



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES

VII SEMINARIO DE GRADUACIÓN DE INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

**IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL ÁREA DE
INVENTARIOS DEL COMERCIAL HUGO ESPINOZA Y ASOCIADOS S.A. DEL
CANTÓN LA TRONCAL**

AUTOR:

LADY VANESSA RONQUILLO SOLIS

DIRIGIDO POR:

ECON. MARCOS QUINTEROS
TUTOR

AÑO

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD:

LADY VANESSA RONQUILLO SOLIS

DECLARO QUE:

EL PROYECTO DE GRADO, IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL ÁREA DE INVENTARIOS DEL COMERCIAL HUGO ESPINOZA Y ASOCIADOS S.A. DEL CANTÓN LA TRONCAL,

Ha sido desarrollado con base a una investigación total, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al final de cada párrafo correspondiente, cuyas fuentes se anexan en la bibliografía.

Consecuentemente éste trabajo es mi autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

La Troncal, Agosto de 2014

LADY VANESSA RONQUILLO SOLIS



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ECON. MARCOS QUINTEROS

CERTIFICA:

Que el trabajo titulado, IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL ÁREA DE INVENTARIOS DEL COMERCIAL HUGO ESPINOZA Y ASOCIADOS S.A. DEL CANTÓN LA TRONCAL realizado por Lady Vanessa Ronquillo Solis, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca Sede san Pablo de La Troncal.

Debido a que es una investigación particular y con el propósito de cumplir un requisito previo al grado de ingeniero, nos recomendamos su difusión y publicación.

El mencionado trabajo consta de dos anillados, empastado y un disco compacto.

Autorizo a Lady Vanessa Ronquillo Solis, que entregue a la Abogada Marisol Campoverde, en su calidad de Secretaria de la Sede Universitaria.

La Troncal, Agosto de 2014

Econ. Marcos Quinteros

Tutor



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, LADY VANESSA RONQUILLO SOLIS

Autorizo a la UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL, la publicación en la biblioteca física y virtual de la Institución, el trabajo, IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL ÁREA DE INVENTARIOS DEL COMERCIAL HUGO ESPINOZA Y ASOCIADOS S.A. DEL CANTÓN LA TRONCAL, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, Agosto de 2014

LADY VANESSA RONQUILLO SOLIS

Título:

Indicadores de Gestión para el Área de Inventarios del “Comercial Hugo Espinoza y Asociados S.A.” del Cantón La Troncal.

Management indicators for the area of inventories "Hugo Espinoza y Asociados Comercial SA" of Cantón La Troncal.

Lady Vanessa Ronquillo Solis^I, Marcos Quinteros^{II}

- I- Egresada de la especialidad Auditoría y Contabilidad de la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal. M. 72 vía Durán Tambo La Troncal-Cañar-Ecuador CP 030450. ironquillo_1591@hotmail.com
- II- Catedrático de la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal. mpquinterosc@ucacue.edu.ec

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo general implementar indicadores de gestión basado en el modelo de Cuadro de Mando Integral para el área de inventarios del “Comercial Hugo Espinoza y Asociados S.A.” del Cantón La Troncal. Esta implementación de indicadores de gestión tendrá como base los lineamientos del modelo del Cuadro de Mando Integral, donde se desarrollarán las perspectivas: financiera, del cliente, los procesos internos, de desarrollo y crecimiento, llegando a formar los objetivos e indicadores que serán alineados con la visión y misión. Esto le permitirá un equilibrio a corto y largo plazo entre los resultados deseados y las iniciativas que permitan alcanzar dichos resultados.

Palabras Claves: Indicadores de gestión, Área de inventarios

Abstract

The present work has the general objective to implement performance indicators based on the model of balanced scorecard for the area of inventories "Hugo Espinoza y Asociados Comercial SA" the Cantón La Troncal. This implementation of performance

indicators will be based on the guidelines of the Model Scorecard, where prospects will be developed: financial, customer, internal processes, growth and development, coming to form the targets and indicators that will be aligned with vision and mission. This will allow a balance between short and long term desired outcomes and initiatives to achieve these results.

Keywords: Management indicators, inventories Area

Introducción

Los electrodomésticos en la actualidad son de gran importancia para la sociedad y sus actividades dentro del aspecto comercial y económico, que satisfacen las necesidades cotidianas de los seres humanos. Existen muchos comerciales dedicados a la venta de electrodomésticos. Hugo Espinoza y Asociados S.A. es un comercial reconocido por la comunidad del Cantón de La Troncal como uno de los más grandes, debido a que realiza continuamente la venta de los mismos, lo que produce la compra y venta constante de mercaderías, pero por falta de personal, sistema informático y la inexistencia de un control oportuno y real de la constatación física de los productos ocasiona un desconocimiento de lo que en realidad posee la empresa.

Desde su aparición Hugo Espinoza y Asociados S.A. no presenta un modelo de gestión, no cuenta con plan estratégico, lo que le impide tener con claridad un rumbo a seguir; mucho menos medidas para evitar, mitigar y reducir riesgos presentes y futuros.

Teniendo en cuenta estos aspectos, se ha llegado a la conclusión de aplicar indicadores de gestión al Área de Inventarios los que permitirán medir el cumplimiento de los objetivos operativos establecidos. Mediante los indicadores de gestión se logrará obtener información oportuna lo que ayudará a la alta gerencia a tomar las medidas necesarias para mitigar, evitar y controlar riesgos, esta información surgirá en el desarrollo de los indicadores.

Por ende la importancia de los indicadores de gestión al proceso de inventarios es fundamental ya que permitirá conocer en tiempo real a los socios de esta empresa el valor económico de la misma, y a sus empleados los productos que cuentan en stock contribuyendo al abastecimiento oportuno y lograr una mayor calidad en el servicio a sus clientes, mejorando el tiempo en la atención.

Desarrollo

Luego de un diagnóstico realizado se pudo comprobar que las actividades en el área de inventario han provocado retraso en la facturación, falta de adecuada atención al cliente, errores en los pedidos. Lo que ha llevado a considerar la implementación de indicadores de gestión a toda el área de inventario, esto le ayudara al gerente a evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión realizada en el departamento de inventario y generará acciones correctivas en beneficios de la empresa.

Se implementaran puntos de control en cada actividad realizada en el área de inventario para así poder analizar los niveles alcanzados de los factores críticos de éxito, además de permitir encontrar un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo que le permitirá alcanzar la meta planificada.

En tal sentido se puede decir que el Comercial Hugo Espinoza y Asociados S.A. Inicia sus actividades comerciales a mediados del año de 1966 en la provincia del Cañar, Cantón La Troncal con el surgimiento del Ingenio Astra, con capital propio de su fundador Hugo Antonio Espinoza Carrión, quien luego de haber acumulado capital con trabajos de sastrería realizados para los ejecutivos, ingenieros, trabajadores del ingenio Astra en el año de 1965, se propuso realizar su sueño de abrir un comercial de electrodomésticos, para lo que realizo viajes a la ciudad de Guayaquil y Ambato en busca de proveedores para surtirse de la mercadería necesaria siendo competitivo en su negocio y así abre sus puertas al público a

mediados de 1966 en la Av. Alfonso Andrade y Av. 25 de Agosto iniciando con el nombre de “ALMACEN EL ORO” en honor a su tierra natal (Zaruma cantón de la provincia del ORO).

El comercial se rige en base a las siguientes leyes y reglamentos:

- Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento
- Superintendencia de Compañías
- Código Tributario
- Código de Trabajo
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
- NIIF

La empresa genera empleo de manera directa e indirectamente, dentro y fuera de la ciudad, además se caracteriza por fomentar el conocimiento del negocio a sus empleados, priorizando el bienestar de los mismos brindándoles la oportunidad de convertirse en profesionales de éxito, y fundamentalmente ofrece productos de calidad con confianza y respeto a cada uno de sus clientes dándoles lo mejor de sí.

Esta empresa se dedica a la comercialización de electrodomésticos, accesorios para computadoras y muebles de oficina, manejando una gran cantidad de mercaderías por lo que hace difícil el manejo de la cuenta Inventarios, ocasionando retrasos al momento de realizar las respectivas ventas, definiendo como problema la falta de implementación de actividades de control para el mejoramiento del área de inventarios.

Razón por la cual desea implementar los indicadores de gestión en base al CMI aplicados en el área de inventarios, por ser un sector conflictivo para el alcance de objetivos operativos y metas que se trazaran en el desarrollo de este trabajo, ya que el pilar del proceso de comercialización son las mercaderías.

MARCO TEÓRICO

Indicadores:

Se determina como indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, permitiendo analizar la situación y las predilecciones de cambio generadas en el objetivo observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Un indicador puede tener valores, unidades, índices y series estadísticas.

Todos estos factores ayudan al logro y al cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Se proponen los siguientes atributos para la información:

- **EXACTITUD:** La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- **FORMA:** Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.
- **FRECUENCIA:** Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- **EXTENSIÓN:** Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información o es directamente proporcional con su extensión.
- **ORIGEN:** Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.

- **TEMPORALIDAD:** La información puede “hablarnos” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- **RELEVANCIA:** La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- **INTEGRIDAD:** Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo necesita saber acerca de una situación determinada.
- **OPORTUNIDAD:** Para ser considerada oportuna, una información deber estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que los indicadores de gestión:

SON UN MEDIO Y NO UN FIN (Beltrán Jaramillo, 1999)

Beneficios derivados de los indicadores de gestión:

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

Satisfacción del cliente

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

Monitoreo del proceso

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

Benchmarking

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

Gerencia del cambio

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien. (Pérez Jaramillo, 2014)

Tipos de indicadores de gestión:

- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.
- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella. (Camejo, 2012)

Objetivos Estratégicos:

Son un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de las metas a largo plazo de la empresa (visión).

Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización

Metas:

Las metas deben cumplir tres requisitos:

- Ser retadoras y, por tanto, que orienten la actuación de las personas a superar su performance actual sobre el objetivo.
- Ser asequibles, de forma que no provoquen desmotivación o indiferencia en las personas responsables de su obtención.
- Ser gestionables, de forma que sirvan para monitorizar la evolución de cada indicador, por lo que la recomendación es que las metas se periodifiquen mensualmente dentro del ejercicio en curso y se fijen metas anuales para el resto de años que abarque el Plan Estratégico de la compañía.

El responsable del resultado del indicador es el que debe analizar los resultados obtenidos durante el ejercicio, proponer posibles cambios en las metas, justificar las desviaciones, proponer acciones correctoras, etc.

Iniciativas:

Iniciativas son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en las que nos embarcaremos para alcanzar o superar las metas fijadas. La meta es la “finalidad en mente” del indicador y para alcanzarla hace falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar un resultado positivo. (ALTAIR, 2005)

Eficiencia:

Normalmente la consigna de la empresas es elaborar sus productos o prestar sus servicios a como dé lugar, y se pierde de vista el hecho de cómo se logró el cumplimiento del objetivo propuesto, es decir, de qué manera se utilizaron los recursos que se emplearon en el proceso productivo. La eficiencia se relaciona entonces con el grado de aprovechamiento de los recursos.

Eficacia:

Toda empresa tiene la necesidad de ser eficaz o de cumplir con sus objetivos. Los resultados se asimilan a la satisfacción del cliente a través del producto o servicio. Producto que cumple con los requisitos del cliente, los cuales se agrupan actualmente en calidad, servicio y precio. (Beltrán Jaramillo, 1999)

Cuadro de Mando Integral

Podemos describir el cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a empleados y a las partes interesadas externas, los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. (Niven, 2003)

Sin embargo, según el criterio de Kaplan y Norton que la orientación hacia la integración de enfoques, como es el caso del CMI, es lo que debe garantizar que "los directivos no tengan que escoger entre indicadores financieros u operacionales porque ningún indicador per se puede expresar en su integralidad el desempeño o centrar su atención en las áreas claves de la organización. Por ello, los directivos necesitan una presentación balanceada de indicadores financieros y no financieros". Por ejemplo, los autores utilizan el ejemplo de un piloto tratando de pilotear con éxito un avión utilizando un solo indicador, digamos la

velocidad. Al igual que en un negocio, el piloto necesitará tener en cuenta el combustible, la altitud, la velocidad del viento y otros indicadores. Por eso, en el complejo entorno de los negocios contemporáneos, los directivos, al igual que los pilotos, requieren una información detallada sobre diferentes indicadores para pilotear su organización.

En tal sentido, el CMI desarrollado por Kaplan y Norton relaciona los indicadores de medición del desempeño con cuatro dimensiones básicas:

- I. perspectiva financiera;
- II. perspectiva del cliente;
- III. perspectiva interna del negocio; y
- IV. perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva financiera incluye los indicadores "retardados" asociados con la información histórica procedente de los estados financieros y se orienta a detectar si la estrategia está contribuyendo al funcionamiento básico de la organización. Estos indicadores tienden a concentrarse en el análisis del crecimiento de las ventas, el retorno del capital, el incremento de la cuota de mercado y otros elementos de interés de carácter económico-financiero, como es el caso del valor de las acciones medido a través de los flujos de caja actualizados. En tal sentido, los indicadores asociados a la perspectiva financiera constituyen instrumentos cruciales en la evaluación de este tipo de estrategia.

La perspectiva del cliente es vital, si se tiene en cuenta que el núcleo de cualquier estrategia consiste en consolidar la proposición de valor al cliente, que incluye la mezcla de producto, el precio, el servicio, la imagen y las relaciones. Kaplan y Norton sostienen que las empresas tienden a diferenciar la proposición de valor mediante la excelencia operacional, mayor intimidad con el cliente o el liderazgo del producto, aspectos que incidirán en los segmentos-objetivos, así como en las particularidades del producto y la fijación de precios.

Por ello, los indicadores que deben incluirse en esta perspectiva son el grado de satisfacción de los clientes, la cuota de mercado, la rentabilidad del cliente, además de la adquisición y retención de clientes.

La perspectiva relacionada con el proceso interno del negocio se orienta hacia lo que debe hacerse para satisfacer las necesidades de los clientes. Su enfoque no solo se centra en mediciones de carácter financiero o de costos, sino también en términos de calidad, tiempo y flexibilidad. Los principales beneficios en esta esfera, se dan en diferentes momentos:

- I. Beneficios de corto plazo, cuando se obtienen mejoras en la eficiencia operacional;
- II. beneficios de mediano plazo, cuando se generan crecimientos en los niveles de ventas mediante el desarrollo y fortalecimiento de las relaciones con los clientes; y
- III. beneficios a largo plazo, cuando se consolidan los procesos de innovación en la organización.

Entre los indicadores que incluye esta perspectiva se pueden destacar la eficiencia productiva, los niveles de reprocesamiento, los tiempos de los ciclos, el rendimiento productivo y el costo unitario.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento considera las competencias de los trabajadores, la tecnología, la cultura y el clima organizacional necesarios para sustentar la estrategia. La habilidad de alinear el factor humano y las tecnologías de información con los procesos internos críticos del negocio y con la proposición de valor al cliente constituye un elemento clave en esta dirección. (Armada, Ruso, & Ruso, 2008)

Importancia del Cuadro de Mando Integral:

Las mediciones son importantes: <<Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo. >>
El sistema de medición de una organización afecta muchísimo al comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición

y de gestión, derivados de sus estrategias y sus capacidades. Desgraciadamente muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación solo con indicadores financieros. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos interno, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo. (Kaplan & Norton, 2009)

Inventario de Mercaderías:

El inventario de mercadería se compone de los bienes que la empresa compra para luego venderlos. Nos referimos aquí a empresas comerciales (empresas que compran un producto para luego venderlo).

Las empresas manufactureras (fábricas) tiene tres inventarios: Materia Prima, Productos en proceso y productos terminados.

El inventario de mercaderías se vende al término de un año o menos, de allí que forma parte del activo circulante, y su presentación va después de la cuentas por cobrar, ya que su transformación en efectivo requiere pasar primero por cuentas por cobrar, de acuerdo con el ciclo normal de operaciones.

El inventario de registra a precio de costo, que incluye el precio de la compra más todas las erogaciones necesarias para poner el producto en la empresa.

La cuenta inventario de Mercaderías es una cuenta importante de análisis delicado, pues su uso afecta a los dos estados financieros principales, a saber, el estado de resultados y el balance general. (Meza Vargas, 2007)

MISIÓN:

Proveer soluciones efectivas e innovadoras para las empresas y el hogar de hoy, por medio de productos de calidad respaldados por personal capacitado y relevante, comprometidos a brindar una atención personalizada y oportuna.

VISIÓN:

Ser la empresa líder en el mercado local en el año 2019, siendo la mejor opción de compra para nuestros clientes, facilitando la obtención de artículos de calidad con una eficiente y oportuna atención a la ciudadanía.

VALORES:

- **Respeto**

Valorar a los clientes y empleados considerando su dignidad y acogiendo siempre la verdad en un ambiente lleno de seguridad y cordialidad para los demás.

- **Profesionalismo**

Todos los empleados del entorno de la empresa se apegan a la cortesía, la honestidad y la responsabilidad manteniendo un alto nivel de excelencia y una buena ética en la realización de las tareas.

- **Compromiso**

Todo el personal asume con profesionalidad el trabajo, tareas y actividades para facilitar el alcance de la misión del Comercial.

- **Lealtad**

Actuar con una actitud de profundo compromiso de los empleados con la empresa y se manifiesta en las cosas a las que nuestros subordinados están dispuestos a renunciar o a hacer con sacrificio por el bien de la organización.

- **Responsabilidad**

La responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien.

ANÁLISIS SITUACIONAL

ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS

- Infraestructura propia
- Ubicación estratégica
- Diversidad de mercaderías
- Promociones mensuales
- Precios competitivos

DEBILIDADES

- Rotación lenta de la mercadería en stock
- Carencia de un sistema de control en el almacén
- No existe una comunicación efectiva dentro de la organización
- Falta de capacitación y motivación al personal del área de inventario

ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

- Demanda creciente
- Diversificar líneas nuevas y ampliar existentes
- Implementación de indicadores de gestión

AMENAZAS

- Aparición de nuevas marcas a menor precio y de calidad
- Restricción de importaciones, cuotas
- Ingreso de grandes cadenas departamentales
- Inseguridad

MATRÍZ FODA	ANÁLISIS EXTERNO (ENTORNO)	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda creciente 2. Diversificar líneas nuevas y ampliar existentes 3. Implementación de indicadores de gestión 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aparición nuevas marcas a menor precio y de calidad 2. Restricción de importaciones, cuotas 3. Ingreso de grandes cadenas departamentales 4. Inseguridad
FORTALEZAS	ESTRATEGÍAS OFENSIVAS (FO)	ESTRATEGÍAS DEFENSIVAS (FA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura propia y adecuada 2. Ubicación ventajosa 3. Mercadería de calidad 4. Diversidad de mercaderías 5. Promociones mensuales 6. Precios competitivos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveer de nuevos productos de las marcas más reconocidas por los clientes. (F1,F3,F5,F6,O2) 2. Captar nuevos clientes a través de mercaderías de calidad, y precios competitivos. (F2,F3,F5,F6,O1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un sistema de seguridad dentro del almacén. (A4) Fidelizar a nuestros clientes con promociones e incentivos. (F5,F6,A3)
DEBILIDADES	ESTRATEGÍAS ADAPTIVAS (DO)	ESTRATEGÍAS DE SUPERVIVENCIA (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rotación lenta de la mercadería en stock 2. No existe una comunicación efectiva dentro de la organización 3. Falta de capacitación y motivación al personal del área de inventario 4. Carencia de un sistema de control en el almacén 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar los procesos del área de inventarios a través de un sistema de gestión. (D1,D4,O3) 2. Capacitar al personal de bodega en el manejo de los inventarios. (D3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar estrategias de post venta. (A3) 2. Elevar el nivel de rotación de los inventarios para optimizar la liquidez de la empresa. (D1)

PERSPECTIVA	OBJETIVOS OPERATIVOS	E	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA	META
FINANCIERA	Elevar el nivel de rotación de inventarios a 3 veces para incrementar la liquidez del almacén en el año 2014 con un presupuesto de \$ 4.000.00	DA 2	Aumento del nivel de rotación de los inventarios en el año 2014	Cantidad de dólares utilizados para el aumento de la rotación de los mercaderías en el año 2014	Incrementar 3 veces \$ 4.000.00
	Incrementar en un 10% de las ventas a través de las promociones publicitarias en el año 2014 con un presupuesto de \$ 3.540	FO 1	Porcentaje de ingresos incrementados procedentes de las promociones publicitarias realizadas en el año 2014	Cantidad de dólares utilizados para las promociones publicitarias en el año 2014	Incrementar 10% \$ 3.540.00
CLIENTES	Encuestar al 100% de nuestros clientes para medir el grado de satisfacción después de la compra en el año 2014 con un presupuesto de \$ 500,00	FO 2	Porcentaje de clientes encuestados para la medición del grado de satisfacción en el año 2014	Cantidad de dólares utilizados para la elaboración de las encuestas en el año 2014	Encuestar 100% clientes \$ 500.00
	Otorgar un 5% de descuento a los clientes fijos registrados en la base de datos que hagan en efectivo su compra en el año 2014	FA 2	Porcentaje de descuento otorgado a los clientes que hicieron su compra en efectivo en el año 2014		Otorgar 5%

PERSPECTIVA	OBJETIVOS OPERATIVOS	E	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA	META
PROCESOS INTERNOS	Implementar un sistema de indicadores de gestión para la mejora del área de inventarios en el año 2014 con un presupuesto de \$ 1.200.00	DO 1		Cantidad de dólares invertidos para la implementación de indicadores de gestión en el año 2014	\$ 1.200.00
	Implementar un plan de post venta para disminuir en un 50% el nivel de quejas de nuestros clientes para el año 2014 con un presupuesto de \$ 2000.00	DA 1	Porcentaje de quejas disminuidas después de la implementación del plan de post venta en el año 2014	Cantidad de dólares invertidos para la elaboración de un plan de post venta en el año 2014	Disminuir 50% \$ 2000.00
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Realizar 2 cursos de capacitación para el manejo de los inventarios en el año 2014 con un presupuesto de \$ 1500.00	DO 2	Número de cursos realizados para el manejo de inventarios del almacén en el año 2014	Cantidad de dólares invertidos para la capacitación del personal del área de inventarios en el año 2014	2 cursos \$ 1500.00
	Instalar 8 cámaras de seguridad dentro del almacén para el año 2014 con un presupuesto de \$ 1200.00	DA 2	Cantidad de cámaras instaladas dentro del almacén en el año 2014	Cantidad de dólares utilizados para la instalación de cámaras de seguridad en el año 2014	\$ 1200.00

CONCLUSIÓN

Hugo Espinoza y Asociados S.A es un comercial dedicado a la comercialización de electrodomésticos que no realiza un control de los mismos debido a la falta de personal idóneo en el área de inventarios y un sistema informático que facilite el respectivo manejo de la mercadería provocando el desconocimiento de lo que en realidad posee la empresa.

Éste trabajo nos permite la evaluación y el manejo correcto del área de inventarios, que son muy importantes para las operaciones de comercialización de Hugo Espinoza y Asociados S.A, presentando así; el análisis de la situación de la empresa, el desarrollo de la planificación estratégica y la implementación de indicadores de gestión al área de inventarios.

Los indicadores de gestión ayuda a obtener información oportuna de los diferentes departamentos, ya que estos esta alineados al Cuadro de Mando Integral, que divide a la empresa en cuatro perspectivas que son: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, lo que facilitará a la Gerencia tomar las medidas necesarias para mitigar, evitar y controlar riesgos futuros.

Bibliografía

- ALTAIR. (2005). El Cuadro de Mando Integral . *ALTAIR Economía 3 Colecciones* .
- Armada, E., Ruso, F., & Ruso, E. (16 de 01 de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-y-el-cuadro-de-mando-integral.htm>
- Beltrán Jaramillo, J. (1999). *Indicadores de Gestión Herramientas para lograr la competitividad*. Bogota: 3R Editores.
- Camejo, J. (28 de Noviembre de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/definicion-caracteristicas-indicadores-gestion-empresarial.htm>
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*.
- Horváth, & P. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL* . Barcelona : Editorial Gestion 2000.
- Meza Vargas, C. (2007). *CONTABILIDAD Análisis de cuentas* . San Jose: Editorial Universidad Estatal a Distancia San Jose.
- Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Pérez Jaramillo, C. M. (5 de Agosto de 2014). *Soporte y Cia Ltda*. Obtenido de <http://escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>