



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Maestría en Artes en Gestión Industrial

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA *BALANCED  
SCORECARD* (BSC) PARA EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD EN UNA  
MICROEMPRESA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

**Ing. Bryan Stevve Guarcax Gomar**

Asesorado por la Msc. Inga. Sigrid Alitza Calderón De León

Guatemala, septiembre de 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA *BALANCED SCORECARD* (BSC) PARA EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD EN UNA MICROEMPRESA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**ING. BRYAN STEVVE GUARCAX GOMAR**

ASESORADO POR LA MSC. INGA. SIGRID ALITZA CALDERON DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**MAESTRO EN ARTE EN GESTIÓN INDUSTRIAL**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. José Francisco Gómez Rivera (a.i.)
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Ing. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. José Francisco Gómez Rivera (a.i.)
EXAMINADOR	Mtra. Ing. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Mtro. Ing. Carlos Humberto Aroche Sandoval
EXAMINADOR	Mtro. Ing. Walter Dario Caal Merida
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## **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:


**IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA *BALANCED SCORECARD* (BSC) PARA EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD EN UNA MICROEMPRESA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**


Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Estudios de Postgrado con fecha 20 de noviembre de 2021.

**Ing. Bryan Stevve Guarcax Gomar**

El Decano 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 Estudios de Posgrado, al Trabajo de Graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BALANCED SCORECARD (BSC) PARA EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD EN UNA MICROEMPRESA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por: **Ing. Bryan Steve Guarcax Gomar**, que pertenece al programa de Maestría en artes en Gestión industrial después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

  
Ing. José Francisco Gómez Rivera  
Decano a.i.



Guatemala, septiembre de 2023

JFGR/gaoc



**Guatemala, septiembre de 2023**

LNG.EEP.OI.665.2023


En mi calidad de Directora de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del asesor, verificar la aprobación del Coordinador de Maestría y la aprobación del Área de Lingüística al trabajo de graduación titulado:

**"IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA  
BALANCED SCORECARD (BSC) PARA EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD EN  
UNA MICROEMPRESA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**

presentado por Ing. Bryan Stevve Guarcax Gomar correspondiente al programa de **Maestría en artes en Gestión industrial** ; apruebo y autorizo el mismo.

Atentamente,

*"Id y Enseñad a Todos"*

  
**Mtra. Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada**  
**Directora**  
**Escuela de Estudios de Postgrado**  
**Facultad de Ingeniería**





Guatemala, 3 de junio de 2023

**M.A. Ing. Edgar Dario Alvarez Coti**  
**Director**  
**Escuela de Estudios de Postgrado**  
**Presente**

**Estimado M.A. Ing. Alvarez Coti**

Por este medio informo a usted, que he revisado y aprobado el **INFORME FINAL y ARTÍCULO CIENTÍFICO** titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BALANCED SCORECARD (BSC) PARA EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD EN UNA MICROEMPRESA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA** del estudiante **Bryan Stevve Guarcax Gomar** quien se identifica con número de carné **201403688** del programa de Maestria En Gestion Industrial.

Con base en la evaluación realizada hago constar que he evaluado la calidad, validez, pertinencia y coherencia de los resultados obtenidos en el trabajo presentado y según lo establecido en el *Normativo de Tesis y Trabajos de Graduación aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería Punto Sexto inciso 6.10 del Acta 04-2014 de sesión celebrada el 04 de febrero de 2014*. Por lo cual el trabajo evaluado cuenta con mi aprobación.

Agradeciendo su atención y deseándole éxitos en sus actividades profesionales me suscribo.



**Msc. Ing. Carlos Humberto Aroche Sandoval**  
**Coordinador**  
**Maestria En Gestion Industrial**  
**Escuela de Estudios de Postgrado**

Oficina Virtual





Guatemala, 3 de junio de 2023

M.A. Ing. Edgar Dario Alvarez Coti  
Director  
Escuela de Estudios de Postgrados  
Presente

Estimado M.A. Ing. Alvarez Coti

Por este medio informo a usted, que he revisado y aprobado el Trabajo de Graduación y el Artículo Científico: **"IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BALANCED SCORECARD (BSC) PARA EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD EN UNA MICROEMPRESA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"** del estudiante **Bryan Stevve Guarcax Gomar** del programa de **Maestria En Gestion Industrial** identificado(a) con número de carné 201403688.

Agradeciendo su atención y deseándole éxitos en sus actividades profesionales me suscribo.


---

Mtra. Inga. Sigrid Alitza Calderón De León  
Colegiado No. 5083  
Asesora de Tesis



## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **Dios**

Por ser quien me ha permitido cumplir mis metas y guiándome cada etapa de mi vida.

### **Mi madre**

Mirna Gomar, por estar a mi lado en cada paso de mi vida, brindándome su apoyo incondicional, siendo un gran ejemplo para seguir y mi más grande orgullo.

### **Mi padre**

Guillermo Guarcax, por su apoyo.

### **Mis abuelos**

Mamerto Gomar y Anita Cabrera, por sus oraciones.

### **Mi hermana**

Maoly Gomar, por estar conmigo siempre y brindarme su apoyo en todo momento.

### **Mis primos**

Jordan, Karen, Shirley, Osmin, Rashel Guzman Gomar.

### **Mi sobrino**

Nathan Escalante.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Universidad de San  
Carlos de Guatemala**

Por ser mi *alma máter*.

**Mis amigos de la  
facultad**

Chistian Gerónimo, Luis Patal, Gerardo Valdez,  
Carlos Tizol, Mynor Raxtún, Karla Izamar, por  
brindarme su apoyo y por los momentos  
agradables que vivimos juntos.

**Mi amiga**

Esmeralda Rodríguez, por estar apoyándome en  
todo momento.

**MSc. Inga. Sigrid  
Calderón**

Por ser una importante influencia en mi carrera y  
brindarme su apoyo, durante mi proceso y hasta  
lograr mis objetivos académicos.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	V
LISTA DE SÍMBOLOS .....	VII
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN.....	XIII
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	XV
OBJETIVOS .....	XIX
RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO .....	XXI
INTRODUCCIÓN.....	XXVII
1. MARCO REFERENCIAL .....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Administración estratégica.....	9
2.1.1. Industria indumentaria.....	9
2.1.2. Objetivos estratégicos.....	10
2.1.3. Estrategia .....	10
2.1.4. Tipos de estrategia .....	11
2.1.5. Herramientas para elaborar la estrategia .....	12
2.1.5.1. FODA.....	12
2.1.5.2. Modelo Canvas .....	14
2.1.5.3. Diagrama de Pareto .....	15
2.1.6. Estrategias de océano azul.....	16
2.1.7. Estrategias de océano rojo .....	17
2.2. <i>Balanced scorecard</i> (BSC) .....	17
2.2.1. Necesidad del <i>balanced scorecard</i> .....	18

2.2.2.	Características del <i>balanced scorecard</i> .....	18
2.2.3.	Las cuatro perspectivas del <i>balanced scorecard</i> ....	19
2.2.3.1.	Perspectiva del cliente .....	20
2.2.3.2.	Perspectiva financiera .....	21
2.2.3.3.	Perspectiva de procesos internos .....	21
2.2.3.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	22
2.2.4.	Planificación e implementación estratégica .....	22
2.3.	Rentabilidad en una microempresa .....	23
2.3.1.	Características de la microempresa .....	24
2.3.2.	Ventajas de una microempresa .....	24
2.3.2.1.	Desventajas de una microempresa .....	25
2.3.3.	Competitividad.....	25
2.3.4.	Estrategias competitivas.....	25
2.3.4.1.	Estrategias de <i>marketing</i> .....	26
2.3.5.	Herramientas para análisis de la competitividad .....	26
3.	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
3.1.	Fase 1: revisión bibliografía de teoría y metodologías de trabajo .....	29
3.2.	Fase 2: determinación de estrategias y filosofía empresarial ..	29
3.3.	Fase 3: determinación de la planificación adecuada .....	30
3.4.	Fase 4: determinación de métodos para corregir la deficiencia de los procesos en la microempresa .....	33
3.5.	Fase 5: diseño de estrategias para la mejora de los procesos .....	35
3.6.	Fase 6: beneficios de integrar la metodología <i>balanced scorecard</i> .....	36

4.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	37
4.1.	Principales factores que restringen el desarrollo de la microempresa.....	37
4.2.	Análisis de los esenciales factores internos y externos que determinen el estado actual de la microempresa .....	41
4.3.	Indicadores que brindan los beneficios obtenidos mediante la puesta en funcionamiento de la metodología <i>balanced scorecard</i> (BSC) .....	43
5.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	47
5.1.	Principales factores que restringen el crecimiento de la microempresa.....	47
5.2.	Analizar los principales factores internos y externos que determinen la situación actual de la microempresa .....	48
5.3.	Indicadores que brindan los beneficios obtenidos mediante la puesta en funcionamiento de la metodología <i>balanced scorecard</i> (BSC) .....	50
	CONCLUSIONES .....	53
	RECOMENDACIONES.....	55
	REFERENCIAS .....	57
	APÉNDICES.....	63



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

<b>Figura 1.</b>	F.O.D.A .	13
<b>Figura 2.</b>	Diagrama de Pareto	16
<b>Figura 3.</b>	Perspectivas del <i>balanced scorecard</i>	20
<b>Figura 4.</b>	Proceso de planificación estratégica	23
<b>Figura 5.</b>	<i>Software</i> para encuesta de satisfacción de clientes	34

### TABLAS

<b>Tabla 1.</b>	Variables e indicadores	XXV
<b>Tabla 2.</b>	Cantidad comprada mensual por proveedor	34
<b>Tabla 3.</b>	Cantidad de productos defectuosos mensual por proveedor	35
<b>Tabla 4.</b>	Porcentaje de productos defectuosos por proveedor	37
<b>Tabla 5.</b>	Datos recolectados de encuesta de satisfacción del cliente	39
<b>Tabla 6.</b>	Factores internos y externos que afectan a la microempresa	41
<b>Tabla 7.</b>	Indicadores del <i>balanced scorecard</i> (BSC)	44
<b>Tabla 8.</b>	Comportamiento de los indicadores del <i>balanced scorecard</i> (BSC)	45





## LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
=	Igualdad
>	Mayor que
<	Menor que
*	Multiplicación
%	Porcentaje
+	Suma
Ud.	Unidades



## GLOSARIO

<b><i>Balanced scorecard</i></b>	Metodología de gestión estratégica, utilizada para definir y dar seguimiento a la estrategia de la organización.
<b>Capital humano</b>	Es una medida de valor económico de las habilidades profesionales de una persona.
<b>Clima laboral</b>	Es el ambiente que se desarrolla entre los empleados dentro de una empresa u oficina.
<b>Competitividad</b>	Capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores.
<b>Diferenciación</b>	Circunstancia de ser diferentes dos cosas o de haber diferencia entre ellas.
<b>Entorno</b>	Conjunto de circunstancias o factores sociales, culturales, morales, económicos, profesionales entre otros. Que rodean a una cosa o a una persona.
<b>Esquema</b>	Representación gráfica que se utiliza para expresar los conceptos principales de una temática con el fin de comprenderlos o estudiarlos.

<b>Estancamiento</b>	Situación económica en la que el producto interno bruto (PIB) crece a una tasa muy baja o nula.
<b>Estrategia</b>	Arte de proyectar y dirigir las operaciones militares, especialmente las de guerra.
<b>Factor financiero</b>	Uno de los motores que permiten a la empresa desarrollar su actividad diaria, encargado de la sostenibilidad y crecimiento de la empresa en el tiempo.
<b>FODA</b>	Proceso donde se estudian las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa.
<b>Gestión</b>	Acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa.
<b>Indumentaria</b>	Nombre genérico de la ropa que cubre y resguarda el cuerpo humano.
<b>Industria</b>	Actividad económica y técnica que consiste en transformar las materias primas hasta convertirlas en productos adecuados para satisfacer las necesidades del hombre.
<b>Innovación</b>	Proceso que introduce novedades y que se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos.

<b>Investigación</b>	Proceso intelectual y experimental que comprende un conjunto de métodos aplicados de modo sistemático con la finalidad de indagar.
<b>Metodología</b>	Parte lógica que estudia los métodos.
<b>Microempresa</b>	Aquella actividad económica que tiene menos de diez trabajadores.
<b>Objetivo</b>	El fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr.
<b>Panorama</b>	Vista de una gran extensión de terreno desde un lugar determinado.
<b>Planificación</b>	estructuración de una serie de acciones que se llevan a cabo para cumplir determinados objetivos.
<b>Proceso</b>	Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo.
<b>Productividad</b>	Capacidad de la naturaleza o industria para producir.
<b>Rentabilidad</b>	Hace referencia a un beneficio promedio de la empresa por la totalidad de las inversiones realizadas.





## RESUMEN

En el presente trabajo de graduación se implementa un modelo de gestión estratégica en una microempresa, para este caso se ajusta mejor el cuadro de mando integral también denominado *Balanced Scorecard* (BSC). La mayoría de las empresas en sus inicios no logran la estabilidad financiera o alcanzar este objetivo se prolonga por más de 5 años, debido a que no definen objetivos estratégicos en sus comienzos, esto es un paso decisivo que permitirá contrarrestar los aspectos negativos, que generan inconsistencia financiera.

Esta metodología de gestión estrategia brinda una visión más clara de la situación actual de la microempresa, lo que permite de manera ordenada la alineación e integración de los procesos y áreas tomando como meta los objetivos estratégicos, esto mejora la comunicación entre los distintos niveles de la organización, manteniendo siempre como foco el generar planes de acción que encaminan al alcance de los objetivos. Todo esto mediante la generación de indicadores (KPI) los cuales permiten tener un panorama más claro del rumbo que está tomando la microempresa, si está en el rumbo indicado o es necesario realizar ajustes durante el proceso para regresar al camino correcto.

Se deben controlar tantos aspectos internos y externos, incluyendo las cuatro perspectivas del *balanced scorecard* (BSC), las cuales son: financiera, ya que este aspecto es fundamental para la expansión, contratación de más talento humano con mayores competencias, mayor capacidad de atención entre otros. Ya que el propósito de las instituciones privadas es generar mayor rentabilidad, ahorros, disminución de costos y mejora en la eficiencia de los procesos.

La perspectiva de cliente es uno de los factores más importantes para analizar e identificar las oportunidades de mejora, ya que el volumen de ventas está relacionado directamente con el índice de recompra y la cantidad de clientes, a su vez esto se logra solo generando un nivel de satisfacción alto, mediante productos de calidad, excelente atención y estrategias de ventas innovadoras.

Los procesos internos de la microempresa deben estar estandarizados, reduciendo el porcentaje de errores, mejorando el desempeño evitando realizar tareas innecesarias y manteniendo el producto que se ofrece a los clientes en óptimas condiciones.

El aprendizaje y crecimiento está directamente relacionado con los procesos internos, debido a la importancia que tiene esto para brindar un mejor servicio, todo esto es posible incrementando las habilidades y conocimiento del talento humano, implementando sistemas que permitan gestionar de manera más eficiente la información además de mejorar el control de esta.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La rentabilidad de la microempresa se ha mantenido fluctuante en los últimos años, lo que hace notar un estancamiento por la falta de implementación de nuevas estrategias y metodologías de gestión, provocando falta de organización, ineficiencia en el uso de los recursos disponibles, pérdidas de capital por materia prima dañada y el desaprovechamiento del costo de oportunidad.

- Contexto general

La microempresa ubicada en la ciudad de Guatemala se encuentra en estancamiento y baja rentabilidad, por lo que se necesitan implementar nuevas estrategias permitiendo a la misma salir del estancamiento en el que se encuentra, por lo que se emplea la metodología de gestión estratégica *balanced scorecard*, la cual proporcionará un panorama general del estado actual de la microempresa, permitiendo observar donde se encuentran los factores que afectan la rentabilidad.

- Descripción general del problema

En el año 2020, por consecuencias de la pandemia, muchas empresas quedan estancadas; de manera que ya no presenta crecimiento. En la actualidad la empresa presenta baja rentabilidad, debido a la manera poco eficiente de manejar la información.

Aunque las ventas que se tienen actualmente generan ganancias son altas, por la falta de estrategias de marketing e implementación de sistemas eficientes y organizados, se genera el uso ineficiente de los recursos, materia prima dañada. Generando pérdidas económicas, clientes insatisfechos por recibir productos en mal estado, poca rotación de inventario. Lo que provoca que la microempresa no alcance la expansión necesaria. Además, es necesario plantear las nuevas estrategias que determinen el nuevo rumbo y aseguren el incremento de la rentabilidad.

- Definición del problema

Se describirá de manera concisa el problema central que se abordará, para mejorarse, haciendo una comparación del estado actual y la situación idónea.

- Pregunta central

¿Cómo la implementación de la metodología de gestión estratégica *balanced scorecard* (BSC), mejorará el crecimiento de la microempresa y la hará más rentable?

- Preguntas auxiliares

- ¿Cuáles son los principales factores que restringen el crecimiento de la microempresa?
- ¿Cuáles son los factores internos y externos, que deben organizarse, para determinar la situación actual de la microempresa?

- ¿Cuáles serán los beneficios por obtener con la implementación de la metodología de gestión estratégica *balanced scorecard* (BSC), en la microempresa?
- Delimitación del problema

El trabajo de investigación se desarrollará en una microempresa, que se dedica al comercio de ropa para dama, en el área de gerencia general, en el periodo de julio de 2021 a octubre del año 2022.



## OBJETIVOS

### General

Desarrollar una metodología de gestión estratégica *balanced scorecard* (BSC) que incremente la rentabilidad en una microempresa ubicada en la ciudad de Guatemala.

### Específicos

1. Identificar los principales factores que restringen el crecimiento de la microempresa.
2. Analizar los principales factores internos y externos que determinan la situación actual de la microempresa.
3. Establecer los indicadores que brinden los beneficios obtenidos a través de una implementación de la metodología de gestión estratégica *balanced scorecard* (BSC) para la microempresa.





## **RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO**

La investigación desarrollará una metodología de enfoque mixto, ya que cuenta con características cualitativas y cuantitativas, con diseño no experimental transversal y alcance de tipo descriptivo.

- **Características del estudio**

El diseño de la presente investigación es de tipo no experimental, debido a que no es necesaria la manipulación o desarrollo de ensayos de laboratorio, para la obtención de datos en el proceso de investigación. Se procede a la recolección de datos por medio de instrumentos, la recolección de datos no afectará los procesos actuales.

El estudio solo requiere recolección de datos al inicio, para tener un punto de partida y determinar la situación actual de la microempresa. Se plantea un tiempo estimado de 5 meses para observación y recolección de datos.

- **Tipo de investigación**

El estudio aplicará el tipo descriptivo, que se enfocará en la información relevante de la microempresa, con la información preliminar proporcionada. Se analizará mediante el uso de herramientas de ingeniería, para determinar los principales problemas que afectan a la rentabilidad y hacen que la microempresa se encuentre en estancamiento. Se procederá a la realización de un diseño de estrategias que pueden ser tomadas como base para otras microempresas con características similares.

- Alcance

En este apartado se describen los tipos de alcance de la investigación. Los cuales ayudarán a entender de mejor manera el estudio realizado en la microempresa.

- Alcance metodológico

La presente investigación se enfoca principalmente en un tipo de alcance descriptivo, se realizará el estudio en una microempresa que está en la industria indumentaria el cual se desarrolla por medio de observación y análisis de las variables financieras y no financieras. Con las cuales se procederá a plantear una estrategia que permitan eliminar las deficiencias que provocan la baja rentabilidad en la microempresa que se toma como sujeto de estudio, mejorando la eficiencia de los procesos.

- Alcance técnico

Durante el periodo y desarrollo de la presente investigación, se aplicarán las estrategias adecuadas a los procesos actuales enfocadas en las principales deficiencias encontradas en la perspectiva de cliente, financieras, aprendizaje organizaciones y procesos internos, con la finalidad de adecuar los procesos para que funcionen de manera eficiente.

- Alcance de tiempo

El desarrollo de la investigación comprende un tiempo estimado hasta septiembre de 2022. Tiempo en el cual se obtendrá la información necesaria que permita concluir con el trabajo de investigación.

- Alcance de espacio

Se realiza mediante la observación realizada a los procesos internos actuales, información documentada, distribución, almacenamiento en bodegas, en la microempresa indumentaria, que se ubica en la ciudad de Guatemala.

- Alcance de resultados

Con la finalización de la investigación, se propondrán estrategias enfocadas en resolver las deficiencias de los procesos actuales. Garantizando que las propuestas generarán un incremento de la rentabilidad y expansión de la microempresa.

- Unidades de análisis

Para el análisis se tomará una población de 38 personas que busca determinar la satisfacción del cliente, así mismo se pretende determinar el porcentaje de recompra y los índices financieros necesarios para el incremento de la rentabilidad en una microempresa, ubicada en la Ciudad de Guatemala, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{Z^2 pq}} \quad (\text{Ec. 1})$$

Donde:

Tamaño de la población (N) = 38 personas

Margen de error (e) = 5 %

Nivel de confianza = 95 %

$$p = 50 \%$$

$$q = 50 \%$$

$$\text{Nivel de confianza (Z)} = 95 \% = 1.96$$

Sustituyendo los datos dentro de la ecuación anterior:

$$n = \frac{38}{1 + \frac{0.05^2(38 - 1)}{1.96^2(0.5)(0.5)}}$$

$$n = 37$$

$$n = 37 \text{ personas}$$

El resultado obtenido es de 37 personas deberán someterse al muestreo probabilístico, ya que todas las personas tienen probabilidad igual de ser seleccionada.

- Variables e indicadores

Se presentan a continuación las principales variables que se utilizaron:

**Tabla 1.***Variables e indicadores*

Objetivos	Variables	Tipo de variables	Indicador	Instrumento
General: Desarrollar una propuesta de implementación de una metodología de gestión estratégica (BSC), para definir y dar seguimiento a estrategias que incrementen la rentabilidad en una microempresa.	Eficiencia, rentabilidad	Cuantitativas	Volumen de ventas, utilidad, rotación de inventarios	Gráficos de barras Gráficos de líneas
Específico 1: Identificar las principales deficiencias que no permiten el crecimiento de la microempresa.	Porcentaje de clientes satisfechos Productos defectuosos	Cuantitativa continua	Volumen distribuido vs volumen solicitado	Diagrama de flujo Gráficos de líneas Gráficos de barras
Específico 2: Analizar los principales factores internos y externos, para determinar en qué situación se encuentra la microempresa.	Modelo de administración de demanda pronósticos	Cuantitativa continua	Rotación de inventario de materia prima	Gráficos de control Controles de inventario Pronósticos

Continuación de la tabla 1.

Objetivos	Variables	Tipo de variables	Indicador	Instrumento
a través de la implementación de la metodología de gestión estratégica <i>balanced scorecard</i> (BSC), en la microempresa.			Tiempo de entrega del producto	Control de procesos
			Costos por entrega	Diagrama de procesos

*Nota.* Variables e indicadores de la metodología de gestión estratégica. Elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

## INTRODUCCIÓN

La gestión correcta de los recursos disponibles, organización, comunicación efectiva, procesos internos eficientes y aprendizaje organizacional son factores importantes que deben analizarse, para determinar si se llevan a cabo de manera correcta, debido a que algunas deficiencias en estos factores provocan baja rentabilidad en las empresas o microempresa. La manera correcta de direccionar a la microempresa por el rumbo adecuado es con la implementación de una metodología de gestión estratégica, la cual se adapte a los procesos ya establecidos, sin entorpecerlos. Además, que se encargue de alinear todos los factores importantes con la misión y visión de la empresa.

En el presente trabajo de investigación se plantea la problemática en una microempresa ubicada en la industria indumentaria, donde las actividades que se realizan no tienen procedimientos establecidos, falta de organización, la toma de decisiones se basa en la experiencia de los ejecutivos, estos métodos se limitan, por lo que se ha provocado estancamiento y baja rentabilidad.

Se propone implementar una metodología de gestión estratégica, para este caso la herramienta *balanced scorecard* (BSC), es la que más se ajusta a las necesidades de la microempresa. Al ser una herramienta que permite estructurar los objetivos estratégicos de manera integral, definir y dar seguimiento a la estrategia, basándose en una serie de perspectivas que evalúan el desempeño, ofreciendo un panorama global de la situación actual de del lugar donde se realiza el estudio, se determina si se están cumpliendo con éxito los objetivos.



Con la implementación de esta herramienta, se mejorarán los procesos internos, el área financiera, nivel de satisfacción de los clientes y aprendizaje organizacional. Generando así innovación y competitividad.

El primer capítulo se visualiza la descripción de los antecedentes, relacionados con investigaciones de posgrados nacionales como internacionales, donde esta información se utiliza para adaptar de mejor manera la metodología de gestión estratégica *balanced scorecard*, análisis de los factores financieros y no financieros que se adapten a las microempresas del sector indumentario.

En el segundo capítulo se justifica la importancia de implementar una metodología de gestión estratégica, estandarizar procesos, analizar indicadores los cuales brindarán un panorama amplio de la situación actual de la empresa, permitiendo la toma de decisiones de manera rápida y la obtención de beneficios.

El tercer capítulo, el enfoque se encuentra en explicar el marco teórico, el cual se desglosa en los principales temas que permitirán la fácil comprensión del trabajo de graduación, explicando las generalidades de la metodología de gestión estratégica *balanced scorecard* (BSC), además de las cuatro perspectivas de esta herramienta, como estas se ajustan a cualquier microempresa, partiendo de un análisis de la situación actual y cómo identificar los indicadores que impactan en la rentabilidad.

El cuarto capítulo presenta el desarrollo de la investigación, la información recolectada, los resultados de la situación actual de la microempresa y los resultados después de la implementación del *balanced scorecard*, y cómo impacta en los procesos actuales, para identificar las causas que provocan la baja rentabilidad y el estancamiento. Proponiendo las soluciones adecuadas que

permitan el alcance de los objetivos propuestos por la microempresa que se encuentra en el sector indumentario.

En el quinto capítulo se utilizan los resultados obtenidos durante todo el proceso antes y después de la implementación para analizar de manera interna y externa cómo beneficia el *balanced scorecard* a la microempresa tomada como sujeto de estudio, ya que la metodología de gestión estratégica permite hacer ajustes en los procesos ya establecidos de manera de manera que la implementación garantice el éxito de la investigación.



## **1. MARCO REFERENCIAL**

Los diversos procesos de creación de bienes y comercio surgieron con el único objetivo de brindar satisfacción a las necesidades humanas. Por esta razón era importante planificar estratégicamente, para establecer el rumbo que tomaría la microempresa, permitiendo alcanzar las metas de crecimiento.

El constante cambio del comercio nacional y mundial en el mercado competitivo generaba que los clientes tuvieran expectativas altas de los productos; además de un precio accesible. Esto generaba la necesidad de implementar nuevas estrategias, para garantizar la calidad y reducir los costos. Es importante añadir que las microempresas deben adecuarse a los cambios del mercado. A partir del año 2020, una fuerte pandemia vino a cambiar radicalmente el comercio nacional e internacional, algunas empresas se vieron beneficiadas y otras llegaron a la quiebra, por no tomar las acciones necesarias ajustarse rápidamente al entorno actual.

Por lo tanto, las microempresas u organizaciones recurren a planificar e implementar nuevas estrategias; que les permitieran seguir avanzando en la situación actual del mercado. El uso de la tecnología juega un papel muy importante en esta situación, siendo los sitios web, redes sociales, ordenadores y smartphones los medios para realizar las compras vía internet, con la finalidad de reducir los contagios. Es preciso que toda empresa o microempresa tenga una visión clara del modelo que tomará como base para encaminar sus objetivos hacia el éxito.

Velásquez (2016), plantea en la investigación de postgrado denominada *Desarrollo de una propuesta estratégica, para mejorar la rentabilidad en una microempresa de artes gráficas*; indica que existen muchos problemas, tales como: incremento de costos de producción, reprocesos y constantes reducciones en el volumen de ventas. Pero el problema que causa mayor impacto en las microempresas es: la carencia de estrategias de precio y especialización por el tipo de servicio, elaborando productos sin un plan de producción que permita considerar si es conveniente o no. La competencia directa de otras microempresas afecta de manera considerable, debido a que por el factor precio hace que la utilidad al final del periodo se vea reducida, el tipo de investigación aplicado es mixto. Se concluye que la carencia de estrategias influye para su sobrevivencia en el entorno competitivo actual; por lo tanto, es importante implementar una metodología de gestión estratégica en este caso el *balanced scorecard* (BSC), ya que esta herramienta empresarial brinda las posibilidades de realizar un análisis completo de los factores de índole financiera y los no financieros, que están afectando el desarrollo de la empresa. Con la información de análisis de los factores, se tendrá un panorama de la situación actual, para poder definir las estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la metodología de gestión estratégica.

Flores (2009), en la investigación de postgrado titulada *Medición del desempeño de una Escuela de estudios de postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, utilizando un análisis de sostenibilidad y cuadro de mando integral*. El cuadro de mando integral o *balanced scorecard* (BSC), es una de las herramientas indicadas para realizar mediciones que permitan controlar el desempeño de manera cuantitativa como cualitativa. Estableciendo una serie de métricas unificadas que permite ver un panorama general de cómo se van logrando los objetivos estratégicos, el desempeño de las actividades financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional, las cuales contribuyen

a su consecución. Se concluye que el análisis de sensibilidad y cuadro de mando integral brinda los elementos necesarios para la adecuada medición y control del desempeño, proporcionando un panorama general de la microempresa. A través de distintos tipos de indicadores de índole financiera y los no financieros, la organización puede mantener el rumbo indicado, y contar con alta probabilidad de éxito en el alcance de sus objetivos, previamente definidos en el plan estratégico.

Mendoza (2015), plantea en la tesis de postgrado titulada *Aplicación de balanced scorecard, en el proceso de la gestión de la empresa de procesos textiles E.I.R.L.*. Es importante generar un buen plan estratégico, donde se identifiquen bien las ventajas competitivas, centrando los esfuerzos de toda la organización, en cumplir los objetivos estratégicos. Existen barreras que evitan el buen funcionamiento de la estrategia, entre las cuales tenemos: mala comunicación de la estrategia, los objetivos individuales de los responsables de dar marcha a la estrategia que no están alineados, descontrol en los procesos críticos, mala identificación de los indicadores, falta de desarrollo en las competencias del personal encargado de la ejecución. Todas las barreras evitan que la empresa tenga alta competitividad o ventajas sobre las demás empresas, nivel bajo de satisfacción de los clientes y aumento de costos, que traen como consecuencia baja en las ventas y rentabilidad. Se concluye que es imprescindible para toda empresa o microempresa, aplicar una metodología de gestión estratégica, el *balanced scorecard*, permite trazar el camino a seguir, por medio de una serie de pasos ordenados. Analizando los factores financieros, cliente, aprendizaje y procesos. Con el control de los indicadores que representan mayor importancia, se puede diseñar la estrategia que se ajuste mejor a las necesidades de la organización, garantizando el seguimiento y mejora continua.

Peralta (2018), Señala en la investigación realizada *Propuesta de un modelo de gestión estratégica, para mejorar el mantenimiento preventivo en un taller de servicios rápidos, utilizando como base la herramienta de cuadro de mando integral (CMI)*; Plantea que el *balanced scorecard* (BSC) o cuadro de mando integral, entrega a los altos mandos los instrumentos necesarios, que permitan lograr la excelencia competitiva en un futuro cercano. Esto se logra motivando a los directivos y colaboradores, para que pongan en práctica las estrategias diseñadas por la empresa. Esto implica claridad en comunicar sus objetivos y metas. Se llega a la conclusión, que esta herramienta no solo permite generar la estrategia e implementarla, si no estructurarla y ordenarla, brindando la opción de realizar modificaciones o ajustes durante el proceso. Lo cual garantiza obtener retroalimentación de rendimiento constante, generando mejora continua.

Rodríguez (2011), plantea la siguiente investigación, en la tesis denominada *Planeación estratégica para la competitividad*; el *balanced scorecard* (BSC) o también llamado cuadro de mando integral, esta herramienta permite traducir a la imagen de un futuro de la empresa en estrategias y metas específicas para toda la organización. Para lograr los objetivos de manera ordenada se utiliza un tablero de mando. Solo la estrategia no es suficiente para alcanzar el éxito, incluso una perfectamente formulada, puede fracasar si la organización no es capaz de ejecutarla correctamente. Esto se logra sin entorpecer las operaciones normales ya establecidas por la empresa o microempresa; debido a que la herramienta, complementa los procesos ya contruidos por la organización. El trabajo concluye que la manera de comunicar información juega un papel importante, ya que, si no se implementa correctamente, la estrategia tendrá un fracaso inminente. El *balanced scorecard*, trabaja de manera ordenada, por lo que es imprescindible que, al comunicar la

información, en los distintos niveles de la misma, sea entendible y clara para los receptores, evitando generar dudas.

Mallma (2018), describe la siguiente investigación, en la tesis denominada *Balanced scorecard para optimizar el planteamiento estratégico*; la estrategia juega un papel de suma importancia, pero pierde efectividad si no es comunicada correctamente en todas las áreas y jerarquías de la empresa, permitirá o no cumplir con la imagen a futuro de la organización, debido a que las principales metas de muchas organizaciones son: aumento de la eficiencia y productividad. La investigación concluye que los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa son indispensables para mejorar ya que con esto se garantiza la satisfacción total de los clientes.

Chanta (2019), plantea la siguiente investigación, en la tesis denominada *Propuesta de balanced scorecard para la gestión estratégica de las pymes*; es imprescindible que el sector empresarial implementen herramientas que permitan realizar gestiones estrategias adecuadas para cada tipo de empresa, para poder encaminar la estrategia planteada hacia el éxito esperado, lo cual permitirá orden y control en los indicadores, procesos internos, clientes, aprendizaje y no menos importante el área financiera, lo cual permitirá la adecuada selección de las decisiones empresariales. La conclusión de la investigación: la herramienta permite elaborar un análisis eficiente de los procedimientos financieros, el cual es muy importante para determinar la rentabilidad de la microempresa u organización.



Muñoz y Cifuentes (2010), en la tesis denominada *Modelo de gestión balanced scorecard aplicado a la escuela de graduados facultad de odontología*; La metodología de gestión estratégica *balanced scorecard* tiene mucha información de la implementación en el sector empresarial, es imprescindible resaltar que se puede aplicar en distintos campos, como el área de la educación, se debe aplicar en el sector de la educación superior ya que estos cuentan con una imagen futura, se concluye en la investigación que siendo el *balanced scorecard* (BSC) una herramienta que permite la identificación de oportunidades para lograr la satisfacción total de los clientes, lo cual es fundamental en cualquier industria, debido a que si el porcentaje de recompra es alto los indicadores financieros tienden incrementar de manera considerable en la mayor cantidad de casos.

Díaz y Figueroa (2016), en la investigación, denominada: *Propuesta de implementación de un cuadro de mando integral, mediante el análisis de la gestión administrativa actual de la carrera de contaduría pública autorizada*; el cuadro de mando integral o también llamado *balanced scorecard* (BSC), puede proporcionar un incremento en la eficiencia del servicio, permitiendo el alcance de las metas propuestas por la microempresa, de manera ordenada y sencilla. Se llega a la conclusión que esta metodología es de muy alta importancia para todo tipo de empresas de cualquier sector, ya que con algunas encuestas realizadas en la institución tomada como sujeto de estudio se muestra inconformidad por los colaboradores con la gestión sin haber implementado la herramienta, con la herramienta se pueden hacer los cambios necesarios para que todo marche mejor.

Guevara (2020) Plantea en la tesis de licenciatura, denominada *Cuadro de mando integral y su alcance en el nivel de ventas de la microempresa technology importadora*; Al momento de la implementación de este tipo de metodología en una microempresa, se pueden manejar de manera fácil los procesos y subprocesos, evitando enviar información errónea. Se tiene previsto un incremento de las ventas de la microempresa debido a que la herramienta facilita esta meta ya que contempla factores principales de índole financiera y los no financieros relacionados entre sí. Se concluye que, con las perspectivas del *balanced scorecard (BSC)* permiten alinearse perfectamente con la estrategia, permitiendo el funcionamiento óptimo de la organización, además permite determinar si los resultados están siendo alcanzados.



## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Administración estratégica**

La gestión estratégica hace permite establecer el rumbo que deberá seguir la organización para alcanzar los objetivos propuestos. Además de analizar desde diferentes aristas los procesos del negocio con base a la dirección actual. Con la gestión estratégica ambas partes salen beneficiadas la organización y el consumidor final, debido a que en cada proceso se deberá aportar un valor añadido ya sean productos o servicios.

Como se expresa González (2014), “el diagnostico que se realice en una empresa debe suministrar a los empresarios y directivos la información y los análisis necesarios, para plantear desde el punto de vista estratégico, cuál debe ser el futuro de la empresa a corto, largo y mediano plazo” (p. 7).

#### **2.1.1. Industria indumentaria**

La industria que posee su fuerza laboral en la vestimenta mundial en el cual el 85 % de los trabajadores de este sector son mujeres. El término industria indumentaria hace referencia a la industria de la vestimenta.

### **2.1.2. Objetivos estratégicos**

El término se refiere a las metas que se desarrollan de forma meditada siendo el conjunto de acciones que encaminan a la organización hacia el cumplimiento de un propósito determinado.

Como lo expresa González (2014), “los objetivos estratégicos son los resultados específicos que pretenden alcanzar las instituciones para realizar su visión y misión” (p. 8).

Tipos de objetivos estratégicos:

- Innovación: en este tipo la gerencia debe encargarse de establecer los objetivos, los cuales deben cumplir con nuevos métodos para los procesos.
- Productividad: los objetivos deberán cumplir con una meta de producción.
- Recursos físicos y financieros: los objetivos van enfocados con el capital, la manera en que se utiliza, el mantenimiento y la administración de los recursos monetarios.

### **2.1.3. Estrategia**

Cuando se recurre al término de estrategia se traduce en un plan que conlleva una serie de pasos ordenados que encaminan al alcance de una meta previamente establecida.

Como se expresa Porter (1997), “la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor” (párr. 6).

#### **2.1.4. Tipos de estrategia**

Las estrategias tienen una clasificación, debido a que pueden identificarse bajo distintos criterios, como el área de aplicación. En esta investigación le daremos mucha importancia a las del mundo empresarial:

- Estrategias funcionales: estas se enfocan específicamente un objetivo, dándole prioridad dentro de la organización, segregando las tareas principales para lograr tener éxito a nivel local, (Etecé, 2020).
- Estrategias operacionales: este tipo de estrategias van enfocadas directamente a la competitividad, siendo más específicos a sus actividades y procedimientos, (Etecé, 2020).
- Estrategias organizacionales: como se menciona en la primera estrategia está tiene la similitud de que se encuentra igualmente en la organización, debido a que, en la jerarquía y distribución interna de la empresa, (Etecé, 2020).
- Estrategias publicitarias: toda empresa debe tener este tipo de estrategias, la cuales se encofran en el mundo del marketing y toda la proyección publicitaria para la empresa, (Etecé, 2020).

### **2.1.5. Herramientas para elaborar la estrategia**

La estrategia es fundamental en el mundo empresarial es necesario contar con herramientas de ingeniería diseñadas para brindar un panorama amplio y organizar los pasos necesarios que encaminan la empresa al logro de la meta propuesta.

#### **2.1.5.1. FODA**

Es un instrumento diseñado con el objetivo elaboración de estrategias, ya que trabaja de manera ordenada, se fundamenta en cuatro sectores los cuales representan una de las diferentes perspectivas, las cuales son:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Para tener un concepto más amplio sobre el análisis FODA.

Como expresa Talancón (2007), “consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, las oportunidades y amenazas” (p. 114).

**Figura 1.**

*F. O. D. A.*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.	No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.	Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.

*Nota.* Ejemplo donde se muestra la forma correcta de ejecutar un F.O.D.A. Adaptado H. Thompson (1988). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), p. 116.

<https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>



### 2.1.5.2. Modelo Canvas

El modelo Canvas (*The Bussiness Model Canvas*), desarrollada por Alexander Osterwalder, es una herramienta de sencilla aplicación en micro, pequeñas medianas y grandes empresas, además de no necesitar un público objetivo específico y adaptable para cualquier estrategia de negocio. El modelo canvas posee 9 perspectivas las cuales tienen un método único y sencillo de desarrollo las cuales son:

- Segmento de mercado (clientes): es de suma importancia conocer el a qué público objetivo va dirigido nuestro negocio, para poder implementar una propuesta de valor acorde a los clientes, los cuales son en centro de este modelo, (Osterwalder, 2011).
- Propuesta de valor: se debe innovar para sobresalir de la competencia, ya que esto nos acercará a nuestros principales clientes, ya que esto es lo que hacer que publico esté dispuesto a pagar, (Osterwalder, 2011).
- Canales de distribución: con la finalidad de darle un empuje al negocio, se debe delimitar todo el *marketing* como estrategias publicitarias y comunicación, (Osterwalder, 2011).
- Relaciones con los clientes: con la finalidad de darle un empuje al negocio, se debe delimitar todo el *marketing* como estrategias publicitarias y comunicación, (Osterwalder, 2011).

- Fuentes de ingresos: para encaminar la empresa hacia el éxito, es necesario enlistar todas las fuentes de ingresos monetarios de la microempresa u organización, Se debe considerar de alta importancia por el hecho de que si las ventas son altas los ingresos aumentarían y viceversa, (Osterwalder, 2011).

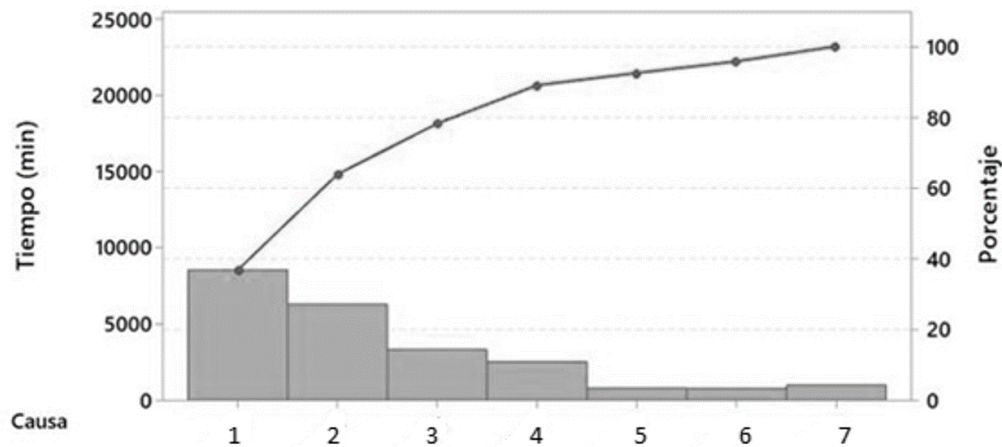
### **2.1.5.3. Diagrama de Pareto**

El diagrama de Pareto es un gráfico de barras también conocido con el nombre de curva cerrada de distribución, donde las barras están ordenadas según la frecuencia la más alta en primer lugar va en decrecimiento. Tiene la finalidad de mostrar de manera simple la causa principal de algún problema y de esta manera formular el plan de actuación. Es muy utilizado en el campo de ingeniería industrial, departamentos de control de calidad, procesos y mantenimiento, ya que establece un orden permitiendo saber cuáles son las causas de mayor prioridad sobre las cuales se debe intervenir.

Como lo explica Vilfredo (1848), “si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20 % de las causas resuelven el 80 % del problema, y el 80 % de las causas solo resuelven el 20 % del problema” (párr. 2).

**Figura 2.**

*Diagrama de Pareto*



*Nota.* Diagrama sirve para identificar la mayor cantidad de defectos ya que está en orden descendente y facilita la identificación de las prioridades. Elaboración propia. Realizado con Excel.

#### **2.1.6. Estrategias de océano azul**

Es importante mencionar que en la industria es muy poco probable no tener competidores, por lo que es importante generar valor agregado a las estrategias, independiente si es producto o servicio se debe ofrecer a los clientes innovación, por lo que las estrategias de océano azul se enfocan en un mercado que no tiene competencias, debido que el producto o servicio no existe en la actualidad. Lo que permite que las empresas crezcan de manera rápida.

Como lo explica Chandler (1952), “la estrategia es la determinación de los objetivos y planes a largo plazo de la empresa, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr esto” (párr. 4).

### **2.1.7. Estrategias de océano rojo**

Se debe conocer que existe un espacio en el mercado competitivo denominado océano rojo, en el cual se presenta mucha competencia debido a que existe gran variedad de productos o servicios similares, además de que estos poseen una gran variedad de precios. Las principales características para describir el océano rojo son:

- Explotar en todo lo posible la demanda del mercado
- Competencia letal por el dominio del espacio del mercado
- Se deberá darle prioridad a la calidad o al costo

Para que la microempresa o empresa logre salir adelante en la competencia del mercado tan letal de un océano rojo es importante el liderazgo.

Como explica Mauborgne (2018), “los altos directivos deberán desempeñar toda clase de funciones y ser reconocidos en la empresa como buenos líderes a fin de que el equipo goce de credibilidad inmediata” (párr. 5).

### **2.2. *Balanced scorecard* (BSC)**

Esta importante herramienta o metodología de gestión estratégica también llamada cuadro de mando integral, permite observar desde diferentes aristas el rumbo por el cual la empresa se dirige en la actualidad, esta herramienta basada en el análisis de criterios de índole financiera e indicadores de tipo no financieros, que permiten determinar si se tiene alta probabilidad de obtener resultados satisfactorios o no. El *balanced scorecard* trabaja de manera ordenada permitiendo equilibrar la estrategia global y los procesos.

Como expresa Fernández (2001), “esta metodología de gestión estratégica traduce el plan en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (párr. 32).

### **2.2.1. Necesidad del *balanced scorecard***

Cabe resaltar que la importancia del cuadro de mando integral es que no fue diseñado para un solo tipo de microempresa u organización, puede ser utilizado en empresas grandes o microempresas, generando alta rentabilidad en mercados muy competitivos. Para la implementación de esta herramienta es necesario determinar el tipo de problemas que posee la organización, si estos están enfocados en la rentabilidad, planificación o gestión.

Como menciona Fernández (2001), “el *balanced scorecard* puede comunicar la estrategia o priorizar la información y los proyectos dentro de la organización, un *balanced scorecard* puede ser extremadamente útil” (párr. 40).

### **2.2.2. Características del *balanced scorecard***

Es necesario que en la construcción se definan los principales indicadores, ya que la herramienta reconoce entre las acciones y resultados esperados. Debido a que el cliente requiere mejorar la calidad y disminuir los costos, debe implementarse la innovación con valor. Las características principales de esta metodología de gestión estratégica son:

- Se acopla perfectamente a los factores principales que permiten un crecimiento considerable.

- Adaptabilidad a los procesos actuales y a la imagen futura de la microempresa.
- Acopla los indicadores para cada meta.
- Comunica de manera efectiva los indicadores en toda la organización.
- Facilita la adaptación de procesos.

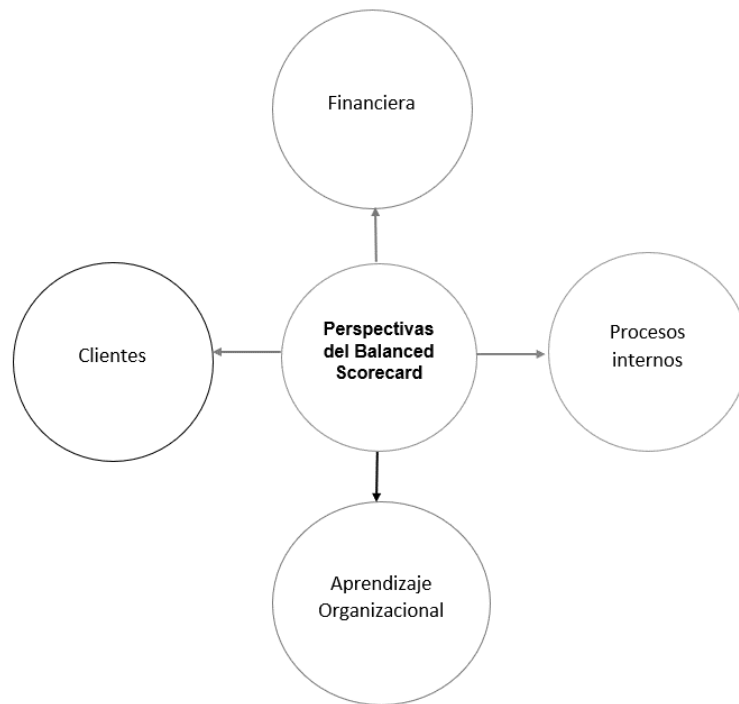
### **2.2.3. Las cuatro perspectivas del *balanced scorecard***

La metodología de gestión estratégica se encarga de encaminar a la organización mediante el análisis de los 4 criterios en los que existen un conjunto de indicadores de diferentes tipos, brindando así un panorama amplio de la situación en que se encuentra la microempresa en la actualidad y enfocarse en el factor que más necesite un cambio para realizar las mejoras respectivas. Las cuatro perspectivas son:

- Procesos
- Clientes
- Financiera
- Aprendizaje organizacional

**Figura 3.**

*Perspectivas del balanced scorecard*



*Nota.* Se explican las cuatro perspectivas del *balanced scorecard*. Adaptado A. Fernández (2001). *El balanced scorecard ayudando a implementar la estrategia.* (<http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>), consultado el 2 de octubre de 2022. De dominio público.

### **2.2.3.1. Perspectiva del cliente**

En esta perspectiva de la metodología de gestión estratégica es importante saber que el cliente es lo principal, por lo tanto, es necesario centrarse en satisfacer sus necesidades. Además de la adquisición de nuevos compradores, lo cual genera un impacto positivo en la rentabilidad.

Como lo explica Fernández (2001), “es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente” (párr. 37).

Algunos ejemplos de indicadores para esta perspectiva son los siguientes:

- % índice de recompra el cliente
- % de satisfacción
- % de pedidos no entregados o devoluciones
- % de quejas
- %de productos defectuosos

#### **2.2.3.2. Perspectiva financiera**

El principal objetivo de esta perspectiva es generar alta rentabilidad, con lo cual se garantiza el logro de las expectativas de los accionistas, los indicadores en esta arista deben demostrar el fortalecimiento de la organización, además de que la rentabilidad debe crecer considerablemente. En resumen, esta perspectiva se enfoca en cómo la empresa está generando ingresos.

#### **2.2.3.3. Perspectiva de procesos internos**

En este criterio analiza la relación estrecha que existe de los objetivos con los procesos que se manejan en la actualidad en la microempresa, para garantizar el cumplimiento de los resultados esperados por los inversionistas. Es importante analizar y enlistar todos los criterios relacionados con el lado financiero y el cliente, debido a que en este criterio se mejoran y revisan los procesos llevados a cabo dentro de la microempresa.



#### **2.2.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta última perspectiva, la cual tiene relación con las competencias adquiridas que puedan tener los colaboradores, ya que con el conocimiento adquirido la empresa puede crecer y obtener resultados. Existen 3 áreas principales las cuales son:

- Capital humano: hace referencia a la capacidad que el personal tiene para obtener nuevos conocimientos y adaptabilidad a los desafíos laborales que se presentan diariamente.
- Sistema e infraestructura: es importante complementar las habilidades de los colaboradores con tecnología y maneras más eficientes de administrar información, permitiendo realizar sus labores de manera eficiente.
- Clima laboral: aparte de brindarle el conocimiento y las herramientas a los colaboradores, Se debe dar importancia a identificar el nivel de satisfacción del personal en su ambiente laboral y sus compañeros, este factor impacta la productividad de manera positiva o negativa.

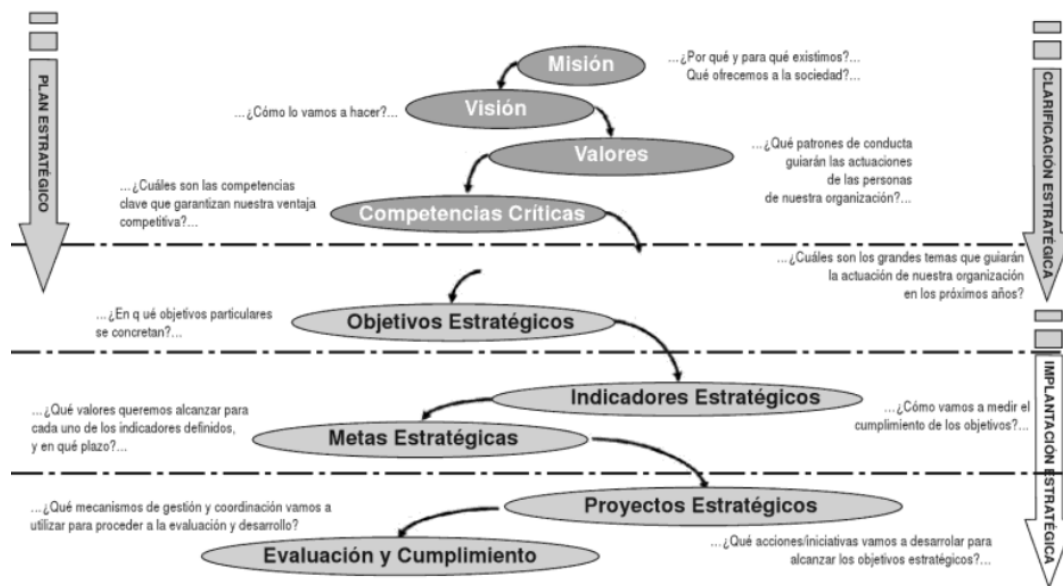
#### **2.2.4. Planificación e implementación estratégica**

Se debe establecer una planificación si se desea establecer la implementación de una metodología de gestión estratégica como el *balanced scorecard*, generando objetivos estratégicos que se puedan cuantificar, los cuales mantengan una estrecha relación.

Como lo explica Baraybar (2011), “es necesario conocer cuál es la misión, visión, valores, competencias críticas y líneas estratégicas para poder establecer: objetivos estratégicos sus relaciones, sus indicadores sus metas” (párr. 14).

**Figura 4.**

*Proceso de planificación estratégica*



*Nota.* Diagrama de la realización correcta de planeación estratégica. Obtenido de F. A. Baraybar, (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. (p. 14). Esic Editorial.

### 2.3. Rentabilidad en una microempresa

La rentabilidad en una microempresa o empresa es un factor muy importante al que debe prestarse mucha atención debido a que esto nos indica si una empresa tiene capacidad de aprovechar sus recursos de manera eficiente lo que por consecuencia genera utilidades: para medirla es necesario utilizar indicadores financieros.

Como lo explica Morillo (2001), “la rentabilidad es una medida relativa de las utilidades, es la comparación de las utilidades netas obtenidas en la empresa con ventas” (p. 36).

### **2.3.1. Características de la microempresa**

Las microempresas se diferencian de las otras empresas, por tener un número menor a 10 colaboradores, además de que los ingresos de ventas anuales no superan los Q. 400,000.00.

Como lo explica Morillo (2001), “las empresas han sido clasificadas en términos cuantitativos con base en el número de empleados, volumen de ventas y volumen de ingresos” (p.36).

Son las siguientes:

- Debe contar con mínimo 10 colaboradores.
- Volumen de ventas no mayor a los Q. 400,00.00 anuales.

### **2.3.2. Ventajas de una microempresa**

Las microempresas nacen por el fomento de la innovación, las cuales pretenden en un futuro crecer y convertirse en una gran empresa reconocida, entre las principales ventajas tenemos las siguientes:

- Generan empleo
- Promueven el empleo y dinamizan la economía
- Los costos administrativos son bajos
- Adaptabilidad al mundo competitivo

- Posibilidad de crecer y llegar a ser una gran empresa
- El análisis para tomar decisiones es más ágil

#### **2.3.2.1. Desventajas de una microempresa**

No todo es fácil para este tipo de empresas, ya que también deben enfrentarse a distintos retos que se presentan en el camino, ya que un factor fundamental es el capital, las microempresas no cuentan con una fuente de ingresos alta para iniciar o se les dificulta conseguir financiamiento, entre las principales desventajas se tiene:

- Falta poder de decisión en el mercado
- Mucha competencia
- Salarios no competitivos
- Limitaciones de información

#### **2.3.3. Competitividad**

Competitividad puede tener varios significados, pero en el mundo empresarial este término hace referencia a que la empresa o microempresa que posea mayor rentabilidad tiene mayor poder sobre sus competidores.

Como lo explica Rojas (1999), “la competitividad en el plano operativo depende del nivel de análisis al cual se hace referencia” (p. 4).

#### **2.3.4. Estrategias competitivas**

Este tipo de estrategias hace referencia a la secuencia de acciones ofensivas o defensivas, las cuales se plantean para lograr una ventaja

significativa sobre los demás competidores, es importante mencionar que el objetivo primordial es mantener la ventaja a través del tiempo.

Como lo explica Monge (2010), “la estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores” (p. 251).

#### **2.3.4.1. Estrategias de *marketing***

Las estrategias de *marketing* son indispensables para cualquier empresa, permitiendo utilizar de mejor manera los recursos disponibles, para generar incremento en las ventas y obtener ventajas competitivas frente a las otras empresas.

Como lo explica Schnaars (1993), “las estrategias de *marketing* deben establecer el equilibrio entre dos grupos diferentes: consumidores y los competidores, los estrategias empresariales se han centrado en una única orientación” (p. 251).

#### **2.3.5. Herramientas para análisis de la competitividad**

Toda empresa en sus inicios tiene competidores ya que inician en un océano rojo, es necesario siempre ir un paso adelante para generar alta rentabilidad, por lo que es indispensable monitorear a los competidores, aprender de sus estrategias, identificando fortalezas y debilidades.

Como lo explica Tamayo & López (2015), “la competitividad empresarial es tan antigua como la economía misma, puesto que es la consecuencia del libre

desempeño de los mercados (interacción entre entes económicos oferentes y demandantes)” (p. 47).



### **3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el diseño de la solución de los problemas de la microempresa que se toma como sujeto de estudio, se planteó una secuencia de fases estructuradas, las cuales emplearon metodologías y técnicas, que permitieron la resolución de las deficiencias detectadas. Las cuales se describirán a continuación:

#### **3.1. Fase 1: revisión bibliografía de teoría y metodologías de trabajo**

Para el diseño de la primera fase de investigación, se realizó la lectura y análisis documental sobre los temas relacionados de la metodología de gestión estratégica *balanced scorecard* (BSC). Con la finalidad de tener fundamentos sólidos para el planteamiento de las soluciones de los problemas encontrados en la microempresa. Para el desarrollo de esta fase, se consultaron diferentes fuentes bibliográficas que se asemejaban en gran parte a la problemática actual del sujeto de estudio, además se revisaron sitios web y así tener una perspectiva de la situación actual del mercado, se obtuvieron los datos relevantes de cada fuente de consulta. Existen documentos relacionados con la metodología de gestión estratégica *balanced scorecard* de donde se obtuvo la información para la redacción del marco teórico, además de tesis de post grado que se tomaron como referencia para el desarrollo de la investigación.

#### **3.2. Fase 2: determinación de estrategias y filosofía empresarial**

Para el diseño de la segunda fase de investigación, se realizó un análisis de la metodología de gestión para aplicar en la microempresa. Se procedió a recolectar información documental, con la finalidad de determinar cuáles son los



mecanismos de gestión actuales y si han cambiado con el tiempo, para determinar si la variabilidad ha generado cambios que afecten de manera positiva o negativa.

### **3.3. Fase 3: determinación de la planificación adecuada**

El análisis de la información permitió detectar las deficiencias que se presentan en la microempresa. Con la información de la situación actual, de las cuatro perspectivas de la metodología que son: clientes, procesos internos, financieras y aprendizaje organizacional, se separaron los problemas que afectan de mayor manera la rentabilidad, por medio de un diagrama de Pareto y proceder a la toma de decisiones, con la información recolectada se planificó la implementación de las mejoras en los procesos y como consecuencia el incremento de la eficiencia.

Con la información recolectada por medio de entrevistas, análisis de datos, análisis visual de los procesos y ambientes físicos, se estructuró la información y con base en los análisis se planificó una serie de pasos ordenados para implementar de manera correcta la metodología de gestión estratégica.

Los pasos de la planificación son los siguientes:

- Análisis visual del entorno general: parte importante es tener una idea general del giro del negocio, los espacios que dispone, el personal, competidores y el comportamiento del mercado en la actualidad.
- Análisis visual de los procesos: conocer cada proceso permite detectar oportunidades de mejora, incrementando la eficiencia de estos.

- Análisis visual de las áreas físicas: conocer el entorno físico permite determinar el aprovechamiento y las limitantes.
- Recolección de los datos financieros: analizar variables cuantitativas, brinda una perspectiva del camino que está tomando la microempresa.
- Toma de datos en los procesos internos: identificar y documentar todos los procesos que se llevan a cabo es de vital importancia para aplicar las mejoras correspondientes y estandarizar los mismos.
- Toma de datos de los procesos externos: analizar estos procesos permite identificar si existen distintos métodos para realizar el mismo proceso de manera eficiente, en el caso de los proveedores permite determinar que otras alternativas están disponibles que cumplan con los requerimientos y la gestión sea mucho más eficiente.
- Entrevistas al personal: los que ejecutan los procesos día a día, pueden brindar información vista desde una arista distinta, que permite obtener información que no es fácil de identificar.
- Estructuración de la información recolectada: con los datos recopilados es importante documentarlos de manera ordenada y fácil de visualizar para realizar un análisis rápido e identificar la relación existente entre algunos factores.
- Identificar las oportunidades de mejora de los procesos en la microempresa: al definir el flujo de cada proceso y el orden de cada uno dentro de la operación, se identifican las oportunidades de mejora, con la

finalidad de que los cambios aplicados encaminen a los objetivos y metas establecidos por la microempresa.

- Diseño de instructivo de implementación: para garantizar la correcta comunicación entre los distintos niveles y la ejecución ordenada de cada uno de los pasos de la metodología de gestión estratégica *balanced scorecard* (BSC), se elabora un instructivo el cual puede verse con mayor detalle en el apéndice 2.
- Definir indicadores del *balanced scorecard* (BSC): se establecen las métricas con las cuales se tendrá un punto de referencia de los indicadores y el comportamiento de estos durante el tiempo, garantizando que las estrategias y las acciones implementadas van alineadas con los objetivos estratégicos y encaminan a la microempresa a la solidez financiera.
- Implementar el *balanced Scorecard*: identificados los indicadores, es vital para la organización monitorear el comportamiento de estos de manera frecuente y asignar los responsables de cada uno de los factores.
- Analizar el comportamiento de los indicadores en la situación actual de la microempresa: con el análisis de comportamiento de cada uno de los factores, se puede notar si algunos están directamente relacionados.
- Definir las estrategias para afectar de manera positiva los indicadores: se separan los indicadores dependiendo que tanto afectan la rentabilidad y se toman acciones para mitigar los efectos negativos, estas acciones deberán ser tomadas por cada responsable de área.

- Analizar los indicadores después de la implementación de las estrategias: es importante darle seguimiento al comportamiento en un periodo de tiempo corto para este caso el análisis es cada 15 días, de esta manera mantener el control con la implementación de las medidas correctivas necesarias a corto plazo.
- Mejora continua: la metodología es de fácil adaptación ya que no interfiere con los procesos actuales, además tiene facilidad de implementar cambios durante el proceso sin que sufra efectos negativos la metodología.

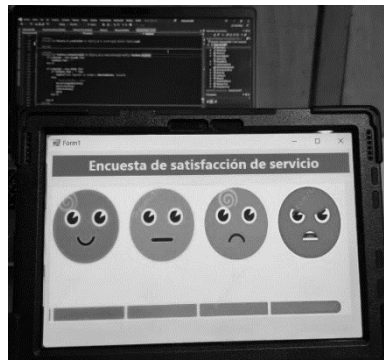
#### **3.4. Fase 4: determinación de métodos para corregir la deficiencia de los procesos en la microempresa**

Con los datos obtenidos del análisis de los factores financieros y no financieros del *balanced scorecard* en la microempresa (ver tabla 8), se procedió al diseño de las estrategias que permitan dar solución a las deficiencias que provocaron baja rentabilidad. Entre las cuales se considerará competencia de mercado, uso de la tecnología, estandarización de procesos, capacitaciones al personal. Con la finalidad de fortalecer las cuatro perspectivas de análisis que utiliza la metodología de gestión estrategia *balanced scorecard*.

En la tabla 5 se muestra la manera en la cual se realizó la toma de datos para la encuesta de satisfacción de los clientes, con una pregunta que responde en cada compra, el 92 % de las personas que realiza una compra accede a brindar su opinión con respecto a la calidad del servicio. Para cumplir con este propósito se tiene un *software* de elaboración propia para facilitar la toma de datos en un dispositivo electrónico con pantalla táctil amigable con el usuario.

**Figura 5.**

*Software para encuesta de satisfacción de clientes*



*Nota.* Fotografía del *software* de encuesta de satisfacción al cliente en el dispositivo táctil. Elaboración propia.

**Tabla 2.**

*Cantidad comprada mensual por proveedor*

Código de proveedor	Tipo de producto	Jun	Jul	Ago	Sep
1-121	pantalón Lona	360	240	360	210
1-245	blusa	345	310	345	330
1-455	pantalón tela	250	290	250	180
1-289	suéter	125	100	125	100
6-458	chumpas	125	200	125	178
1-121	Blusa lana	400	600	400	378
1-121	Blusa normal	350	350	350	300
8-425	pantalón lona	360	300	360	360
Total, productos defectuosos mes		2315	2390	2315	2036

*Nota.* Tabla de proveedores y cantidad de compra mensual a cada proveedor. Elaboración propia, realizado con Excel.

En la tabla 2 se observan los datos recopilados del promedio mensual de compra de indumentaria de junio a septiembre, por proveedor y tipo de producto.

**Tabla 3.**

*Cantidad de productos defectuosos mensual por proveedor*

Código de proveedor	Tipo de producto defectuoso	Jun	Jul	Ago	Sep
1-121	pantalón Lona	15	10	5	9
1-245	blusa	25	10	12	12
1-455	pantalón tela	6	15	6	11
1-289	suéter	25	15	8	18
6-458	chumpas	19	5	4	14
1-121	Blusa lana	5	30	15	5
1-121	Blusa normal	4	8	6	1
8-425	pantalón lona	46	44	22	17
Total, productos defectuosos mes		145	137	78	87

*Nota.* Cantidad mensual de productos defectuosos por proveedor. Elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

En la tabla 3 se ve reflejado el promedio de prendas con defecto por cada proveedor, lo cual nos brindó un panorama claro para la toma de decisiones, como la búsqueda de nuevos proveedores que cumplan con las mismas características o similares, haciendo acuerdos que permitan tener un plazo de cambio de productos, con esto así evitar que la microempresa absorba los costos.

### **3.5. Fase 5: diseño de estrategias para la mejora de los procesos**

Una vez definidos los procesos de trabajo, se procede a diseñar la estrategia que genera innovación con valor y permita el constante crecimiento de

la rentabilidad en la microempresa. La herramienta *balanced scorecard* posee la ventaja de poder modificarse aun cuando ya se hayan puesto los procesos en marcha con las mejoras, si no se cumple con las expectativas.

Cabe resaltar que los indicadores se han comportado de manera inestable por la falta de estrategias, control y estandarización de procesos. Por lo tanto, se definieron las estrategias con base en los indicadores que más se ven afectados, analizando la causa raíz de este comportamiento poco favorable para la microempresa.

### **3.6. Fase 6: benéficos de integrar la metodología *balanced scorecard***

Al finalizar la investigación, se procedió a analizar las perspectivas financieras y no financieras de la metodología de gestión estratégica implementada, para tener una referencia comparativa del inicio y los beneficios obtenidos con la implementación de la metodología de gestión estrategia *balanced scorecard*.

El beneficio de integrar el *balanced scorecard* se observa en la tabla 8 comportamiento de los indicadores de la metodología de gestión estratégica y en el apéndice 4 gráfico del incremento mensual de ventas se muestra el comportamiento de los indicadores tomando como referencia un periodo de 4 meses antes de la implementación de la metodología de gestión estratégica y el mes de la implementación. Analizando la gráfica de porcentaje de incremento de ventas, se observa que las ventas van al alza. Con el uso de herramientas como tablas de indicadores o gráficos de comportamiento es fácil notar si las medidas correctivas aplicadas están teniendo los efectos esperados o es necesario realizar ajustes.

## 4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Principales factores que restringen el desarrollo de la microempresa

Entre los principales factores que restringieron el crecimiento de la microempresa se encontraba el porcentaje de clientes satisfechos y porcentaje de productos defectuosos.

Para poder verificar los datos del porcentaje de productos defectuosos se tiene la tabla 4.

**Tabla 4.**

*Porcentaje de productos defectuosos por proveedor*

Código de proveedor	Tipo de producto defectuoso	Cantidad comprada mensual (unidades)	Cantidad de productos defectuosos promedio(mes)	Porcentaje de productos defectuosos(mes) %
1-121	Pantalón lona	360	15	4
1-245	Blusa	345	25	7
1-455	Pantalón tela	250	6	2
1-289	Suéter	125	25	<b>20</b>
6-458	Chumpas	125	19	15
1-121	Blusa lana	400	5	1
1-121	Blusa normal	350	4	1



Continuación de la tabla 4.

<b>Código de proveedor</b>	<b>Tipo de producto defectuoso</b>	<b>Cantidad comprada mensual (unidades)</b>	<b>Cantidad de productos defectuosos promedio(mes)</b>	<b>Porcentaje de productos defectuosos(mes) %</b>
8-425	Pantalón lona	360	46	13
Total, productos defectuosos				
	mes	2315	145	6

*Nota.* Se muestra el porcentaje de productos defectuosos por proveedor. Elaboración propia, realizado con Excel.

En la tabla 4 se encuentra la información de las distintas categorías de productos que se encontraron en el inventario de la microempresa, en la cual cada proveedor cuenta con un código único de identificación y la cantidad promedio mensual que se compraron a cada uno de ellos, debido a que los reclamos por productos defectuosos es uno de los principales factores que afectaban la rentabilidad, se presentaban los porcentajes de prendas defectuosas de cada proveedor.

Con los datos recopilados se realizó un análisis, de cuál es el proveedor que más productos defectuosos envía, para generar los planes de acción necesarios y evitar que la empresa absorba esos costos. Estos factores provocaron la insatisfacción de los clientes, como consecuencia la disminución del índice de recompra, reducción de las ganancias por los productos en mal estado y costos de almacenamiento.

En la tabla 4 se observó que tres proveedores superan el 10 % de productos defectuosos por cada compra, lo cual es un indicador para tomar los

planes de acciones necesarios que permitió mantener un porcentaje de productos defectuosos menor al 2 %.

Partiendo de los resultados de la tabla 5 se determinó que en la parte del servicio al cliente existe oportunidad de mejora, siendo un factor importante para este tipo de industria, como efecto de la satisfacción del cliente deficiente el porcentaje de crecimiento de ventas (ver apéndice 4), en diferentes momentos tiende a ser negativo evitando el crecimiento de la microempresa.

**Tabla 5.**

*Datos recolectados de encuesta de satisfacción del cliente*

No.	Malo (0)	Bajo (1)	Bueno (2)	Excelente (3)
1				3
2			2	
3	0			
4	0			
5		1		
6		1		
7	0			
8		1		
9			2	
10	0			
11				3
12				3
13				3
14		1		
15			2	
16		1		
17		1		
18		1		

Continuación de la tabla 5.

No.	Malo (0)	Bajo (1)	Bueno (2)	Excelente (3)
19	0			
20			2	
Total	0	7	12	15
calificación del nivel de satisfacción				34
<b>Porcentaje de calificación</b>				<b>57 %</b>

*Nota.* Escala de calificación de encuesta de satisfacción del cliente. Elaboración propia, realizado con Excel.

## Figura 6.

*Escala para calificación de satisfacción de servicio al cliente*

100 -85	Sobresaliente	Verde
84-70	Con margen de mejora	Amarillo
<70	Necesita mejorar	Rojo

*Nota.* Escala de calificación de encuesta de satisfacción al cliente utilizado en el *software*. Elaboración propia, realizado en Excel.

En la figura 6 se observó la escala de calificación de la encuesta de servicio al cliente, definida con base al análisis de una serie de escalas para este tipo de encuestas, se definieron los rangos juntamente con la encargada de la microempresa.

Con la cual se pudo visualizar de manera fácil el nivel de servicio prestado, notando si los clientes están contentos con el servicio o es necesario capacitar al personal para mejorar sus competencias y brindar el mejor servicio posible para

hacer placentera la experiencia del comprador, incrementando el índice de recompra y atraer nuevos clientes.

#### 4.2. Análisis de los esenciales factores internos y externos que determinen el estado actual de la microempresa

Existen muchos factores que determinaron el estado actual de la empresa, entre los factores externos se determinó, costos de transporte, costos de almacenaje, proveedores, clientes, tecnología. Entre los factores internos se encontró: talento humano capacitado para ventas, condiciones de almacenamiento, registro de ventas, métodos de pago.

Cabe resaltar que debido al constante cambio del mercado han surgido nuevos competidores lo cual generó la necesidad de generar nuevas estrategias que brinden innovación con valor a los productos y al servicio.

**Tabla 6.**

*Factores internos y externos que afectan a la microempresa*

Tipo	Factor	Nivel de afectación	Factores negativos	Plan de acción
Externos	Costos transporte	2	No se puede comprar más de la capacidad actual de la bodega	Ampliar la bodega y utilizar los espacios verticales
	Costos almacenaje	4	Productos defectuosos incrementan el costo de almacenaje por ocupar espacio	Rebajar todos los productos defectuosos para evitar que utilicen espacio en la bodega

Continuación de la tabla 6.

<b>Tipo</b>	<b>Factor</b>	<b>Nivel de afectación</b>	<b>Factores negativos</b>	<b>Plan de acción</b>
	Proveedores	5	Los proveedores envían algunos productos en mal estado	Buscar los proveedores que envíen la menor cantidad de productos defectuosos
	Clientes	4	El índice de recompra de los clientes es inestable	Generar promociones para incrementar el índice de recompra, e implementar la venta a domicilio
	Tecnología	2	Solo se cuenta con cámaras de video vigilancia	Colocar los productos en un sitio web
Internos	Talento humano capacitado para ventas	5	El índice de rotación de personal es alto y las personas están poco capacitadas para ventas	Contratar talento humano capacitado y capacitarlo para mejorar el trato con el cliente
	Almacenamiento de producto	3	La bodega es la misma de producto en buen estado y defectuoso	Mejorar las condiciones de almacenamiento, haciendo la separación por categoría.
	Métodos de pago	3	Solo se cuenta con métodos de pago en efectivo	Implementar método de pago por transferencia bancaria

*Nota.* Descripción de los factores internos y externos con plan de acción. Elaboración propia, realizado con Excel.

La tabla 6 se observaron los principales factores internos y externos que causan efectos negativos en la microempresa, categorizando cada uno por nivel de afectación utilizando una escala, siendo uno la calificación para el factor con menor impacto y cinco con mayor impacto en la microempresa.

Basado en la información recopilada, se determinó que los únicos factores con impacto categoría 5 son: proveedores (externo) y talento humano (interno), y en categoría 4 se tiene los siguientes factores: clientes (externo) y almacenamiento de producto (interno).

Con la implementación de los planes de acción necesarios a corto plazo con los factores de categoría 4 y 5, se verá un incremento considerable en la rentabilidad, ya que los costos por producto dañado disminuirán, el índice de recompra de los clientes incrementó y se pudo almacenar más producto en la bodega.

#### **4.3. Indicadores que brindan los beneficios obtenidos mediante la puesta en funcionamiento de la metodología *balanced scorecard* (BSC)**

Es importante considerar factores internos y externos los cuales afectaron el crecimiento y rentabilidad de la microempresa, se observaron los principales en la tabla 7.

**Tabla 7.***Indicadores del balanced scorecard (BSC)*

Tipo	Factor	Nivel de afectación	Formula indicador	Descripción
Externos	Costos almacenaje	4	$\frac{CPME * 100 \% }{(CPBE + CPME)}$	CPME = cantidad de prendas mal estado CPBE = cantidad de prendas en buen estado
	Proveedores	5	$\frac{CPD * 100 \% }{CPBE} < 2 \%$	CPD = cantidad de productos defectuosos CPBE = cantidad de productos en buen estado
	Clientes	4	$\frac{CFP - CNA}{CIP} * 100 \%$	CFP = clientes al final del periodo CNA = clientes nuevos adquiridos al final del periodo CIP = clientes al inicio del periodo
Internos	Talento humano capacidad o para ventas	5	CSS %	CSS = porcentaje de clientes satisfechos con la atención

*Nota.* Indicadores del *balanced scorecard* con fórmula y descripción. Elaboración propia, realizado con Excel.

En la tabla 7 se presentaron los principales indicadores de gestión estratégica que afectaban directamente la rentabilidad de la microempresa, por lo que se presentó en el *balanced scorecard* para poder darles seguimiento y ver la evolución positiva o negativa. Es importante resaltar que las herramientas BSC pueden adaptarse de ser necesario a los cambios que surjan, sin afectar los procesos previamente establecidos. El comportamiento de los indicadores será revisado cada 15 días, por la gerente de tienda, la cual se encargó de tomar los

planes de acción que permitieron el incremento o disminución de los indicadores según sea conveniente para la microempresa.

**Tabla 8.**

*Comportamiento de los indicadores del balanced scorecard (BSC)*

Indicador	implementación del BSC (2022)					
	Antes					después
	UM	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct
Costos de transporte	Q/unidad	7.03	8.25	8	9	6.64
Utilización de espacio	%	92	85	90	72	97
Productos defectuosos entregado por proveedores	%	8	15	10	28	3
Clientes	%	88	92	75	72	94
Talento humano capacitado	%	67	67	78	78	84
Almacenamiento de productos defectuosos	%	29	31	26	24	18
Incremento mensual de ventas	%	1	-4	3	5.2	<b>9</b>
Porcentaje de incremento de ganancia	%	3	-12	9	15.6	<b>27</b>

*Nota.* Se describe el comportamiento del *balanced scorecard* en algunos meses del año 2022. Elaboración propia, realizado con Excel.

Para calcular los demás valores de la tabla 8 de la tabla que están directamente relacionados se utilizan las fórmulas de la tabla 7. Como en el siguiente ejemplo:



- Ejemplo: cálculo de porcentaje de clientes satisfechos

$$\frac{CFP - CNA}{CIP} * 100 \% \quad (EC. 2)$$

Donde:

CFP = Clientes al final del periodo

CNA = Clientes nuevos adquiridos al final del periodo

CIP = clientes al inicio del periodo

$$\frac{35 - 2}{35} * 100 \% = 94 \%$$

En la tabla 8 se observó la manera en la cual los indicadores fluctúan, utilizando como base el periodo de cuatro meses posteriores a la realización de la metodología de gestión estratégica, en algunos meses las ventas han bajado con respecto a los meses anteriores, por lo que los factores en los que se debe centrar la atención y los planes de acción en un tiempo corto son: proveedores y complacencia de clientes, con esto se brindaron los principales beneficios a la microempresa lo cual permite la realización de los objetivos planteados, y poder alcanzar la solidez financiera.

## **5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **5.1. Principales factores que restringen el crecimiento de la microempresa**

Al analizar los resultados de la tabla 4 se puede visualizar de manera más rápida el porcentaje promedio mensual de productos defectuosos por proveedor, estos productos generaban pérdida para la microempresa debido a que los clientes no compraban este tipo de productos, además genera descontento al momento de que los clientes tienen que regresar a hacer el cambio de la prenda, generando costos de almacenamiento y costo de oportunidad al perder dinero por no poder vender la prenda dañada, todo esto se traduce en baja rentabilidad. además de darle a la competencia la oportunidad de obtener un cliente nuevo.

Al ser una microempresa todos estos factores influyen demasiado en el éxito de esta, es importante generar políticas de calidad para disminuir de manera considerable los defectos en los productos, por proveedor en un periodo de treinta días, sea menor al 2 %, además de acuerdos con los mismos para tener un plazo realizar el cambio de los productos que no cumplan con el estándar de calidad definido.

Con base en los resultados de la tabla 5 se determinó que un factor crítico es la satisfacción del cliente, mediante las encuestas realizadas se determina que más del 50 % de las personas generan descontento debido a que el personal no tiene las competencias necesarias para ventas y servicio al cliente, este factor afecta a otros indicadores como: ventas mensuales, porcentaje de incremento de ganancia, rotación de inventario e índice de rotación de los clientes.

Es importante generar estrategias que permitan tomar planes de acción a corto plazo, mediante la monitorización constante de los principales indicadores que influyen directamente en el rumbo de la microempresa, permitiendo tener un amplio panorama de la condición actual y el rumbo que se está tomando, para generar cambios positivos, lograr la estabilidad y el incremento de la rentabilidad.

Como lo menciona Velásquez (2016), plantea en la investigación de postgrado denominada *Desarrollo de una propuesta estratégica, para mejorar la rentabilidad en una microempresa de artes gráficas*; indica que existen muchos problemas. Pero el de mayor impacto es la carencia de estrategias. Además, la competencia directa de otra empresa afecta de manera directa, ya que existe una lucha constante de precios, esto impacta de manera negativa en la utilidad teniendo una reducción.

## **5.2. Analizar los principales factores internos y externos que determinen la situación actual de la microempresa**

Para lograr el crecimiento de cualquier empresa es importante analizar los factores que influyen de manera positiva o negativa, en el alcance de los objetivos. Es importante tener una visión del entorno general, para la microempresa tomada como sujeto de estudio los factores externos a analizar son: proveedores, talento humano capacitado para ventas, costos de almacenaje, clientes y costos de transporte. Para el caso de los factores internos se encontraron los siguientes: almacenamiento de producto, métodos de pago.

El entorno general de la microempresa en la actualidad se ve reflejado en el capítulo 4 en la tabla 6 factores internos y externos que afectaron a la microempresa, ya que en dicha tabla se determinan las variables que tienen mayor impacto en los procesos, en las cuales existen oportunidades implementar mejoras que permitieron incremento de la rentabilidad.

Con base en los resultados se pudo detectar que el 80 % de los factores son externos por lo que debe prestarle mayor atención, entre los cuales los principales son: proveedores y talento humano capacitado para ventas, basado en el comportamiento de estos, se ven afectados los indicadores de las demás perspectivas del *balanced scorecard* (BSC).

Las variables empleadas para el estudio se mostraron en la tabla VI donde se puede ver a qué categoría pertenece cada indicador y el nivel de impacto que tiene cada uno de ellos sobre la microempresa.

Tal como expresa Chanta (2019), plantea la siguiente investigación, en la tesis denominada *Propuesta de balanced scorecard para la gestión estratégica de las pymes*; es importante realizar la implementación de herramientas que permitan encaminar al alcance de los objetivos propuestos, además de que la misma permita orden y control de los indicadores, en las cuatro aristas de la metodología *balanced scorecard* (BSC), las cuales son: procesos internos, clientes, aprendizaje y no menos importante el área financiera.

### **5.3. Indicadores que brindan los beneficios obtenidos mediante la puesta en funcionamiento de la metodología *balanced scorecard* (BSC)**

El monitoreo frecuente de los indicadores por parte del gerente permitió tomar los planes de acción inmediatamente, además de generar los ajustes necesarios asegurando la alineación de los objetivos con las estrategias planteadas.

Los datos recopilados de la cantidad de producto defectuosos se encontraron que algunos proveedores superan el 15 % de piezas con desperfectos, lo cual para la industria indumentaria es crítico, ya que gran cantidad de clientes demandan piezas en excelentes condiciones, por lo tanto, este factor afecta la perspectiva de clientes, financiera y procesos internos, se encuentran los siguientes indicadores: costos de transporte, costos de almacenaje, rotación de inventarios y índice de recompra. Para mitigar los efectos que se generaron, se establecieron políticas de calidad, generar procesos de control de calidad, y acuerdos con los proveedores para tener un periodo de cambio de las piezas con desperfectos.

Teniendo un impacto en los clientes al tener mayor variedad de productos disponibles en el inventario, disminuyendo la insatisfacción de estos por algún defecto en el artículo adquirido, y desencadenando una serie de eventos los cuales impactan de manera positiva los indicadores asociados a cada uno de ellos, notando que para alcanzar los objetivos propuestos en el tipo de industria indumentaria los clientes juegan un papel muy importante.

En la tabla 8 pudo visualizar claramente la relación que tiene algunos indicadores y como el comportamiento de alguno provoca cambios en otros factores tales como: la cantidad de productos defectuosos entregado por proveedores, utilización de espacio, y costos de transporte. Este suceso ocurre debido a que mientras mayor cantidad de productos defectuosos entregue el proveedor, el costo de transporte se divide solo con las prendas que se encuentren en buenas condiciones, debido a que son estas las únicas con las que se pueden percibir ganancias. La utilización de espacio se ve afectada, por la carencia de rotación de la indumentaria con desperfectos.

Los cambios provocados se deben a la información que se presentó en la tabla 4 porcentaje de productos defectuosos por proveedor, el cual surgió del análisis inicial que se realizó en los procesos actuales de la microempresa, observando que la bodega contiene poco espacio, lo que se debe a las prendas que tienen algún desperfecto.

Muñoz y Cifuentes (2010), en la tesis denominada *Modelo de gestión balanced scorecard aplicado a la escuela de graduados facultad de odontología*; la metodología de gestión estratégica *balanced scorecard*; permite la identificación de oportunidades para lograr la óptima complacencia de los clientes, lo cual es fundamental en cualquier industria, debido a que el índice de recompra es alto los indicadores financieros tienden incrementar de manera considerable en la mayoría de casos.



## CONCLUSIONES

1. Se determinó que la implementación de la metodología mediante la generación de indicadores para las perspectivas permitió visualizar los que tienen mayor impacto en la microempresa, y aplicar los planes de acción necesarios que cumplan con los objetivos.
2. Se identificaron en escala de 1 a 5, los principales factores que restringen el crecimiento de la microempresa, los cuales son: proveedores, clientes, costos de almacenaje y talento humano. Se llevó a cabo el diseño de procedimientos que se ajustan a los procesos actuales permitiendo aplicar mejoras, que encaminan al alcance de los objetivos estratégicos definidos, garantizando la solidez financiera.
3. Se analizaron los principales factores internos y externos, encontrándose que el 50 % del área física de la bodega se encuentra ocupada por prendas en mal estado. El factor crítico externo detectado son los proveedores, los cuales tienen un 20 % de producto entregado con defecto, provocando la gestión prolongada en el cambio o devolución afectando el mismo espacio de almacenamiento.
4. Se establecieron ocho indicadores segmentados en las cuatro perspectivas del *balanced scorecard* (BSC): clientes, financieros, procesos internos y aprendizaje organizacional, los cuales ayudarán a alcanzar la estabilidad financiera de la microempresa. Proporcionando el control y fácil visualización de las variables cuantitativas, que determinan



el rumbo que toma la microempresa y que están alineadas con los objetivos estratégicos.

## RECOMENDACIONES

1. Capacitar al talento humano es vital en el área de ventas, por lo que se debe construir el perfil con las competencias necesarias, lo cual servirá de pivote para analizar las oportunidades de mejora del personal actual y enfocarse en reforzar las habilidades y conocimientos. Además, se ve la necesidad de generar las políticas para la mejora de los procesos internos.
2. Actualizar los formatos para la toma de datos, ventas diarias, stock del inventario. Utilizando *software* especializado, las búsquedas de información, actualización de indicadores, se procesará de manera inmediata, gestionando la información de manera eficiente y reduciendo el error humano.
3. Realizar un monitoreo constante de los nuevos procesos e indicadores, con el fin de verificar que todo vaya encaminado de la manera esperada, o en caso contrario realizar los ajustes necesarios, que permitan cumplir con los objetivos estratégicos.
4. Implementar *software* es posible para dar seguimiento a los indicadores de manera constante y en tiempo real, lo cual permitirá la toma de decisiones de manera inmediata y evitar que la microempresa tome un rumbo inadecuado.



## REFERENCIAS

- Baraybar, F. A. (2011). *El cuadro de mando integral balanced scorecard*. Esic Editorial.
- Chandler, A. (1952). *Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo moderno*. Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Chanta, M. C. (2019). *Propuesta de balanced scorecard para la gestión estratégica de las pymes* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Archivo digital.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28794/Chanta\\_NMC.pdf](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28794/Chanta_NMC.pdf)
- Díaz, M. E., y Figueroa, J. J. (2016). *Propuesta de implementación de un cuadro de mando integral mediante el análisis de la gestión administrativa actual de la carrera de Contaduría Pública Autorizada* [Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil]. Archivo digital.  
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/11315>
- Etecé (2020). Estrategia. *Enciclopedias inteligentes*. Recuperado el 02 de febrero de 2022 de <https://concepto.de/estrategia/>
- Fernández, A. (2001). *El balanced scorecard ayudando a implementar la estrategia*. <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>

Flores, L. R. (2009). *Medición del desempeño de una escuela de estudios de postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, utilizando el análisis de sensibilidad y el cuadro de mando integral* [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Archivo digital. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3358.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3358.pdf)

González, A. C. L. (2014). *Administración estratégica*. Grupo editorial Patria.

Guevara (2020). *Cuadro de mando integral y su alcance en el nivel de ventas de la microempresa Technology importadora* [Tesis licenciatura, Universidad estatal del sur de Manabí]. Artículo digital. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/2981>

Mallma, J. B. (2018). *Balanced scorecard para optimizar el planteamiento estratégico para MACCAFERRI Perú S.A.C* [Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma]. Archivo digital. [https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1459/T030\\_10351657\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1459/T030_10351657_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mauborgne, R. (2018). *Océano azul, océano rojo (Imprescindibles)*. Conecta. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mVJLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Mauborgne+\(2018\).+estrategia+oceano+rojo&ots=oOPD7CCN0n&sig=b7h\\_QSC6Ek2l6lRt3UGwHTdHwNo#v=onepage&q=Mauborgne%20\(2018\)%2C%20estrategia%20oceano%20rojo&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mVJLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Mauborgne+(2018).+estrategia+oceano+rojo&ots=oOPD7CCN0n&sig=b7h_QSC6Ek2l6lRt3UGwHTdHwNo#v=onepage&q=Mauborgne%20(2018)%2C%20estrategia%20oceano%20rojo&f=false)

Mendoza, J. C. (2015). *Aplicación de balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L.* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo] Archivo digital. <https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3586/TESIS%20>

[MAESTRIA%20JANNIE%20CAROLL%20MENDOZA%20ZUTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073>

Morillo, M. (2001). Rentabilidad financiera y reducción de costos. *Actualidad contable* *FACES*, 4(4), 35-48. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25700404.pdf>

Muñoz, F. y Cifuentes, D., (2010). *Modelo de gestión balanced scorecard aplicado a la escuela de graduados Facultad de Odontología* [Tesis licenciatura, Universidad de Chile]. Archivo digital. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112466/BALANCED%20SCORECARD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ostwalder, A. (2011). *Bussines Model Canvas*. <https://fundacionactivate.org/wp-content/uploads/2015/01/BUSINESS-MODEL-CANVAS.pdf>

Peralta, G.F. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión estratégica para mejorar el mantenimiento preventivo en taller automotriz de servicios rápidos, utilizando como base la herramienta de cuadro integral (CMI)* [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Archivo digital. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_1013\\_M.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1013_M.pdf)

Porter, M. E. (1997). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA.

Rodríguez, M. G. (2011). *La planeación estratégica para la competitividad caso: Cooperativa de ahorro y crédito unión y progreso pachalunense responsabilidad limitada* [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala] Archivo digital.  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3774.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3774.pdf)

Rojas, P. (1999). *¿Qué es la competitividad?*. lica.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CEg2gkQ421wC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Rojas+\(1999\)+competitividad&ots=LNBMvJ5dZ&sig=Wr y7BuMJbpyUdv EnxK4snOYo2Q#v=onepage&q=Rojas%20\(1999\)%20competitividad&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CEg2gkQ421wC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Rojas+(1999)+competitividad&ots=LNBMvJ5dZ&sig=Wr y7BuMJbpyUdv EnxK4snOYo2Q#v=onepage&q=Rojas%20(1999)%20competitividad&f=false)

Schnaars, S. P. (1993). *Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor*. Ediciones Díaz de Santos.

Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.  
[www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf)

Tamayo, Y. D., & López, É. A. (2015). Análisis teórico en la construcción de herramientas de competitividad empresarial. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 7(1), 46-52.  
<https://www.redalyc.org/pdf/5177/517751487005.pdf>

Thompson, H. (1988). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.  
<https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Velásquez, E. A. (2016). Diseño de investigación: desarrollo de una propuesta estratégica para mejorar la rentabilidad de una microempresa de artes gráficas de la ciudad de Guatemala [tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Archivo digital.  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_3389\\_IN](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_3389_IN)

Vilfredo, P. (1848). *Diagrama de pareto*. <https://cursa.ihmc.us/rid=1KHL10SPR-1S0VNB2-18MG/pareto.pdf>

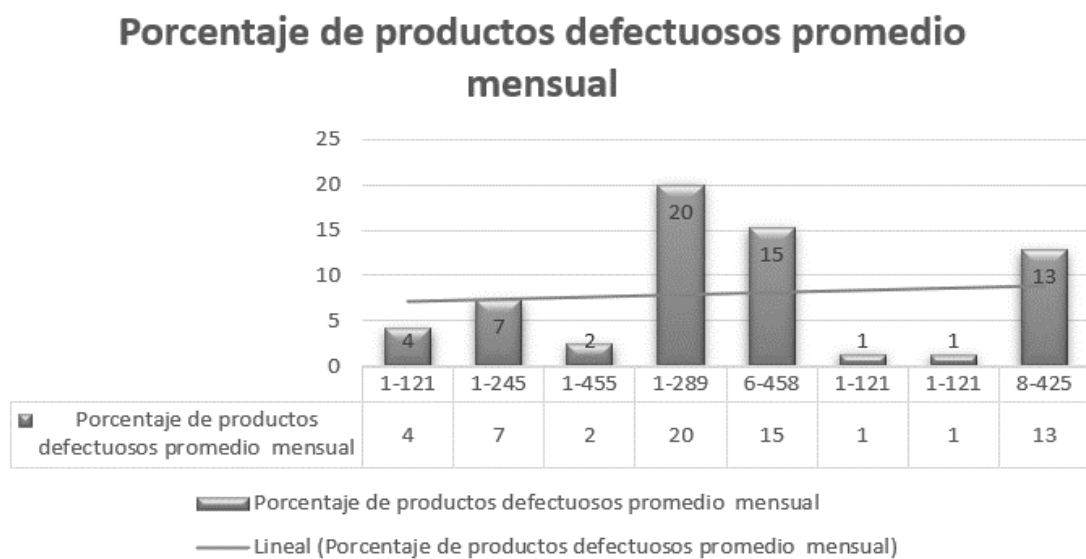




## APÉNDICES

### Apéndice 1.

*Gráfico de porcentaje de productos defectuosos promedio mensual*



*Nota.* Gráfico de productos defectuosos basado en el promedio mensual de ventas. Elaboración propia.

## Apéndice 2.

### *Instructivo para implementación del balanced scorecard*

Instructivo para la implementación del Balanced Scorecard			
Código	Versión	Fecha de Autorización	Página
IN-00258	1	1/10/2022	1 de 14

#### 1. OBJETIVO

Garantizar la alineación de los objetivos estratégicos con cada una de las cuatro perspectivas de la microempresa, planteando de manera fácil los indicadores que permitan un impacto positivo en la rentabilidad.

#### 2. ALCANCE

Comprende todo los departamentos y procesos internos.

#### 3. RESPONSABLES

**Personal de ventas:** ejecutar los planes de acción necesarios para llevar a cabo los objetivos y generando ideas para la mejora continua de los procesos.

**Gerente:** Supervisar al personal asegurando la correcta ejecución de lo procesos además de monitorear la evolución de los indicadores durante el tiempo y así generar los planes de acción necesarios.

Continuación del apéndice 2.

Instructivo para la implementación del Balanced Scorecard			
Código	Versión	Fecha de Autorización	Página
IN-00258	1	1/10/2022	2 de 14

#### 4. PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

##### PASO 1: DEFINIR LA ESTRATEGIA

Es vital para cualquier organización o empresa cimentar a donde se pretende llegar, lo cual será una guía para generar las estrategias necesarias para lograrlo, además de poder visualizar si el camino tomado es el correcto.

**Misión:** El trabajo de todo nuestro equipo para poder brindarles una excelente atención, para que la experiencia de compra de los artículos de moda para dama sea satisfactoria, además de tener precios competitivos para todos con prendas de alta calidad.

**Visión:** Poder llevar las prendas para dama en todo el municipio de Mixco, debido a que surge la necesidad de que el público en general cuente con estilos nuevos y una experiencia positiva al momento de realizar la compra de prendas de calidad y accesibles a todo al público en general.

**Valores:** Para nosotros es importante el cliente y nuestros colaboradores, por lo que se mantiene una serie de valores que permiten la sana convivencia y el excelente servicio brindado, siendo los siguientes:

Continuación del apéndice 2.

Instructivo para la implementación del Balanced Scorecard			
Código	Versión	Fecha de Autorización	Página
IN-00258	1	1/10/2022	3 de 14

- **Responsabilidad:** Es importante brindar a nuestros clientes los diseños mas exclusivos de manera continua y a precios asequibles.
- **Confiabilidad:** Siempre ser honestos con nuestros clientes, proporcionándoles siempre prendas en excelentes condiciones.
- **Integridad:** Nosotros actuamos siempre con integridad con el público en general.
- **Creatividad:** Brindando estrategias innovadoras que garanticen la satisfacción del cliente y la de nuestros colaboradores.

Para complementar los principales tipos de estrategias que se pueden aplicar a la situación actual y los procesos internos ya establecidos son:

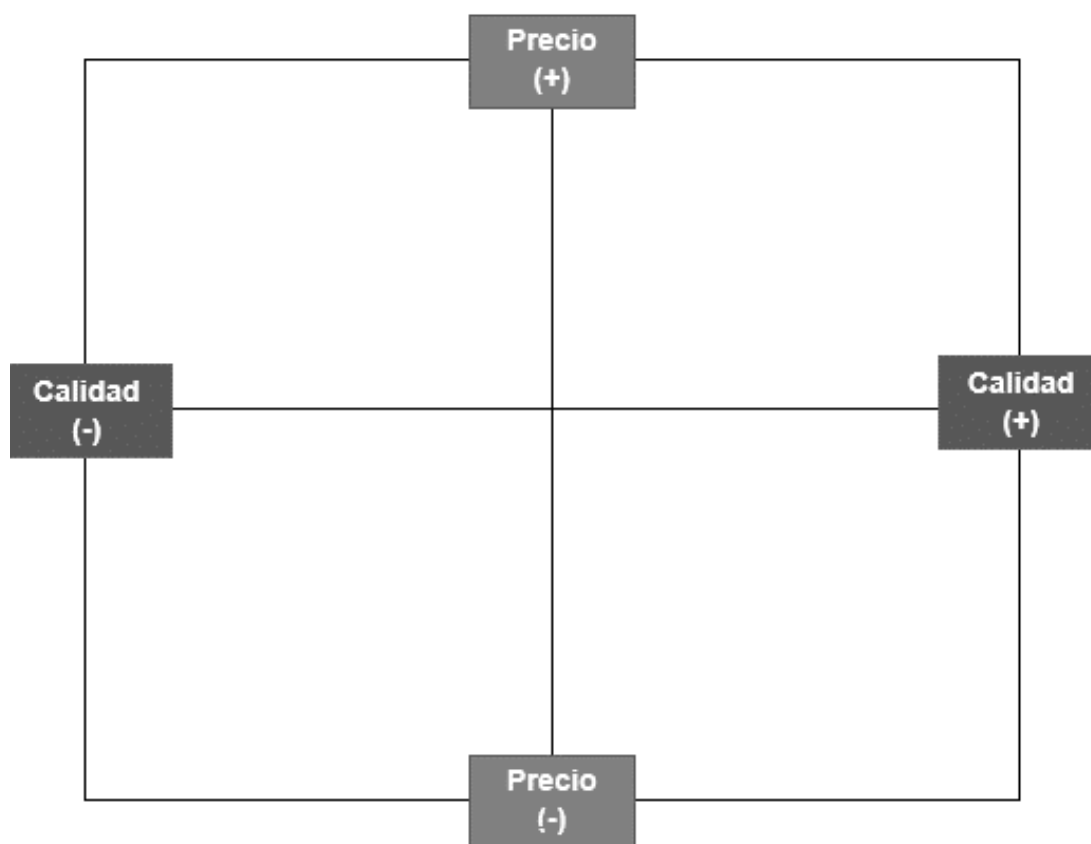
- **Estrategia de liderazgo:** este tipo de estrategia se enfoca principalmente en el incremento de la rentabilidad, reducción de costos si comprometer la eficiencia de los procesos.
- **Estrategia de diferenciación:** esta estrategia esta alineada con la del océano azul teniendo principales similitudes en generar innovaciones en el producto, en el paquete o en la logística de entrega.
- **Estrategia de enfoque:** concuerda con las necesidades actuales de la empresa, debido a que se enfoca en ofrecer productos para un sector concreto en este caso el sector de la indumentaria para dama.

Continuación del apéndice 2.

Instructivo para la implementación del Balanced Scorecard			
Código	Versión	Fecha de Autorización	Página
IN-00258	1	1/10/2022	4 de 14

Para definir correctamente la estrategia es importante utilizar todas las herramientas necesarias que permitan el alcance de esta meta por lo que se puede utilizar y tener una visión general de nuestro entorno. Para esto se puede utilizar un mapa de posicionamiento competitivo.

Mapa de posicionamiento competitivo



Fuente: elaboración propia, utilizando Microsoft Word.

Continuación del apéndice 2.

Instructivo para la implementación del Balanced Scorecard			
Código	Versión	Fecha de Autorización	Página
IN-00258	1	1/10/2022	5 de 14

Con el uso de este mapa podemos visualizar de manera grafica la forma de competir de las empresas que se encuentren en la industria indumentaria, identificando los atributos más valorados por el público objetivo.

Con la lata competencia que existe de microempresas similares en el sector es necesario alinear la propuesta que brinda valor o el factor que permite la diferenciación, con el modelo de negocios para lograr competir en el entorno actual que se a analizado.

## PASO 2: ESTABLECER LSO OBJETIVOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

Para plantear de manera realista los objetivos es importante tener de manera clara las condiciones actuales del mercado, teniendo como punto de partida las condiciones de demanda y todos los competidores de la industria indumentaria.

Al determinar los objetivos se debe tomar en cuenta que el cliente debe entender lo que se dese transmitir. Con todo lo anterior mencionado se tiene que los objetivos estarán perfectamente alineados con las cuatro perspectivas del balanced scorecard (BSC).

Continuación del apéndice 2.

Instructivo para la implementación del Balanced Scorecard			
Código	Versión	Fecha de Autorización	Página
IN-00258	1	1/10/2022	6 de 14

- Objetivos basados en la perspectiva financiera

La base fundamental de este objetivo es generarlos de forma cuantitativa, ya que es necesario con base en números determinar si esta perspectiva esta caminando como se espera o si los planes de acción implementados están generando cambios positivos o negativos, también la tasa de crecimiento. Para que estos estén alineados con las otras perspectivas de la metodología de gestión estratégica los objetivos establecidos deben ser coherentes y alcanzables, basándose en el entorno competitivo actual.

- Objetivos basados en la perspectiva del cliente

Estos objetivos se enfocarán en las innovaciones o propuestas de valor que se presenten a los clientes lo que permitirá cambios positivos en la demanda, los competidores y aceptación del mercado. Para este caso no necesariamente se deben plantear los objetivos de manera cuantitativa, también pueden ser cualitativos. Generando el éxito en el modelo de negocios de la microempresa. Como podemos determinar en el sector indumentario el cliente juega un papel muy importante por lo que se debe brindar la mejor experiencia posible durante el proceso de compra.



Continuación del apéndice 2.

Instructivo para la implementación del Balanced Scorecard			
Código	Versión	Fecha de Autorización	Página
IN-00258	1	1/10/2022	7 de 14

- **Objetivos basados en la perspectiva procesos internos**

Para esta perspectiva cabe mencionar que es totalmente dependiente de las estrategias, procesos e iniciativas implementadas para el cumplimiento de la perspectiva de clientes y financiera, esta solo se podrá medir tomando como base el éxito de las otras perspectivas, si estas están generando los resultados esperados en el tiempo determinado. Si los procesos internos son eficientes se vera reflejado de manera inmediata en los indicadores cuantitativos.

- **Objetivos basados en la perspectiva de aprendizaje**

Los objetivos para esta perspectiva de definen con base en la mejora continua, como incrementar el conocimiento y el valor de las competencias del talento humano, ya que son los encargados de ejecutar los procesos que permitirá cumplir con los objetivos estratégicos. Por lo que es importante definir un estándar de las competencias idóneas para desempeñar cada puesto de trabajo. De esta manera detectar las oportunidades de mejora y generar planes de capacitación que permitan la eficiencia de los procesos.

Continuación del apéndice 2.

Instructivo para la implementación del Balanced Scorecard			
Código	Versión	Fecha de Autorización	Página
IN-00258	1	1/10/2022	8 de 14

### PASO 3: GENERAR DE MANERA GRAFICA EL BALANCED SCORECARD (BSC)

En este paso se empieza a dar forma a todo lo antes mencionado, visualizando de manera grafica los indicadores de las cuatro perspectivas de la metodología de gestión estratégica, que permitirán el cumplimiento de las metas trazadas.

#### Perspectivas del balanced Scorecard (BSC)



Fuente: elaboración propia, utilizando Microsoft Word.

Continuación del apéndice 2.

Instructivo para la implementación del Balanced Scorecard			
Código	Versión	Fecha de Autorización	Página
IN-00258	1	1/10/2022	9 de 14

Con toda la información recopilada y siguiendo los pasos planteados de manera ordenada se procede a segmentar la información en el cuadro de mando integral o también llamado balanced scorecard (BSC), completando la información que solicita cada perspectiva del modelo de gestión.

- **Objetivos definidos:** es importante evaluar si todos los objetivos planteados van alineados junto con la visión de la organización, en caso no suceda esto con algunos, se deberán replantear y ajustar.
- **visualización grafica del cumplimiento:** para lograr este propósito es necesario emplear escalas de colores que se basen en rangos de porcentajes, para ver de manera fácil y rápida el comportamiento de los indicadores.

#### PASO 4: ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

La estrategia es el pilar principal en el cual las personas involucradas serán pocos, pero para lograr el éxito de todo este trabajo es importante la participación de toda la organización en la ejecución, por lo que se deberán delegar responsabilidades en cada una de las áreas.

Continuación del apéndice 2.

Instructivo para la implementación del Balanced Scorecard			
Código	Versión	Fecha de Autorización	Página
IN-00258	1	1/10/2022	10 de 14

Durante este proceso de asignación y divulgación de la estrategia se contará con puntos de vista desde diferentes aristas lo cual es válido, teniendo en cuenta que pueden existir pocos factores no considerados, por lo que existe la posibilidad de realizar ajustes en algunos indicadores, lo que permitirá ajustarnos de mejor manera a la situación actual de cada una de las áreas.

En cada una de las áreas los líderes, deben fijar las metas que debe cumplir cada uno de los equipos, aportando de manera positiva y como consecuencia encaminar a la microempresa a los objetivos planteados.

#### PASO 5: SISTEMAS DE MEDICION E INDICADORES

Todos los puntos anteriormente mencionados, hacen referencia a variables que se pueden medir y poder verificar el comportamiento que han tenido durante el tiempo, todos estos indicadores tienen una frecuencia de verificación para determinar el grado de cumplimiento.

Dichos indicadores son definidos mediante los objetivos estratégicos y el análisis del entorno actual de la microempresa. además que estos encajen en las cuatro perspectivas de la metodología de gestión estratégica empleada, para este caso el balanced scorecard.

Es de vital importancia hacer uso de la tecnología para estos casos, debido a que se maneja mucha información, y realizar la extracción de información de manera manual puede resultar tedioso y puede provocar el incremento de errores, teniendo como consecuencia la información dejara de ser útil.

Continuación del apéndice 2.

Instructivo para la implementación del Balanced Scorecard			
Código	Versión	Fecha de Autorización	Página
IN-00258	1	1/10/2022	11 de 14

**PASO 6: MONITOREO PERIODICO**

Garantizar la correcta alineación de la estrategia con las metas es fundamental, con esto se podrán tomar medidas correctivas de manera inmediata al visualizar que algún indicador o indicadores estén teniendo un comportamiento no esperado.

El monitoreo constante no solo implica revisar el panorama general, sino también es necesario verificar el progreso de cada uno de los departamentos, identificando en donde se requiere mayor aportación de recursos, y de esta forma encaminar a todo el equipo hacia el éxito. Como bien se puede notar que algunas perspectivas dependen de otras y si alguna tiene un mal funcionamiento tendrá consecuencias negativas en el resto.

Es imposible tener toda la información y no realizar cambios en los procesos o ajustes en la estrategia, por lo que es importante prestar atención a las sugerencias que realiza el talento humano de cada área, ya que ellos poseen la mayor cantidad de información necesaria para la toma de decisiones y proceder de manera objetiva.

Continuación del apéndice 2.

Instructivo para la implementación del Balanced Scorecard			
Código	Versión	Fecha de Autorización	Página
IN-00258	1	1/10/2022	12 de 14

**PASO 7: MEJORA CONTINUA**

Tomando en cuenta el constante cambio de la industria y el mercado, debido a la existencia de empresas en el mismo sector, toda empresa o microempresa debe contar con la habilidad de ser adaptativa, en este caso la metodología balanced scorecard (BSC) permite realizar ajustes durante el proceso, permitiendo que los cambios realizados mantengan el camino correcto hacia los objetivos estratégicos o nos acerquen más rápido al cumplimiento de estos.

Continuación del apéndice 2.

Instructivo para la implementación del Balanced Scorecard			
Código	Versión	Fecha de Autorización	Página
IN-00258	1	1/10/2022	13 de 14

## 5. BIBLIOGRAFIA

1. *Guía para implementar Balanced Scorecard paso a paso.* (2021, 16 junio). Software ISO. Recuperado 20 de octubre de 2022, de <https://www.isotools.org/2021/06/16/guia-para-implementar-balanced-scorecard-paso-a-paso/>
2. Kaplan, R., & Norton, D. (2011). Poniendo el Balanced Scorecard en acción. *Harvard Business Review*, 89(11), 52-65.

*Nota.* Instructivo para implementación del *balanced scorecard* en una microempresa de la industria indumentaria. Elaboración propia.

### Apéndice 3.

#### *Indicadores del balanced scorecard (BSC)*

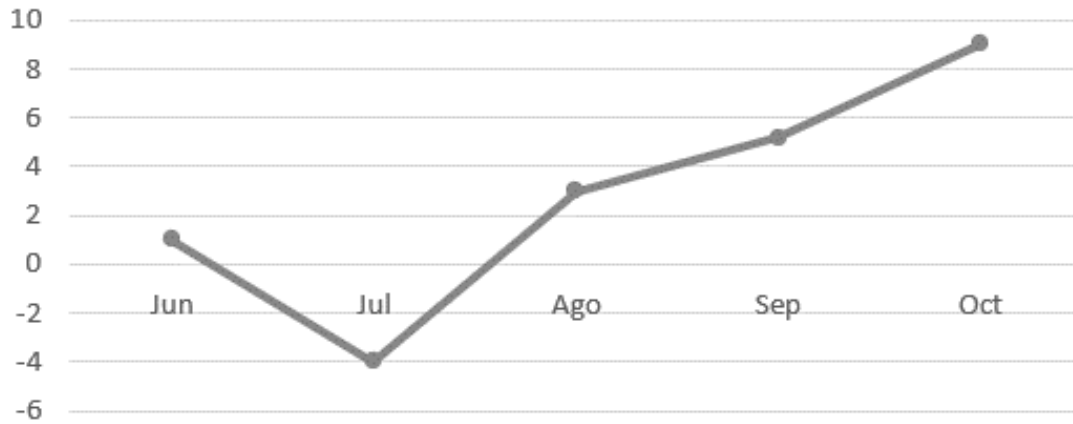
Indicador	Implementación del BSC (2022)					
	Antes					después
	UM	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct
Costos de transporte	Q/unidad	7.03	8.25	8	9	6.64
utilización de espacio	%	92	85	90	72	97
productos defectuosos entregado por proveedores	%	8	15	10	28	3
clientes	%	88	92	75	72	94
Talento humano capacitado	%	67	67	78	78	84
Almacenamiento de productos defectuosos	%	29	31	26	24	18
incremento mensual de ventas	%	1	-4	3	5.2	<b>9</b>
porcentaje de incremento de ganancia	%	3	-12	9	15.6	<b>27</b>

*Nota.* Tabla de comportamiento de los indicadores del *balanced scorecard* durante el año 2022.  
Elaboración propia.



#### Apéndice 4.

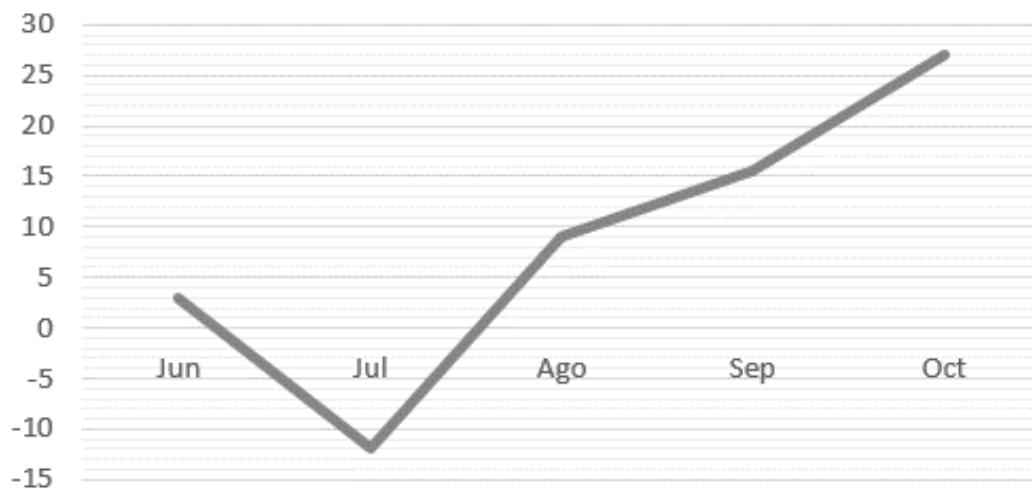
*Gráfico de incremento mensual de ventas*



*Nota.* Gráfico donde se muestra el comportamiento mensual de ventas. Elaboración propia.

#### Apéndice 5.

*Porcentaje de incremento de la ganancia mensual*



*Nota.* Gráfico donde se muestra el comportamiento mensual de la ganancia. Elaboración propia.

## Apéndice 6.

### *Encuesta de satisfacción del cliente*

Encuesta de Satisfaccion del cliente				
Pregunta	1	2	3	4
que tan bien le atendio nuestro personal				
Le dio mas sugerencias aparte de lo que buscaba				
que tal le parecio el servicio				
encontro todo lo que buscaba				
los precios son competitivos				
que tal le parecio la calidad de nuestros productos				
como calificaria las instalaciones, son agradables				
que tan bueno le parecio el tiempo de atencion				
que tan alta es la probabilidad de que vuelva a comprar en nuestra tienda				
que tan alta es la probabilidad de que recomiende nuestra tienda				

*Nota.* Formato de encuesta de satisfacción al cliente. Elaboración propia.

## Apéndice 7.

### *Formato para entrevistas*

Formato para entrevistas	
Pregunta	Observaciones

*Nota.* Formato para entrevistas a los clientes. Elaboración propia.