

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a man in a cap and robe, possibly a scholar or saint, holding a book. Above him is a crown with a cross. To the left and right are lions and other heraldic symbols. The Latin motto "CETERIS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL EN TIENDAS DE CONVENIENCIA
-UN ENFOQUE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA-**

LIC. HAROLDO ORLANDO MAZARIEGOS DE LEÓN

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL EN TIENDAS DE CONVENIENCIA
-UN ENFOQUE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA-**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis para optar a Grado de Maestro en Ciencias aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el numeral 6.1 Punto sexto del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Asesora:

Msc. Lesbia Lisseth Lemus López

Postulante:

Lic. Haroldo Orlando Mazariegos de León

Guatemala, octubre de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV:	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal V:	P.C. José Antonio Vielman

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Secretario:	MSc. José Rubén Ramírez Molina
Vocal I:	MSc. Orlando Roberto Monzón Girón



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

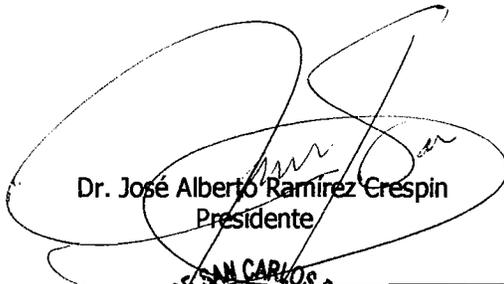
ACTA No. 11-2011

En el salón número 4 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 2 de junio de 2011, a las 19:00 horas para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS del Licenciado Haroldo Orlando Mazariegos de León, carné No. 100017102, estudiante de la Maestría en Administración Financiera, como requisito para optar al grado de Maestro (a) en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.-----

Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por el (la) postulante, denominada "**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN TIENDAS DE CONVENIENCIA -UN ENFOQUE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA -**".-----

El examen fue APROBADO por UNANIMIDAD de votos, CON ENMIENDAS por el Jurado Examinador.-
 Previo a la aprobación final de la tesis, el (la) postulante deberá incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.-----

En fé de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los dos días del mes de junio de dos mil once.-----


 Dr. José Alberto Ramírez Crespin
 Presidente


 MSc. José Rubén Ramírez Molina
 Secretario




 MSc. Orlando Roberto Menzón Girón
 Vocal I


 Lic. Haroldo Orlando Mazariegos de León
 Postulante

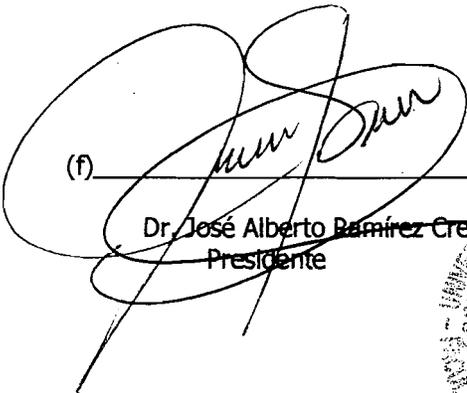


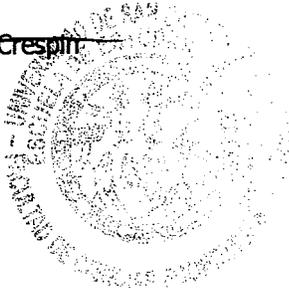
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Haroldo Orlando Mazariegos de León, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala 4 de julio de 2011

(f) 
Dr. José Alberto Ramírez Crespin
Presidente





FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

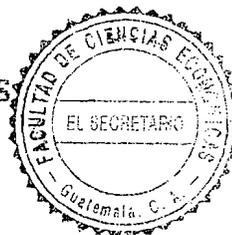
DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTIDOS DE AGOSTO DE DOS MIL ONCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 20-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 16 de agosto de 2011, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 11-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 2 de junio de 2011 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera, denominado: "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN TIENDAS DE CONVENIENCIA -UN ENFOQUE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA", que para su graduación profesional presentó el Licenciado HAROLDO ORLANDO MAZARIEGOS DE LEÓN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Semp.

Ingrid
PRENSALCO

AGRADECIMIENTOS

A Dios fuente de toda sabiduría.

A mis padres por su ejemplo y sacrificio.

A mi esposa Karla por su amor y apoyo incondicional.

A mis compañeros de la promoción 2008 de la Maestría en Administración Financiera, en particular a Herbert Menzel por su apoyo en la elaboración de esta
Tesis.

CONTENIDO

Descripción	Pág. No.
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1. Tiendas de conveniencia en Guatemala	2
1.2. Características.....	2
1.3. Principales tiendas de conveniencia en Guatemala	3
1.4. Antecedentes Distribuidora del Sur, S.A.	5
1.4.1. Misión y visión	7
1.4.2. Estructura administrativa.....	7
1.4.3. Entorno de mercadeo Distribuidora del Sur	8
1.4.4. Mezcla de mercadotecnia	9
1.4.5. Factores de riesgo.....	12
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Planeación estratégica	13
2.1.1. Pasos para realizar una planeación estratégica.....	13
2.2. Cuadro de Mando Integral (CMI)	15
2.2.1. Conformación del equipo del CMI	16
2.2.2. De la misión y visión a una propuesta de valor	17
2.2.3. Mapa estratégico.....	20
2.2.4. Perspectivas:.....	21
2.2.5. Construcción de indicadores, metas e iniciativas	27
2.2.6. Priorización de iniciativas y asignación de recursos.....	30

2.2.7.	Comunicación del CMI	32
2.2.8.	Realimentación y actualización de los elementos centrales del CMI	34
2.3.	Razones financieras	34
3.	METODOLOGÍA.....	36
3.1.	Objetivos	36
3.2.	Justificación.....	36
3.3.	Definición del problema	37
3.4.	Hipótesis.....	38
3.5.	Método	38
3.6.	Técnicas	38
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	40
4.1.	Diagnóstico de la situación actual (FODA)	40
4.2.	Elección de la propuesta de valor.....	42
4.2.1.	Revisar misión y visión.....	42
4.3.	Establecimiento del Cuadro de Mando Integral.....	42
4.3.1.	Definición de temas estratégicos	42
4.3.2.	Definición de objetivos estratégicos	43
4.3.3.	Mapa estratégico de Distribuidora del Sur	46
4.3.4.	Despliegue de objetivos	48
4.3.5.	Indicadores.....	50
4.3.6.	Asignación de recursos	52
4.3.7.	Plan de comunicación	54
4.4.	Análisis financiero.....	54
4.4.1.	Estados de resultados actuales.....	55

4.4.2. Balances generales actuales	56
4.4.3. Razones financieras.....	58
4.4.4. Estados de resultados anuales proyectados	61
Distribuidora del Sur	62
4.4.5. Estimación de estados de resultados anuales con la implementación del CMI	62
4.4.6. Comparación de resultados al implementar el CMI.....	64
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES.....	67
GLOSARIO	68
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXO 1	80
ÍNDICE DE CUADROS.....	82
INDICE DE GRÁFICAS.....	83

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue establecer las causas internas y externas que generan pérdida de valor para la empresa, así como el diseño, implementación y seguimiento de la planeación estratégica a través del Cuadro de Mando Integral -CMI- en tiendas de conveniencia ubicadas en la ciudad de Escuintla.

Con esta finalidad, se realizó un análisis utilizando el método científico, en sus fases indagadora, que abarca la recopilación de información al utilizar herramientas como encuestas, entrevistas y observación y las fases demostrativa y expositiva, que sirvieron para corroborar la validez de la información y exponerla en el presente informe.

Inicialmente se obtuvo y recabó información del entorno de las tiendas de conveniencia, desde el punto de vista del mercado y administrativo, lo que brindó los conceptos y experiencias para definir parámetros del contexto en el que se encuentran inmersos este tipo de establecimientos de venta al detalle y establecer los criterios previos a la generación de las estrategias.

Debido a que el Cuadro de Mando Integral encuentra sus cimientos en la misión y visión de las organizaciones, las mismas fueron tomadas como base para generar toda la estrategia dentro de las cuatro perspectivas definidas en la metodología del CMI: financiera, de clientes, de procesos y aprendizaje. Asimismo, se establecieron los indicadores que permitirán su evaluación y medición. Es importante mencionar que al implantar un proyecto de CMI, no se pretende generar un nuevo conjunto de indicadores, el CMI es algo más profundo, busca generar una nueva forma de gestión. Es en este punto en el cual los indicadores son fundamentales pues a través de ellos el equipo establece su desempeño, ya que no se puede administrar lo que no se puede medir.

Finalmente, se estableció una comparación acerca del desempeño financiero de una tienda de conveniencia aplicando técnicas administrativas tradicionales, las que se cotejaron asumiendo la eficiente implantación del CMI, lo cual evidenció la obtención de resultados operativos y de gestión que incidieron en la mejora de la situación financiera general de la tienda.

Se concluye con la validación de la utilidad del Cuadro de Mando Integral como una sólida herramienta de gestión, que para su ejecución exitosa, demanda de un alto compromiso de toda la organización, pero que al ser puesta en marcha, logra trasladar las propuestas de valor de la organización hacia los clientes

Cabe mencionar que la información financiera presentada en el trabajo de tesis, fue tomada de los registros contables de Distribuidora del Sur, pero para efectos de esta investigación se modificó el nombre de la empresa, así como los periodos contables pero sin afectar la validez ni la integridad de la información.

INTRODUCCIÓN

Los gerentes modernos deben contar con herramientas que les faciliten la toma rápida y acertada de decisiones, basadas en una sólida planificación que pueda afinar y coordinar el uso de los recursos para optimizar los resultados. Este conjunto de factores, solo pueden lograrse mediante el diseño de una estrategia consistente que encause los esfuerzos organizacionales hacia la satisfacción de los clientes y con ello la maximización de utilidades.

La puesta en marcha de esta estrategia requiere una administración constante donde se diseñen estrategias, se implementen, se midan, se evalúen y después de aplicar correcciones, se realimente el ciclo. Este proceso requiere de información acertada la cual provista de manera continua y oportuna, favorezca la toma de decisiones.

Tradicionalmente, la información contable ha tenido un alto valor para la administración, pero el uso de mediciones puramente financieras, puede omitir datos trascendentales para la toma de decisiones. Por el contrario, el uso de mediciones de desempeño, operacionales y de mercado sin la cuantificación financiera, pueden llevar al administrador a tomar decisiones poco rentables o no viables económicamente.

El Cuadro de Mando Integral sirve de marco para trasladar la visión de los líderes de la organización a términos operativos y comunicar de una manera sencilla a toda la organización, su papel dentro de la estrategia. Esta herramienta integra mediciones operativas, financieras y de mercado hacia el logro de resultados financieros.

En este trabajo se ha realizado un análisis del impacto de uso de nuevas técnicas de administración integradas en el Cuadro de Mando Integral, para el sector de tiendas de conveniencia, con el propósito de establecer un método de planeación

estratégica que satisfaga los requerimientos de estas empresas en cuanto a crecimiento y rentabilidad, sin perder de vista el enfoque de las estrategias para llevarlas un paso adelante en el logro de resultados tanto financieros como operativos.

Bajo esta premisa, este documento sirve de guía para los mandos de dirección de las empresas, sin la presunción de ser un modelo absoluto, ya que el campo de la planificación es constantemente enriquecido con nuevos conocimientos y debido a su dinamismo es necesario ir realizando continuos ajustes para corregir el rumbo de la empresa.

Es esencial indicar que el objetivo de esta investigación se centró en identificar las causas internas y externas que generan pérdida de valor para la empresa, así como establecer el beneficio financiero del diseño, implementación y seguimiento del Cuadro de Mando Integral, como herramienta de planificación estratégica en tiendas de conveniencia. Mismo que se justifica dado el escenario inestable y volátil del mercado del sector de venta al detalle.

El informe se estructuró en cuatro capítulos, los primeros tres detallan los antecedentes, el marco teórico y la metodología empleada para el mismo. En el capítulo cuatro se realiza un análisis de la situación actual de las tiendas de conveniencia, así como la propuesta de elaboración e implementación del Cuadro de Mando Integral, el que incluye objetivos, metas e indicadores para su medición y consecución. Asimismo se incluye información financiera de Distribuidora del Sur anterior y posterior a la puesta en marcha del CMI. Además, se incluyen las conclusiones y recomendaciones, así como las fuentes bibliográficas que sirvieron de consulta y referencia para la elaboración del mismo.

1. ANTECEDENTES

“Una tienda de conveniencia puede definirse como un supermercado miniatura que ofrece una línea limitada de artículos de conveniencia de alta rotación. Estas tiendas de autoservicio, generalmente están ubicadas cerca de áreas residenciales y están abiertas las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Las tiendas de conveniencia ofrecen exactamente lo que su nombre implica: ubicación conveniente, largas horas de atención y servicio rápido. Sin embargo, los precios de este tipo de tiendas por lo regular son más altos.”¹

La primera cadena de conveniencia en Estados Unidos fue abierta en Dallas, Texas en 1927. La empresa nació como Southland Ice Company². En la actualidad, cuenta con más de 6,000 tiendas y se considera la más importante en su país de origen, donde es conocida como 7-Eleven. En 2010, a través de un exitoso modelo de expansión por medio de franquicias, opera alrededor de 29,700 licencias en países como Japón, Taiwán, Tailandia, Corea del Sur y China entre otros.³

La segunda cadena en relevancia en Estados Unidos, es Circle K con 3,300 comercios en dicho país.⁴ Operada por The Circle K Corporation, se suma a los más de 144,000 establecimientos que, de acuerdo a estadísticas de la Asociación Nacional de Tiendas de Conveniencia (NACS por sus siglas en inglés), existían para finales de 2009. El crecimiento de esta industria es evidente al comparar los 57,700 locales que funcionaban en 1979, lo que refleja un crecimiento del 250% en los últimos treinta años.⁵ Sin embargo, no todas las tiendas de conveniencia son operadas por cadenas, según NACS de los 144,541 establecimientos existentes en los Estados Unidos para el año 2009, más del 62 por ciento eran

¹ Lamb, CW y Hair, Jr. JF. 2006. Fundamentos de Marketing. 4a. Ed. Cengage Learning Editores. p.352

² Seven Eleven: <http://corp.7-eleven.com/AboutUs/tabid/73/Default.aspx> fecha de consulta: 02/07/2010

³ Wikipedia: Convenience Store: http://en.wikipedia.org/wiki/Convenience_store fecha de consulta 21/04/2010

⁴ Circle K: <http://www.circlek.com/CircleK/AboutUs> fecha de consulta 02/07/2010

⁵ NACS The Association for Convenience & Fuel: http://www.nacsonline.com/NACS/NEWS/FACTSHEETS/SCOPEOFINDUSTRY/Pages/IndustryStore_Count.aspx fecha de consulta 02/07/2010

administradas por individuos, que únicamente poseían una tienda. Cabe mencionar, que el 80% de estos locales vende combustibles, a pesar de la volatilidad en los precios de los carburantes y en consecuencia de su margen de utilidad.⁶

Con respecto al surtido de productos, en una tienda de conveniencia se pueden encontrar desde alimentos como leche, pan, bebidas, café, dulces, donas, además de cigarrillos, licores, tarjetas telefónicas, mapas, revistas, juguetes pequeños, artículos de higiene personal, alimentos para mascotas, hasta artículos para bebé. Es por ello que compiten con almacenes de venta al detalle, gasolineras y restaurantes.⁷

1.1. Tiendas de conveniencia en Guatemala

En Guatemala la historia de las tiendas de conveniencia es más reciente, desde principios de los años 80 las compañías petroleras, en busca de nuevos clientes, empezaron a ampliar el portafolio de productos que ofrecían a los consumidores. Este portafolio pasó de unos pocos artículos de uso común hasta una amplia gama de abarrotes, comidas rápidas y algunos medicamentos básicos. La diferenciación que ofrecen, se debe ante todo a la ubicación de las tiendas, los horarios, el servicio y a la comodidad que brindan a sus clientes.

1.2. Características

Algunas de las particularidades que diferencian a las tiendas de conveniencia de los otros establecimientos de venta al detalle se agrupan a continuación:

- Ubicación: se encuentran localizadas en lugares estratégicos de alto tráfico, con seguridad, aire acondicionado, iluminación tanto interna como externa, instalaciones limpias, baños y amplio parqueo.

⁶ NACS The Association for Convenience & Fuel: <http://www.nacsonline.com/NACS/NEWS/FACTSHEETS/SCOPEOFINDUSTRY/Pages/IndustryStoreCount.aspx> fecha de consulta 02/07/2010

⁷ Hoovers: Convenience Stores and Truck Stops: http://www.hoovers.com/convenience-stores/--ID_382--/free-ind-fr-profile-basic.xhtml fecha de consulta 07/07/2010

- Precio: Debido a la comodidad que ofrecen, muchos de sus artículos podrían tener un precio más alto que otros establecimientos.
- Servicios Adicionales: Cajeros automáticos y venta de combustibles.⁸
- Horarios de atención: Por lo regular están abiertas las 24 horas del día, los 365 días del año.⁹
- Línea de productos: Más del 90 por ciento de las ventas que realizan, fuera de los combustibles, son alimentos, licores y cervezas.¹⁰ Asimismo, ofrecen artículos básicos de uso común.

1.3. Principales tiendas de conveniencia en Guatemala

A junio 2010 existen cuatro cadenas principales de tiendas de conveniencia:

a) Esso On the Run

La primera tienda de conveniencia de Esso en Latinoamérica, fue construida en Guatemala en 1987.¹¹ La marca surgió en sus inicios como Automarket, en 1998 el nombre cambió a “Tiger Market”, con el propósito de consolidar y unificar su presencia e imagen en Latinoamérica.¹² En 2000, con la fusión corporativa de ExxonMobil, el nombre “On the Run” propiedad de la operadora de tiendas canadiense ACT, se convirtió en la marca insignia de las estaciones Esso.¹³

⁸ Batres Montenegro LE. 2006. El contador Público y Auditor como administrador financiero de una tienda de conveniencia en Guatemala. Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala. p.3.

⁹ Office of Agricultural U.S. Embassy, GAIN (Global Agricultural Information Network) Report Number: GT9014, 2009. p.9.

¹⁰ Office of Agricultural U.S. Embassy, GAIN (Global Agricultural Information Network) Report Number: GT9014, 2009. p.9.

¹¹ Prensa Libre: Tiendas de conveniencia ganan mercado: http://www.prensalibre.com/economia/Ganan_mercado_diversificandose0293373534.html fecha de consulta 10/07/2010

¹² Castañeda Donis CL.1999. Usos y prácticas del consumidor de las tiendas de conveniencia en la Ciudad Capital. Tesis Universidad Francisco Marroquín. p.9

¹³ On the run: <http://www.ontherun.com/AboutUs.aspx> fecha de consulta 18/07/2010

b) Shell Select

Shell inició con la franquicia de una de las cadenas más grandes de Estados Unidos: "Circle K". Posteriormente introdujo su marca propia denominada "Express". A partir de 1998 comenzó con un proceso gradual de cambio hacia el nuevo concepto que denominó "Select", que permanece a la fecha.¹⁴

c) Texaco Star mart

Esta cadena de tiendas inició en 1989, tiene presencia en Petén, Izabal, Jutiapa, Huehuetenango, Escuintla Quetzaltenango, Chiquimula, Cobán, Retalhuleu, Zacapa, El Progreso y la ciudad Capital.¹⁵

d) Super 24

Con más de 25 de años en el mercado guatemalteco, esta empresa es operada por la principal productora de cerveza en Guatemala e innovó en el mercado con el concepto de tiendas que abren las 24 horas del día los 365 días del año.

A diferencia de las cadenas mencionadas con anterioridad, las tiendas Super 24 no están relacionadas a expendios de combustible. Su primera tienda fue inaugurada en 1983 en la Finca El Zapote, en los últimos 5 años ha expandido sus operaciones a ciudades como Escuintla, Puerto Barrios, Santa Lucía, San Lucas, Puerto Quetzal, Teculután, Chimaltenango, Mazatenango, Rio Dulce y Petén.¹⁶

El mercado de tiendas de conveniencia mantiene una reñida competencia donde factores como precio, servicio, ubicación, diversidad de productos y horarios, deben combinarse de manera óptima para darle un valor agregado a los clientes. En el cuadro 1 se presenta una comparación del número de establecimientos por

¹⁴ Castañeda Donis CL.1999. Usos y prácticas del consumidor de las tiendas de conveniencia en la Ciudad Capital. Tesis Universidad Francisco Marroquín. p.9

¹⁵ Castañeda Donis CL.1999. Usos y prácticas del consumidor de las tiendas de conveniencia en la Ciudad Capital. Tesis Universidad Francisco Marroquín. p.10

¹⁶ Castañeda Donis CL.1999. Usos y prácticas del consumidor de las tiendas de conveniencia en la Ciudad Capital. Tesis Universidad Francisco Marroquín. p.9

cada una de las cuatro cadenas mencionadas, ubicados en los alrededores de la ciudad capital en 2007:

Cuadro 1
Cuadro comparativo de tiendas de conveniencia ubicadas en la Ciudad capital y sus alrededores al año 2007

Nombre	Tiendas	
	Absoluto	Relativo
On the Run (Esso)	23	24%
Select (Shell)	38	40%
Star Mart (Texaco)	10	10%
Super 24	25	26%
Total	96	100%

Fuente: Elaboración propia con base en Office of Agricultural U.S. Embassy, GAIN (Global Agricultural Information Network) Report Number: GT9014, 2009. p.9.

Además de los tipos de tiendas mencionados, existen también establecimientos que funcionan con nombre propio y estrategias individuales. Algunos se localizan en gasolineras o en puntos de alto tráfico. Estas instalaciones tienen un tipo de organización más simple y funcionan, en esencia, como una tienda ya que no poseen la capacidad de mercadeo y compra por volumen que poseen las cadenas de tiendas.

Con el propósito de realizar el presente estudio, se seleccionó una cadena que opera tanto con nombre propio como con franquicia y que cuenta con dos tiendas de conveniencia, que para efectos de esta investigación se llamará Distribuidora del Sur, S.A.. Cabe mencionar que, los datos presentados en este informe son reales, sin embargo, para proteger la confidencialidad de la compañía se modificaron las ventas y los costos en porcentajes entre el 2% y el 3%.

1.4. Antecedentes Distribuidora del Sur, S.A.

Con la construcción de la autopista Palín – Escuintla en 1997, un grupo de empresarios guatemaltecos conscientes del desarrollo que esta carretera traería al

área del sur del país, así como el potencial de comercio por la comunicación tanto con los puertos Quetzal y San José como hacia la frontera con México, visualizó la oportunidad de constituir una entidad que comercializara combustibles, servicios y comida rápida en el sector.

Una vez formalizada la sociedad y luego de analizar varias propuestas para su ubicación, se concretó el 24 de marzo de 1999 un contrato para la concesión de los terrenos donde actualmente están las instalaciones. Una vez establecido el sitio con una localización estratégica, se realizaron acercamientos con las petroleras que operan en el país.

El 2 de noviembre de 2000 se firmó el contrato de expendio de combustible con Esso Estándar Oil, con lo cual se inició la construcción de una gasolinera. De forma paralela, se iniciaron los trámites necesarios para la puesta en marcha de una tienda de conveniencia, bajo la franquicia de Esso. Las instalaciones fueron inauguradas en diciembre de 2001.

Debido a la alta demanda de servicios y combustibles, en 2002 se pone en marcha la segunda estación de servicio junto con una tienda de conveniencia, la que se opera hasta la actualidad con un nombre comercial propio.¹⁷

Como parte de las políticas de inversión, la administración de Distribuidora del Sur, S.A., ha realizado inversiones para la ampliación y mejora de la infraestructura así como de los equipos que permiten la operación tanto de las tiendas de conveniencia como de las gasolineras. .A continuación se detalla alguna información relevante sobre Distribuidora del Sur, S.A., que en lo sucesivo para esta investigación se denominará indistintamente Distribuidora del Sur o Distribuidora del Sur, S.A.

¹⁷ Distribuidora del Sur, S.A. 2010. Memoria de Labores. Pág. 2.

1.4.1. Misión y visión

En la actualidad, la misión y visión del grupo de dirección de Distribuidora del Sur se encuentran establecidas en torno a tres unidades de negocio básicas: expendio de combustibles, tiendas de conveniencia y restaurantes:

a) Misión

“Somos una empresa dedicada al servicio de despacho de combustibles, lubricantes, lavado de vehículos, restaurantes y tiendas de conveniencia, con un Recurso Humano capacitado y motivado, utilizamos equipo moderno, cuidado del ambiente y productos de primera calidad, con el fin de satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de nuestros clientes, en beneficio de los accionistas, clientes y trabajadores.”¹⁸

b) Visión

“Ser líderes en la prestación de servicio de despacho de combustible, restaurantes y tiendas de conveniencia, expandiendo y diversificando los servicios en las distintas regiones estratégicas del país y el resto de Centroamérica.”¹⁹

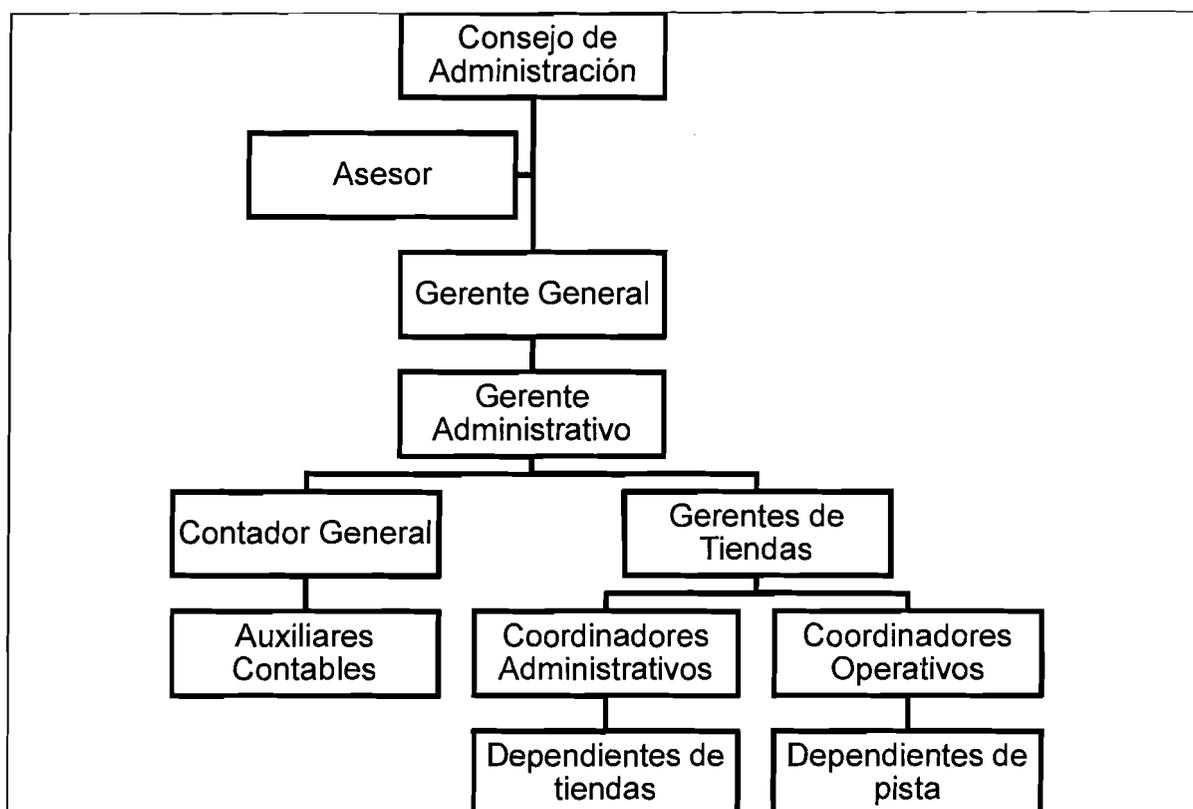
1.4.2. Estructura administrativa

La estructura que provee el soporte operativo, administrativo y financiero necesario para el funcionamiento de las gasolineras y tiendas de conveniencia se muestra en la gráfica 1:

¹⁸ Distribuidora del Sur, S.A. 2010. Memoria de Labores. Pág. 2.

¹⁹ Distribuidora del Sur, S.A. 2010. Memoria de Labores. Pág. 2.

Gráfica 1
Organigrama Distribuidora del Sur



Fuente: Elaboración propia con base en Memoria de Labores 2010, Distribuidora del Sur.

1.4.3. Entorno de mercadeo Distribuidora del Sur

Parte importante del mercadeo, es conocer al cliente, por esta razón y debido a las características de las tiendas de conveniencia de Distribuidora del Sur y a su ubicación, se identificaron las siguientes particularidades de los consumidores:

- Estado civil, en la mayoría de casos, soltero. En un menor número son parejas y familias.
- Debido a que la ubicación de las tiendas es en una autopista, la mayoría de los clientes se encuentran de paso, es decir su principal destino no es la tienda.

- Su decisión de compra es generada por una necesidad de último momento o por una situación de emergencia
- El tiempo de compra es menor a 30 minutos
- Sus compras no requieren un proceso de comparación, se basan en conveniencia
- No tienen lealtad hacia una tienda específica, frecuentan las tiendas debido a su ubicación
- Para algunos, las tiendas de conveniencia son un punto de encuentro, descanso y consumo²⁰

1.4.4. Mezcla de mercadotecnia ²¹

Un elemento fundamental de la estrategia es el componente de mercadeo, el cual se puede analizar a través de sus variables principales: producto, precio, plaza o ubicación y promoción y publicidad:

a) Producto

La mezcla de productos en las tiendas de conveniencia se compone de alimentos preparados, galletas, frituras, boquitas, postres, bebidas calientes, bebidas frías alcohólicas y no alcohólicas, estas últimas con mayor demanda ya que por el clima caluroso del área, son los productos con mayor rotación.

Además, se pueden encontrar productos básicos para el cuidado de la higiene y la salud, revistas, periódicos y tarjetas para celulares, entre otros. En general las tiendas de conveniencia se enfocan en satisfacer las necesidades de clientes que se encuentran de paso, por lo que el surtido de productos no es amplio.

²⁰ Gerente General Distribuidora del Sur 2010 (entrevista). Guatemala

²¹ Gerente General Distribuidora del Sur 2010 (entrevista). Guatemala

b) Plaza

Estos establecimientos han prestado mayor atención al despliegue de la mercadería dentro de los mismos, aplicando principios de “merchandising” al momento de colocar la mercadería en las góndolas. Algunas de las características de la disposición de los artículos son:

- **Familias de productos**

Se exhiben los productos en venta según su familia o línea de producto, en esta clasificación se agrupan los artículos con características similares para que el cliente cuente con las opciones disponibles para su compra en un solo espacio.

- **Productos de impulso**

Estos están ubicados a los alrededores de las cajas registradoras y aunque no son la principal razón por la cual el consumidor visita la tienda de conveniencia, se colocan en estos sitios con el propósito de motivar su compra no planificada.

- **Uso de puntas de góndola**

Estos puntos son estratégicos en las tiendas ya que al exhibir un producto en forma masiva se atrae la atención del consumidor. Algunas veces el precio de venta es el mismo pero la forma de presentación genera interés, lo cual incentiva la comercialización e incrementa la rotación del artículo en exposición. En otras ocasiones, se colocan productos con precio de oferta lo que genera una rotación mayor de la mercadería.

- **Exhibición de productos según precio de venta**

La colocación de los productos con un valor mayor se realiza en la parte superior de la góndola, facilitando su visualización y alcance por parte del consumidor. Los artículos de menor valor, son colocados en la parte inferior de la góndola lo cual hace más difícil su alcance y ubicación.

- **Altura de las góndolas**

Se mantiene una altura no mayor a 1.50 metros por góndola lo cual permite dar una sensación de amplitud a la tienda y además facilita la visualización general de la misma, esto genera la oportunidad de venta de un producto que posiblemente no había sido considerado.

c) Precio

Un factor común a las tiendas de conveniencia es manejar estrategias de precios altos. Para el caso de Distribuidora del Sur no es la excepción ya que debido a su ubicación geográfica se presenta como la opción más viable para los clientes.

d) Promociones y publicidad

La forma de publicidad y promociones de las tiendas de conveniencia, varía de acuerdo a su forma de operación. En el caso de la tienda operada bajo franquicia, existe una campaña de publicidad institucional realizada en medios masivos, la cual es coordinada de manera centralizada por la compañía petrolera.

Para el caso de la tienda operada con nombre propio, no existe cobertura en medios televisados, radiales y escritos. Parte de la estrategia, consiste en el lanzamiento de promociones a los clientes que hacen uso de las gasolineras, para captar flujo a la tienda de conveniencia. En otros casos se les entrega volantes informando de los productos, promociones vigentes y horarios.

La diferencia de difusión de ambas radica en que las petroleras que operan las franquicias, se encargan de realizar la publicidad y las promociones, por lo general negocian promociones en volumen para todas las tiendas propias o en franquicia para asegurarse de la consistencia del mensaje e imagen de la tienda.

1.4.5. Factores de riesgo

Algunos de los factores de riesgo identificados para Distribuidora del Sur, comprenden:²²

- La posibilidad de ingreso de nuevos competidores (gasolineras y tiendas de conveniencia) en el área. A la fecha se especula el interés de la mayor cadena de venta al detalle, en abrir una gasolinera con marca privada y la instalación de un supermercado en esta área.
- Los constantes vientos fuertes, que dañan los equipos e instalaciones, elevan los costos de mantenimiento, y por lo tanto, los costos de operación.
- El peligro latente de accidentes viales dentro las instalaciones por su ubicación en una vía de alto tráfico.

²² Distribuidora del Sur, S.A. 2010. Memoria de Labores. Pág. 5.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Planeación estratégica

Se encarga de “analizar la situación presente y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios de cumplimiento de la misión.”²³ Este análisis parte sobre la base del estado actual de la empresa, sus capacidades y su entorno, define tanto las estrategias como las políticas que la llevarán al estado deseado.

2.1.1. Pasos para realizar una planeación estratégica

Según Koontz y Wehrich, el proceso de Planeación Estratégica requiere, aunque no de manera rígida, la realización de los siguientes pasos:

a) Análisis de la industria

Como parte de la planificación, es necesario conocer las tendencias del mercado donde se desarrolla la empresa, el desempeño de las compañías que ofrecen productos o servicios similares, los productos sustitutos y las nuevas empresas que se incorporan al mercado.²⁴

b) Revisión del perfil empresarial

El perfil empresarial engloba la misión, visión, valores y objetivos de la compañía, los cuales enuncian la situación actual de la misma y apuntan hacia dónde ésta quiere llegar.²⁵

La misión expresa el propósito de la empresa. Por lo general, es planteada por los directivos de más alto nivel. Debe establecerse y renovarse de manera que continúe vigente aún con el constante crecimiento de la organización. Debe ser realista, específica, basada en cualidades únicas y motivadora. Las mejores

²³ Koontz H., Wehrich H. 1998. Administración una Perspectiva Global. 11ª. edición. McGraw Hill. Pág.162

²⁴ Koontz H., Wehrich H. 1998. Administración una Perspectiva Global. 11ª. edición. McGraw Hill. Pág.164

²⁵ Koontz H., Wehrich H. 1998. Administración una Perspectiva Global. 11ª. edición. McGraw Hill. Pág.164

misiones son producto de la visión de los fundadores de la compañía y son redactadas de tal manera que una frase transmite un sueño o anhelo.²⁶

Los valores son cualidades positivas que posee una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de sus empleados y su responsabilidad social.

c) Desarrollo de estrategias alternativas

Para el desarrollo de las estrategias alternativas, se puede utilizar la matriz FODA, que ofrece un análisis interno y externo de la empresa. Para el diagnóstico interno se evalúan las fortalezas y debilidades en aspectos como la gestión administrativa, los procesos, las finanzas, investigación y desarrollo o cualquier otra situación originada dentro de la organización. Las oportunidades y amenazas forman parte del análisis externo, en el que se valoran aspectos extrínsecos sobre los que no se tiene control. Como producto de la combinación de estos factores surgen las distintas decisiones estratégicas:²⁷

- Fortalezas – Oportunidades

Uso de fortalezas internas para aprovechar las oportunidades del entorno.

- Fortalezas – Amenazas

Empleo de fortalezas para enfrentar las amenazas externas.

- Debilidades – Oportunidades

Pretende la reducción de debilidades al aprovechar las oportunidades externas.

- Debilidades – Amenazas

Persigue crear tácticas defensivas para minimizar las debilidades y evitar las amenazas

²⁶ Kotler P. Et. Al. 1999. Principles of Marketing. 2nd European Edition. Prentice Hall Europe. Pág.87

²⁷ Kotler P. Et. Al. 1999. Principles of Marketing. 2nd European Edition. Prentice Hall Europe. Pág 172

d) Evaluación y decisión estratégica

Una vez formuladas las estrategias deben evaluarse a detalle y elegir las que más se adapten a las necesidades actuales de la empresa. En este análisis, se debe tener especial atención en el riesgo que implica la puesta en marcha de una u otra estrategia.²⁸

e) Instrumentación

En esta fase, se asignan recursos a la ejecución de las estrategias seleccionadas. Para que esta etapa pueda desarrollarse de manera exitosa, es necesario contar con una estructura organizacional apropiada, un sistema de información eficaz, un sistema de presupuestos y un sistema de recompensas para apoyo a la estrategia.²⁹

2.2. Cuadro de Mando Integral (CMI)

“El Cuadro de Mando Integral (CMI) traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica... mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y el crecimiento”³⁰

Los profesores Kaplan y Norton hacen especial mención de la importancia que tradicionalmente se le da a la información contable y financiera para la toma de decisiones. En la mayoría de los casos, estos reportes son incapaces de cuantificar los activos intangibles de la empresa: los productos y servicios de alta calidad, los empleados calificados y con motivación o los clientes satisfechos, entre otros. En la época actual los activos intangibles tienen mucho más valor

²⁸ Koontz H., Weihrich H. 1998. Administración una Perspectiva Global. 11ª. edición. McGraw Hill. Págs. 170 – 171.

²⁹ Koontz H., Weihrich H. 1998. Administración una Perspectiva Global. 11ª. edición. McGraw Hill. Pág. 180.

³⁰ Kaplan RS, Norton DP. 2002. El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000. Pág. 14

para las organizaciones que los activos físicos y tangibles tradicionales, los cuales pueden hacer la diferencia para alcanzar el éxito.

Sin embargo, ningún modelo de gestión estaría completo, si no incluyera información financiera. El CMI conserva los indicadores de gestión financiera pero además, propone objetivos para medir la forma en que las unidades de negocio crean valor para sus clientes actuales y futuros, asimismo cuantifica los procesos internos y del personal.

Este intrincado conjunto de indicadores, conforma un sistema de información destinado a ser utilizado en todos los niveles de la organización. El mismo permite que incluso los empleados de primera línea, comprendan el impacto financiero de sus decisiones y acciones.

No obstante, el CMI es más que un sistema de medición, se enfoca en transformar las estrategias de las unidades de negocio en objetivos que sean fáciles de medir y cuantificar. Además, se asegura de que sean comunicados en un lenguaje común y asequible a todos los colaboradores.³¹

2.2.1. Conformación del equipo del CMI

El desarrollo y ejecución de este modelo de administración, conlleva un proceso gradual que no puede tomarse como una consultoría de corto plazo. El CMI es un trabajo continuo que demanda compromiso de toda la organización, iniciando con los altos directivos, quienes se encargarán de trasladarlo en forma de cascada hasta el último escaño de la organización. Como parte preparatoria de este proceso, es primordial que sea delegada la autoridad pertinente a un funcionario o consultor quien será el responsable de coordinar la ejecución del CMI. Asimismo, deben asignarse roles para el resto del equipo que dará vida al Cuadro de Mando

³¹ Kaplan RS, Norton DP. 2002. El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000. Pág. 20

Integral. En el cuadro 2 se describen los roles necesarios para la implementación del CMI³²:

Cuadro 2
Roles para ejecutar el CMI

Rol	Responsabilidades
ejecutivo a cargo	<ul style="list-style-type: none"> Asume la responsabilidad de la implementación del CMI Brinda información general al equipo sobre la estrategia y la metodología del CMI Mantiene comunicación con los altos directivos de la organización Asigna los recursos (financieros y humanos) al equipo del CMI Promueve el apoyo y entusiasmo al CMI en toda la organización
líder de equipo	<ul style="list-style-type: none"> Coordina reuniones, planes y reportes para todas las áreas Lidera la metodología del CMI en el equipo Brinda realimentación al ejecutivo a cargo y a la administración superior
miembros del equipo	<ul style="list-style-type: none"> Proveen conocimiento y experiencia de las unidades de negocio o áreas operativas Informan e influncian en sus superiores Actúan como embajadores del CMI dentro de sus unidades o departamentos Promueven el mejor interés de la empresa como un todo
experto en cambio organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Crea conciencia e investiga los riesgos relacionados al cambio organizacional y trabaja con el equipo creando las soluciones que los mitiguen

Fuente: Elaboración propia con base en: Niven, PR. 2002. Balanced Scorecard Step-by-step. Maximizing Performance and maintaining results. John Willey & Sons Inc. p.56

2.2.2. De la misión y visión a una propuesta de valor

La visión, la misión y los valores, son tanto el aporte filosófico como las premisas que guían a las organizaciones y son parte fundamental en el desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

Una de las bondades del CMI, es lograr introducir estas premisas de manera sencilla a las actividades diarias de todos aquellos que conforman la estructura organizacional. Esto se logra al alinear el núcleo de valores con los objetivos de

³² Niven, PR. 2002. Balanced Scorecard Step-by-step. Maximizing Performance and maintaining results. John Willey & Sons Inc. Pág.56

las unidades de negocios, la cuales tienen la función de hacer llegar los productos o servicios de la empresa a los clientes de una forma única y particular. De esta manera se consigue que el cliente se identifique con el producto o servicio y en consecuencia se obtenga su lealtad hacia la compañía. Esto es a lo que Kaplan y Norton llaman: propuesta de valor para el cliente.

Se han identificado cuatro arquetipos de propuestas de valor:³³

a) Mejor costo total

Se distingue por ofrecer productos y servicios a bajo costo.

b) Líder en productos

Se enfoca en brindar productos de calidad que mejoren las tasas de rendimiento existentes.

c) Soluciones para el cliente

Busca resolver los problemas de los clientes, con una mezcla de productos y servicios, combinados con la experiencia y conocimiento de parte de la organización.

d) Plataforma de sistemas

Ofrece liderazgo en los procesos para lograr la máxima eficiencia en el desempeño de la organización.

Además de la propuesta de valor para el cliente, existen objetivos que no son propios de las unidades de negocio sino que pertenecen a departamentos como recursos humanos o informática, los cuales dan soporte a la organización. La relación eficiente de estos objetivos con la estrategia generada por las unidades

³³ Kaplan RS, Norton DP. 2006. Alignment. Ediciones Gestión 2000. Pág. 17

de negocio, aporta sinergias y agrega un valor adicional a las empresas, es decir, una proposición de valor de la organización.

Al desarrollar estrategias de las unidades de negocio dentro de las cuatro categorías del CMI, se propone una relación causa y efecto que puede visualizarse con el siguiente ejemplo: si se establece un programa de capacitación entre los colaboradores (perspectiva de aprendizaje), con el propósito de mejorar el servicio al cliente (perspectiva de los procesos), se puede crear satisfacción y lealtad en los clientes (perspectiva de clientes), lo que incidirá en mayores ingresos (perspectiva financiera).³⁴

En el cuadro 3 se describe una serie de preguntas que pueden utilizarse para reforzar la relación entre las perspectivas:

Cuadro 3
Relación causal entre perspectivas

Perspectiva	Preguntas
Financiera	¿Cuáles son las expectativas de los accionistas con respecto al rendimiento financiero?
Clientes	Para llegar a los objetivos financieros ¿Cómo se crea valor para los clientes?
Procesos	¿En qué procesos se debe sobresalir para satisfacer los clientes y accionistas?
Aprendizaje	¿Cómo se alinean los objetivos intangibles (las personas, los sistemas, y la cultura) para mejorar los procesos críticos?

Fuente: Elaboración propia con base en: Kaplan RS, Norton DP. 2006. Alignment. Ediciones Gestión 2000. Pág. 20

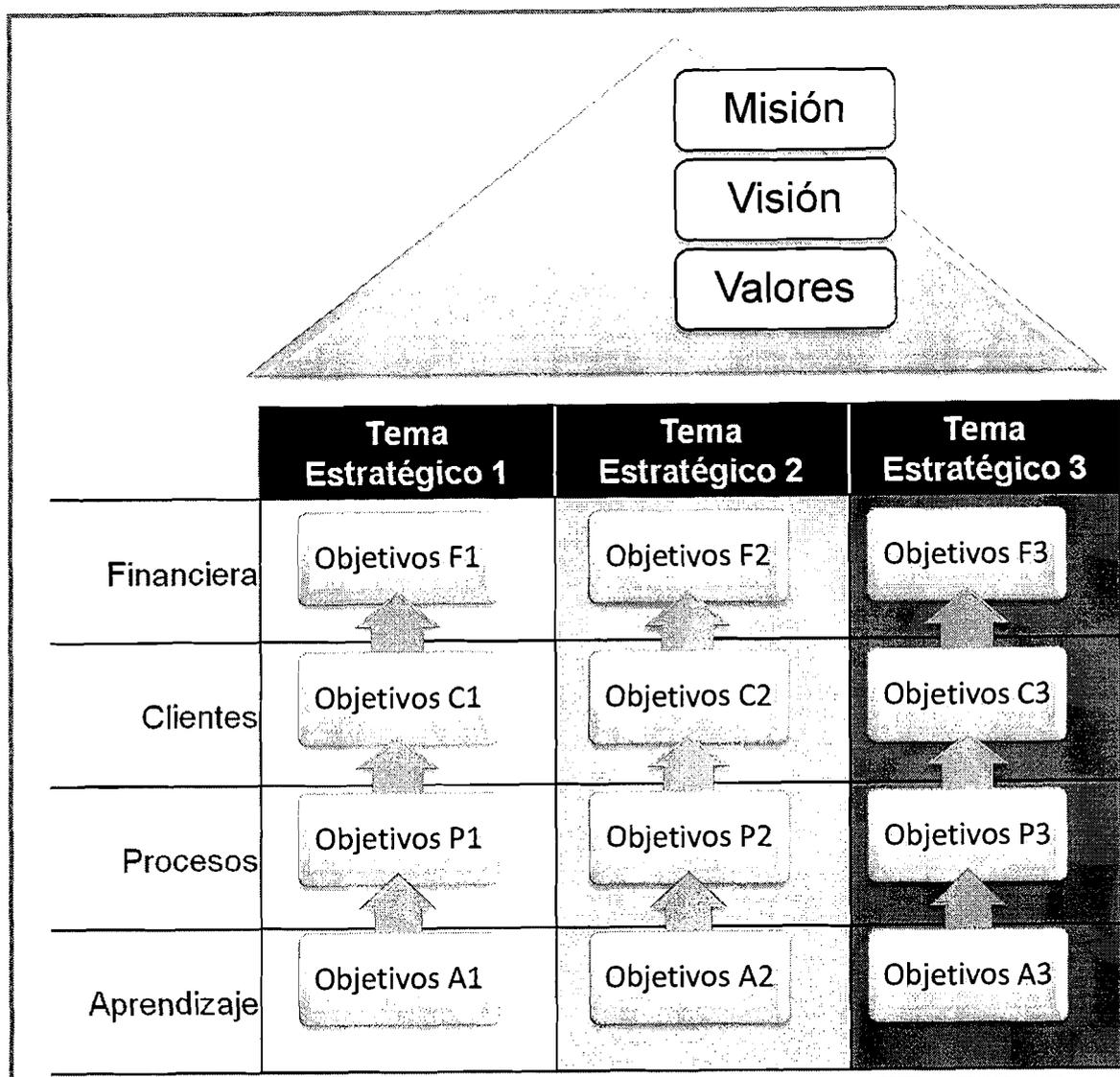
³⁴ Kaplan RS, Norton DP. 2006. Alignment. Ediciones Gestión 2000. Págs.19-20

2.2.3. Mapa estratégico

Una vez identificadas las propuestas de valor para clientes y para la organización, que fueron desarrolladas conforme a la visión y misión de la organización, se puede proceder a desarrollar el mapa estratégico, el cual, explica gráficamente las conexiones entre los objetivos de las unidades de negocio dentro de cada una de las perspectivas, estructurados en relaciones de causa y efecto. Su función es proporcionar de modo simple, coherente y uniforme, la estrategia de la empresa.

La gráfica 2 muestra un mapa diseñado con tres temas estratégicos y con los objetivos para cada perspectiva.

Gráfica 2
Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia con base a Kaplan RS, Norton DP. 2002. El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. Ediciones. Gestión 2000. 321 Págs.

2.2.4. Perspectivas:

Kaplan y Norton diseñaron cuatro áreas principales, que de acuerdo con su experiencia, demostraron ser válidas para una amplia variedad de empresas y sectores. Estas perspectivas reúnen de manera consistente las áreas fundamentales sobre las que es necesario gestionar estrategias; sin embargo,

como herramienta administrativa, es susceptible de adaptarse a las necesidades específicas de las entidades que así lo requieran.

Para este caso en particular se desarrollaron las cuatro perspectivas siguientes.³⁵

- Financiera
- Clientes
- Procesos
- Aprendizaje

a) Perspectiva financiera

En ésta se desarrollan los objetivos a largo plazo de la organización. Estos representan, en las entidades con fines de lucro, la creación de valor para los accionistas sobre el capital invertido y el fin último de la empresa, por lo que todos los esfuerzos y los recursos organizacionales son enfocados a la consecución de los mismos.

Como se puede ver en la gráfica 2, son el eslabón inicial de la cadena de relaciones causa y efecto conformado por los objetivos de las otras perspectivas, por lo que cada una de las acciones que se realicen (clientes, procesos y aprendizaje) deben incidir en los resultados financieros.

Los profesores Kaplan y Norton identificaron tres temas estratégicos que pueden reunir a los objetivos financieros más comunes:³⁶

³⁵ Kaplan RS, Norton DP. 2002. El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000. Págs. 48-49

³⁶ Kaplan RS, Norton DP. 2002. El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000. Págs. 64-74

- **Crecimiento y diversificación de los ingresos**

Comprende la búsqueda de: nuevos productos y servicios, aplicaciones, clientes, mercados, alianzas, estrategias de precios y cualquier otra actividad que implique expansión y crecimiento.

- **Reducción de costos / mejora de la productividad**

Se refiere a la identificación de acciones que eleven la eficiencia: en la producción, en los costos, en los canales y la administración de los gastos, entre otras.

- **Utilización de activos / inversión**

Involucra la optimización y creación de sinergias con los recursos actuales, lo que incluye políticas de inversión, ciclo de conversión de efectivo y de administración del capital.

b) Perspectiva de clientes

Para lograr los objetivos financieros, es necesario lograr que los clientes perciban el valor agregado en los productos o servicios de la organización. Este valor adicional llevado hacia los clientes debería lograr un incremento en las ventas o en los precios, el cual se verá reflejado en los ingresos de la empresa.

El definir los objetivos hacia los clientes, requiere trabajo de investigación del mercado, de las preferencias del consumidor, de la calidad de los productos y de cualquier otro aspecto que permita establecer la posición estratégica que la empresa asumirá a este respecto.

Algunos objetivos genéricos de esta perspectiva pueden ser³⁷:

³⁷ Kaplan RS, Norton DP. 2002. El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000. Pág. 80

- **Cuota de mercado**

Refleja el número de clientes, ventas en efectivo o unidades, en relación a un mercado en particular.

- **Incremento de clientes**

La relación de clientes anteriores y actuales, medida en cambio porcentual.

- **Retención de clientes**

Se refiere a mantener la relación con los clientes actuales y su fidelidad.

- **Satisfacción de clientes**

Derivado de una propuesta de valor se puede evaluar el nivel de satisfacción de los clientes.

- **Rentabilidad de los clientes**

Representa la relación ingresos / gastos que produce mantener la relación con un cliente.

c) Perspectiva de procesos

Una preocupación para muchas empresas, es la mejora de sus ciclos de producción, la reducción de los tiempos de fabricación o la optimización de los procedimientos. La mejora de alguno de estos factores de manera aislada, podría no incidir en un crecimiento sostenible de la compañía, a menos que sea parte de una estrategia integral diseñada explícitamente para satisfacer a los clientes.

El CMI plantea la importancia de establecer objetivos diseñados para mejorar los procesos pero con un claro enfoque en el cumplimiento de las expectativas de los clientes y accionistas. El profundizar en la búsqueda de las conexiones entre las perspectivas de procesos, clientes y finanzas, puede revelar áreas de oportunidad

que conduzcan a soluciones sostenibles, que entreguen una propuesta de valor más consistente a los clientes.

Se han identificado procesos genéricos que tienen impacto en la estrategia debido a su creación de valor:³⁸

- **Innovación**

Se refiere a la búsqueda de nuevos mercados e identificación de necesidades insatisfechas de clientes, con el propósito de descubrir espacios que puedan ser cubiertos con el diseño y desarrollo de nuevos productos.

- **Operaciones**

Se enfoca al lapso desde la recepción del pedido hasta la entrega final del producto o servicio.

- **Servicio posventa**

Esta es la fase final de la cadena interna de valor y representa las actividades como reparaciones, garantía y devoluciones entre otras, para mantener a los clientes satisfechos.

d) Perspectiva de aprendizaje

Identifica la infraestructura que la organización debe construir para generar crecimiento y desarrollo a largo plazo. Es además, la plataforma que permitirá el alcance de los objetivos de procesos, clientes y financieros.

El contexto actual requiere de la mejora constante en las habilidades del capital humano que da vida a la organización. La perspectiva de aprendizaje no representa solo el saber cómo desempeñar los procesos que agregan valor al

³⁸ Kaplan RS, Norton DP. 2002. El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000. Págs. 105-121

cliente, también constituye la búsqueda y generación de nuevas ideas, destinadas a la creación y sostenimiento de una cultura organizacional que se sienta motivada y capacitada para lograr los objetivos de la organización.

El generar habilidades y el desarrollo del personal, requiere un esfuerzo continuo de la administración el cual es difícil lograr a corto plazo. Por lo tanto, la implementación de un programa de CMI, debe visualizarse como un proceso de mejoramiento continuo, para lograr el punto de eficiencia deseado.

Existen tres categorías identificadas por los autores del CMI en torno a la perspectiva de aprendizaje:³⁹

- **Capacidades de los empleados**

Se refiere al desarrollo de la experiencia y calificación de los empleados que será dirigida hacia el logro de los objetivos de la organización.

- **Capacidades de los sistemas de información**

En este aspecto se considera que debe suministrarse a los colaboradores con herramientas que faciliten su gestión y que les provean la información que les permita satisfacer las necesidades de los clientes.

- **Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.**

Apunta que para conseguir el logro de objetivos en las categorías anteriores, es imprescindible contar con colaboradores motivados, empoderados y enfocados al logro de la estrategia central.

³⁹ Kaplan RS, Norton DP. 2002. El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000. Págs. 140-160

2.2.5. Construcción de indicadores, metas e iniciativas

Una vez se tienen establecidos los objetivos, se definen los indicadores y metas que servirán para medir la ejecución de los mismos. Este proceso debe obedecer a una relación causa y efecto, es decir, que el mapa estratégico debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y el porqué.

Después de definir los objetivos para cada perspectiva, deben proveerse los detalles que permitan hacerlos operativos. Para cada objetivo se crea un indicador, estos cuantifican y miden las actividades de cada perspectiva y determinan el avance hacia la consecución del objetivo. Los indicadores deben establecerse de manera clara, además, debe existir una metodología que consiga que independientemente de la persona que efectúe las mediciones, los resultados obtenidos tendrán la misma exactitud.

En el cuadro 4 se ejemplifican algunos indicadores de uso común para cada una de las perspectivas:

Cuadro 4
Ejemplos de indicadores

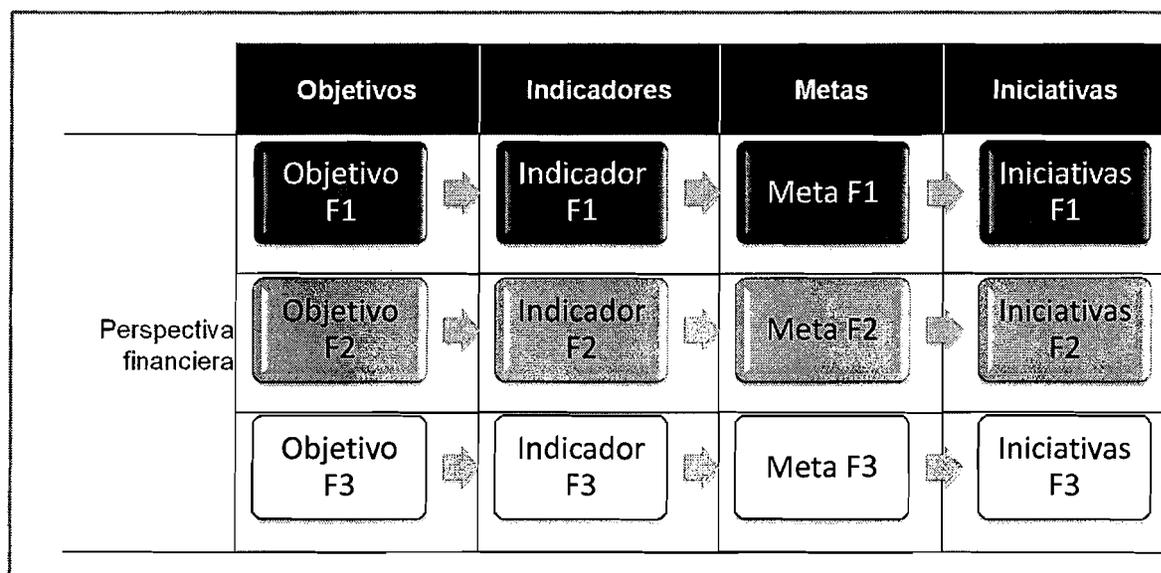
Perspectiva	Indicador	
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Índices financieros (actividad, financiamiento, solvencia, apalancamiento) • Margen bruto • Margen neto • Valor económico agregado (EVA) • Composición de cuentas por cobrar 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos • Productos • Valor agregado por empleado • Dividendos • Valor de mercado • Precio de la acción • Flujo de caja • Costos totales • Deuda
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los clientes • Lealtad de los clientes • Participación de mercado • Quejas de clientes • Tiempo de respuesta por cliente • Ventas por canal • Rentabilidad por cliente • Costo por cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes perdidos • Clientes retenidos • Porcentaje de ingresos por cliente • Ventas por cliente • Relación porcentual entre costos de mercadeo y ventas • Volumen de ventas • Frecuencia de transacciones • Volumen de clientes
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Costo promedio por transacción • Repartos a tiempo • Costos en investigación y desarrollo • Nuevos productos introducidos al mercado • Impacto ambiental y/o social • Espacio utilizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de defectos • Reprocesos • Reclamos por garantía • Reducción de desperdicios • Frecuencia de devoluciones de compras • Mejoras en ciclo de producción • Tiempo de desarrollo de nuevos productos
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en capacitación por empleado • Tiempo promedio de servicio • Porcentaje de empleados con alta calificación • Ausentismo • Sugerencias de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de empleados • Valor agregado por empleado • Productividad por empleado • Horas de entrenamiento • Alcance de metas personales • Accidentes en el trabajo

Fuente: Elaboración propia con base en: Niven, PR. 2002. Balanced Scorecard Step-by-step. Maximizing Performance and maintaining results. John Wiley & Sons Inc. Págs 119-141

Una vez establecido el indicador, se asigna la meta que se pretende alcanzar para conseguir el objetivo. La forma de consecución de los objetivos se desarrolla a través de iniciativas. Estas son proyectos o acciones operativas, para cuya definición debe considerarse el tiempo, costo y recursos, los cuales se plasman más adelante en el presupuesto. Es posible realizar más de una iniciativa para cada objetivo.

En la gráfica 3 se presenta la secuencia de la perspectiva financiera, la cual se debe replicar en las otras perspectivas:⁴⁰

Gráfica 3
Desarrollo de objetivos, metas e iniciativas



Fuente: Elaboración propia con base a Kaplan RS, Norton DP. 2002. El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000. Pág.231.

Posterior a la definición de objetivos, metas e iniciativas, es importante establecer con claridad y detalle la manera en la que se realizarán las mediciones de indicadores. Con este propósito, se crea una tabla de especificación de

⁴⁰ Kaplan RS, Norton DP. 2002. El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000. Pág. 231

indicadores, que incluye la forma de efectuar los cálculos para obtener los indicadores, la periodicidad y las fechas previstas de consecución de los mismos. La elaboración de este tablero de instrumentos facilita la comunicación del avance hacia el logro de los objetivos y permite retroalimentar al equipo los desvíos o áreas de oportunidad para modificar el desempeño.

En el cuadro 5 se describen algunas de las columnas que pueden incluirse en la tabla de especificación de indicadores. La medición es susceptible de modificarse de acuerdo a las necesidades propias de la organización:

Cuadro 5
Guía para especificación de indicadores

Nombre de columna	Descripción
Nombre del indicador	Se describe un nombre que identifique al indicador
Forma de medición	Se debe especificar la metodología para realizar los cálculos que garanticen la obtención de resultados uniformes
Fuente	Indica la fuente de donde proviene el indicador
Periodicidad	Indica la frecuencia para realizar la medición
Nivel base	Resultado de la primera medición
Meta corto plazo	Resultado al final del plazo definido (1 año)
Meta a mediano plazo	Resultado al final del plazo definido (3 años)
Meta a largo plazo	Resultado al final del plazo definido (5 años)

Fuente: Elaboración propia con base en: Niven, PR. 2002. Balanced Scorecard Step-by-step. Maximizing Performance and maintaining results. John Willey & Sons Inc. p.153

2.2.6. Priorización de iniciativas y asignación de recursos

Todo proyecto que se implementa tiene un costo en capital humano, tiempo y en recursos financieros. A pesar de que las compañías dependen de la estrategia para obtener ingresos, muy pocas son las que hacen la relación entre presupuestos y estrategias. Esta relación puede construirse con uno de los elementos resultantes del proceso del CMI: Las iniciativas.

Las iniciativas brindan acción a la estrategia y la hacen operativa, pero para obtener el máximo beneficio de las iniciativas propuestas, es indispensable evaluarlas y priorizarlas. Esto permite darle preferencia a las que aportan mayores beneficios o sinergias a las otras unidades de negocio o áreas dentro de la organización; es decir, las que de una manera más completa contribuyan al logro de la estrategia. Este análisis puede revelar también la necesidad de consolidar, eliminar o agregar las iniciativas que hagan falta. Una forma de realizar esta evaluación, es asignar a cada iniciativa una ponderación dentro de tres aspectos esenciales: La probabilidad de éxito que tenga, la rentabilidad que pueda alcanzar la compañía con la ejecución de la misma y que tan cerca está de la estrategia central definida en el CMI. En el cuadro 6 se exponen:⁴¹

Cuadro 6
Guía para priorización de iniciativas

Categoría	Descripción
Iniciativa	El nombre de la iniciativa a priorizar
Probabilidad del éxito	Un número de acuerdo a una escala definida (Por ejemplo de 1 a 5) que indique la estimación de ejecución exitosa de la iniciativa
Rentabilidad	Una puntuación de una escala de valores que describa que tan rentable es la iniciativa
Alineación con la estrategia	Establece la contribución a la estrategia organizacional que se estima obtener de la iniciativa de acuerdo a una escala de valores predeterminada
Promedio	El promedio de los tres valores anteriores
Costo	El costo de la puesta en marcha de la iniciativa
Prioridad	Se establece la importancia de su ejecución de acuerdo a una escala de valores definida

Fuente: Elaboración propia con base en: Niven, PR. 2002. Balanced Scorecard Step-by-step. Maximizing Performance and maintaining results. John Willey & Sons Inc. p.194

⁴¹ Niven, PR. 2002. Balanced Scorecard Step-by-step. Maximizing Performance and maintaining results. John Willey & Sons Inc. p.191

2.2.7. Comunicación del CMI

Una vez establecido el CMI, es puntual comunicar, capacitar e involucrar a todos los colaboradores en el mismo. En muchas organizaciones la estrategia es difundida solo a los altos ejecutivos, quienes la centralizan y distribuyen. En la actualidad, el enfoque ha cambiado y los directivos de las empresas han comprendido que no es posible para un único equipo, propagar todas las acciones que requiere la implementación de una estrategia exitosa. Por el contrario, las compañías ambicionan el compromiso de todos los empleados por lo que les comparten su visión y estrategia, asimismo trabajan en alentar a todo el equipo en ser parte de la formulación y ejecución de esta.⁴²

Según Norton y Kaplan, el proceso de comunicación dentro de la empresa, debería ser visto como una campaña de mercadeo interna, cuyas metas deben de ser las mismas que las campañas de mercadeo hacia los clientes: crear conciencia y modificar el comportamiento.

En este proceso, es primordial dar a conocer a los empleados de todos los niveles, que actividades y comportamientos contribuyen en el logro de los objetivos organizacionales y cómo hacerlo de manera práctica en su día a día.

Para impregnar con éxito la estrategia en los colaboradores son usados los siguientes mecanismos:

a) Programas de comunicación y formación

Un programa de comunicación debe ser periódico y creativo. Es elemental contar con una reunión de lanzamiento, en donde se le brinde realce al evento y se enfatice a todo nivel sobre la importancia del CMI en la compañía y la necesidad del involucramiento de todos los empleados.

⁴² Kaplan RS, Norton DP. 2002. El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000. Pág.213

Posterior al lanzamiento, es esencial darle continuidad al proceso con comunicación continua. La tecnología reciente permite hacer uso de varios recursos, como el envío de boletines de noticias por correo electrónico, consulta de páginas web por intranet para trasladar logros y retos, entre otros. Además, puede comunicarse el esfuerzo de los miembros del equipo a través de compartir experiencias, desafíos y logros personales o departamentales, lo que lo hace más amistoso y menos numérico.⁴³

b) Programas de establecimiento de objetivos

El primer paso en el logro del compromiso individual hacia el CMI es la comunicación, sin embargo el conocimiento del proceso no necesariamente conlleva al involucramiento.⁴⁴

Es necesario convertir los objetivos y medidas en acciones que cada individuo pueda realizar para contribuir en el logro de las metas organizacionales.

Para Paul Niven, este proceso se realiza como una “cascada” en la que se busca el involucramiento de todos los niveles de la organización y este proceso puede conllevar incluso el desarrollo de cuadros de mando integral más pequeños o departamentales pero que conforman una cadena que conduce a la consecución de un fin único.

c) Vinculación al sistema de incentivos

Una vez logrado el compromiso, debe existir una recompensa para la consecución de los resultados, por lo que se pueden relacionar las medidas e indicadores del CMI y asignárseles pesos de acuerdo al avance observado. Es importante mencionar que puede presentar el inconveniente de que las primeras medidas

⁴³ Kaplan RS, Norton DP. 2002. El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000. Pág.216

⁴⁴ Kaplan RS, Norton DP. 2002. El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000. Pág.226

diseñadas para el CMI no sean las más adecuadas, por lo que deben ajustarse y adaptarse a la evolución real de la compañía. Otro método es que cada una de las áreas asignen sobre qué puntos se les recompensará, esto con la debida revisión y autorización del grupo de alta gerencia.⁴⁵

Este sistema de recompensas, no solo se refiere a compensaciones económicas, debe también incluirse actividades que motiven a que los colaboradores se comprometan de forma voluntaria al logro de los objetivos. Lo esencial en este punto es afirmar, en la cultura corporativa, la relación existente entre el desempeño logrado y los beneficios que se obtienen.

2.2.8. Realimentación y actualización de los elementos centrales del CMI

Para mantener aceiteada y a punto la herramienta del Cuadro del Mando Integral, se debe revisar y hacer un examen crítico a todos los elementos centrales del mismo, por lo menos cada año. Solo así se puede asegurar que dichos elementos se adaptan y trasladan la estrategia deseada de una manera fiel.

El proceso de renovación del CMI, deberá estar integrado junto con la planificación y la elaboración de presupuestos que realizan las organizaciones cada año.⁴⁶

2.3. Razones financieras

Son cuantificaciones de aspectos específicos de los estados financieros que miden el desempeño de la organización. Estas se calculan principalmente dividiendo un rubro dentro de otro y se concentran en áreas como: Liquidez, endeudamiento, apalancamiento, rentabilidad y actividad. En el cuadro 7 se describen algunas⁴⁷:

⁴⁵ Kaplan RS, Norton DP. 2002. El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000. Pág.231

⁴⁶ Kaplan RS, Norton DP. 2002. El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000. Pág.264

⁴⁷ Warren, CS. Et al. 2005. Contabilidad Administrativa. International Thomson Editores, S.A. de C.V. 547p.

Cuadro 7
Principales razones financieras

Nombre	Descripción	Forma de Cálculo	Se expresa en
Razón Circulante	Mide las veces que los activos corrientes de la empresa cubren sus pasivos a corto plazo.	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	número de veces
De liquidez o prueba del ácido.	Representa la capacidad del negocio para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos más líquidos.	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	Número de veces
De endeudamiento	Compara la proporción de las deudas de la empresa con relación a los recursos con que cuenta para satisfacerlos.	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	Porcentaje
Rotación de inventarios	Expresa el número de veces que los inventarios rotan durante el año.	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$	Número de veces
Período de rotación de inventarios	Muestra los días promedio en los que se encuentran en existencia las mercaderías	$\frac{360}{\text{Rotación Inventario}}$	Días
Período promedio de cobro	Es el número de días promedio que las ventas permanecen sin cobrar	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas}}{360}}$	Días
Rendimiento sobre activos totales	Mide el retorno obtenido por cada Quetzal invertido en activos.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$	Porcentaje
Rendimiento sobre el capital.	Calcula el retorno obtenido por cada Quetzal que los socios han invertido en la empresa.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital}}$	Número de veces
Utilidad sobre ventas	Evalúa cuanto se obtiene de utilidad por cada Quetzal vendido	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Dinero
Capital de Trabajo	Cuantifica los recursos con los que cuenta la empresa para poder operar	$\text{Activo Circulante} - \text{Pasivos a corto plazo}$	Cantidad

Fuente: Elaboración propia con base en: Warren, CS. Et al. 2005. Contabilidad Administrativa. International Thomson Editores, S.A. de C.V. 547p.

3. METODOLOGÍA

3.1. Objetivos

a) Objetivo general

Identificar las causas internas y externas que generan pérdida de valor para la empresa y establecer el beneficio financiero del diseño, implementación y seguimiento del Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación estratégica en tiendas de conveniencia ubicadas en Escuintla.

b) Objetivos específicos

- Identificar las causas internas y externas que generan pérdida de valor para la empresa.
- Establecer los recursos necesarios para implementar el Cuadro de Mando Integral y su impacto en la situación financiera en una tienda de conveniencia
- Definir una estrategia administrativa y establecer parámetros para su medición y seguimiento.
- Establecer el beneficio financiero derivado del diseño, implementación y seguimiento del Cuadro de Mando Integral.

3.2. Justificación

Las tiendas de conveniencia, se desarrollan en ambientes volátiles que cambian de forma rápida y continua para adaptarse a las necesidades de sus clientes. En consecuencia, las organizaciones para ser competitivas deben ajustarse a este entorno inestable para mantenerse dentro del mercado. De tal cuenta, las empresas que alcanzan el éxito, son las que no solo pueden adaptarse al cambio sino que en determinado momento pueden generarlo para convertirse en líderes.

La administración bajo este ambiente, debe establecer con claridad el curso a seguir a través planes bien definidos, así como poseer instrumentos que le permitan medir y gestionar indicadores, tanto financieros como no financieros, para poder conocer los resultados de la operación de la empresa y destinar los recursos a aquellas actividades que contribuyan a la consecución de los resultados esperados.

El reto consiste en contar con una herramienta que oportunamente encuentre las relaciones entre la información contenida en los estados financieros, en los sistemas de operación y gestión, los datos del mercado y todo aquello que sea relevante para la toma de decisiones en la organización, integrarla, analizarla y trasladarla a los ejecutivos a cargo de la formulación de estrategias para que establezcan, de forma dinámica, las directrices que permitirán trasladar una propuesta de valor a los clientes.

3.3. Definición del problema

Especificación del problema

- Punto de vista administrativo - financiero

Delimitación del problema

- Unidad de análisis: tiendas de conveniencia actualmente en operación, ubicadas en Escuintla, Guatemala.
- Período histórico: 2008 – 2010
- Ámbito geográfico: Escuintla, Guatemala

Definición del problema

¿Cuáles serán las causas internas y externas que generan pérdida de valor para la empresa así como el beneficio financiero que tendrá el diseño, implementación y seguimiento de la planeación estratégica a través del Cuadro de Mando Integral en tiendas de conveniencia ubicadas en la ciudad de Escuintla?

3.4. Hipótesis

El diseño, implementación y seguimiento del Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación estratégica, permite identificar las causas internas y externas que generan pérdida de valor en tiendas de conveniencia ubicadas en Escuintla.

3.5. Método

Para el desarrollo de esta investigación, fue utilizado el método científico a través de sus tres fases: Indagadora, demostrativa y expositiva. Se inició buscando información en torno al sector de tiendas de conveniencia y el Cuadro de Mando Integral (fase indagadora). Posteriormente se comprobó la validez de la hipótesis planteada (fase demostrativa) y se comunicaron los resultados obtenidos, producto de la investigación (fase expositiva).

En el proceso de la investigación se utilizó un razonamiento inductivo – deductivo. Inductivo pues se tomó como base Distribuidora del Sur para inferir al sector de tiendas de conveniencia ubicadas en Escuintla. Pero también se tomaron en cuenta aspectos generales de las tiendas de conveniencia, para concluir en estrategias individuales y específicas para aplicar en Distribuidora del Sur.

3.6. Técnicas

En la generación de ideas y conceptos de esta investigación, fue necesaria la consulta de fuentes de información diversa, las cuales fueron analizadas, clasificadas y organizadas, a través de las técnicas que se detallan a continuación:

a) Técnicas de investigación documental

Debido al tema tratado en el presente documento, se revisaron los textos, artículos y publicaciones tanto de los creadores del Cuadro de Mando Integral, como de otros autores que han investigado al respecto. Además, se investigó en tesis universitarias, artículos de prensa y publicaciones diversas, lo relacionado a las

tiendas de conveniencia ubicadas dentro del territorio guatemalteco y fuera del mismo. Posteriormente, se clasificó y sintetizó la información relevante de acuerdo al criterio del autor.

b) Técnicas de investigación de campo

Para dar validez práctica y aplicación a la información teórica encontrada, se visitaron las instalaciones de Distribuidora del Sur y se aplicaron las siguientes técnicas:

- Entrevistas
- Revisión de estados financieros, memoria de labores y documentos relacionados con el tema
- Análisis cuantitativo y cualitativo
- Observación

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La construcción de un CMI efectivo, comienza por las bases de la organización y la visión de sus directivos. Este conjunto de valores se encuentra reunido en la visión y misión de la organización. Estas deben crear un vínculo emocional entre los colaboradores y presentar claramente hacia donde se quiere llegar. Por Lo tanto se evaluaron el entorno interno y el entorno externo de la organización, lo cual brindó información pertinente para establecer la propuesta de valor para los clientes y el CMI derivado de esta.

4.1. Diagnóstico de la situación actual (FODA)

En esta etapa se definió el entorno actual de Distribuidora del Sur, en la cual se identificaron áreas de oportunidad de las que se desprendieron posibles soluciones. Para el presente caso se utilizó como herramienta el análisis FODA, del que se extrajeron del análisis interno: las fortalezas y debilidades y del análisis externo: las oportunidades y amenazas. El ámbito externo se evaluó desde cuatro enfoques: político – legal, económico, socio-cultural y tecnológico (PEST) las que se desarrollan en el cuadro 8.

Cuadro 8
FODA Distribuidora del Sur

Categoría	Características
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> •Facilidad de promocionar los productos con clientes que consumen combustible •No existe otra gasolinera con tienda de conveniencia en la autopista Palín – Escuintla. •Área con potencial de expansión y desarrollo •Ubicación estratégica •Equipo y sistemas modernos •Las ventas son realizadas en su totalidad al contado. •Se optimiza el capital de trabajo al utilizar el financiamiento de los proveedores •Recurso humano administrativo capacitado •Cultura de servicio al cliente
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> •Alta demanda de productos •Alta posibilidad de crecimiento derivado de un constante flujo vehicular •Región del país con potencial de desarrollo •Ruta utilizada para comercio y turismo
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> •Precios más altos que los del mercado •Alta rotación del personal operativo •Falta de estrategias de mercadeo, publicidad y promoción •Falta de estrategias de manejo de categorías de productos
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> •Restaurantes ubicados a lo largo de la ruta y que actualmente cuentan con mayor reconocimiento de marca. •La posibilidad del establecimiento de una tienda internacional de venta al detalle y su gasolinera de marca privada dentro de la autopista. •Inseguridad en el país •Cambio de garitas de peaje

Elaboración propia con base en Memoria de Labores 2010, Distribuidora del Sur.y Gerente General Distribuidora del Sur 2010 (entrevista). Guatemala.

4.2. Elección de la propuesta de valor

Con base en la misión y visión de Distribuidora del Sur, se estableció la propuesta de valor sobre la que se centró la estrategia principal de la empresa. Debido a que la ubicación de las tiendas de conveniencia es exclusiva y única, es importante cubrir las necesidades de los clientes que se encuentran de paso, por lo que se creó una mezcla de productos y servicios específica para ese propósito. Estas características de propuesta de valor son abarcadas por el arquetipo denominado: Soluciones para el cliente.

4.2.1. Revisar misión y visión

Los componentes principales del CMI son: la misión, visión, los valores y la estrategia. Estos a su vez son como la columna vertebral de la organización. Para esta fase se reunió al equipo de dirección de la organización y se logró un consenso en la percepción e interpretación de los mismos. Lo fundamental de esta fase es que si el equipo directivo logra exitosamente equilibrar y coordinar sus esfuerzos en una sola dirección, se puede influenciar positivamente a los colaboradores para que lo hagan de la misma manera.

4.3. Establecimiento del Cuadro de Mando Integral.

Una vez establecida la situación actual de Distribuidora del Sur y hacia donde se pretende llegar, se inició con los temas y objetivos estratégicos los que se vertieron en el modelo del CMI. Posteriormente se crearon las iniciativas y los parámetros de medición que permiten darle seguimiento para lograr su consecución.

4.3.1. Definición de temas estratégicos

Para mantener la consonancia de la estrategia central, se definieron dos temas estratégicos que permitirán aprovechar las fortalezas de Distribuidora del Sur:

- Innovación
- Servicio de calidad

La innovación está enfocada tanto en la búsqueda de nuevos productos y servicios como en la mejora de los existentes, y se complementa con una sólida estrategia de servicio al cliente.

4.3.2. Definición de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos para los temas innovación y servicio de calidad, se establecieron en relación causa y efecto. La cadena se inició con el logro financiero que pretende alcanzar el consejo de administración⁴⁸:

- Maximizar la rentabilidad

A partir de este objetivo, el equipo directivo a través de una lluvia de ideas seleccionó, alineó y agrupó los objetivos para los dos temas estratégicos, dentro de las cuatro perspectivas. Se enfocó en enlazar los aspectos tales como la fidelización y satisfacción de los clientes, puesto que son los consumidores los que generan las entradas de efectivo.

Posteriormente, se vincularon a los procesos internos necesarios para hacer llegar los productos o servicios de mejor forma, hacia los compradores. La optimización de estos procesos depende del desarrollo de habilidades y destrezas de los colaboradores, las que se complementan con planes de incentivos y actividades que busquen mejorar el clima organizacional.

Para el tema de innovación se analizaron los siguientes objetivos:

- Incrementar el monto de venta por cliente
- Fidelizar a los clientes
- Crear nuevos productos y servicios
- Fortalecer la estrategia de mercadeo

⁴⁸ Distribuidora del Sur, S.A. 2010. Memoria de Labores. Pág. 2.

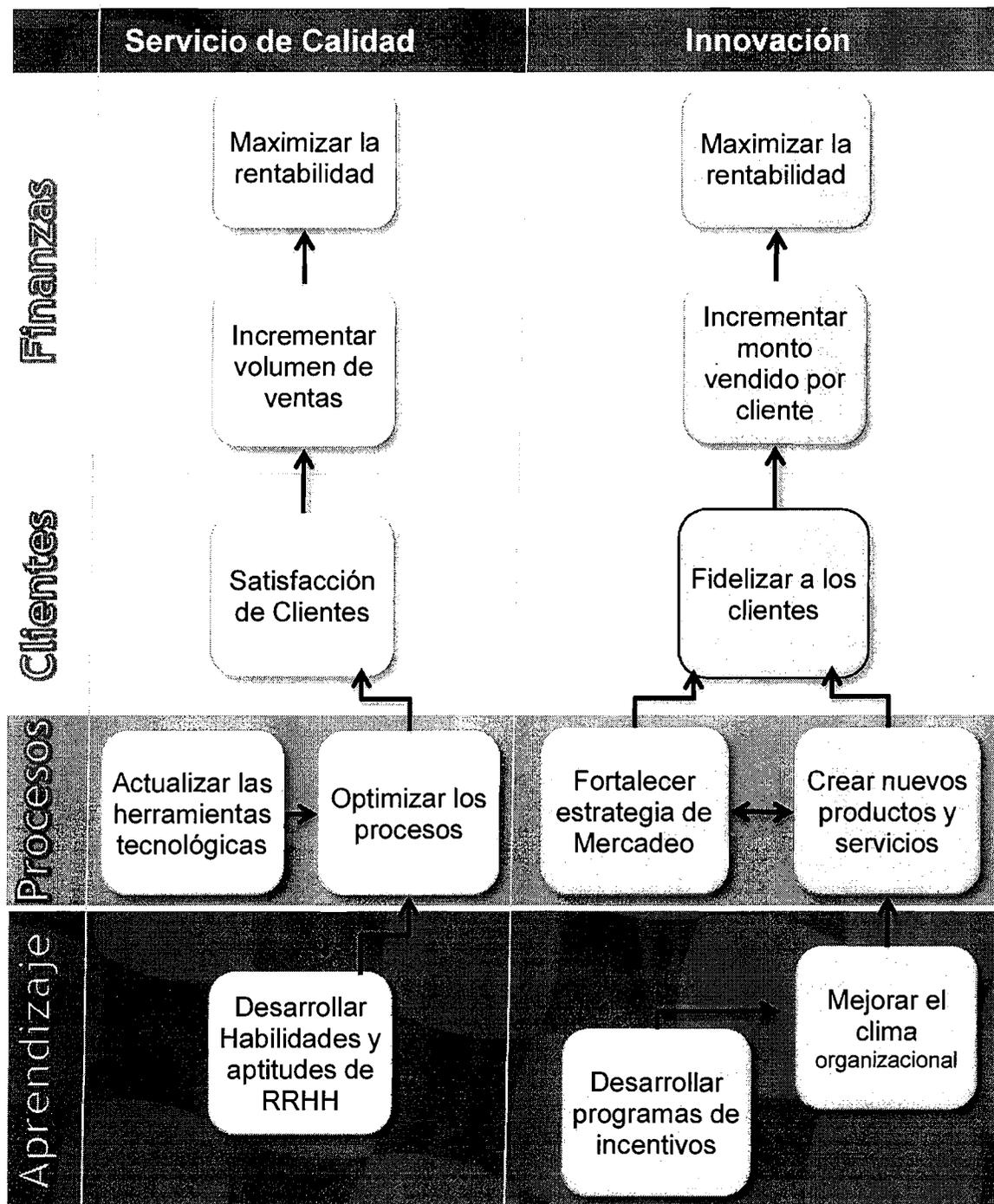
- Mejorar el clima organizacional
- Desarrollar planes de incentivos

Para servicio de calidad se estudiaron los siguientes objetivos:

- Incrementar las ventas
- Satisfacción de clientes
- Actualizar las herramientas tecnológicas
- Optimizar los procesos
- Desarrollar habilidades y destrezas de los colaboradores

La integración de las relaciones de los objetivos mencionados con anterioridad se desarrolla de manera visual en la gráfica 4:

Gráfica 4
Objetivos estratégicos Distribuidora del Sur



Fuente: elaboración propia con información de Distribuidora del Sur

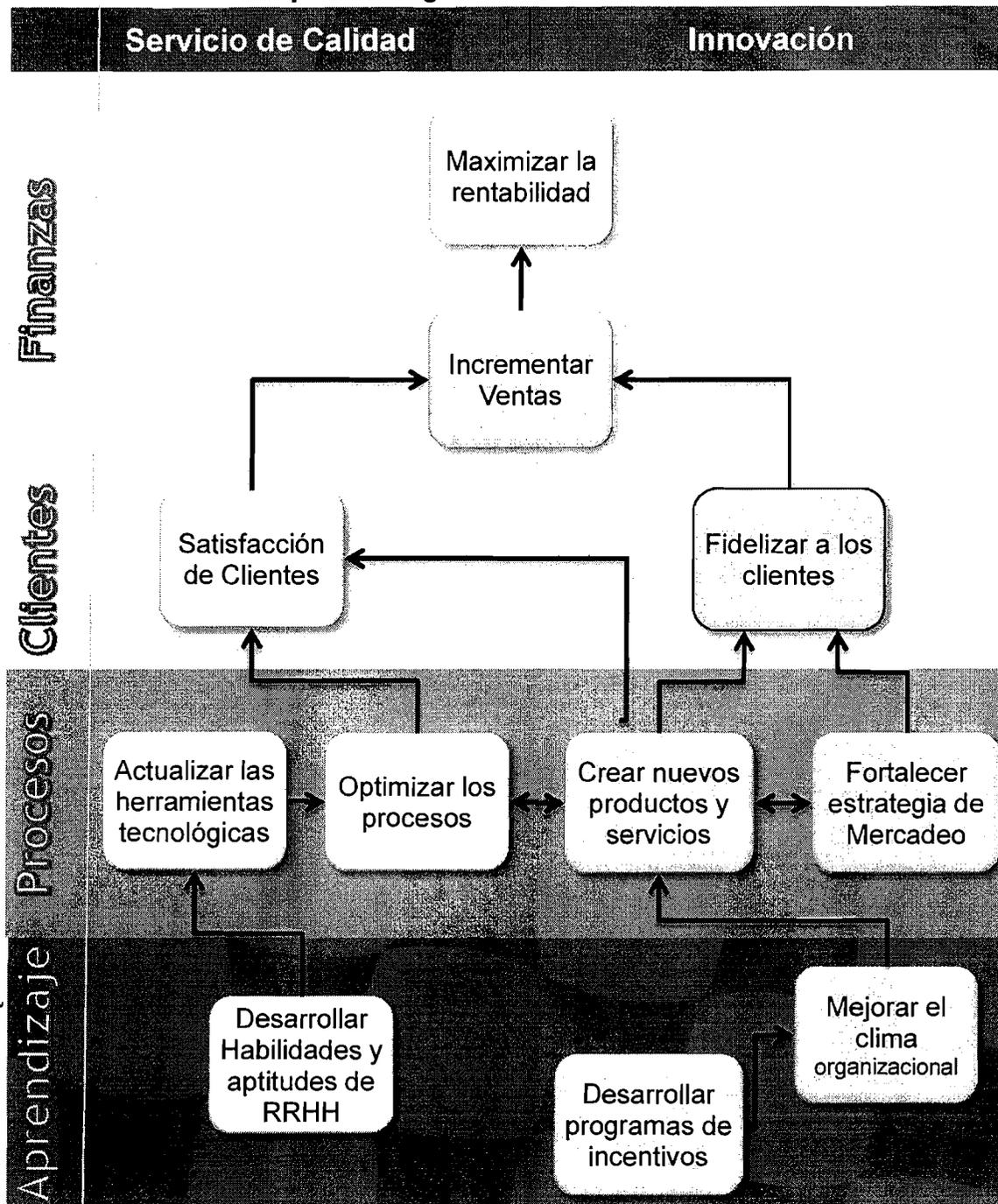
4.3.3. Mapa estratégico de Distribuidora del Sur

La finalidad del mapa estratégico es integrar todos los objetivos estratégicos como un conjunto y encontrar las relaciones entre estos, incluso aunque se hubieren pensado para temas distintos. La razón principal de esta composición es la búsqueda de sinergias para que al poner en marcha la estrategia, se logre una mejor utilización de los recursos y se pueda dar a conocer al equipo de trabajo las repercusiones de sus esfuerzos.

Para el caso de Distribuidora del Sur y con el propósito de simplificar y aclarar la estrategia central, se fusionaron los objetivos financieros como la punta de lanza hacia donde se dirigen los esfuerzos de la organización, asimismo se vincularon directamente a los objetivos de la perspectiva de clientes: satisfacción y fidelización, que juntos son los que crean el estímulo de compra de los clientes, quienes generan los ingresos del negocio.

Como plataforma operativa, se encuentran los objetivos de procesos que a su vez dependen del desarrollo de los conocimientos y habilidades de los colaboradores. El mapa estratégico completo se muestra en la gráfica 5.

Gráfica 5
Mapa estratégico Distribuidora del Sur



Fuente: elaboración propia con información de Distribuidora del Sur

4.3.4. Despliegue de objetivos

Cada objetivo desplegado en el mapa estratégico debe ser traducido a actividades a través de iniciativas, las que deben ser susceptibles a ser medidas por medio de indicadores.

Para la definición de indicadores, el grupo directivo de Distribuidora del Sur seleccionó y analizó las medidas que expresaran de mejor manera los avances en cada categoría y que pudieran ser obtenidos de una manera práctica y consistente. Estas metas e iniciativas tomaron como base el desempeño pasado y esperado de la institución, asimismo se tomaron en consideración las necesidades de crecimiento y desarrollo para los próximos años, las cuales se presentan en el cuadro 9.

Cuadro 9
Despliegue de objetivos Distribuidora del Sur

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	
Maximizar la rentabilidad	% de rentabilidad neta	Obtener una rentabilidad anual del 6%	Buscar, evaluar y ejecutar estrategias de disminución de costos.	Finanzas
Incrementar las ventas	Volumen de ventas	Incremento anual mínimo del 10% en las ventas con respecto al período anterior	Bono por empleado por incremento de ventas	
Satisfacción de los clientes	Porcentaje de clientes satisfechos	Incrementar el porcentaje de clientes satisfechos en un 5% con respecto al período anterior	Supervisión continua del servicio al cliente mediante video desde oficinas centrales Implementación de cliente misterioso para evaluación del nivel de servicio en tiendas Supervisión de campo aleatoria (operativa)	Clientes
Fidelizar a los clientes	Monto consumido por cliente	Incrementar en 10% el monto promedio consumido por cada cliente	- Realizar mediciones para establecer que productos se deben agregar a la mezcla actual o que no han sido encontrados por el cliente (manejo de categorías) - Crear y evaluar promociones para los clientes (cupones de descuento, productos de interés, etc)	
Fortalecer la estrategia de Mercadeo	% de Inversión en Publicidad	Invertir en Publicidad por lo menos un 10% de las utilidades del año anterior.	-Anuncios en Vallas en la ruta -Volanteo -Realizar un estudio de mercado	Procesos
Optimizar los Procesos	Número de fallas operativas por día	Reducir el promedio de fallas operativas a 10 por día	-Implementación de plan de estándares de servicio (definir protocolos a seguir)	
Actualizar las herramientas tecnológicas	tiempo promedio de atención al cliente	Disminuir en 30 segundos el tiempo de atención al cliente.	-Optimizar el mantenimiento preventivo del equipo de enfriamiento	
Crear nuevos productos y servicios	Número de productos y servicios	Incrementar como mínimo 2 productos o servicios rentables el primer año	Implementación de un comité de análisis de nuevos proyectos para evaluarlos financiera y operativamente	
Desarrollar habilidades y destrezas de RRHH	Número de horas de capacitación por persona Anualmente	Capacitar por lo menos 44 Horas por persona por año	Realizar evaluación del desempeño, planes de inducción y capacitación.	
Mejorar el clima organizacional	Satisfacción de los empleados	Incrementar en un 3% en la satisfacción de empleados en cada medición.	- Realizar actividades de Integración - Asociar recompensas de acuerdo a los logros obtenidos en objetivos del CMI	Aprendizaje

Fuente: elaboración propia con base a Gerente General Distribuidora del Sur 2010 (entrevista). Guatemala

4.3.5. Indicadores

Con el propósito de medir el estado actual y los avances en la implementación del CMI, en el cuadro 10 se especifica cómo se realizaron las mediciones, de donde se obtuvo la información y el nivel base de donde se iniciaron las cuantificaciones.

La fuente primaria de información monetaria fueron los estados financieros, para indicadores de desempeño fueron creadas nuevas fuentes de información que se describen a continuación:

a) Encuesta de servicio

Consta de fichas con colores específicos y asignadas a cada cajero y que son entregadas al cliente a quien se le pide que evalúe y deposite en una urna de acuerdo con el servicio que se le prestó: Deficiente, malo, regular, bueno, excelente. Posteriormente el supervisor cuenta las fichas para cada categoría y realiza una tabulación diaria de los puntajes obtenidos por cada colaborador, así como el número de clientes satisfechos.

b) Estadística de fallas

Es un conteo de las fallas más comunes que ocasionan demora en la atención al cliente en las cajas y que van desde anulación de productos, artículos no etiquetados hasta cambios solicitados por el cliente. Estos se recopilan por el sistema de caja a través de la lectura del código en el gafete del supervisor que permitirá hacer las modificaciones en la facturación.

c) Estadística de medición de tiempos

Para establecer el tiempo promedio de atención al cliente, se realizan mediciones de tiempos de cobro en cajas, en horarios y días aleatorios, posteriormente se calcula el promedio de estas mediciones para cada cajero.

d) Estadística de horas de capacitación

Consiste en anotar en el expediente de los colaboradores el tiempo asignado a actividades que permitan el enriquecimiento de sus habilidades.

e) Encuesta de satisfacción de empleados

Consiste en cuestionarios semestrales que deben ser contestados de manera anónima por todos los colaboradores, en los que se realizan preguntas acerca del clima organizacional y que permiten conocer la opinión de cada uno de los empleados de la organización.

Para evaluar el progreso, se definieron tres lapsos de tiempo: corto, mediano y largo plazo, que para el caso de Distribuidora del Sur se establecieron en uno, dos y tres años respectivamente.

Los niveles base y para cada lapso de tiempo, fueron determinados por el grupo directivo de Distribuidora del Sur de acuerdo a la experiencia y a la visión de la estrategia.

Cuadro 10
Especificación de indicadores Distribuidora Del Sur

Nombre Indicador	Forma de Medir	Fuente	Period.	Nivel base	Plazo		
					Corto	Med.	Largo
% de rentabilidad neta	Utilidad Neta / Ventas totales	Estado de Resultados	Mensual	3.75%	4.50%	5.25%	6.00%
Volumen de ventas	Incremento porcentual de ventas con relación al mismo mes del año anterior	Estado de Resultados	Mensual	Variable	6%	8%	10%
Porcentaje de clientes satisfechos	clientes satisfechos / Total de clientes	Encuesta de servicio	Mensual	*	+ 5%	+ 5%	+ 5%
Monto consumido por cliente	Monto promedio diario facturado por cada nit	Sistema de cajas	Mensual	*	5%	8%	10%
% de Inversión en Publicidad	inversión en publicidad / utilidades período anterior	Estado de Resultados	Mensual	2%	10%	10%	10%
Número de fallas operativas por día	Estadística de fallas diarias	Estadística de fallas	Mensual	25	20	15	10
Tiempo promedio de atención al cliente	Tiempo promedio de atención al cliente	Estadística de medición de tiempos	Mensual	2 min	1 min 50 seg	1 min 40 seg	1 min 30 seg
Número de productos y servicios	Productos aprobados por el comité evaluador	Evaluación financiera y operativa	Cada 6 meses	0	+2	+2	+2
Número de horas de capacitación por persona Anualmente	Estadística de horas de capacitación	Estadística de horas de capacitación	Anual	20	28	36	44
Satisfacción de empleados	Porcentaje de satisfacción de empleados	Encuesta de satisfacción	Cada 6 meses	68%	+3 %	+ 3%	+ 3%

Fuente: elaboración propia con base a Gerente General Distribuidora del Sur 2010 (entrevista). Guatemala

4.3.6. Asignación de recursos

Previo a la puesta en marcha de las iniciativas, se estableció su costo anual de ejecución, estas cifras fueron establecidas por la Gerencia General de

Distribuidora del Sur. Para los años dos y tres, se consideró el incremento de la inflación (4%⁴⁹), las cifras se presentan en el cuadro 11:

Cuadro 11
Elaboración de presupuesto con base a iniciativas
(Cifras en Quetzales)

Iniciativas	año 1	año 2	año 3	Costo total
Buscar, evaluar y ejecutar estrategias de disminución de costos.	15,000.00	15,600.00	16,224.00	46,824.00
Bono por empleado por incremento de ventas	45,000.00	72,800.00	108,160.00	225,960.00
Supervisión continua del servicio al cliente mediante video	15,000.00	-	-	15,000.00
Implementación de cliente misterioso	10,000.00	10,400.00	10,816.00	31,216.00
Supervisión de campo aleatoria	4,000.00	4,160.00	4,326.40	12,486.40
Realizar mediciones para establecer que productos se deben agregar a la mezcla actual o que no han sido encontrados por el cliente (manejo de categorías)	20,000.00	20,800.00	21,632.00	62,432.00
Crear y evaluar promociones para los clientes. (cupones de descuento, productos de interés, etc)	20,000.00	20,800.00	21,632.00	62,432.00
Anuncios en Vallas en la ruta	60,000.00	-	-	60,000.00
Volanteo	3,000.00	3,120.00	3,244.80	9,364.80
Realizar un estudio de mercado	20,000.00	20,800.00	21,632.00	62,432.00
Implementación de plan de estándares de servicio	10,000.00	10,400.00	10,816.00	31,216.00
Optimizar el mantenimiento preventivo de equipo (enfriadores, cuartos frios)	10,000.00	10,400.00	10,816.00	31,216.00
Implementación de un comité de análisis de nuevos proyectos para evaluarlos financiera y operativamente	-	-	-	-
Realizar evaluación del desempeño, planes de inducción y capacitación	25,000.00	31,200.00	37,856.00	94,056.00
Realizar actividades de integración	30,000.00	31,200.00	32,448.00	93,648.00
Asociar recompensas de acuerdo a los logros obtenidos en objetivos del CMI	20,000.00	31,200.00	43,264.00	94,464.00
Suma	307,000.00	282,880.00	342,867.20	932,747.20

Fuente: elaboración propia con base a Gerente General Distribuidora del Sur 2010 (entrevista). Guatemala

⁴⁹ Trading Economics: Guatemala inflation average http://www.trading_economics.com/guatemala/inflation-average-imf-data.html consultado el 28/04/2011

4.3.7. Plan de comunicación

Con el propósito de transmitir la importancia del involucramiento en el CMI, se formaron agrupaciones con todos los integrantes de la organización, de acuerdo a su grado de participación en la estrategia. Para este propósito se escogieron cuatro formas de comunicación entre verbal y escrita adaptadas de acuerdo a las necesidades de cada nivel, en el cuadro 12 se detallan:

Cuadro 12
Programa de comunicaciones Distribuidora del Sur

Grupo objetivo	Charlas estratégicas	Reportes detallados	Reuniones de Revisión	Actualizaciones y boletines de noticias
Alta Gerencia	Charlas semestrales de seguimiento	Mensuales y anuales	Bimensual	Mensual
Equipo de líderes de departamentos	Charlas semestrales de seguimiento	Mensuales y anuales	Mensual	Mensual
Aéreas administrativas	Charla de lanzamiento		Semestral	Bimensual
Tiendas	Charla de lanzamiento		Mensual	Bimensual
Equipos de apoyo (proveedores, clientes) etc.	Cuando sea necesario			Cuando sea necesario

Fuente: elaboración propia con información de Distribuidora del Sur

4.4. Análisis financiero

Para evaluar el impacto de la implementación del CMI en Distribuidora del Sur, se tomaron los estados de resultados y balances generales, tanto pasados como proyectados de Distribuidora del Sur. Estos sirvieron de base para generar los nuevos estados financieros, estimando los efectos de la implementación del CMI. Posteriormente se evaluaron ambos estados de resultados para establecer las variaciones en ventas, costos y evaluar cambios en la rentabilidad y utilidades.

4.4.1. Estados de resultados actuales

En el cuadro 13 se muestra el estado de pérdidas y ganancias de 2008 a 2010 de Distribuidora del Sur. El impacto de la situación económica actual y el incremento de los precios del combustible, se puede percibir con la disminución gradual en las ventas, que para 2010 tuvieron un decremento del 16%. Esta situación fue atenuada con estrategias de agresivas de disminución de costos, los que decayeron un 23% para el mismo período, por lo que el efecto neto fue un incremento del 7% en la utilidad bruta.

Debido a la carga operativa producto de sueldos y salarios, pago de franquicias, entre otros, los gastos de operación tuvieron un incremento del 13%, lo que castigó la utilidad neta, que disminuyó en un 10% para 2010.

Cuadro 13
Estados de resultados 2008-2010 Distribuidora del Sur
(Cifras en Quetzales)

	2008	2009	Variación 2009- 2008	2010	Variación 2010- 2009
Ventas	37,721,076.29	38,905,702.08	3%	32,854,937.58	-16%
Costos de ventas	28,647,528.02	29,864,209.52	4%	23,139,465.08	-23%
Utilidad bruta	9,073,548.27	9,041,492.56	0%	9,715,472.50	7%
Gastos de operación	6,699,973.21	7,015,077.15	5%	7,900,010.34	13%
Utilidad en operación	2,373,575.06	2,026,415.41	-15%	1,815,462.16	-10%
Gastos financieros	396,411.65	308,814.24	-22%	264,284.58	-14%
Utilidad antes de impuestos	1,977,163.41	1,717,601.17	-13%	1,551,177.58	-10%
ISR	612,920.66	532,456.36	-13%	480,865.05	-10%
Utilidad del ejercicio	1,364,242.75	1,185,144.81	-13%	1,070,312.53	-10%

Fuente: Elaboración propia con base en Memoria de Labores 2010, Distribuidora del Sur.

4.4.2. Balances generales actuales

En el cuadro 14 se presenta la situación financiera de los últimos tres años de Distribuidora del Sur. Uno de los cambios más significativos se encuentra en la cuenta de caja y bancos que incrementó casi 700% desde 2008 a 2010, situación que redundó en un incremento del 14% en el activo corriente entre 2009 y 2010.

Los activos no corrientes aumentaron producto de la adquisición de mobiliario para equipo para las tiendas de servicio, así como por remodelaciones efectuadas en las mismas, lo que se observa en la cuenta de edificios que presenta una variación positiva del 5% entre 2008 y 2010.

Los pasivos se ven afectados por el incremento entre 2008 y 2010 de más de Q385,000 en la cuenta proveedores, que equivale a un 33%. Además la variación positiva en la cuenta impuestos por pagar constituida principalmente en ISR por pagar. El rubro otras cuentas por pagar se contrajo en más de Q 250,000 principalmente por reducción de pasivos laborales.

El incremento de los activos se puede explicar de manera general, con la puesta en marcha, por parte de la administración, de estrategias que buscaban ampliar la cartera de productos y servicios ofrecidos a los clientes. Para cumplir con este propósito se adquirieron compromisos con proveedores, los que no fueron solventados de la manera esperada, debido a la baja en las ventas y la situación económica del país.

Cuadro 14
Balances generales 2008-2010 Distribuidora del Sur
(Cifras en Quetzales)

	2008	2009	Variación 09 - 08	2010	Variación 10 - 09
<u>Activo</u>					
Caja y bancos	60,868.53	281,501.10	362%	485,295.25	72%
Cuentas por cobrar	1,419,205.82	1,617,681.75	14%	1,779,240.63	10%
Inventarios	972,064.62	840,189.28	-14%	846,505.03	1%
Total activo corriente	2,452,138.97	2,739,372.13	12%	3,111,040.91	14%
Vehículos	143,337.41	89,160.45	-38%	47,398.95	-47%
Mobiliario y equipo de oficina	496,693.00	694,370.76	40%	837,990.36	21%
Edificios	3,649,426.67	3,888,838.74	7%	3,836,209.93	-1%
Otros activos	98,031.31	95,355.39	-3%	95,355.39	0%
Total activo no corriente	4,387,488.39	4,767,725.34	9%	4,816,954.63	1%
Total activo	6,839,627.36	7,507,097.47	10%	7,927,995.54	6%
<u>Patrimonio neto y pasivo</u>					
Proveedores	1,161,698.58	1,011,260.05	-13%	1,547,527.46	53%
Impuestos por pagar	26,092.68	239,864.42	819%	303,253.14	26%
Otras cuentas por pagar	1,100,047.59	929,196.87	-16%	837,389.88	-10%
Total pasivo corriente	2,287,838.85	2,180,321.34	-5%	2,688,170.48	23%
Crédito revolvente	276,489.19	251,271.86	-9%	290,962.67	16%
Indemnizaciones	148,927.92	141,394.23	-5%	70,875.64	-50%
Total pasivo no corriente	425,417.11	392,666.09	-8%	361,838.31	-8%
Total pasivo	2,713,255.96	2,572,987.43	-5%	3,050,008.79	19%
<u>Patrimonio</u>					
Capital	1,500,000.00	1,500,000.00	0%	1,500,000.00	0%
Superávit acumulado	1,262,128.65	1,716,697.25	36%	1,408,389.22	-18%
Utilidad del ejercicio	1,364,242.75	1,185,144.81	-13%	1,070,312.53	-10%
Reserva Legal		48,747.84		152,737.99	213%
Aportes futuras capitalizaciones		483,520.14		746,547.01	54%
Total Patrimonio	4,126,371.40	4,934,110.04	20%	4,877,986.75	-1%
Sumas Iguales	6,839,627.36	7,507,097.47	10%	7,927,995.54	6%

Fuente: Elaboración propia con base en Memoria de Labores 2010, Distribuidora del Sur.

4.4.3. Razones financieras

Para poder interpretar la información obtenida en los estados financieros adecuadamente, se hace necesario el uso de razones financieras, la descripción y forma de cálculo de las mismas, es tratada con mayor detalle en el cuadro 7. Las razones de liquidez para Distribuidora del Sur se expresan en el cuadro 15:

Cuadro 15
Razones de liquidez
Distribuidora del Sur
(Cifras en Quetzales)

	2008	2009	2010
Razón circulante:			
<u>Activo corriente</u>	2,452,138.97	2,739,372.13	3,111,040.91
Pasivo corriente	2,287,838.85	2,180,321.34	2,688,170.48
Razón	1.07	1.26	1.16
Prueba del ácido:			
<u>Activo corriente – Inventarios</u>	(2,452,138.97 – 972,064.62)	(2,739,372.13 – 840,189.28)	(3,111,040.91 – 846,505.03)
Pasivo corriente	2,287,838.85	2,180,321.34	2,688,170.48
Razón	0.65	0.87	0.84

Fuente: Elaboración propia con base en Memoria de Labores 2010, Distribuidora del Sur.

La razón circulante y prueba del ácido evalúan la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos. Para este caso en particular se observa que de 2008 a 2010, la empresa contó en promedio únicamente con Q0.16 centavos para pagar cada Quetzal de pasivo, incluyendo sus inventarios. Al examinar únicamente los activos más líquidos (prueba del ácido), la organización no tendría cobertura hacia sus acreedores. Este incremento aparente de la liquidez se explica debido al uso del financiamiento de los proveedores, lo que se puede comprobar con el incremento de las cuentas proveedores y caja y bancos.

Cuadro 16
Razones de actividad
Distribuidora del Sur
(Cifras en Quetzales)

	2008	2009	2010
Rotación de Inventarios:			
<u>Costo de Ventas</u>	<u>28,647,528.02</u>	<u>29,823,555.62</u>	<u>22,901,080.75</u>
Inventarios	972,064.62	840,189.28	846,505.03
Veces	29.47	35.50	27.05
Promedio de Inventarios:			
360	<u>360</u>	<u>360</u>	<u>360</u>
Rotación de Inventarios	29.47	35.50	27.05
Días	12.22	10.14	13.31
Período promedio de cobro:			
<u>Cuentas por cobrar</u>	<u>1,419,205.82</u>	<u>1,617,681.75</u>	<u>1,779,240.63</u>
(Ventas anuales / 360)	<u>37,721,076.29</u>	<u>38,907,980.40</u>	<u>32,700,358.61</u>
	360	360	360
Días	13.54	14.97	19.59

Fuente: Elaboración propia con base en Memoria de Labores 2010, Distribuidora del Sur.

En referencia a los índices de actividad (cuadro 16), se puede acotar que las mercaderías para venta, permanecen en exhibición un promedio de 14 días. Por otro lado la recuperación de los deudores se realiza en promedio en 16 días. Ambas cifras son características de los negocios de venta al detalle, ya que por el tipo de artículos que ofrecen, se realizan ventas en su mayoría al contado y con alta rotación.

Cuadro 17
Razones de endeudamiento
Distribuidora del Sur
(Cifras en Quetzales)

	2008	2009	2010
Relación pasivo vs. activo:			
<u>Pasivo total</u>	<u>2,713,255.96</u>	<u>2,572,987.43</u>	<u>3,050,008.79</u>
Activo total	6,839,627.36	7,507,097.47	7,927,995.54
Razón	0.40	0.34	0.38
Relación capital, activo total:			
<u>Capital contable</u>	<u>4,126,371.40</u>	<u>4,934,110.04</u>	<u>4,877,986.75</u>
Activo total	6,839,627.36	7,507,097.47	7,927,995.54
Razón	0.60	0.66	0.62

Fuente: Elaboración propia con base en Memoria de Labores 2010, Distribuidora del Sur.

En cuanto al uso de dinero para generar utilidades (cuadro 17), se puede comentar que la empresa es financiada en promedio con un 37% por los acreedores contra un 63% aportado por los accionistas. Como una estrategia de la empresa a partir de 2008, fue creada la cuenta aportes para futuras capitalizaciones, que le permitiría mantener las operaciones con capital propio en caso de eventualidades futuras.

Con respecto al rendimiento del capital de los socios (cuadro 18), se observa una tendencia negativa producto de la disminución en las ventas que afronta la empresa. Las cifras para el período 2008 – 2010 son: 33.06%, 24.02% y 21.94%. De la misma manera, la rentabilidad de los activos fue del 21% en promedio, aunque se realizaron inversiones para mejorar los servicios existentes, los resultados no se reflejaron en la misma proporción.

Sobre el margen neto, se puede apuntar que aunque la disminución en ventas entre 2009 y 2010 es de más de Q 6 millones, hubo un manejo eficiente de los costos, lo que evito que el margen neto disminuyera en la misma proporción.

Cuadro 18
Razones de rentabilidad
Distribuidora del Sur
(Cifras en Quetzales)

	2008	2009	2010
Rendimiento sobre activos:			
<u>Utilidad neta + intereses</u>	(1,364,242.75 <u>+396,411.65)</u>	(1,185,144.81 <u>+307,353.52)</u>	(1,070,312.53 <u>+266,309.61)</u>
Activo total	6,839,627.36	7,507,097.47	7,927,995.54
Porcentaje	25.74%	19.90%	16.83%
Rendimiento sobre capital:			
<u>Utilidad neta</u>	<u>1,364,242.75</u>	<u>1,185,144.81</u>	<u>1,070,312.53</u>
Capital contable	4,126,371.40	4,934,110.04	4,877,986.75
Porcentaje	33.06%	24.02%	21.94%
Margen neto:			
<u>Utilidad neta</u>	<u>1,364,242.75</u>	<u>1,185,144.81</u>	<u>1,070,312.53</u>
Ventas	37,721,076.29	38,905,702.08	32,854,937.58
Porcentaje	3.62%	3.05%	3.26%

Fuente: Elaboración propia con base en Memoria de Labores 2010, Distribuidora del Sur.

4.4.4. Estados de resultados anuales proyectados

El escenario futuro de Distribuidora del Sur, enfrenta retos importantes debido a amenazas latentes como el cambio de ubicación de las garitas de peaje de la autopista, la inseguridad del país, la falta de sólidas estrategias de promociones y

el manejo inadecuado de categorías de productos que permitan satisfacer las necesidades de los clientes.

En el plan estratégico para los próximos tres años, la gerencia de Distribuidora del Sur, realizó proyecciones de ventas, costos y gastos administrativos, considerando los factores mencionados, así como las tendencias en cifras históricas. En el cuadro 19 se observan las estimaciones sin implementar el CMI.

Cuadro 19
Estados de resultados anuales proyectados 2010-2012,
Distribuidora del Sur
(Cifras en Quetzales)

	2011	2012	2013
Ventas	32,700,000.00	31,535,468.78	29,460,919.94
Costos de ventas	23,946,000.00	22,898,849.25	21,393,024.86
Utilidad bruta	8,754,000.00	8,636,619.52	8,067,895.08
Gastos de operación	7,349,300.00	7,413,303.14	6,807,198.21
Utilidad en operación	1,404,700.00	1,223,316.38	1,260,696.87
Gastos financieros	269,570.20	259,970.11	242,868.08
Utilidad antes de impuestos	1,135,129.80	963,346.27	1,017,828.79
ISR	351,890.24	298,637.34	315,526.93
Utilidad del ejercicio	783,239.56	664,708.93	702,301.87

Fuente: Elaboración propia con base en Planificación Estratégica 2011-2013, Distribuidora del Sur.

4.4.5. Estimación de estados de resultados anuales con la implementación del CMI

Resulta evidente que la situación de la empresa, requiere de la ejecución de estrategias que de manera continua y a largo plazo, puedan revertir las amenazas

del entorno. Este proceso depende de la continuidad en su ejecución y el empeño en la búsqueda de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, a pesar de que el sector de ventas al detalle fue impactado por la crisis económica en 2009⁵⁰, el año 2010 inició con una lenta recuperación que fue frenada por los embates del huracán Agatha en mayo de ese año. Pero cabe destacar que para los próximos años se vislumbra un panorama más alentador, con pronósticos de crecimiento de alrededor del 10%⁵¹.

Por lo que la alineación estratégica, producto de la implementación efectiva del CMI, puede tomar ventaja de las oportunidades venideras y aprovechar las sinergias en las diversas dependencias de la organización. Este modelo Integral, administrado de forma consistente, gradualmente incidirá en mejores resultados para la organización.

Basado en estas premisas se proyectaron, a partir de los resultados de 2010 y de una manera conservadora, incrementos en las ventas de un 5% para cada uno de los años desde 2011 a 2013. Para los costos y gastos se calcularon incrementos del 4%, cifra promedio de la inflación esperada para los próximos años⁵².

Por fines prácticos, en un rubro aparte se agregaron los costos de la implementación del CMI cuyo cálculo se detalla en el cuadro 11 Elaboración de presupuesto con base en las iniciativas.

Las cifras estimadas para Distribuidora de Sur al implementar el CMI se observan en el cuadro 20.

⁵⁰ Euromonitor: Retailing in Guatemala report <http://www.euromonitor.com/retailing-in-guatemala/report> consultado el 28/04/2011

⁵¹ Food Export Association: Central America Market Profile <http://www.foodexport.org/Resources/CountryProfileDetail.cfm?ItemNumber=1006> consultado el 29/04/2011

⁵² Trading Economics: Guatemala inflation average http://www.trading_economics.com/guatemala/inflation-average-imf-data.html consultado el 28/04/2011

Cuadro 20
Estados de resultados proyectados Distribuidora del Sur después de la
implementación del CMI
(Cifras en Quetzales)

	2011	2012	2013
Ventas	34,497,684.46	36,222,568.68	38,033,697.12
Costos de ventas	24,296,438.33	25,511,260.25	26,786,823.26
Utilidad bruta	10,201,246.13	10,711,308.43	11,246,873.85
Gastos de operación	8,216,010.75	8,544,651.18	8,886,437.23
Utilidad en operación	1,985,235.37	2,166,657.25	2,360,436.62
-)Gastos financieros	277,498.74	291,373.67	305,942.36
-)Gastos de implementación del CMI	307,000.00	282,880.00	342,867.20
Utilidad antes de impuestos	1,400,736.64	1,592,403.58	1,711,627.07
Isr	434,228.36	493,645.11	530,604.39
Utilidad del ejercicio	966,508.28	1,098,758.47	1,181,022.68

Fuente: Elaboración propia con base a estados financieros Distribuidora del Sur.

4.4.6. Comparación de resultados al implementar el CMI.

En el cuadro 21 se establecen las diferencias positivas de la implantación efectiva del Cuadro de Mando Integral. Se analizaron dos rubros importantes para la toma de decisiones: las utilidades y la relación utilidades sobre ventas.

En la línea "sin CMI" se muestran las utilidades y las utilidades sobre ventas de la proyección incluida en la planeación estratégica de Distribuidora del Sur, la que expone la continuación de las operaciones sin la implementación del CMI y cuyo detalle puede verse en el cuadro 19.

En la línea "con CMI" se observan las cifras contenidas en el cuadro 20, es decir los resultados que se esperan de la operación de Distribuidora del Sur, al ejecutar las iniciativas estratégicas dentro de la planificación del CMI.

Para realizar la comparación, se estableció la relación porcentual de cambio entre los resultados sin CMI y con CMI. Los porcentajes obtenidos van desde un 23% para 2011 hasta un 68% en 2013 para las ventas y desde un 17% hasta un 30% en las utilidades sobre ventas. Los cambios observados son significativos debido a que la situación previa a la implementación del CMI de Distribuidora del Sur, presentaba retos importantes por afrontar, la cual sin las medidas correctivas apropiadas llevaría a la organización a una situación comprometedor.

Gran parte del éxito de esta estrategia recae en el énfasis al programa y en su visualización por parte de los directivos como un proyecto continuo, que depende del interés y el compromiso de todos los colaboradores de la organización, las cifras comparativas se observan en el cuadro 21.

Cuadro 21
Cuadro comparativo Distribuidora del Sur
(cifras en Quetzales)

Cuadro comparativo		2011	2012	2013
Sin CMI	Utilidades	783,239.56	664,708.93	702,301.87
	Utilidad sobre ventas	2.40%	2.11%	2.38%
Con CMI	Utilidades	966,508.28	1,098,758.47	1,181,022.68
	Utilidad sobre ventas	2.80%	3.03%	3.11%
Diferencias	Utilidades	23%	65%	68%
	Utilidad sobre ventas	17%	44%	30%

Fuente: elaboración propia con información de Distribuidora del Sur.

CONCLUSIONES

1. El conocimiento oportuno del entorno interno y externo, permite la toma de decisiones que encaminen a la organización al rumbo deseado por los accionistas. Es vital que las mismas destinen esfuerzos para administrar y proveer de esta información a los directivos de la empresa, más aun en el mercado tan demandante de la venta al detalle. Esta información no debe circunscribirse únicamente a los estados financieros, sino debe abarcar todas las áreas de la compañía.
2. Las organizaciones que enfocan su estrategia en aspectos aislados como la eficiencia operativa, el producto o los costos, pueden ser fácilmente imitados con el tiempo por la competencia. Esta situación eventualmente les hará perder su posición única y por lo tanto el valor de su negocio, especialmente en un entorno cambiante como el mercado de ventas al detalle.
3. La puesta en marcha de iniciativas dentro de la organización genera costos altos, que para el caso de Distribuidora del Sur ascienden a Q 932,747.20. Si estos no son ejecutados de manera consciente y bajo un enfoque claro hacia los objetivos organizacionales, puede incidir negativamente en la situación de la organización e incluso poner en riesgo su operación.

RECOMENDACIONES

1. Se debe establecer una cultura de medición y control del desempeño, que retroalimente a los gerentes sobre la dirección actual de la empresa, con el propósito de generar las soluciones necesarias y oportunas ante las amenazas. Actualmente el CMI es uno de los sistemas de gestión más completos, que integra información financiera y no financiera para generar estrategias.
2. Implementar oportunamente el Cuadro de Mando integral, como modelo de planificación estratégica, el cual debe ser enfocado a trasladar hacia los clientes los productos y servicios de la organización de una manera única y diferenciada. Esta práctica generará una sólida propuesta de valor hacia los consumidores
3. Al momento de escoger las iniciativas estratégicas se debe evaluar el costo beneficio de su implementación, deben priorizarse y ejecutarse las que presenten un mayor impacto hacia la consecución de los objetivos estratégicos y en pro de la optimización de los recursos financieros.

GLOSARIO

Activos Intangibles

Los activos intangibles tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas, a estos activos intangibles se les denomina Capital Intelectual. Son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización, cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo.

Los activos intangibles de la organización, si son gestionados y medidos convenientemente, se transforman en una fuente de ventaja competitiva sostenible capaz de proporcionar valor organizativo y traducirse en beneficios importantes.

Activos Tangibles

También conocido como propiedades, planta y equipo. Lo integran los bienes adquiridos, construidos o en tránsito de importación, construcción y montaje, con la intención de emplearlos en forma permanente, para la producción o suministro de otros bienes y servicios, arrendarlos o de utilizarlos en la administración de la empresa, y que no están destinados para la venta, siempre que su vida útil probable exceda de un año.

Arquetipo

Un arquetipo es un modelo o ejemplo de ideas o conocimiento del cual se derivan otros tantos para modelar los pensamientos y actitudes propias de cada individuo, de cada conjunto, de cada sociedad, incluso de cada sistema.

Asequible

Que puede conseguirse o alcanzarse.

Balance General

El estado de situación patrimonial, también llamado balance general o balance de situación, es un informe financiero o estado contable que refleja la situación del patrimonio de una empresa en un momento determinado.

El estado de situación financiera se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el activo, el pasivo y el patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales.

Categoría

Una categoría es una de las nociones más abstractas y generales por las cuales las entidades son reconocidas, diferenciadas y clasificadas

Ciclo de conversión de efectivo

Es el plazo de tiempo que corre desde que la compañía hace pagos hasta que recibe los flujos de entrada de efectivo. Es igual al plazo promedio de tiempo durante el cual un Quetzal queda invertido en activos circulantes.

Se calcula sumando el tiempo promedio en el que una mercancía permanece en los estantes (período de rotación de inventario), más el tiempo promedio de recuperación de las cuentas por cobrar, menos el tiempo promedio en el que se realizan los pagos a los proveedores.

De esta manera, la determinación de cada uno de estos ciclos y su conjugación final en el ciclo de efectivo de la empresa permite conocer la repercusión de las decisiones financieras relacionadas con el activo y pasivo circulante en los requerimientos de tesorería.

Estado de Resultados

En contabilidad el Estado de resultados o Estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

Estrategia

Plan ideado para dirigir un asunto y para designar el conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas.

Extrínseco

Externo, no esencial.

Fidelizar

Conseguir, de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella.

FODA

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz ó Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA" es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se

compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DOFA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Gestión

Acción y efecto de administrar.

Indicadores

Son variables que miden en forma cuantitativa o cualitativa, aspectos específicos de la organización. Sirven para poder evaluar su comportamiento en el tiempo mediante su comparación con situaciones pasadas o futuras que se pretenden lograr.

Intrincado

Enredado, complicado, confuso.

Merchandising

El merchandising (término anglosajón compuesto por la palabra merchandise, cuyo significado es mercancía y la terminación -ing, que significa acción), o micro-mercadotecnia es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la

rentabilidad en el punto de venta. Son actividades que estimulan la compra en el punto de venta. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, al consumidor final. En contraposición a la presentación pasiva, se realiza una presentación activa del producto o servicio utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo: colocación, presentación, etc.

El merchandising incluye toda actividad desarrollada en un punto de venta, que pretende reafirmar o cambiar la conducta de compra, a favor de los artículos más rentables para el establecimiento. Los objetivos básicos del merchandising son: llamar la atención, dirigir al cliente hacia el producto, facilitar la acción de compra.

Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas

Modelo

Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

Objetivos

Son los importantes fines a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Pueden ser a largo o corto plazos, generales o específicos. Deben

ser verificables o cuantificables, es decir, al final del período debe ser posible determinar si el objetivo se cumplió o no.

Planeación

En el sentido más universal implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes, ámbitos, niveles y actitudes.

Políticas

Son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. Por lo general no demandan acciones, ya que su intención se reduce a guiar a los administradores en su compromiso con la decisión que finalmente tomen. La esencia de las políticas es la discrecionalidad.

Premisa

Señal o indicio por donde se infiere algo o se viene en conocimiento de ello.

Productos Sustitutos

Productos que satisfacen las mismas necesidades básicas, pero difieren levemente en términos de características específicas.

Sinergia

Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

Sistema

Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.

Unidad de Negocio

Es una unidad operativa dentro de una organización que vende productos o servicios para un grupo identificable de clientes.

Valores

Los valores son los cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Éstos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y quehacer de la empresa, mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes.

Visión

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Batres Montenegro LE. 2006. **El contador Público y Auditor como administrador financiero de una tienda de conveniencia en Guatemala.** Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala. 200p.
2. Castañeda Donis CL.1999. **Usos y prácticas del consumidor de las tiendas de conveniencia en la Ciudad Capital.** Tesis Universidad Francisco Marroquín. 149p.
3. David FR, 2003. **Conceptos de Administración Estratégica.** Novena Edición. Pearson Educación México. 368p.
4. Felipe Escot EK. 1994. **El uso de técnicas de Merchandising en tiendas de conveniencia de venta por autoservicio para pan, leche, huevos y cereal.** Tesis Universidad Francisco Marroquín. 156p.
5. Hernández Sampieri R. Et al. 2008. **Metodología de la Investigación.** Cuarta Edición. McGraw Hill Interamericana. 850p.
6. Huertas GR, Domínguez GR. 2008. **Decisiones Estratégicas para la Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios y Turísticas.** Universitat de Barcelona. 312p.
7. Jiménez de Mollinedo EB. 2004. **Balanced Scorecard: su aplicación práctica.** Tesis Universidad Francisco Marroquín. 53p.
8. Kaplan, RS y Norton DP. 1996. **Translating Strategy into action.** Harvard Business School Press. 323p.

9. Kaplan RS, Norton DP. 2002. **El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard**. Ediciones Gestión 2000. 323p.
10. Kaplan RS, Norton DP. 2006. **Alignment**. Ediciones Gestión 2000. 326p.
11. Keyes J. 2005. **Implementing the IT Balanced Scorecard**. Boca Raton, FL: Auerbach Publications. 500p.
12. Koontz H., Weihrich H. 1998. **Administración una Perspectiva Global. 11ª. edición**. McGraw Hill. 796p.
13. Kotler P. Et. Al. 1999. **Principles of Marketing. 2nd European Edition**. Prentice Hall Europe. 1031p.
14. Lamb, CW y Hair, Jr. JF. 2006. **Fundamentos de Marketing. 4a. Ed.** Cengage Learning Editores. 590p.
15. Méndez Gálvez LE. 2006. **Tablero de control de mando integral, Balanced Scorecard, construido con indicadores no financieros, en una empresa de distribución de productos alimenticios de consumo masivo**. Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala. 117p.
16. Niven, PR. 2002. **Balanced Scorecard Step-by-step. Maximizing Performance and maintaining results**. John Willey & Sons Inc. 334p.
17. Rodas Ovalle MM. 2003. **Cuadro de Mando Integral “The Balanced Scorecard”**. Tesis Universidad Francisco Marroquín. 85p.
18. Rosales Rodriguez EA. 2004. **Propuesta de utilización del Cuadro de Mando Integral, (Balanced Scorecard) como una herramienta de**

administración, en una empresa de comercialización de productos químicos industriales. Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala. 161p.

19. Spross Díaz-Durán V. 1989. **Efecto sobre las ventas de la ubicación de los productos dentro de los establecimientos de auto-servicio.** Tesis Universidad Francisco Marroquín. 118p.

20. Thomae Kress KD. 2006. **Administración y planeación a futuro de las estaciones de servicio gasolinero como función competitiva para el desarrollo.** Tesis Universidad Mariano Gálvez. 136p.

21. Warren, CS. Et Al. 2005. **Contabilidad Administrativa.** International Thomson Editores, S.A. de C.V. 547p.

Web:

1. **Circle K:** <http://www.circlek.com/CircleK/AboutUs> fecha de consulta 02/07/2010
2. **Euromonitor: Retailing in Guatemala report** <http://www.euromonitor.com/retailing-in-guatemala/report> consultado el 28/04/2011
3. **Food Export Association: Central America Market Profile** <http://www.foodexport.org/Resources/CountryProfileDetail.cfm?ItemNumber=1006> consultado el 29/04/2011
4. **Hoovers: Convenience Stores and Truck Stops:** http://www.hoovers.com/convenience-stores/--ID_382--/free-ind-fr-profile-basic.xhtml fecha de consulta 07/07/2010

5. **NACS The Association for Convenience & Fuel:**
[http://www.nacsonline.com/NACS/ NEWS/ FACT/ SHEETS/SCOPEOF INDUSTRY/Pages/IndustryStoreCount.aspx](http://www.nacsonline.com/NACS/NEWS/FACT/SHEETS/SCOPEOFINDUSTRY/Pages/IndustryStoreCount.aspx) fecha de consulta 02/07/2010
6. **On the run:** <http://www.ontherun.com/AboutUs.aspx> fecha de consulta 18/07/2010
7. **Prensa Libre, Tiendas de conveniencia ganan mercado:**
[http://www.prensalibre.com/economia/Ganan mercado diversificandose0293373534.html](http://www.prensalibre.com/economia/Ganan_mercado_diversificandose0293373534.html) fecha de consulta 10/07/2010
8. **Seven Eleven:** <http://corp.7-eleven.com/AboutUs/tabid/73/Default.aspx>
fecha de consulta: 02/07/2010
9. **Trading Economics: Guatemala inflation average** <http://www.tradingeconomics.com/guatemala/inflation-average-imf-data.html> consultado el 28/04/2011
10. **Wikipedia: Convenience Store:** [http://en.wikipedia.org/wiki/Convenience store](http://en.wikipedia.org/wiki/Convenience_store) fecha de consulta 21/04/2010

Artículos o Publicaciones

1. Distribuidora del Sur, Memoria de Labores, 2010.
2. Office of Agricultural U.S. Embassy, GAIN (Global Agricultural Information Network) Report Number: GT9014, 2009.

3. Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala, Julio de 2009.

ANEXO 1

GUIA DE ENTREVISTA

Dirigida al gerente general de Distribuidora del Sur

Con el propósito de obtener información relacionada con aspectos estratégicos, administrativos y financieros del sector de tiendas de conveniencia, objeto del presente estudio, se formularon una serie de preguntas que tratan los principales puntos de esta investigación.

1. ¿Cómo podría definir el entorno actual de Distribuidora del Sur en cuanto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
2. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que desea lograr la administración de Distribuidora del Sur?
3. ¿De acuerdo a su experiencia cuáles deberían ser las metas para los objetivos estratégicos de Distribuidora del Sur?
4. Tomando en cuenta las iniciativas impulsadas con anterioridad y de acuerdo a su conocimiento del mercado actual, ¿Cuáles cree que deberían ser las iniciativas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos que se plantea lograr Distribuidora del Sur?
5. ¿Cómo se miden actualmente los resultados operativos en Distribuidora del Sur?
6. ¿Considerando las iniciativas que espera poner en práctica la Administración de Distribuidora del Sur, cuáles son sus expectativas para corto, mediano y largo plazo?

7. ¿Cuál es el costo que estima el grupo directivo de Distribuidora del Sur, para la implantación de cada una de las iniciativas?

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.	Pág. No.
1. Cuadro comparativo de tiendas de conveniencia ubicadas en la Ciudad capital y sus alrededores al año 2007.....	5
2. Roles para ejecutar el CMI	17
3. Relación causal entre perspectivas	19
4. Ejemplos de indicadores	28
5. Guía para especificación de indicadores	30
6. Guía para priorización de iniciativas	31
7. Principales razones financieras	35
8. FODA Distribuidora del Sur	41
9. Despliegue de objetivos Distribuidora del Sur	49
10. Especificación de indicadores Distribuidora Del Sur.....	52
11. Elaboración de presupuesto con base a iniciativas	53
12. Programa de comunicaciones Distribuidora del Sur	54
13. Estados de resultados 2008-2010 Distribuidora del Sur.....	55
14. Balances generales 2008-2010 Distribuidora del Sur.....	57
15. Razones de liquidez.....	58
16. Razones de actividad.....	59
17. Razones de endeudamiento	60
18. Razones de rentabilidad	61
19. Estados de resultados anuales proyectados 2010-2012,	62
20. Estados de resultados proyectados Distribuidora del Sur después de la implementación del CMI	64
21. Cuadro comparativo Distribuidora del Sur	65
22. (cifras en Quetzales).....	65

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No.	Pág. No.
1. Organigrama Distribuidora del Sur.....	8
2. Mapa Estratégico	21
3. Desarrollo de objetivos, metas e iniciativas	29
4. Objetivos estratégicos Distribuidora del Sur	45
5. Mapa estratégico Distribuidora del Sur	47