

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



**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES CLAVES DE
DESEMPEÑO BASADOS EN LOS PRINCIPIOS DEL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL, EN EL SECTOR FORMAL DE VENTAS AL DETALLE, DEL
MUNICIPIO DE GUATEMALA**



LICENCIADO WALDO VINICIO CHÁVEZ ESCOBEDO

GUATEMALA, MAYO DE 2017

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

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES CLAVES DE
DESEMPEÑO BASADOS EN LOS PRINCIPIOS DEL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL, EN EL SECTOR FORMAL DE VENTAS AL DETALLE, DEL
MUNICIPIO DE GUATEMALA**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el "Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias", actualizado y aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución contenida en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

AUTOR: LIC. WALDO VINICIO CHÁVEZ ESCOBEDO

ASESOR: Dr. EDGAR LAUREANO JUÁREZ SEPÚLVEDA

GUATEMALA, MAYO DE 2017

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal V: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Secretario: MSc. Juan de Dios Alvarado López
Examinador: MSc. Armando Melgar Retolaza

ACTA/EP No. 0091

ACTA No. 22-2017

En el Salón No. 3 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **05 de abril** de 2017, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** del Licenciado **Waldo Vinicio Chávez Escobedo**, carné No. **100020785**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Financiera. 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.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO BASADOS EN LOS PRINCIPIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, EN EL SECTOR FORMAL DE VENTAS AL DETALLE, DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **70** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 45 días hábiles siguientes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los cinco días del mes de abril del año dos mil diecisiete.



Dr. José Alberto Ramírez Crespin
Presidente



MSc. Juan de Dios Alvarado López
Secretario



MSc. Arrando Melgar Retolaza
Vocal I



Lic. Waldo Vinicio Chávez Escobedo
Postulante

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



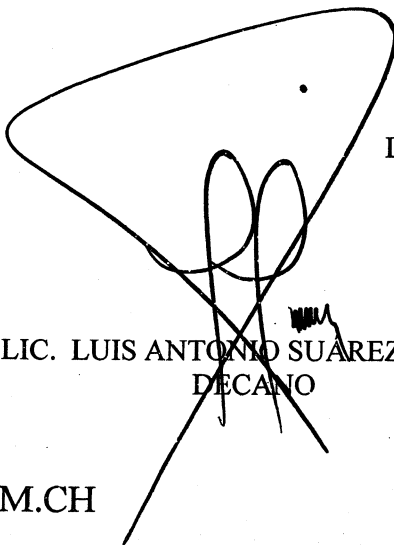
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,
GUATEMALA, SEIS DE JUNIO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1.2, del Acta 09-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de mayo de 2017, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 22-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 05 de abril de 2017 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera, denominado: "PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO BASADOS EN LOS PRINCIPIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, EN EL SECTOR FORMAL DE VENTAS AL DETALLE, DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el Licenciado **WALDO VINICIO CHÁVEZ ESCOBEDO**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

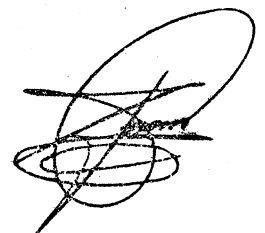


LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

M.CH



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORÁN
SECRETARIO



AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por darme la oportunidad de llegar a este nivel de mi vida profesional, la actitud, perseverancia y la habilidad para reinventarme todos los días, pues para lograr lo que se desea hay que luchar arduamente.
- A MIS PADRES:** Son el mejor regalo que tengo en esta vida, agradezco su paciencia y sobre todo el apoyo económico de mi padre y el amor de mi madre.
- A MIS HERMANOS** Gracias por el apoyo a lo largo de estos años.
- A MI HIJA:** EL tesoro más grande y la razón de luchar constantemente día tras día.
- A MIS AMIGOS** Especialmente a Marleny Lemus y Sergio Alvarado, por todo lo bueno que pasamos y la gran amistad que forjamos.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Gracias por la oportunidad, reconozco el buen gesto para lograr la graduación de tantos profesionales.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Que fue mi segundo hogar durante muchos años y la llevaré en mi corazón.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Historia de las empresas de venta al detalle.....	1
1.2 Antecedentes de las finanzas y herramientas de control financiero	5
1.3 Evolución del cuadro de mando integral.....	7
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Finanzas en las empresas.....	9
2.1.1 Finanzas y administración financiera.....	9
2.1.2 Empresas multinacionales y el sector económico de venta al detalle.....	9
2.1.3 Gobierno corporativo	11
2.1.4 Informes financieros	12
2.1.5 Flujos de efectivo operativos	13
2.1.6 Análisis y razones de estados financieros.....	14
2.1.7 Administración del efectivo.....	17
2.1.8 Administración del inventario.....	17
2.1.9 Riesgo y rendimiento.....	18
2.1.10 Proveedores y la gestión de compras	18
2.2 Procesos logísticos.....	19
2.2.1 Optimización	20
2.2.2 Pick/Pack (Picking).....	20
2.2.3 Centros de distribución	20
2.2.4 Logística	20

2.2.5	Manejo del inventario.....	20
2.2.6	Outsourcing	21
2.2.7	Inventario	21
2.2.8	Centro de tránsito	22
2.2.9	La cadena de suministro.....	22
2.2.10	Actividades de la cadena de suministro	27
2.2.11	Indicadores de la cadena de suministro	27
2.2.12	Áreas importantes en los procesos logísticos	33
2.3	Cuadro de Mando Integral	36
2.3.1	Beneficios del Cuadro de Mando Integral.....	36
2.3.2	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	37
2.3.3	Indicadores claves de desempeño	41
2.3.4	Los indicadores claves de desempeño y su relación con el cuadro de mando integral	42
2.3.5	Feedback y aprendizaje estratégico	43
3.	METODOLOGÍA.....	44
3.1	Definición del problema	44
3.2	Objetivos.....	45
3.2.1	Objetivo general.....	46
3.2.2	Objetivos específicos.....	46
3.3	Hipótesis	46
3.3.1	Especificación de variables	47
3.4	Método científico.....	48
3.5	Técnicas de investigación aplicadas	48
3.5.1	Técnicas de investigación documental	48

3.5.2	Técnicas de investigación de campo.....	49
4.	PROPUESTA DE INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO BASADOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA EL SECTOR FORMAL DE VENTA AL DETALLE	52
4.1	Análisis de la perspectiva financiera.....	52
4.1.1	Análisis de rotación de inventarios, formato descuento	53
4.1.2	Análisis de rotación de inventarios, formato bodegas	54
4.1.3	Análisis de rotación, formato supermercados.....	55
4.1.4	Análisis de rotación, formato hipermercados.....	56
4.1.5	Análisis de rotación a nivel regional e internacional	57
4.2	Análisis de la perspectiva de clientes (Nivel de satisfacción del cliente y/o consumidor final).....	59
4.2.1	Frecuencia de uso de los servicios del sector formal de venta al detalle	60
4.2.2	Conocimiento del sector formal de venta al detalle	61
4.2.3	Grado de satisfacción general del cliente.....	62
4.2.4	Comparación del sector formal de venta al detalle con otras alternativas de tipo de producto y/o servicios.....	63
4.2.5	Con qué frecuencia se utilizan los productos y servicios del sector.....	64
4.2.6	Grado de satisfacción del cliente por atributo.....	65
4.2.7	Importancia para el cliente del grado de satisfacción por atributo	66
4.2.8	Recomendación del sector formal de venta al detalle	68
4.2.9	Uso recurrente del sector formal de venta al detalle	68
4.3	Perspectiva del aprendizaje y crecimiento (Perfil actual de los empleados en el sector formal de venta al detalle)	71
4.3.1	Empleados activos en el sector formal de venta al detalle.....	72
4.3.2	Empleados con cargo gerencial sujetos de investigación	74

4.3.3	Análisis sobre el perfil académico y edad de los empleados	74
4.3.4	Comparación con el sector formal de venta al detalle en El Salvador	76
4.4	Perspectiva de los procesos internos (Cumplir con el 80% de los procesos logísticos relacionados con la interacción con clientes y proveedores).....	76
4.4.1	Indicadores en la función de compras (Nivel de servicio de los proveedores).....	77
4.4.2	Indicador de existencias	78
4.4.3	Indicadores de monitoreo (Plan de ventas, utilidad y % de margen)	79
5.	ALINEACIÓN DE LOS INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO CON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, MODELO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL Y LA MATRIZ DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	82
5.1	Visión y las estrategias en el sector formal de venta a detalle	84
5.2	Objetivos estratégicos, sus indicadores claves de desempeño y su vinculación con su perspectiva	88
5.2.1	Propuesta de indicadores claves de desempeño para la perspectiva financiera	92
5.2.2	Propuesta de indicadores claves de desempeño para la perspectiva del cliente.....	97
5.2.3	Propuesta de indicadores claves de desempeño para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	102
5.2.4	Propuesta de indicadores claves de desempeño para la perspectiva de los procesos internos.....	106
5.3	Propuesta del cuadro de mando integral, modelo de seguimiento y control en el sector formal de venta al detalle	110
5.3.1	Revisión de los cuadros de mando de las unidades de negocio y comunicación a las áreas	116
5.3.2	Actualización del plan y el presupuesto de largo alcance	117
	CONCLUSIONES.....	118
	RECOMENDACIONES	120

BIBLIOGRAFÍA	121
ANEXOS	124
ÍNDICE DE TABLAS	126
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	128

RESUMEN

El sector formal de venta al detalle (Retail), en el municipio de Guatemala, ha tenido un desempeño sólido y un crecimiento constante desde la introducción del concepto de autoservicio en los supermercados hace ya más de cincuenta años. Se han introducido nuevas propuestas de valor comercial, tales como la atención al público, la variedad de productos, estrategias de precios bajos, que han favorecido la evolución del mercado; asimismo, estrategias de descuentos periódicos, y los formatos de bodegas e hipermercados, han tenido la aceptación del cliente, consumidor.

El problema de investigación que se ha detectado en este sector formal de venta al detalle, es que existe una alta actividad de comercialización de productos y servicios en grandes cantidades, a diversos tipos de clientes; además, de la complejidad de la venta derivada de la amplia variedad de productos que se ofrecen, deriva en altos volúmenes de procesos logísticos, que pueden afectar el nivel de eficiencia de operación y los resultados financieros. Derivado de lo anterior, la propuesta de la investigación es la implementación de indicadores claves de desempeño (KPI's, key performance indicator) en el sector formal de venta al detalle en el municipio de Guatemala, con base en principios del cuadro de mando integral.

La presente investigación se realizó con base en la utilización del método científico que consistió en la formulación de pasos sistemáticos partiendo de la observación de un hecho o fenómeno, en el cual se definió y delimitó el contexto, se presentaron propuestas de solución (hipótesis), que fue sometida a prueba y los resultados fueron sujetos de análisis. Finalmente, se presentó el informe de los resultados de investigación.

Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación realizada permitieron comprobar la conveniencia de la implementación de las propuesta de indicadores claves de desempeño en el sector formal de venta al

detalle del municipio de Guatemala, con base en principios del cuadro de mando integral, en vista de que por su medio se logra la medición del grado de eficiencia de gestión, en las perspectivas: financiera, clientes, aprendizaje y crecimiento, y procesos internos.

En la perspectiva financiera se definieron indicadores para los formatos y estructuras comerciales de: Descuentos, bodegas, supermercados e hipermercados; en la perspectiva de clientes, para medir el nivel de satisfacción, en tiempo, productos, servicio, calidad, frecuencia, entre otros; en aprendizaje y crecimiento, nivel de educación, edad, perfil; y, en procesos internos, proveedores, compras, niveles de existencias, monitoreo.

La presente investigación también permitió la alineación de los indicadores claves de desempeño, con objetivos estratégicos y vinculación con su perspectiva, definiendo niveles de responsabilidad, frecuencia de medición, base, meta, y alertas para advertir desviaciones importantes. En la perspectiva financiera, el indicador de rotación de inventarios tiene una base de 34.5 días, con una meta de 25 días y frecuencia de medición semanal. En satisfacción al cliente, el indicador tiene una base de 75% de satisfacción, con una meta de 85% y una frecuencia mensual. En aprendizaje y crecimiento el nivel de educación y edad, tiene una base de educación pre-universitaria de 55%, universitaria 45%, con edad promedio entre 35-50 años, con metas de educación universitaria de 90%. En tanto que en la perspectiva de procesos internos, el nivel de servicio de los proveedores tiene una meta de 95%; además, se propusieron otros indicadores para cada una de las perspectivas.

Finalmente, la matriz de cuadro de mando integral, propuesta, apoya la puesta en marcha del plan de acción estratégico.

INTRODUCCIÓN

El crecimiento que ha tenido el sector formal de venta al detalle en el municipio de Guatemala, exige mucho dinamismo en la actividad de comercialización de productos y servicios, los cuales generan altos volúmenes de transacciones y la necesidad de una eficiente gestión logística. El problema de investigación se relaciona con la necesidad de medición de la eficiencia de los procesos logísticos, el adecuado cumplimiento de los proveedores en el proceso de abastecimiento, la capacitación constante de los empleados en las diferentes áreas administrativa, financiera, de atención al cliente en los puntos de venta, para la adecuada satisfacción de los clientes o consumidores finales.

Esta investigación se enfoca en la propuesta de implementación de indicadores claves de desempeño basados en principios del cuadro de mando integral (CMI) en el sector formal de venta al detalle en el municipio de Guatemala. Este sector utiliza diferentes propuestas de valor comercial, tales como: descuentos, bodegas, supermercados e hipermercados. Entre más grandes son las empresas en este sector, mayor es la necesidad de mejorar sus procesos, principalmente los logísticos.

La implementación propuesta de implementación de indicadores claves de desempeño en el sector económico de venta al detalle es importante, debido a que esta herramienta administrativa funciona como mecanismo de control y seguimiento a los objetivos y estrategias de negocio que se encuentran alineados con la visión, misión y valores empresariales. Para el efecto, los indicadores claves de desempeño sirven de base para la medición de la eficiencia de la gestión y el grado en que los objetivos estratégicos se alcanzan.

El objetivo de investigación propuesto, es el siguiente: Realizar una propuesta para la implementación de indicadores claves de desempeño en el sector formal de venta al detalle del municipio de Guatemala, con base en principios del cuadro de mando integral, para la medición y optimización de los procesos logísticos,

financieros, el nivel de satisfacción al cliente, aprendizaje y crecimiento; así como la alineación con objetivos estratégicos.

Los objetivos específicos, son: Analizar las perspectivas financiera, de clientes, aprendizaje y crecimiento, y procesos internos, para la definición de indicadores claves de desempeño; desarrollar la propuesta de indicadores para cada una de las perspectivas, tales como rotación de inventarios en formatos, descuento, bodegas, supermercados e hipermercados; diferentes niveles de satisfacción al cliente; empleados, perfil académico, edad; y, compras, existencias, monitoreo, entre otros; realizar la alineación de los indicadores claves de desempeño con objetivos estratégicos, para definir niveles de responsabilidad, frecuencia de medición, meta, y alertas; definir la propuesta del modelo de seguimiento y control en el sector formal de venta al detalle, en una matriz del cuadro de mando integral, para apoyar el plan de acción estratégico.

La hipótesis de investigación formulada, es la siguiente: La implementación de la propuesta de indicadores claves de desempeño en el sector formal de venta al detalle del municipio de Guatemala, con base en principios del cuadro de mando integral, permite la medición del grado de eficiencia en las perspectivas: financiera, clientes, aprendizaje y crecimiento, y procesos internos; la definición de niveles de responsabilidad, frecuencia de medición, metas, alertas; y, en general proporciona una base sólida para lograr la optimización de los procesos logísticos, financieros, el nivel de satisfacción al cliente, aprendizaje y crecimiento; así como la alineación de la gestión con objetivos estratégicos, para apoyar el seguimiento y control, y el plan de acción estratégico. La presente tesis consta de cinco capítulos: El capítulo Uno, Antecedentes contiene el marco referencial teórico y empírico de la investigación sobre el sector económico de venta al detalle. El capítulo Dos contiene el marco teórico conceptual relacionado con el tema de investigación. El capítulo Tres, Metodología utilizada, definición del problema, el objetivo general de investigación planteado, los objetivos específicos, la respuesta tentativa al

problema, hipótesis con sus variables dependiente e independiente; así como, el método y las técnicas utilizadas en el desarrollo de esta investigación.

El capítulo Cuatro, contiene el análisis de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral en el sector económico de venta al detalle, como base la propuesta de indicadores claves de desempeño para optimizar los procesos logísticos, resultados financieros, servicio al cliente, aprendizaje y crecimiento.

El capítulo Cinco contiene la propuesta de alineación de los indicadores claves de desempeño con los objetivos estratégicos, el modelo de seguimiento y control, y una matriz de cuadro de mando integral, para apoyar el plan de acción estratégico.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones de la investigación realizada.

1. ANTECEDENTES

Para principios del siglo veintiuno, la utilización de herramientas financieras, ha influenciado la toma de decisiones en las empresas. El cuadro de mando integral¹ y los indicadores claves de desempeño, sirven de base para la gestión en numerosas actividades en el sector formal de venta al detalle en el municipio de Guatemala.

1.1 Historia de las empresas de venta al detalle

“La historia del comercio minorista inició en 1963 con una iniciativa de las familias Defforey, Badin y Fournier quienes decidieron abrir una superficie de venta en Saint Genevieve des Bois, en la periferia del sur de París -Francia para reducir los costes de intermediación en la búsqueda de precios más bajo para el consumo”. (Gérard & Irene, 2006).

Desde entonces, los gigantes del sector se han convertido en poco tiempo (tan solo 50 años) en algunos de los más importantes actores de la economía mundial. “Los gigantes de la gran distribución comercial dominan casi toda la cadena alimenticia, desde las verduras frescas producidas en las granjas hasta los alimentos procesados por corporaciones transnacionales. Además de otros muchos productos manufacturados de sectores industriales como el textil o el de juguetes.” (SOMO, 2004).

“En 1950 *Sam Walton* dio su primer paso en la carrera del autoservicio con la apertura de la tienda Walton’s 5-10 en Bentonville, Arkansas, Estados Unidos, llegó a tener 15 tiendas antes de 1962, en las cuales maneja como principio la mentalidad de que el -Cliente siempre tiene la razón. En 1962 Sam Walton abrió su primer tienda Walmart en Rogers, Arkansas; e introdujo una formula exitosa para el comercio minorista que impactaría la vida de millones de personas. La clave del

¹ Del inglés *Balanced Scorecard*

éxito fue su innovación, reemplazó las cajas en el mostrador por una línea de cajas". (Walmex, 2016)

Además, en 1987 Walmart inicio un nuevo concepto de ventas en el menudeo con los Hipermercados en Estados Unidos. En 1988 empezaron a operar los Supermercados, los cuales ofrecieron mercadería general, ropa, abarrotes y perecederos, siempre bajo el concepto "Precios bajos todos los días".

En 2013 "Walmart con más de 11 mil tiendas en 27 países y un valor promedio de \$32 mil millones de dólares en inventario se veía a esta compañía con problemas de existencias, analistas han atribuido los problemas de esta compañía a un mal manejo del inventario. Una de las métricas más importantes para minoristas es la rotación del inventario, mejor conocida como la velocidad en la que un negocio recorrerá todo su inventario, entre más rápida sea la rotación, menor será el costo. Cuenta con un nivel de stock para cubrir 90% a 95% de la demanda de sus clientes. Sin embargo, incluso cuando estos porcentajes parezcan impresionantes, especialmente cuando se toma en cuenta la enorme cantidad de operaciones, significa que la Compañía puede estar perdiendo \$1.29 a \$2.58 millones de dólares en ventas potenciales (cálculo basado en el 5-10% de su nivel de inventario de \$25.8 mil millones de dólares declarados en su reporte anual de 2012". (Forbes, 2011).

Sam Walton fue conocido por reconocer que el éxito del negocio dependía de los asociados y por compartir información con ellos para alcanzar los objetivos de la Compañía, siempre actuó de forma íntegra y fundó Walmart con una sola base de valores que siguen vigentes.

"En 1958, Jerónimo Arango tuvo la idea de vender todo tipo de productos en un mismo lugar a precios bajos y en grandes cantidades. Así surgió Central de Ropa, que más tarde se llamaría Aurrera (término vasco que significa adelante). Jerónimo Arango, se asoció con Jewel Co. En 1965. De esta alianza surgieron los productos

Marca Libre. Así Aurrera, se convirtió en el primer minorista de *México* y creció de forma sólida durante más de 25 años". En 1991, CIFRA y Walmart se unieron para llevar a más lugares su programa de (Precios bajos todos los días), finalmente en 1997 Jerónimo Arango decidió dedicarse a otros proyectos y Walmart adquirió la totalidad de las acciones de CIFRA. (Walmex, 2016).

Si se continúa con la historia en Centroamérica, en Guatemala los antecedentes inician en 1928, cuando Carlos Paiz Ayala abrió en Guatemala "La Bombita", que vendía artículos de cuero y materiales para calzado, con el tiempo la tienda se amplió en el surtido y espacio hasta convertirse en *Almacenes Paiz*. Don Carlos estableció en 1952 una sociedad anónima y propuso a sus empleados y clientes comprar acciones de Almacenes Paiz, S.A., lo que permitió el crecimiento sólido y continuo de la compañía.

"En 1959, Carlos Paiz introdujo el concepto de autoservicio en Guatemala con la primera *Supertienda Paiz*. Posteriormente abrió nuevos formatos como Despensa Familiar (1980), Hiper Paiz (1994) y ClubCo (1999). Su hijo mayor, Carlos Paiz Andrade, expandió el negocio a El Salvador y Honduras en la década de 1990 y realizó la primera alianza estratégica con Corporación de Supermercados Unidos (CSU) con lo que llegó a toda Centroamérica. En 2005, su hijo menor, Fernando, culminó la alianza con Walmart Stores. De la misma forma, Enrique Uribe inauguró el primer local de autoservicio de lo que sería la cadena de supermercados más exitosa en *Costa Rica*, Más por Menos. Dentro de sus ideas innovadoras para mejorar la empresa, entre ellas la fundación de *Hortifruti* en 1970. Esta iniciativa revolucionó el abastecimiento de frutas y verduras a los supermercados. (Walmex, 2016).

A partir del 2010 Walmart México y Centroamérica, es una de las cadenas comerciales más importantes de la región. En Guatemala se tienen los siguientes formatos: Paiz, Maxi Despensa, Walmart y Despensa Familiar.

En Guatemala es Walmart México y Centroamérica la cadena comercial más importante de la región en el sector económico de venta al detalle, seguido de otros supermercados como: La Torre², Econosuper, Pricemart, entre otros.

“El informe Financiero y de responsabilidad social 2013 describe que en Centroamérica se ha simplificado el negocio a través de varias estrategias como Tiendas Hermanas, que consiste en seleccionar tiendas con similar desempeño para homologar los niveles de inventario, hacer compras por volumen de mercancía y buscar eficiencia operativa, por lo que se logró en seis meses importantes ahorros, gracias a la mejor administración de horas trabajadas de asociados en tiendas para asegurar la disciplina operativa. Implementación del resurtido automático en mercancías generales y centralización de las áreas de compras generales y textil en una sola unidad de negocio que atiende a cuatro formatos. De esta manera, se obtienen sinergias que impulsan las ventas y los márgenes en estos departamentos.” (Walmex I. F., 2013).

La centralización de compras tiene como propósito contar con compradores especializados en su área, dotados de las herramientas necesarias para ser más eficientes al integrar las compras de los formatos y diferenciar la oferta de cada uno. Un apoyo fundamental para el cumplimiento de sus funciones es la nueva área de inteligencia del cliente y del mercado, que permite construir la propuesta comercial diferenciada para cada uno de los formatos, con este mayor conocimiento de la clientela y la creación de proceso de planeación único, se fortalece la oferta regional. Ahora los asociados elaboran una estrategia integral por categoría, siendo responsable de los productos, de la planeación, del diseño de modulares y de la determinación de precios.

² Fundado en 1950 por Ernesto Ruiz Sáenz de Tejada, la cadena para el 2015 contaba con 56 Tiendas con el nombre de –Supermercados La Torre y 8 Econosuper; un total de 64 Tiendas en Guatemala.

“Por otra parte, la centralización de compras en autoservicio permite apalancar las relaciones con proveedores, al diseñar con ellos programas más eficientes y de mayor impacto, uno de ellos es la planeación comercial con una calendarización de ciclos definidos de compras, un proceso más proactivo y eficiente para el proveedor, ya que puede programar su producción, entregas y esquema comercial con anticipación” (Walmex, I. F. 2013).

La estructura del sector económico de venta al detalle, no solo ha contribuido significativamente a simplificar la operación a través de una mayor especialización y una mejor alineación comercial, sino que ha demostrado resultados positivos, principalmente una oferta comercial más enfocada a clientes y mejores precios.

En el desarrollo de asociados en esta industria, se ha fortalecido la estructura y gestión de recursos humanos, haciéndola más sólida y estratégica, alineada con las necesidades del negocio y con sistemas y políticas más robustas, atraer y desarrollar al mejor talento, e impulsar sus capacidades en la organización a través de liderazgo basado en la gente, con un enfoque en la integridad y en los resultados del negocio, reforzar la cultura, inspirar el compromiso y mejorar la experiencia en la empresa.

“Los programas de balance de vida y la implementación de nuevas formas de trabajar en la empresa buscan lograr una organización moderna que promueva el equilibrio entre vida personal y el trabajo de los asociados, además de un estilo de vida saludable: Flexibilidad laboral, seguro de vida, licencias posnatal para madres que les permite completar su licencia de maternidad por ley, convenios como, descuento en laboratorios, gimnasios, servicios de salud, entre otros” (Walmex I. F., 2013).

1.2 Antecedentes de las finanzas y herramientas de control financiero

Para principios del siglo veinte, las finanzas centraban su énfasis sobre la materia legal, consolidación de firmas, formación de nuevas firmas y emisión de bonos y

acciones con mercados de capitales primitivos, en 1958 la teoría subyacente de la estructura de capital fue desarrollada por los profesores Franco Modigliani y Merton Miller³. Dentro de las teorías más importantes “El valor de mercado de una empresa, es independiente de su estructura de capital”, esta suposición se sustenta que todos los flujos de caja son perpetuidades sin crecimiento, cada empresa pertenece a una clase de riesgo, se refiere a que los flujos de caja de todos los proyectos que ésta acomete están perfectamente correlacionados, es decir, tienen el mismo nivel de riesgo. (Puga 2009).

Al final de los años 1950, se comienzan a desarrollar métodos de análisis financieros y darles importancia a los estados financieros, en los 1960, se concentra en la combinación de valores (bonos y acciones) y en el costo de capital y así las finanzas hasta llegar a los derivados de nuestros tiempos. En 1970 se concentran en la administración de carteras y su impacto en las finanzas de la empresa. En 1980 el tópico fue la inflación y su tratamiento financiero. Las finanzas se han concentrado en la creación de valor para los accionistas y la satisfacción de los clientes. (Flores 2009).

Las finanzas han evolucionado, lo cual ha permitido un sano desarrollo de las herramientas utilizadas por las empresas, tanto para su análisis financiero interno, como para buscar estrategias que le permitan mantenerse en el mercado y seguir creciendo e impulsar la inversión hacia ellas mismas, con la finalidad de crecer junto con la economía de su sector o país. Un elemento clave en su análisis financiero es el flujo de efectivo. Es necesario hacer énfasis en que la satisfacción de los clientes o consumidores, debe ser el eje central de los procesos y actividades que realizan las empresas comerciales; asimismo, estas deben

³ *La teoría moderna de la estructura de capital apareció en 1958 cuando los profesores Franco Modigliani y Merton Millar (MM) publicaron lo que ha sido considerado como el artículo más influyente sobre las finanzas jamás escrito.*

mantener unas finanzas sanas, así como un adecuado manejo del flujo de efectivo y una eficiencia en sus procesos logísticos. (Puga 2009).

1.3 Evolución del cuadro de mando integral

Ante la evolución de las finanzas, en 1987 el Cuadro de Mando Integral ha pasado por tres etapas, "*Analog Devices*" diseñó un sistema de seguimiento a la estrategia al cual denominó Scorecard. Posteriormente (Robert Kaplan) de la universidad de Harvard, así como el consultor (David Norton), notaron cómo en todas las organizaciones se daba un mayor énfasis en los indicadores financieros, siendo que parte del valor de una empresa está en función de otros aspectos que no tienen que ver con lo financiero.

"Cuando Kaplan y Norton, desarrollaron por primera vez su cuadro de mando integral, buscaban solamente crear una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa. En aquel momento no suponían el gran alcance que tendría esta herramienta y las posibilidades que representaría como instrumento para medir el avance estratégico, lo que ha hecho que este se considere hoy como el instrumento más importante dentro de la gestión empresarial, ya que proporciona una visión dinámica de los aspectos, las actividades esenciales y permite observar la tendencia y evaluación de los indicadores esenciales, que permiten anticipar y tomar decisiones estratégicas de una manera óptima". (Villegas, 2009)

De esta manera se creó el término Cuadro de Mando Integral, pues se identificó otras áreas diferentes a la financiera para medir el desempeño de una organización.

"Esta metodología dispone de un tablero de control equilibrado que permite una evaluación integral de las metas de la organización, considera un conjunto de indicadores que privilegian la optimización de los intereses globales de la organización. Permite identificar factores clave que inciden en el proceso, en virtud

de los cuales se puede decidir oportunamente una determinada acción correctiva” (Agudelo, 2011)

El Cuadro de Mando Integral es de gran utilidad para el sector económico de venta al detalle, en vista de que sus parámetros de medición de la eficiencia de la gestión, no se basan exclusivamente en aspectos de índole financiero ni mucho menos económico, sino también en el servicio y el impacto en el cliente, la atención a sus demandas, además de traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores en el sector económico de venta al detalle.

2. MARCO TEÓRICO

El Marco teórico contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con el sector formal de venta al detalle en el municipio de Guatemala.

2.1 Finanzas en las empresas

“Al igual que en otras áreas de las empresas, el papel de la dirección financiera ha experimentado en los últimos años un sensible cambio hacia una mayor integración y asunción de responsabilidad. La concepción tradicional de la función financiera, centrada en la administración y el control de recursos y procedimientos, ha evolucionado hacia una visión más general en donde se considera la aportación del área de finanzas al conjunto de la empresa. Con frecuencia, este cambio de orientación se ha materializado en que ciertas actividades financieras han pasado de ser centros de costes a convertirse en centros de beneficio”. (López y García, 2009).

2.1.1 Finanzas y administración financiera

“En términos simples las finanzas conciernen a las decisiones que se toman en relación con el dinero o, con más exactitud, con los flujos de efectivo. Las decisiones financieras tienen que ver con cómo se recauda el dinero y cómo lo usan los gobiernos, las empresas y los individuos. (Besley & Brigham, 2009); además, definen que la administración financiera se enfoca en las decisiones que las empresas toman respecto de sus flujos de efectivo.

2.1.2 Empresas multinacionales y el sector económico de venta al detalle

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), define las transnacionales como “sociedades que poseen o controlan medios de producción o servicios fuera del país donde están establecidos”

“Las grandes empresas, tanto en Estados Unidos como en otros países, por lo general no operan en un solo país, realizan negocios en cualquier parte del mundo. De hecho, las empresas más grandes a nivel mundial son auténticas multinacionales más que operadoras nacionales. En lugar de solo comprar recursos de empresas extranjeras, estas realizan inversiones directas en operaciones completamente integradas, con entidades mundiales que controlan todas las fases del proceso de producción, desde la extracción de materias primas, el proceso de producción, hasta la distribución a consumidores de todo el mundo. (Besley & Brigham, 2009)

“Estas multinacionales buscan lograr el máximo beneficio al localizar sus áreas productivas allá donde los costes de producción sean mínimos; bien porque la industria se encuentre cerca de las materias primas, bien porque la mano de obra sea barata y con baja conflictividad laboral; bien porque las condiciones de implantación sean muy favorables (bajos impuestos, flexibilidad laboral, infraestructura de comunicación y transporte muy favorable). El control de una parte importante del capital mundial, las finanzas, la tecnología, el comercio, la producción de productos y servicios les confiere un gran poder político”. (Besley & Brigham, 2009).

“El Sector económico de venta al detalle conocido en inglés como *-Retail-*, es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final, la razón para involucrar a mayoristas y minoristas en un mismo sector”. (Llorca, 2016)

Bernardo Trujillo, a quien tanto le debe el sector de la distribución tal y como se conoce en la actualidad, nunca dudó que el centro del universo de la venta al detalle era el cliente. Para él es lo más importante que tenemos; en torno a él debía girar toda la actividad de la empresa como fórmula hacia el éxito empresarial,

incluso en entornos fuertemente marcados por el autoservicio, como el proponía". (Besley & Brigham, 2009).

Sam Walton, Fundador de Walmart, decía, "Hay un único jefe, el cliente. Y es capaz de despedir a todo el personal de la empresa, desde el más alto cargo hasta el último de la fila, solo con gastarse su dinero en otra parte"

En el negocio de venta al detalle puede incluir todas las tiendas o locales comerciales que habitualmente se encuentran en cualquier centro urbano con venta directa al público. Su uso se halla ligado a las grandes cadenas de centros comerciales. El ejemplo más común de venta al detalle lo constituyen los supermercados y tiendas por departamento y casas de artículos para el hogar, ferreterías, farmacias, venta de indumentaria, librerías, entre muchas más. La complejidad es por la amplia variedad de artículos y tipos de artículos que ofrecen.

"La gestión de tiendas de un comercio es un flujo incesante de detalles⁴. De ahí la necesidad para las cadenas de franquicia de proveer a cada una de sus tiendas de un modelo de cuadro de mando simple que les permita diagnosticar, interpretar y dirigir su negocio. Es decir, seleccionar entre la infinidad de indicadores claves disponibles, cuáles son los más significativos para lograr su éxito particular" (Llorca, 2016).

2.1.3 Gobierno corporativo

"Tiene que ver con el conjunto de reglas que una empresa sigue cuando realiza negocios. Estas reglas ofrecen el mapa de rutas en que los administradores se basan cuando persiguen las diferentes metas de la empresa, incluida la maximización del precio de sus acciones. Es importante que una empresa especifique con claridad su estructura de gobierno corporativo, de manera que los

⁴ *Retail is detail*, se dice en inglés, Llorca, Jacinto (2016), *claves del Retail*, extraído del documento sitio web: www.clavesdelretail.com

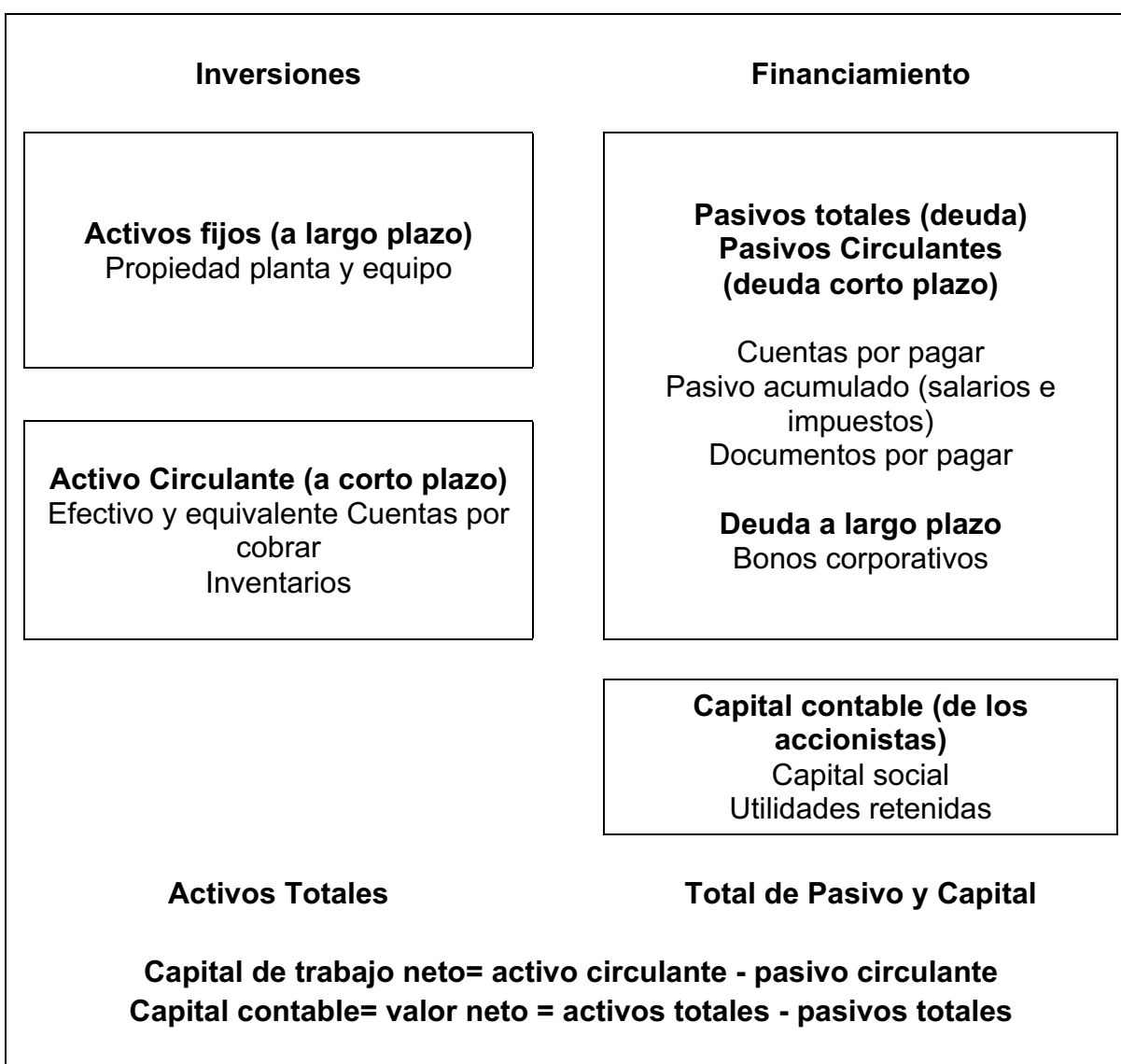
individuos y entidades que tengan un interés en el bienestar de la empresa comprendan cómo se perseguirán sus intereses". (Besley & Brigham, 2009).

2.1.4 Informes financieros

De los diferentes informes que las corporaciones ofrecen a sus accionistas, el informe anual quizá sea el más importante. "Este informe describe los resultados operativos de las empresas durante el año anterior y analiza los nuevos desarrollos que afectarán las operaciones futuras, también ofrece un panorama contable de las operaciones y la posición financiera de la empresa". (Besley & Brigham, 2009). El informe anual presenta cuatro estados financieros básicos: balance general, estado de resultados, estado de flujos de efectivo y estado de utilidades retenidas. En conjunto dichos estados financieros ofrecen un panorama contable de operaciones de la empresa y su posición financiera.⁵

⁵ Las empresas también ofrecen informes trimestrales, mucho menos exhaustivos que los anuales. Además, las empresas grandes presentan informes aún más detallados ante la SEC –Securities and Exchange Commission, y ofrecen pormenores de cada una de sus divisiones o subsidiarias importantes.

Gráfica 1: Estado de posición financiera simple



Fuente: Besley Brigham (2009).

2.1.5 Flujos de efectivo operativos

“Surgen de las operaciones normales y representan la diferencia entre la recaudación de efectivo y los gastos en efectivo, incluidos los impuestos pagados, relacionados con la fabricación y venta de inventario.” (Besley & Brigham, 2009)

De ahí que el estado de flujo de efectivo, muestra cómo las operaciones de la empresa han afectado sus flujos de efectivo mediante la revisión de sus decisiones de inversión (usos del efectivo) y de financiamiento (fuentes de efectivo).

2.1.6 Análisis y razones de estados financieros

Los estados financieros ofrecen información de la posición de una empresa en un punto en el tiempo, así como de sus operaciones durante el período pasado. Sin embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que se pueden utilizar para pronosticar la posición financiera de la empresa y determinar los ingresos y dividendos.

“Desde el punto de vista de un inversionista, la finalidad del análisis de estados financieros es pronosticar el futuro; desde el punto de vista del directivo, el análisis de estados financieros es útil como una forma de anticipar condiciones futuras, pero lo más importante, como punto de partida para planear acciones que influyan en el curso futuro de los acontecimientos” (Besley & Brigham, 2009).

Besley & Brigham (2009), definen que “el primer paso en un análisis financiero incluye una evaluación de las razones de la empresa”. Las razones están diseñadas para mostrar las relaciones entre los rubros del estado financiero dentro de las empresas y entre las mismas, traducir las cifras contables y en valores relativos, o razones, permite comparar la posición financiera de una empresa con la otra, a pesar de que sus tamaños difieran de forma significativa. Algunas de las razones más usadas de acuerdo con estos autores son:

Gráfica 2: Razones para analizar información financiera

CORRIENTE	$= \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Mide la capacidad de satisfacer deudas actuales con activos actuales.
PRUEBA ÁCIDA (RÁPIDA)	$= \frac{\text{Activos corrientes menos inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Mide la capacidad para cumplir deudas actuales con los activos corrientes más líquidos (rápidos).
APALANCAMIENTO		
DEUDA A CAPITAL DE ACCIONISTAS	$= \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de accionistas}}$	Indica el grado en que se usa el financiamiento mediante deuda en relación con el financiamiento de capital
DEUDA A TOTAL DE ACTIVOS	$= \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$	Muestra el grado relativo en el que la empresa usa el dinero prestado.
COBERTURA		
COBERTURA DE INTERÉS	$= \frac{\text{UAI}^*}{\text{Gasto de interés}}$	Indica la capacidad para cubrir los cargos de interés; dice el número de veces que se gana interés.
ACTIVIDAD		
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (CC)	$= \frac{\text{Ventas a crédito netas anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}^{**}}$	Mide cuántas veces las cuentas por cobrar se han convertido (en efectivo) durante el año; da una idea de la calidad de las cuentas por cobrar.
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN DÍAS (CCD) (Periodo de cobro promedio)	$= \frac{365}{CC}$	Número promedio de días en que las cuentas por cobrar están pendientes, es decir, el número de días que transcurren antes de cobrarlas.
ROTACIÓN DE INVENTARIOS (RI)	$= \frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventario}^{**}}$	Mide cuántas veces se ha vendido el inventario durante el año; da una idea de la liquidez del inventario y de la tendencia a abastecer en exceso.
ROTACIÓN DE INVENTARIOS EN DÍAS (RID)	$= \frac{365}{RI}$	Número promedio de días que el inventario se guarda antes de convertirse en cuentas por cobrar a través de las ventas.
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES (Rotación de capital)	$= \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}^{**}}$	Mide la eficiencia relativa de los activos totales para generar ventas.
RENTABILIDAD		
MARGEN DE GANANCIA NETA	$= \frac{\text{Ganancia neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$	Mide la rentabilidad con respecto a las ventas generadas; ingreso neto por dólar de venta.
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN (RSI) (Rendimiento sobre activos)	$= \frac{\text{Ganancia neta después de impuestos}}{\text{Activos totales}^{**}}$	Mide la efectividad global al generar ganancias con los activos disponibles; capacidad de generar ganancias a partir del capital invertido.
	$= \text{MARGEN DE GANANCIA NETA} \times \text{ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES}$	
	$= \frac{\text{Ganancia neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}^{**}}$	
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL (RSC)	$= \frac{\text{Ganancia neta después de impuestos}}{\text{Capital de accionistas}^{**}}$	Mide la capacidad de generar ganancias sobre la inversión de los inversionistas de acuerdo con el valor en libros.
	$= \frac{\text{MARGEN DE GANANCIA NETA}}{\text{Ganancia neta después de impuestos}} \times \frac{\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{MULTIPLICADOR DE CAPITAL}}{\text{Capital de accionistas}^{**}}$	
	$= \frac{\text{Ganancia neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}^{**}} \times \frac{\text{Activos totales}^{**}}{\text{Capital de accionistas}^{**}}$	

Fuente: Besley Brigham (2009).

La razón de rotación de inventarios o razón del ciclo del inventario se define de la siguiente manera:⁶

Tabla 1: Razón de rotación de inventarios

Rotación de inventarios:	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$	=	$\frac{\text{Costos operativos variables}}{\text{Inventario}}$
	$\frac{\$1,230}{\$270}$	=	4.6 Veces

Fuente: Besley Brigham (2009).

Cada artículo del inventario se vende y reabastece o "rota" 4.6 veces al año, es decir cada 79 días ($365 \div 4.6$).

Besley & Brigham (2009) también definen el análisis de tendencias que funciona como el examen de las rutas que se tomaron en el pasado para proporcionar información sobre si la posición financiera de una empresa tiende a mejorar o deteriorarse en el futuro.

Los directivos y analistas suelen evaluar las razones mediante el método DuPont, llamado así por la empresa que desarrollo esta técnica de evaluación. La idea es lograr un mayor detalle al estudiar en partes una sola razón y convertirla en dos o más razones vinculadas. Mediante el método básico se calcula el rendimiento de

⁶ Rotación es un término originado hace muchos años con los antiguos vendedores ambulantes yanquis, que cargaban sus vagones con productos, para después seguir su ruta y venderlos de casa en casa. La mercancía era "su capital de trabajo", lo que en realidad vendían o "rotaban", para producir sus utilidades. Su "rotación" era el número de viajes que hacían cada año. Las ventas anuales divididas entre el inventario eran iguales a la rotación, o los viajes por año. Si el vendedor ambulante hacia 10 viajes al año, almacenaba 100 cacerolas y obtenía una utilidad bruta de \$5 por cacerola, su utilidad bruta anual sería de $100 \times \$5 \times 10 = \$5,000$. Si el vendedor ambulante viajara más rápido e hiciera 20 viajes al año, su utilidad bruta se duplicaría, al mantener todo lo demás constante.

los activos totales al multiplicar el margen de utilidad neta por la rotación de los activos totales.

2.1.7 Administración del efectivo

Es una tarea en extremo importante para un director de finanzas y parte de ella consiste en determinar cuánto efectivo debe tener disponible una empresa en un momento determinado para garantizar que sus operaciones de negocios normales continúen sin interrupciones.

“El efectivo se refiere a los fondos que una empresa conserva y que puede utilizar para su desembolso inmediato. Cuando es posible se debe poner a trabajar el dinero, invirtiéndolo en activos con rendimientos esperados positivos, por ende la meta del gerente de efectivo es reducir al mínimo el monto del mismo que la empresa debe conservar para usarlo cuando lleve a cabo sus actividades de negocios normales y, al mismo tiempo, debe contar con efectivo suficiente para pagar a los proveedores; mantener la calificación de crédito de la empresa y satisfacer las necesidades inesperadas de efectivo” (Besley & Brigham, 2009).

2.1.8 Administración del inventario

“Una empresa, si pudiera, preferiría no tener inventario alguno, porque mientras los productos están en el inventario no generan rendimientos y es preciso financiarlos. No obstante, la mayoría de las empresas encuentra que es necesario mantener alguna forma de inventario, esto debido a que no es posible pronosticar la demanda con certeza y, porque toma tiempo transformar un producto en una forma lista para la venta. Y, si los inventarios excesivos son costosos para la empresa, también lo son los inventarios insuficientes, porque si los productos no están disponibles cuando los clientes lo demandan, se los podría comprar a los competidores y la empresa perdería negocios en el futuro”. (Besley & Brigham, 2009).

2.1.9 Riesgo y rendimiento

“La probabilidad de un evento es la posibilidad de que este ocurra. Por ejemplo, un meteorólogo advierte –hay una probabilidad de 40 por ciento de lluvia para hoy y una probabilidad de 60 por ciento de que no llueva. Si hace una lista de todos los eventos o resultados, posibles y si a cada uno le asigna una probabilidad, la lista recibirá el nombre de distribución de probabilidades. Las probabilidades también son asignables a los resultados (o rendimientos) posibles de una inversión, por ejemplo si se compra un bono, se espera recibir un interés sobre él, estos pagos de interés le darán una tasa de rendimiento, sobre su inversión”. (Besley & Brigham, 2009).

2.1.10 Proveedores y la gestión de compras

De acuerdo al Diccionario de la Academia Española un proveedor es una persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

“La función de compras se ocupa de defender los intereses de la empresa en el mercado proveedor, definir la estrategia y desplegar la misma para garantizar los suministros necesarios de manera competitiva. Existen dos factores que condicionan la gestión de compra a: por una parte las características intrínsecas al tipo de industria, y por otra parte la posición en la cadena de suministro. (Errasti, 2012)

Este autor también describe que a su vez, las características de la cadena de valor y el sistema productivo y logístico pueden condicionar los requisitos de calidad, servicio y coste exigibles en el mercado proveedor.

Si se tiene en cuenta el uso habitual de las compras estas pueden ser productivas y no productivas, las primeras van incorporadas en el producto terminado, como son las materias primas, componentes, semielaborados, productos terminados, o

que generan una actividad de compra ligada a la actividad, como son la subcontratación de fabricación, montajes y almacenajes. Dentro de las compras ligadas a la Industrialización del proceso de fabricación, adquieren especial relevancia, por su impacto en las inversiones, la maquinaria de producción, sistemas logísticos de mantenimiento y equipos informativos.

(Errasti, 2012), describe que la funcionabilidad de las compras puede estar en distintos departamento funcionales (marketing, comercial, producción..), en los cuales el departamento de compras define el proceso operativo, pero no es propietario o tiene la potestad última o única sobre la compra, esta cubre la responsabilidad de establecer la estrategia de la empresa en el mercado proveedor, para asegurar la fiabilidad de los proveedores en sus suministros, por lo que se convierte en un área crítica que afecta a la calidad y seguridad de servicio a los clientes, al coste de los materiales y a la financiación de la empresa por los proveedores.

2.2 Procesos logísticos

La logística es una función clave de la empresa, influye en los principales campos como: reducción de costos, rotación de activos, aumento de ventas; es necesario definir algunos conceptos, véase la definición siguiente:

“Concepto amplio aplicado a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena de distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente final. La logística (término de origen militar) se encarga de optimizar fletes, asegurarse que los productos vayan bien transportados, calcular tiempos de espera y de descarga, manejo y control de almacenamiento. El objetivo final de la logística es disminuir los niveles de inventario y de optimizar el funcionamiento de toda la cadena de distribución”. (Ponce & Prida, 2004).

2.2.1 Optimización

“Aprovechamiento al máximo de los recursos con lo que se cuenta para realizar alguna tarea.” (Ponce & Prida, 2004).

2.2.2 Pick/Pack (Picking)

“El proceso de escoger el producto de inventario y empacar en recipientes de embarque”. (Zipkin, 2002).

2.2.3 Centros de distribución

Centro de operaciones que tiene como principal objetivo suministrar la mercadería.

2.2.4 Logística

“Es la Gerencia del almacenaje y del movimiento de mercancías y de la información. La buena logística corta costos, las velocidades trabajan, y mejoran el nivel de servicio para el cliente. Implica la gerencia coordinada de los flujos de mercadería e información través de su organización, su objetivo es simplificar la cadena de fuente para controlar los costos totales, mejorar la calidad total, maximizar el servicio al cliente y aumentar su beneficio. (Chávez y Torres-Rabello, 2012).

2.2.5 Manejo del inventario

El proceso de asegurar la disponibilidad de los productos a través de actividades de administración de inventario como planeación, posicionamiento de stock y supervisión de la edad del producto. (Chávez y Torres-Rabello, 2012).

2.2.6 Outsourcing

Subcontratación de funciones comerciales o procesos tales como servicios logísticos o de transportación a una empresa externa, en lugar de hacerlos internamente. (Martín-Andino, 2006).

2.2.7 Inventario

Operación que permite conocer exactamente el número de artículos que hay en el almacén. Además, esta operación puede también determinar los emplazamientos de los artículos.

“Una empresa, si pudiera, preferiría no tener inventario alguno, porque mientras los productos están en el inventario no generan rendimientos y es preciso financiarlos. No obstante, la mayoría de empresas encuentra que es necesario mantener alguna forma de inventario, porque no es posible pronosticar la demanda con certeza y porque toma tiempo transformar un producto en una forma lista para su venta”. (Besley & Brigham, 2009).

Este autor también describe, y si los inventarios excesivos son costosos para la empresa, también lo son los inventarios insuficientes, porque si los productos no están disponibles cuando los clientes los demandan, se los podrían comprar a los competidores y la empresa perdería negocios en el futuro. La meta de la administración del inventario es proporcionar los inventarios requeridos para sostener las operaciones al costo más bajo posible. El nivel óptimo del inventario implica identificar los costos para comprar y manejar el inventario; después, es necesario en qué punto se reducen al mínimo sus costos.

2.2.8 Centro de tránsito

Son almacenes que no almacenan, solo mueven productos. Un ejemplo claro son los almacenes de transporte urgente⁷. Este tipo de centro, muy complicado de gestionar, permite aumentar la eficiencia del transporte entre nodos y mantener altos niveles de servicios al cliente reduciendo el inventario total. (Chávez y Torres-Rabello, 2012).

2.2.9 La cadena de suministro

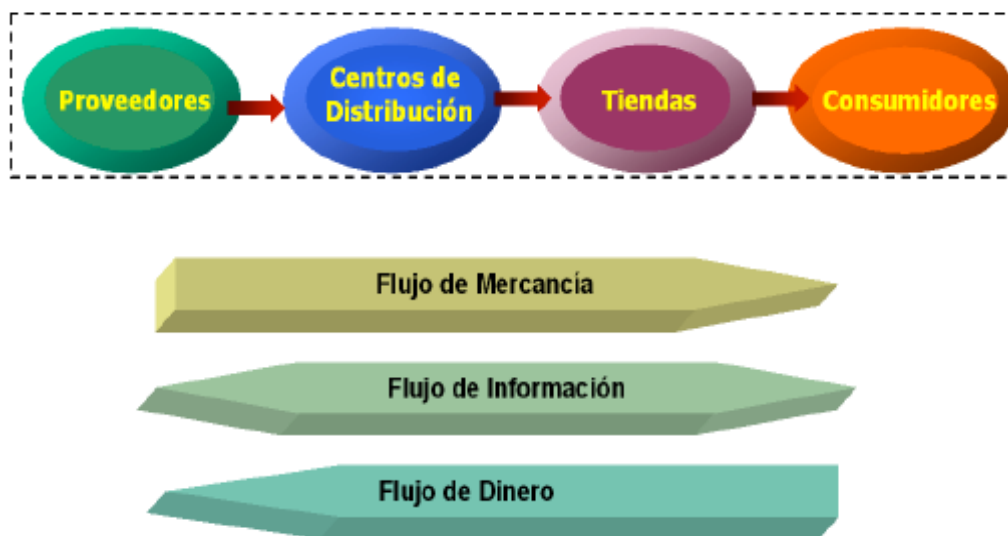
La cadena de suministro se ha convertido en un componente de éxito de las empresas, con impacto en el servicio a clientes, productividad de activos, la reducción de costos y la competitividad. La cadena de suministro cubre la planeación y la gestión de todas las actividades involucradas en el abastecimiento y procuración, transformación y todas las demás actividades de la gestión logística. (Chávez y Torres-Rabello, 2012).

“La cadena de suministro también incluye la coordinación y colaboración con los diversos socios del canal que pueden ser los proveedores de servicios logísticos y clientes. En esencia, la gestión de la cadena de suministro integra la gestión de la oferta y la gestión de la demanda dentro la de las diferentes compañías participantes”. (Granada, 2008).

Véase los participantes en la cadena de suministro en el sector económico de venta al detalle a continuación:

⁷ Conocidos por sus siglas en inglés como *Cross-Docking*. En logística corresponde a un tipo de preparación de pedido (una de las funciones del almacén logístico) sin colocación de mercadería en stock (inventario) ni operación de *picking* (recolección).

Gráfica 3: Cadena de suministro en el sector económico de venta al detalle



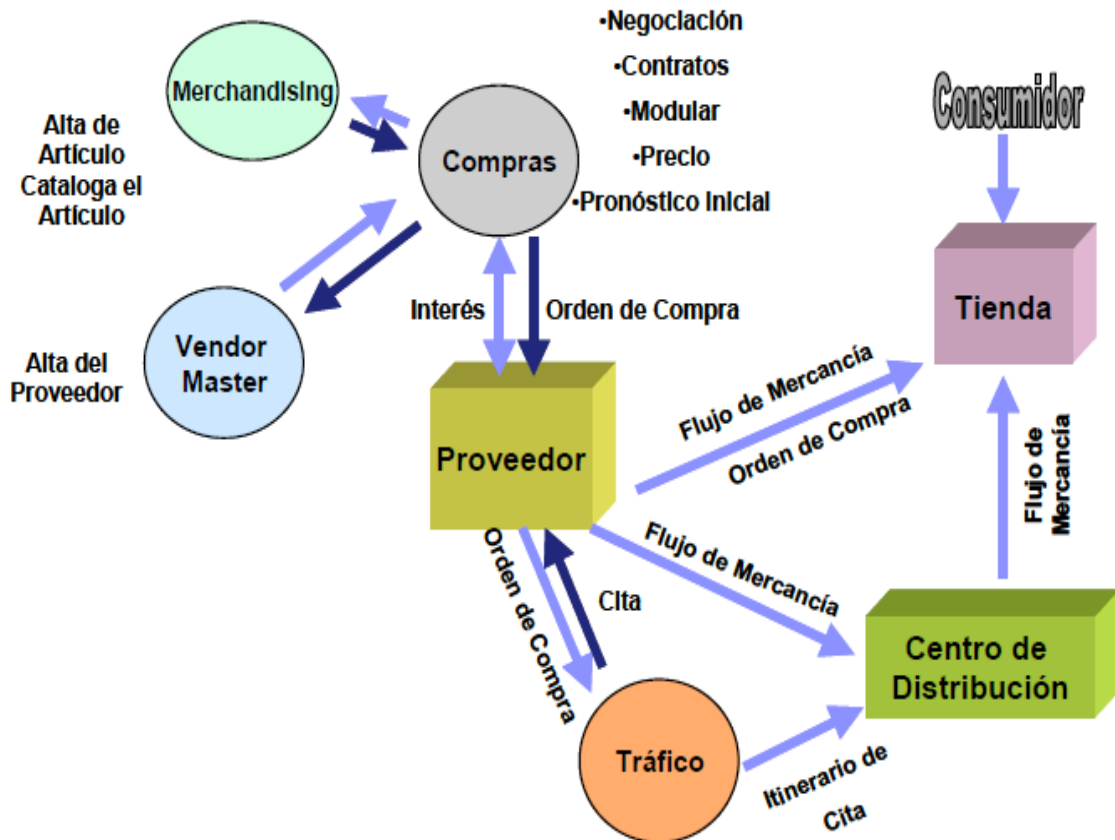
Fuente: Walmex (2016).

“En las empresas de venta al detalle la estrategia de suministro tiene un enfoque en sentido descendente, es decir, se realiza en forma escalonada del fabricante al consumidor. Véase enfoque Empuje⁸ y Atracción⁹ para el mercado de venta al detalle en la figuras que a continuación se presentan: (Forbes, 2011).

⁸ La estrategia “Push”o “Empuje”, es una estrategia de sentido descendente, se realiza de forma escalonada del fabricante al canal y del canal al usuario final. Orienta los esfuerzos de comunicación y de promoción sobre los intermediarios, de forma que los incite a hacer referencia a la marca, a almacenar el producto en cantidades importantes, a otorgarle el espacio de venta adecuado y a incitar a los consumidores a comprar el producto.

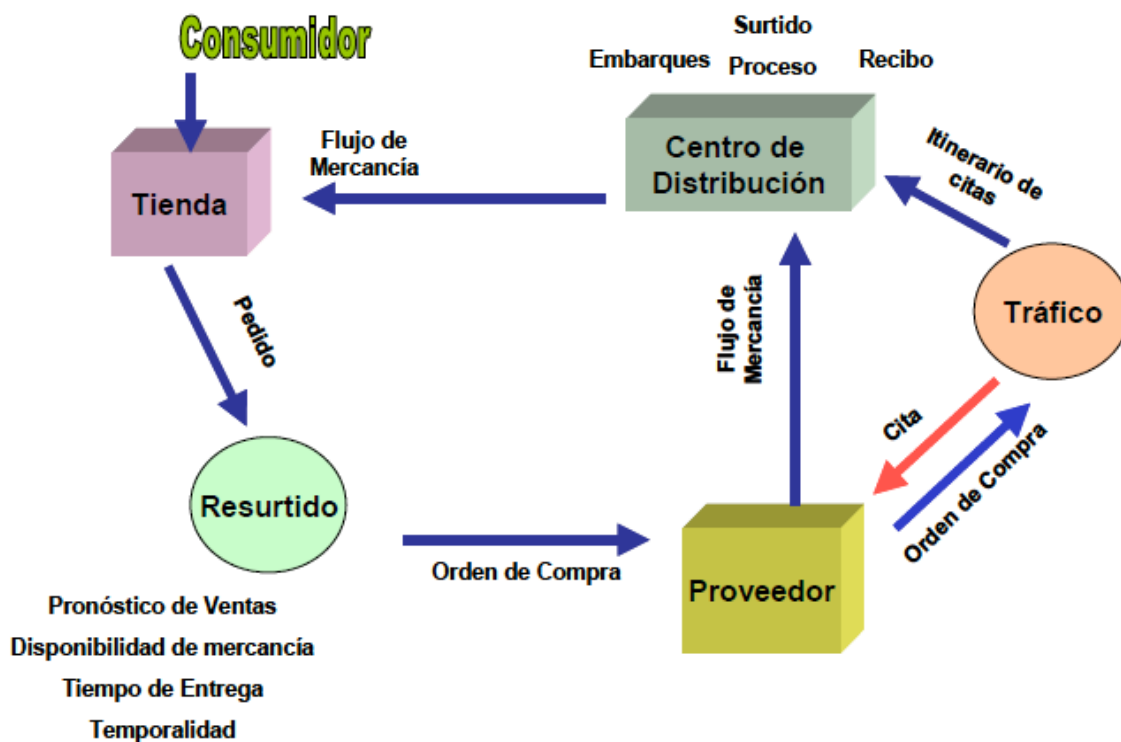
⁹ La estrategia “Pull”o estrategia de Atracción, se enfoca en el consumidor final, ascendente y por consiguiente, es decir la comunicación se da del fabricante al usuario final. Orienta los esfuerzos de comunicación en el comprador final con la promoción y publicidad a través de los medios de comunicación masivos, para que el consumidor final exija los productos del fabricante en los puntos de ventas minoristas, el minorista se lo solicite al mayorista y este último finalmente al fabricante.

Gráfica 4: Cadena de suministro con enfoque de empuje



Fuente: Walmex (2016).

Gráfica 5: Cadena de suministro enfoque de atracción



Fuente: Walmex (2016).

Del enfoque de la cadena de suministro anterior se puede deducir el rol para cada uno de los participantes en el proceso logístico de las empresas en la industria de venta al detalle como sigue: (Walmex, 2016).

2.2.9.1 Rol del proveedor

- Elemento clave en la cadena de suministro
- Abastece el inventario necesario.
- Porque producen la variedad de productos que se requieren para la venta.
- Para satisfacer las necesidades de los consumidores.

2.2.9.2 Rol del centro de distribución

- CEDIS: Es un centro de operaciones logísticas que tiene como objetivo fundamental suministrar la mercancía en tiempo, cantidad y calidad adecuada a las tiendas.
- ¿Por qué? Porque los costos logísticos totales se reducen.
- ¿para qué? Para brindar un mejor nivel de servicio a las tiendas y en consecuencia, a los consumidores.

2.2.9.3 Objetivos

- La entrega de mercancía en forma confiable y oportuna (tiempo, lugar, calidad)
- Proveer un flujo ininterrumpido de materiales.
- Comprar los bienes o servicios requeridos por la empresa al menor costo total.
- Minimizar los costos en toda la Cadena de Suministro.
- Capacidad de entrega en la variedad de mercancía.
- Proveer un adecuado servicio al consumidor final.
- Manejar adecuados niveles de inventario.
- Alineación de los objetivos de cada uno de los participantes en la Cadena de Pago a Proveedores.

2.2.10 Actividades de la cadena de suministro

A continuación se presenta en detalle las actividades de la cadena de suministro en la industria de venta al detalle. (Walmex, 2016).

- Planeación de la demanda: Esta actividad la realiza directa o indirectamente las áreas de transportes con compras.
- Planeación de flujo de mercancía: El área encargada de la cadena de abasto se dedica a la planeación para procesar la mercancía de temporada.
- Proveer de información a los participantes: Se debe contar con diversos sistemas que muestren el estatus de los proveedores así como su historial de entrega y flujo de su mercancía.
- Control de inventarios: Se realiza mediante el Forecast Pro que es un pronóstico de flujos de venta y distribución de un artículo con base a inventario.
- Reducción de costos totales: Se debe optimizar al máximo el proceso de la cadena de suministro para evitar costos elevados que afecten el precio de consumo final.
- Manejo y Control de indicadores: Hay que seguir muy de cerca el comportamiento de los indicadores, pues nos ayudan a identificar posibles oportunidades en el proceso.

2.2.11 Indicadores de la cadena de suministro

A continuación se detallan los indicadores aplicados a la industria de venta al detalle: (Walmex, 2016).

Gráfica 6: Indicadores claves de desempeño de la cadena de suministro en el sector económico de venta al detalle



Fuente: Walmex (2016).

2.3.11.1 Indicadores operativos

a. Tasa de servicio %:

- Cantidad Ordenada: 100 paquetes
- Cantidad Recibida: 90 paquetes

- Tasa de servicio: %: $(\text{Cantidad Recibida} \div \text{Cantidad Ordenada}) * 100$
- Tasa de servicio: $(90/100) * 100$
- Tasa de servicio: 90%

b. En tiempo: % de citas en las cuales el proveedor llegó a tiempo.

- # de citas de un proveedor en un mes: 30 citas
- # de citas que llegaron a tiempo: 25 citas
- On time: $(\text{citas a tiempo} / \text{citas totales}) * 100$
- On time: $(25/30) * 100$
- On time: 83.3%

c. Nivel de Servicio: Órdenes completas entregadas a tiempo. Es la combinación de Tasa de Servicio y En tiempo.

- Tasa de servicio: 90%
- En Tiempo: 83.3%
- Nivel de servicio: $\text{Tasa de Servicio} + \text{En Tiempo} / 2$
- Nivel de servicio (%): $(90\% + 83.3\%) / 2$
- Nivel de servicio: 86.6%

d. Atrasos: Órdenes de proveedores que sea han recibido pero aún no han sido embarcadas. Se conocen también como órdenes abiertas o pedidos.

e. Entregas retrasadas

f. Uso de Activos: Capacidad Instalada / Capacidad Empleada

- Centro de distribución

- Traspotación

- Almacenaje

g. Tiempo de espera: Es la suma de los tiempos de:

- Preparación de la orden

- Espera

- Proceso

- Movimiento o transportación

- Recibo o inspección

2.3.11.2 Indicadores de servicio (Walmex, 2016)

a. En-existencia: Existencia en tienda.

b. Reposición de existencias: Significa en qué porcentaje el anaquel de la tienda tiene inventario menor al promedio de ventas diarias.

c. Exactitud del Pronóstico %: Ejemplo:

- Pronostico=100 piezas
- Ventas=95 piezas
- Exactitud del pronóstico %: $(1-ABS(Ventas-pronóstico)/ventas)*100$
- Exactitud del pronóstico %: $(1-ABS(95-100)/100)$
- Exactitud del pronóstico %: 95%

d. Desabastecimiento del inventario: Inventario igual a cero de algún producto con demanda.

e. Ventas perdidas: $(Pronóstico\ de\ demanda\ (forecast\ semanal\ sales)/7) * (días\ fuera\ de\ inventario\ (day\ out\ of\ stock) * Precio\ unitario).$

f. Satisfacción del Consumidor: $Ventas\ totales / (Ventas\ totales + Ventas\ Perdidas).$

g. # de Quejas de los Consumidores

h. Semanas de Inventario: $Inventario / Promedio\ de\ Ventas.$ Ejemplo:

Tabla 2: Indicador de semanas de inventario

Semana	Ventas	Inventario
1	115	
2	120	
3	145	
4	105	
5	130	
Promedio de venta	123	
Inventario		550
Semana de Inventario	$550/123=$	4.47

Fuente: Elaboración propia con base en la fórmula del inventario promedio, adaptado a una semana.

- i. **Cobertura futura:** Cantidad total de inventario en función del pronóstico de ventas.

2.3.11.3 Indicadores Financieros (Walmex, 2016)

- a. **Rotación del inventario:** = Costo de Venta / Inventario a precio de Costo * los días del periodo.
- b. **Rotación del inventario acumulada:** Costo de venta anual / Promedio anual del inventario final a precio de costo.
- c. **Retorno en los activos totales:** Utilidad Neta anual / Activos Totales.
- d. **Margen bruto sobre la inversión del inventario:** Mide qué tan eficiente se utiliza el inventario para generar utilidades. Por cada quetzal invertido en inventario, indica cuánto se gana. Muestra la relación entre las ventas el margen bruto para genera esas ventas y los quetzales invertidos en inventario.

Tabla 3: Fórmula del margen bruto sobre la inversión del inventario

<p>Margen bruto sobre la inversión del Inventario</p>	(%)		<p>Margen bruto %</p>	(X)	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Costo promedio de inventario}}$
		(=)			
	(Q)				$\frac{\text{Margen bruto (Q)}}{\text{Costo promedio de inventario}}$
					$\frac{((\text{Margen mantenido \%} \times \text{Ventas}) \div \text{semanas transcurridas}) \times 52)}{\text{Costo promedio de inventario}}$

Fuente: Walmex (2016).

2.2.12 Áreas importantes en los procesos logísticos

Existen otras áreas que juegan un papel importante para que exista un adecuado proceso logístico en las empresas de venta al detalle, a continuación se describen las más importantes: (Walmex, 2016).

a. Tráfico

Área de servicio que brinda todo soporte administrativo y operativo a las distintas áreas operativas de los centros de distribución tanto en la programación de volumen como en la solución de oportunidades encontradas y la elaboración de estadísticas respecto a los niveles de servicio y reportes de oportunidades a tiendas y proveedores. El objetivo es garantizar la correcta administración de los procesos de las diferentes áreas operativas del centro de distribución. (Walmex, 2016). Dentro de sus principales actividades están:

- Citas: Solicitud anticipada de citas para entrega por parte de los proveedores: entre su fecha de embarque y su fecha de cancelación hasta 48 horas previas a su recibo.
- Finalización: Área encargada de la transmisión de datos de las facturas recibidas a cuentas por pagar.
- Facturación: Elaboración de Transferencias a los formatos del negocio de los manifiestos de las mercancías que integran cada uno de los embarques, así como la transmisión de datos hacia las determinantes y la liberación de documentos para el área de trasportes.
- Atención a Clientes: Retroalimentación con unidades de negocio para determinar el nivel de servicio del Centro de Distribución.
- Reportes: Área responsable de generar información estadística para monitorear y controlar las operaciones de las distintas áreas del proceso.

b. Recibo de mercadería

Proceso inicial en el Centro de Distribución, el cual, se encarga del ingreso de la mercancía con la cantidad y la calidad requerida en tiempo y forma de acuerdo a las necesidades de los diferentes formatos de negocio. El objetivo es garantizar la correcta recepción e integración de artículos en los inventarios de los Centros de Distribución para satisfacer la demanda de los clientes en el piso de venta. (Walmex, 2016)

c. Centros de Distribución

Es importante garantizar el correcto proceso de distribución de mercancía en las operaciones de los Centros de Distribución, ya que de esto depende el desplazamiento efectivo de la misma a las tiendas. El objetivo es garantizar la

correcta ubicación de la mercancía en los diferentes procesos de distribución para optimizar los flujos y mano de obra. Dentro de los tipos de procesos en estos Centros de distribución se encuentran: (Walmex, 2016)

- Directo / Regular: Traslado de la mercancía del recibo al embarque sin pasar por ningún proceso. Tarima entrega por tienda.
- Carrusel: Selección y distribución de mercancía que puede ser distribuida por un carrusel. Cajas que serán entregadas de acuerdo a la tienda.
- Master Pallet: Proceso de mercancía de alto peso y volumen que por sus características no puede pasar a través de un carrusel para su distribución. Bultos, costales, cubetas de 20 litros. Por tienda.
- Camino o Luz: Proceso de la mercancía de no mucha rotación de venta en tiendas. Pieza por tienda.
- Ruptura de paquete: Inspección de mercancía, con características especiales de medición. Ropa en general y algunas ocasiones blancos.
- Paquete por caja: Proceso de mercancía de almacenamiento por pieza, esta mercancía puede pasar por otro proceso de cruce andén. Cajas, bultos y/o tarimas.
- Almacenamiento (Picking): Proceso de mercancía de almacenamiento por pieza, procesada y consolidada en cajas. Caja consolidada por tienda.

d. Embarques

Área encargada de la carga de mercancía completa, segura y en buen estado de los Centros de Distribución a los diferentes puntos de venta del negocio cumpliendo con los estándares de calidad requeridos. El objetivo garantizar la carga correcta

de la mercancía con el fin de abastecer los diferentes puntos de venta del negocio abatiendo costos de transporte mediante una eficiente optimización de carga. (Walmex, 2016). Principales actividades:

- Administración de los transportes (aperturas y cierres).
- Optimización de espacio en tráiler a través de la carga a piso.
- Coordinación con el área de transportes para el envío y colocación de cajas de tráiler.
- Programación de temperaturas adecuadas para el envío de mercancía perecedera.

2.3 Cuadro de Mando Integral

“Dicta el camino a donde deben enfocarse los esfuerzos individuales y colectivos en una empresa, una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. Forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la Compañía”. (Kaplan & Norton, 2000).

Siguiendo con el autor, es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cuatro medidas de desempeño.

2.3.1 Beneficios del Cuadro de Mando Integral

“Induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas”: (Kaplan & Norton, 2000).

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.

- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia con base en resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

2.3.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

“El cuadro de mando integral es un sistema integrado, balanceado y estratégico que permite identificar progresos y proveer la dirección futura de un proyecto al convertir la visión en acción, por medio de una unidad coherente de indicadores agrupados bajo cuatro perspectivas: financiera, del cliente, interna y del aprendizaje”. (Urrea et al. 2004).

Lo anteriormente planteado puede resumirse de forma esquemática en las siguientes perspectivas:

a. Perspectiva financiera

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico; de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

(Kaplan & Norton, 2000), la construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con las estrategias de la empresa. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de obtención de utilidades, estarán presionados hacia el flujo de caja.

b. Perspectiva del cliente

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton, 2000).

Estos autores definen que las empresas deberán identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

Según Kaplan & Norton (2000), el grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y que se catalogan como genéricos para todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes

- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente (tiempo, calidad, precios)
- Rentabilidad del cliente

c. Perspectiva procesos internos

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Para Kaplan & Norton (2000), en esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Se recomienda que se defina una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros, para desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, se continúa con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes y se termina con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes. Lo anterior se resume en:

- Proceso de innovación
- Proceso operativo
- El servicio postventa

d. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

“Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura

necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional.” (Martínez, 2012).

Este autor también indica que normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

“Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas.” (Kaplan & Norton, 2000).

Este autor indica que el Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de nuevos productos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como las siguientes:

- Las capacidades de los empleados
- La satisfacción de los empleados
- La retención del empleado
- La productividad del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

2.3.3 Indicadores claves de desempeño

“KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicar el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado”. (Kaplan & Norton, 2000).

“Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos indicadores son utilizados en inteligencia de negocio para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura. El acto de monitorizar los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como monitorización de actividad de negocio. Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para valorar actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción”. (Kaplan & Norton, 2000).

“Los KPI's suelen estar atados a la estrategia de la organización (ejemplificadas en las técnicas como la del cuadro de mando integral). Los KPI's son "vehículos de comunicación"; permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, para involucrar directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa. Así los KPI's tienen como objetivos principales: medir el nivel de servicio, realizar un diagnóstico de la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos, motivar los equipos responsables del cumplimiento de los objetivos reflejados en el KPI, progresar constantemente”. (Villegas, 2009)

2.3.4 Los indicadores claves de desempeño y su relación con el cuadro de mando integral

Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton: "Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales."

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de siete indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar; además de que el mensaje que comunica el CMI se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. "El ideal de siete indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer un análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio. Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el CMI de dos formas": (Kaplan & Norton, 2000).

2.3.4.1 Modelo de control y seguimiento

En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el CMI puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el CMI libera una cantidad de trabajo

importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que sólo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.

2.3.4.2 Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación

En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el CMI no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estratega necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.

2.3.5 Feedback y aprendizaje estratégico

En uno de los aspectos más innovadores del Cuadro de Mando Integral no termina en el análisis de los indicadores. Es un proceso permanente en el que puede haber feedback de un bucle, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos definidos y feedback de doble bucle, donde los estrategas cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación. El feedback sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder "aprender la forma de utilizar el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica." (Kaplan & Norton, 2000).

3. METODOLOGÍA

La metodología contiene la explicación de qué y cómo se hizo para resolver el problema de investigación, sobre la propuesta de implementación de indicadores claves de desempeño basados en principios del cuadro de mando integral en el sector formal de venta al detalle en el municipio de Guatemala. La Metodología de investigación comprende: la definición del problema, los objetivos, hipótesis, método científico y las técnicas de investigación aplicadas.

3.1 Definición del problema

En el municipio de Guatemala, el sector formal de venta al detalle (Retail) ha tenido un desempeño sólido y con crecimiento continuo desde la introducción del concepto de autoservicio en los supermercados hace ya más de cincuenta años. Las nuevas propuestas de valor comercial tales como la atención al público, la variedad de productos, estrategias de precios bajos, han favorecido la evolución del mercado; así como los descuentos periódicos, y los formatos de bodegas e hipermercados.

La venta al detalle es una actividad de comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades y diversidad de clientes. El sector lo constituyen los supermercados, las tiendas por departamentos, ventas de artículos para el hogar, ferreterías, farmacias, librerías, entre otros. En Guatemala las principales empresas de venta al detalle son las tiendas de autoservicio tales como Walmart y Supermercados la Torre.

El problema de investigación en el sector formal de venta al detalle en el municipio de Guatemala, radica en el alto nivel de comercialización de productos y servicios a los clientes, la complejidad de las ventas derivada de la amplia variedad de artículos que se ofrecen y el enorme volumen de procesos logísticos. La adecuada satisfacción al cliente o consumidor y la obtención de resultados financieros que satisfagan las expectativas de los inversionistas se convierte en el eje central de los

procesos y actividades. El adecuado manejo de las finanzas, flujos de efectivo y la eficiencia en los procesos logísticos es fundamental para alcanzar el éxito.

Las operaciones de venta al detalle generan una inmensa cantidad de transacciones, lo cual puede resultar un problema en la administración financiera, en los procesos logísticos e interacción con clientes y proveedores.

En vista de lo anterior, la presente investigación se enfoca a la propuesta de implementación de indicadores claves de desempeño (KPI's, key performance indicator) en el sector formal de venta al detalle en el municipio de Guatemala, con base en principios del cuadro de mando integral, para la medición del grado de eficiencia en las perspectivas, financiera, clientes, aprendizaje y crecimiento, y procesos internos.

El cuadro de mando integral constituye una herramienta de gestión orientada a la optimización de los procesos logísticos, flujos de efectivo, interacción con clientes y proveedores en empresas, que traduce las estrategias empresariales en objetivos, y en indicadores ligados a planes de acción, para la medición de la eficiencia de operación.

El diagnóstico inicial, identifica problemas en la optimización de procesos logísticos, necesidades de capacitación a los empleados en cuanto a perfil de puesto y edad, incremento en la satisfacción del cliente o consumidor final y la necesidad de lograr una rotación de los inventarios óptima para la industria. La premisa es que entre más grandes son las empresas en el sector económico de ventas al detalle, mayor es la necesidad de mejorar lo anteriormente señalado en beneficio del consumidor final.

3.2 Objetivos

Se presentan los propósitos que se pretenden alcanzar en esta investigación:

3.2.1 Objetivo general

Realizar una propuesta para la implementación de indicadores claves de desempeño en el sector formal de venta al detalle del municipio de Guatemala, con base en principios del cuadro de mando integral, para la medición y optimización de los procesos logísticos, financieros, el nivel de satisfacción al cliente, aprendizaje y crecimiento; así como la alineación con objetivos estratégicos.

3.2.2 Objetivos específicos

- Analizar las perspectivas financiera, de clientes, aprendizaje y crecimiento, y procesos internos, para la definición de indicadores claves de desempeño.
- Desarrollar la propuesta de indicadores para cada una de las perspectivas, tales como rotación de inventarios en formatos, descuento, bodegas, supermercados e hipermercados; diferentes niveles de satisfacción al cliente; empleados, perfil académico, edad; y, compras, existencias, monitoreo, entre otros.
- Realizar la alineación de los indicadores claves de desempeño con objetivos estratégicos, para definir niveles de responsabilidad, frecuencia de medición, meta, y alertas.
- Definir la propuesta del modelo de seguimiento y control en el sector formal de venta al detalle, en una matriz del cuadro de mando integral, para apoyar el plan de acción estratégico.

3.3 Hipótesis

La implementación de la propuesta de indicadores claves de desempeño en el sector formal de venta al detalle del municipio de Guatemala, con base en principios del cuadro de mando integral, permite la medición del grado de eficiencia en las perspectivas: financiera, clientes, aprendizaje y crecimiento, y procesos

internos; la definición de niveles de responsabilidad, frecuencia de medición, metas, alertas; y, en general proporciona una base sólida para lograr la optimización de los procesos logísticos, financieros, el nivel de satisfacción al cliente, aprendizaje y crecimiento; así como la alineación de la gestión con objetivos estratégicos, para apoyar el seguimiento y control, y el plan de acción estratégico.

3.3.1 Especificación de variables

La especificación de variables de la hipótesis, es la siguiente:

Variable Independiente

Realización de una propuesta para la implementación de indicadores claves de desempeño, con base en principios del cuadro de mando integral.

Variables dependientes

- Obtención de mediciones del grado de eficiencia en las perspectivas: financiera, clientes, aprendizaje y crecimiento, y procesos internos, a través de la aplicación de indicadores claves de desempeño.
- Definición de niveles de responsabilidad, frecuencia de medición, metas, y alertas de los indicadores claves de desempeño.
- Proporciona una base sólida para la optimización de los procesos logísticos, financieros, el nivel de satisfacción al cliente, aprendizaje y crecimiento.
- Permite la alineación de la gestión con objetivos estratégicos, para apoyar el seguimiento y control, y el plan de acción estratégico.

3.4 Método científico

La investigación se fundamenta en la aplicación del método científico de investigación, que consiste en una serie de pasos sistemáticos tales como la observación de un hecho o fenómeno, define y delimita el contexto donde está inmerso el hecho y formula posibles soluciones (hipótesis), las cuales se someten a pruebas para su comprobación. Los resultados son sujetos de análisis e interpretación. El método científico se aplica en sus tres frases:

- a) Indagatoria: Al momento de efectuar la investigación, para la recopilación de información de campo, para fundamentar el proceso de análisis científico.
- b) Demostrativa: La información de campo recopilada se somete a un proceso de conversión para cumplir con los objetivos de investigación y realizar la prueba de la hipótesis.
- c) Expositiva: Se cumple al momento en que la investigación queda plasmada en el informe final de tesis.

El análisis de la investigación para la comprobación de la hipótesis parte de lo particular a lo general, pero como es un proceso de investigación científico, puede replicarse, partiendo de lo general a lo específico.

3.5 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas de investigación aplicadas, fueron las siguientes:

3.5.1 Técnicas de investigación documental

La técnica de investigación documental sirvió de base para la consulta de literatura relacionada con el sector objeto de estudio, cuadro de mando integral, indicadores claves de desempeño, administración financiera, indicadores financieros, entre otros.

Las principales técnicas utilizadas, tales como la lectura analítica y fichas bibliográficas, sirvieron de base para la investigación de los antecedentes y la construcción del marco teórico que sirvió de fundamento y aplicación para la propuesta de solución al problema.

3.5.2 Técnicas de investigación de campo

Las técnicas de investigación de campo sirvieron de base para la obtención de información, técnica, administrativa, financiera en el sector objeto de estudio, para fundamentar la investigación sobre indicadores claves de desempeño basados en el cuadro de mando integral. A continuación se presenta un resumen del proceso de investigación realizado.

- a. Estudio y evaluación de las empresas del sector formal venta al detalle en Guatemala: Análisis de la estructura orgánica y reunir elementos para estudiar y evaluar la organización y el equipo de recursos humanos que la integran, por medio de la técnica de la observación. Estudio y evaluación de sistemas y procedimientos: Representa una de las acciones más importantes en la planeación y desarrollo de la investigación.
- b. Análisis Factorial: Distinción e identificación de los factores que concurren en los resultados de operación para llegar al conocimiento de cada factor, con el objeto de determinar su contribución en el resultado de las operación, tomando en cuenta la actividad o el giro de negocio y el propósito de la investigación.
- c. Se analizó al personal y clientes de la empresa Walmart en Guatemala, empresa representativa del sector. Los responsables de los procesos de logísticos, operaciones (tiendas) y finanzas. Se realizaron entrevistas directas, encuestas a clientes. Los aspectos a considerar: manejo actual de los procesos logísticos, específicamente la rotación de inventarios, capacitaciones a los empleados, y la satisfacción de los clientes.

- d. Encuestas a clientes en puntos de venta, la observación ordinaria, entrevista, elaboración de cuadros estadísticos. Visitas personales a centros de distribución y puntos de venta.
- e. Para obtener los resultados de la satisfacción del cliente y/o consumidor final se utilizó el instrumento de recolección (encuesta) con 9 preguntas cerradas y 1 libre con un total de 335 clientes que compran sus bienes y servicios en el sector formal de venta al detalle.
- f. Se utilizó para el cálculo del tamaño de la muestra, el método probabilístico, universo¹⁰ de 2,601 clientes, un 5% de margen de error tolerable¹¹, 95% de nivel de confianza¹² y 50% de variabilidad conocida¹³, para un resultado en la determinación de la muestra de 335 clientes.
- g. Determinación del universo de clientes: Se consideran datos en ventas del primer semestre de 2016, expresados en la moneda local -Quetzales (Q), de una empresa con mayor presencia en el sector y la totalidad de puntos de venta o unidades de negocio con mayor presencia en el ámbito geográfico de investigación. Véase determinación del universo a continuación:

¹⁰ El tamaño de la población, corresponde al total de unidades para la selección de la muestra.

¹¹ Margen de error tolerable, significa elegir la probabilidad de rechazar una hipótesis. Un margen de error de 1% significa que los resultados de la investigación, pueden deberse al azar en hasta un 1% de los casos. Para un margen inferior de error, se requiere un tamaño de muestra mayor.

¹² Nivel de Confianza, porcentaje de seguridad para generalizar los resultados obtenidos. Un porcentaje del 100% equivale el estudio de todos los casos, entonces se busca un porcentaje de confianza menor. Comúnmente 95%.

¹³ Variabilidad conocida, es el porcentaje con que se aceptó o rechazó la hipótesis que se quiere investigar, por tal razón se considera un 50% para cada caso.

Tabla 4: Determinación del universo de clientes para la perspectiva de satisfacción del cliente

Formatos	Bodegas	Descuentos	Supermercados	Hipermercados	Total
Ventas en (Q) empresa con mayor presencia (primer semestre 2016)	904,638,272	2,131,587,296	1,008,173,456	1,167,286,352	5,211,685,376
Total de puntos de venta (tiendas)	29	151	31	9	220
Promedio de venta por tienda en seis meses (Q)	31,194,423	14,116,472	32,521,724	129,698,484	207,531,103
Promedio de venta diaria por tienda (Q)	173,302	78,425	180,676	720,547	1,152,951
Promedio de consumo (Q) por cliente en el formato	150	100	200	500	
Universo de clientes potenciales por tienda (220 en el país)	1,155	784	903	1,441	4,284
Puntos de venta	10	54	22	8	94
Universo de clientes potenciales por tienda (94)	398	280	641	1,281	2,601

Fuente: Elaboración propia con base en información del sector formal de venta al detalle.

4. PROPUESTA DE INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO BASADOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA EL SECTOR FORMAL DE VENTA AL DETALLE

En el presente capítulo se realiza el análisis de las perspectivas del cuadro de mando integral: financiera, de clientes, aprendizaje y crecimiento, y procesos internos, como base para la definición de indicadores claves de desempeño, en el sector formal de venta al detalle en el municipio de Guatemala.

4.1 Análisis de la perspectiva financiera

Para el sector formal de venta al detalle, la rotación de los inventarios es un cálculo que se interpreta, como las veces en que los productos tienen que ser reabastecidos por compras o su producción en las plantas. Lo que importa es conocer qué tan rápido se recupera con un margen de utilidad, la inversión en la mercadería comprada y almacenada.

La importancia de contar con este indicador clave de desempeño es para identificar las veces que rota el inventario. No tendría razón, contar con existencias sin movimiento y para recuperar la inversión de los productos llevaría tiempo, lo cual implica costos de almacenamiento.

La rotación medida en índice o días es uno de los parámetros utilizados para el control y la gestión de la función logística en el sector formal de venta al detalle y se encuentran en los diferentes formatos y estructuras comerciales de este sector:

- a. Descuentos, propuesta de valor: Precio
- b. Bodegas, propuesta de valor: Surtido y Precio
- c. Supermercados, propuesta de valor: Surtido, Perecederos y Servicio
- d. Hipermercados, propuesta de valor: Surtido, Precio y Servicio.

Adicionalmente, se pueden gestionar internamente en cada formato, de acuerdo con la división siguiente: abarrotes, consumo, farmacia, mercadería general, perecederos, textil, entre otros.

Existe una variedad de departamentos de los que se pueden mencionar, y que no se limitan a los siguientes: cigarros y dulces, cuidado e Higiene corporal, papelería –librería, papeles domésticos, electrónicos, fotografía, juguetería, mascotas, deporte, accesorios para autos, etc.

Los pasos que se llevaron a cabo para la recolección de los datos con el fin de analizar la rotación de los inventarios adecuada al sector formal de venta al detalle en el mercado local, se describen a continuación:

- a. Se obtuvo del sector económico de venta al detalle con mayor presencia en el ámbito geográfico, la información de ventas y costo de ventas en valores monetarios (en millones de Quetzales) de los últimos 6 meses (enero – junio 2016).
- b. Adicional al costo de ventas, se obtuvo la utilidad, el margen y los inventarios con el mismo alcance y moneda definidos en el punto anterior.
- c. Con base en la información recabada del sector, se procedió a realizar una tabulación de datos y a determinar el costo de las ventas, el índice y días de rotación de los inventarios.
- d. El detalle de los cálculos del índice y días de rotación de los inventarios, se presenta para cada formato (Hipermercado, Supermercado, Bodegas y Descuentos).

4.1.1 Análisis de rotación de inventarios, formato descuento

Este formato presenta un índice de rotación en promedio mensual de 1.59, y 19 días de rotación en los últimos seis meses. Véase cálculo a continuación:

Tabla 5: Cálculo rotación de inventarios, formato Descuento

2016

En millones de Quetzales

Descuentos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Promedio
	(Q)	(Q)	(Q)	(Q)	(Q)	(Q)	
Ventas	365.84	337.36	374.56	351.04	364.96	344.88	
Costo	302.24	278.32	306.88	285.68	297.76	280.80	
Utilidad	63.60	59.04	67.68	65.36	67.20	64.08	
Margen	17.38%	17.50%	18.07%	18.62%	18.41%	18.58%	
Días de Rotación (*)	18	18	20	20	19	20	19
(*) Cálculo días de Rotación =	$(365 \div 12)$ Índice de Rotación						
Inventario	176.80	168.80	199.20	190.40	183.20	180.80	
Índice de Rotación	1.71	1.65	1.54	1.50	1.63	1.55	1.59
Cálculo índice de Rotación =	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$						

Fuente: Elaboración propia con base en datos del sector formal de venta al detalle.

4.1.2 Análisis de rotación de inventarios, formato bodegas

Presenta un índice de rotación en promedio mensual de 0.87, y 35 días de rotación en los últimos seis meses. Véase cálculo a continuación:

Tabla 6: Cálculo rotación de inventarios, formato Bodegas**2016**

En millones de Quetzales

Bodegas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Promedio
	(Q)	(Q)	(Q)	(Q)	(Q)	(Q)	
Ventas	159.68	138.08	155.36	146.96	158.00	146.72	
Costo	129.44	111.76	123.76	117.60	126.24	116.40	
Utilidad	30.24	26.32	31.60	29.36	31.76	30.32	
Margen	18.94%	19.06%	20.34%	19.98%	20.10%	20.67%	
Días de Rotación	31	34	37	37	34	37	35
(*) Cálculo días de Rotación =	$(365 \div 12)$ Índice de Rotación						
Inventario	132.00	124.80	151.20	144.80	141.60	140.00	
Índice de Rotación	0.98	0.90	0.82	0.81	0.89	0.83	0.86
Cálculo índice de Rotación =	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$						

Fuente: Elaboración propia con base en datos del sector formal de venta al detalle.

4.1.3 Análisis de rotación, formato supermercados

Este formato da como resultado un índice de rotación en promedio mensual de 0.79, y 39 días, en los últimos seis meses. Véase cálculo a continuación:

Tabla 7: Cálculo rotación de inventarios, formato Supermercados

2016

En millones de Quetzales

Supermercados	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Promedio
	(Q)	(Q)	(Q)	(Q)	(Q)	(Q)	
Ventas	174.16	161.20	173.04	163.04	172.88	162.56	
Costo	133.36	122.32	129.52	123.84	131.20	124.56	
Utilidad	40.80	38.88	43.52	39.20	41.68	38.00	
Margen	23.43%	24.12%	25.15%	24.04%	24.11%	23.38%	
Días de Rotación	38	37	40	40	38	39	39
(*) Cálculo días de Rotación =	$\frac{(365 \div 12)}{\text{Índice de Rotación}}$						
Inventario	168.00	148.00	171.20	164.80	162.40	160.80	
Índice de Rotación	0.79	0.83	0.76	0.75	0.81	0.77	0.78
Cálculo índice de Rotación =	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$						

Fuente: Elaboración propia con base en datos del sector formal de venta al detalle.

4.1.4 Análisis de rotación, formato hipermercados

El formato de mayor tamaño en el sector formal de venta al detalle, muestra un índice de rotación de 0.69 y 45 días. Véase cálculos a continuación:

Tabla 8: Cálculo rotación de inventarios, formato Hipermercados

2016

En millones de Quetzales

Hipermercados	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Promedio
	(Q)	(Q)	(Q)	(Q)	(Q)	(Q)	
Ventas	223.68	169.68	190.40	191.20	202.88	188.88	
Costo	175.84	132.88	153.04	153.28	158.48	147.28	
Utilidad	47.84	36.80	37.36	37.92	44.40	41.60	
Margen	21.39%	21.69%	19.62%	19.83%	21.88%	22.02%	
Días de Rotación	41	50	46	44	41	43	45
(*) Cálculo días de Rotación =	$\frac{(365/12)}{\text{Índice de Rotación}}$						
Inventario	236.00	219.20	229.60	221.60	216.00	208.80	
Índice de Rotación	0.75	0.61	0.67	0.69	0.73	0.71	0.69
Cálculo índice de Rotación =	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$						

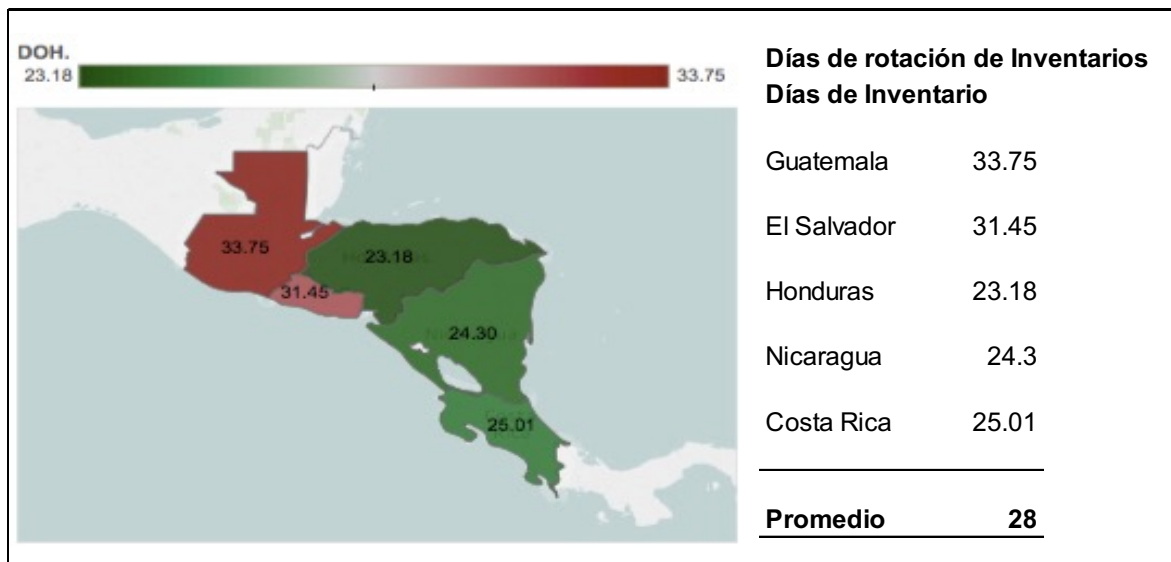
Fuente: Elaboración propia con base en datos del sector formal de venta al detalle.

El promedio mensual del índice de rotación de inventarios en el sector formal de venta al detalle en el municipio de Guatemala, producto de la suma de cada uno de los formatos es de 0.98 y 34.5 días de rotación de sus existencias.

4.1.5 Análisis de rotación a nivel regional e internacional

De acuerdo con la estadística en este sector formal de venta al detalle a nivel de País para Centroamérica, la rotación de inventarios cuenta con un promedio de 28 días, véase detalle a continuación.

**Tabla 9: Índice de días de rotación de inventarios en Centroamérica
Enero a junio de 2016**



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos Walmex.

Según consulta realizada en tiempo real en la cadena de supermercados, Walmart Stores Inc. (WMT), se determinó que en la información de sus ratios al mes de septiembre de 2016 y específicamente la Rotación de sus Inventarios por Industria, es de 10,49¹⁴. Se determinó el índice de Días de Rotación de las existencias con el ratio de rotación de inventarios, se obtiene: $365/10,49 = 34.79$ días.

Con base en lo anterior, el ratio de rotación en el sector formal de venta al detalle en el municipio de Guatemala, de 0.98 que equivale a 34.5 días de rotación, es adecuado a al sector sujeto de investigación, de acuerdo al comparativo con el mercado regional e internacional.

¹⁴ Ratio de rotación de inventarios por Industria, rastreo de los últimos 12 meses, obtenido de Walmart Stores Inc. (WMT), información en tiempo real, consulta realizada en el mes de septiembre 2016, en la página www.mx.investing.com

4.2 Análisis de la perspectiva de clientes (Nivel de satisfacción del cliente y/o consumidor final)

A través de la opinión calificada de un universo de clientes potenciales en el sector formal de venta al detalle, el cual en su mayor parte está compuesto de empresas que cuentan con puntos de venta con diferente propuesta de valor, en los siguientes formatos y estructuras comerciales: Descuentos, Bodegas, Supermercados e Hipermercados, para determinar, con base en un muestreo probabilístico el porcentaje adecuado de "Satisfacción del cliente" en este sector formal de venta al detalle y determinar, si el mismo es apropiado o debe incrementarse.

Estos clientes permitieron someter el proceso de comprobación de la hipótesis, relacionado con la satisfacción en el sector formal de venta al detalle, mediante el estudio a profundidad de los datos obtenidos, los cuales fueron procesados y analizados para extraer las conclusiones pertinentes.

Las unidades de análisis fueron los puntos de venta (tiendas) en sus diferentes formatos descritos con anterioridad, los clientes de estos puntos de venta fueron el marco idóneo para identificar:

1. El tiempo que los potenciales clientes han utilizado los productos del sector económico de venta al detalle.
2. A través de qué medios los clientes conocen el sector económico de venta al detalle.
3. El grado de satisfacción general del sector económico de venta al detalle.
4. Cómo son los productos y servicios si se comparan con otras alternativas de consumo en el sector.
- 5.Cuál es la frecuencia de utilización de los productos y servicios en este sector.

6. La satisfacción en cuanto a calidad del servicio, servicio post-venta, relación calidad-precio, orientación a satisfacción del cliente, buena calidad y una adecuada organización desde el punto de vista del sector económico de venta al detalle.
7. La satisfacción en cuanto a calidad del servicio, servicio post-venta, relación calidad-precio, orientación a satisfacción del cliente, buena calidad y una adecuada organización desde el punto de vista del cliente y/o consumidor final.
8. Han recomendado los clientes y/o consumidores finales a este sector económico de venta al detalle como alternativa de compra de bienes y servicios.
9. El cliente comprará o utilizará los servicios de este sector económico de venta al detalle nuevamente.
10. Otros puntos que el cliente considera necesarios sobre el servicio que presta este sector económico.

A continuación se detalla los resultados de las diez preguntas para el objetivo de satisfacción del cliente:

4.2.1 Frecuencia de uso de los servicios del sector formal de venta al detalle

El resultado de la encuesta para determinar el tiempo que los clientes han utilizado los productos y/o servicios del sector formal de venta al detalle, indican que un 64% (216) clientes tienen más de 3 años en utilizar este sector. Un 22% (74) clientes tienen entre 1 y 3 meses.

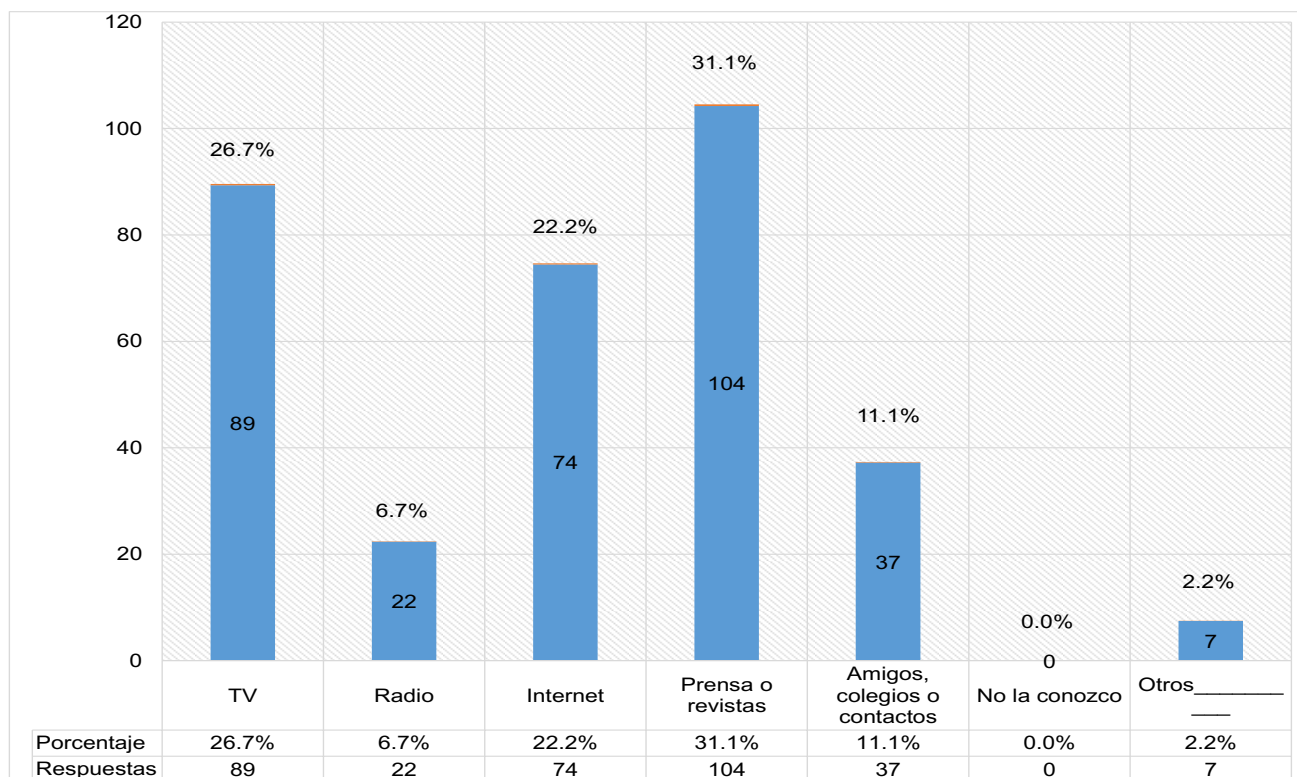
Tabla 10: Frecuencia de uso de los servicios en el sector formal de venta al detalle

Frecuencia	Clientes	Porcentaje
Menos de un mes	52	15.6%
De uno a tres meses	22	6.7%
Entre seis meses y un año	7	2.2%
Entre uno y tres años	30	8.9%
Más de tres años	216	64.4%
Nunca los he utilizado	7	2.2%
Total	335	100%

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la encuesta de satisfacción del cliente.

4.2.2 Conocimiento del sector formal de venta al detalle

El 31% (104) de los clientes conocen el sector formal de venta al detalle a través de la prensa o revistas, un segundo grupo lo hace a través de la televisión 26% (89) clientes, un tercer grupo conoce el sector a través del internet 22% (74) clientes. Véase el detalle de otros medios tales como: amigos, contactos, radio y en el caso de clientes que trabajan en este sector con 2.2% (7).

Tabla 11: Conocimiento del sector formal de venta al detalle

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la encuesta de satisfacción del cliente.

4.2.3 Grado de satisfacción general del cliente

Los resultados de la satisfacción del cliente, que es el eje principal de la encuesta en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho. Un 87% (290) de los clientes encuestados se encuentra arriba de la media, véase detalle a continuación:

Tabla 12: Grado de satisfacción general del cliente en el uso de los servicios del sector formal de venta al detalle

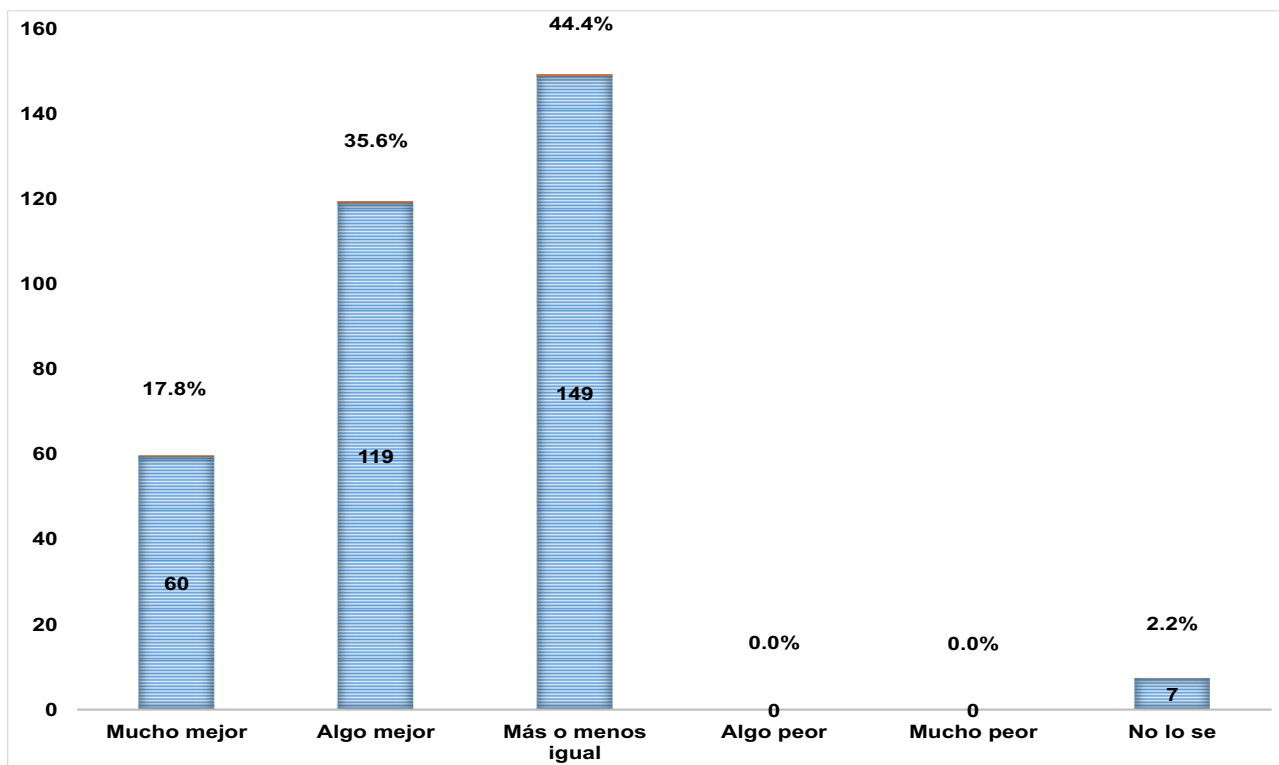
Escala de evaluación en donde 10 es completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho										Total
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0	0	15	0	30	37	67	127	37	22	335
45					290					
0%	0%	4%	0%	9%	11%	20%	38%	11%	7%	100%
13%					87%					

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la encuesta de satisfacción del cliente.

4.2.4 Comparación del sector formal de venta al detalle con otras alternativas de tipo de producto y/o servicios

Un 44% (149) clientes indicaron que los productos y/o servicios comparados con otras alternativas son más o menos igual, un segundo grupo 36% (119) su respuesta fue "algo mejor" y una tercera parte con 18% (60) clientes indicaron que es mucho mejor. Véase detalle de los 335 clientes encuestados a continuación:

Gráfica 7: Comparación de los clientes de los productos y servicios del sector económico de venta al detalle, con otras alternativas



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la encuesta de satisfacción del cliente.

4.2.5 Con qué frecuencia se utilizan los productos y servicios del sector

De 335 clientes, 38% (127) indicaron que la frecuencia de utilización de los productos y/o servicios del sector formal de venta al detalle lo realizan, dos o tres veces al mes. Un segundo grupo, con 32% (105) clientes indicaron que utilizan los productos y servicios una o más veces a la semana. La tercera parte de los clientes encuestados 16% (52), hacen uso una vez al mes. El resto de clientes 15% (51) menos de una vez al mes y nunca lo han utilizado.

4.2.6 Grado de satisfacción del cliente por atributo

Del total de 335 clientes, el nivel de satisfacción por atributo conforme el cuadro que se expone abajo. La calidad del servicio 119 clientes (36%), el servicio post-venta 74 clientes (22%), relación calidad precio 60 clientes (18%), orientada a satisfacer 97 clientes (29%), buena calidad 112 clientes (33%) y bien organizada 104 clientes (31%). En promedio 28% de los clientes se encuentran en una escala de 8, en donde, 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho. A continuación los resultados de los atributos:

Tabla 13: Nivel de satisfacción del cliente por atributo en el sector formal de venta al detalle

Nivel de Satisfacción	Calidad del servicio		Servicio post-venta		Relación calidad-precio		Orientada a satisfacer al cliente		Buena calidad		Bien organizada		%
	Clientes	%	Clientes	%	Clientes	%	Clientes	%	Clientes	%	Clientes	%	Promedio
10	30	9%	22	7%	30	9%	45	13%	15	4%	30	9%	9%
9	37	11%	45	13%	30	9%	30	9%	45	13%	30	9%	11%
8	119	36%	74	22%	60	18%	97	29%	112	33%	104	31%	28%
7	74	22%	74	22%	60	18%	37	11%	60	18%	67	20%	19%
6	22	7%	7	2%	60	18%	22	7%	45	13%	45	13%	10%
5	37	11%	52	16%	89	27%	82	24%	45	13%	52	16%	18%
4	7	2%	7	2%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1%
3	7	2%	2	1%	6	2%	0	0%	7	2%	7	2%	1%
2	1	0%	15	4%	0	0%	15	4%	0	0%	0	0%	2%
1	1	0%	37	11%	0	0%	7	2%	6	2%	0	0%	3%
Total	335	100%	335	100%	335	100%	335	100%	335	100%	335	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la encuesta de satisfacción del cliente.

4.2.7 Importancia para el cliente del grado de satisfacción por atributo

Del total de 335 clientes, el atributo que tiene una mayor ponderación de satisfacción para el cliente en donde, 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho, con escala de 10, corresponde a la calidad del servicio 141 clientes (42%); luego, en segundo plano con escala de (9) de importancia para el cliente, el servicio post-venta con 74 clientes (22%), con una escala de 8 de importancia para el cliente, el atributo bien organizada con 82 clientes (24%); luego, con una puntuación de 7, el servicio post-venta y relación calidad precio con 52 clientes (16%) y un poco arriba de la media relación calidad-precio con 37 clientes (11%). A continuación los resultados de los atributos:

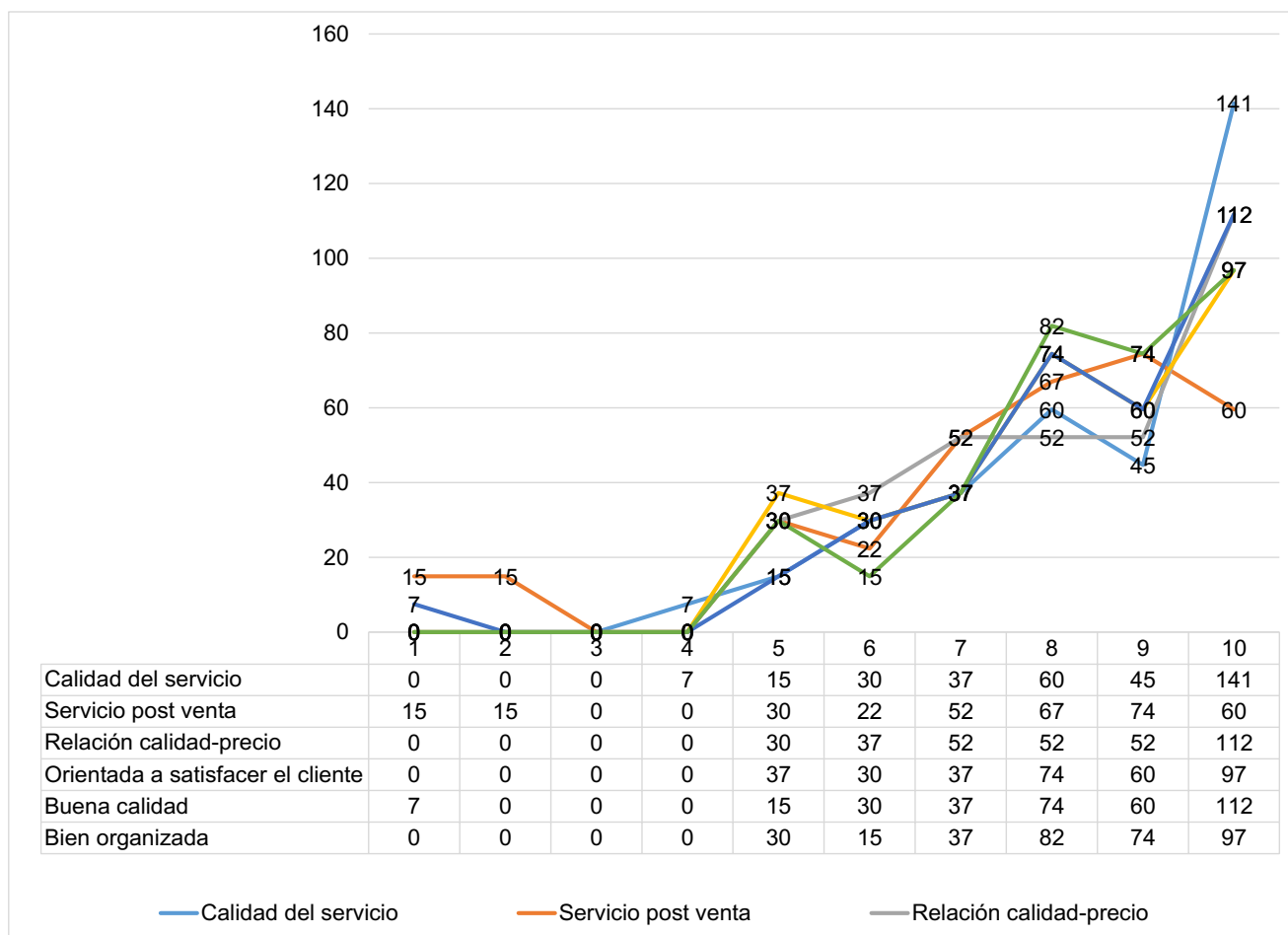
Tabla 14: Grado de satisfacción por atributos desde la perspectiva para el cliente en el sector formal de venta al detalle

Nivel de satisfacción	Calidad del Servicio		Servicio Post-Venta		Relación Calidad-Precio		Orientada a la Satisfacción		Buena Calidad		Bien Organizada		%
	Cilientes	%	Cilientes	%	Cilientes	%	Cilientes	%	Cilientes	%	Cilientes	%	Promedio
10	141	42%	60	18%	112	33%	97	29%	112	33%	97	29%	31%
9	45	13%	74	22%	52	16%	60	18%	60	18%	74	22%	18%
8	60	18%	67	20%	52	16%	74	22%	74	22%	82	24%	20%
7	37	11%	52	16%	52	16%	37	11%	37	11%	37	11%	13%
6	30	9%	22	7%	37	11%	30	9%	30	9%	15	4%	8%
5	15	4%	30	9%	30	9%	37	11%	15	4%	30	9%	8%
4	7	2%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
3	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
2	0	0%	15	4%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1%
1	0	0%	15	4%	0	0%	0	0%	7	2%	0	0%	1%
Total	335	100%	335	100%	335	100%	335	100%	335	100%	335	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la encuesta de satisfacción del cliente.

A continuación se muestra la tendencia de los clientes (141) de preferencia de la calidad del servicio, en el sector formal de venta al detalle (42%).

Gráfica 8: Tendencia de los clientes sobre la importancia de los productos y servicios del sector formal de venta al detalle



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la encuesta de satisfacción del cliente.

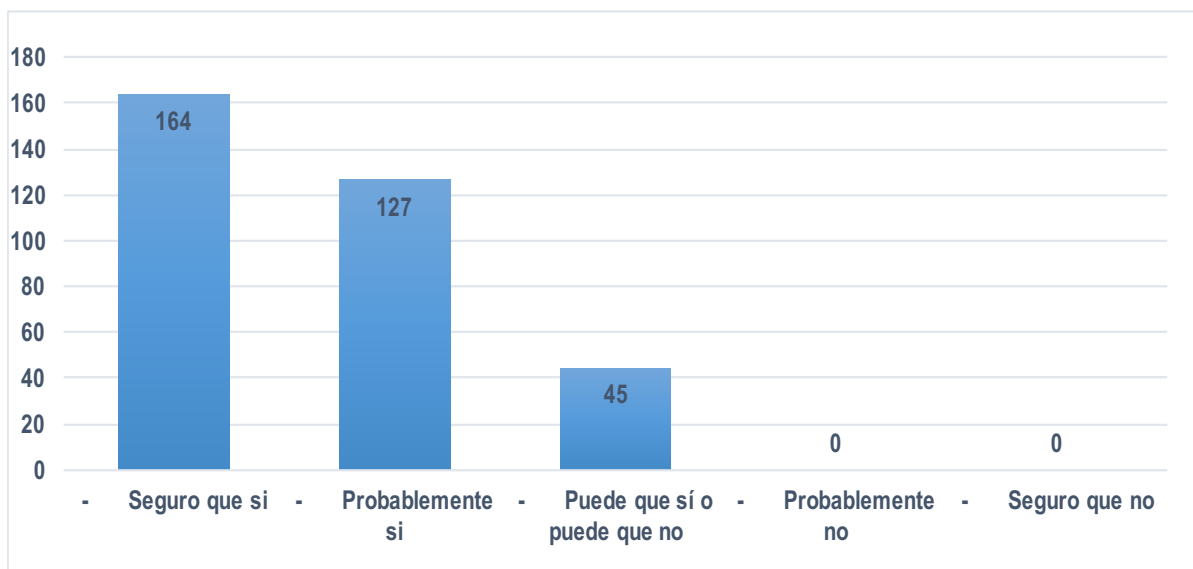
4.2.8 Recomendación del sector formal de venta al detalle

Un total de 261 clientes, (80%) han recomendado al sector formal de venta al detalle a otras personas que no consumen en este sector.

4.2.9 Uso recurrente del sector formal de venta al detalle

Un total de 164 clientes (49%) indicaron que seguro utilizarán de nuevo el sector formal de venta al detalle, 127 clientes (38%) probablemente lo harán y 45 (13%), puede ser que lo utilicen y puede ser que no lo utilicen.

Gráfica 9: Clientes comprarán o utilizarán de nuevo los servicios del sector



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la encuesta de satisfacción del cliente.

Adicional, el resultado de la pregunta abierta sobre la opinión de los clientes sobre el servicio que proporciona el sector formal de venta al detalle, se puede mencionar: El buen servicio, en ocasiones el servicio es bueno, deben mejorar el servicio al cliente y falta de promociones, entre otros.

Los resultados sobre la satisfacción del cliente y/o consumidor final en el sector formal de venta al detalle, mediante la investigación de campo, con una encuesta de 335 clientes, y que corresponde a los objetivos específicos de la investigación, se presentan a continuación por cada una las preguntas en la encuesta realizada:

1. De 335 clientes 216 (64%) tienen más de tres años de utilizar el sector formal de venta al detalle, el resto se encuentra por debajo de ese período; lo cual indica que existe oportunidad para que más clientes puedan hacer uso de este sector.
2. Un total de 104 clientes (31%) conocen este sector por medio de la prensa o revistas, un segundo grupo de 89 clientes (26%) a través de la televisión y 74

clientes (22%) a través del internet, el resto por otros medios como: radio, amigos, colegas.

3. El grado de satisfacción general en una escala de 1-10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es insatisfecho. El rango de 6-10, un total de 290 clientes (87%); entre el rango de 7-10 un total de 253 clientes 76%. En el rango de 8-10, 186 (55%) de clientes, y si se toma el rango de 9-10, 59 clientes (18%) de satisfacción general.
4. Un 44% (149 clientes) indican que los productos son más o menos igual, si se comparan con otras alternativas. Un segundo grupo 36% (119 clientes) indica que son "algo mejor", un porcentaje bajo 18% (60 clientes) indicaron que los productos y/o servicios son mucho mejor.
5. La frecuencia para utilizar estos productos y/o servicios es de dos o tres veces en el mes, con un 38% (127 clientes), un 32% (105 clientes), una o más veces a la semana y una tercera parte 16% (52 clientes), lo hacen una vez al mes.
6. Los niveles de satisfacción por atributo, la mayor parte de clientes califican en un promedio de 8 a estos atributos, es decir 80% de satisfacción, por ejemplo: en la calidad del servicio, un total de 119 clientes 36% con satisfacción de un 80%, 104 clientes (31%) también califican al atributo de bien organizados en 80%.
7. El atributo de mayor importancia para los clientes es "la calidad del servicio", 141 clientes (42%) prefieren este atributo con un 10 en su ponderación en la encuesta, es decir 100%, luego el servicio post-venta con 74 clientes (22%) con un 9 en su ponderación, y con 8, es decir 80% de importancia para el cliente, el atributo bien organizada con 82 clientes (24%), en una cuarta posición la relación calidad-precio con 37 clientes (11%).

8. El 80% ha recomendado el sector formal de venta al detalle a otras personas que no consumen en este mercado.
9. De 335 clientes un total de 164 clientes (49%) indicaron que seguro vuelven a utilizar el sector formal de venta al detalle, para adquirir sus productos y/o servicios y 38% indicaron que probablemente; lo cual, es una buena percepción.
10. La única pregunta abierta a los clientes indican que: es un buen servicio, en ocasiones es un buen servicio, deben mejorar el servicio y falta de promociones, entre otros.

Los resultados de la investigación obtenidos en este objetivo específico, se puede deducir que la satisfacción del cliente y/o consumidor final se encuentra por debajo de un 85%. Si se toma en consideración la pregunta tres en la encuesta "grado de satisfacción general del cliente", el resultado es un 55%. Al analizar cada uno de los componentes en el resto de preguntas, los cuales en su mayoría se encuentran en un rango de satisfacción, entre 7-8 en la puntuación en la encuesta; es decir, entre un 70% y 80% de satisfacción del cliente.

4.3 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento (Perfil actual de los empleados en el sector formal de venta al detalle)

Los asociados que laboran en las diferentes unidades, centros de distribución y en las oficinas centrales de las empresas que se dedican al sector formal de venta al detalle, comparten cultura de servicio, respeto, integridad y búsqueda de mejorar constantemente, lo que hace tener una operación enfocada al cliente, a alcanzar los objetivos, fomentar la innovación y ejercer la capacidad de ejecución de buenas prácticas de negocios.

Promover y hacer crecer el compromiso de los asociados; constituye uno de los factores claves para el éxito, para ello es necesario atraer talento para fortalecer los negocios, máxime cuando se tiene diversidad de empleados. Los procesos de contratación constan de: entrevistas, selección, evaluaciones psicométricas, oferta económica, entrega de documentos, integración del expediente, ingreso y bienvenida y el inicio de entrenamiento. Este último es parte del objetivo específico de investigación, los principales componentes son: la edad, escolaridad y comparación con un mercado similar en el sector formal de venta al detalle con mayor presencia en el mercado local. Los pasos se detallan a continuación:

- a. Se obtuvo del sector formal de venta al detalle, la cantidad de empleados activos, aproximadamente (8.9 miles), los cuales laboran para diferentes vicepresidencias y unidades de negocio.
- b. Se seleccionaron las vicepresidencias y unidades de negocio relacionadas con el tema de investigación: Operaciones, que integra (descuentos, bodegas, supermercados e hipermercados), logística, compras y finanzas.
- c. Análisis sobre la escolaridad y edad de los empleados con cargo gerencial y su comparación con un mercado similar y su necesidad de capacitación.

4.3.1 Empleados activos en el sector formal de venta al detalle

Un total de 8.9 miles de empleados al segundo trimestre de 2016 en el sector formal de venta al detalle; de los cuales, el 82% (7.3 miles) laboran en la operación (descuentos, bodegas, supermercados e hipermercados, un 7% (0.6 miles) lo hacen para la logística (centros de distribución) y un 8% distribuido en las diferentes vicepresidencias y unidades de negocio (0.6 miles) laboran en oficinas centrales. Dentro de estos últimos se incluye al personal que labora para el área de Finanzas, que representa el 1% (0.09 miles). Véase detalle a continuación:

**Tabla 15: Total de empleados en el sector formal de venta al detalle
Segundo trimestre de 2016**

Unidades de Negocio										
Vicepresidencias	Bodegas	Descuentos	Logística Operativa	Oficinas Centrales	Planilla Variable	Protección de Activos	Supermercados	Hipermercados	Total	%
Asuntos Corporativos				9					9	0%
Protección Activos				37		462			499	6%
Anticorrupción				1					1	0%
Cumplimiento				14					14	0%
Mercadotecnia				24					24	0%
Auditoría				8					8	0%
Compras				161					161	2%
Perecederos				12					12	0%
Desarrollo Inmobiliario				64					64	1%
Finanzas				97					97	1%
ISD				46					46	1%
Legal				6					6	0%
Logística			517	94					611	7%
Nuevos Negocios									-	0%
Operaciones	1,097	2,496		60	103		2,021	1,531	7,308	82%
Recursos Humanos				53					53	1%
Total	1,097	2,496	517	686	103	462	2,021	1,531	8,913	100%
	12%	28%	6%	8%	1%	5%	23%	17%	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en datos del sector formal de venta al detalle.

4.3.2 Empleados con cargo gerencial sujetos de investigación

Se seleccionaron los Gerentes de las áreas: Operaciones (descuentos, bodegas, supermercados e hipermercados), en los puntos de venta del área de investigación (ciudad de Guatemala). Para las áreas de: compras, finanzas y logística, únicamente se consideró los niveles gerenciales a nivel de oficina.

Un total de 83 Gerentes, un 78% (65) en puntos de venta (tiendas), de los cuales el 30% (25 Gerentes) laboran para el formato de Descuentos y 19% (16 Gerentes) en el formato supermercado. A nivel de oficina un 16% (13 Gerentes) concentrado en el área logística y el resto corresponden a Gerentes Distritales, quienes son parte de la operación pero con sede en la oficina central. Véase distribución a continuación:

Tabla 16: Gerencias a nivel de unidades de negocio

Unidades de Negocio							
Vicepresidencias	Bodegas	Descuentos	Oficinas centrales	Supermercados	Hipermercado	Total	%
Compras			3			3	4%
Finanzas			2			2	2%
Logística			13			13	16%
Operaciones	5	25	16	16	3	65	78%
Total	5	25	34	16	3	83	100%
	6%	30%	41%	19%	4%	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en datos del sector formal de venta al detalle.

4.3.3 Análisis sobre el perfil académico y edad de los empleados

El análisis realizado determina que, un 55% (46 empleados) no tienen estudios a nivel universitario, estos empleados corresponden a los Gerentes de puntos de venta en los formatos: descuento, bodegas y supermercados. A nivel del área de Operaciones, los Gerentes de los Hipermercados y Gerentes Distritales, presentan un nivel universitario. El resto de Gerencias: Compras, finanzas y logística, que se encuentran en oficina central, cuentan con un nivel universitario.

La edad en promedio para el área de Operaciones; es decir, (descuentos, bodegas, supermercados e hipermercados), es de 42.8 años. Para las áreas de oficina central 39 años. El resumen se presenta a continuación.

Tabla 17: Nivel de educación y edad de los gerentes en el sector formal de venta al detalle

Áreas	Total Empleados	%	Edad Promedio	Educación Pre-Universitaria	Educación Universitaria
Operaciones					
Descuentos	25	30%	40	X	
Bodegas	5	6%	40	X	
Supermercados	16	19%	51	X	
Hipermercados	3	4%	37		X
Oficina Central	16	19%	46		X
	65	78%			
Oficinas Centrales					
Compras	3	4%	45		X
Finanzas	2	2%	37		X
Logística	13	16%	35		X
	18	22%			
Total	83	100%			

Fuente: Elaboración propia con base en datos del sector formal de venta al detalle.

El sector económico de venta al detalle local, necesita capacitación constante para los empleados administradores y/o gerentes de los formatos, descuentos, bodegas y supermercados. Esto en función al nivel de educación, el cual es pre-universitario y el promedio de edad de los empleados, el cual es de 44 años.

4.3.4 Comparación con el sector formal de venta al detalle en El Salvador

Se realizó una comparación con el sector formal de venta al detalle en El Salvador, en donde existen 3,408. El 90% (3,081), corresponden a las áreas de: operaciones, logística, compras y finanzas. Un total de 95 Gerencias a nivel de País. La edad promedio es de 31 años y el nivel de educación es muy similar al sector local de investigación, en donde la mayor parte de empleados de oficina tienen estudios universitarios y a nivel de puntos de venta, estudios pre-universitarios.

4.4 Perspectiva de los procesos internos (Cumplir con el 80% de los procesos logísticos relacionados con la interacción con clientes y proveedores)

Las métricas son fundamentales para el sector económico de venta al detalle, dado que, esto impacta en sus evaluaciones con respecto a los objetivos planteados. Hoy por hoy son necesarios los métodos de evaluación que permiten la captura de información cuantitativa, ya que los sistemas métricos exclusivamente financieros no permiten determinar con certeza la magnitud y por ende no permiten potenciar las competencias y habilidades que se exigen en las organizaciones actuales, habilidades y competencias como las logísticas.

Cuando se pretende utilizar un proceso de evaluación logística, en un sector formal de venta al detalle, es importante extraer una serie de indicadores claves de desempeño, que proporcionen una cuantificación del desempeño de la gestión logística.

Dentro de los indicadores de desempeño logístico más importantes, adicionales al "índice de rotación y los días de rotación de los inventarios", los cuales fueron abordados en puntos anteriores, se pueden mencionar los siguientes.

- a. Indicadores en función a las compras – Nivel de servicio de los proveedores
- b. Indicador de existencias
- c. Indicadores de monitoreo del plan de ventas, utilidad y % de margen

4.4.1 Indicadores en la función de compras (Nivel de servicio de los proveedores)

Se le llama tasa de relleno¹⁵, es un término usado para describir la capacidad de la oferta de un proveedor para satisfacer la demanda. El cual se obtiene de dividir la cantidad de entrega en tiempo sobre la cantidad de entregas totales. En este sector formal de venta al detalle, se utilizan sistemas específicos para poder hacer el análisis de una gran cantidad de proveedores. En promedio, en el mercado local, este sector cuenta con aproximadamente 4.4 miles de proveedores.

Los indicadores incluyen el desempeño de: ventas, margen bruto, merma, días de rotación del inventario, existencias, entre otros. Véase ejemplo: indicadores para el centro de distribución y el punto de venta (formato descuento) continuación.

¹⁵ Del inglés "Fill Rate"

**Tabla 18: Nivel de servicio de un proveedor
Del 01 de julio de 2015 al 30 de Junio de 2016)**

En millones de Quetzales y porcentajes

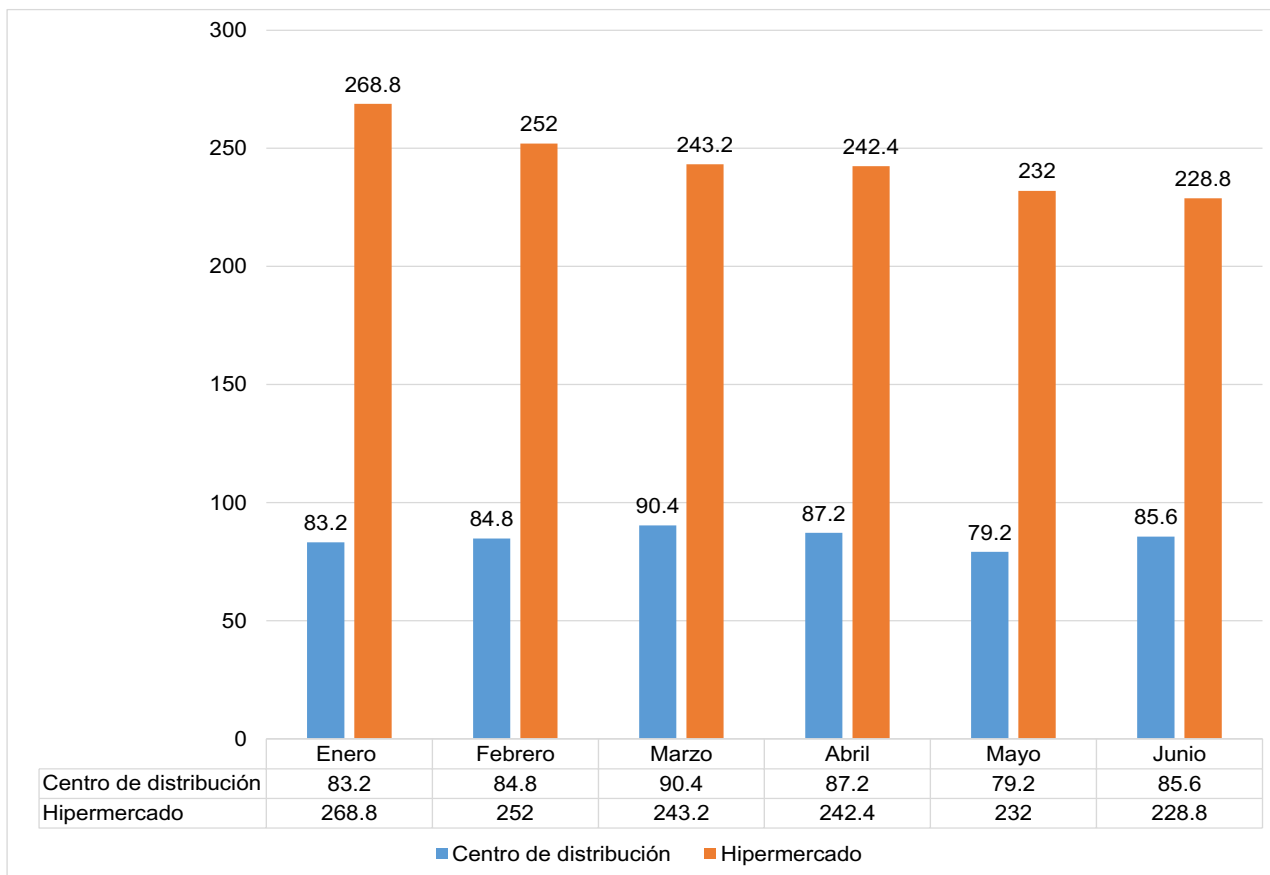
Descripción	Año anterior	Año actual	Variación	
			Absoluta	%
Ventas	7,447	8,358	911	12.2%
Margen	1,323	1,255	(67)	-5.1%
%	17.8%	15.0%		-2.7%
Derecho/ concesión	77	236	159	205.7%
%	1.0%	2.8%		1.8%
Margen Bruto	1,400	1,491	91	6.5%
%	18.8%	17.8%		-1.0%
Merma	(21)	(25)	(4)	20.7%
%	-0.3%	-0.3%		0.0%
Días de rotación de inventarios	17	17.8		4.7%
Nivel de Servicio - CD	95.0%	96.0%		1.0%
Nivel de Servicio -Tienda.	95.0%	95.0%		0.0%
Existencias %	98.0%	98.4%		0.3%

Fuente: Elaboración propia con base en datos del sector formal de venta al detalle.

4.4.2 Indicador de existencias

Esta métrica es muy importante para el funcionamiento del sector formal de venta al detalle, es una medida cuantificable para la gestión logística, la optimización del inventario representa una anticipación a la demanda futura y compensación financiera. Véase a continuación, un indicador clave de control de las existencias, en los puntos de venta –Hipermercados y Centros de Distribución.

Gráfica 10: Indicador clave de desempeño de las existencias
Enero – junio de 2016
En millones de Quetzales



Fuente: Elaboración propia con base en datos del sector formal de venta al detalle.

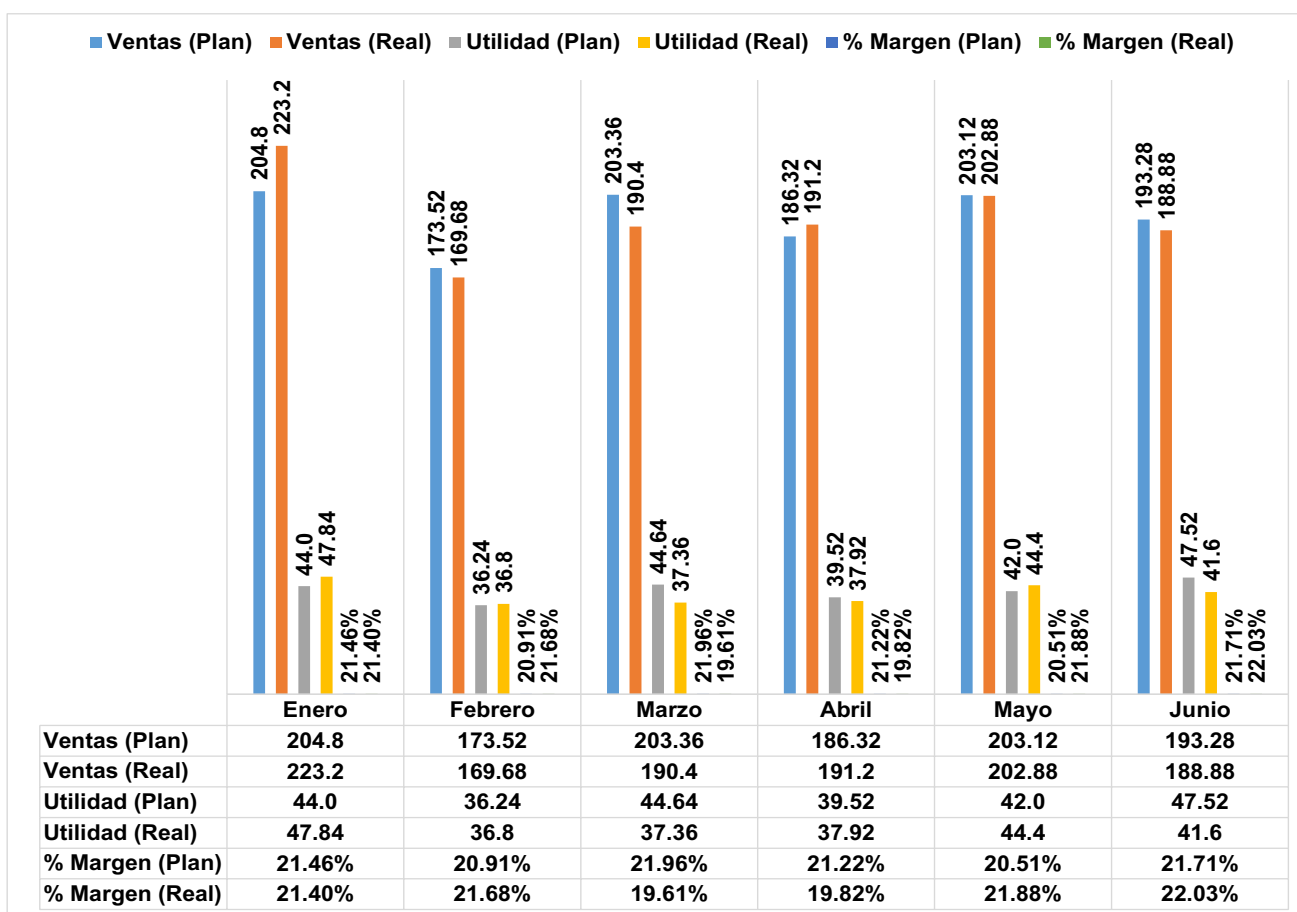
4.4.3 Indicadores de monitoreo (Plan de ventas, utilidad y % de margen)

Estos indicadores claves de desempeño son de tipo financiero y son utilizados en el sector económico de venta al detalle conforme el objetivo propuesto, por ejemplo:

- a. Para monitorear la ejecución de las ventas con respecto al plan, para cada formato (descuento, bodega, supermercado, hipermercado), en forma mensual.

- b. Para monitorear la utilidad con respecto al plan por formato, mensualmente.
- c. Para monitorear mensualmente el margen con respecto a plan, en cada uno de los formatos.

Gráfica 11: Monitoreo de ventas, utilidad y % de margen con respecto al plan, Hipermercados Enero – Junio de 2016
En millones de Quetzales



Fuente: Elaboración propia con base en datos del sector formal de venta al detalle.

Los indicadores claves de desempeño anteriores, tanto de actividad como financieros, reflejan que este sector formal de venta al detalle, cumple con el 80% de los procesos logísticos relacionados con la interacción con clientes, proveedores

y optimización de los flujos de efectivo, este último relacionado con la rotación de los inventarios, el cual se analizó por separado con anterioridad.

5. ALINEACIÓN DE LOS INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO CON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, MODELO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL Y LA MATRIZ DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El presente capítulo, presenta los resultados de la investigación y análisis relacionados con la propuesta de implementación de indicadores claves de desempeño, basados en principios del cuadro de mando integral, en el sector formal de venta al detalle; así como la alineación de estos indicadores, con los objetivos estratégicos empresariales.

El sector formal de venta al detalle corresponde en una buena parte a corporaciones, en algunos casos multinacionales de tiendas que operan cadenas de grandes almacenes de descuento, ofrecen empleo en el mercado local; este sector incluye: tiendas de gran distribución, supermercados, tiendas de mercadería general, bodegas, clubes de membresías, tiendas de indumentaria, tiendas de descuento y restaurantes en algunos casos.

Se considera que es necesaria la propuesta de implementación de indicadores claves de desempeño, debido a que este sector formal gestiona una gran cantidad de mercadería para llevarla al consumidor y/o usuario final, y es necesario el control de sus procesos a través de estos indicadores, para la toma de decisiones.

Satisfacer al cliente o consumidor final, es el eje central de los procesos y actividades de las empresas en este sector formal de venta al detalle; además, deben optimizar y cumplir con sus procesos logísticos, específicamente una adecuada rotación de los inventarios y mantener un nivel de entrenamiento de los empleados con base al nivel de educación y la edad.

En vista de lo anterior se propone la implementación de indicadores claves de desempeño, basados en principios del cuadro de mando integral, en una empresa en el sector formal de venta al detalle, como herramientas de control, que sirvan de

base para la toma de decisiones, eficiencia en la gestión y optimización de sus procesos logísticos.

Es por esto que el Cuadro de Mando Integral herramienta propuesta por (Kaplan y Norton), se trata en definitiva de un método para medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia; es decir una herramienta que muestra continuamente cuándo la empresa y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia.

El cuadro de mando integral propuesto, debe contener los objetivos, iniciativas y los indicadores claves necesarios para el control y cumplimiento con los planes estratégicos de la empresa. La propuesta para su implementación se resume así:

- a. Reflexión estratégica, misión (por qué existe esta empresa), valores (qué es importante para esta empresa), visión (qué quiere ser esta empresa), estrategia (plan de maniobra).
- b. Diseño del mapa estratégico
- c. Propuesta de cuadro de Mando Integral, definición de indicadores y metas.
- d. Plan de acción, iniciativas estratégicas (Cuáles son las prioridades)
- e. Revisión y seguimiento, calidad total (Qué se tiene que mejorar)
- f. Comunicación.

Tras la reflexión estratégica que surge del análisis en la empresa, se procede a elaborar el mapa estratégico, que representa en forma gráfica la forma en que los indicadores están vinculados dentro de su correspondiente perspectiva (financiera, cliente, procesos y aprendizaje), las líneas estratégicas y la relación causa-efecto establecida entre los objetivos. El indicador sirve para medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

5.1 Visión y las estrategias en el sector formal de venta a detalle

La Dirección Ejecutiva, trabaja para deducir la visión y la estrategia, la cual debe comunicarse al resto de la empresa en el sector formal de venta al detalle.

Gráfica 12: Perspectivas del cuadro de mando integral alineadas a la visión y estrategia



Fuente: Elaboración propia con base en las perspectivas del cuadro de mando integral.

Se consideró para fines prácticos de esta investigación la misión, visión y estrategias de la empresa con mayor presencia en el sector formal de venta al detalle local.

- a. **Misión:** Ser la mejor empresa en el sector formal de venta al detalle, con un gran surtido de productos de alta calidad y con los precios más bajos en el municipio de Guatemala, donde cuenta con mayor número de sucursales, como en cualquier parte del resto del país donde se tiene operaciones.
- b. **Visión:** Convertir a la empresa en el sector formal de venta al detalle, en la mayor y más grande empresa detallista del País, a través de ofrecer en tiempo los mejores productos y brindar un servicio de excelencia.

c. Valores: La integridad es la base de la cultura y se fundamenta en tres principios:

- Respeto al individuo: donde afirma que cada individuo merece ser tratado con respeto y dignidad, significa trabajar en un ambiente tolerante y digno con igualdad de oportunidades.
- Servicio al cliente: es ofrecer mercadería de calidad, variedad de productos y precios bajos todos los días. El servicio es la esencia de este negocio.
- Búsqueda de la excelencia: Implica innovar, mejorar continuamente e ir un paso adelante en todo lo que se hace para mejorar las expectativas de clientes y socios

d. Estrategia: La empresa en este sector formal de venta al detalle, opera cadenas de almacenes de descuento y la estrategia es la siguiente:

- Precio: Se centra en los precios bajos todos los días, una ventaja competitiva con el resto del mercado, sostenible y el precio representa a esta empresa.
- Operaciones: Se identifica por su logística y tecnología y esto es la base del éxito en todas sus tiendas, esta logística al ser bien ejecutada permite la reducción de costos de inventario y mantenimiento de estantes surtidos y las ofertas.
- Cultura: La gente hace la diferencia, se cuida a los empleados, así los empleados se harán cargo del cliente y lo cuidará, y así la empresa se hará cargo de sí mismo, las actitudes de los empleados afectan la actitud del cliente y esto influye en el rendimiento de la empresa.

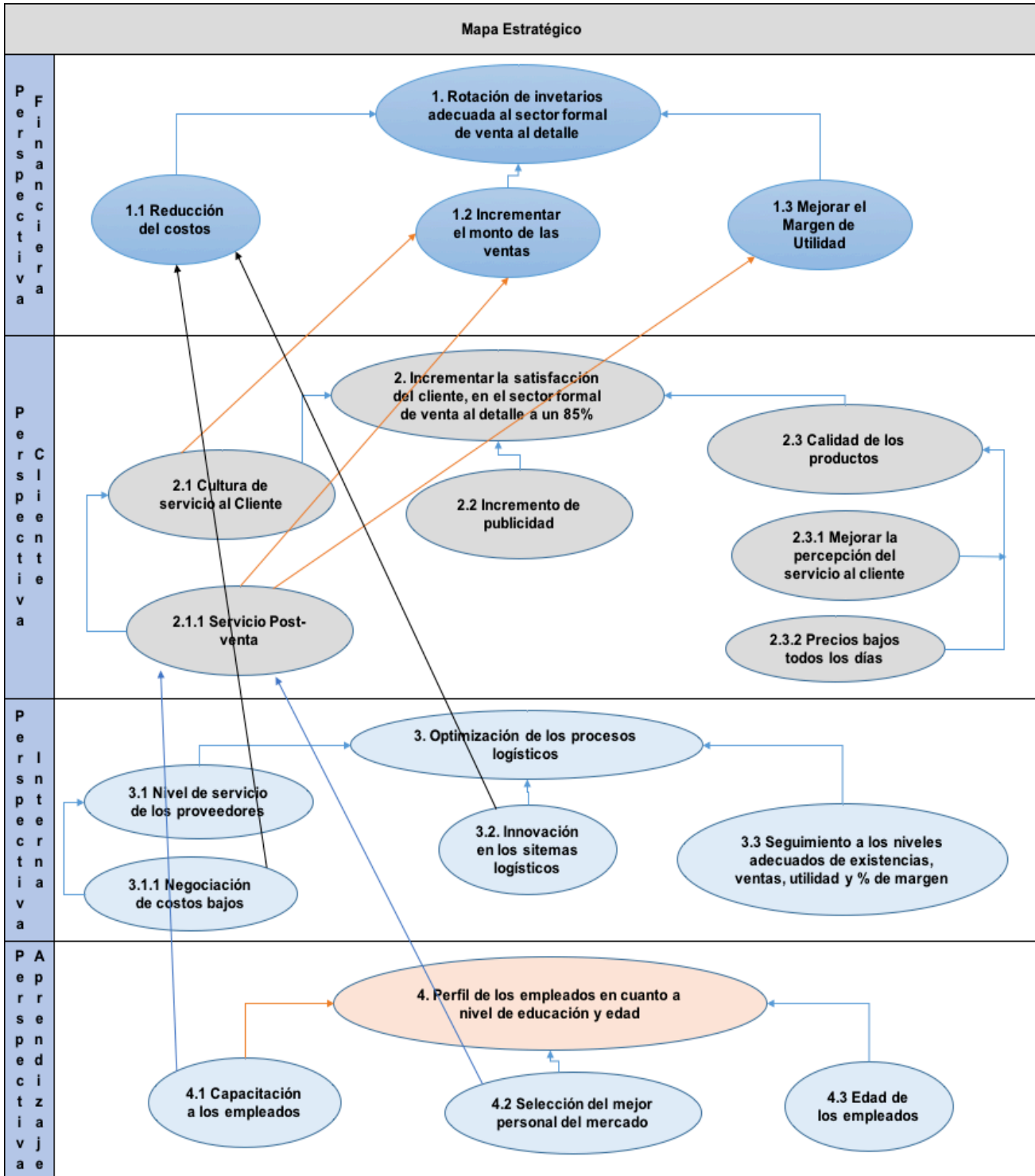
- Promoción de productos claves: Hacer un buen mercadeo y brindar un servicio sobresaliente para crear una experiencia de compra única y así lograr una fidelización de los clientes.
- Control de gastos: Reducción de costos de cada área de operaciones, no solo en el supermercado, en la distribución y oficinas.
- Talento: Liderazgo de equipo, contratar a los mejores trabajadores, proporcionar una buena formación a cada uno y ofrecer el mejor ambiente laboral para ellos.
- Servicio: "Solo hay un jefe, el cliente (Sam Walton, fundador de Walmart) y él o ella pueden despedir a todos en la empresa, simplemente al gastar su dinero en otro lugar". Lo mejor que se puede dar es un buen servicio.

Se debe eliminar toda clase de inversiones no estratégicas y en este aspecto el cuadro de mando integral y sus indicadores de desempeño, identifican muchos programas activos que no están contribuyendo a la estrategia.

Este es el momento justo para realizar cualquier cambio de programas activos que no sumen a la estrategia de la empresa, mientras las unidades inician o preparan sus cuadros de mandos integrales.

A continuación se presenta el mapa estratégico para el sector formal de venta al detalle.

Gráfica 13: Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia con base en información del sector formal de venta al detalle.

Al terminar de definir la visión y la estrategia, se debe comunicar a los mandos intermedios, se reúne a las tres capas superiores de directivos, para que aprendan y discutan sobre la estrategia, el Cuadro de Mando Integral es el vehículo de comunicación.

5.2 Objetivos estratégicos, sus indicadores claves de desempeño y su vinculación con su perspectiva

Tras el pertinente análisis empresarial, el siguiente paso es la definición de los objetivos a partir de una jerarquía en la que los objetivos de orden inferior son desarrollados a partir de los de orden superior.

Gráfica 14: Objetivos de orden inferior desarrollados a partir de los de orden superior



Fuente: Elaboración propia.

El objetivo general es "Realizar la propuesta de implementación de indicadores claves de desempeño, basados en principios del cuadro de mando integral, en el sector formal de venta al detalle"; el cual, se basa en la visión y misión de esta empresa y parte de la alta dirección, a partir de este objetivo general se establecen los específicos.

Tras la reflexión estratégica que surge del análisis empresarial, se procede al diseño del cuadro estratégico que representa la forma en que los indicadores están vinculados dentro de su correspondiente perspectiva. Cada objetivo alineado con la visión, misión, valores y estrategia de la empresa en el sector formal de venta al detalle, con su indicadores claves de desempeño deben estar enlazados. El Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto enmarca las cuatro perspectivas básicas enfocadas a la empresa en el sector formal de venta al detalle, de acuerdo con los objetivos específicos e indicadores enlazados.

Este proceso inicia con la alineación de las perspectivas con los objetivos y los indicadores claves de desempeño que concretan el nivel de resultados esperado. A continuación se muestran los objetivos propuestos en esta investigación alineados a la perspectiva y los indicadores claves identificados.

**Tabla 19: Perspectivas básicas del cuadro de mando integral
Objetivos e indicadores de desempeño enlazados**

Perspectiva	Objetivos	Indicadores sugeridos
Financiera	<p>a. Lograr una rotación de los inventarios adecuada al sector formal de venta al detalle en el mercado local.</p> <p>b. Aumento de la rentabilidad, incremento en ventas y optimización de costos</p>	<p>a. Índice de rotación de inventarios, días de rotación</p> <p>b. Aumento de la rentabilidad (margen bruto, margen de utilidad neta, rendimiento sobre el capital, endeudamiento)</p> <p>c. Incremento de las ventas (crecimiento de ventas)</p> <p>d. Optimización de costos (costo de ventas)</p>
Clientes	<p>Incrementar la satisfacción del cliente y/o consumidor final en el sector formal de venta al detalle a un 85%.</p>	<p>a. Satisfacción del cliente</p> <p>b. Antigüedad de clientes en la adquisición de productos y servicios</p> <p>c. Conocimiento del cliente del sector formal de venta al detalle,</p> <p>d. Percepción de los productos/ servicios en relación a otras alternativas por parte de los clientes</p> <p>e. Frecuencia para utilizar los productos/ servicios</p> <p>f. Grado de satisfacción del cliente del sector formal en cuanto a calidad del servicio</p> <p>g. Importancia que tiene para el cliente el servicio post-venta.</p>
Procesos internos	<p>Cumplir con el 80% de los procesos logísticos relacionados con la interacción con clientes y proveedores, así como optimización de los flujos de efectivo, a través de implementar esta herramienta de control.</p>	<p>a. Nivel de servicio de los proveedores</p> <p>b. Nivel óptimo de existencias</p> <p>c. Monitoreo de ventas</p> <p>d. Monitoreo de utilidad</p> <p>e. Porcentaje de margen con respecto al plan</p> <p>f. Productos nuevos</p> <p>g. Número de reclamos</p>

Perspectiva	Objetivos	Indicadores sugeridos
Aprendizaje	Determinar el perfil actual de los asociados en el sector formal de venta al detalle local, la edad y escolaridad, comparar esta información en un mercado similar para determinar que existe una necesidad de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> a. Cantidad de empleados activos b. Porcentaje de empleados que trabajan en el área de operaciones (puntos de venta) c. Análisis sobre el nivel de educación de los empleados d. Análisis sobre la edad de los empleados e. Comparación con un mercado similar f. Atraer y retener a los colaboradores g. Mantenimiento y fortalecimiento del clima organizacional.

Fuente: Elaboración propia con base en perspectivas, objetivos e indicadores propuestos.

Tal y como se estableció en el cuadro anterior, los indicadores propuestos sirven para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa en el sector formal de venta al detalle, para cada uno de ellos es necesario definir la perspectiva en la que se enmarca, el objetivo que mide, la frecuencia con que será revisado y la persona responsable del control.

Las metas son los objetivos numéricos que se fijan para cada indicador y período temporal establecido. A través de ellas se deben obtener valores que se puedan comparar con otros pasados, pero si no existiera esta posibilidad, se pueden realizar estimaciones de datos.

Los indicadores claves de desempeño enlazados con la perspectiva y objetivo específico en el sector económico de venta al detalle se detallan a continuación.

5.2.1 Propuesta de indicadores claves de desempeño para la perspectiva financiera

Para las empresas en el sector formal de venta al detalle, lo fundamental es lograr una rotación adecuada al sector en el mercado local, aumentar la rentabilidad, a través del buen resultado del margen bruto, margen de utilidad neta, rendimiento sobre el capital y niveles adecuados de endeudamiento; así como, un incremento de las ventas y optimización de los costos.

La perspectiva financiera es la más importante para la maximización de los beneficios. Con ella se mide la evaluación financiera de las empresas, indica si la estrategia, la implementación y su ejecución están contribuyendo a la mejora de la situación financiera.

5.2.1.1 Rotación de inventarios

El índice de rotación de inventarios, corresponde a las veces en que los productos son reabastecidos, a los empresarios o accionistas, lo que les importa es identificar qué tan rápido recuperan con utilidad su inversión en la mercadería comprada y almacenada. La rotación se obtiene de la razón del costo de los bienes vendidos y el valor del inventario promedio, adicional los días de rotación se obtienen de la razón del total de días en el año y el índice de rotación (veces).

Tabla 20: Propuesta de Indicador de Rotación de Inventarios

Ficha del Indicador	
Nombre del indicador	Rotación del inventario (veces /días)
	El costo de los bienes vendidos/ Promedio de inventarios
Fórmula de cálculo	Días de rotación= 365 / índice de rotación de los inventarios
Responsable	Gerente Financiero
Frecuencia de medición	Semanal
Base	0.98 veces y (34.5 días)
Meta	25 días
Tendencia	Verde
Semáforo	
Rojo	Indicador < 0.98
Amarillo	Indicador =0.98
Verde	Indicador >0.98

Fuente: Elaboración propia.

(*) El índice de rotación –veces y días, determinado en estas empresas en el sector formal de venta al detalle, es un promedio de cada una de las propuestas de valor en los formatos que este ofrece (Descuentos, Bodegas, Supermercados e Hipermercados). Debe existir una gestión interna en cada formato de acuerdo con la división: Abarrotes, consumo, farmacia, mercadería general, perecederos, textil, entre otros.

5.2.1.2 Aumento de la rentabilidad

Implica un margen bruto alto, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los fondos propios y el alcance de una estructura financiera óptima a través de un endeudamiento apropiado para asegurar la rentabilidad de la operación de las empresas en el sector formal de venta al detalle.

a) Margen bruto

Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después de deducir el costo de los que cuesta comprar la mercadería para la venta.

Procedimiento de cálculo: Utilidad sobre ventas / ventas

Unidad: %

Fuente de información: Estado de Resultados

Valor de actualidad: 20%

Meta: Se busca obtener un incremento de un punto porcentual, anualmente en los siguientes 5 años.

Frecuencia de análisis: Mensual.

b) Margen de utilidad neta

Mide el porcentaje de las ventas que se convierte en utilidad para la empresa.

Procedimiento de cálculo: Utilidad neta / ventas

Unidad: %

Fuente de información: Estado de Resultados

Valor de actualidad: 4.5%

Meta: Incrementar este indicador en tres puntos porcentuales, en los siguientes 5 años.

Frecuencia de análisis: Mensual.

5.2.1.3 Rendimiento sobre el capital

Mide el porcentaje de capital invertido que se convierte en utilidad

Procedimiento de cálculo: Utilidad neta / capital contable

Unidad: %

Fuente de información: Estado de Resultados y Balance General

Valor de actualidad: 10.95%

Meta: Incrementar este indicador en un punto porcentual por año, durante los siguientes cinco años.

Frecuencia de análisis: Mensual

5.2.1.4 Nivel de endeudamiento

Indica el porcentaje que representan los pasivos totales sobre los activos totales; o el porcentaje de activos que fue financiado con deuda.

Procedimiento de cálculo: Pasivo total / Activo total

Unidad: %

Fuente de información: Balance General

Valor de actualidad: 23.1%

Meta: Se espera que el endeudamiento baje a un 20% en el primer año y no sobre pase dicho porcentaje en los siguientes años.

Frecuencia de análisis: Mensual.

5.2.1.5 Crecimiento de las ventas

Se relaciona con el aumento de los ingresos a través del crecimiento en ventas o el aumento de la cuota de mercado.

Este indicador permite conocer el incremento porcentual de ventas.

Procedimiento de cálculo: $(\text{Ventas mes año actual} - \text{ventas mes año anterior}) / \text{Ventas mes año anterior} * 100$

Unidad: %

Fuente de información: Estado de Resultados

Valor de actualidad: Variable%

Meta: Incremento anual mínimo de 10% en las ventas con respecto al período anterior.

Frecuencia de análisis: Mensual.

5.2.1.6 Optimización de costos

Se encarga de medir la reducción de costos, orientado a optimizar los gastos, mejor aprovechamiento de las mercaderías, eliminación de aquellas actividades que no generan valor.

Indicador de costo de ventas

Mide el costo en que se incurre para comercializar los productos.

Procedimiento de cálculo: $(\text{Ventas mes año actual} - \text{ventas mes año anterior}) / \text{Ventas mes año anterior} * 100$

Unidad: %

Fuente de información: Estado de Resultados

Valor de actualidad: 80%

Meta: Para el siguiente año reducir 0.50% el costo. Para los siguientes cinco años, se espera disminuir dos puntos porcentuales.

Frecuencia de análisis: Mensual.

5.2.2 Propuesta de indicadores claves de desempeño para la perspectiva del cliente

Los clientes son en definitiva los que evalúan el desempeño y el nivel de servicio en las empresas del sector formal de venta al detalle, de esta forma se plantean los siguientes indicadores.

5.2.2.1 Satisfacción general del cliente

Un buen nivel de satisfacción del cliente provoca que este tenga una gran lealtad a los productos (retención de clientes) y a través de boca en boca se adquieren nuevos clientes.

Es importante determinar cuáles son las preferencias y necesidades de los compradores y que se puede hacer para garantizar un óptimo servicio. Este indicador es uno de los más importantes, se debe utilizar instrumentos de recolección para obtener la información de las fuentes primarias (clientes) en el punto de venta.

Los datos deben extraerse y analizarse para lograr obtener el indicador, las unidades de análisis deben de ser los puntos de venta (tiendas) en sus diferentes formatos (Descuentos, Bodegas, Supermercados e Hipermercados).

A continuación se presenta la ficha para el indicador de satisfacción general del cliente.

Tabla 21: Propuesta de indicador de satisfacción al cliente

Ficha del Indicador	
Nombre del indicador	Grado de satisfacción general del cliente
Fórmula de cálculo	Encuesta, escala de evaluación en donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho
Responsable	Gerente de Mercadeo
Frecuencia de medición	Mensual
Base	75% de satisfacción general
Meta	85%
Tendencia	Amarillo
Semáforo	
Rojo	Indicador < 75%
Amarillo	Indicador = 80%
Verde	Indicador > 85%

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2.2 Otros indicadores de la satisfacción del cliente

A continuación se detallan otros indicadores de la satisfacción del cliente.

a) Antigüedad de clientes

El 65% de los clientes en el mercado local, tienen más de tres años de utilizar este sector económico de venta al detalle.

Procedimiento de cálculo: Encuesta, pregunta cerrada –cuanto tiempo han utilizado los clientes este sector formal de venta al detalle, escala de evaluación (menos de un mes, de uno a tres meses, entre seis y un año, entre uno y tres años, más de tres años y nunca lo han utilizado).

Unidad: %

Fuente de información: Encuesta de satisfacción del cliente

Valor de actualidad: 65% tiene más de tres años.

Meta: Incremento anual mínimo de 10% en la escala de más de tres años.

Frecuencia de análisis: Trimestral.

b) Conocimiento del sector formal de venta al detalle

La prensa o revista es un buen medio de comunicación, seguido de la televisión y el internet, por último la radio, amigos y colegas.

Procedimiento de cálculo: Encuesta, pregunta cerrada –cómo conoce el sector formal de venta al detalle, escala de evaluación (Televisión, radio, internet, prensa o revistas, amigos, colegas, contactos, no la conozco y otros).

Unidad: %

Fuente de información: Encuesta de satisfacción del cliente

Valor de actualidad: 31% tiene conocimiento a través de la prensa o revistas

Meta: Incremento de publicidad a través de internet, incremento de veinte puntos porcentuales, de 22% actual a 42% en cinco años y mantener los porcentajes de prensa o revistas y televisión, 31% y 27% respectivamente.

Frecuencia de análisis: Trimestral.

c) Percepción de los productos en relación a otras alternativas

Los productos son más o menos igual si se comparan con otra alternativa de compra.

Procedimiento de cálculo: Encuesta, pregunta cerrada –cómo los clientes consideran los productos de este sector formal, si se comparan con otras alternativas (mucho mejor, algo mejor, más o menos igual, algo peor, mucho peor y no sabe).

Unidad: %

Fuente de información: Encuesta de satisfacción del cliente

Valor de actualidad: 44% más o menos igual.

Meta: Incremento de veinte puntos porcentuales en cinco años, para las categorías de –algo mejor y mucho mejor, actualmente tienen 36% y 18% respectivamente.

Frecuencia de análisis: Trimestral.

d) Frecuencia de uso de los productos

La frecuencia para utilizar estos bienes o servicios es aproximada de tres veces al mes.

Procedimiento de cálculo: Encuesta, pregunta cerrada –con qué frecuencia utiliza los productos y servicios (dos o tres veces al mes, una vez al mes, menos de una vez al mes, una o más veces a la semana).

Unidad: %

Fuente de información: Encuesta de satisfacción del cliente

Valor de actualidad: 38% dos o tres veces al mes.

Meta: Incremento de diez puntos porcentuales para las frecuencias de utilizadas de dos a tres veces al mes, es decir de 38% a 48% y una o más veces a la semana, de 32% a 42% en los próximos 5 años.

Frecuencia de análisis: Trimestral.

e) Grado de satisfacción en cuanto a la calidad del servicio

La calidad de los productos y la organización son los atributos con mayor calificación en el sector formal.

Procedimiento de cálculo: Encuesta, pregunta cerrada –Valore de 1 a 10, donde uno es pobre y 10 excelente, los atributos (calidad del servicio, relación calidad-precio, orientada a satisfacer al cliente, buena calidad, bien organizada).

Unidad: %

Fuente de información: Encuesta de satisfacción del cliente

Valor de actualidad: 36% La calidad del servicio

Meta: Incremento a 50% de la calidad del servicio en los próximos cinco años.

Frecuencia de análisis: Trimestral.

f) Importancia que tiene para el cliente el servicio post-venta

La importancia para el cliente, después de la calidad de los productos corresponde al servicio post-venta.

Procedimiento de cálculo: Encuesta, pregunta cerrada –Valore de 1 a 10, donde uno es pobre y 10 excelente, los atributos (servicio post-venta, relación calidad-precio, orientada a satisfacer al cliente, buena calidad, bien organizada).

Unidad: %

Fuente de información: Encuesta de satisfacción del cliente

Valor de actualidad: 22% La calidad del servicio

Meta: Incremento a 50% del servicio post-venta en los próximos cinco años.

Frecuencia de análisis: Trimestral.

5.2.3 Propuesta de indicadores claves de desempeño para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los empleados que laboran en las diferentes unidades de negocio, centros de distribución y oficinas centrales de las empresas que se dedican al sector formal de venta al detalle, deben tener una cultura enfocada al cliente, conocimiento, perfil profesional, motivación, formación e incentivos, entre otros. Los indicadores propuestos son los siguientes.

5.2.3.1 Nivel de educación y edad de los empleados

Debe seleccionarse muy bien las áreas para establecer el indicador, es recomendable considerar las áreas operativas (puntos de venta) en sus diferentes propuestas de valor (descuentos, bodegas, supermercados e hipermercados), las cuales conforman el 82% de la población, además debe incluirse las áreas de logística, compras y finanzas.

Un aspecto fundamental es, considerar dentro del indicador el perfil de puesto, en este caso se recomienda establecer el indicador sobre los Gerentes y/o Administradores de los puntos de venta y las áreas en mención. El indicador clave debe mostrar la edad y el nivel de educación de los empleados para identificar la necesidad de capacitación. Véase ficha del indicador propuesto a continuación.

Tabla 22: Ficha del indicador de la perspectiva del aprendizaje – necesidad de entrenamiento

Ficha del Indicador	
Nombre del indicador	Análisis sobre el nivel de educación y la edad
Fórmula de cálculo	Detallar la edad promedio, educación universitaria o educación pre-universitaria por cada uno de los formatos (descuentos, bodegas, supermercados e hipermercados), oficinas centrales (compras, finanzas y logística).
Responsable	Gerente de Recursos Humanos
Frecuencia de medición	Mensual
Base	Educación Pre-universitaria 55% Universitaria 45%, edad promedio entre 35-50
Meta	Educación universitaria 90% / Pre-universitaria 10%, edad entre 25-50
Tendencia	Amarillo
Semáforo	
Rojo	Indicador =<50% Universitarios (edad 35-50)
Amarillo	Indicador =>70% Universitarios (edad 30-50)
Verde	Indicador =>90% Universitarios (edad 25-50)

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3.2 Otros indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

A continuación se detallan otros indicadores de la satisfacción del cliente.

a) Porcentaje de empleados que trabajan en los puntos de venta

Este tiene como objetivo obtener la información sobre cuantas personas laboran en los puntos de venta de las empresas en el sector formal de venta al detalle.

Procedimiento de cálculo: Total de empleados en que laborar en las tiendas / total de empleados que trabajan en la empresa.

Unidad: %

Fuente de información: Vicepresidencia de recursos humanos.

Valor de actualidad: 82%

Meta: Mantener un porcentaje entre (80% - 85%) de empleados que laborar en el punto de venta, para tomar las decisiones estratégicas más acertadas para optimizar las ventas.

Frecuencia de análisis: Mensual.

b) Cantidad de empleados activos

Esta métrica específica ayuda a examinar la gestión de cada vicepresidencia o unidad de negocio, en función a la cantidad de empleados que laboran en las distintas áreas.

Procedimiento de cálculo: Total de empleados que laboran en cada unidad de negocio y vicepresidencia.

Unidad: Cantidad de empleados

Fuente de información: Vicepresidencia de recursos humanos.

Valor de actualidad: 8.9 Miles de empleados

Meta: Mantener un 80% de los empleados en los puntos de venta.

Frecuencia de análisis: Mensual.

c) Comparación con un mercado similar

Comparar la cantidad de empleados con un mercado similar tiene como objetivo analizar los resultados obtenidos y tomar decisiones estratégicas más precisas; como saber, si el incremento de ventas se encuentra condicionado al total de empleados en los puntos de venta.

Procedimiento de cálculo: Total de empleados gerentes que laboran en los puntos de venta en el mercado local, con el detalle por formato (descuento, bodegas, supermercados e hipermercados), y total de empleados gerentes que trabajan para los puntos de venta por formato, en un mercado formal similar.

Unidad: Cantidad de empleados gerentes en los puntos de venta.

Fuente de información: Vicepresidencia de recursos humanos.

Valor de actualidad: 65 Gerentes (78%) que laboran en los puntos de venta.

Meta: Mantener un 80% de los empleados gerentes en los puntos de venta.

Frecuencia de análisis: Mensual.

d) Atraer y retener a los colaboradores – horas de capacitación por persona

Sirve para determinar el aumento del conocimiento de los empleados en cuanto a horas de capacitación por colaborador.

Procedimiento de cálculo: Estadística de horas de capacitación por empleado.

Unidad: Horas

Fuente de información: Vicepresidencia de recursos humanos.

Valor de actualidad: 30 horas por empleado

Meta: Aumentar 10 horas, para obtener un promedio de 40 horas de capacitación por empleado.

Frecuencia de análisis: Anual.

e) Mantenimiento y fortalecimiento del clima organizacional- satisfacción laboral

Determina el grado de satisfacción que tienen los empleados de la empresa.

Procedimiento de cálculo: Resultado de la encuesta de satisfacción laboral.

Unidad: %

Fuente de información: Encuesta de opinión de asociados.

Valor de actualidad: 80% en promedio por área de trabajo

Meta: Aumentar en 10 puntos porcentuales en los siguientes 5 años. Es decir 90% de satisfacción laboral, en promedio por área de trabajo.

Frecuencia de análisis: Anual.

5.2.4 Propuesta de indicadores claves de desempeño para la perspectiva de los procesos internos

Analiza la adecuación de la operativa interna de las empresas en el sector formal de venta al detalle, se proponen los siguientes indicadores.

5.2.4.1 Nivel de servicio de los proveedores

El indicador determinado es la razón entre la cantidad de entrega a tiempo y la cantidad de entrega total, multiplicado por cien.

Es recomendable utilizar sistemas y/o hojas electrónicas, debido a la gran cantidad de proveedores que maneja la empresa en el sector formal de venta al detalle. En

este indicador deben analizarse a nivel de propuesta de valor; es decir, (descuentos, bodegas, supermercados e hipermercados).

A continuación se presenta la ficha técnica para el indicador de nivel de servicio de los proveedores.

Tabla 23: Ficha del indicador de desempeño – nivel de servicio de los proveedores

Ficha del Indicador	
Nombre del indicador	Nivel de servicio de los proveedores
Fórmula de cálculo	$(\text{Cantidad de entrega a tiempo del proveedor} / \text{Cantidad de entrega total del proveedor}) \times 100$
Responsable	Gerente de Logística
Frecuencia de medición	Semanal
Base	
Meta	95%
Tendencia	Verde
Semáforo	
Rojo	Indicador $\leq 90\%$
Amarillo	Indicador $\leq 95\%$
Verde	Indicador $\leq 100\%$

Fuente: Elaboración propia.

5.2.4.2 Otros indicadores de desempeño en la perspectiva de procesos internos

Otros indicadores importantes en la perspectiva de procesos internos en las empresas del sector formal de venta al detalle, se detallan a continuación.

a) Nivel óptimo de existencias

La optimización del inventario como anticipación a la demanda futura, que mide el nivel y la tendencia del inventario en forma semanal, mensual, etc.

Procedimiento de cálculo: Total inventarios (existencias) por formato (descuentos, bodegas, supermercados e hipermercados)

Unidad: Cantidad en Millones de Quetzales.

Fuente de información: Vicepresidencia de Finanzas /Contraloría.

Valor de actualidad: Descuentos Q183M, bodegas Q139M, supermercados Q163M, hipermercados Q222M, un promedio de Q177M.

Meta: Mantener los niveles actuales de inventario, los cuales son adecuados a la empresa.

Frecuencia de análisis: Mensual.

b) Monitoreo de ventas, utilidad y margen con respecto al plan

Ayudan a los procesos internos a monitorear la ejecución de las ventas, utilidad y monitoreo del margen con respecto al plan por cada propuesta de valor (descuento, bodegas, supermercados e hipermercados).

Procedimiento de cálculo: Total de ventas, utilidad y % de margen (según el plan), y total de ventas, utilidad y % de margen (Real)

Unidad: Cantidad en Millones de Quetzales.

Fuente de información: Vicepresidencia de Finanzas /Contraloría.

Valor de actualidad: Ventas variable, margen bruto 20%

Meta: Aumento de diez puntos porcentuales, anualmente para las ventas con respecto al plan de ventas del año anterior. Adicional, un incremento anual de un punto porcentual en el % de margen, en los siguientes 5 años, con respecto al año anterior.

Frecuencia de análisis: Mensual.

c) Productos nuevos

Este indicador, lleva el control de nuevos productos comercializados, con el fin de ofrecer innovación a los clientes.

Procedimiento de cálculo: Número de nuevos productos comercializados.

Unidad: Total de nuevos productos.

Fuente de información: Reporte de comercialización de nuevos productos.

Valor de actualidad: Variable.

Meta: Se espera comercializar 50 nuevos productos por año.

Frecuencia de análisis: Trimestral.

d) Número de reclamos

Mide el número de reclamos formales, realizados por los clientes en los puntos de venta, por lo insatisfechos de su compra.

Procedimiento de cálculo: Número de reclamos formales, realizados por los clientes en el punto de venta en los últimos 12 meses por insatisfechos con la adquisición de los productos.

Unidad: Total de reclamos.

Fuente de información: Base de datos de reclamos formalmente realizados por clientes insatisfechos en sus compras.

Valor de actualidad: Variable, en función a las áreas o departamentos y por unidades de negocio (Formatos: Descuentos, bodegas, supermercados e hipermercados).

Meta: Se espera reducir en el primer año un 20% la cantidad de reclamos, posteriormente un 25% en el segundo y tercer año. Para un total de 30% en el cuarto y quinto año.

Frecuencia de análisis: Mensual.

5.3 Propuesta del cuadro de mando integral, modelo de seguimiento y control en el sector formal de venta al detalle

Desarrollar los cuadros de mando de las unidades de negocio requiere como primer punto elaborar el cuadro de mando corporativo; para luego, ser utilizado como base o plantilla por las unidades de negocio dentro de la empresa.

Al obtener los objetivos estratégicos y sus indicadores claves de desempeño alineados a la visión, misión, valores y estrategias de la empresa en el sector formal de venta al detalle, es momento de generar la matriz de cuadro de mando integral, el cual se forma de varias columnas con los conceptos siguientes:

- a. Perspectivas basadas en los principios del cuadro de mando integral
- b. Objetivos definidos, lo que se quiere conseguir o hacer, la finalidad.
- c. Indicador clave de desempeño, métricas y meta a lograr, lo que se requiere alcanzar en cada área o unidad de negocio.
- d. El peso en % por cada objetivo.

- e. Meta, los resultados a obtener o que se pretenden alcanzar.
- f. Indicador visual que puede ser un % o un color.
- g. Los planes de acción estratégicos para lograrlo.

Véase a continuación el cuadro de mando integral corporativo para el sector económico de venta al detalle.

Tabla 24: Matriz de cuadro de mando integral en el sector formal de venta al detalle

Perspectiva	Objetivo Definido	Métrica	Meta a lograr	%	Resultado esperado	Indicador visual del resultado	Plan de acción/ estratégico
Financiera	Lograr una rotación de los inventarios adecuada al sector económico de venta al detalle en el mercado local.	<p>Rotación de inventarios</p> <p>Otros indicadores sugeridos</p> <p>a) Aumento de la rentabilidad</p> <p>b) Margen bruto</p> <p>c) Margen de utilidad neta</p> <p>d) Rendimiento sobre capital</p> <p>e) Nivel de endeudamiento</p> <p>f) Incremento de ventas</p> <p>g) Optimización de costos</p>	<p>Promedio: 0.98 y/o 34.5 días</p> <p>1.59 y/o 19 días</p> <p>0.86 y/o 35 días</p> <p>0.78 y/o 39 días</p> <p>0.69 y/o 45 días</p>	25%	<p>Índices de rotación iguales o menores a la meta, para cada uno de los formatos:</p> <p>a. Descuentos</p> <p>b. Bodegas</p> <p>c. Supermercados</p> <p>d. Hipermercados</p>	100%	<p>a. Información en tiempo real de los niveles de inventario.</p> <p>b. Monitoreo, seguimiento semanal y mensual.</p>

Perspectiva	Objetivo Definido	Métrica	Meta a lograr	%	Resultado esperado	Indicador visual del resultado	Plan de acción/ estratégico
Cliente	Incrementar la satisfacción del cliente y/o consumidor final en el sector económico de venta al detalle.	<p>Indicador de la satisfacción del cliente</p> <p>Otros indicadores sugeridos</p> <p>a) Antigüedad de clientes</p> <p>b) Conocimiento del sector formal de venta al detalle</p> <p>c) Percepción de los productos en relación a otras alternativas</p> <p>d) Frecuencia de uso de los productos</p> <p>e) Grado de satisfacción en cuanto a la calidad del servicio</p> <p>f) Importancia que tiene para el cliente el servicio post-venta</p>	85% de Satisfacción	25%	Satisfacción total de 85%	100%	<p>a. Nutrir la cultura de servicio al cliente.</p> <p>b. Continuar con la calidad de los productos.</p> <p>c. Precios bajos todos los días.</p> <p>d. Incrementar la publicidad a nivel de internet y medios de radio y televisión.</p> <p>e. Continuar con los programas de calidad del producto, servicio post-venta y la relación calidad-precio.</p>

Perspectiva	Objetivo Definido	Métrica	Meta a lograr	%	Resultado esperado	Indicador visual del resultado	Plan de acción/ estratégico
Aprendizaje y crecimiento	Determinar el perfil actual de los asociados en el sector económico de venta al detalle local, la edad y escolaridad, comparado con un mercado similar para determinar que existe una necesidad de capacitación.	<p>Indicador de nivel de educación y edad de los empleados</p> <p>Otros indicadores sugeridos</p> <p>a) Porcentaje de empleados que trabajan en los puntos de venta</p> <p>b) Cantidad de empleados activos</p> <p>c) Comparación con un mercado similar</p> <p>d) Horas de capacitación por persona</p> <p>e) Satisfacción laboral</p>	80% de los Gerentes de puntos de venta	25%	Todos los Gerentes y Administradores deben estar capacitados con el servicio y satisfacción al cliente y los procesos logísticos que le son aplicables.	100%	<p>a. Capacitación constante a los empleados.</p> <p>b. Cuidado del empleado para que este cuide al cliente.</p> <p>c. Seleccionar al mejor personal del mercado.</p>

Perspectiva	Objetivo Definido	Métrica	Meta a lograr	%	Resultado esperado	Indicador visual del resultado	Plan de acción/ estratégico
Procesos internos	Cumplir con el 80% de los procesos logísticos relacionados con la interacción con clientes y proveedores, así como optimización de los flujos de efectivo, a través de implementar esta herramienta de control.	Indicador de nivel de servicio de los proveedores Otros indicadores sugeridos a) Nivel óptimo de existencias b) Monitoreo de ventas, utilidad y margen con respecto al plan c) Productos nuevos d) Número de reclamos	95% de nivel de servicio de los proveedores. Aumento 10% anualmente para las ventas con respecto al año anterior. Incremento anual de 1% de margen, en los siguientes 5 años, con respecto al año anterior. Niveles adecuados de existencias.	25%	El porcentaje de la meta por proveedor y su participación por formato de negocio Alcance del plan, monitoreo mensual por formato (Descuentos, Bodegas, Supermercados e Hipermercados), % de crecimiento, diferencia con el plan, resumen por división y por departamento Alcance del plan establecido	100%	a. Negociar con los proveedores los costos más bajos. b. Sistemas que permiten dar trazabilidad a las mercaderías a través de toda la cadena. c. Una cadena de suministro bien ejecutada, reduce los costos logísticos. d. operaciones internas eficientes, utilización de lo último en tecnología.

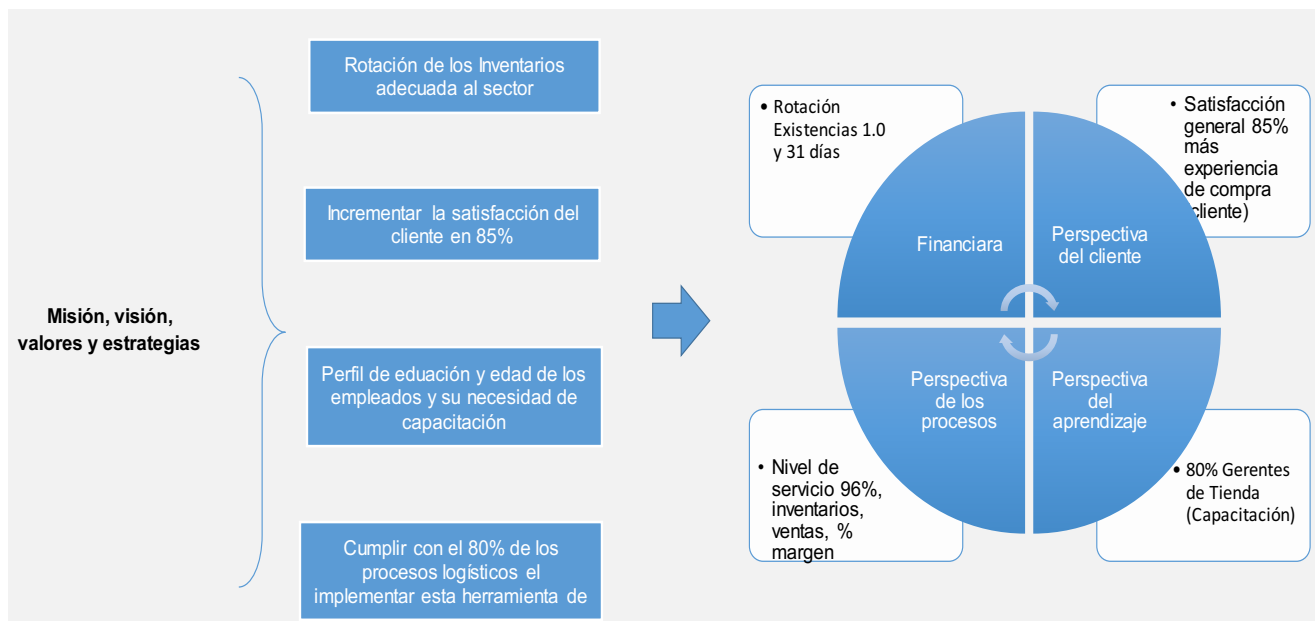
Fuente: Elaboración propia.

5.3.1 Revisión de los cuadros de mando de las unidades de negocio y comunicación a las áreas

El director general y el equipo ejecutivo, revisan los cuadros de mando de las unidades individuales de negocios. En esta etapa se puede identificar en la unidad de negocio, situaciones que no estaban incluidos en la estrategia inicial corporativa; por tanto, puede actualizarse el cuadro de mando integral corporativo. Cuando los equipos de gestión, ya se encuentran cómodos con el enfoque estratégico, el cuadro de mando se comunica a toda la empresa en el sector formal de venta al detalle.

En resumen, los objetivos e indicadores mínimos alineados a la estrategia en cada perspectiva del cuadro de mando integral, que deben cumplir las unidades de negocio, se presentan a continuación.

Gráfica 15: Resumen del cuadro de mando integral en las unidades de negocio



Fuente: Elaboración propia.

Luego de la aprobación corporativa, existen revisiones mensuales y trimestrales por cada cuadro de mando integral por unidad de negocio, los cuales se centran en los temas estratégicos. Se realiza una revisión anual para identificar los cambios posibles.

5.3.2 Actualización del plan y el presupuesto de largo alcance

Se establecen los objetivos a cinco años para cada uno de los indicadores claves de desempeño. Se identifican y se obtienen los fondos para las inversiones necesarias para alcanzar estos objetivos. El primer año del plan de cinco años se convierte en el presupuesto anual.

CONCLUSIONES

1. Los resultados de la investigación realizada permitieron comprobar la hipótesis formulada, con respecto a que la propuesta de indicadores claves de desempeño en el sector formal de venta al detalle del municipio de Guatemala, con base en principios del cuadro de mando integral, permiten la medición del grado de eficiencia en las perspectivas: financiera, clientes, aprendizaje y crecimiento, y procesos internos; la definición de niveles de responsabilidad, frecuencia de medición, metas, alertas; y, en general apoyan la optimización de los procesos logísticos, financieros, el nivel de satisfacción al cliente, aprendizaje y crecimiento; así como la alineación de la gestión con objetivos estratégicos, para apoyar el seguimiento y control, y el plan de acción estratégico.
2. El análisis de las perspectivas, financiera, de clientes, aprendizaje y crecimiento, y procesos internos, del cuadro de mando integral, aportó la base para la definición de indicadores claves de desempeño. En la perspectiva financiera para los formatos y estructuras comerciales de: Descuentos, bodegas, supermercados e hipermercados; en la perspectiva de clientes, para medir el nivel de satisfacción, en tiempo, productos, servicio, calidad, frecuencia, entre otros; en aprendizaje y crecimiento, nivel de educación, edad, perfil; y, en procesos internos, proveedores, compras, niveles de existencias, monitoreo.
3. La alineación de los indicadores claves de desempeño, con objetivos estratégicos y vinculación con su perspectiva, permitió definir niveles de responsabilidad, frecuencia de medición, base, meta, y alertas para advertir desviaciones importantes. En el caso del indicador de rotación de inventarios una base de 34.5 días, con una meta de reducirlo a 25 días con una frecuencia de medición semanal; el indicador de satisfacción al cliente, tiene una base de 75% de satisfacción, con una meta de 85% y una frecuencia

mensual; en aprendizaje y crecimiento el nivel de educación y edad, tiene una base de educación pre-universitaria de 55%, universitaria 45%, con edad promedio entre 35-50 años, con metas de educación universitaria de 90%; en procesos, el nivel de servicio de los proveedores tiene una meta de 95%.

4. La propuesta de seguimiento y control, con base en el cuadro de mando integral, incluyó la elaboración de una matriz para apoyar el plan de acción estratégico, que incluye perspectivas, objetivo definido, métrica, meta, resultado esperado y el plan para lograrlo.

RECOMENDACIONES

1. Los resultados favorables de la investigación realizada, permiten sugerir la implementación de la propuesta de indicadores claves de desempeño en el sector formal de venta al detalle del municipio de Guatemala, con base en principios del cuadro de mando integral, en vista de que su uso facilita la medición del grado de eficiencia financiera, satisfacción al cliente, aprendizaje y crecimiento, y procesos logísticos; asimismo, apoyan la alineación de la gestión con objetivos estratégicos, el seguimiento y control, y la puesta en marcha del plan de acción estratégico.
2. Luego de la implementación de los indicadores claves de desempeño, es importante el adecuado seguimiento y monitoreo de los mecanismos de obtención de la información para el cálculo de los indicadores, la evaluación de los resultados, alertas, para realizar los ajustes, si fuera necesario, o incluso agregar indicadores a las diferentes perspectivas.
3. Aplicar la matriz de cuadro de integral, para guiar el proceso de medición de la gestión en el sector formal de venta al detalle, los objetivos definidos, resultados esperados, en las diferentes unidades de negocio y para la adecuada comunicación a los niveles de responsabilidad definidos, para que tomen las acciones correctivas en caso necesario.
4. Realizar la actualización periódica del plan de acción estratégico y los objetivos de largo plazo, para apoyar políticas de mejoramiento constante, en el caso de que se alcancen las metas propuestas, para establecer nuevas metas de acuerdo con la visión y misión, estratégicas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agudelo, A. M. (2011). El Balanced Scorecard como sistema de control y su aplicación como herramienta de evaluación en el ambiente bibliotecario.
2. Besley, S., & Brigham, E. (2009). Fundamentos de Administración. Financiera. México. Cengage Learning. Décimo cuarta edición.
3. Bodie, Z., & Merton, R. C. (1999). Finanzas. México. Pearson Educación.
4. Casto, O. A. (2004). Introducción a las finanzas. México. McGraw Hill.
5. Chávez, J. H. y Torres-Rabello (2012). Supply Chain Management. Chile. RiL editores. Segunda edición.
6. Errasti, A. (2012). Gestión de compras en la empresa. España. Editorial Pirámide.
7. Flores Bañuelos, M. A. (2009). Fundamentos y principios de las finanzas corporativas. México.
8. Forbes. (2011). Revista. Obtenido de Business: www.forbes.com
9. Granada, J. I. (2008). Gestión Logística Integral. Colombia. Fundación de Estudios Superiores.
10. Gérard, C. R., & Irene, G. S. (2006). IDEAS. Observatorio de Corporaciones Transnacionales. España
11. Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia. Harvard Business. Segunda edición.
12. Llorca, J. (2016). Claves del Retail. Visión 2013-2015. Madrid.

13. López Lubián, F. L. y García Estévez, P. (2009). Finanzas en el mundo corporativo: un enfoque práctico. México. McGraw-Hill.
14. Marín-Andino, R. M. (2006). Cadena de suministro (SCM). Escuela de Negocios EOI. España.
15. Martínez Pedros, D. y Milla Gutiérrez, A. (2012). Introducción al cuadro de mando integral. Madrid. Editorial Díaz de Santos.
16. Ponce, E., & Prida, B. (2004). Logística de aprovisionamientos, para la integración de la cadena de suministro. Madrid. Prentice Hall.
17. Puga Muñoz, M. (2009). Fundamentos de Finanzas. Santiago de Chile. Universidad Arturo Prat.
18. Sampieri Hernández, C.F. (2014). Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill Interamericana.
19. Ross, S. A.; Westerfield, R. W.; y, Jaffe, J. F. (2012). Finanzas Corporativas. México. McGraw Hill. Novena edición.
20. Somo. (2004). The challenge or the role of supermarkets for sustainable agricultura and trade related issues. Holanda.
21. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2009). Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias. 13p.
22. Urrea Arbeláez, J.; Jiménez Rincón, A. A.; y, Escobar Santander, N. (2004). Aplicación del cuadro de mando integral en proyectos. Revista Universidad Eafit. Vol. 40. No. 133.
23. Villegas, D. B. (2009). La implementación del cuadro de mando integral (BSC), como herramienta Administrativa y metodología de Construcción de la

estrategia, contribuye al alineamiento organizacional y a la Implementación de una Cultura Organizacional en la Alcaldía municipal de Villamontes. Argentina. Universidad NUR.

24. Walmex, I. F. (2013). Walmart de México y Centroamérica. Obtenido de www.walmartmexicoycam.com
25. Walmex. (2016). Walmart de México & Centroamérica. Obtenido de www.walmartmexico.com.mx
26. Zipkin, P. H. (2002). Foundations of inventory management. New York. Irwin-McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta de satisfacción del cliente

Objetivo específico

Incrementar la satisfacción del cliente y/o consumidor final en la industria de venta al detalle a un 85%.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos de la industria de Venta al detalle?
 - -Menos de un mes
 - -De uno a tres meses
 - Entre seis meses y un año
 - Entre uno y tres años
 - Más de tres años
 - Nunca los he utilizado

2. ¿Cómo conoce la industria de venta al detalle?
 - TV
 - Radio
 - Internet
 - Prensa o revistas
 - Amigos, colegios o contactos
 - No la conozco
 - Otros_____

3. ¿Con qué frecuencia utiliza los productos y servicios?
 - Una o más veces a la semana
 - Dos o tres meses al mes
 - Una vez al mes
 - Menos de una vez al mes
 - Nunca los he utilizado
 - Otros_____

4. ¿Por favor indique su grado de satisfacción general con la industria de venta al detalle, de la escala de 1-10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho?

5. ¿En comparación con otras alternativas de tipo de producto/servicio, estos son?
 - Mucho mejor
 - Algo mejor

- Más o menos igual
 - Algo peor
 - Mucho peor
 - No lo se
6. ¿Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de la industria de venta al detalle?
- Calidad del servicio
 - Servicio post venta
 - Relación calidad-precio
 - Orientada a satisfacer el cliente
 - Buena calidad
 - Bien organizada
7. ¿Y ahora valore del 1 al 10 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos?
- Calidad del servicio
 - Servicio post venta
 - Relación calidad-precio
 - Orientada a satisfacer el cliente
 - Buena calidad
 - Bien organizada
8. Ha recomendado la industria de venta al detalle a otras personas que no consumen en este mercado
- SI
 - No
9. ¿Comprará o utilizará usted los productos/servicios de la industria de venta al detalle de nuevo?
- Seguro que si
 - Probablemente si
 - Puede que sí o puede que no
 - Probablemente no
 - Seguro que no
10. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decir de la industria de venta al detalle sobre el servicio que proporciona?
-

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Razón de rotación de inventarios	16
Tabla 2: Indicador de semanas de inventario	32
Tabla 3: Fórmula del margen bruto sobre la inversión del inventario	33
Tabla 4: Determinación del universo de clientes para la perspectiva de satisfacción del cliente	51
Tabla 5: Cálculo rotación de inventarios, formato Descuento	54
Tabla 6: Cálculo rotación de inventarios, formato Bodegas	55
Tabla 7: Cálculo rotación de inventarios, formato Supermercados	56
Tabla 8: Cálculo rotación de inventarios, formato Hipermercados	57
Tabla 9: Índice de días de rotación de inventarios en Centroamérica	58
Tabla 10: Frecuencia de uso de los servicios en el sector formal de venta al detalle	61
Tabla 11: Conocimiento del sector formal de venta al detalle	62
Tabla 12: Grado de satisfacción general del cliente en el uso de los servicios del sector formal de venta al detalle	63
Tabla 13: Nivel de satisfacción del cliente por atributo en el sector formal de venta al detalle	65
Tabla 14: Grado de satisfacción por atributos desde la perspectiva para el cliente en el sector formal de venta al detalle	67
Tabla 15: Total de empleados en el sector formal de venta al detalle	73

Tabla 16: Gerencias a nivel de unidades de negocio	74
Tabla 17: Nivel de educación y edad de los gerentes en el sector formal de venta al detalle	75
Tabla 18: Nivel de servicio de un proveedor	78
Tabla 19: Perspectivas básicas del cuadro de mando integral	90
Tabla 20: Propuesta de Indicador de Rotación de Inventarios	93
Tabla 21: Propuesta de indicador de satisfacción al cliente	98
Tabla 22: Ficha del indicador de la perspectiva del aprendizaje – necesidad de entrenamiento	103
Tabla 23: Ficha del indicador de desempeño – nivel de servicio de los proveedores	107
Tabla 24: Matriz de cuadro de mando integral en el sector formal de venta al detalle	112

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Estado de posición financiera simple	13
Gráfica 2: Razones para analizar información financiera.....	15
Gráfica 3: Cadena de suministro en el sector económico de venta al detalle.....	23
Gráfica 4: Cadena de suministro con enfoque de empuje	24
Gráfica 5: Cadena de suministro enfoque de atracción	25
Gráfica 6: Indicadores claves de desempeño de la cadena de suministro en el sector económico de venta al detalle	28
Gráfica 7: Comparación de los clientes de los productos y servicios del sector económico de venta al detalle, con otras alternativas.....	64
Gráfica 8: Tendencia de los clientes sobre la importancia de los productos y servicios del sector formal de venta al detalle.....	68
Gráfica 9: Clientes comprarán o utilizarán de nuevo los servicios del sector	69
Gráfica 10: Indicador clave de desempeño de las existencias	79
Gráfica 11: Monitoreo de ventas, utilidad y % de margen con respecto al plan, Hipermercados	80
Gráfica 12: Perspectivas del cuadro de mando integral alineadas a la visión y estrategia.....	84
Gráfica 13: Mapa estratégico	87
Gráfica 14: Objetivos de orden inferior desarrollados a partir de los de orden superior	88
Gráfica 15: Resumen del cuadro de mando integral en las unidades de negocio.....	117