estratégica para la pyme Repostería Génesis, dedicada a la venta de insumos de repostería. A pesar de su crecimiento sostenido en sus más de cinco años de operación, la empresa enfrenta debilidades críticas: falta de gestión estratégica formal, ausencia de control en inventarios y ventas, carencia de marketing, una política de precios improvisada y escasa digitalización. Estas limitaciones afectan su competitividad en un mercado altamente dinámico y competitivo.

El problema central identificado es la inexistencia de un sistema integral que traduzca la misión y visión de la pyme en objetivos claros y medibles. Para solucionarlo, se propone la implementación de un Balanced Scorecard que alinee la estrategia con la operación diaria y permita monitorear el desempeño de manera integral.

La investigación se apoyó en herramientas de diagnóstico estratégico —PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, FODA y Cadena de Valor— que evidenciaron riesgos como la alta rivalidad competitiva, el poder de clientes y proveedores, y la falta de control interno, junto con oportunidades en tendencias de consumo saludable y digitalización de canales.

El diseño del Balanced Scorecard se estructuró en seis fases: preparación y diagnóstico; definición de misión, visión y objetivos; diseño del mapa estratégico; selección de indicadores (KPIs); implementación y comunicación; y finalmente, seguimiento, retroalimentación y ajuste. Estas etapas permiten traducir la estrategia en objetivos, indicadores y metas concretas, respaldados por iniciativas de acción.

Los resultados esperados se orientan a mejorar la rentabilidad y control financiero, fidelizar clientes mediante un servicio diferenciado, optimizar procesos internos como inventarios y logística, y fortalecer el capital humano a través de capacitación y adopción tecnológica.

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo.....	4
Tabla de contenido.....	5
Índice de Imágenes	6
Índice de Tablas.....	6
1. Introducción	7
2. Origen y Propósito del Problema	9
3. Objetivos	10
3.1. Objetivos Generales.....	10
3.2. Objetivos Específicos.....	10
4. Alcance del Estudio	13
5. Metodología del Trabajo	15
6. Estado del Arte	19
6.1. Descripción del mercado de venta de insumos de repostería (Análisis Externo).	19
6.1.1. Análisis PEST	21
6.1.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.	23
6.2. Descripción general de la Empresa (Análisis Interno)	26
6.2.1. Cadena de valor.....	30
6.2.2. Análisis FODA	34
6.3. Marco Teórico del Estado del Arte.....	36
7. Desarrollo de la Propuesta	41
7.1. Balanced Scorecard - Desarrollo	41
7.1.1. Fase 1 - Preparación y diagnóstico inicial	42
7.1.2. Fase 2 – Definición de misión, visión y objetivos estratégicos.....	43
7.1.3. Fase 3 – Diseño del mapa estratégico.	44
7.1.4. Fase 4 – Definición de indicadores (KPIs)	46
7.1.5. Fase 5 – Implementación y comunicación del Balanced Scorecard	51
7.1.6. Fase 6 – Seguimiento, retroalimentación y ajuste del Balanced Scorecard	53
7. Conclusiones	56
Bibliografía	57
8. Anexos.....	58
8.1. Mapa Estratégico BSC (Ejemplo)	58

Índice de Imágenes

Imagen 1 – Ubicación Repostería Génesis.....	13
Imagen 2 – Análisis PEST	21
Imagen 3 – Análisis de las 5 fuerzas de Porter	23
Imagen 4 – La Cadena de Valor	31
Imagen 5 – Análisis FODA.....	34
Imagen 5 – Mapa Estratégico “Repostería Génesis”	50

Índice de Tablas

Tabla 1 – Perspectiva Cliente	48
Tabla 2 – Perspectiva Financiera	48
Tabla 3 – Perspectiva Procesos Internos.	49
Tabla 4 – Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	49
Tabla 5 – Cronograma de implementación.	52

1. Introducción

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, las pequeñas y medianas empresas (pymes) enfrentan el desafío de sostener su crecimiento y consolidar su posición en el mercado. A diferencia de las grandes compañías, las pymes cuentan con recursos más limitados y, en muchos casos, carecen de herramientas de gestión formalizadas que les permitan planificar, controlar y evaluar de manera integral su desempeño. Este escenario genera que muchas de sus decisiones se tomen de forma reactiva o intuitiva, lo cual puede afectar su rentabilidad y poner en riesgo su continuidad a largo plazo.

La pyme objetivo de este estudio se dedica a la comercialización de insumos de repostería, un rubro que en los últimos años ha experimentado un crecimiento sostenido gracias al auge del emprendimiento gastronómico, la diversificación de la oferta alimentaria y la creciente demanda por productos de panadería y pastelería tanto a nivel de consumo individual como en negocios de carácter B2B. No obstante, este mercado también presenta importantes desafíos: la presión competitiva de grandes supermercados y distribuidores, la necesidad de incorporar tendencias como los insumos saludables, la variabilidad en los precios de las materias primas y la irrupción del comercio electrónico como canal de venta dominante.

En el plano interno, la pyme evidencia debilidades estructurales que limitan su competitividad: ausencia de control de inventarios y ventas, falta de políticas claras de precios, escaso desarrollo de acciones de marketing, bajo nivel de digitalización y ausencia de un sistema formal de planificación estratégica. Estas limitaciones, si no son abordadas oportunamente, pueden comprometer el crecimiento y la sostenibilidad de la organización.

Ante esta realidad, el objetivo central de este proyecto es diseñar e implementar un Balanced Scorecard (BSC) adaptado a las necesidades y capacidades de la pyme, que permita traducir su misión y visión en objetivos estratégicos claros, indicadores de desempeño, metas cuantificables e iniciativas estratégicas alineadas. La implementación del BSC busca que la empresa evolucione desde un modelo de gestión reactivo hacia un modelo integral, estructurado y orientado a resultados, asegurando la coherencia entre su estrategia y sus operaciones diarias.

El Balanced Scorecard, desarrollado por Kaplan y Norton, se constituye en este contexto como una herramienta idónea, ya que ofrece un enfoque equilibrado basado en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Para esta pyme, ello implica no solo mejorar su rentabilidad y control operativo, sino también fortalecer la satisfacción y fidelización de sus clientes, optimizar la gestión logística y de inventarios, capacitar a su equipo, y avanzar en la digitalización de sus procesos de gestión.

La importancia de este trabajo radica en que el Balanced Scorecard no se plantea únicamente como un marco teórico, sino como una herramienta de

gestión que permitirá a la pyme profesionalizar su toma de decisiones, alinear a sus colaboradores en torno a un propósito común y consolidar una cultura de mejora continua. De esta manera, la tesina contribuye no solo al fortalecimiento de la empresa analizada, sino también a demostrar cómo una metodología de control de gestión puede adaptarse y generar impacto real en pymes de sectores tradicionales como el de los insumos de repostería.

Finalmente, este proyecto plantea que la implementación del Balanced Scorecard representa una oportunidad estratégica para transformar las debilidades actuales de la pyme en ventajas competitivas, fortalecer su posicionamiento en el mercado y asegurar su sostenibilidad en el mediano y largo plazo, cumpliendo así con el objetivo principal de este proyecto: dotar a la organización de una herramienta integral que articule su estrategia, ordene sus operaciones y guíe su crecimiento futuro.

2. Origen y Propósito del Problema

La empresa enfrenta diversas dificultades que han afectado su capacidad de dar un salto y consolidar su estrategia. Uno de los principales problemas es la falta de una dirección estratégica clara. No existe una visión ni objetivos definidos que orienten las decisiones, lo que ha llevado a que cada área no trabaje integradamente. Esta falta de alineación interna genera esfuerzos duplicados, conflictos de prioridades y una pérdida de enfoque organizacional.

Otro problema importante es que la empresa se concentra casi exclusivamente en los resultados financieros, como las ventas por periodo, dejando de lado aspectos clave como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa o el desarrollo del equipo humano. Además, no se cuenta con indicadores de gestión bien definidos, lo que impide medir el avance real hacia los objetivos y dificulta tomar decisiones informadas. Las decisiones, por lo general, se toman de forma reactiva y basada en intuiciones, sin un sistema de información confiable que respalde la gestión.

Desde el punto de vista interno, el equipo no cuenta con planes claros de desarrollo, ni instancias de capacitación que fortalezcan sus competencias. Esto afecta el compromiso, la motivación y limita la capacidad de innovación dentro de la empresa. Finalmente, cuando se plantean metas o iniciativas estratégicas, estas no se ejecutan ni se monitorean adecuadamente. No hay un sistema formal para hacer seguimiento, ajustar acciones ni evaluar resultados de manera periódica.

En cuanto a las iniciativas, no existe la priorización. Frecuentemente se lanzan múltiples decisiones al mismo tiempo, sin una evaluación clara de su impacto estratégico ni una asignación eficiente de recursos. Esto genera dispersión, sobrecarga operativa y baja efectividad en la ejecución de los planes.

Frente a este conjunto de problemas, se hace necesario buscar una solución integral, que permita definir una estrategia clara, alinear todas las áreas con objetivos comunes, establecer indicadores clave, fortalecer la orientación al cliente, mejorar los procesos internos y desarrollar el capital humano.

3. Objetivos

3.1. Objetivos Generales

Mejorar la gestión del negocio desarrollando un balanced scorecard traduciendo así la estrategia de una organización en objetivos operativos medibles y controlables.

3.2. Objetivos Específicos

1. Preparación y Diagnóstico inicial.

La fase de preparación y diagnóstico tiene como principal objetivo establecer las bases estratégicas sobre las que se construirá todo el modelo de gestión. En esta etapa, la pyme busca obtener una visión integral de su situación actual, tanto interna como externa, con el fin de identificar las condiciones que determinarán el diseño de sus objetivos estratégicos. Esto implica diagnosticar el entorno competitivo a través de herramientas como el PEST y las cinco fuerzas de Porter, reconociendo oportunidades y amenazas que provienen de factores económicos, sociales, regulatorios y de mercado. Al mismo tiempo, se analizan las capacidades internas mediante la matriz FODA y la cadena de valor, con el fin de precisar fortalezas que puedan potenciarse y debilidades que deban corregirse.

Otro objetivo esencial es garantizar la coherencia entre la misión, visión y valores de la pyme con el proceso estratégico, revisando y actualizando estas declaraciones si fuese necesario. Asimismo, esta fase busca involucrar a los principales actores de la organización, fomentando el compromiso y la participación desde el inicio, lo cual resulta clave para la posterior implementación del BSC. Finalmente, la preparación y diagnóstico inicial procura definir los recursos, responsables y plazos del proyecto, asegurando que la pyme disponga de una hoja de ruta clara y de las condiciones organizacionales necesarias para el éxito de las siguientes fases.

2. Definición de visión, misión y objetivos estratégicos

La fase de definición de visión, misión y objetivos estratégicos tiene como objetivo central alinear la identidad organizacional con la dirección futura de la empresa, asegurando que exista una base clara y compartida sobre la cual se articule la estrategia. En esta etapa, se busca establecer con precisión la misión, entendida como la razón de ser de la empresa y el valor que entrega a sus clientes; y la visión, que proyecta la posición deseada de la pyme en el mediano y largo plazo. Ambas declaraciones deben ser realistas, motivadoras y acordes al entorno competitivo identificado en el diagnóstico inicial.

Un segundo objetivo es traducir la misión y la visión en objetivos estratégicos concretos, que orienten la gestión de la pyme hacia resultados alcanzables. Estos objetivos se organizan en torno a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Con ello, se busca evitar una visión limitada al desempeño económico, integrando también factores vinculados con la satisfacción de los clientes, la eficiencia operativa y el desarrollo del capital humano.

Asimismo, esta fase tiene como propósito garantizar la coherencia y consistencia entre los objetivos y los recursos disponibles, de manera que la pyme pueda comprometerse con metas que sean al mismo tiempo desafiantes y alcanzables. Finalmente, se busca generar alineamiento interno, asegurando que los colaboradores comprendan y compartan la misión, la visión y los objetivos estratégicos, lo que facilita el compromiso con la implementación futura del BSC y contribuye a consolidar una cultura organizacional orientada al logro.

3. Diseño del mapa estratégico.

La fase de diseño del mapa estratégico tiene como propósito fundamental representar gráficamente la estrategia de la pyme, mostrando la relación de causa y efecto entre los objetivos definidos en las diferentes perspectivas del Balanced Scorecard. El objetivo central es traducir la misión y visión en un esquema visual claro, que permita comprender cómo las acciones en el ámbito del aprendizaje y crecimiento se conectan con la mejora de procesos internos, lo cual impacta en la satisfacción de los clientes y finalmente en los resultados financieros.

Otro objetivo clave es establecer una lógica de coherencia estratégica, de modo que cada objetivo no se entienda de manera aislada, sino como parte de un sistema interconectado. Con ello, la pyme evita esfuerzos dispersos y asegura que sus recursos se orienten hacia iniciativas que realmente contribuyan al logro de su visión.

Además, esta fase busca facilitar la comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización, ya que el mapa estratégico funciona como una herramienta pedagógica que traduce conceptos abstractos en una representación visual fácilmente comprensible para los colaboradores. Esto fortalece el compromiso interno y la alineación de esfuerzos en torno a un mismo propósito.

4. Definición de indicadores (KPIs) e iniciativas estratégicas.

La fase de definición de indicadores clave de desempeño (KPIs) e iniciativas estratégicas tiene como objetivo principal transformar los objetivos estratégicos en parámetros medibles y en acciones concretas que guíen a la pyme hacia el cumplimiento de su visión y misión. En primer lugar, se busca seleccionar indicadores claros, pertinentes y alcanzables, que permitan monitorear los avances en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard. Estos KPIs cumplen la función de convertir la estrategia en información objetiva, evitando que los resultados se evalúen de manera intuitiva o subjetiva.

Un segundo objetivo es asegurar la alineación de los indicadores con las metas estratégicas de la pyme, de modo que cada KPI refleje de manera precisa el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos en el mapa estratégico. Esto permite identificar brechas de desempeño, orientar la toma de decisiones y priorizar las áreas que requieren mayor atención.

Por otra parte, la definición de iniciativas estratégicas tiene como propósito establecer los proyectos y acciones específicas que harán posible alcanzar las metas ligadas a cada KPI. Estas iniciativas representan el “cómo” de la estrategia, y buscan vincular los recursos financieros, humanos y tecnológicos de la pyme con los resultados esperados.

5. Implementación y comunicación del Balanced Scorecard.

Esta fase tiene como objetivo central convertir el modelo estratégico diseñado en una práctica concreta de gestión, asegurando que los objetivos, indicadores, metas e iniciativas previamente definidos pasen de la planificación a la acción diaria de la pyme. Esta etapa busca que el BSC no se quede en un documento teórico, sino que se convierta en un sistema vivo que oriente la toma de decisiones y la ejecución de procesos en todas las áreas de la organización.

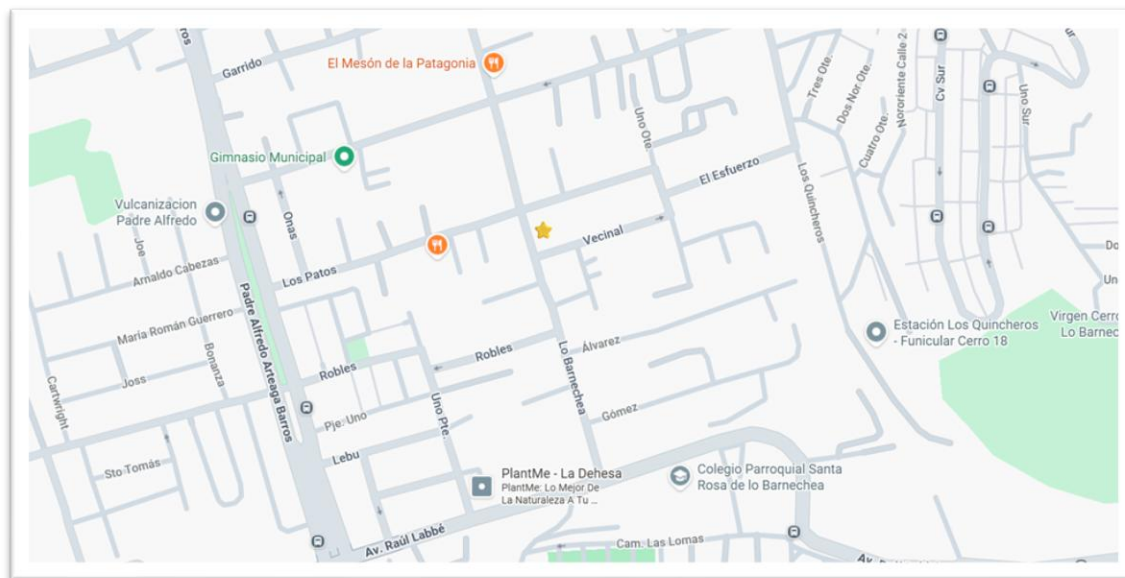
Un segundo objetivo es garantizar la participación y el compromiso de todos los colaboradores, lo que se logra mediante una comunicación clara y accesible de la estrategia. La idea es que cada miembro de la pyme comprenda cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos estratégicos y qué rol desempeña en el cumplimiento de las metas. Para ello, el BSC debe presentarse con un lenguaje sencillo, apoyado en medios visuales y reuniones periódicas, fomentando una cultura de transparencia y alineación interna.

Por otra parte, esta fase persigue el objetivo de integrar el BSC en los procesos de gestión y control existentes, apoyándose en herramientas de seguimiento como reportes periódicos, tableros de control digitales o reuniones de revisión. De este modo, la estrategia se conecta con la operación cotidiana, asegurando que los avances se midan y que las desviaciones se detecten a tiempo.

4. Alcance del Estudio

El marco en el que se desarrollará la investigación es sobre una empresa familiar, ubicada en av. Lo Barnechea, en la comuna de Lo Barnechea.

Imagen 1 – Ubicación Repostería Génesis



Fuente: Google Maps

Esta Pyme se dedica a la venta de insumos de repostería, y en menor medida, a la venta de productos de aseo para el hogar, tales como detergentes, papel higiénico, limpiadores multiuso, etc.

El público objetivo de esta empresa se centra en atender las necesidades del segmento socioeconómico C2C3 (clase media típica-baja) que busca emerger fabricando productos de repostería. Demográficamente asociado a personas mayores de edad (mayores de 20-30 años) y mayoritariamente de género femenino.

El área donde se concentrará el proyecto será en ventas. El área comercial es el motor que impulsa los ingresos y, por tanto, su fortalecimiento tiene un impacto directo en la rentabilidad y en la capacidad de competir en el mercado. En muchas organizaciones, el área de ventas concentra no solo la interacción con los clientes, sino también la capacidad de interpretar las señales del mercado, detectar nuevas oportunidades y traducirlas en resultados económicos tangibles. Por estas razones, cuando se busca implementar un proyecto de mejora, la elección del área comercial como foco central suele estar justificada por su alto potencial de retorno.

Mejorar el área de ventas permite abordar diversas problemáticas que suelen presentarse de manera recurrente: procesos desorganizados, falta de seguimiento a oportunidades, baja conversión de prospectos, desconocimiento

del perfil real del cliente, ausencia de indicadores de desempeño claros, o incluso la carencia de una estrategia comercial coherente. Además, al ser un área que muchas veces opera con presión constante por cumplir metas, los esfuerzos de mejora pueden generar beneficios casi inmediatos en productividad, eficiencia y motivación del equipo.

Desde una perspectiva organizacional, concentrarse en esta área también permite mejorar competencias internas como la gestión de relaciones, el uso de herramientas tecnológicas, la planificación estratégica comercial y la toma de decisiones basada en datos. Se fomenta así una cultura más orientada al logro y al cliente, lo cual tiene efectos positivos a largo plazo en la sostenibilidad del negocio.

5. Metodología del Trabajo

La presente propuesta metodológica se orienta al desarrollo de un análisis estratégico integral, que aborde tanto el entorno externo como los factores internos que inciden en el desempeño de una pequeña o mediana empresa (pyme). Dado que este tipo de organizaciones suele operar con recursos limitados, alta dependencia del entorno y estructuras organizacionales más flexibles resulta fundamental contar con una visión clara y objetiva de su situación competitiva. Este enfoque permite no solo identificar los principales desafíos que enfrenta la empresa, sino también reconocer sus ventajas y capacidades diferenciales para construir una estrategia adecuada a su realidad.

El **análisis externo** se orienta a identificar las oportunidades y amenazas del entorno a través de herramientas que permiten evaluar el contexto macroeconómico, sectorial y competitivo. Para ello, se considera el uso del análisis PETS, que permite identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en el entorno general; así como el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que permite comprender la dinámica competitiva del sector y el nivel de presión al que está expuesta la empresa. Además de esto, desarrollar un FODA (es su dimensión externa) para complementar aún más la mira

En paralelo, el **análisis interno** busca identificar las fortalezas y debilidades propias de la organización. En el caso de una pyme, esto implica evaluar sus capacidades clave, la utilización eficiente de recursos, la estructura operativa y el nivel de formalización de procesos. Se utilizará el modelo FODA (en su dimensión interna) como herramienta de síntesis. Asimismo, se aplicará la Cadena de Valor de Porter, adaptada al tamaño y estructura de la empresa, con el fin de mapear las actividades que agregan valor y detectar posibles cuellos de botella, redundancias o áreas con potencial de mejora.

Esta metodología combina herramientas cualitativas y cuantitativas, integrando información proveniente de fuentes secundarias, observación directa, entrevistas y revisión documental interna. El resultado será un diagnóstico estratégico ajustado a la realidad de la pyme, que permita sustentar decisiones orientadas a fortalecer su competitividad, mejorar su eficiencia operativa y proyectar su crecimiento de forma sostenible en un entorno cambiante.

En un entorno económico altamente competitivo y cambiante, las pequeñas y medianas empresas deben enfrentar múltiples desafíos para mantenerse vigentes, crecer y diferenciarse en el mercado. Muchas veces, estas organizaciones operan con recursos limitados, estructuras acotadas y una fuerte orientación a la acción inmediata, lo que puede dificultar la planificación estratégica y la evaluación integral del desempeño. En este contexto, el **Balanced Scorecard (BSC)**, o Cuadro de Mando Integral, surge como una herramienta de gestión especialmente útil y adaptable para las pymes, permitiéndoles traducir su visión y objetivos en acciones concretas, medibles y alineadas con la estrategia general de la empresa.

Particularmente, cuando se aplica al área comercial o de ventas (uno de los pilares fundamentales para la sostenibilidad de cualquier pyme) el BSC permite ordenar, clarificar y optimizar los esfuerzos comerciales con una visión estratégica de largo plazo. No se trata simplemente de medir las ventas mensuales o los ingresos obtenidos, sino de incorporar una mirada más profunda que integre indicadores financieros y no financieros, orientados al cliente, la eficiencia de los procesos comerciales y el desarrollo de capacidades internas del equipo de ventas.

La metodología del BSC estructura el análisis y la planificación a través de cuatro perspectivas complementarias: la perspectiva financiera, que en este caso se enfoca en los resultados de ventas, márgenes, rentabilidad por canal o cliente; la perspectiva del cliente, que analiza la satisfacción, fidelización, experiencia de compra y conocimiento del cliente ideal; la perspectiva de procesos internos, que permite detectar cuellos de botella en la gestión comercial, evaluar la eficiencia de la fuerza de ventas, el uso de herramientas como CRM, y la calidad del seguimiento a prospectos y oportunidades; y finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, centrada en el desarrollo de habilidades del equipo comercial, la capacitación continua, el uso de tecnologías y la motivación del personal.

- FASE 1: Preparación y diagnóstico inicial.

Objetivo: Asegurar el compromiso y recopilar información clave sobre la empresa.

Acciones:

- Nombrar un equipo responsable del BSC, idealmente liderado por la gerencia o dirección.
- Comunicar el proyecto a toda la organización.
- Analizar la situación actual: misión, visión, valores, estructura, procesos, datos financieros, etc.
- Revisar estrategias previas, indicadores existentes y posibles brechas.
- Herramientas a considerar para esta Fase: FODA y Análisis PETS

- FASE 2: Definición de visión, misión y objetivos estratégicos.

Objetivo: Contar con una estrategia clara y compartida.

Acciones:

- Definir la misión, visión y valores si no están claros.
- Establecer los objetivos estratégicos generales de la empresa a 2-5 años.
- Identificar factores clave de éxito.
- Asegurarse que los objetivos sean SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes, con plazo).

- Distribuir los objetivos estratégicos en las 4 perspectivas:
 - Financiera: Incrementar rentabilidad, reducir costos.
 - Clientes: Mejorar satisfacción, ampliar cuota de mercado.
 - Procesos internos: Reducir tiempos de entrega, mejorar calidad.
 - Aprendizaje y crecimiento: Capacitación, retención de talento, mejora tecnológica.

- FASE 3. Diseño del mapa estratégico.

Objetivo: Visualizar cómo se conectan los objetivos estratégicos.

Acciones:

- Crear un mapa estratégico en el que los objetivos estén organizados por perspectiva y conectados por relaciones causa-efecto.
- Ejemplo: “Capacitar al personal (aprendizaje) → mejora en procesos internos → mayor satisfacción del cliente → aumento de ingresos.”
- Herramientas para esta fase: Diagramas de flujo

- FASE 4: Definición de indicadores (KPIs) e iniciativas estratégicas.

Objetivo: Medir el avance hacia los objetivos estratégicos.

Acciones:

- Asignar al menos un indicador por objetivo.
- Establecer las metas cuantitativas y el responsable de cada KPI.
- Características de los indicadores: relevantes, claros, medibles y comparables en el tiempo.
- Diseñar proyectos, planes o actividades para alcanzar cada objetivo.
- Asignar responsables, cronogramas y presupuestos.

- FASE 5: Implementación y comunicación del Balanced Scorecard.

Objetivo: Ejecutar las iniciativas y empezar el seguimiento.

Acciones:

- Comunicar el BSC a toda la empresa.
- Integrarlo con otros sistemas de gestión: ERP, CRM, presupuesto.
- Capacitar a los responsables de indicadores.

Aplicar el BSC en una pyme tiene múltiples beneficios. Permite, por un lado, alinear los esfuerzos del equipo comercial con los objetivos estratégicos del negocio, evitando una gestión improvisada o meramente reactiva. Por otro, entrega una visión clara y medible del desempeño, facilitando la toma de

decisiones basadas en datos, la identificación de tendencias, y el ajuste oportuno de acciones. Además, promueve una cultura de mejora continua, donde los logros se monitorean sistemáticamente y las desviaciones se abordan con criterios estratégicos.

En definitiva, implementar el BSC en el área comercial de una pyme no requiere estructuras complejas ni grandes inversiones. Por el contrario, se trata de una herramienta flexible que, adaptada correctamente a la realidad de la empresa, puede marcar una diferencia significativa en su capacidad de generar ventas sostenidas, construir relaciones duraderas con los clientes y proyectarse con solidez en el mercado. Es una forma práctica de profesionalizar la gestión comercial, aumentar la eficiencia del equipo de ventas y, en última instancia, impulsar el crecimiento sostenido del negocio desde su núcleo más estratégico: el vínculo con el cliente.

6. Estado del Arte

El estado del arte constituye un marco fundamental dentro de esta investigación, ya que permite situar a la pyme de insumos de repostería en el contexto actual de su sector y comprender las variables estratégicas que condicionan su desarrollo. Este apartado integra tanto un análisis externo como interno, con el propósito de ofrecer una visión completa de la posición competitiva de la empresa y de los factores que inciden en su desempeño.

En primer lugar, el análisis externo se orienta a identificar las oportunidades y amenazas provenientes del entorno macroeconómico, sectorial y competitivo. A través de herramientas como el análisis PEST se examinan aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que impactan directamente en la industria alimentaria y, en particular, en el rubro de insumos para repostería. Complementariamente, con el modelo de las cinco fuerzas de Porter se evalúa la intensidad de la competencia, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de clientes y proveedores, y la disponibilidad de productos sustitutos. Estos enfoques permiten comprender las dinámicas del mercado en que la pyme opera, identificando tanto riesgos como espacios de diferenciación y crecimiento.

En segundo lugar, el análisis interno busca reconocer las fortalezas y debilidades propias de la organización, evaluando la eficiencia de sus procesos y recursos. Para ello, se recurre a la matriz FODA en su dimensión interna y al modelo de la cadena de valor de Porter, que permite desagregar las actividades primarias y de apoyo, detectando cuellos de botella y áreas con potencial de mejora. Este análisis evidencia aspectos clave como la gestión de inventarios, las capacidades tecnológicas, las prácticas comerciales, el rol del capital humano y la cercanía con los clientes, todos elementos decisivos para consolidar la competitividad de la pyme.

En conjunto, el Estado del Arte ofrece un diagnóstico integral que combina factores externos e internos, aportando insumos críticos para la formulación de estrategias. De esta forma, se establece una base sólida sobre la cual aplicar el Balanced Scorecard, asegurando que los objetivos estratégicos, indicadores y metas de la pyme respondan de manera coherente tanto a las exigencias del entorno como a sus capacidades internas.

6.1. Descripción del mercado de venta de insumos de repostería (Análisis Externo).

- Introducción al sector

La industria de los insumos para repostería forma parte del sector alimentario especializado y ha experimentado un crecimiento constante debido al auge del emprendimiento culinario, la repostería artesanal y la creciente demanda de productos personalizados. Según diversos estudios de mercado, los consumidores valoran cada vez más la calidad, la variedad y la disponibilidad de

insumos como harinas especiales, coberturas, moldes, decoraciones, utensilios y materias primas importadas.

- Digitalización y nuevos modelos de negocio

En los últimos años, la transformación digital ha modificado significativamente el modelo de negocio de las empresas de este rubro. Las ventas por canales digitales (e-commerce, redes sociales, marketplaces) han pasado a ser estratégicas, permitiendo a pequeñas y medianas empresas competir en un mercado más amplio. El uso de herramientas como ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) y plataformas de analítica se ha vuelto clave para la eficiencia operativa y la gestión de relaciones con los clientes.

- Gestión estratégica: el rol del Balanced Scorecard

La aplicación de herramientas como el Balanced Scorecard (BSC) se ha vuelto relevante para las empresas del sector que buscan profesionalizar su gestión. El BSC permite integrar las metas financieras con las no financieras (clientes, procesos internos, innovación), fomentando una visión integral del negocio. Diversas investigaciones han demostrado que las pymes que implementan BSC pueden mejorar su rendimiento al alinear mejor sus objetivos estratégicos con las operaciones cotidianas.

- Comportamiento del consumidor y demanda actual

El consumidor de insumos para repostería ha cambiado. Hoy se valora la personalización, la sustentabilidad y la innovación en ingredientes. También hay un crecimiento en el consumo de productos para “dietas especiales” (gluten free, veganos, sin lactosa, etc.), lo que obliga a las empresas a diversificar su oferta. El canal digital se ha consolidado como un punto clave de contacto y fidelización, con la experiencia de compra siendo un diferenciador esencial.

- Competencia y desafíos del mercado

El sector se caracteriza por una alta competencia informal, márgenes variables y dependencia del stock disponible. Uno de los desafíos más comunes es la gestión eficiente del inventario y la rotación de productos perecederos. Además, la adaptación a cambios rápidos en la demanda y las tendencias de temporada requiere flexibilidad en la gestión operativa.

- Sostenibilidad y responsabilidad social

La incorporación de prácticas sostenibles, tanto en empaques como en la elección de proveedores, ha ganado relevancia. Las empresas que comunican una propuesta de valor responsable generan mayor confianza y lealtad en sus clientes.

El contexto actual para las empresas de venta de insumos de repostería exige una gestión estratégica profesionalizada, con un enfoque hacia la innovación, la digitalización y la orientación al cliente. Herramientas como el Balanced

Scorecard se presentan como una oportunidad clave para mejorar la competitividad, medir el desempeño y garantizar un crecimiento sostenible. La adaptación ágil a las nuevas tendencias del mercado será determinante para la permanencia y el éxito en este rubro.

6.1.1. Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite examinar el entorno macroeconómico y comprender cómo factores externos influyen en el desempeño y la sostenibilidad de una organización. Su utilidad radica en que ofrece una visión estructurada de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, identificando tanto oportunidades como amenazas que escapan al control directo de la empresa, pero que condicionan sus decisiones estratégicas.

En el caso de Repostería Génesis, este análisis resulta particularmente relevante dado que su competitividad no depende únicamente de la gestión interna, sino también de aspectos como las regulaciones sanitarias para alimentos, las variaciones en el tipo de cambio que afectan insumos importados, la evolución de los hábitos de consumo hacia productos más saludables, la digitalización de los canales de venta, el impacto ambiental de los empaques o los requisitos legales en etiquetado y trazabilidad.

A través del PEST, la pyme puede anticipar tendencias, adaptarse a cambios en su entorno y orientar mejor sus estrategias de precios, marketing, abastecimiento y diferenciación. Así, esta herramienta se convierte en un insumo esencial para el diseño del Balanced Scorecard, ya que aporta la base externa sobre la cual se definirán objetivos estratégicos, indicadores y metas alineados con la realidad del mercado.

Imagen 2 – Análisis PEST



Fuente: <https://ogsmsoftware.com/es/analisis-pest-explicado/>

- Factores Políticos.

- Regulaciones sanitarias: Existen normativas estrictas sobre la manipulación, almacenamiento y etiquetado de productos alimenticios. Las empresas deben cumplir con normas del Ministerio de Salud (como el Reglamento Sanitario de los Alimentos).
- Políticas de importación: Muchos insumos (coberturas, decoraciones, premezclas) son importados. Cambios en aranceles o restricciones afectan disponibilidad y precios.
- Apoyo a pymes: Algunos gobiernos promueven el emprendimiento gastronómico con subsidios, ferias o programas de digitalización para pequeñas empresas.
- Fiscalización: El comercio informal también es relevante. Puede representar competencia desleal, pero también una oportunidad de formalización.
- Factores Económicos.
 - Inflación y tipo de cambio: La variación de precios de insumos importados afecta directamente los márgenes. Un dólar alto encarece coberturas, decoraciones o colorantes.
 - Poder adquisitivo: El gasto en repostería (hogareña o comercial) está directamente relacionado con el ingreso disponible. En tiempos de crisis puede disminuir, aunque se mantiene en microemprendedores.
 - Crecimiento del rubro emprendedor: Muchas personas buscan generar ingresos mediante la venta de productos caseros. Esto genera una demanda creciente por insumos de repostería en pequeñas cantidades.
 - Estacionalidad: Hay picos de demanda en fechas clave: Navidad, Día del Niño, Fiestas Patrias, Pascua, etc.
- Factores Sociales.
 - Tendencia a la cocina casera: El auge de la repostería como hobby o fuente de ingresos ha impulsado la compra de insumos por particulares.
 - Cambios en los hábitos de consumo: Se observa mayor interés en productos sin azúcar, veganos o sin gluten, lo que abre nuevas oportunidades de nicho.
 - Influencia de redes sociales: Instagram, TikTok y YouTube han popularizado recetas y técnicas, generando demanda por ingredientes y herramientas especiales.
 - Importancia del packaging: Los consumidores valoran presentaciones atractivas y etiquetas bien diseñadas, incluso en insumos.
- Factores Tecnológicos.
 - E-commerce: La venta online de insumos (con despacho a domicilio o retiro) se ha expandido con rapidez, especialmente post-pandemia.

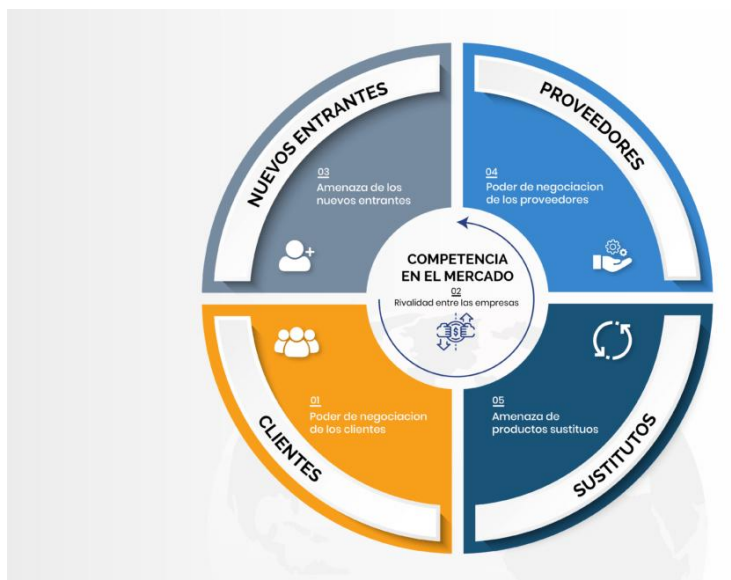
- Sistemas de gestión: Herramientas como ERP, control de stock y facturación electrónica son cada vez más accesibles, permitiendo mejorar la eficiencia.
- Automatización de procesos: Algunos distribuidores han comenzado a usar herramientas tecnológicas para mejorar la logística y seguimiento de pedidos.
- Nuevas tecnologías de productos: Se desarrollan constantemente nuevos tipos de premezclas, ingredientes funcionales, y alternativas saludables, lo que exige mantenerse actualizado.

6.1.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter, desarrollado por Michael E. Porter en 1979, es una herramienta estratégica que permite evaluar la atractividad y competitividad de un sector o industria. A diferencia de otros enfoques que solo observan a los competidores directos, este modelo analiza un entorno más amplio, considerando las fuerzas externas que pueden afectar la rentabilidad y el posicionamiento de una empresa.

Su principal objetivo es ayudar a identificar dónde se concentran las presiones competitivas y cómo estas influyen en la capacidad de una organización para mantener o mejorar su ventaja competitiva.

Imagen 3 – Análisis de las 5 fuerzas de porter



Fuente: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

- **Rivalidad entre competidores existentes. (ALTA)**

En el sector de insumos de repostería, la competencia puede ser intensa, especialmente en mercados donde hay múltiples proveedores locales y cadenas de distribución.

En el área comercial esto se traduce en una constante presión para diferenciarse, no solo en precio, sino también en calidad de servicio, disponibilidad de productos y tiempos de entrega.

- Factores que aumentan la rivalidad:
 - Alta similitud de productos entre competidores (muchos ofrecen las mismas marcas de harina, chocolate o decoraciones).
 - Escaso nivel de fidelidad en clientes mayoristas y pastelerías pequeñas, que suelen cambiar de proveedor por mejores precios o plazos de pago.
 - Presión de empresas con canales de venta online que ofrecen mayor cobertura y entrega a domicilio.
 - Estrategia comercial recomendada:
 - Implementar programas de fidelización con descuentos por volumen o beneficios exclusivos.
 - Diferenciarse con asesorías técnicas o recetas exclusivas para clientes profesionales.
 - Desarrollar un servicio postventa que garantice reposición rápida ante faltas de stock.

- **Amenaza de nuevos entrantes. (MEDIA)**

Entrar al mercado no requiere grandes barreras de capital inicial, ya que los insumos se pueden adquirir a distribuidores mayoristas o directamente a fabricantes.

Desde el área comercial, la amenaza radica en que nuevos competidores pueden capturar clientes rápidamente con precios agresivos o modelos de venta digital.

- Factores que facilitan la entrada de nuevos competidores:
 - Bajo costo de almacenamiento inicial (productos no muy perecibles y fáciles de conservar).
 - Creciente demanda de insumos debido a la tendencia de emprendimientos en repostería casera.
 - Uso de redes sociales como canal de venta directo.
 - Estrategia comercial recomendada:
 - Construir una marca reconocida y asociada a calidad y confianza.
 - Ofrecer convenios exclusivos con pastelerías y escuelas de gastronomía.

- Innovar en la presentación de productos y en el empaquetado para diferenciarse visualmente.

- **Poder de negociación de los proveedores. (BAJA)**

En el área comercial, los proveedores juegan un rol clave, ya que afectan disponibilidad, precios y calidad.

La empresa depende de pocos proveedores y muchos de ellos son intermediarios, por ende, es imposible tener la misma capacidad de negociación que tiene cadenas mayoristas, por ejemplo, que negocian directamente con las marcas o productoras.

- Factores que aumentan el poder de los proveedores:
 - Concentración de fabricantes en ciertas categorías como, por ejemplo, marcas de chocolates o
 - El costo logístico del proveedor que tiene al momento de despachar la mercadería a la tienda (ubicada en la zona oriente, lo Barnechea)
 - Dependencia de importaciones, lo que introduce riesgos por tipo de cambio o tiempos de despacho.
- Estrategia comercial recomendada:
 - Diversificar la base de proveedores para evitar dependencia.
 - Negociar contratos a largo plazo que aseguren precios y stock.
 - Desarrollar marca propia en categorías estratégicas.

- **Poder de negociación de los clientes (MEDIA)**

En este sector, los clientes pueden ser pastelerías profesionales, panaderías, emprendedores y consumidores finales.

Su poder de negociación varía según el volumen de compra, pero en general, es elevado porque tienen varias alternativas en el mercado.

- Factores que aumentan el poder de los clientes:
 - Fácil comparación de precios entre proveedores.
 - Existencia de alternativas sustitutas (insumos genéricos o de menor calidad).
 - Tendencia a buscar ofertas y promociones en redes sociales.
- Estrategia comercial recomendada:
 - Ofrecer escalas de precios por volumen.
 - Implementar ventas cruzadas (combinar productos complementarios).
 - Fortalecer la atención personalizada y el seguimiento postventa.

- **Amenaza de productos sustitutos (BAJA)**

En el área comercial, la amenaza no solo viene de otras marcas, sino también de alternativas artesanales o industriales que el cliente puede elegir.

Por ejemplo, una pastelería podría reemplazar una cobertura de chocolate premium por una mezcla más económica si la presión de costos aumenta.

- Factores que aumentan la amenaza de sustitutos:
 - Disponibilidad de insumos más económicos que cumplen funciones similares.
 - Aparición de productos listos para usar que reducen la necesidad de ingredientes individuales.
 - Innovaciones en ingredientes saludables (sin gluten, sin azúcar) que cambian la preferencia del consumidor.
- Estrategia comercial recomendada:
 - Mantener un portafolio amplio que incluya productos premium y opciones más accesibles.
 - Adaptar la oferta a tendencias (productos saludables, veganos, orgánicos).
 - Trabajar campañas educativas sobre calidad y beneficios de los insumos.

6.2. Descripción general de la Empresa (Análisis Interno)

La empresa “Repostería Génesis” se constituyó hace 5 años atrás y a la fecha la empresa ha tenido un crecimiento constante año a año, sin embargo, hay muchas prácticas y procesos que deben ser mejorados para prolongar y aumentar su crecimiento.

Hoy tiene sólo 1 sucursal, pero en el 2021 tuvieron 2 (la otra ubicada en Las Condes, a pasos del Apumanque) pero sólo funcionó unos meses dado que no alcanzó el nivel de venta mínimo para su funcionamiento. Este cierre se atribuye principalmente a que el segmento socioeconómico del sector no coincidía con los productos que comercializa la empresa, junto con que el lugar donde estaba ubicada la sucursal era poco transitado.

La falta de una gestión estratégica estructurada pone en riesgo la sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo. Sin una dirección clara, sin objetivos medibles ni una evaluación periódica del contexto interno y externo, la organización se encuentra navegando sin rumbo, dependiendo exclusivamente del esfuerzo cotidiano, pero sin una guía que permita transformar ese esfuerzo en resultados sostenibles.

- **Gestión Comercial / Marketing**

- Productos

Los productos que comercializa “Repostería Génesis” son insumos para la fabricación de productos repostería y algunos artículos de limpieza para el hogar.

El primer año fue bastante complejo. La gente del sector tardó en conocer el CORE del negocio, por lo que inicialmente se tuvo que experimentar con distintas categorías de productos y así poder generando ingresos. Bajo este escenario se comenzó a vender productos para el aseo del hogar, tales como limpia pisos, cera, cloro, lavalozas y detergente de ropa. Este último tuvo muy buena aceptación dado que era un producto de calidad media a muy bajo precio.

A medida que transcurría el tiempo las categorías de repostería comenzaban a vender cada vez más, hasta el día de hoy que ya es una empresa consolidada en el sector dedicada a la repostería. Los productos que hoy comercializa según su nivel de importancia:

- Chocolate para coberturas
 - Galletas de alfajor
 - Barquillos para cuchufli
 - Manjar
 - Premezclas (muffin, pan de pascua, queques, etc)
 - Envases varios
 - Etc.
- Canales de venta

Actualmente se comercializan los productos directamente al cliente final en la tienda, sin embargo, algunas pastelerías de regiones han realizado compras regularmente sin tener una estrategia clara respecto al tipo de atención o desarrollo del canal de B2B. La venta hacia estos clientes no es menor y representa cerca del 40% de la venta en valor, por lo que todo indica que si se desarrolla este canal puede dar muy buenos resultados en el mediano y largo plazo.

- Marketing

Inicialmente se realizaba comunicación “orgánica” en las redes sociales de la empresa. Se llegó a realizar promociones en vivo donde proveedores aportaban con concursos y preparaciones de productos de repostería para atraer clientes. Esto se realizó muy pocas veces por lo que no tuvo resultados y las RRSS se dejaron de alimentar con publicaciones.

En la actualidad la empresa presenta una carencia absoluta de acciones de marketing, lo que representa una debilidad significativa en su capacidad para atraer, retener y fidelizar clientes. No existen estrategias definidas para posicionar la marca, comunicar su propuesta de valor o diferenciarse de la competencia. Esta falta de enfoque comercial ha provocado que la empresa dependa exclusivamente del boca a boca o de clientes ocasionales, sin construir una base sólida ni sostenible de demanda.

Actualmente, no se observa presencia activa en canales digitales ni tradicionales. No hay campañas publicitarias, redes sociales, sitio web

actualizado ni material promocional que permita informar al mercado sobre los productos o servicios ofrecidos. La marca carece de identidad visual coherente, y no se realiza ningún tipo de análisis de mercado o segmentación del público objetivo. En otras palabras, no se está hablando con ningún cliente en particular, lo que reduce drásticamente el impacto y la efectividad de cualquier esfuerzo comercial aislado.

Además, la empresa no cuenta con indicadores de rendimiento comercial, ni realiza seguimiento sobre la satisfacción del cliente o el comportamiento del consumidor. Al no invertir en conocer las necesidades del mercado, la empresa pierde oportunidades de mejora, innovación y crecimiento. Esta desconexión con el cliente también debilita la percepción de valor, afectando directamente las ventas y la competitividad.

En términos generales, operar sin marketing en un entorno donde la competencia comunica activamente y las decisiones de compra están cada vez más influenciadas por la experiencia del cliente, es un riesgo grave. La empresa queda invisibilizada, sin presencia en la mente del consumidor, y sin herramientas para generar demanda ni sostener relaciones comerciales duraderas.

- Estrategia de Pricing

La empresa actualmente opera sin una estrategia clara de pricing, lo que representa una debilidad crítica en su modelo de negocio. Los precios parecen haber sido establecidos de manera arbitraria o por simple imitación de la competencia, sin un análisis profundo de los costos, el valor percibido por el cliente, la elasticidad de la demanda ni la posición de la marca en el mercado. Esta falta de estructura impide optimizar los ingresos y limita gravemente la competitividad de la empresa.

En la práctica, no se observa una diferenciación de precios por segmentos, canales, volumen o características del producto. Todos los clientes pagan lo mismo, independientemente de su comportamiento o perfil, lo que refleja una estrategia plana y poco adaptativa. Tampoco se utilizan herramientas como promociones, descuentos estratégicos o precios psicológicos, que podrían aumentar la percepción de valor o incentivar la compra.

Además, la empresa no lleva un control detallado sobre los márgenes ni evalúa el impacto de sus precios en la rentabilidad global. En algunos casos, se ofrecen productos o servicios a precios que no cubren los costos reales, lo que genera pérdidas innecesarias. En otros casos, los precios son demasiado elevados con relación al valor entregado, lo que provoca una baja conversión o una pérdida progresiva de cuota de mercado.

La falta de una estrategia de “pricing” también impide responder de manera ágil a cambios en el entorno, como la inflación, el comportamiento del consumidor, la entrada de nuevos competidores o las fluctuaciones de costos. Al no contar con políticas claras ni criterios definidos, cualquier ajuste de precios se vuelve improvisado, generando confusión interna y desconfianza en el cliente.

- Control de inventario y Venta

La empresa ha ido creciendo en el transcurso de los años, sin embargo, en este punto existe una posibilidad de mejora enorme. Hoy no existe registro detallado de la mercadería que se adquiere (sell in) ni tampoco de lo que sale (sell out). Gran parte de la evolución de la organización dependerá de que esto quede solucionado en el corto plazo.

Desventajas de no controlar inventarios:

- Quiebre de stock: No saber qué productos tienes disponibles puede provocar que no puedas satisfacer la demanda de tus clientes, afectando tus ventas y reputación.
- Exceso de stock: Puedes comprar más productos de los necesarios, inmovilizando capital en mercadería que puede caducar o perder valor (por ejemplo, harina o coberturas con fecha de vencimiento).
- Desperdicio de productos perecibles: Muchos insumos tienen fecha de caducidad o condiciones específicas de almacenamiento. Sin control, hay mayor riesgo de pérdida por vencimiento o mala conservación.
- Pérdidas por robo o mal manejo: Sin inventario controlado, es difícil detectar mermas, robos hormiga o errores de despacho.
- Errores en la reposición: Se dificulta saber qué, cuándo y cuánto reponer, lo que desordena las compras y encarece la operación.

Desventajas de no controlar ventas:

- Falta de información para tomar decisiones: No se puede analizar qué productos son más vendidos, en qué temporadas, a qué tipo de cliente, ni calcular márgenes reales.
- Pérdida de oportunidades de crecimiento: Sin datos de ventas, no puedes desarrollar promociones efectivas, identificar clientes frecuentes, ni implementar estrategias de fidelización.
- No puedes detectar caídas o patrones negativos: Al no tener registros, no sabrás si las ventas están cayendo, por qué, ni dónde actuar.
- Problemas contables y tributarios: Se complica la declaración de ingresos, el cálculo del IVA y otras obligaciones fiscales.
- Imposibilidad de proyectar y planificar: No puedes hacer estimaciones realistas de crecimiento, presupuestos ni definir metas comerciales.

Consecuencias para el negocio

- Clientes frustrados por falta de productos.
- Pérdida de dinero por compras mal gestionadas o productos vencidos.
- Desorden financiero al no poder calcular rentabilidad real.
- Falta de control y trazabilidad, lo que complica incluso enfrentar una fiscalización.
- Desventaja frente a la competencia, que sí toma decisiones basadas en datos.

El presente proyecto tiene como propósito resolver problemas estructurales y de gestión de la empresa. Para esto se utilizarán herramientas de implementación y de análisis que permitirán identificar la situación actual de la empresa para definir las estrategias a seguir para el correcto desarrollo y crecimiento de la compañía.

- **Gestión estratégica**

La empresa en cuestión no cuenta con una gestión estratégica definida, lo que se traduce en una serie de problemáticas visibles tanto en su funcionamiento interno como en su proyección hacia el entorno. Actualmente, no existe una visión clara ni objetivos de largo plazo que orienten las acciones de la organización. Las decisiones se toman de manera reactiva, respondiendo a problemas inmediatos sin una planificación previa ni un análisis sistemático del contexto competitivo, lo cual debilita gravemente su capacidad de adaptación y crecimiento.

Además, no se observan mecanismos formales para evaluar el desempeño, identificar oportunidades de mejora o coordinar esfuerzos entre áreas. No hay una alineación entre los recursos disponibles, las capacidades del personal y los desafíos del mercado. Esta ausencia de dirección estratégica genera dispersión en las tareas, duplicación de esfuerzos y falta de compromiso por parte del equipo, ya que no hay metas compartidas ni un propósito organizacional claro.

Tampoco se han identificado iniciativas para analizar el entorno externo — como estudios de competencia, cambios en la demanda o evolución tecnológica—, lo que implica una desconexión con las dinámicas del mercado. En consecuencia, la empresa opera de forma aislada, perdiendo oportunidades valiosas y quedando expuesta a riesgos que podrían haberse anticipado.

6.2.1. Cadena de valor

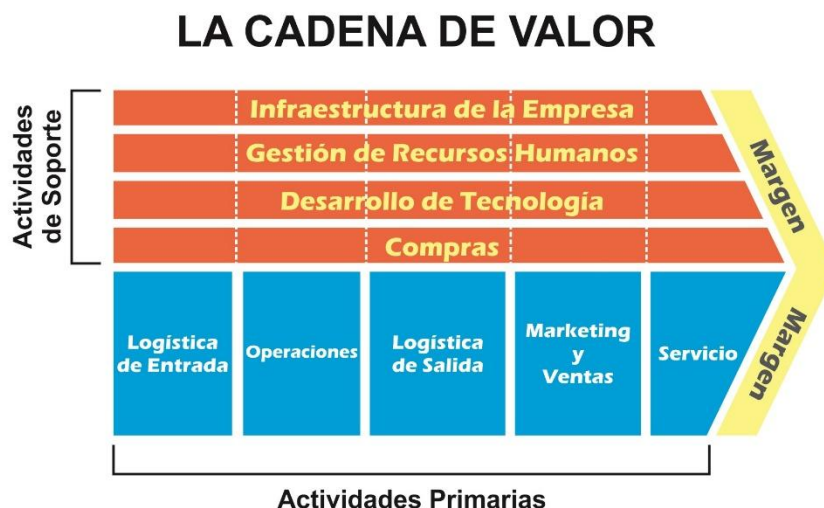
El análisis de la cadena de valor, propuesto por Michael Porter, constituye una herramienta clave para comprender cómo una organización genera valor a partir de sus actividades internas y cómo estas se relacionan entre sí para entregar una propuesta diferenciada al cliente. A través de la identificación y evaluación de las actividades primarias —como logística, operaciones, marketing, ventas y servicio—, así como de las actividades de apoyo —infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento—, este enfoque permite detectar fortalezas, ineficiencias y oportunidades de mejora que impactan directamente en la competitividad de la empresa.

En el caso de una pyme que comercializa insumos de repostería, el análisis de la cadena de valor resulta particularmente relevante dado que su éxito depende en gran medida de procesos como la gestión de inventarios, la logística de distribución, la relación con proveedores y la atención personalizada al cliente. La naturaleza perecible de algunos insumos, la estacionalidad de la demanda y

la creciente digitalización del comercio hacen imprescindible contar con procesos internos bien estructurados que aseguren disponibilidad, eficiencia operativa y una experiencia de compra satisfactoria.

Este análisis permitirá a la pyme identificar cuáles actividades están efectivamente aportando valor al cliente y cuáles requieren ser optimizadas, por ejemplo, mediante la incorporación de herramientas digitales, la mejora en el control de stock, la profesionalización de las acciones de marketing o la capacitación del personal. De esta forma, la cadena de valor no solo se convierte en un mapa detallado de las operaciones de la empresa, sino también en un insumo estratégico para la implementación del Balanced Scorecard, asegurando que los objetivos definidos se apoyen en procesos sólidos y orientados a la creación de valor sostenible.

Imagen 4 – La Cadena de Valor



Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

1. Actividades Primarias

- Logística de Entrada (ALTA)

Se refiere a la recepción, almacenamiento y control de inventario de productos como harinas, coberturas, mostacillas, merengue y otros insumos. Implica una gestión eficiente de espacios, orden y trazabilidad de productos desde su llegada hasta que están listos para su distribución.

- Operaciones (ALTA)

Engloba todos los procesos de acondicionamiento de los insumos, como el fraccionamiento, el etiquetado, el embalaje y el control de calidad antes de la entrega. También se incluyen aquí las rutinas para cumplir con normativas sanitarias y garantizar la inocuidad de los productos.

- Logística de Salida (MEDIA)

Consiste en la entrega de productos al cliente final o puntos de distribución. Incluye el manejo de pedidos, despacho, transporte y seguimiento de los envíos, asegurando que los insumos lleguen en buen estado y a tiempo.

- Marketing y Ventas (ALTA)

Agrupar todas las actividades orientadas a dar a conocer los productos, atraer clientes y concretar ventas. Incluye promociones, exhibición de productos, estrategias digitales, atención al cliente, ferias y relaciones comerciales con negocios de repostería.

- Servicios (MEDIA)

Involucra todo el soporte postventa, tales como atención a reclamos, cambios, consultas técnicas, capacitación sobre productos, y asesoramiento a clientes en la selección de insumos adecuados para sus preparaciones.

2. Actividades de Apoyo

- Infraestructura de la Empresa (ALTA)

Corresponde a la estructura organizacional, financiera y administrativa que permite el funcionamiento del negocio. Incluye áreas como contabilidad, gestión de riesgos, planificación y gestión general.

- Gestión de Recursos Humanos (MEDIA)

Comprende la contratación, formación, desarrollo y bienestar del personal. Abarca también el diseño de cargos, evaluaciones de desempeño y clima laboral.

- Desarrollo de Tecnología (BAJA)

Incluye las herramientas tecnológicas utilizadas para optimizar procesos operativos, ventas, inventarios y comunicación. También abarca el desarrollo de plataformas de venta en línea y sistemas de información.

- Abastecimiento – Compras (BAJA)

Implica la selección, evaluación y negociación con proveedores, así como la gestión de compras y contratos para mantener la disponibilidad de insumos a precios competitivos.

Tras realizar el análisis de cadena de valor, 5 fuerzas de Porter y el análisis PEST, se observa que la empresa se encuentra en un mercado con un potencial de crecimiento sostenido, pero que exige una estrategia clara para diferenciarse y sostener la rentabilidad en el tiempo.

El análisis PEST reveló que, en el plano político y regulatorio, es fundamental mantenerse actualizado en normativas sanitarias y de etiquetado, mientras que en el aspecto económico, el comportamiento del consumo está influenciado por

el poder adquisitivo y las variaciones de precios en materias primas como el azúcar, la harina o el cacao. Desde el punto de vista sociocultural, se aprecia un creciente interés por la repostería artesanal y saludable, lo que abre oportunidades para diversificar la oferta con productos orgánicos, sin gluten o reducidos en azúcar. En el ámbito tecnológico, se identifican posibilidades de crecimiento mediante la implementación de plataformas de venta en línea, automatización de pedidos y presencia activa en redes sociales para fortalecer la marca.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter evidenció que la rivalidad competitiva es alta debido a la presencia de múltiples oferentes con productos similares y precios muy competitivos. La amenaza de nuevos entrantes es moderada, ya que la barrera de entrada es relativamente baja en términos de capital inicial y acceso a proveedores, pero se ve compensada por la necesidad de generar reputación y cartera de clientes fieles. El poder de negociación de los clientes es elevado, ya que cuentan con varias alternativas en el mercado, lo que obliga a la empresa a diferenciarse no solo por precio, sino también por calidad y servicio. El poder de los proveedores es medio, dado que existen múltiples fuentes de insumos, pero algunos productos clave dependen de marcas específicas. La amenaza de productos sustitutos se mantiene moderada, con opciones como insumos industriales o preparados alternativos que pueden reemplazar ciertos productos tradicionales.

Desde la cadena de valor, se identificó que la mayor fortaleza de la empresa reside en sus relaciones con proveedores de confianza, la capacidad de mantener un stock amplio y la atención personalizada al cliente. Sin embargo, se detectan oportunidades de mejora en la optimización logística, digitalización de procesos de venta y una mayor inversión en marketing digital para captar nuevos segmentos, especialmente en reposteros independientes y emprendimientos en crecimiento.

En síntesis, la empresa cuenta con una base sólida en su propuesta de valor y relaciones comerciales, pero necesita reforzar su capacidad de diferenciación frente a la competencia, apostando por la innovación en productos, el uso estratégico de canales digitales y la optimización de procesos internos. Las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores ofrecen oportunidades claras para crecer, siempre que se logre una gestión proactiva ante los riesgos competitivos y económicos detectados.

Para complementar los análisis ya realizados resulta importante realizar un análisis FODA, que sirve para diagnosticar la situación interna y externa de una empresa con el fin de tomar decisiones estratégicas más acertadas. En términos simples, su función principal es identificar dónde está bien posicionada la organización, dónde tiene carencias, qué factores del entorno puede aprovechar y cuáles representan riesgos.

6.2.2. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una de las herramientas estratégicas más utilizadas para evaluar de manera integral la situación de una organización. Su valor radica en que permite combinar la revisión de los factores internos —fortalezas y debilidades— con el examen de las condiciones externas —oportunidades y amenazas—, proporcionando un diagnóstico claro que facilita la formulación de estrategias ajustadas a la realidad de la empresa.

Para el caso de esta pyme, el FODA adquiere especial relevancia debido a la necesidad de identificar con precisión las capacidades internas que pueden potenciar su competitividad, así como las limitaciones que obstaculizan su crecimiento. Entre las dimensiones internas se consideran aspectos como la variedad de productos ofrecidos, la flexibilidad operativa, la cercanía con los clientes o, en contraste, la falta de digitalización, los problemas en el control de inventarios y la ausencia de estrategias de marketing profesional. Por otro lado, en el entorno externo se contemplan oportunidades como el auge del emprendimiento gastronómico, la expansión del comercio electrónico y la creciente demanda por insumos saludables, junto con amenazas como la fuerte rivalidad de supermercados y distribuidores, el incremento en los costos de materias primas y los cambios regulatorios en materia sanitaria.

Este análisis no solo permitirá a la pyme reconocer su posición actual en el mercado, sino también establecer un marco estratégico que oriente la priorización de acciones, aprovechando al máximo sus fortalezas y oportunidades, mientras se mitigan las debilidades y amenazas detectadas. Asimismo, los resultados del FODA constituyen un insumo indispensable para la construcción del Balanced Scorecard, ya que entregan una base sólida para definir objetivos estratégicos, indicadores y metas coherentes con la realidad competitiva del negocio.

Imagen 5 – Análisis FODA



Fuente: <https://www.thecornerofexcellence.com/es/analisis-foda-personal-por-que/>

3. Fortalezas

- La empresa cuenta con una oferta variada de insumos que permiten cubrir necesidades tanto de clientes profesionales (pastelerías, panaderías, cafeterías) como de aficionados a la repostería.
- Tiene muy buena ubicación. No tiene competencia directa cerca. Pese a que la demanda del sector no es alta, tener escasa competencia favorece la frecuencia de las visitas a la tienda.
- La flexibilidad para atender pedidos en pequeñas y medianas cantidades, junto con un servicio personalizado, constituye una ventaja frente a grandes distribuidores más impersonales.
- La empresa se caracteriza por su dinamismo y capacidad de adaptación a las tendencias del mercado. Al ser una pyme joven, mantiene estructuras flexibles que permiten cambios rápidos en la oferta y atención más personalizada a cada cliente.

4. Debilidades

- La corta trayectoria hace que aún no cuente con una base de clientes totalmente consolidada ni con procesos administrativos y logísticos maduros.
- Tiene una estructura muy chica, lo que afecta directamente en la planificación de abastecimiento del local. Errores continuos en las compas, generando quiebres y sobre inventario frecuentemente.
- No cuenta con módulos informáticos de venta y administración de inventario. Todo es manual, lo que lo hace poco eficiente la atención del cliente. Además, aumenta la probabilidad de cometer errores en los procesos.
- La falta de inversión en sistemas de gestión digital, marketing profesional y control financiero reduce su capacidad de crecer de forma ordenada.
- depende en exceso del conocimiento de sus fundadores y de pocos proveedores, lo que incrementa la vulnerabilidad frente a contingencias. La marca aún no está fuertemente posicionada, lo que dificulta diferenciarse en un mercado competitivo.

5. Oportunidades

- Aumento en la tasa de desempleo, lo que fomenta la aparición de emprendimientos asociados a la repostería.
- Las plataformas digitales y el e-commerce permiten llegar a clientes más allá del ámbito local con una inversión relativamente baja.
- También existe la posibilidad de diversificar el portafolio con productos saludables (sin gluten, bajos en azúcar, veganos) para aprovechar tendencias de consumo consciente

6. Amenazas

- La presencia de grandes cadenas y supermercados con precios bajos representa una fuerte presión competitiva.
- La inflación y el aumento de los costos de insumos dificultan la correcta continuidad del negocio. La constante alza de precios afecta en la confianza de los clientes, haciendo que estos estén buscando constantemente otras opciones
- El riesgo de no adaptarse a tiempo a la digitalización del comercio y al marketing en redes sociales puede generar pérdida de clientes frente a competidores con mayor presencia online
- Cambios regulatorios en materia sanitaria o de etiquetado podrían requerir inversiones adicionales difíciles de afrontar para una pyme.

En síntesis, la pyme se encuentra en una etapa de consolidación con ventajas en su agilidad y cercanía al cliente, pero con riesgos importantes derivados de su fragilidad financiera, su dependencia de proveedores y su débil posicionamiento digital. El desafío estratégico está en profesionalizar la gestión, aprovechar el auge del comercio electrónico y diferenciarse por calidad y servicio, para competir de forma sostenible frente a actores más grandes y consolidados.

6.3. Marco Teórico del Estado del Arte

Los análisis internos y externos realizados previamente son muy importante para entender con claridad la posición actual de la empresa.

El análisis PETS permite comprender los factores del entorno macro que influyen en la actividad del negocio, como las regulaciones sanitarias, la inflación que afecta los costos de materias primas, los cambios en hábitos de consumo hacia productos gourmet o saludables, y el impacto de la digitalización en la forma de comprar y vender. Estos elementos externos obligan a la empresa a adaptar sus procesos: por ejemplo, implementar trazabilidad y control de calidad más robusto por exigencias regulatorias, optimizar la gestión financiera frente a la volatilidad de precios, o digitalizar canales de venta para responder al comportamiento del consumidor. Por tanto, el PETS revela qué factores externos presionan la necesidad de mejora y hacia dónde orientar los esfuerzos de innovación y adaptación.

Las Cinco Fuerzas de Porter permiten analizar el nivel de competencia en la industria y entender qué presiones reducen la rentabilidad del negocio. En este sector, la alta rivalidad de competidores (supermercados y distribuidores con precios bajos), el poder de negociación de y la amenaza de sustitutos (productos listos o industriales que reemplazan la repostería artesanal) evidencian dónde la empresa debe reforzar sus procesos para sobrevivir. Por ejemplo, si los proveedores son muy influyentes, se hace necesario diversificar las fuentes de compra y negociar mejores condiciones. Si los clientes comparan precios con supermercados, la empresa debe mejorar su diferenciación a través del servicio

personalizado y el surtido especializado. Porter, en este sentido, orienta qué procesos internos son críticos para responder a las fuerzas competitivas y no perder participación de mercado.

La Cadena de Valor de Porter examina los procesos internos de la empresa, separándolos en actividades primarias (logística, operaciones, ventas, servicio) y de apoyo (tecnología, recursos humanos, infraestructura). Este análisis permite localizar exactamente dónde se generan costos innecesarios, ineficiencias o carencias, y dónde se puede crear valor adicional. En el caso de la pyme de insumos de repostería, este marco revelaría mejoras necesarias en logística de inventario (para reducir quiebres y mermas), en operaciones (mejor selección y control de insumos), en marketing y ventas (desarrollo de canales digitales) y en soporte tecnológico (incorporación de un ERP o sistema básico de gestión). Así, la cadena de valor sirve como un mapa detallado para identificar procesos concretos que deben perfeccionarse para entregar mayor valor al cliente y mejorar la rentabilidad.

El FODA ayuda a ordenar de manera sistemática las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta la empresa. Al identificar debilidades como falta de control de inventario, dependencia de proveedores o marketing limitado, se hace evidente la necesidad de invertir en herramientas de gestión, diversificar fuentes de abastecimiento y fortalecer la presencia online. Del mismo modo, al reconocer oportunidades como la tendencia al consumo de productos saludables y la expansión del e-commerce, la empresa puede alinear su estrategia para aprovechar estos nichos de mercado y compensar sus carencias. En este sentido, el FODA sirve como un diagnóstico general que marca los focos donde se deben priorizar mejoras internas para responder mejor a los desafíos externos.

En síntesis, estas herramientas se complementan de la siguiente manera: el FODA da una visión global de la situación de la empresa, el PESTEL identifica presiones y oportunidades externas que obligan a adaptarse, el análisis de Porter muestra dónde la competencia erosiona la rentabilidad y, finalmente, la Cadena de Valor señala los procesos internos específicos que requieren mejoras. Usadas en conjunto, permiten transformar un diagnóstico estratégico en un plan de acción concreto que priorice aquellas áreas de negocio donde los cambios tendrán mayor impacto en la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.

El Balanced Scorecard (BSC) es un sistema de gestión estratégica que busca traducir la visión y misión de una organización en objetivos, indicadores y metas concretas, articulados en un conjunto de perspectivas que equilibran los resultados financieros con los inductores de desempeño no financieros. Su origen se remonta a los trabajos de Kaplan y Norton en la década de 1990, quienes plantearon la necesidad de superar la visión tradicional centrada únicamente en los indicadores contables y financieros. De esta manera, el BSC surge como una herramienta para conectar las actividades operativas del día a día con los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo, integrando

dimensiones como clientes, procesos internos, aprendizaje organizacional y crecimiento, además de las finanzas.

En el caso de una pyme que comercializa insumos de repostería, el BSC adquiere especial relevancia debido a las características propias de este tipo de empresas. Se trata de organizaciones jóvenes, con menos de cinco años de funcionamiento, que suelen presentar estructuras flexibles pero limitadas en recursos financieros y tecnológicos. Estas pymes enfrentan un entorno competitivo desafiante, donde conviven con grandes cadenas de supermercados y distribuidores que ofrecen precios agresivos y un surtido estandarizado, mientras intentan diferenciarse a través de la cercanía con clientes, la personalización del servicio y la oferta de productos de calidad. La implementación de un BSC en este contexto ofrece la posibilidad de ordenar la estrategia, priorizar iniciativas y establecer un marco de control que oriente el crecimiento de manera sostenible.

Desde el punto de vista teórico, el BSC se sustenta en diferentes enfoques de la gestión estratégica. Por un lado, la visión basada en recursos y capacidades plantea que la ventaja competitiva de una empresa proviene de activos intangibles y capacidades difíciles de imitar, tales como la relación estrecha con proveedores especializados, el conocimiento técnico en productos de repostería o la flexibilidad para atender distintos segmentos de clientes. El BSC permite visibilizar y medir el desarrollo de estas capacidades al vincularlas con indicadores concretos. Asimismo, se conecta con la teoría de stakeholders, al reconocer que la empresa no solo debe generar valor financiero, sino también atender las expectativas de clientes, colaboradores, proveedores, instituciones financieras y reguladores sanitarios. Desde la perspectiva de la teoría de la contingencia, la utilidad del BSC radica en su capacidad de adaptarse a las necesidades específicas de cada organización, por lo que en una pyme de este sector debe ser simple, focalizado y basado en datos accesibles, evitando la complejidad excesiva que podría obstaculizar su aplicación.

El Balanced Scorecard ha mostrado una evolución significativa en las últimas décadas. En su primera generación, el énfasis estaba en la definición de indicadores y la construcción de un tablero equilibrado. Posteriormente, con la segunda generación, se introdujeron los mapas estratégicos que representaban de manera visual las relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las distintas perspectivas. En la actualidad, se habla de una tercera generación del BSC, que enfatiza la simplicidad, la narrativa de la estrategia en una sola página y la reducción de la sobrecarga de indicadores, privilegiando aquellos que realmente permiten gestionar el desempeño. Se ha destacado también la integración del BSC con metodologías ágiles como los OKR (Objectives and Key Results), que permiten mantener un marco estratégico estable con el BSC y al mismo tiempo dar flexibilidad en la ejecución táctica a través de ciclos trimestrales. Asimismo, la digitalización ha impulsado el surgimiento del BSC digital, apoyado en tableros interactivos en plataformas de Business Intelligence, con indicadores en tiempo real y alertas automatizadas que permiten reaccionar de manera más ágil ante los cambios del entorno.

En el caso particular de esta pyme, las cuatro perspectivas clásicas del BSC se pueden adaptar de la siguiente forma. La perspectiva financiera debe centrarse en la rentabilidad, la gestión del capital de trabajo y la rotación de inventarios, ya que la liquidez es crítica en empresas jóvenes con limitada capacidad de financiamiento externo. La perspectiva de clientes debe enfocarse en la captación y fidelización de reposterías, panaderías, cafeterías y emprendedores, midiendo indicadores como la repetición de compra, el ticket promedio y la satisfacción. La perspectiva de procesos internos cobra relevancia en actividades como la gestión de abastecimiento, el control de inventarios, la reducción de mermas por caducidad y la trazabilidad sanitaria, factores que inciden directamente en la confianza y en la continuidad del negocio. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe priorizar el desarrollo de competencias en el equipo de trabajo, la adopción de herramientas digitales como ERP o sistemas básicos de inventario, y la capacidad de generar innovación en surtido y servicio al cliente.

La investigación académica y práctica sobre el BSC ha demostrado que una de sus principales fortalezas radica en su capacidad de construir una lógica de causa y efecto entre las distintas dimensiones. En una pyme de repostería, por ejemplo, se podría plantear que una mejor capacitación en pronósticos de demanda y en el uso de herramientas digitales de inventario permite reducir los quiebres de stock y las mermas por caducidad; esto incrementa la disponibilidad de productos y mejora la satisfacción del cliente; lo que, a su vez, impacta en mayores ventas recurrentes y márgenes más altos, reforzando la sostenibilidad financiera. El valor del BSC no está solo en medir, sino en validar estas hipótesis estratégicas a través del tiempo y ajustar la estrategia de acuerdo con los resultados observados.

En términos metodológicos, la implementación de un BSC en este tipo de pyme debería pasar por etapas claras que incluyen el levantamiento de la visión y misión de la empresa, la identificación de los procesos críticos, la definición de objetivos estratégicos en cada perspectiva, la selección de indicadores clave con fórmulas claras y responsables definidos, la fijación de metas alcanzables y la identificación de iniciativas concretas para lograrlas. Posteriormente, se debe construir un tablero visual que facilite la comunicación de la estrategia a todo el equipo y establecer rutinas periódicas de revisión para asegurar el seguimiento y la mejora continua. La simplicidad es un factor crítico de éxito, ya que un exceso de indicadores o una implementación demasiado compleja puede sobrecargar a la organización y restarle efectividad al sistema.

También se debe considerar los riesgos asociados a la implementación de un Balanced Scorecard. Entre ellos se encuentran la tentación de acumular demasiados indicadores, la falta de calidad o disponibilidad de datos confiables, la escasa validación de las relaciones de causalidad, la falta de compromiso de la dirección y la resistencia al cambio por parte de los colaboradores. Para mitigar estos riesgos, la literatura recomienda partir con un número reducido de indicadores críticos, asegurar la calidad de los datos a través de responsables

claros, realizar pruebas piloto para validar causalidades y generar resultados visibles en el corto plazo que refuercen la confianza en la herramienta.

En conclusión, el Balanced Scorecard constituye un marco idóneo para una pyme que comercializa insumos de repostería y que busca consolidar su posición en el mercado. Su principal aporte está en permitir que la empresa alinee su visión y misión con un conjunto acotado de objetivos estratégicos y de indicadores que no solo midan resultados financieros, sino también los factores clave que los generan. El estado del arte del BSC demuestra que la tendencia actual es hacia la simplificación, la digitalización y la integración con metodologías ágiles, aspectos que son altamente aplicables a una empresa joven de este sector. Así, el BSC se convierte en un puente entre la estrategia y la operación diaria, facilitando que la pyme pueda crecer de manera sostenible, mejorar su competitividad frente a grandes distribuidores y generar valor tanto para sus clientes como para sus socios y colaboradores.

7. Desarrollo de la Propuesta

Luego de realizar un diagnóstico estratégico integral, que incluyó el análisis PEST, las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor y la matriz FODA, la empresa cuenta con una visión clara tanto de su entorno como de sus capacidades internas. Estos instrumentos permitieron identificar oportunidades en el crecimiento del rubro gastronómico, la digitalización de canales y la diversificación hacia insumos saludables, pero también debilidades críticas como la falta de control de inventarios, la ausencia de estrategias de marketing, la informalidad en la gestión de precios y la escasa utilización de herramientas tecnológicas.

Ante este escenario, surge la necesidad de contar con un sistema de gestión estratégica integral que permita alinear la visión y misión de la pyme con objetivos concretos, medibles y alcanzables. El Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton, se presenta como la herramienta idónea para cumplir este propósito, ya que traduce la estrategia en un conjunto de metas organizadas en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

La aplicación del BSC en esta pyme tiene un doble valor. Por un lado, permite ordenar y priorizar los esfuerzos estratégicos, evitando la gestión improvisada y reactiva que hasta ahora ha caracterizado a la organización. Por otro, entrega un marco práctico para monitorear el desempeño mediante indicadores clave (KPIs), metas cuantificables e iniciativas estratégicas que guían el trabajo del equipo hacia resultados sostenibles.

De esta forma, el desarrollo del Balanced Scorecard no se plantea como un ejercicio teórico, sino como una respuesta concreta a los desafíos identificados en los análisis previos. Su implementación permitirá fortalecer la gestión comercial y operativa de la pyme, profesionalizar su proceso de toma de decisiones y consolidar su competitividad en el exigente mercado de insumos de repostería.

7.1. Balanced Scorecard - Desarrollo

El diseño del Balanced Scorecard para una pyme que comercializa insumos de repostería debe construirse sobre la base de los diagnósticos estratégicos previamente realizados. El análisis PEST permitió identificar factores del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que influyen directamente en el negocio, tales como la regulación sanitaria para alimentos, las tendencias de consumo hacia productos más saludables y el impacto de la inflación en el poder adquisitivo de los clientes. Estos elementos se reflejan principalmente en la perspectiva financiera, al orientar decisiones sobre márgenes, precios y control de costos, y en la perspectiva de clientes, al señalar la necesidad de adaptar la oferta a nuevas demandas del mercado.

Por su parte, el análisis de las cinco fuerzas de Porter evidenció la intensidad competitiva del sector, marcada por la presencia de competidores establecidos y la facilidad de acceso de nuevos actores con bajos costos de entrada. Asimismo, se destacó la presión de proveedores estratégicos y la sensibilidad de los clientes al precio. Estos hallazgos deben traducirse en objetivos estratégicos de las perspectivas financiera y de procesos internos, fomentando una gestión eficiente de las compras y negociaciones, al mismo tiempo que se fortalecen los procesos de diferenciación en servicio, variedad y calidad para mantener la fidelización de los clientes.

El análisis FODA entregó una síntesis del estado interno de la pyme, señalando fortalezas como la cercanía con el cliente, la flexibilidad para adaptarse y la especialización en productos de repostería, junto con debilidades relacionadas con la falta de control en inventarios y escasa digitalización de procesos. De este modo, el BSC debe priorizar la incorporación de indicadores en la perspectiva de procesos internos que midan la eficiencia de la gestión operativa, y en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que promuevan la capacitación del personal y la implementación de herramientas tecnológicas.

Finalmente, el análisis de la cadena de valor permitió identificar los eslabones críticos en la logística, operaciones, marketing y servicio postventa, destacando la importancia de optimizar el almacenamiento y la distribución, así como de fortalecer la comunicación digital con los clientes. Esto se traduce en objetivos para la perspectiva de procesos internos, asociados a la mejora de la cadena logística y el control de inventarios, mientras que en la perspectiva de clientes se refuerza la necesidad de incrementar la satisfacción y fidelización mediante un servicio ágil y de calidad.

En conjunto, estos insumos proporcionan una base coherente para la elaboración del Balanced Scorecard, asegurando que los objetivos, indicadores y metas no se definan de manera aislada, sino en función de un diagnóstico profundo que conecta el entorno, la competencia, las capacidades internas y la creación de valor. De esta manera, la pyme puede alinear su estrategia a través de las cuatro perspectivas del BSC, transformando los hallazgos del análisis estratégico en acciones concretas y medibles que impulsen su crecimiento sostenido.

7.1.1. Fase 1 - Preparación y diagnóstico inicial

Esta fase ya está bien abordada gracias a los análisis del entorno externo e interno realizado previamente.

Como es una Pyme, no habrá un responsable directo para el desarrollo del BSC. Todo será realizado en conjunto con los dueños y colaboradores. Será necesario generar condiciones organizacionales y culturales para la implementación exitosa del BSC a pesar de que haya pocos colaboradores.

Actualmente la empresa no cuenta con definiciones de misión, visión y valores, por lo que no tendremos una base a considerar en esta materia.

Es importante que esta etapa no se construya desde supuestos, sino desde un conocimiento profundo y realista de la posición de la empresa en su entorno competitivo y de sus capacidades internas.

7.1.2. Fase 2 – Definición de misión, visión y objetivos estratégicos.

Una vez finalizada la etapa de preparación y diagnóstico, la pyme se encuentra en condiciones de avanzar hacia la segunda fase del Balanced Scorecard, que consiste en la definición de la misión, visión y objetivos estratégicos. Esta fase resulta esencial, ya que establece el marco de referencia que guiará todas las acciones futuras, otorgando un sentido de dirección claro y asegurando que cada indicador, meta e iniciativa se construya en función del propósito de la organización.

En primer lugar, la misión de la pyme debe reflejar su razón de ser y el valor que entrega al mercado. En este contexto, la misión que se estableció fue la siguiente:

“Proveer a reposteros profesionales, emprendedores y aficionados de productos de calidad, accesibles y variados, que les permitan desarrollar preparaciones innovadoras y competitivas, acompañándolos con un servicio cercano y confiable”.

Esta misión transmite el compromiso de la pyme con la satisfacción de sus clientes, resaltando su papel como facilitador de la creatividad y la calidad en el rubro de la repostería.

En segundo lugar, la visión proyecta el futuro deseado de la pyme, representando una aspiración que orienta el accionar estratégico en el mediano y largo plazo. La visión definida es:

“Convertirse en la pyme líder en la distribución de insumos de repostería del sector oriente de la capital, reconocida por la excelencia de su servicio, la innovación constante y la cercanía con sus clientes, consolidando su posicionamiento en el mercado nacional”.

Con ello, la pyme establece un horizonte claro de crecimiento y competitividad, que motiva a sus colaboradores y genera confianza entre sus clientes y proveedores.

Con la misión y visión como cimientos, la pyme debe definir sus objetivos estratégicos, que constituyen la traducción operativa de las aspiraciones en resultados concretos. Estos objetivos, además, deben estar estructurados bajo las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, garantizando un enfoque integral de la gestión:

- Perspectiva financiera: La pyme debe orientarse a mejorar su rentabilidad, estableciendo como objetivos estratégicos la optimización de costos en la cadena logística, la reducción de pérdidas por quiebres

de stock y la aplicación de políticas de precios que aseguren márgenes sostenibles sin perder competitividad.

- Perspectiva de clientes: La pyme debe buscar incrementar la satisfacción y fidelización de sus clientes, lo que implica asegurar la disponibilidad de insumos claves, diversificar su portafolio incorporando tendencias como productos saludables o diferenciados, y fortalecer su presencia a través de canales digitales.
- Perspectiva de procesos internos: La pyme requiere optimizar la gestión de sus procesos críticos, tales como compras, almacenamiento, control de inventarios y distribución, con el fin de garantizar eficiencia y rapidez en la atención. Asimismo, debe mejorar sus procesos de marketing y comunicación, con énfasis en la promoción digital y la construcción de una marca sólida.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: La pyme debe priorizar la capacitación de su personal en ámbitos como atención al cliente, gestión de stock y nuevas tendencias de repostería, al mismo tiempo que incorpora herramientas tecnológicas que permitan digitalizar procesos y mejorar la toma de decisiones basada en información.

La definición de estos objetivos no debe ser un proceso exclusivamente directivo, sino una construcción participativa en la que los actores de la pyme puedan aportar su experiencia y conocimiento. Este enfoque colaborativo asegura que la estrategia no quede restringida a un documento formal, sino que se transforme en una guía práctica asumida y compartida por todo el equipo.

En conclusión, la fase de definición de misión, visión y objetivos estratégicos permite a la pyme transformar los hallazgos de la preparación y diagnóstico en una hoja de ruta clara y orientada al futuro. Esta fase otorga coherencia y sentido a todo el Balanced Scorecard, garantizando que cada acción posterior responda al propósito central de la organización y contribuya a consolidar su competitividad y sostenibilidad en el dinámico mercado de insumos de repostería.

7.1.3. Fase 3 – Diseño del mapa estratégico.

La tercera fase en el desarrollo del Balanced Scorecard corresponde al diseño del mapa estratégico, herramienta central que permite representar de manera gráfica y comprensible cómo se interrelacionan los objetivos estratégicos de la pyme en las diferentes perspectivas del modelo. El mapa estratégico es, en esencia, una hoja de ruta que traduce la misión y la visión en objetivos concretos, vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. De esta forma, la pyme puede visualizar cómo las mejoras en la capacitación del personal o la digitalización de procesos internos generan un impacto positivo en la satisfacción de los clientes y, finalmente, en los resultados financieros.

Para esta empresa el mapa estratégico debe reflejar los resultados del diagnóstico previo, integrando los aprendizajes obtenidos del análisis PEST, las

cinco fuerzas de Porter, el FODA y la cadena de valor. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se ubican los objetivos relacionados con el fortalecimiento de las competencias del equipo, la capacitación en atención al cliente y gestión de inventarios, así como la incorporación de tecnologías que permitan digitalizar procesos y mejorar la toma de decisiones basada en datos. Estos objetivos constituyen la base del mapa, ya que el capital humano y tecnológico de la pyme es el motor que habilita el cumplimiento de las demás perspectivas.

A continuación, en la perspectiva de procesos internos, se deben situar los objetivos que buscan optimizar la eficiencia y calidad de las actividades críticas de la pyme, como la gestión de compras, el almacenamiento, la logística de distribución y el control de inventarios. De igual forma, en esta perspectiva se incluye el fortalecimiento de las acciones de marketing y comunicación digital, que permitan a la pyme mejorar su visibilidad en el mercado y transmitir de manera clara su propuesta de valor. Estos procesos internos, al ser optimizados, incrementan la capacidad de la pyme para responder con agilidad a las necesidades de sus clientes.

La perspectiva de clientes refleja los objetivos orientados a incrementar la satisfacción y fidelización, tales como garantizar la disponibilidad de insumos clave, ampliar el portafolio con productos diferenciados (por ejemplo, insumos saludables o innovadores) y reforzar la experiencia de compra mediante un servicio cercano y confiable. Estos objetivos son consecuencia directa de la mejora en procesos internos y de la capacidad de aprendizaje de la organización, y a su vez impactan de manera significativa en la sostenibilidad de los resultados financieros.

Finalmente, en la perspectiva financiera, se sitúan los objetivos relacionados con la rentabilidad y el crecimiento de la pyme, entre los que destacan el incremento de los márgenes de ganancia, la reducción de costos derivados de una mejor gestión logística, y el aumento de ingresos mediante estrategias de fidelización y expansión de mercado. Esta perspectiva representa el resultado final de todo el esfuerzo estratégico, mostrando cómo las inversiones en capital humano, procesos internos y satisfacción del cliente se traducen en valor económico y sostenibilidad empresarial.

El diseño del mapa estratégico no solo tiene un valor gráfico, sino también metodológico, ya que obliga a la pyme a establecer relaciones claras de causa y efecto. Por ejemplo, la capacitación del personal en gestión de inventarios (aprendizaje y crecimiento) permitirá reducir quiebres de stock y optimizar la logística (procesos internos), lo que a su vez mejorará la satisfacción del cliente al asegurar disponibilidad y rapidez (clientes), derivando finalmente en mayores ventas y mejor rentabilidad (financiera). Esta lógica de encadenamiento estratégico asegura que cada objetivo esté conectado y que no exista una dispersión de esfuerzos. ([ver anexo](#))

En conclusión, el diseño del mapa estratégico es la fase que otorga coherencia y visibilidad al Balanced Scorecard, permitiendo a la pyme de

insumos de repostería comprender cómo se articula su estrategia y facilitando la comunicación de esta a todos los niveles de la organización. Gracias a este instrumento, la pyme puede alinear a su equipo hacia un propósito común, priorizar los objetivos más relevantes y orientar sus recursos de manera eficiente para garantizar el cumplimiento de su misión y la consecución de su visión.

7.1.4. Fase 4 – Definición de indicadores (KPIs)

La cuarta fase en la implementación del Balanced Scorecard corresponde a la selección de indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators, KPIs). Esta etapa es crítica porque permite transformar los objetivos estratégicos definidos en la fase anterior en parámetros cuantificables que faciliten su seguimiento y evaluación. Sin indicadores, los objetivos estratégicos quedarían en un plano meramente declarativo, mientras que con ellos se convierten en elementos gestionables y sujetos a medición, generando información objetiva para la toma de decisiones.

En el caso de esta pyme, la selección de KPIs debe responder a criterios de pertinencia, simplicidad, disponibilidad de datos y capacidad de reflejar de manera clara los avances hacia los objetivos estratégicos. Cada indicador debe ser comprensible para quienes lo utilizan, debe poder medirse con los recursos disponibles y, sobre todo, debe estar directamente vinculado con los resultados esperados en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

En la perspectiva financiera, la pyme debe seleccionar indicadores que permitan evaluar la rentabilidad y eficiencia de su operación. Ejemplos de KPIs en este nivel son: margen de utilidad neta, crecimiento porcentual de ingresos, reducción de costos logísticos, índice de pérdidas por quiebres de stock y rotación de inventarios. Estos indicadores proporcionan una visión clara del impacto económico de la gestión y son fundamentales para asegurar la sostenibilidad financiera de la pyme.

En la perspectiva de clientes, los indicadores deben centrarse en medir la satisfacción, fidelización y crecimiento de la base de consumidores. Algunos KPIs relevantes son: índice de satisfacción del cliente (medido a través de encuestas), tasa de recompra, número de clientes nuevos captados mensualmente, participación en el mercado local y reclamos atendidos en el primer contacto. Estos indicadores ayudan a la pyme a entender en qué medida está logrando consolidar relaciones duraderas con sus clientes, aspecto clave en un mercado altamente competitivo.

En la perspectiva de procesos internos, los KPIs seleccionados deben reflejar la eficiencia y calidad en las operaciones críticas de la pyme. Entre ellos destacan: nivel de cumplimiento de pedidos en tiempo y forma, tasa de exactitud en inventarios, tiempo promedio de entrega a clientes, porcentaje de pedidos con quiebre de stock, y número de productos con certificaciones de calidad. Estos indicadores permiten a la pyme identificar cuellos de botella, anticipar problemas

operativos y garantizar un servicio confiable que respalde la propuesta de valor ofrecida.

Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los KPIs se orientan a medir la capacidad de la pyme para generar mejoras continuas y adaptarse a las exigencias del mercado. Algunos indicadores adecuados son: horas promedio de capacitación por empleado al año, porcentaje de personal capacitado en gestión de inventarios y atención al cliente, nivel de adopción de herramientas digitales en los procesos de gestión, y grado de satisfacción de los colaboradores con el clima laboral. Estos indicadores permiten asegurar que la organización no solo responda a los desafíos actuales, sino que también se prepare para los futuros.

La selección de KPIs no debe ser excesiva ni dispersa, ya que esto puede generar dificultades de control y pérdida de foco. Por el contrario, la pyme debe priorizar aquellos indicadores que realmente aporten valor a la toma de decisiones y que estén alineados con la estrategia definida. Además, es fundamental que cada KPI sea acompañado de una definición clara, la fórmula de cálculo, la frecuencia de medición y el responsable de su seguimiento, de modo que exista transparencia y coherencia en la gestión. Es indispensable que cada KPI definido tenga un responsable para que lo ejecute y haga seguimiento.

Una vez escogidos los KPI hay que definir las metas. Estas metas determinan el nivel de desempeño que la pyme espera alcanzar en un período determinado. Sin metas, los indicadores carecerían de una referencia clara, dificultando la evaluación objetiva del progreso. Esta fase convierte la estrategia en compromisos cuantificables y temporales, otorgando dirección a las acciones de la organización.

Para este caso, la definición de metas debe realizarse considerando criterios de realismo, pertinencia y alineación estratégica. Las metas deben ser desafiantes pero alcanzables, de manera que generen motivación en el equipo sin caer en expectativas irreales. Para ello, es recomendable utilizar el enfoque SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un horizonte temporal definido).

Tabla 1 – Perspectiva Cliente

	Objetivo Estratégico	Indicador de Rendimiento (KPI)	Valor a Alcanzar	Iniciativas estratégicas	Responsable
PERSPECTIVA CLIENTE	Incrementar la satisfacción y confianza del cliente	Puntuación en encuesta de satisfacción del cliente	Escala de 1 a 10. Promedio nota > 7	Busca la mejora continua en cuanto a la atención y conformidad del cliente	Encargados Comercial (ventas)
	Aumentar la fidelidad del cliente	Ventas totales (boletas) / N° clientes que compraron	<0,7	Descuentos por recurrencia. Premio al "cliente del mes".	Encargados Comercial (ventas)
	Promociones al producto o categoría	N° de usos de promociones / Venta Total	>10%	Establecer promociones para próximas compras (Ejemplos: lleva 3 y pagas 2; 2da unidad a mitad de precio, etc)	Encargados Comercial (ventas)

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 2 – Perspectiva Financiera

	Objetivo Estratégico	Indicador de Rendimiento (KPI)	Valor a Alcanzar	Iniciativas estratégicas	Responsable
PERSPECTIVA FINANCIERA	Asegurar margen de contribución por periodo	Margen de contribución trimestral	> 20%	Busca establecer un margen contributivo meta.	Encargado Administrativo
	Conseguir línea de crédito con proveedores	Promedio de plazo de pago por proveedor prorrateado por importancia	> 15 días	Aumentar plazos de pago a proveedores para mejorar flujos de caja	Encargado Administrativo
	Mejora de costos	PVP Pyme / PVP Mayorista cercano (venta por menor)	Indice de precio < 115	Análisis de Pricing de la competencia de principales productos según Pareto.	Encargado Comercial (ventas)
	Rotación de inventario inmovilizado	Inventario en valor sobre 45 días / Inventario en valor Total	% de inventario en valor sobre 45 días menor al 8%	Realizar actividades comerciales (promociones) para reducir inventario antiguo	Encargado Comercial (ventas)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3 – Perspectiva Procesos Internos.

	Objetivo Estratégico	Indicador de Rendimiento (KPI)	Valor a Alcanzar	Iniciativas estratégicas	Responsable
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Efectividad entrega de pedidos	Productos entregados / Productos requeridos por cliente	>95%	Mantener excelencia en las entregas	Encargado de operaciones
	Reducción de quiebres de inventario	Inventario de productos más vendidos / Venta promedio semanal (últimas 4 semanas)	> 4 semanas	Mantener inventarios actualizados con sus respectivos costos.	Encargado Comercial (ventas)
	Reducción de Mermas	Inventario a 2 meses de vencer / Inventario vencible total	< 50 %	Reducir productos mermados mejorando eficacia en compras y privilegiar venta de lo más antiguo a lo más nuevo	Encargado Comercial (ventas)

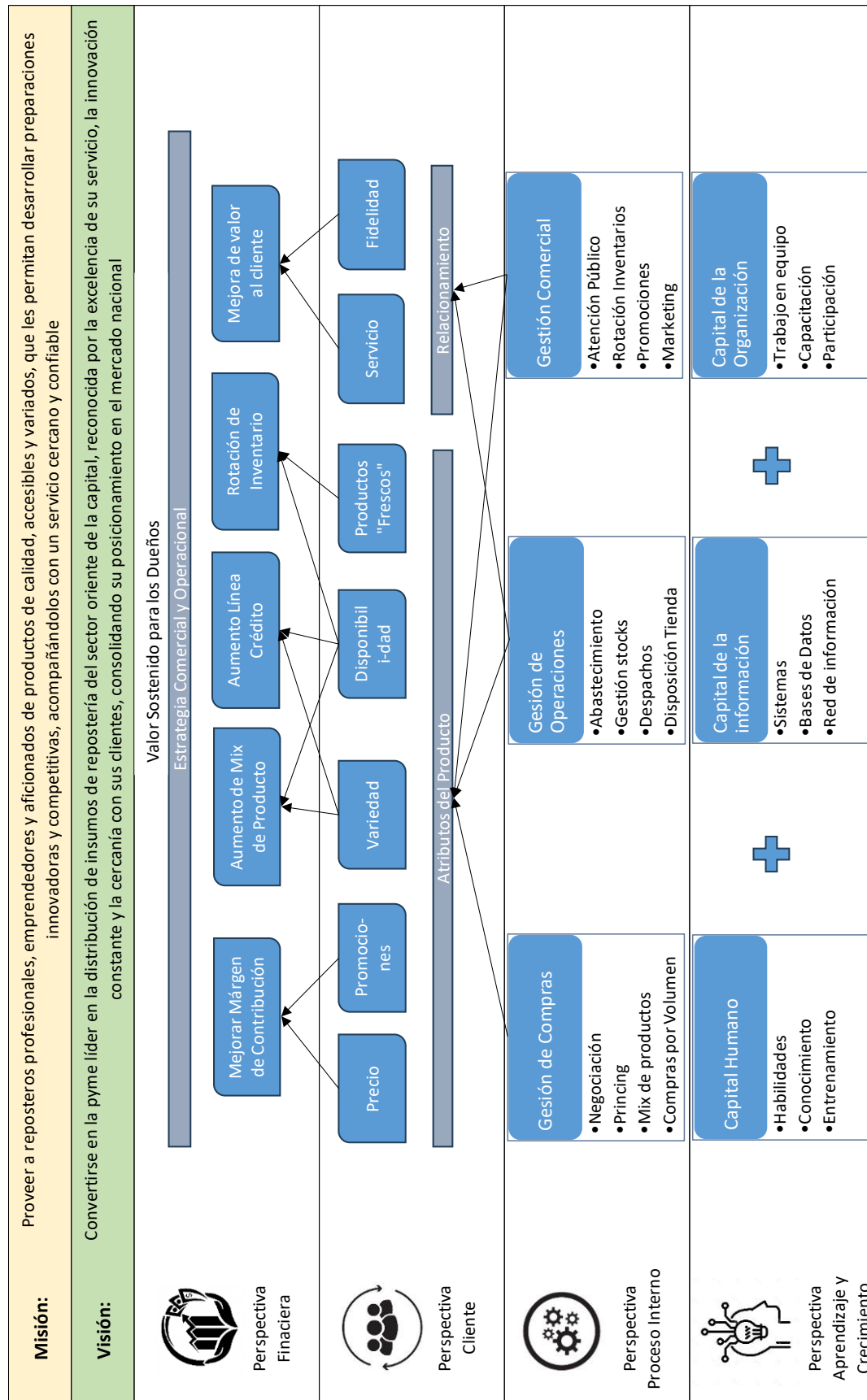
Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 4 – Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

	Objetivo Estratégico	Indicador de Rendimiento (KPI)	Valor a Alcanzar	Iniciativas estratégicas	Responsable
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitación Empleados	Horas promedio anual de capacitación por empleado	30 hora / año	Capacitaciones en temas comerciales y conocimiento de categorías / productos	Encargado de RRHH
	Grado de satisfacción de los colaboradores con el clima laboral	Encuesta clima laboral (nota de 1 a 5)	Nota promedio >3,5	Confección encuesta clima. Medición anual	Encargado de RRHH
	Nivel de adopción de herramientas digitales en los procesos de gestión	# procesos claves digitalizados / Procesos claves totales	>30%	Inclusión de sistema ERP para la digitalización de los procesos	Encargado de operaciones

Fuente: Elaboración Propia.

Imagen 5 – Mapa Estratégico “Repostería Génesis”



Fuente: Elaboración Propia.

7.1.5. Fase 5 – Implementación y comunicación del Balanced Scorecard

Este es el momento en el cual la estrategia diseñada se traduce en prácticas de gestión concretas y es compartida con toda la organización. Esta etapa es decisiva porque marca la transición entre la planificación y la acción, permitiendo que la pyme movilice a su equipo hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en fases previas.

La implementación del Balanced Scorecard implica poner en marcha los indicadores, metas e iniciativas estratégicas previamente establecidos. Para ello, es necesario estructurar un sistema de seguimiento que integre la información de las distintas áreas, desde finanzas e inventarios hasta ventas y atención al cliente. Este proceso puede apoyarse en herramientas digitales adaptadas a pymes, como planillas dinámicas, software de gestión empresarial (ERP) o plataformas en la nube, que permitan consolidar datos y generar reportes periódicos de desempeño.

La ejecución debe ser progresiva y planificada. Un error común en las pymes es intentar abarcar todos los cambios al mismo tiempo, lo que puede generar resistencia interna y fallas operativas. En cambio, resulta más efectivo aplicar un enfoque gradual, comenzando con los procesos críticos (por ejemplo, control de inventarios y gestión de pedidos) y luego expandiendo hacia otras áreas. Esto permite ajustar el sistema de manera flexible y demostrar resultados tempranos que refuercen la motivación del equipo.

La comunicación es un elemento central en esta fase. El Balanced Scorecard no debe quedar restringido al nivel gerencial, sino ser entendido por todos los colaboradores de la pyme. Para ello, es necesario elaborar un plan de comunicación interna que explique de manera clara la misión, visión, objetivos estratégicos, indicadores y metas, destacando cómo cada área y cada trabajador contribuyen al logro de los resultados. Este proceso puede apoyarse en reuniones periódicas, boletines internos, tableros visuales en los espacios de trabajo o plataformas digitales colaborativas.

Un aspecto clave en la comunicación es vincular el BSC con el sentido de propósito de la pyme, transmitiendo que la implementación no se limita a un ejercicio de control, sino que busca mejorar la competitividad, el servicio al cliente y las oportunidades de desarrollo para el propio equipo. Cuando los colaboradores comprenden cómo su trabajo diario impacta en los resultados estratégicos, aumenta el nivel de compromiso y se fortalece la cultura organizacional.

La implementación debe contemplar un sistema de responsabilidades claras. Cada indicador debe tener un responsable de seguimiento, cada iniciativa estratégica debe contar con un líder asignado, y la gerencia debe asumir el rol de monitorear el avance global, garantizando que las decisiones se tomen con base en información confiable. En el caso de la pyme de repostería, esto puede traducirse en que el encargado de bodega asuma la responsabilidad sobre la

exactitud de inventarios, mientras que el área comercial gestione los indicadores relacionados con satisfacción y fidelización de clientes.

Para sintetizar de mejor manera la implementación, se desarrolló un cronograma de implementación para fijar plazos y así finalizar la puesta en marcha en un tiempo no mayor a 18 meses.

Tabla 5 – Cronograma de implementación.

N	Actividades	Mes																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Preparación	x	x																
2	Comunicación Interna			x	x														
3	Implementación Etapa 1					x	x												
4	Consolidación Etapa 1							x	x	x									
5	Implementación Etapa 2										x	x							
6	Comunicación Externa												x	x	x				
7	Ajustes															x	x		
8	Consolidación																	x	x

Fuente: Elaboración Propia.

1. Preparación (2 meses)

- Socialización inicial del proyecto con gerencia y responsables de área.
- Diseño del plan de comunicación interna
- Capacitación inicial en Balanced Scorecard para líderes de la pyme.

2. Comunicación Interna (2 meses)

- Presentación de misión, visión y objetivos estratégicos a todo el equipo.
- Elaboración de material visual
- Primeras reuniones de alineamiento entre áreas
- Identificación de responsables de cada indicador

3. Implementación Etapa 1 (2 Meses)

- Puesta en marcha del registro de KPIs básicos (financieros y de inventario).
- Inicio de reuniones mensuales de seguimiento con gerencia.
- Comunicación de resultados preliminares al equipo en formato simple.
- Ajustes en los procesos de inventario y ventas según los primeros datos.

4. Consolidación Etapa 1 (3 Meses)

- Extensión de KPIs a perspectivas de clientes y procesos internos.
- Lanzamiento de un boletín mensual interno con avances del BSC.
- Taller práctico para empleados: cómo su trabajo impacta en los objetivos.
- Evaluación de logros iniciales y ajustes de indicadores si es necesario.

5. Implementación Etapa 2 (2 Meses)

- Inclusión de indicadores de aprendizaje y crecimiento (capacitación, digitalización).
- Ampliación de reportes: presentación trimestral de resultados consolidados.
- Refuerzo de la comunicación con encuestas de percepción interna.
- Definición de nuevas iniciativas estratégicas en base a resultados.

6. Comunicación Externa (3 Meses)

- Incorporación del BSC en la comunicación con proveedores y socios estratégicos.
- Publicación de logros seleccionados en redes sociales de la pyme.
- Capacitación avanzada en análisis de datos para responsables de indicadores.
- Lanzamiento de plan de fidelización de clientes vinculado al BSC.

7. Ajustes (2 meses)

- Revisión global del mapa estratégico y actualización de objetivos si corresponde.
- Evaluación del impacto de las iniciativas estratégicas implementadas.
- Profundización en automatización de reportes y tableros digitales.
- Sesiones de retroalimentación interna con todo el equipo.

8. Consolidación (2 Meses)

- Formalización del BSC como herramienta permanente de gestión.
- Establecimiento de un ciclo anual de revisión estratégica (cada año en mes 12).
- Reconocimiento interno a los equipos o colaboradores con mejores resultados.
- Informe final del período 2 años: lecciones aprendidas y plan para siguientes etapas.

En conclusión, la fase de implementación y comunicación convierte el Balanced Scorecard en una herramienta viva dentro de la pyme. No se trata solo de instalar un sistema de medición, sino de generar un cambio cultural que fomente la alineación estratégica, la transparencia en la gestión y la participación activa de todos los colaboradores. De esta manera, el BSC pasa de ser un documento conceptual a transformarse en un sistema práctico de dirección que impulsa el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, consolidando su posición en el competitivo mercado de insumos de repostería.

7.1.6. Fase 6 – Seguimiento, retroalimentación y ajuste del Balanced Scorecard

La última fase en la implementación del Balanced Scorecard corresponde al seguimiento, retroalimentación y ajuste, etapa que asegura la continuidad y efectividad del modelo en el tiempo. A diferencia de las fases anteriores, que se orientan a la planificación y puesta en marcha, esta etapa se centra en la gestión dinámica del BSC, garantizando que la estrategia no se convierta en un instrumento estático, sino en un sistema vivo que evoluciona de acuerdo con los cambios internos y externos que enfrenta la organización.

En una pyme dedicada a la venta de insumos de repostería, el seguimiento implica monitorear de manera periódica el desempeño de los indicadores clave definidos en la fase 4, comparando los resultados obtenidos con las metas fijadas en la fase 5. Este proceso puede realizarse mensualmente o trimestralmente, dependiendo de la disponibilidad de datos y de la velocidad de cambio en el entorno competitivo. Para ello, la pyme debe generar reportes claros y accesibles que permitan evaluar si las iniciativas estratégicas están entregando los resultados esperados y detectar a tiempo posibles desviaciones.

La retroalimentación se convierte en el mecanismo mediante el cual la pyme analiza e interpreta los resultados obtenidos, identificando las causas de los logros alcanzados y de las brechas existentes. Por ejemplo, si el indicador de satisfacción del cliente muestra una mejora significativa, la retroalimentación debe enfocarse en reconocer las prácticas que han generado este avance, con el fin de consolidarlas. Por el contrario, si la rotación de inventarios no alcanza la meta establecida, se deben analizar los factores que lo explican, como problemas de abastecimiento, gestión deficiente de stock o baja demanda de ciertos productos. Esta reflexión permite tomar decisiones informadas y evita que los resultados negativos se conviertan en problemas crónicos.

El ajuste, por su parte, corresponde a la capacidad de la pyme para modificar los objetivos, indicadores, metas o iniciativas en función de las nuevas condiciones del entorno o de la evolución de la propia empresa. El mercado de insumos de repostería se caracteriza por cambios en las preferencias de consumo (como la creciente demanda de insumos saludables o veganos), variaciones en los costos de materias primas y la aparición de nuevos competidores locales y digitales. Ante estas transformaciones, el Balanced Scorecard debe ser flexible, permitiendo la actualización de los objetivos estratégicos y la incorporación de indicadores emergentes que reflejen las nuevas prioridades.

El seguimiento y ajuste no deben ser percibidos como una tarea aislada de la gerencia, sino como un proceso participativo que involucre a las distintas áreas de la pyme. Al compartir los resultados de manera transparente con el equipo, se fomenta una cultura de aprendizaje organizacional y se genera un compromiso colectivo con la mejora continua. Además, este proceso fortalece la rendición de cuentas, ya que cada responsable de indicador o iniciativa debe informar sobre su desempeño y proponer acciones correctivas cuando corresponda.



En conclusión, la fase de seguimiento, retroalimentación y ajuste asegura que el Balanced Scorecard sea un sistema dinámico y sostenible en el tiempo, capaz de adaptarse a la realidad cambiante de la pyme de insumos de repostería. A través de esta fase, la empresa no solo mide su desempeño, sino que aprende de él, corrige sus desviaciones y refuerza sus aciertos, consolidando así una gestión estratégica orientada a resultados, innovación y mejora continua. De este modo, el BSC deja de ser un proyecto puntual y se convierte en una práctica permanente que guía el crecimiento y la competitividad de la organización en el mediano y largo plazo.

7. Conclusiones

El trabajo desarrollado permitió constatar que la pyme Repostería Génesis, dedicada a la venta de insumos de repostería, presenta un conjunto de problemáticas estructurales que limitan su competitividad: ausencia de una gestión estratégica formal, falta de control en inventarios y ventas, carencia de políticas de precios definidas y una escasa presencia en marketing y digitalización. Estas debilidades, sumadas a la fuerte presión competitiva del sector, ponen en riesgo su sostenibilidad en el tiempo.

Frente a este escenario, la investigación propuso la implementación del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de gestión integral capaz de traducir la misión y visión de la pyme en objetivos estratégicos claros y medibles. A través de un proceso ordenado en fases, que incluyó la preparación y diagnóstico, la definición de misión y visión, el diseño de un mapa estratégico, la selección de indicadores (KPIs), la definición de metas, y finalmente la implementación y seguimiento, se estableció una hoja de ruta coherente para profesionalizar la gestión de la empresa.

El aporte más relevante del BSC radica en su capacidad para articular las cuatro perspectivas estratégicas de manera equilibrada. En lo financiero, la pyme podrá mejorar su rentabilidad mediante un mejor control de inventarios y reducción de costos logísticos; en la perspectiva de clientes, fortalecer la fidelización y aumentar la satisfacción a través de un servicio cercano y diferenciador; en los procesos internos, optimizar la logística, compras y marketing digital; y en el aprendizaje y crecimiento, desarrollar las competencias del equipo e impulsar la adopción de herramientas tecnológicas.

De manera complementaria, la aplicación del BSC también permitirá a la pyme avanzar en una estrategia de diversificación de su mix de productos, incorporando nuevas líneas que respondan a tendencias como los insumos saludables y diferenciados. Igualmente se proyecta un mayor énfasis en la captación de clientes B2B, como panaderías, cafeterías y pequeños negocios gastronómicos, lo que fortalecerá la estabilidad de ingresos y abrirá nuevas oportunidades de expansión en el mercado sobre todo en situación donde el mercado B2C esté contraído por situaciones de temporalidad y/o de incertidumbre.

En definitiva, el BSC se configura como una solución integral que transforma los diagnósticos estratégicos en acciones concretas, permitiendo a la pyme tomar decisiones basadas en datos, fomentar la mejora continua y consolidar una cultura organizacional más orientada al logro. Con su implementación, Repostería Génesis no solo estará en condiciones de superar sus limitaciones actuales, sino también de crecer de manera sostenible y diversificada, ampliando su alcance hacia clientes individuales y negocios B2B, diferenciándose en un mercado altamente competitivo y proyectando una posición sólida en el mediano y largo plazo.

Bibliografía

Kotter, John P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.

Davenport, Thomas H. (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. Harvard Business Review.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization. Harvard Business School Press.

Niven, P. R. (2006). Balanced Scorecard step-by-step: Maximizing performance and Maintaining results.

Laitinen, E. K. (2002). A dynamic performance measurement system: Evidence from small Finnish technology companies.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.

8. Anexos

8.1. Mapa Estratégico BSC (Ejemplo)

