



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN PLAN COMERCIAL BASADO EN LA METODOLOGÍA
DE MAPAS ESTRATÉGICOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA AL DETALLE
DE ROPA MASCULINA**

Francisco José Salguero Zuleta

Asesorado por la M.A. Inga. Ana Laura Salguero Furlán

Guatemala, octubre de 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN PLAN COMERCIAL BASADO EN LA METODOLOGÍA
DE MAPAS ESTRATÉGICOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA AL DETALLE
DE ROPA MASCULINA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

FRANCISCO JOSÉ SALGUERO ZULETA

ASESORADO POR LA M.A. INGA. ANA LAURA SALGUERO FURLÁN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO MECÁNICO INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martinez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Luis Diego Aguilar Ralón
VOCAL V	Br. Christian Daniel Estrada Santizo
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Priscila Yohana Sandoval Barrios
EXAMINADOR	Ing. Julio Oswaldo Rojas Argueta
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de León
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: DISEÑO DE UN PLAN COMERCIAL BASADO EN LA METODOLOGÍA DE MAPAS ESTRATÉGICOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA AL DETALLE DE ROPA MASCULINA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 12 de enero de 2019.



Francisco José Salguero Zuleta

Ref. AGS-MGIPP-024-2019

Guatemala, 31 de mayo de 2019.

Director:

Cesar Ernesto Urquizú Rodas
Escuela de **Ingeniería Mecánica Industrial**
Su despacho. -

Distinguido Director:

Reciba un atento y cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado los cursos aprobados del primer año y el Diseño de Investigación del estudiante **Francisco José Salguero Zuleta** carné número **201020469**, quien optó la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la **Maestría en Artes en Gestión Industrial**.

Y si habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Decimo, Inciso 10.2, del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular, atentamente,

Ana Laura Salguero Furlán

Ingeniera Química

Col. 1810

Maestra. Inga. Ana Laura Salguero Furlán
Asesor(a)

"Id y Enseñad a Todos"

Doctora Inga. Alba Maritza Guerrero S.
Coordinadora de Área
Gestión de Servicios

Maestro Ing. Edgar Darío Álvarez Cott
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería



No. de Asesoramiento registrado en EEP. 1

Cc archivo/L.Z.L.A.

RESOLUCIÓN DE JUNTA DIRECTIVA: Proceso de Graduación aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Decimo, Inciso 10.2, del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.DIR.EMI.148.019

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación en la modalidad Estudios de Postgrado titulado **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN PLAN COMERCIAL BASADO EN LA METODOLOGÍA DE MAPAS ESTRATÉGICOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA AL DETALLE DE ROPA MASCULINA**, presentado por el estudiante universitario **Francisco José Salguero Zuleta**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Cesar Ernesto Urquizu Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, octubre de 2019.

/mgp

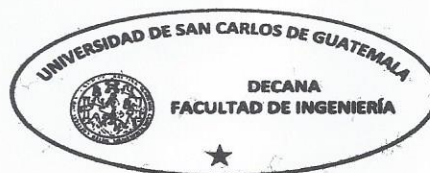


La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN PLAN COMERCIAL BASADO EN LA METODOLOGÍA DE MAPAS ESTRATÉGICOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA AL DETALLE DE ROPA MASCULINA**, presentado por el estudiante universitario: **Francisco José Salguero Zuleta**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
Decana

Guatemala, Octubre de 2019



ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** El dador de toda sabiduría y todo don perfecto, que ha sido mi apoyo, mi aliento, mi amigo, mi maestro, que me ha dado las fuerzas para alcanzar este triunfo que es de Él.
- Mi padre** Arnoldo Salguero (q. e. p. d), con quien solo pude vivir 14 años, pero me transmitió su sabiduría, sus consejos, sus sueños y sobre todo el temor a Dios.
- Mi madre** Elizabeth de Salguero, por ser mi apoyo, aliento, pilar en mi carrera y por ser una motivación para mí.
- Mi hermana** Ruth Elizabeth Salguero Zuleta, por apoyarme en todo y ser una motivación para mí.
- Mis tíos Zuleta** A todos mis tíos y tías que me han apoyado, que siempre han estado pendientes de mí y siempre me han tenido en sus oraciones.
- Mi abuela** Laura Salguero (q. e. p. d), por apoyarme, aconsejarme y quererme tanto. Además, darme un abrazo y estar pendiente de mí.

Mi tía

Ruth Leonardo, por siempre apoyarme,
aconsejarme y por estar ahí siempre para
escucharme.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser mi casa de estudios, donde aprendí académicamente, así como lecciones de vida.
Facultad de Ingeniería	Por ser la Facultad que me abrió las puertas del saber.
Mis amigos de la Facultad y de la vida	Por apoyarme y siempre estar pendientes de mi desarrollo profesional.
Mi asesor	M.A. Inga. Ana Laura Salguero Furlán, por haberme guiado durante el trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XV
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
4. JUSTIFICACIÓN	13
5. OBJETIVOS	15
6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN.....	17
7. MARCO TEÓRICO.....	19
7.1 La venta al detalle o retail.....	19
7.2 Características de la venta al detalle	20
7.3 Objetivo del Cuadro de Mando Integral (CMI)	20
7.4 Antecedentes del tablero de control	20
7.4.1 Tablero de control directivo.....	21
7.5 Cuadro de mando integral	21
7.5.1 Mapas estratégicos.....	23

	7.5.2	La importancia de los mapas estratégicos	23
7.6		El tablero de control	24
	7.6.1	Tablero de control o comando.....	25
	7.6.2	Tablero de control operativo.....	28
	7.6.3	Tablero de control estratégico.....	28
7.7		Los tableros como herramienta de diagnóstico.....	29
7.8		Beneficios de un tablero de control	30
7.9		La Importancia de los tableros de control.....	32
7.10		Características que debe reunir un indicador	35
7.11		Formulación de los indicadores.....	35
7.12		Mediciones que se pueden obtener con un tablero de control	35
7.13		Mediciones importantes	36
	7.13.1	Procesos clave y de apoyo.....	37
7.14		Preguntas que se hacen al efectuar una medición.....	37
7.15		Alineamiento vertical y horizontal	38
7.16		Procedimiento para implementar un tablero de control	39
7.17		Indicadores en la venta al detalle	40
7.18		El monitoreo y el tablero de control como herramientas de gestión.....	41
7.19		Clasificación de los indicadores	42
7.20		Conceptos para la elaboración de indicadores.....	45
7.21		Generadores de valor.....	46
	7.21.1	Sector distribución.....	47
8.		PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS	49
9.		METODOLOGÍA	51
	9.1	Tipo de estudio.....	51

9.2	Fases del estudio.....	52
9.2.1.	Fase 1: revisión documental	52
9.2.2.	Fase 2: evaluación metodológica	52
9.2.3.	Fase 3: desarrollo de plan	53
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	55
11.	CRONOGRAMA	57
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	59
13.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Esquema de solución	18
2.	Cuadro de CMI desde cuatro perspectivas	22
3.	Tablero de control	30
4.	Cronograma	57

TABLAS

I.	Tipos de indicadores para la venta al detalle	40
II.	Cuadro de variables e indicadores	53
III.	Presupuesto de investigación	60

LISTA DE SÍMBOLOS

Simbolo	Significado
m^2	Metro Cuadrado.
Q	Quetzales.

GLOSARIO

Análisis	Examen detallado de una cosa para conocer sus características, cualidades o su estado y extraer conclusiones. Se realiza separando o considerando por separado las partes que la constituyen.
BSC	Tablero de control o <i>balance scorecard</i> .
CMI	Cuadro de mando integral.
Compañía	Conjunto de personas que forman una sociedad u organización con fines comerciales o industriales.
Consumidor	Que consume bienes y productos en una sociedad de mercado.
Cuota de mercado	Es la proporción de mercado que consume los productos o servicios de una empresa determinada. Centrándose en los productos, este porcentaje puede calcularse atendiendo a las unidades vendidas o a los ingresos generados por esas ventas.
Diagnóstico	Análisis realizado para determinar las características de un mercado, el cual permite conocer su situación actual (demanda, oferta), gustos, tendencias, precios, competencia, distribución, entre otros.

Empresa	Institución en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios.
Estrategia	Es la creación de acciones o tácticas que lleven al objetivo fundamental de incrementar las ventas y lograr una ventaja competitiva sostenible.
Fidelizar	Conseguir la fidelidad de un cliente, normalmente por medio de un buen trato, ofertas especiales, regalos, entre otros.
Gestión	Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.
Indicadores	Son manifestaciones del mercado que expresan la percepción, valoración y distinción que el cliente le atribuye a un producto o marca y que pone de manifiesto la ubicación en la catalogación que tiene en su memoria.
KPI	Acrónimo formado por las iniciales de los términos key performance indicator. La traducción válida en castellano de este concepto es: indicador clave de desempeño o indicadores de gestión. Los KPI son métricas que ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia.

Masculina	Que posee alguna cualidad que se considera propia o característica del hombre.
Matriz	Es el centro inicial y administrativo en torno al cual se han generado filiales que están distribuidas por otros lugares.
Mercado	Conjunto de actividades relacionadas con la compra y venta de mercancías y servicios.
Operativa	Conjunto de acciones coordinadas para conseguir un fin.
Paliativa	Aquello que aminora, mejora o amortigua los efectos de una situación.
Plan comercial	Es la parte del plan de negocio de una empresa o proyecto, en la que se concretan los objetivos de ventas y se especifica de qué forma se conseguirán cuantificándolos en un presupuesto.
Puntos de vista	Aquello vinculado a una empresa: una organización orientada al desarrollo de actividades con fines de lucro.
Rentabilidad	Se dice que una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable.

Retail o venta al detalle

Es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes o que entrega productos al consumidor final.

Sostenibilidad

Es aquella que crea valor económico y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.

Value driver

Representa aquellas magnitudes fundamentales en las que se analiza una empresa, varían en función del sector y sirven para comparar unas compañías con otras, es decir para ver cuáles están mejor posicionadas o su valor comercial.

Venta

Es la faceta de los negocios interesada en la búsqueda de clientes potenciales en el mercado, para informar a estos últimos acerca de las ofertas de productos y servicios y facilitar las transacciones de ventas.

Viabilidad

Es el estudio que dispone el éxito o fracaso de un proyecto a partir de una serie de datos: medio ambiente del proyecto, rentabilidad, necesidades de mercado, factibilidad, flujo de caja de la operación, haciendo un énfasis en la viabilidad financiera y de mercado.

RESUMEN

La industria de la venta al detalle de ropa masculina se caracteriza por ser muy competitiva. Cada cliente que entra a las tiendas visita la página web o le da un me gusta a una publicación en redes sociales es un cliente potencial.

Las marcas deben ofrecer a sus clientes un producto atractivo, de calidad, con precio razonable, sobre todo, de las últimas tendencias. Cada cliente potencial debe ver siempre un producto nuevo, que desee comprar y llevar a su guardarropa. Este modelo de negocio implica hacer grandes inversiones en inventario para satisfacer cualquier deseo del cliente.

Ese inventario se caracteriza porque debe ser amplio en tallas, colores y estilos, lo importante es que si a un cliente le gusta una prenda pueda llevársela. En un escenario ideal este inventario rota rápido, por lo cual las bodegas siempre están surtidas con producto fresco y de temporada; lamentablemente, esto no es así, debido a que la ropa está sujeta a gustos personales. Por ello es importante tener un modelo de gestión de inventarios que esté enfocado en tener un inventario ideal, con rápida rotación y con personal empoderado que tenga la capacidad de tomar decisiones de manera rápida y efectiva.

El presente diseño de investigación busca hacer una propuesta de gestión de inventario para una empresa que se dedica a la venta al detalle de ropa masculina, tomando como base las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral para el desarrollo de estrategias, así como buenas prácticas de los líderes de la industria. Esto con la finalidad de tener inventarios óptimos que

contribuyan al posicionamiento de la marca, la salud financiera y el cumplimiento de las metas impuestas por la dirección.

1. INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, con el avance tecnológico del Internet, la eliminación de barreras logísticas, comerciales y aduanales entre países ha abierto más oportunidades de crecimiento y acceso a otros mercados. Por tal razón las empresas nacionales deben ser más competitivas, estratégicas, innovadoras y deben cumplir con estándares de calidad y servicio más altos, con productos y servicios con mayor valor para fidelizar al cliente ante el ingreso de empresas extranjeras del mismo segmento de mercado.

Se vuelve imperativo invertir en estudios de mercado para conocer al cliente, entender sus necesidades y superar sus expectativas tanto en productos como en servicios. Esto hace necesario enfocar los planes y las estrategias tanto operativas como comerciales en la búsqueda de la satisfacción del cliente, mientras se persiguen las metas económicas y financieras dictadas por la alta dirección.

La empresa objeto de estudio ha invertido esfuerzos y recursos para ser líder en su segmento, lo cual implica tener la capacidad de reaccionar rápidamente cuando se presente cualquier cambio en el mercado. Actualmente, la empresa opera con base en las decisiones del director comercial, quien determina las acciones a tomar luego de revisar sus indicadores clave. Dichas acciones, generalmente, son a mediano plazo y no tienen un horizonte estratégico amplio.

Para contar con un plan comercial estructurado y con una visión a largo plazo es fundamental apoyarse en una metodología comprobada, como la de mapas estratégicos, que considera las cuatro perspectivas de una organización.

La propuesta del nuevo plan comercial se trabajará bajo la siguiente estructura: el capítulo uno se centrará en el estudio de la teoría de mapas estratégicos y su aplicación; el capítulo dos estará dedicado al diagnóstico y al análisis de la situación actual con entrevistas, revisión de reportes y visitas al sitio, las cuales servirán para la elaboración de una matriz de necesidades.

El capítulo tres estará dedicado a la evaluación del mercado y las mejores prácticas tanto del mismo nicho de mercado como de otras industrias. El capítulo cuatro estará dedicado al desarrollo de la propuesta de mapas estratégicos que incluyan objetivos, indicadores de desempeño, definición de metas, estrategias que sean alcanzables y realistas, en un tiempo establecido en el cual se definan responsables para cada objetivo planteado.

2. ANTECEDENTES

En el mercado tan competitivo del siglo XXI, en el cual las fronteras no son una barrera y la información es generada de manera instantánea, es necesario tener una innovación constante y reinventarse para no quedarse atrás. Corporaciones exitosamente posicionadas y líderes del mercado han desaparecido o han sucumbido ante la presión de sus competidores que sí han logrado adaptarse a los cambios.

Para la mejora continua es necesario que las empresas desarrollen y definan una estrategia corporativa y, con base en ella, definir un modelo de gestión que les permita ser competitivas y destacarse sobre sus competidores directos. Esta estrategia debe desarrollarse eficazmente en todas las operaciones y alinear a todos los colaboradores para alcanzar los objetivos planteados. Estos deben visualizarse a través de tableros o mapas de control.

General Electric desarrolló un tablero de control para hacer el seguimiento de los procesos de la empresa. A partir de ocho áreas clave de resultados, que incluían temas como rentabilidad, cuota de mercado, formación o responsabilidad pública, General Electric definía indicadores para hacer el seguimiento y controlar la consecución de objetivos, tanto a corto como a largo plazo. (Dávila, 1999, p. 35).

El hecho de que General Electric desarrollara tableros de control le permitió tener acceso a información importante, lo cual le permitía dar un seguimiento a los objetivos planteados y desarrollar estrategias. Esto confirma la necesidad de desarrollar tableros para evaluar en tiempo real la situación

actual y validar qué tan cercana está la operación a los objetivos planteados por la dirección.

En la tesis *Cuadro de mando integral en una empresa exportadora de café en Guatemala* se describe la implementación de los mapas estratégicos en la empresa Export Café S.A., en la cual la aplicación de un plan estratégico y un cuadro de mando integral como sistema de medición del avance de la planificación le brindó a la exportadora un panorama más amplio de sus operaciones comerciales a nivel mundial, minimizando el grado de incertidumbre en la toma de decisiones para evitar riesgos micro y macroeconómicos inmersos en la comercialización de café. (Chavez Orellana, 2008)

El caso expuesto en la tesis antes mencionada refiere que una empresa comercializadora de café pudo reducir el riesgo en la toma de decisiones en un producto tan variable como el café, lo cual confirma que los mapas estratégicos pueden implementarse en cualquier tipo de industria y apoyar al desarrollo de estrategias y tomar decisiones acertadas.

Además, otro hallazgo importante fue el trabajo de investigación *El caso de GIVSA y la aplicación del cuadro de mando integral a una empresa pública local*, mediante el cual la empresa municipal brinda soluciones de desarrollo económico mediante la gestión de proyectos infraestructurales (industrial y residencial) en la Municipalidad de Valverde del Camino. (Vargas y Sánchez, 2010).

Esta pequeña empresa, perteneciente a la administración local, ha querido, liderada por el gerente de la sociedad, volcarse en una política de transparencia y gestión eficaz diseñando, desarrollando e implementando para

ello un cuadro de mando integral, como herramienta de comunicación, de retroalimentación y de alineamiento de los objetivos estratégicos de la organización con los particulares de las áreas y personas implicadas.

De acuerdo a Vargas y Sanchez (2010), una empresa pequeña y de carácter estatal puede adoptar una metodología como la de cuadro de mando integral y mapas estratégicos, esto debido al impulso y compromiso del gerente de la sociedad, lo cual confirma que la dirección y las altas gerencias son las que deben impulsar y motivar la adopción de estas metodologías.

Asimismo, la investigación llamada *Cuadro de mando integral como herramienta de toma de decisiones en Heel, Laboratorios Heel España S.A.U.*, menciona la necesidad de analizar la información inter-conexa de la compañía y dotarle de inteligencia de negocio para tomar decisiones clave en la gestión de la empresa y, al finalizar la implementación de los mapas estratégicos, se obtuvo una solución global centralizada, accesible desde cualquier lugar y dispositivo; también se pudo mejorar la productividad comercial, acelerar la toma de decisiones, impulsar el área analítica dentro de la organización, mejorar los reportes operaciones y estratégicos, entre otros. (Neteris, 2016).

También expone el caso de éxito de Laboratorios Heel España, el cual al aplicar mapas estratégicos e inteligencia del negocio, logró obtener una solución global y accesible para la toma de decisiones y análisis de la información. Este caso de éxito demuestra que al aplicar tecnología a una metodología comprobada se pueden obtener grandes resultados que ayuden al negocio. (Neteris, 2016).

Igualmente, en el trabajo titulado *Diseño e implementación del cuadro de mando integral en tiendas de conveniencia -un enfoque de gestión*

administrativa-, lo más relevante es que aborda la utilidad del cuadro de mando integral como una sólida herramienta de gestión, que para su ejecución exitosa demanda de un alto compromiso de toda la organización, pero que al ser puesta en marcha logra trasladar las propuestas de valor de la organización hacia los clientes. (Mazariegos, 2011).

De acuerdo con Mazariegos (2011), para que:

Una herramienta como el cuadro de mando integral sea exitosa es necesario el compromiso de toda la organización, sin importar el trabajo realizado ni el puesto desempeñado todos los miembros de la organización son responsables de transformar la herramienta de gestión en satisfacción del cliente. (p. 45).

Conjuntamente, en la tesis *Satisfacción del cliente en una empresa retail*, se refiere que se debe medir el nivel de satisfacción de los clientes que asisten a una empresa *retail*, ya que “a partir que el cliente se siente agrado con el servicio que se le brinda es más probable que reincida en otra compra, y más aún, la recomiende con las demás personas que quizás no han visitado esa empresa” (Reyes, 2016, p. 1). Este hecho se traduce en un mayor volumen de ventas, tanto en el corto como en el largo plazo, y en mayores ganancias para la compañía. Con la idea bien planteada, está el hecho de que el aumento de las utilidades de la empresa, junto con la mejora de la satisfacción de sus clientes y la presencia de indicadores de calidad de servicio, podría ser un buen indicio de lo que sucedería con las ventas futuras de la compañía. (Reyes, 2016)

Además, Reyes (2016) también señala:

Mientras un cliente se encuentre satisfecho, esto se traduce en incremento en ventas, en el corto y largo plazo debido a la lealtad del cliente, este incremento en ventas se impulsa a través de estrategias concretas y enfocadas desde la perspectiva de clientes de los mapas estratégicos” (Reyes, 2016, p. 2).

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una empresa de venta al detalle de ropa masculina recientemente se enfrenta a una mayor competencia de empresas nacionales y extranjeras, esto debido a la apertura de nuevos mercados y la globalización que se vive en la actualidad.

Mantenerse como compañía líder y que marca tendencias es un reto que debe enfrentarse bajo un plan comercial más estratégico y con una visión a largo plazo, que considere cada uno de los procesos clave de la organización.

La ausencia de dicho plan es un riesgo que no se debe tomar, por lo cual se plantea el diseño y la elaboración de un plan comercial fundamentado en la metodología de mapas estratégicos orientados a la gestión de inventarios.

Actualmente la empresa tiene presencia en dos países del istmo centroamericano con planes de crecimiento a más países de la región. La empresa tiene una marca sólida y posicionada con un modelo de operación exitoso y rentable, hasta ahora.

A pesar de tener una estrategia definida, la empresa debe luchar contra sus competidores directos locales e internacionales, los cuales han adoptado estrategias de promociones y descuentos.

La empresa se ha mantenido firme en generar una promesa de valor al cliente. Ofrece productos vanguardistas de la más alta calidad, a precios

competitivos, crea experiencias de compra que ayudan al cliente a sentirse valorado y genera una lealtad hacia la marca.

No obstante la promesa de venta, las ventas han quedado a un 12 % por abajo del presupuesto y no se ha tenido un crecimiento en los últimos 5 años. Por ello es necesario establecer estrategias a aplicar a largo plazo, evaluadas constantemente para reaccionar al mercado, que permitan a la empresa anticiparse ante los competidores y lograr el crecimiento deseado.

Adicionalmente, es necesario realizar acciones para una mejor gestión de inventarios y garantizar un flujo de efectivo constante, que evite inventarios con una antigüedad mayor a 24 meses, ya que esto representa un costo de oportunidad por montos superiores a los 5,000 dólares anuales.

El uso de indicadores en cada uno de los ejes estratégicos de la organización permitirá la alineación de planes de acción a ejecutar para apoyar el crecimiento de la empresa, generar valor y posicionamiento de marca.

3.1. Formulación del problema

¿De qué manera se puede aplicar el cuadro de mando integral para diseñar un plan comercial orientado a la efectiva gestión de inventarios que busque la reducción del costo de oportunidad en al menos 5,000 dólares anuales en una empresa dedicada a la venta al detalle de ropa masculina?

3.2. Preguntas auxiliares de investigación

- ¿Cuál es la perspectiva de los mapas estratégicos en la cual se debe enfocar la empresa, para la correcta gestión de los inventarios?

- ¿Cuáles son las acciones a proponer en el plan comercial tomando en cuenta los logros de otras industrias de venta al detalle?
- ¿Qué indicadores de gestión de inventario serán los adecuados para sustentar el plan comercial?

3.3. Delimitación del problema

El trabajo de investigación se limitará al área comercial de una empresa guatemalteca dedicada a la venta al detalle de ropa masculina, la cual tiene sus oficinas administrativas en la zona 12 y sus tiendas de venta al detalle en los principales centros comerciales de la Ciudad de Guatemala.

El período de ejecución de la investigación fue desde el mes de junio de 2017 a abril de 2018.

3.4. Viabilidad

Debido al riesgo latente de que la empresa quede rezagada ante los competidores es necesario plantear una solución aplicando una metodología confiable que utilice adecuadamente los recursos e involucre las siguientes etapas:

- Evaluación y diagnóstico de la situación actual.
- Reunión con involucrados directos e indirectos para entender sus expectativas.
- Delimitación y establecimiento de puntos de control.
 - Tiempo del investigador y de los involucrados.

- Desarrollo del modelo de operación y documento marco de respaldo.
- Presentación y entrega de documentos e indicadores clave.

Los recursos necesarios para el desarrollo de la investigación en cuanto a la búsqueda, análisis y desarrollo de propuestas serán provistos por el investigador.

Por parte de la empresa, es necesario el involucramiento de los directores y gerentes para la revisión del plan comercial y la validación de los mapas estratégicos, para que estén alineados con las operaciones y la estrategia corporativa.

De no realizarse la investigación, la empresa continuará operando de manera reactiva, teniendo como consecuencia inventarios antiguos con montos mayores a 250,000 dólares, inversión que no genera beneficios en el tiempo esperado.

4. JUSTIFICACIÓN

Para que una empresa pueda ser competitiva es necesario que reaccione rápidamente ante el comportamiento del mercado para no perder clientes, posicionamiento y presencia de marca. Se requiere una administración efectiva de recursos y desarrollo de proyectos de calidad alineados a la visión de la empresa.

Por esta razón, en la línea de investigación de Gerencia Estratégica, en el área de cuadro de mando integral en el cual se fundamenta esta investigación, se establecen cuatro perspectivas:

- La perspectiva financiera de la cual depende la salud de la empresa.
- La perspectiva de los clientes, que es parte vital ya que es a ellos a quienes se debe la empresa.
- La perspectiva de los procesos sobre los cuales se debe gobernar la empresa.
- La perspectiva del crecimiento, capacitación y desarrollo donde deben estar involucrados todos los colaboradores de la empresa para ejecutar adecuadamente su trabajo.

Para evaluar la eficacia del plan comercial y qué tan alineado está a la estrategia, se justifica la necesidad de la elaboración de un cuadro de control de mando integral.

Este debe contar con un diseño que permita definir las áreas clave a controlar, priorizar las estrategias o actividades a medir, constituir fuentes fiables de información, así como la asignación de responsables para el cumplimiento de las metas y mejora continua.

Por lo tanto, se vuelve necesario que el plan comercial de la empresa esté fundamentado en una metodología comprobada como la de mapas estratégicos y reforzada con indicadores clave de desempeño, que puedan evaluarse rápidamente por las gerencias.

Los beneficiarios de esta investigación son la junta directiva y las gerencias. Al contar con un plan comercial estructurado y fundamentado en una metodología comprobada, podrán desarrollar y medir sus estrategias de manera constante, así como definir alertas ante situaciones indeseables y establecer una cultura de rendición de cuentas.

El interés de la junta directiva, así como de las gerencias por tener herramientas que las apoyen en su gestión, resalta más la necesidad puntual de tener una metodología concreta que brinde información operativa y financiera.

Al tener una metodología concreta, las gerencias tienen una visión general para la toma de decisiones y mayor visibilidad para inversiones que ayuden al crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

5. OBJETIVOS

5.1 General

Diseñar un plan comercial estructurado y enfocado en los mapas estratégicos, con el fin de brindar soluciones prácticas y eficientes para la correcta gestión de inventarios y lograr reducir el costo de oportunidad por montos cercanos a 5,000 dólares anuales, en una empresa dedicada a la venta al detalle de ropa masculina.

5.2 Específicos

1. Realizar un diagnóstico y evaluar la situación actual (interna) de la empresa dedicada a la venta al detalle, evaluando la perspectiva de procesos internos de los mapas estratégicos.
2. Definir las mejores prácticas comerciales de los líderes de la industria de venta al detalle que pueden ser replicadas para enfocar las acciones a plantear en el plan comercial.
3. Elaborar un plan comercial fundamentado en el CMI que incluya indicadores de valor, rotación y cobertura de inventarios.

6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

La industria de la venta al detalle de ropa para caballeros se caracteriza por tener una fuerte competencia nacional e internacional. Los competidores grandes y pequeños constantemente están realizando acciones comerciales con la finalidad de captar nuevos clientes y fidelizar los actuales.

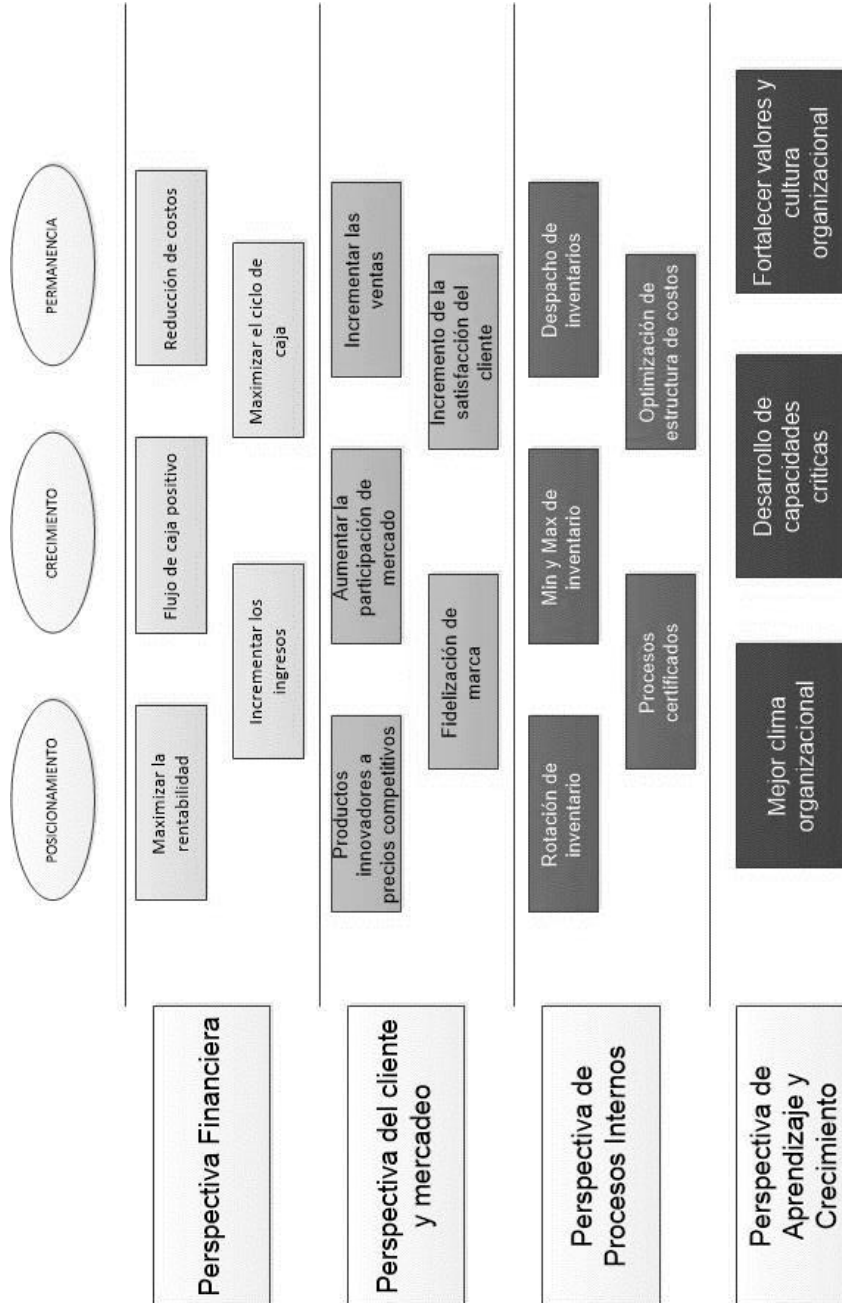
La presente investigación pretende cubrir la necesidad de una empresa que en los últimos años se ha caracterizado por trabajar de manera reactiva ante las necesidades del mercado y de los consumidores.

Esta forma de operar coloca a la empresa en una situación de riesgo, ya que las ventas no crecen, los inventarios se estancan y no se adquieren nuevos clientes debido a la ausencia de un plan comercial estratégico.

Con esta investigación se busca cubrir la necesidad de contar con un plan comercial estructurado y fundamentado en una metodología de éxito comprobada como la de mapas estratégicos, con un enfoque puntual de mejora sobre la gestión de inventarios de prendas para la venta.

La solución propuesta goza de validez técnica debido a que hay empresas con giros de negocio similares que han implementado planes comerciales fundamentados en la metodología de los mapas estratégicos. Dichas organizaciones son líderes en el mercado y gozan de salud financiera al gestionar adecuadamente sus inventarios.

Figura 1. Esquema de solución



Fuente: elaboración propia.

7. MARCO TEÓRICO

7.1. La venta al detalle o retail

El término *retail* procede del idioma inglés y se emplea para nombrar a la venta minorista. “La comercialización de productos al por menor, por lo tanto, constituye el *retail*” (Reyes, 2016, p. 1).

El concepto suele vincularse a la venta de grandes cantidades, pero a muchos compradores diferentes. De este modo se diferencia de la venta mayorista, que implica la venta de un elevado volumen de unidades a un mismo comprador.

Las cadenas que se dedican a la venta al detalle disponen de una importante estructura. Por un lado, suelen contar con almacenes, depósitos o centros de distribución donde reciben los productos que compran al por mayor.

Estos productos son enviados a los distintos locales comerciales o sucursales, que constituyen los puntos de venta a donde acude al consumidor final a comprar la mercadería. Esto supone que la gestión de la venta al detalle es una tarea compleja, que requiere articular diferentes cuestiones. En este marco la logística es esencial para el éxito de los negocios.

Si no existe una buena comunicación con los proveedores mayoristas o falla la distribución de los productos a los puntos de venta, el consumidor final tendrá problemas para realizar sus compras.

7.2. Características de la venta al detalle

- Las cadenas de tiendas poseen grandes almacenes que funcionan como centros de distribución, ubicados en puntos estratégicos para abastecer a varias de sus tiendas.
- Adquieren grandes cantidades de productos ya elaborados reduciendo los costos de compra y distribución. Obtienen así precios relativamente bajos.
- Distribución de marcas propias: se realizan convenios con productores para reducir precios.
- El negocio no solo se concentra en vender productos a precios accesibles, sino que ofrece marcas de renombre a precios más cómodos.

7.3. Objetivo del Cuadro de Mando Integral (CMI)

El objetivo del CMI es dotar a las organizaciones de métricas para medir su éxito, basándose en el principio: “no se puede controlar lo que no se puede medir” (Rodríguez, 2008, p. 20).

7.4. Antecedentes del tablero de control

Los tableros para gestión financiera aparecieron en Francia alrededor de los años sesenta con el desarrollo de los *tableau de bord*. (Gual, 2007)

Alejandro Pérez Cortés (2009) afirma que:

El tablero de control nació como una herramienta gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar un monitoreo permanente. Es una metodología para organizar la información y acrecentar el valor. Tiene la gran ventaja de no requerir grandes planes estratégicos formales para poder diseñarla”. (p. 78).

Las mediciones de desempeño son de buena ayuda para los directivos a efectos de:

- Conocer o diagnosticar un estado de situación actual
- Comunicar y alinear a la organización a los objetivos globales

Por esto es que “el tablero de control es un sistema muy útil para definir la estructura de negocio en mediciones de desempeño, con una visión amplia de la organización y para lograr comunicar e implementar la estrategia reflejada en dicho modelo” (Pérez, 2009, p. 79).

7.4.1. Tablero de control directivo

Es el que posibilita monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas clave en que se puede segmentar. Además, está orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo (Pérez, 2009).

7.5. Cuadro de mando integral

Paéz (2017) afirma que:

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de

indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. (p. 1).

Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa.

Figura 2. **Cuadro de CMI desde cuatro perspectivas**



Fuente: Paéz, F. (2019). *Cuadro de Mando Integral - CMI Gestión*. Recuperado de: <https://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>

7.5.1. Mapas estratégicos

Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la estrategia.

7.5.2. La importancia de los mapas estratégicos

Describen la estrategia de una organización y proporcionan un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Los mapas estratégicos se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del CMI. Según Dávila (1999):

- Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
- La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.
- Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.

- Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.
- La idea básica es empezar desde una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender qué debe hacerse para lograrlo.
- Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente.
- Los mapas estratégicos proporcionan el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa e identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.
- Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa.

7.6. El tablero de control

Dávila (1999) dice que “es un sistema muy útil para definir la estructura de negocio en mediciones de desempeño, con una visión de la organización y para comunicar e implementar la estrategia reflejada en dicho modelo.” (p. 36).

Además, "permite contar con un mayor conocimiento sobre la situación de la empresa o sector". (Dávila, 1999, p. 36).

La metodología comienza identificando como áreas clave a aquellos temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de la empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno. (Dávila, 1999)

7.6.1. Tablero de control o comando

Uno de los instrumentos utilizados con mayor frecuencia para monitorear programas o proyectos es el tablero de control o de comando. Tal como señala Sabaté (2009):

El tablero de comandos es un instrumento que recoge de forma sintética y sistematizada la información relevante sobre la gestión, la realización de actuaciones y el logro de objetivos de una organización, con la finalidad de ser usado por los directivos, especialmente en la toma de decisiones. Es un instrumento de gestión orientado a facilitar la acción. El soporte de esta información suele ser el departamento de tecnología e informática. (p. 10).

Asimismo, Hintze (2004) señala que:

Los tableros de control son herramientas que generan transparencia sobre ámbitos de otra manera opacos a la percepción directa. En tal sentido, no solo son instrumentos para la toma de decisiones sino también para la articulación entre los actores y la rendición de cuentas. Para ello es preciso que los tableros (o cualquier otra fuente de información que pueda

ser utilizada de tal manera) permitan llegar hasta el origen de los datos, en cuyo caso se garantiza que la información sea observable y eventualmente auditable. (p. 8).

El tablero de control es también un instrumento de comunicación en la organización. A través de este es posible hacer conocer una estrategia a todos los niveles, así como todos o algunos de los objetivos más importantes. Esta información, vital para toda institución, es distribuida con un lenguaje simple y unificado y de manera centralizada. Además de posibilitar la difusión, el tablero se puede transformar en un elemento destinado a evitar equívocos en la interpretación de los lineamientos u objetivos organizacionales.

Para que las informaciones y datos que integran los tableros cumplan con la condición de ser pertinentes para las decisiones se requieren ciertos requisitos: deben ser oportunos, no deben incluir más precisión que la necesaria para las decisiones que deben tomarse y su cantidad debe ser lo suficientemente reducida como para que sus usuarios puedan internalizarlas.

La presencia simultánea de estas características, es decir, oportunidad, imprecisión óptima, cantidad mínima indispensable y apropiada, constituyen la característica que diferencia los tableros de control de otros sistemas de información. Según Vieytes (2004):

El tablero de control condensa, en tanto instrumento de medición, las conceptualizaciones elaboradas por el programa carta compromiso y los observables definidos como expresión de las mismas. Se trata de articular definiciones conceptuales que expresan la noción de calidad aplicada a la administración pública y definiciones operacionales que permiten medirlas. (p. 25).

En general, una definición operacional de una variable permite, antes que nada, contextualizarla, decir cómo podrían ser constatadas sus variaciones en cierta situación concreta. Luego, habrá que establecer las reglas de correspondencia entre el sistema conceptual y el sistema operacional, a partir de indicadores.

El núcleo del tablero de control o comando está conformado por un conjunto de indicadores que aportan la información para la toma de decisiones. Esto se concreta en un conjunto de parámetros especialmente diseñados para obtener información específica, según objetivos predeterminados, de algún aspecto sobre el que se considera necesario o recomendable medir y evaluar.

Un indicador es una herramienta que transforma datos contenidos en registros en información cualitativa o cuantitativa significativa del grado de cumplimiento de un objetivo de gestión previamente establecido. Los indicadores son la manera en que ‘vemos’ lo que está pasando. Si están bien contruidos, los indicadores presentan de una manera mensurable, o al menos de una manera recopilable, los procesos, resultados e impactos de las acciones político – institucionales. (Amaya, 2005, p. 30).

Una primera clasificación que se puede realizar sobre los indicadores es aquella que los define como cuantitativos y cualitativos. Tal como señala Amaya los indicadores cuantitativos son la expresión de datos numéricos en el marco de sistemas de medición preseleccionados, mientras que los indicadores cualitativos son una descripción de procesos, resultados, impactos, comportamientos y actitudes. Por otra parte, Armijo (2011) menciona que:

Los indicadores pueden tener dos funciones: una primera descriptiva, que consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa y, por otro lado, una función valorativa que consiste en añadir a la información anterior un 'juicio de valor' basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado. (p. 65).

7.6.2. Tablero de control operativo

Es aquel que permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. Asimismo, debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como: finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, entre otros.

Este tablero es esencial en las áreas operativas, ya que permite tener una visualización rápida, fiable y asertiva de las operaciones, pudiendo hacer correcciones a tiempo o actuar a tiempo antes de cualquier situación indeseable (Armijo, 2011).

7.6.3. Tablero de control estratégico

Brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarse sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.

Este tablero debe ser parte de una empresa con visión a largo plazo, muchas veces los empresarios se enfocan en lo urgente y descuidan lo importante, la importancia de este tablero radica en que permite tener un

horizonte a largo plazo y saber qué medidas o acciones deben ejecutarse para alcanzarlo (Armijo, 2011).

7.7. Los tableros como herramienta de diagnóstico

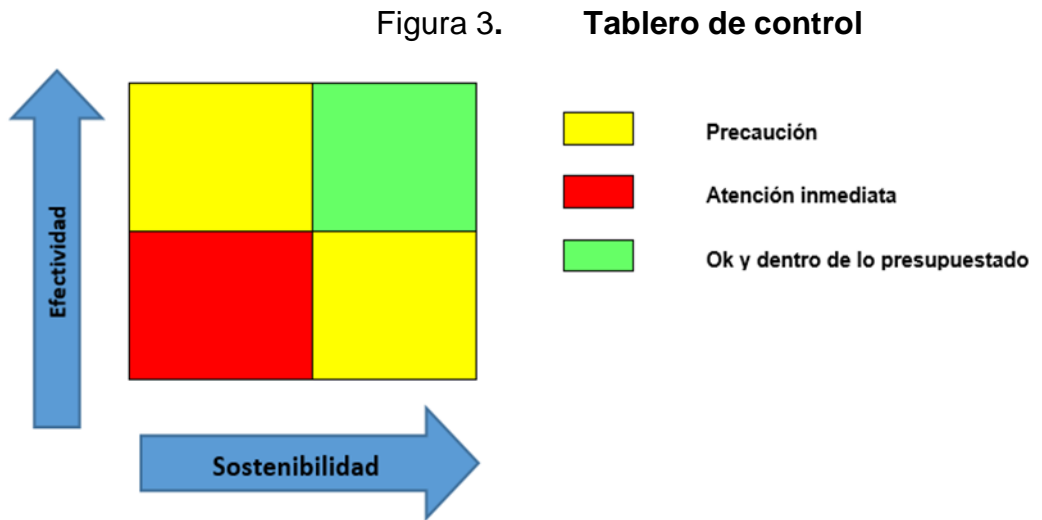
- Refleja sólo información cuantificable: tiene un alcance limitado como para incluir toda la información informal y cualitativa.
- Evalúa situaciones no responsables: permite saber cómo está la empresa o un sector, pero no identifica directamente quién es el responsable de que esto ocurra.
- No reemplaza el juicio directivo: siempre habrá que aplicar el sentido común para emitir un juicio a partir de la información.

En general, la información, para alguien que está actuando en el negocio, no hace más que confirmar algo que ya conoce, con lo cual hasta puede darse cuenta de si la misma es veraz o errónea de acuerdo con sus vivencias y conocimientos de la realidad.

No identifica relaciones de causalidad entre objetivos y acciones, el tablero funciona como bloques de información, estando las relaciones entre los indicadores y entre acciones en la cabeza de los directivos. Los tableros permiten el monitoreo, control y alineación a la estrategia, como la corrección de actitudes o actividades que no estaban identificadas como clave de acuerdo con los lineamientos señalados desde la dirección.

Para la implementación de los tableros de control es importante la medición continua que se obtiene con la información diaria, ya que muestra los

indicadores de desempeño clave. Aplicar códigos de colores para mostrar qué indicadores están en la zona roja (necesitan atención inmediata), cuáles en la amarilla (precaución) y cuáles en la zona verde (OK y dentro de lo presupuestado).



Fuente: elaboración propia.

7.8. Beneficios de un tablero de control

Los tableros de control tienen grandes beneficios, se enumeran de la siguiente manera según Flietman (2010):

- Determina la alineación que existe entre la empresa, su situación en el entorno y la visión y misión de la misma.
- Proporciona una metodología para alinear vertical y horizontalmente los objetivos y estrategias de toda la empresa.
- Planifica y establece objetivos, metas e indicadores.

- Une vertical y horizontalmente los objetivos estratégicos e indicadores en las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la empresa.
- Sirve de marco para el diseño e implantación de sistemas de evaluación del personal y compensación basada en el desempeño.
- Vincula los resultados de la ejecución con los sistemas de evaluación del desempeño.
- Integra los procesos de planeación estratégica y de ejecución.
- Orienta los procesos de asignación de recursos y de capital.
- Proporciona información para el control estratégico y operacional.
- Mejora la efectividad directiva, la toma de decisiones y genera una cultura organizacional y de calidad.
- Fomenta el cambio en la empresa.
- Facilita el consenso y compromiso en el equipo de dirección.
- Mejora continua del desempeño de las áreas, procesos y personas.

En resumen, el tablero de control sirve para alinear y realinear horizontal y verticalmente la ejecución de la estrategia y encauzar a la empresa hacia los

resultados proyectados. Es la mejor herramienta para los socios y los ejecutivos de alta dirección para mejorar los resultados de la empresa.

7.9. La Importancia de los tableros de control

Conocido también como Cuadro de Mando Integral (CMI), tablero de comando o *balanced scorecard*. La mayoría de las empresas grandes lo utilizan para la planeación estratégica, tener información actualizada y accesible para el control del cumplimiento de sus objetivos y metas basadas en criterios de medición y traducidas en indicadores para las diferentes áreas de la empresa.

“El tablero de control o *balanced scorecard* (BSC) es una metodología gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas” (Flietman, 2010, p. 15). Es una aplicación de sistemas de autocontrol y mejora continua. Se puede definir como una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada.

Al implantar el tablero de control se utilizan criterios de medición e indicadores para controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa. Facilita la toma de decisiones a los socios y ejecutivos de una empresa, ya que se tiene la información de manera inmediata de las diferentes áreas y permite detectar inmediatamente las desviaciones de los planes, programas y estrategias, así como decidir las medidas correctivas.

El tablero de control mide el desempeño de la empresa en resultados financieros, atención, relación y satisfacción de los clientes, procesos internos, desarrollo y conocimiento. Facilita el control de los resultados financieros, midiendo simultáneamente el avance en el desarrollo de capacidades y la adquisición de activos intangibles relacionados con clientes, habilidades y motivación de los colaboradores, así como introducción de productos innovadores requeridos para competir con éxito. Pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros y los incluye en el sistema de información para todos los niveles jerárquicos de la empresa. Permite vigilar y ajustar la puesta en marcha de las estrategias y realizar oportunamente cambios fundamentales en las mismas. Los objetivos del tablero de control son, según Flietman (2010):

- Medir los avances y cumplimiento de la visión, la misión, los valores, los objetivos y las estrategias de la empresa.
- Alinear los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa y los indicadores y metas de las áreas.
- Integrar el plan estratégico de la empresa con los planes operativos de las áreas.
- Alinear horizontalmente metas e indicadores de resultados, así como indicadores de procesos, con el plan estratégico.
- Crear tableros de control para cada área y alinearlos con el tablero de control de la dirección.

- Desarrollar el tablero de control individual de cada puesto alineado con el tablero de control del nivel jerárquico inmediato superior.
- Identificar los diferentes tipos de indicadores existentes en un proceso (indicadores de entrada, de salida, de eficiencia, de eficacia, de calidad, productividad, impacto y cultura.
- Sincronizar los objetivos y metas de la dirección general con las demás áreas.
- Alineamiento y realineamiento de la empresa a los cambios tecnológicos y de mercado.
- Orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, empleados, proveedores, comunidad y accionistas.

Lo que se busca con los tableros de control es explorar diferentes alternativas para encontrar las causas y efectos propios a los hallazgos y traducirlos en recomendaciones preventivas o correctivas, según sea el caso.

Conocer los hallazgos a tiempo puede ser trascendente para tomar decisiones oportunas. El grupo de evaluación deberá definir los indicadores que se usarán durante la etapa de ejecución. La comparación entre los indicadores reales y las normas de rendimiento establecidas es la base para detectar hallazgos. “Hay que medir lo vital y no lo trivial” (Flietman, 2010, p. 20).

7.10. Características que debe reunir un indicador

Para que un indicador sea útil debe reunir varias características como: objetividad y precisión, poseer lógica, factible, fácil de medir e interpretar y, sobre todo, confiabilidad y veracidad para tener relevancia a la hora de tomar decisiones por parte de responsables y directivos.

7.11. Formulación de los indicadores

Para la formulación de indicadores es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar, enfocarse en la medición de resultados, desarrollarlos mediante un proceso participativo, formularlos e implementarlos mediante el método deductivo, así como validarlos a través del establecimiento de normas de comportamiento de lo que se está midiendo.

7.12. Mediciones que se pueden obtener con un tablero de control

Hay ciertas mediciones que se obtienen de un tablero de control, las cuales son útiles en la gestión empresarial. Pueden ser medidas externas relacionadas a clientes, proveedores, inversionistas y entes financieros, así como medidas de desempeño interno relacionadas con las áreas, los procesos de negocio y los recursos de la empresa. (Ballvé, 2006).

También hay medidas de control interno y medidas que reflejan los resultados históricos e indicadores relacionados con el futuro a corto, mediano y largo plazo (Ballvé, 2006). Todas estas mediciones constituyen importante información de gestión útil para gerentes, directores y operativos para tener de

manera rápida un estado de la situación de la organización y actuar rápidamente en caso de situaciones indeseadas.

7.13. Mediciones importantes

Las mediciones más importantes que aportan los indicadores se pueden segmentar de la siguiente manera, según Ballvé (2006):

- Cumplimiento: de los objetivos generales y específicos en actividades, programas, proyectos y áreas.
- Productividad: la eficiencia, eficacia y economía en el uso y manejo del recurso humano y económico.
- Cumplimiento: medición de las desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la efectividad en el desarrollo de los procesos.
- Financieros: la contribución al logro de los objetivos estratégicos por área.
- Satisfacción: el cumplimiento de los estándares de servicio, así como el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.
- Posicionamiento: el posicionamiento e influencia en el mercado.

7.13.1. Procesos clave y de apoyo

- El logro de las estrategias
- La rentabilidad y crecimiento de la empresa

Se deben diseñar indicadores que reflejen el alcance y desarrollo de las estrategias planteadas. Cada indicador debe tener metas y acciones definidas para alcanzarlas, las cuales deben utilizarse exclusivamente en los indicadores que proporcionen información relevante para la toma de decisiones y facilitar el proceso de monitoreo.

El alineamiento estratégico es un proceso continuo de vinculación entre los diferentes factores y elementos que intervienen en una empresa hacia la estrategia de organización y orientado a generar una visión y misión común de todos los integrantes.

Se divide en cuatro etapas: funcional, sincronización o alineamiento horizontal, alineamiento vertical e integración, que se tienen que vincular en un orden lógico para integrar la estrategia de organización.

7.14. Preguntas que se hacen al efectuar una medición

Según Ballvé (2006):

- ¿Qué es lo que se va a medir?
- ¿Quién realizará la medición?
- ¿Qué mecanismo de medición se va a utilizar?
- ¿Qué tolerancias de desviación podrán determinarse?
- ¿Quién tiene interés en los resultados de la medición?
- ¿Qué se hará con los resultados?

7.15. Alineamiento vertical y horizontal

La definición de indicadores clave de desempeño (KPI) y la integración de planes, programas y metas son piezas fundamentales en el alineamiento vertical y horizontal.

El alineamiento horizontal tiene que ver con la sincronización de esfuerzos a lo largo de los procesos clave. Significa sincronizar los procesos de la cadena de valor (procesos internos) y los externos (cadena de suministro) hacia la consecución de la estrategia y satisfacción de todos los actores, clientes, empleados, proveedores, directivos y accionistas. En resumen, es sincronizar el funcionamiento de todos los procesos clave y de apoyo que trabajan conjuntamente para crear valor.

El alineamiento vertical es la conexión entre la estrategia de creación de valor y la actividad diaria de todos los integrantes de la empresa. Se debe involucrar a todos los integrantes hacia el logro de metas de valor común.

El alineamiento vertical sucede después de que los procesos internos están sincronizados a través de los objetivos y metas de los procesos y las áreas. Después de que el alineamiento horizontal de las áreas y los procesos es implantado, se está en la posibilidad de desarrollar los tableros de control en todos los niveles de la organización.

Se pretende que el tablero de control sea un instrumento que le sirva a las empresas para el proceso de alineamiento de las desviaciones que se presentan del enfoque y rumbo planeado por la empresa. A través de las mediciones se crea un sistema de información que permite detectar inmediatamente las desviaciones a las metas o la estrategia planteada.

7.16. Procedimiento para implementar un tablero de control

Implementar un tablero de control no es algo complicado pero sí una tarea que requiere seguir ciertos pasos, los cuales se enumeran a continuación, con base en lo indicado por Sabaté (2009):

- Elaborar un diagnóstico estratégico integral.
- Desarrollar el plan estratégico estableciendo criterios de medición e indicadores.
- Capacitar a toda la empresa acerca de la estrategia, objetivo, funcionamiento y beneficios del tablero de control.
- Alinear horizontal y verticalmente los objetivos de las diferentes áreas dentro de la empresa.
- Enfocar a los directivos y sus colaboradores hacia los objetivos estratégicos a través de sistemas de evaluación del desempeño.
- Alinear los sistemas de compensación, reconocimientos e incentivos con el desempeño en la realización de la estrategia.
- Alinear los procesos de planeación, ejecución y presupuestos con el tablero de control.
- Utilizar matrices de contribución crítica para alinear y priorizar Kpi's de procesos.

- Sincronizar metas a lo largo de la cadena de suministro.
- Sincronizar metas a lo largo de la cadena de valor.

7.17. Indicadores en la venta al detalle

La industria de la venta al detalle es un área que presenta mayor competencia, es por eso que las estrategias se centran en aumentar las ventas y fidelizar al cliente. Para que una empresa sea exitosa es necesario que entienda todo lo que sucede en sus tiendas y sepa cómo actuar. Para que una empresa pueda entender su posición en el mercado “es necesario tener indicadores que permitan tener una ventaja competitiva, que se interpreten de manera correcta y que ayuden a incrementar ventas y reducir costos” (Reyes, 2016, p. 34).

Tabla I. Tipo de indicadores para la venta al detalle

Tipos de Indicadores para la venta al detalle		
Indicador	¿Cómo se obtiene?	¿Qué mide?
Número de visitas	Puede obtenerse a través de contadores láser o mecánicos, estos suelen ser susceptibles a errores.	Cantidad de visitantes por tienda.
Ventas	Volumen total de ventas.	Es el principal indicador de rendimiento para una tienda durante un período de tiempo, permite evaluar entre otras locaciones y formular estrategias.
Margen neto	$\frac{\text{Utilidad bruta} - \text{gastos e impuestos}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$	Permite medir realmente cuán efectivo es el negocio generado por cada quetzal (Q) que ingresa por ventas.
Tasa de conversión	$\frac{\text{Número de compras}}{\text{Número de visitantes}}$	Este indicador permite establecer cuántas ventas son concretadas en relación a las visitas que recibe una tienda.
Ventas por metro		Rentabilidad de tienda por metro cuadrado, permite saber cuán rentable es

Continuación de la tabla I.

cuadrado	$\frac{\text{Total de ventas}}{\text{Total de m}^2}$	la tienda por el local que ocupa.
<i>Sell through</i>	$\frac{\text{Unidades vendidas}}{\text{Inventario inicial disponible} *}$ *en el mismo período	La tasa de <i>sell through</i> (unidades semanales vendidas) es el porcentaje de unidades del inventario vendidas durante un período.
<i>Ticket</i> promedio	$\frac{\text{Total de ventas}}{\text{Cantidad de facturas}}$	Mide el promedio de venta por cada factura.
Cantidad de artículos por factura	$\frac{\text{Cantidad de artículos}}{\text{Cantidad de facturas}}$	Mide el promedio de artículos por cada factura que se vende.
Precio promedio por artículo	$\frac{\text{Total de ventas}}{\text{Cantidad de artículos}}$	Mide el promedio del precio de cada artículo que se vende.
Venta por visita	$\text{Ticket promedio} \times \text{Conversión}$	Indica cuál es el retorno por visita, englobando los factores que influyen: la conversión y el <i>ticket</i> promedio.

Fuente: elaboración propia.

7.18. El monitoreo y el tablero de control como herramientas de gestión

El monitoreo o seguimiento consiste en la obtención periódica de información relevante para observar y describir la marcha de determinadas actividades, comparando de manera sistemática los desarrollos efectivos y resultados alcanzados con las previsiones realizadas. Por lo tanto, el monitoreo es una función imprescindible de la gestión que facilita a las organizaciones indicaciones tempranas sobre los avances o retrocesos en el logro de los objetivos de programas o proyectos (Dávila, 1999).

La detección de dificultades permite la adopción de medidas correctoras con el fin de mejorar el diseño, forma de aplicación y calidad de los resultados obtenidos por un programa o proyecto. Asimismo, favorece el proceso de toma de decisiones, en la medida que posibilita a los responsables de proyectos identificar la evolución de los problemas y decidir sobre las estrategias más convenientes a seguir, la aplicación de medidas, la revisión de los planes y la

asignación de recursos. Complementariamente, el monitoreo contribuye al aprendizaje organizacional, dado que los administradores pueden actuar teniendo en cuenta los resultados obtenidos y aplicar las enseñanzas extraídas a partir de la implementación de los mismos. Este aprendizaje práctico puede servir también como orientación para la programación futura (Vieytes, 2004).

De acuerdo a Dávila (1999): “tener tableros de control y monitorearlos constantemente permite validar qué tan cerca o lejos está la organización de los objetivos trazados” (p. 36). Por su parte, Vieytes (2004) refuerza las ventajas de tener un tablero como: “detectar dificultades, tomar decisiones de manera asertiva dando como resultado un aprendizaje organizacional, el cual sirve para tomar decisiones estratégicas de cara al futuro” (p. 31).

Estos dos autores refuerzan la idea de que un tablero es esencial para una correcta gestión de una organización.

7.19. Clasificación de los indicadores

Deben ser indicadores que entreguen información de los resultados desde el punto de vista de la actuación pública en la generación de los productos. Según Dávila (1999):

- Insumos *inputs* o los indicadores de insumos que cuantifican los recursos tanto físicos como humanos y financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios.

Estos indicadores generalmente están dimensionados en términos de gastos asignados, número de profesionales, cantidad de horas de trabajo

utilizadas o disponibles para desarrollar un trabajo, días de trabajo consumidos, entre otros.

Son muy útiles para dar cuenta de cuántos recursos son necesarios para el logro final de un producto o servicio, pero por sí solos no dan cuenta de si se cumple o no el objetivo final (Dávila, 1999).

- Los indicadores de procesos se refieren a aquellos que miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios, tales como procedimientos de compra (días de demora del proceso de compra) o procesos tecnológicos (número de horas de los sistemas sin línea atribuibles al equipo de soporte) (Dávila, 1999).

Estos indicadores son útiles para la evaluación del desempeño en ámbitos donde los productos o resultados son más complejos de medir, como por ejemplo actividades de investigación, culturales, entre otros.

- Productos *outputs*, es decir los indicadores de producto muestran los bienes y servicios de manera cuantitativa, producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental. Es el resultado de una combinación específica de insumos, por lo cual dichos productos están directamente relacionados con ellos (Dávila, 1999).

Por sí solo un indicador de producto (por ejemplo número de vacunaciones realizadas, número de viviendas construidas, número de inspecciones, entre otros) no da cuenta del logro de los objetivos o de los recursos invertidos en la generación de dichos productos.

- Resultados finales *outcomes*, es decir los que miden los resultados a nivel del fin último esperado con la entrega de los bienes y servicios. La información que entregan se refiere por ejemplo al mejoramiento en las condiciones de la población objetivo, y son exclusivamente atribuibles a dichos bienes (Dávila, 1999).

Indicadores desde el punto de vista del desempeño de dichas actuaciones, según Gual (2007):

- Eficiencia: indica cuál es la productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos utiliza para producir un determinado bien o servicio.
- Eficacia: indica cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios y qué porcentaje corresponde del total de usuarios.
- Calidad: indica cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados.
- Economía: indica cuán adecuadamente son administrados los recursos utilizados para la producción de los bienes y servicios.

En resumen, los primeros indicadores son más funcionales al objetivo de rendición de cuentas (cumplimiento de los objetivos), en tanto que los indicadores de la segunda clasificación están más orientados al objetivo de mejoramiento de la gestión y toma de decisiones.

Un programa de gestión por resultados debería tender a ambos tipos de objetivos, por lo que existe una complementariedad e interdependencia entre los dos tipos de indicadores.

Además, clasifica en dos grandes grupos los indicadores: los de actuaciones, es decir, productos hechos, metas alcanzadas, recursos utilizados, entre otros; y los de desempeño en las actuaciones, es decir, eficiencia, eficacia, calidad y economía. Es importante resaltar que todas las organizaciones deben contar con los dos tipos de indicadores para tener una visión global de las acciones realizadas, para decir: se alcanzó la meta, pero, ¿a qué costo?, y, ¿con qué recursos? (Gual, 2007).

7.20. Conceptos para la elaboración de indicadores

Hay conceptos clave que se deben tomar en cuenta a la hora de elaborar un indicador. Según Camejo (2012):

- Periodicidad del indicador: día, mes, acumulado del ejercicio, proyectado a fin del período fiscal o para los próximos meses y demás.
- Estructura y permisos: forma en la que se podrá acceder y clasificar la información para acceder a los distintos niveles de la organización, productos y sectores geográficos.
- Frecuencia de actualización: tiempo que transcurre entre distintas actualizaciones de los datos. *Online*, diaria, semanal o mensual.

- Referencia: línea base sobre la cual se calcularán las desviaciones, puede ser un estándar, la historia, el mes anterior, el promedio de los últimos doce meses, el presupuesto inicial o revisado, un objetivo o una meta y demás.
- Parámetro de alarma: niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante o se encuentra fuera de los márgenes de referencia deseados.
- Gráficos: la forma de representar gráficamente la realidad que muestra la información, de una manera rápida e entendible: pastel, barras, líneas y otros.
- Responsable de monitoreo: es quien debe informar al nivel superior cuando haya en el indicador alguna sorpresa desagradable. Es necesario liberar tiempo directivo para el monitoreo permanente.

7.21. Generadores de valor

Son aquellas magnitudes fundamentales en las que se debe prestar atención al analizar una compañía concreta. Los generadores de valor varían en función del sector y sirven para comparar una compañía con otras del mismo segmento y validar cuáles están mejor posicionadas (Buján, 2017).

7.21.1. Sector distribución

Según Buján (2017):

- Canales de distribución y fuentes de financiación
- Ventas por metro cuadrado (m²)
- Poder negociador de proveedores

8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS Y ABREVIATURAS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.1. La venta al detalle o *retail*

1.2. Características de la venta al detalle

1.3. Antecedentes del tablero de control

1.4. Cuadro de mando integral

1.4.1. Objetivo del Cuadro de Mando Integral (CMI)

1.5. Mapas estratégicos

1.6. ¿Para qué sirven los mapas estratégicos?

1.7. El tablero de control

1.8. Tablero de control o comando

1.9. Tipos genéricos de tablero

1.9.1. Tablero de control operativo

1.9.2. Tablero de control directivo

1.9.3. Tablero de control estratégico

1.9.4. Tablero de control integral

1.10. Los tableros como herramienta de diagnóstico

- 1.11. La importancia de los tableros de control
- 1.12. Características que debe reunir un indicador
 - 1.12.1. Formulación de los indicadores
- 1.13. Mediciones que se pueden obtener con un tablero de control
 - 1.13.1. Preguntas que se hacen al efectuar una medición
- 1.14. ¿Qué se debe medir?
 - 1.14.1. Procesos clave y de apoyo
 - 1.14.2. Alineamiento vertical y horizontal
 - 1.14.3. Procedimiento para implantar un tablero de control
 - 1.14.4. Indicadores en la venta al detalle
 - 1.14.5. Beneficios de un tablero de control
 - 1.14.6. El monitoreo y el tablero de control como herramientas de gestión
 - 1.14.7. Clasificación de los indicadores
 - 1.14.7.1. Conceptos para la elaboración de indicadores
 - 1.14.7.2. Generadores de valor
 - 1.14.7.2.1. Sector de distribución

1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APÉNDICES

ANEXO

9. METODOLOGÍA

9.1. Tipo de estudio

La presente investigación se realiza bajo un enfoque mixto: cualitativo-cuantitativo, ya que para su desarrollo se busca entender y explicar las cualidades de desarrollar un plan comercial estructurado y fundamentado para una empresa dedicada a la venta al detalle de ropa masculina, esto según una metodología comprobada, como la de mapas estratégicos propuesta por Robert Kaplan y David Norton. La propuesta del plan comercial se centrará en el objetivo: salud de inventarios.

La investigación tiene un diseño no experimental, que requiere estudio y profundizar en la teoría y los casos de éxito para la generación de una propuesta de gestión que pueda ser evaluada por la empresa para una posible implementación.

El alcance de la investigación es del tipo explicativo, ya que pretende explicar la metodología usada en la propuesta de gestión y cómo puede aplicarse y darle seguimiento en la empresa que persigue una gestión comercial eficiente que genere valor para los accionistas.

- Variables e indicadores
 - Variables dependientes: provienen de todos esos datos que se generan día a día en las herramientas de software que posee la empresa, las cuales son fuentes fidedignas que se alimentan de las operaciones

diarias que se generan en la empresa, por lo cual no pueden ser alteradas ni maquilladas, pero sí sirven para el análisis y diagnóstico de la situación actual, como se enumera en la tabla II.

- Variables independientes: se refieren a todas aquellas herramientas que forman parte del cuadro de mando integral y herramientas de gestión basadas en metodologías exitosas y comprobadas mundialmente, así como a las entrevistas y visitas a gerentes y supervisores y las visitas a tiendas de empresas dedicadas a la venta al detalle de ropa masculina, como se enumera en la tabla II.

9.2. Fases del estudio

El trabajo de investigación se realizará en tres etapas o fases.

9.2.1. Fase 1: revisión documental

Evaluación y diagnóstico de la situación actual: se realizará una revisión documental de la organización, recolección de la información a través de entrevistas, cálculos y elaboración de reportes.

9.2.2. Fase 2: evaluación metodológica

Se llevará a cabo una evaluación de las distintas metodologías de gestión empresarial, así como investigar casos de otras empresas que puedan servir y los indicadores que han aplicado.

9.2.3. Fase 3: desarrollo de plan

Desarrollar una propuesta de plan comercial fundamentado en la metodología de mapas estratégicos, definiendo objetivos, indicadores y metas alcanzables en el tiempo.

Tabla II. **Cuadro de variables e indicadores**

Cuadro de variables e indicadores				
Objetivos		Variable	Indicador	Observaciones
Específico	Evaluar cuál debe ser el monto saludable de capital invertido en inventario.	Independiente	Valor de inventario en \$	Obtenido directamente de los estados de resultados.
	Evaluar cuál debe ser la rotación de inventario.	Dependiente	Demanda total (en un periodo X) / <i>stock</i> medio = tasa de rotación	Cuántas veces se ha rotado el inventario del almacén.
General	Definir los días de cobertura.	Dependiente	<i>Stock</i> promedio / demanda promedio = tasa de cobertura	Días de cobertura del inventario.

Fuente: elaboración propia.

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

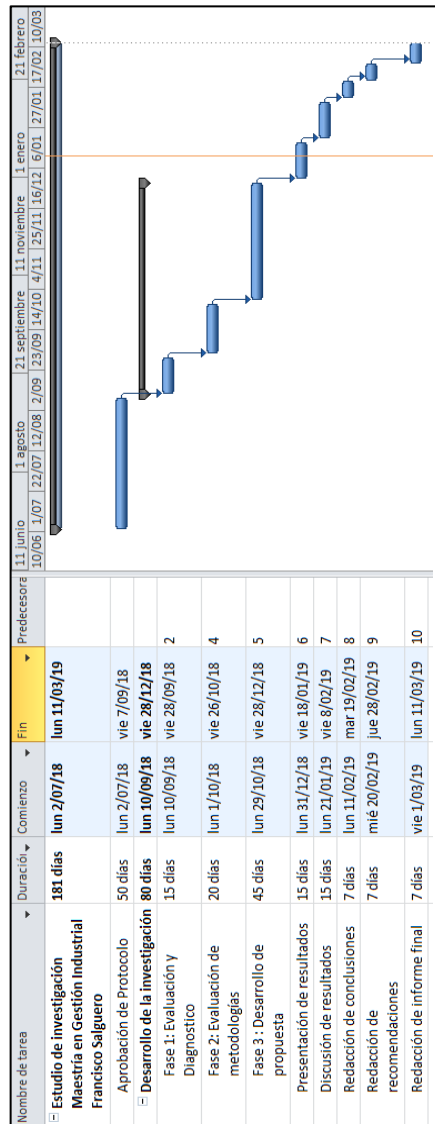
En el trabajo de graduación se utilizarán técnicas de investigación cuantitativa con datos existentes provenientes de las operaciones generadas en el día a día de la organización en estudio. Las otras fuentes de información son las entrevistas realizadas a los gerentes y directores con la finalidad de recoger, procesar y analizar sus opiniones y perspectivas, así como los objetivos del proyecto.

Para la investigación cualitativa se utilizarán técnicas tales como: la observación de las operaciones, la entrevista, análisis de los estados de resultados, ventas históricas, niveles de inventario y mapeo de procesos. Estas técnicas se utilizarán para entender el modelo de operación actual, registrando toda la información obtenida en hojas electrónicas de cálculo y software para el mapeo de procesos.

Como parte de la investigación cualitativa también se revisará el modelo de operación de industrias líderes para validar qué buenas prácticas pueden ser replicadas en el modelo de gestión comercial a desarrollar en esta investigación.

11. CRONOGRAMA

Figura 4. Cronograma



Fuente: elaboración propia.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

El trabajo de investigación es factible porque se cuenta con los recursos, información y la asesoría para ejecutar cada una de las fases descritas en el presente documento y así cumplir con los objetivos propuestos. La empresa lo autoriza proporcionando los siguientes recursos:

1. Humanos: colaboradores que se verán involucrados en la construcción de metas, objetivos e indicadores.
2. Tecnológicos: permitiendo el acceso a los distintos software propiedad de la empresa, así como acceso a Internet y otros recursos necesarios.
3. Información: acceso a la información requerida en el desarrollo de la investigación, respetando los derechos intelectuales y los intereses de la empresa.
4. Equipo e infraestructura: necesaria para el desarrollo de la investigación.

El recurso financiero necesario para realizar la investigación será aportado por el investigador. A continuación se presenta el siguiente presupuesto de gastos relacionados con el desarrollo de la misma:

Tabla III. **Presupuesto de investigación**

ID	Recurso	Tipo	Costo
1	Intelectual	Tiempo del investigador	Q10,000.00
2	Intelectual	Asesor	Q2,500.00
3	Material	Papelería y útiles	Q200.00
4	Material	Libros	Q540.00
5	Alimentación	Alimentación	Q1,500.00
6	Tecnológico	Internet	Q500.00
7	Varios	Imprevistos (10 %)	Q1,524.00
Total			Q16,764.00

Fuente: elaboración propia.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Amaya, P. (2005). *Evaluación de políticas públicas: ¿“dar cuenta” o “darse cuenta”?* X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración. Recuperado de <http://siare.clad.org/fulltext/0052412.pdf>
2. Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.* Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
3. Ballvé, A. (2006). *Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control.* Recuperado de http://www.accid.org/revista/documents/tendencias_castellano_013-038.pdf
4. Buján, A. (2017). *Enciclopedia financiera.* Recuperado de <https://www.encyclopediainanciera.com/analisisfundamental/value-drivers.htm>
5. Camejo, J. (2012). *Grandes Pymes. Definición y características de los indicadores de gestión empresarial.* Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>

6. Chavez, M. A. (2008). *Cuadro de Mando Integral en una Empresa Exportadora de Café en Guatemala*. (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala
7. Dávila, A. (1999). *Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral*. *IESE Revista de Antiguos Alumnos*, 35-37.
8. *Enciclopedia financiera*. (s.f.). Recuperado de <http://www.encyclopediainanciera.com/indicadores-financieros.htm>
9. Flietman, J. (2010). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Recuperado de http://gestionensalud.medicina.unmsm.edu.pe/wp-content/uploads/2015/08/ER_Rb_03_balancedScorecard_Fleitman.pdf
10. Gual, J. R. (2007). *Filosofía del Cuadro de Mando Integral-Management Empresa*. Recuperado de: <https://www.grandespyemes.com.ar/2011/04/28/control-de-gestion-que-es-el-cuadro-de-mando-integral/>
11. Hintza, J. (2004). *La evaluación de la efectividad de las organizaciones públicas*. Recuperado de <http://www.top.org.ar/ecgp/fulltext/000020/20243.pdf>
12. López, F. H. (2016). *Sugestión/ Cátedra de Calidad*. Recuperado de <http://sugestion.quned.es/conocimiento/ficha/def/Estrategia>
13. Mazariegos, H. O. (2011). *Diseño e implementación del cuadro de mando integral en tiendas de conveniencia -un enfoque de gestión*

administrativa-. (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3880.pdf.

14. Neteris. (2016). *Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Toma de Decisiones en Heel, Laboratorio Farmacéutico* . Recuperado de <http://info.neteris.com/cuadro-de-mando-integral-heel>
15. Paéz, F. (2017). *CMI Gestión*. Recuperado de: [http://cmigestion.es/cuadro de-mando-integral/](http://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/)
16. Pérez, A. (2009). *Implementación de tableros de control (indicadores) en el área de mejora continua en una empresa de manufactura*. Edumed. Recuperado de: <http://www.eumed.net/librosgratis/2011a/896/TABLEROS%20DE%20CONTROL.htm>.
17. Reyes, H. R. (2016). *Retail, Satisfacción del Cliente en una Empresa Retail* (p. 1-3). (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala
18. Rodríguez, M. M. (2008). *Fundamentos de ITIL*. Recuperado de <https://issuu.com/leonargento/docs/itil>
19. Sabaté, J. (2009). *El cuadro de mando: un instrumento clave para la administración integrada*. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/DocumentosyAportes/article/view/1176/1837>

20. Vargas, A. ; Sánchez, J. (2010). *El caso de GIVSA. Aplicación del Cuadro de Mando Integral a una empresa pública local*. Recuperado de http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/BSCCasoGIVSA.pdf
21. Velasquez, E. (2012). *Canales de distribución y logística*. Recuperado de: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Canales_de_distribucion_y_logistica.pdf.
22. Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://documents.tips/documents/vieytes-rut-2004-metodologia-de-la-investgacion-cap-01-el-proceso-57832c989dec0.htm>
23. Vogel, M. H. (1992). *Tableros de control en el área de mejora continua*. Recuperado de <https://documents.mx/documents/54724108-tableros-de-control-en-el-area-de-mejora-continua.html>