



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

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

TEMA:

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN
"ALMACENES CRÉDITOS UNIDOS" EN EL CANTÓN LA TRONCAL. AÑO 2013**

AUTORA:

VALDIVIEZO AZUERO AMADA LORENA

TUTORA:

ING. RAMON NARANJO MAYRA ELIZABETH, M.G.S.

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de:
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

AÑO 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA EXTENSIÓN

SAN PABLO LA TRONCAL

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Valdiviezo Azuero Amada Lorena

DECLARO QUE:

El trabajo de grado denominado **“diseño e implementación de indicadores de gestión en “Almacenes Créditos Unidos” en el Cantón la Troncal. Año 2013”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de la páginas correspondientes, cuya fuente se incorpora en la bibliografía.

Constantemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

La Troncal, 04 de Noviembre del 2015.

Valdiviezo Azuero Amada Lorena



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

EXTENSIÓN SAN PABLO LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CERTIFICADO

Ing. Ramón Naranjo, María Elizabeth. M.G.S.

CERTIFICA:

Que el trabajo titulado **“diseño e implementación de indicadores de gestión en “Almacenes Créditos Unidos” en el Cantón la Troncal. Año 2013”**, realizado por la Sra. **Amada Lorena Valdiviezo Azuero**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la UCACUE, el reglamento de estudiantes de la Universidad Católica De Cuenca.

Debido a que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del Título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA – C.P.A, su publicación y difusión no está autorizada para terceros.

El mencionado trabajo de un documento empastado original, dos anillados y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizo a la Sra. Valdiviezo Azuero Amada Lorena que lo entregue a la Secretaria de la Unidad Académica

La Troncal, 04 de Noviembre del 2015

Ing. Ramón Naranjo, Maira Elizabeth. M.G.S.

TUTORA



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
EXTENSIÓN SAN PABLO LA TRONCAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Valdiviezo Azuero Amada Lorena

Autorizo a la Universidad Católica de Cuenca, extensión San Pablo La Troncal la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo: **“diseño e implementación de indicadores de gestión en “Almacenes Créditos Unidos” en el Cantón La Troncal. Año 2013”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, 04 de Noviembre del 2015

Valdiviezo Azuero Amada Lorena



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

LA TUTORA:

Confiere este trabajo

La calificación de: 60 puntos.

Ing. Ramón Naranjo, Maira Elizabeth M.G.S

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto primeramente a dios por colmarme de salud, sabiduría y fortaleza para culminar esta etapa de estudios.

A mi madre, a mi esposo y mi hija por estar siempre a mi lado incentivándome a seguir adelante esforzándome cada día, para que de lo mejor de mí en cada una de las actividades durante mi vida, que me brindaron su amor, cariño, comprensión y apoyo; para que así sea mejor persona y pueda cumplir con mi esforzada y tan anhelada meta.

Valdiviezo Azuero Amada Lorena

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por ser mi guía e iluminar mi camino dándome fortaleza para cumplir mis metas. A mi esposo por su comprensión y apoyo incondicional en este periodo de estudios, a mi Madre que ha sido mi inspiración, ejemplo y fortaleza.

A mis maestros que me han llenado de sabios consejos, conocimientos y valores morales y éticos en el transcurso de mi carrera, en especial a la tutora del proyecto, Ing. Mayra Ramón, a la Universidad Católica de Cuenca por abrirme las puertas.

De igual manera agradecer a mis compañeros y amigos con quienes compartí experiencias y conocimientos, a todas las personas que de una u otra forma colaboraron para que culmine exitosamente esta etapa de mi vida.

Siempre los tendré en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén, quiero darles las gracias por formar parte de mí.

Valdiviezo Azuero Amada Lorena

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	I
CERTIFICADO	II
AUTORIZACIÓN	III
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN	1
ABSTRACTO	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I	5
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN	7
1.3 OBJETIVOS	7
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.4 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA	8
1.5 NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS	8
1.6 RESEÑA HISTÓRICA	9
1.7 UBICACIÓN	10
1.8 MISIÓN	11
1.9 VISIÓN	11
1.10 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	11
1.11 POLÍTICAS	11
1.12 VALORES	11
1.13 ORGANIGRAMA	13
CAPITULO II	14
2.1 MARCO TEÓRICO	15
2.1.1 INDICADORES DE GESTIÓN	15
2.2 IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES	16
2.3 PROPÓSITO Y BENEFICIO DE LOS INDICADORES	16
2.4 FUNCIONES DE LOS INDICADORES	17

2.5 USOS	17
2.6 ATRIBUTOS DE LOS INDICADORES	18
2.6.1 MEDIBLE.....	18
2.6.2 ENTENDIBLE.....	18
2.6.3 CONTROLABLE	18
2.7 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES	18
2.7.1 SIMPLICIDAD	18
2.7.2 VALIDEZ EN EL TIEMPO	18
2.7.3 ADECUACIÓN	18
2.7.4 UTILIDAD	18
2.7.5 PARTICIPACIÓN DE LOS USUARIOS	19
2.7.6 OPORTUNIDAD.....	19
2.8 TIPOS DE INDICADORES	19
2.8.1 INDICADOR DE EFICACIA.....	19
2.8.2 INDICADOR DE EFICIENCIA.....	20
2.8.3 INDICADOR DE CALIDAD	20
2.8.4 INDICADOR EFECTIVIDAD	21
2.9 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	21
2.9.1 ORIGEN CUADRO DE MANDO INTEGRAL	23
2.9.2 EVOLUCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO MODELO DE IMPLEMENTACIÓN.....	23
2.9.3 IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	24
2.9.4 TIPOS DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	24
2.10 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANO INTEGRAL	25
2.11 ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	27
CAPITULO III	28
3.1 SITUACIÓN FINANCIERA HISTÓRICA Y ACTUAL SEGÚN BALANCE GENERAL.....	29
3.1.1 GRAFICA SEGÚN BALANCE GENERAL.	31
3.2 SITUACIÓN FINANCIERA HISTÓRICA Y ACTUAL SEGÚN ESTADO DE RESULTADOS.	32
3.2.1 GRAFICA DE ESTADO DE RESULTADOS	34

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	34
3.4 CADENA DE VALOR.....	35
3.4.1 PROCESOS GOBERNANTES.	36
3.4.2 PROCESOS AGREGADORES DE VALOR.....	36
3.4.3 PROCESOS DE APOYO.....	36
3.5 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.	37
3.5.1 MATRIZ FODA.....	38
3.5.2 MATRIZ OFENSIVA.....	39
3.5.3 MATRIZ DEFENSIVA	40
3.6 OBJETIVOS OPERATIVOS PARA EL ÁREA DE VENTAS DE ALMACENES CRÉDITOS UNIDOS DEL CANTÓN LA TRONCAL BAJO LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	41
3.7 CONSTRUCCION DE INDICADORES	43
3.8 DISEÑO DE LOS TABLEROS DE CONTROL	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES.....	97
ANEXOS	98
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXO#1	100
ANEXO#2	102
ANEXO#3	103
ANEXO#4	104
ANEXO#5	105
ANEXO#6	106
ANEXO#7	107
ANEXO#8	108
ANEXO#9	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1	10
Gráfico N°2	13
Grafico N°3	22
Grafico N°4	26
Grafico N°5	29
Grafico N°6	31
Grafico N°7	32
Grafico N°8	33
Grafico N°9	34
Grafico N°10	35
Grafico N° 11	56
Grafico N° 12	59
Grafico N°13	63
Grafico N°14	66
Grafico N°15	70
Grafico N°16	73
Grafico N°17	77
Grafico N°18	80
Grafico N°19	84
Grafico N°20	915
Grafico N°21	894
Grafico N°22	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1	38
Tabla N°2	39
Tabla N°3	40
Tabla N°4	402
Tabla N°5	52
Tabla N°6	55
Tabla N° 7	58
Tabla N°8	62
Tabla N°9	65
Tabla N°10	69
Tabla N°11	72
Tabla N°12	76
Tabla N°13	79
Tabla N°14	83
Tabla N°15	86
Tabla N°16	93

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación denominado Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión en la Empresa Almacenes Créditos Unidos del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013 aplicando bajo la perspectiva de Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard) tiene como finalidad establecer las brechas resultantes de los indicadores diseñados para cada perspectiva del CMI, las mismas que son:

- ❖ Perspectiva de Financiera
- ❖ Perspectiva de Clientes
- ❖ Perspectiva de Procesos Internos
- ❖ Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo

Identificará las áreas críticas que pueden afectar a la organización, y proponer soluciones a las deficiencias encontradas en el desarrollo de los procesos y que sea de ayuda para la toma de decisiones que generen bienestar a los propietarios y la correcta utilización de los recursos.

Se analizará la planificación estratégica de la empresa, se conocerá su cadena de valor, los planes operativos y se diseñarán los indicadores de gestión.

Se diseñarán los tableros de control, se analizarán las brechas resultantes con sus respectivos plazos de ejecución y responsables. Se realizarán conclusiones y recomendaciones en base a los objetivos planteados en el plan operativo, además de detallar la bibliografía utilizada.

Abreviaturas

CMI: Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard)

N/A: no aplica

FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

ABSTRACTO

The objective of this research titled Design and Implementation of Management Indicators in the US Stores Company Credits 01 January to 31 December 2013 applying the perspective of Balanced Scorecard (Balanced Scorecard) is to establish the gaps resulting indicators designed for each WCC perspective, they are:

- ❖ Financial Perspective
- ❖ Customer Perspective
- ❖ Internal Processes Perspective
- ❖ Growth and Development Perspective

Identify the critical areas that may affect the organization, and propose solutions to the deficiencies in the development process and is helpful in making decisions that create welfare owners and the proper use of resources.

Strategic planning of the company analyzed its value chain will be known, operating plans and management indicators were designed.

Dashboards were designed, the resulting gaps with their respective deadlines and responsibilities are analyzed. The objectives set in the operational plan conclusions and recommendations will be made on the basis, in addition to detailing the bibliography.

Abbreviations

WCC: Balanced Scorecard (Balanced Scorecard)

N / A: Not applicable

SWOT: strengths, weaknesses, opportunities and threats

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hoy día, se enfrentan a un mundo globalizado y competitivo, orientando su acción a mantener unos niveles de productividad y efectividad acorde a las exigencias del mismo, requiriéndose que su personal sea tanto productivo como eficaz en condiciones idóneas, de manera de satisfacer las expectativas de sus clientes. En el siglo XIX, durante la época de la revolución industrial, las empresas establecieron una filosofía de gestión del recurso humano basada en normas y sistemas de control y vigilancia sobre el rendimiento físico, donde el conocimiento como el saber desarrollado con la formación y la experiencia no tenían cabida.

Es así, como en la década de los noventa el Instituto Nolan Norton patrocinó un estudio en que todos concordaban en que los sistemas contables no eran suficientes para conocer la situación de las empresas, y que era necesario reunir nuevos conceptos. Durante un año y con la participación de varias empresas, se buscó un nuevo modelo para medir la actuación de las mismas. Norton (2000: 45) fue el líder del proyecto y Kaplan (2000: 66) trabajó como asesor académico.

Con la experiencia y conocimientos aportados por los participantes se llegó a un producto final: Sistema Balanceado de Indicadores o Cuadro de Mando Integral denominándose así, a un conjunto de indicadores de gestión que permiten el control, seguimiento y cumplimiento de las estrategias planteadas largo plazo. Estos indicadores deben estar agrupados en cuatro dimensiones representativas: Finanzas, Procesos, clientes y recursos humanos.

Su idea es que las medidas financieras tradicionales fueran sustituidas con medidas operacionales referentes a la satisfacción de cliente, procesos internos y a la capacidad de innovar.

La aplicación de un sistema de gestión o CMI ayudaría a la empresa a monitorear el cumplimiento de los resultados financieros futuros, alcanzando cada uno de sus objetivos propuestos.

El sistema de indicadores de gestión es un elemento de control conformado por los mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión en toda entidad. Éstos permiten establecer el grado de logro o el avance de los objetivos trazados y de los resultados esperados del proceso en relación con los bienes o servicios que se generan. En este sentido, los indicadores se constituyen en una herramienta no sólo para la toma de decisiones, sino también para la formulación de estrategias y acciones para la mejora de los procesos institucionales.

Los indicadores de gestión, además de posibilitar una mayor eficacia en el logro de los objetivos propuestos y una mayor eficiencia en la asignación de los recursos, permite adecuar los procesos internos detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su quehacer cotidiano, a la vez que ayuda a mejorar la coordinación entre los diferentes niveles administrativos y áreas de trabajo de la institución.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Internamente una de las maneras más adecuadas de controlar un área, es por medio de indicadores, siendo estos una herramienta confiable para monitorear y dar seguimiento a lo planificado en el trabajo, y con esta misma herramienta aplicar estrategias de mejora, ya que los indicadores son sumamente importantes identifican un gran porcentaje donde se encuentran las debilidades empresariales y de esta manera una vez identificados los problemas empezar a trabajar en la mitigación y corrección de riesgos futuros.

Una empresa al no contar con el sistema de indicadores para controlar la gestión, pierde la oportunidad de optimizar los costos en algunos departamentos es por esto que existe la necesidad de mejorar la rentabilidad del negocio, mejorar sus procesos internos de la empresa, el crecimiento y aprendizaje de su personal, así como la satisfacción de sus clientes.

La falta de conocimientos sobre las implicaciones que se tienen en el trabajo diario por parte de la administración hace difícil descubrir cualquier decisión que se necesite tomar, convirtiéndose en un gran problema en todas las organizaciones en la actualidad **“Almacenes Créditos Unidos”** no cuenta con un sistema de indicadores de gestión en absoluto, al mantener esta deficiencia puede presentar inconvenientes en las actividades planificadas por dicha empresa, sin embargo no se han tomado medidas al respecto en área administrativa para corregir estas debilidades.

Situación por la cual se desarrolló este trabajo de investigación que servirá para dar mejoras al proceso de administración, comercialización y ventas en este almacén, sugiriendo la realización de un diseño e implementación de indicadores de gestión bajo la perspectiva del Balance Scorecard - BSC o Cuadro de Mando Integral, en el cual se destacara el análisis de la situación Financiera de Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento de la Entidad. Los indicadores que estarán alineados con la misión y visión de manera que servirá para implementar un equilibrio a corto y largo plazo esperando alcanzar los resultados deseados e iniciativas que permitirá cumplir las metas propuestas.

1.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Los indicadores de gestión son una herramienta importante que permite a una organización, sea esta de carácter pública o privada, el planteamiento de propuestas mostrando las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas para la toma de decisiones. Procurando evaluar el cumplimiento de las metas, objetivos, actividades basados en los criterios y parámetros de eficiencia.

En este sentido una de la mejores ayudas para un mejor funcionamiento y toma de decisiones en el área de ventas, sería un manejo adecuado de Cuadro Mando Integral con indicadores de gestión que sean cien por ciento confiable y con un objetivo final que sería de mejorar la mayor parte en la toma de decisiones, no tan solo en área de ventas sino en toda la empresa.

Las empresas dedicadas a la comercialización deberían tener en cuenta si se encuentran haciendo las cosas bien, preguntarse ¿cómo estamos? ¿Cómo queremos estar? Son preguntas importantes en cuanto a lo a la toma de decisiones de empresas en este caso de estudio, un comercial dedicado a la venta de electrodomésticos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión en almacenes Créditos Unidos en Cantón La Troncal año 2013.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Describir la situación financiera de la empresa.
- ❖ Diseñar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad.
- ❖ Elaborar los tableros de control para medir los resultados.
- ❖ Generar acciones correctivas luego del análisis de indicadores de gestión.

1.4 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA

“Almacenes Créditos Unidos” es un comercial que se dedica a la comercialización de electrodomésticos, motocicletas y todo para el hogar, acompañado de la tecnología que hoy el mundo competitivo nos brinda, realizando el proceso de recepción, atención, venta y entrega de los productos que comercializa.

Por su autorización del Servicio de Rentas Internas, el Sr. López Chacón Julio Aurelio inicia su principal actividad económica correspondiente a las actividades comerciales con RUC # 0102711942001 el 16 de marzo del 2006 su gestión es llevada a cabo desde el cantón La Troncal, Domicilio Tributario calle: Benigno Crespo Numero: S/N Intersección: José Peralta Referencia: A Sesenta Metros La Lavadora Del Carros Al Paso. Dirección Establecimiento: Provincia: Cañar Cantón: La Troncal Parroquia: La Troncal Calle: AV. 25 De Agosto Numero: 920 Intersección: El Zafrero Referencia: Junto A La Constructora López.

Las actividades y procedimientos del almacén se encuentra reguladas bajo:

- ❖ El código de trabajo
- ❖ Ley de régimen tributario interno
- ❖ Principios de contabilidad generalmente aceptados

1.5 NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS

Naturaleza

Almacenes Créditos Unidos pertenece al grupo de empresa unipersonal es decir formada por una sola persona dirigida por su propietario el Sr. López Chacón Julio Aurelio quien desempeña sus funciones en calidad de gerente General.

Características

Su principal característica es la independencia que posee, su administración es llevada a cabo por su propio dueño, otra de sus características es que se dedica exclusivamente a la actividad comercial compra y venta de electrodomésticos, motocicletas, mercadería todo para el hogar. Para la comercialización de sus productos tiene la estrategia de hacerlo de manera

personalizada con productos de las marcas más reconocidas, garantizadas y al mejor costo del mercado.

1.6 RESEÑA HISTÓRICA

“Almacenes Créditos Unidos” es una empresa familiar que nace pensando en dar un mejor servicio a sus clientes eso ha cristalizado el su buen nombre y posición por más de nueve años en el mercado, cuenta al momento con un grupo de 9 trabajadores los mismos que están distribuidos en las diferentes áreas, convirtiéndose en un comercial dedicado a la actividad principal de venta al por menor de artefactos electrodomésticos. Venta al por menor de artículos, para el hogar en general y venta al por menor de motocicletas.

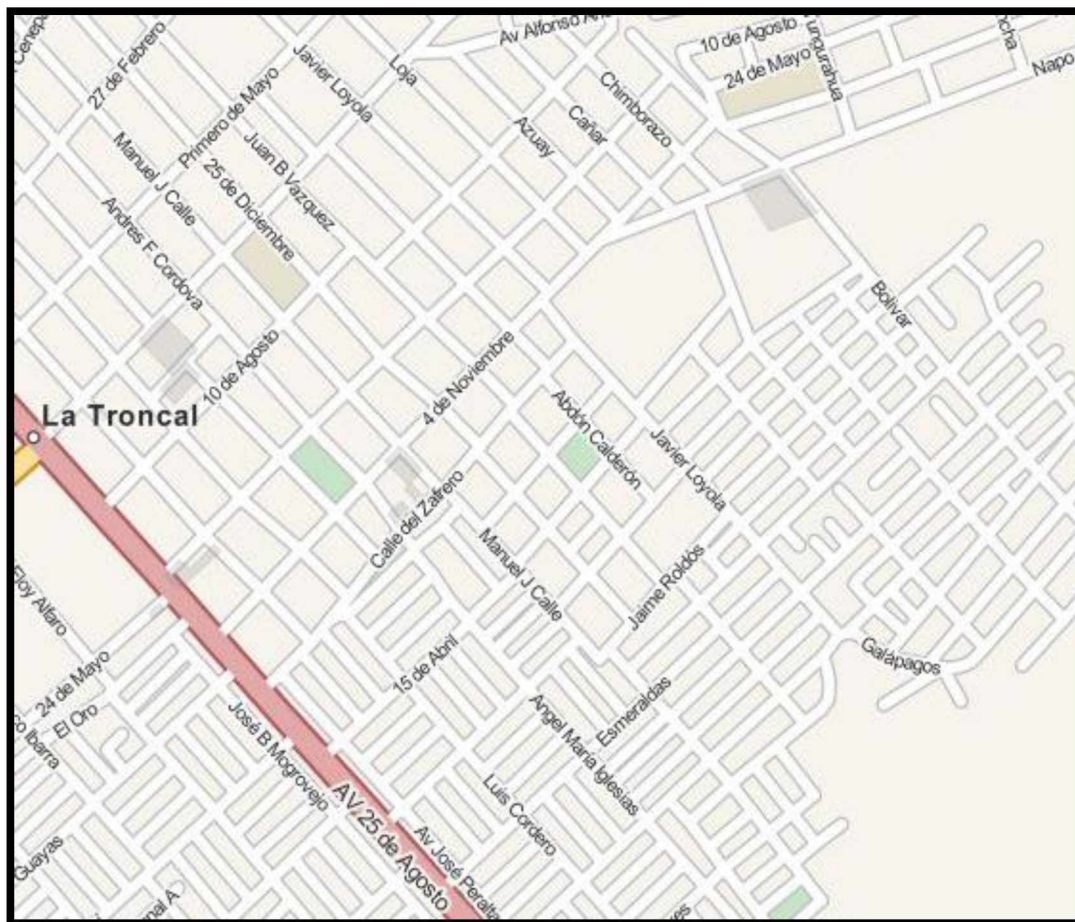
Inicia sus actividades comerciales 16 de marzo del 2006 a nombre de Créditos Unidos en el cantón La Troncal, Calle: AV. 25 de agosto y el zafrero Referencia: junto a la constructora López, con un capital propio estimado en ese entonces en \$ 6000.00 dólares americanos.

Actualmente por ser un contribuyente obligado a llevar contabilidad presenta las siguientes obligaciones tributarias:

- ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Almacenes Créditos Unidos está localizado en el Cantón la Troncal Provincia de Cañar AV.
25 de agosto Numero: 920 Intersección: El Zafrero Referencia: junto a la constructora López.

Gráfico N°1



1.8 MISIÓN

Satisfacer las necesidades existentes en el mercado doméstico, ofreciendo electrodomésticos de alta tecnología y calidad, con una excelente atención y servicio a través de nuestros vendedores.

1.9 VISIÓN

Ser distinguidos por la excelencia en el servicio, creciendo rentablemente y logrando el mayor desarrollo y bienestar para la empresa, empleados y clientes en general.

1.10 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- ❖ Satisfacer a nuestros clientes con un buen servicio, atención personalizada y precios accesibles en el mercado.
- ❖ Incrementar la rentabilidad de la empresa a través de planes de operación, inversión, financiamiento, ahorro y concientización de todos los colaboradores.

1.11 POLÍTICAS

- ❖ Otorgar créditos inmediatos a nuestros consumidores de acuerdo a los métodos y formas de financiamiento establecidos de la empresa.
- ❖ Trabajar apropiadamente para que el grupo de interés tenga los mejores resultados comerciales y financieros, optimizando los recursos.
- ❖ Cuidar la integridad y confidencialidad de la información de nuestros clientes.
- ❖ Ofrece una atención continua a nuestros clientes de lunes a domingo en horarios de 8am a 6pm.

1.12 VALORES

- ❖ Honestidad
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Gratitud

- ❖ Solidaridad
- ❖ Trabajo en equipo

1.13 ORGANIGRAMA

Gráfico N°2



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO-LEGAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores son un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta esperada. Es una representación cuantitativa o cualitativa, verificable objetivamente, que refleja la situación de un aspecto de la realidad y el estado de cumplimiento de un objetivo, actividad o producto deseado en un momento del tiempo, permitiendo observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la institución, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos (Chiavenato Idalberto, 2004,p.52)

La valoración global del resultado asociado a un objetivo requiere diseñar indicadores relativos a aspectos de eficacia, eficiencia y calidad. Así mismo, con el objeto de conocer el impacto real de la gestión, se introduce el concepto de efectividad.

De manera más concreta, y específica para los indicadores de gestión, De Forn señala que estos indicadores tienen que permitir la medición en un doble sentido: desde la vertiente de los resultados obtenidos y desde los recursos utilizados.

Independientemente de la tipología del indicador, hay que destacar que un indicador:

- ❖ Es una síntesis cuantitativa de uno o varios aspectos concretos de una determinada realidad.
- ❖ Es una medida estadística, de resumen, referida a la cantidad o magnitud de un conjunto de parámetros o atributos. Permite ubicar o clasificar las unidades de análisis (personas, organizaciones, etc.) con respecto al concepto o conjunto de variables o atributos que se están analizando.
- ❖ Es una magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.
- ❖ Permite identificar las acciones cuyo efecto no se asemejan al estándar planteado. (Chiavenato Idalberto, 2004,p.52)

2.2 IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES

La importancia de los indicadores radica en que las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón.

Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía. (CASTRO, 2013,p.110)

2.3 PROPÓSITO Y BENEFICIO DE LOS INDICADORES

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para esto logre cumplir con las metas establecidas todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- ❖ Comunicar las estrategias

- ❖ Comunicar las metas
- ❖ Identificar problemas y oportunidades
- ❖ diagnosticar problemas
- ❖ Entender procesos
- ❖ Definir responsabilidades
- ❖ Mejorar el control de la empresa.
- ❖ Identificar iniciativas y acciones necesarias
- ❖ Integrar la compensación con la actuación (Fundamentos Teoricos, 2010,p.36)

2.4 FUNCIONES DE LOS INDICADORES

Las principales funciones de los indicadores, se centran en su función como elemento descriptivo y como herramienta valorativa. Según Ortiguera, los indicadores pueden tener dos tipos de funciones. “Una tiene un carácter descriptivo e intenta ilustrar sobre el conocimiento de la situación o estado del sistema así como su evolución en el tiempo. La otra tiene una visión valorativa, es decir, de apreciación de los efectos que determinada acción o acciones pueden provocar o desencadenar en el sistema”. De este modo, se obtiene un componente que responde a los objetivos de la medición de forma complementaria, ligando dos perspectivas de análisis principales. (Jose, 1999,p.58)

2.5 USOS

La utilidad de los indicadores es múltiple y complementaria. Siguiendo a Jiménez, los indicadores pueden utilizarse para considerar el grado de consecución de objetivos planteados; para conocer la utilización de los recursos disponibles; y para conocer la satisfacción de las demandas públicas planteadas por la ciudadanía.

El abanico de utilidad es amplio y puede quedar recogido en las siguientes consideraciones de usos de indicadores:

- ❖ Medir avances.
- ❖ Observar realidades desde una nueva perspectiva.
- ❖ Obtener mediciones sobre realidades de interés.
- ❖ Conocer posiciones relativas.

- ❖ Fijar objetivos cuantitativos.
- ❖ Plantear relaciones e hipótesis.
- ❖ Identificar líneas de mejora.(Jose, 1999,p.58)

2.6 ATRIBUTOS DE LOS INDICADORES

Cada medidor o indicador debe satisfacer los criterios y atributos.

2.6.1 MEDIBLE

El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

2.6.2 ENTENDIBLE

El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

2.6.3 CONTROLABLE

El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

(Franklin, 2007,p.505)

2.7 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo, las cuales pueden ser:

2.7.1 SIMPLICIDAD

Se puede entender como la capacidad para definir el evento que se pretende medir de manera poco costosa en tiempo y recurso.

2.7.2 VALIDEZ EN EL TIEMPO

Puede definirse como la propiedad de ser permanente en un periodo deseado.

2.7.3 ADECUACIÓN

Corresponde a la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

2.7.4 UTILIDAD

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

2.7.5 PARTICIPACIÓN DE LOS USUARIOS

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionarse los recursos y formación necesarios para su ejecución.

2.7.6 OPORTUNIDAD

Es la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo, igualmente se requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar. Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles. (Silva, 2011,p.35)

2.8 TIPOS DE INDICADORES

2.8.1 INDICADOR DE EFICACIA

Son los que permiten determinar cuantitativamente, el grado cumplimiento de una meta en un periodo determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado, a saber

$$\text{Eficiencia programática} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programados}}$$

$$\text{Eficacia presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$$

La eficiencia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinados.

En la eficiencia Programática la cifra mayor a uno constituye un resultado positivo; cuando es menor a uno significa incumplimiento; en la eficacia presupuestal la cifra mayor a uno significa sobre ejercicio; cuando es menor puede indicar un uso más racional de los recursos. (Franklin, 2007,p.33)

2.8.2 INDICADOR DE EFICIENCIA

Estos se aplican para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin y se determinan:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$$

Eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programados con el mínimo de recursos disponibles. Partiendo del presupuesto anterior, la eficiencia se logra cuando, habiéndose elaborado adecuadamente la programación y la presupuestación, se cumplen las metas programadas, ejerciendo racionalmente el presupuesto autorizado; un programa o una acción será más eficiente cuando logre alcanzar sus propósitos con el menor costo o bien realizar más de lo comprometido en presupuesto autorizado. (Franklin, 2007,p.34)

2.8.3 INDICADOR DE CALIDAD

La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad o también como comúnmente es encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente, siendo así controlado por reglas las cuales deben salir al mercado para ser inspeccionado y tenga los requerimientos estipulados por las organizaciones que hacen certificar algún producto”. (Franklin, 2007,p.35)

2.8.4 INDICADOR EFECTIVIDAD

La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable. (Chiavenato Idalberto, 2004,p.52)

2.9 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Podemos definir al Cuadro De Mando Integral, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

De una forma más sintética podemos definirlo como la dirección estratégica focalizada a la creación de valor.

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

El concepto de cuadro de mando integral como instrumento de información y control está basado fundamentalmente en indicadores operacionales, financieros, etc., no existiendo relaciones entre ellos y además adoleciendo de un enfoque integrador, es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. (BARAYBAR, 2010,p 145)

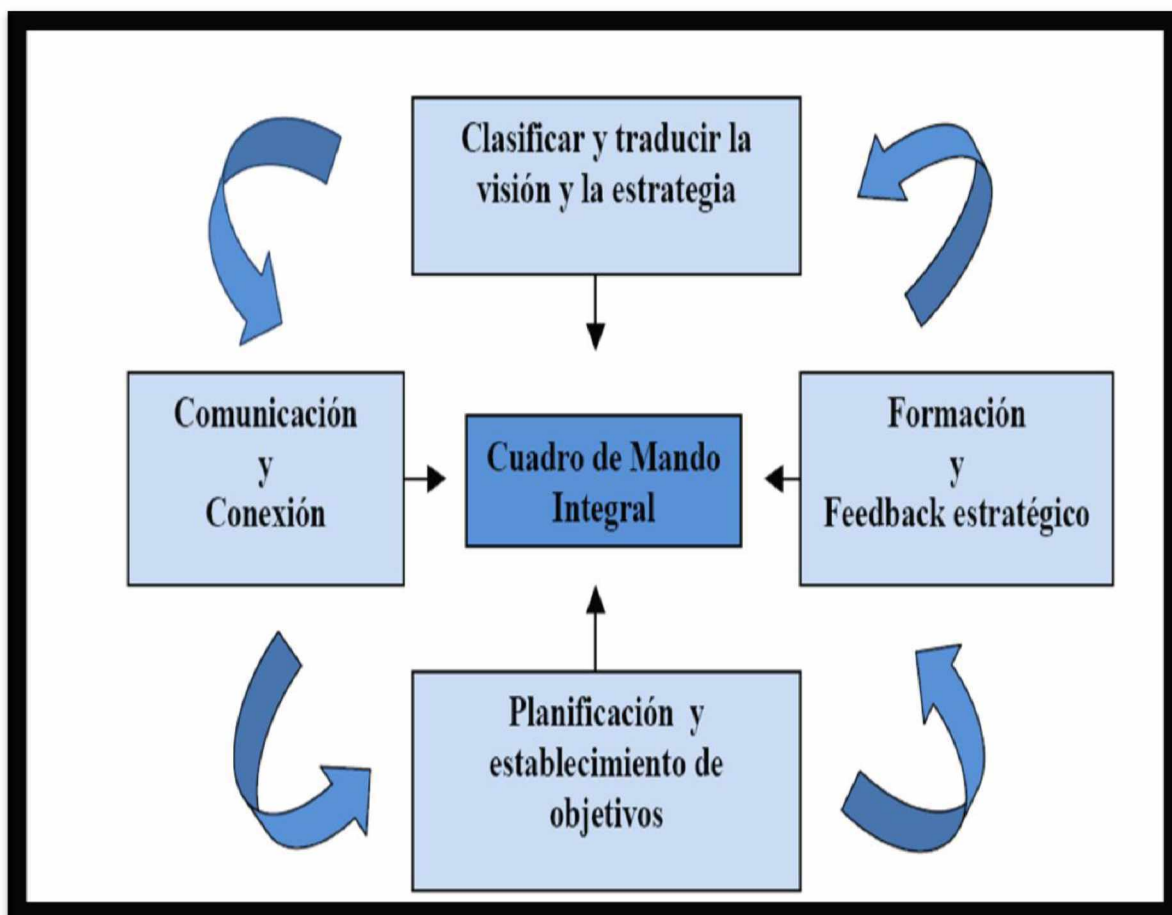
¿Qué es un Cuadro de Mando Integral?

Es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por tanto, se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana. (BARAYBAR, 2010,p 145)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Grafico N° 3



2.9.1 ORIGEN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, patrocinó un estudio sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico.

El estudio fue motivado al creer que los enfoques sobre la medición de la actuación que dependían de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Por tanto y como en el caso de múltiples herramientas gerenciales, el CMI nace de la necesidad de sectores industriales, por medir los resultados de sus actuaciones de cara a sus objetivos estratégicos, lo que posteriormente es adoptado y adaptado de manera progresiva por el sector servicios y dentro de este, por el sector salud y los hospitales.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una forma integrada, equilibrada y estratégica de medir el desempeño actual y favorecer la dirección futura de la compañía, ya que permite convertir la visión expresada a través de su estrategia de acción, por medio de una serie de indicadores que se agrupan en cuatro grandes perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje), a través de los cuales es posible visualizar el negocio en su globalidad. (ALbacete, SF)

2.9.2 EVOLUCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO MODELO DE IMPLEMENTACIÓN.

Desde la finalización del primer estudio realizado por David Norton y Robert Klaplan en 1992, la evolución del Cuadro De Mando Integral ha sido muy importante. En sus inicios fue utilizado como una Herramienta de Control de Gestión, cuya principal novedad era la incorporación de indicadores no financieros actuales y futuros.

Es a partir de 1996, cuando la metodología empieza a ser utilizada como una Técnica de Gestión Estratégica, mediante la configuración de los Mapas Estratégicos, que permiten operativizar estrategia de las operaciones.

Ultimo, en el 2001, el modelo recoge e incorpora dos variables importantes, el alineamiento organizativo y la asignación de recursos, como elementos claves para asegurar una correcta implementación estratégica.

Esta evolución, aún no termina, brinda a las organizaciones la posibilidad de disponer de una metodología que pueden implantar en función de sus necesidades de gestión y, porque no decirlo también de su cultura empresarial y nivel de calificación profesional de sus directivos. (BARAYBAR, 2010,p.153)

2.9.3 IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La ventaja primordial de la metodología es que no circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa – efecto que permite tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente y permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores se la secuencia.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos tecnológicos, de información y culturales, en la dirección en la dirección exigida por los procesos y estas se alinean con las expectativas de los clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión. (Andradre, 2013,p.26)

2.9.4 TIPOS DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Operativos

Útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la organización) en periodos breves de tiempo.

Estratégicos

Definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo.

Departamentales

Específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos, etc.

Organizativos

Definidos según los niveles de responsabilidad. (Andradre, 2013,p.26)

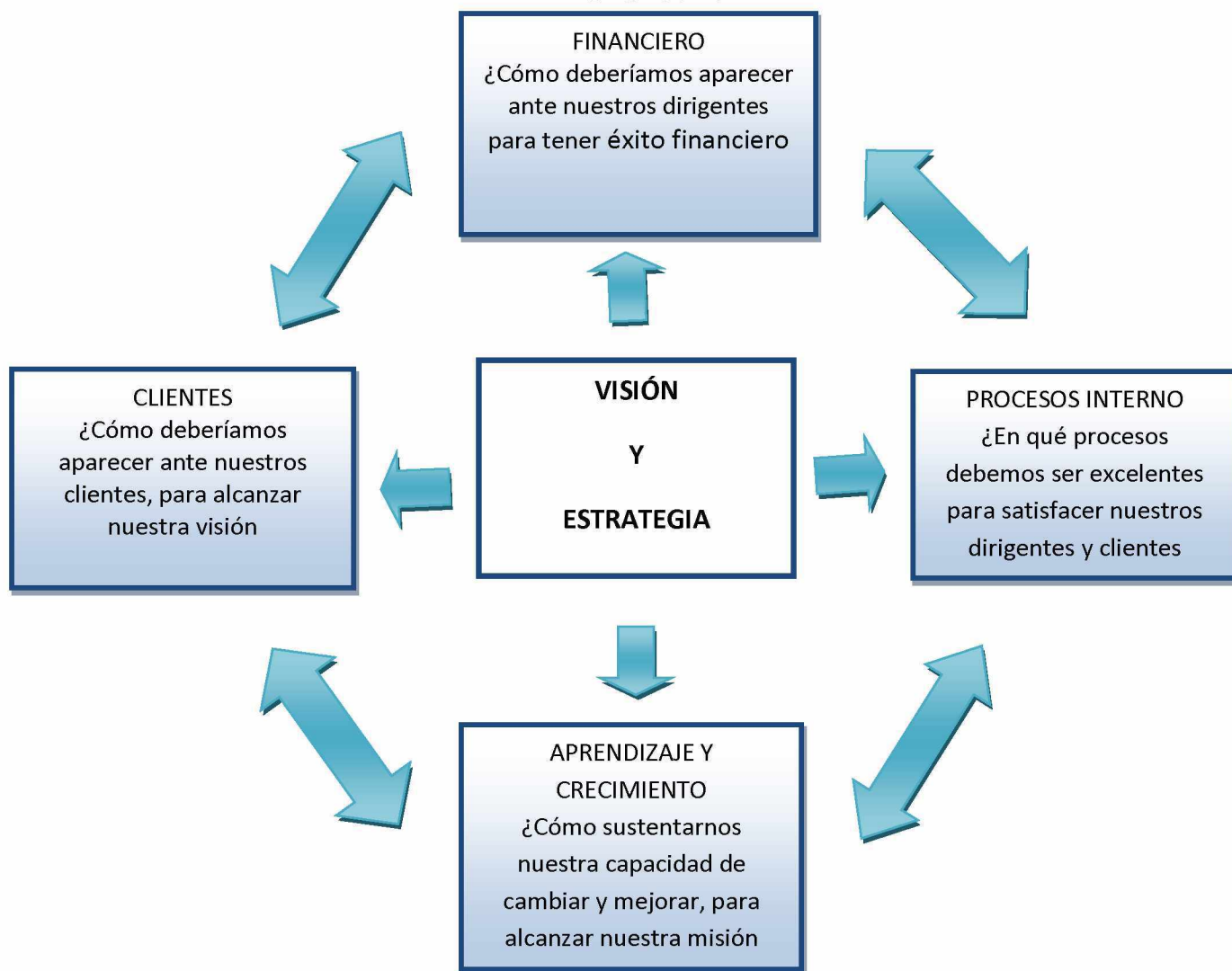
2.10 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANO INTEGRAL.

Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.

La función de la perspectiva del CMI es fijar, ya antes del proceso para la determinación de la estrategia, un modelo de pensamiento que garantice que se van a tener en cuenta todos los aspectos importantes de la empresa y además en una relación equilibrada.

Estas perspectivas fueron diseñadas por Kaplan y Norton (grafico), ellas son:

Grafico N° 4



Kaplan y Norton desarrollaron el más conocidos de los modelos del Cuadro de Mando Integral y el que más aceptación ha tenido hasta el momento. Se les considera la autoridad más reconocido mundialmente en materia de control de gestión. Su modelo pretende unir el control operativo a conocer a corto plazo con la visión y la estrategia a lo largo plazo desde cuatro perspectivas vitales: financiero, clientes, proceso interno, aprendizaje y crecimiento. Existe una visión y una estrategia explícita en la base e indicadores, metas específicas y planes de acción.

La visión se hace explícita y compartida, se comunica en términos de metas e incentivos que se usan para centrar el trabajo, asignar recursos y fijar metas. Del seguimiento resulta el aprendizaje que a su vez nos lleva a un nuevo examen de nuestra visión.

Perspectiva financiera

Se centra en la creación de valor, incluye prioridades de crecimiento, productividad y contabilidad.

Perspectiva de clientes

La estrategia para crear valor y diferenciación.

Perspectiva de proceso interno

Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en clientes y accionistas.

Perspectiva de crecimiento y desarrollo

Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización. (Parthers, 2000,p.54)

2.11 ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Objetivo.-Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que pueden hacer naufragar el proyecto o, al menos, dilatar su concreción.

Meta.-En la metodología SIGOB, es la unidad de contención de un conjunto de Metas Intermedias, acciones o actividades orientadas a concretar un objetivo determinado (cumplir la meta trazada), un programa o un proyecto que ha sido priorizado por el Gobierno dentro de un lapso de tiempo determinado.

Cada indicador debe tener asociado valores que representen las Metas a cumplir. De esta manera podremos establecer el grado de cumplimiento de las mismas utilizando la técnica tipo Semáforo, para que con un rápido vistazo, podamos conocer la situación de la empresa. (Parthers, 2000,p.54)

CAPITULO III
APLICACIÓN DE LA PRÁCTICA DE INVESTIGACIÓN

3.1 SITUACIÓN FINANCIERA HISTÓRICA Y ACTUAL SEGÚN BALANCE GENERAL.

Grafico N°5

BALANCE GENERAL				
Nro.de Cuenta	Descripción de cuenta	AÑOS		Porcentaje de incremento
		2010	2011	
		Total	Total	
1	ACTIVO	\$ 71,195.02	\$ 55,910.86	-21%
11	CORRIENTE	\$ 68,845.02	\$ 53,560.86	-22%
111	DISPONIBLE	\$ 68,845.02	\$ 53,560.86	-22%
11101	CAJA GENERAL	\$ 607.46	\$ 480.72	-21%
1110102	Caja - Bancos	\$ 607.46	\$ 480.72	-21%
112	EXIGIBLE	\$ 2,052.56	\$ 3,230.14	57%
11201	CLIENTES	\$ 14,160.33	\$ 14,160.33	0%
11212	CREDITO TRIBUTARIO	\$ 2,052.56	\$ 3,230.14	57%
1121201	Credito Tributario IR	\$ -	\$ 3,230.14	
1121205	Credito Tributario Por Iv	\$ 2,052.56	\$ -	-100%
113	REALIZABLE	\$ 66,185.00	\$ 49,850.00	-25%
11301	Inventario de Mercaderia	\$ 66,185.00	\$ 49,850.00	-25%
12	ACTIVOS FIJOS	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	0%
121	TANGIBLES	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	
12108	Equipos de Oficina	\$ 850.00	\$ 850.00	0%
121112	Vehiculos	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	0%
	Total de Activos	\$ 71,195.02	\$ 55,910.86	-21%
2	PASIVOS	\$ 24,887.03	\$ 8,912.99	-64%
21	CORRIENTE	\$ 24,887.03	\$ 8,912.99	-64%
2101	Proveedores	\$ 23,921.42	\$ 4,889.08	-80%
2106	OBLIGACIONES	\$ 837.44	\$ 3,723.44	345%
210601	CON LA ADM. TRIBUTARI	\$ 837.44	\$ 3,723.44	345%
21060102	Retenciones por Pagar	\$ 306.62	\$ 442.78	44%
21060103	Provision Impuesto a la	\$ -		
21060104	Iva por Pagar	\$ -	\$ 158.92	
21060105	Iva a Credito por Pagar	\$ -	\$ 3,000.00	
	15% Part. Trabajadores	\$ 530.82	\$ 121.74	-77%
210602	IESS	\$ 128.17	\$ 300.47	134%
21060201	Aporte Patronal	\$ 72.43	\$ 169.80	134%
21060202	Aporte Personal	\$ 55.74	\$ 130.67	134%
22	FIJO	\$ -	\$ -	
2202	PRESTAMOS BANCARIOS	\$ -	\$ -	
220202	Banco del Pichincha			
	Total de Pasivos	\$ 24,887.03	\$ 8,912.99	-64%
3	PATRIMONIO	\$ 46,307.99	\$ 46,997.87	1%
31	CAPITAL	\$ 46,307.99	\$ 46,997.87	1%
3101	Capital	\$ 43,300.00	\$ 43,300.00	0%
32	RESULTADOS	\$ 3,007.99	\$ 3,697.87	23%
3203	Cuenta de Cierre -- Utilidad	\$ 3,007.99	\$ 689.88	-77%
3204	Utilidad de Ejercicio Anterior		\$ 3,007.99	
	Total de Patrimonio	\$ 46,307.99	\$ 46,997.87	1%
	TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$ 71,195.02	\$ 55,910.86	-21%

ALMACENES CREDITOS UNIDOS

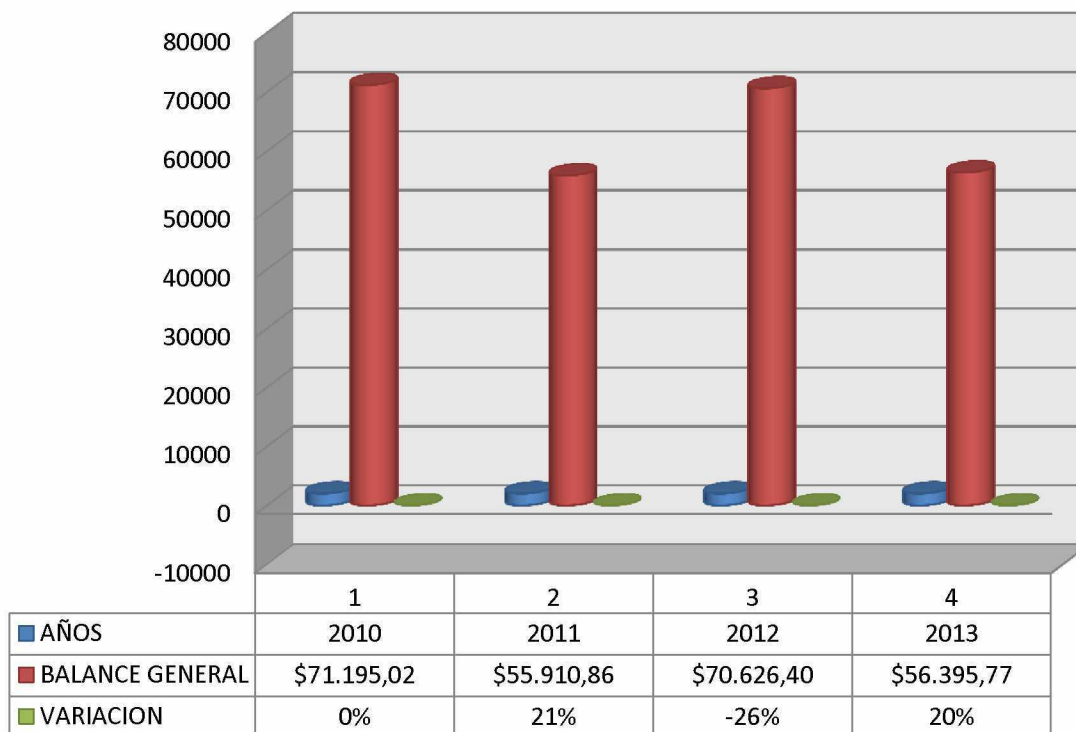
BALANCE GENERAL

Nro.de Cuenta	Descripcion de cuenta	AÑOS		Porcentaje de incremento
		2012	2013	
		Total	Total	
1	ACTIVO	\$ 70,626.40	\$ 56,395.77	-20%
11	CORRIENTE	\$ 68,276.40	\$ 54,045.77	-21%
111	DISPONIBLE	\$ 68,276.40	\$ 54,045.77	-21%
11101	CAJA GENERAL	\$ 228.50	\$ 15,139.83	6526%
1110102	Caja - Bancos	\$ 228.50	\$ 15,139.83	6526%
112	EXIGIBLE	\$ 2,362.90	\$ 3,149.29	33%
11201	CLIENTES	\$ 14,160.33	\$ 14,160.33	0%
11212	CREDITO TRIBUTARIO	\$ 2,362.90	\$ 3,149.29	33%
1121201	Credito Tributario IR	\$ -	\$ -	
1121204	Anticipo IR	\$ 2,362.90	\$ 3,149.29	33%
1121205	Credito Tributario Por Iv	\$ -	\$ -	
113	REALIZABLE	\$ 65,685.00	\$ 35,756.65	-46%
11301	Inventario de Mercaderia	\$ 65,685.00	\$ 35,756.65	-46%
12	ACTIVOS FIJOS	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	0%
121	TANGIBLES	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	0%
12108	Equipos de Oficina	\$ 850.00	\$ 850.00	0%
121112	Vehiculos	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	0%
	Total de Activos	\$ 70,626.40	\$ 56,395.77	-20%
2	PASIVOS	\$ 12,197.40	\$ 7,556.57	-38%
21	CORRIENTE	\$ 12,197.40	\$ 7,556.57	-38%
2101	Proveedores	\$ 6,389.08	\$ -	-100%
2106	OBLIGACIONES	\$ 5,619.17	\$ 7,367.42	31%
210601	CON LA ADM. TRIBUTARI	\$ 5,619.17	\$ 7,367.42	31%
21060102	Retenciones por Pagar	\$ 423.45	\$ 306.53	-28%
21060103	Provision Impuesto a la	\$ -	\$ -	
21060104	Iva por Pagar	\$ 718.46	\$ 795.95	11%
21060105	Iva a Credito por Pagar	\$ 2,460.00	\$ 5,940.00	141%
	15% Part. Trabajadores	\$ 2,017.26	\$ 324.94	-84%
210602	IESS	\$ 189.15	\$ 189.15	0%
21060201	Aporte Patronal	\$ 106.89	\$ 106.89	0%
21060202	Aporte Personal	\$ 82.26	\$ 82.26	0%
22	FIJO	\$ -	\$ -	
2202	PRESTAMOS BANCARIOS	\$ -	\$ -	
220202	Banco del Pichincha	\$ -	\$ -	
	Total de Pasivos	\$ 12,197.40	\$ 7,556.57	-38%
3	PATRIMONIO	\$ 58,429.01	\$ 48,839.20	-16%
31	CAPITAL	\$ 58,429.01	\$ 48,839.20	-16%
3101	Capital	\$ 43,300.00	\$ 43,300.00	0%
32	RESULTADOS	\$ 15,129.01	\$ 5,539.20	-63%
3203	Cuenta de Cierre -- Utilidad	\$ 11,431.14	\$ 1,841.33	-84%
3204	Utilidad de Ejercicio Anterior	\$ 3,697.87	\$ 3,697.87	0%
	Total de Patrimonio	\$ 58,429.01	\$ 48,839.20	-16%
	TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$ 70,626.40	\$ 56,395.77	-20%

3.1.1 GRAFICA SEGÚN BALANCE GENERAL.

Grafico N°6

SITUACION FINANCIERA SEGUN BALANCE



3.2 SITUACIÓN FINANCIERA HISTÓRICA Y ACTUAL SEGÚN ESTADO DE RESULTADOS.

Grafico N°7

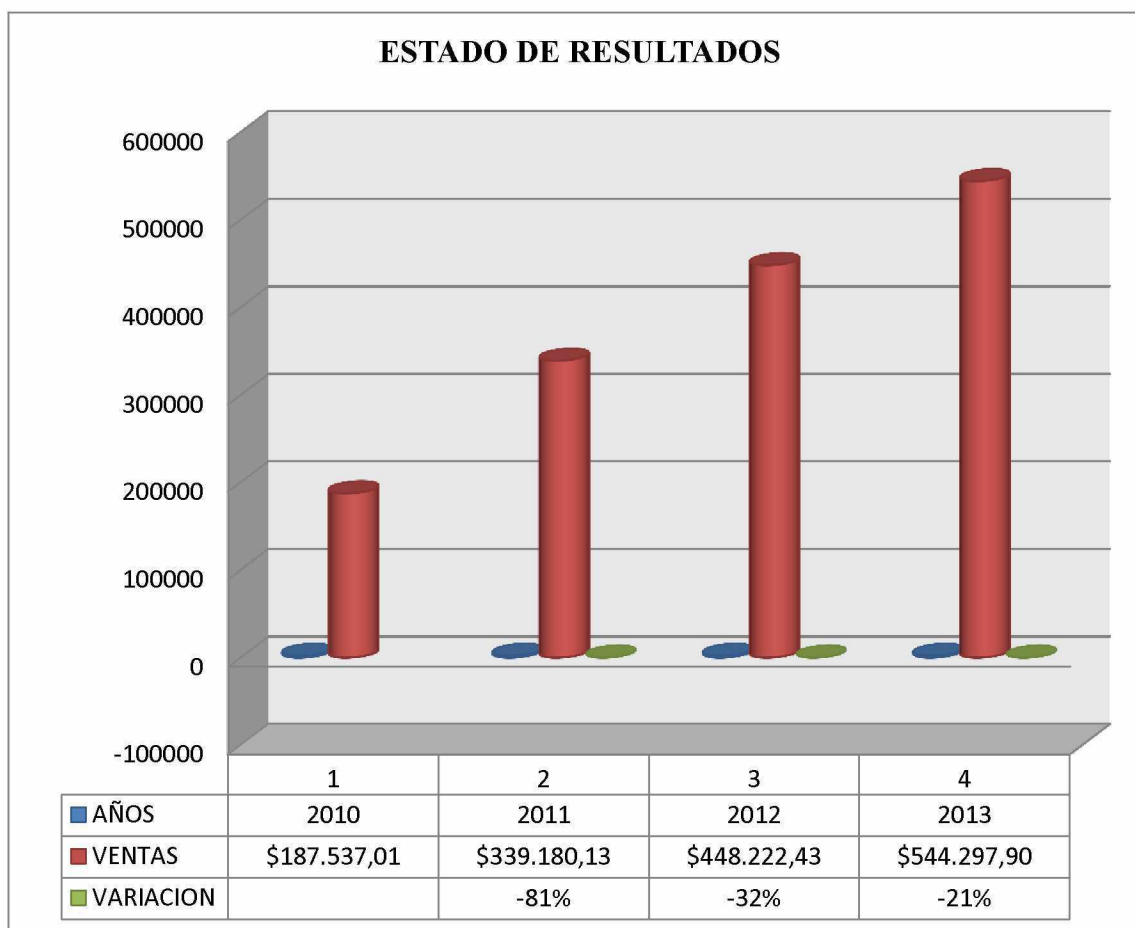
ALMACENES CREDITOS UNIDOS ESTADO DE RESULTADOS				
Nro.de Cuenta	Descripcion de cuenta	AÑOS		Porcentaje de incremento
		2010	2011	
4	INGRESOS	\$ 187,537.01	\$ 339,108.13	81%
41	OPERACIONALES	\$ 187,537.01	\$ 339,108.13	81%
4101	ALMACEN	\$ 187,537.01	\$ 339,108.13	81%
410101	Ventas Gravadas 12%	\$ 187,537.01	\$ 339,108.13	81%
	(=) VENTAS NETAS	\$ 187,537.01	\$ 339,108.13	81%
5	GASTOS	\$ 243,762.57	\$ 344,414.44	41%
51	COSTOS	\$ 224,233.20	\$ 321,961.51	44%
5101	COSTO LUBRICADORA	\$ -	\$ -	
	Inventario Inicial	\$ 25,950.00	\$ 66,185.00	155%
510101	Compras Gravadas 12%	\$ 200,214.84	\$ 295,728.24	48%
510102	Compras Gravadas 0%	\$ 3,054.29	\$ 3,723.00	22%
	Compras Brutas	\$ 204,875.20	\$ 301,131.25	47%
510106	(-) Devol. Compras	\$ (171.37)	\$ (1,622.67)	847%
510107	Transporte en Compras	\$ 1,606.07	\$ 1,680.01	5%
	(=) COMPRAS NETAS	\$ 204,703.83	\$ 299,508.58	46%
	Mercaderías Disponibles pa	\$ 230,653.83	\$ 365,693.58	59%
	(-) Inventario Final	\$ 66,185.00	\$ 49,850.00	-25%
	COSTO DE VENTAS	\$ 164,468.83	\$ 315,843.58	92%
	(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 23,068.18	\$ 23,264.55	1%
52	GASTOS	\$ 19,529.37	\$ 22,390.93	15%
521	GASTOS ADMINISTRACION	\$ 19,529.37	\$ 22,390.93	15%
52101	Sueldos y Salarios	\$ 7,946.37	\$ 11,594.74	46%
52103	Aporte Patronal	\$ 801.43	\$ 1,408.74	76%
52104	Honorarios	\$ -	\$ 400.00	
52106	Decimo Tercer Sueldo	\$ 384.00		-100%
52107	Decimo Cuarto Sueldo	\$ 375.34		-100%
52108	Arriendo Local	\$ 2,160.73	\$ 1,178.58	-45%
52109	Otros Servicios	\$ 196.43	\$ 133.95	-32%
52111	Suministros de Oficina	\$ 232.91	\$ 293.15	26%
52112	Servicios Basicos	\$ -	\$ 133.94	
52113	Publicidad y Promocion	\$ 71.43	\$ 517.87	625%
52118	Repuestos	\$ 158.04	\$ 494.65	213%
52119	Impuestos y Contribucion	\$ 6,525.45	\$ 6,235.31	-4%
52150	Mant. Y Reparacion de Edi	\$ 677.24	\$ 62.00	-91%
	TOTAL COSTOS GASTOS	\$ 19,529.37	\$ 22,452.93	15%
	GANANCIA / PERDIDA	\$ 3,538.81	\$ 811.62	-77%
	(-)15% UTIL. A EMPL. Y TRA	\$ 530.82	\$ 121.74	-77%
	UTILIDAD LUEGO DE PARTICI	\$ 3,007.99	\$ 689.88	-77%
	UTILIDAD LIQUIDA	\$ 3,007.99	\$ 689.88	-77%

Grafico N°8

ALMACENES CREDITOS UNIDOS				
ESTADO DE RESULTADOS				
Nro.de Cuenta	Descripcion de cuenta	AÑOS		Porcentaje de incremento
		2012	2013	
		Total	Total	
4	INGRESOS	\$ 448,222.43	\$ 544,297.90	21%
41	OPERACIONALES	\$ 448,222.43	\$ 544,297.90	21%
4101	ALMACEN	\$ 448,222.43	\$ 544,297.90	21%
410101	Ventas Gravadas 12%	\$ 459,244.75	\$ 550,160.94	20%
410102	(-) Dev. Ventas	\$ (11,022.32)	\$ (5,863.04)	-47%
	(=) VENTAS NETAS	\$ 448,222.43	\$ 544,297.90	21%
5	GASTOS	\$ 478,517.49	\$ 546,051.79	14%
51	COSTOS	\$ 452,971.94	\$ 512,203.28	
5101	COSTO LUBRICADORA	\$ -	\$ -	
	Inventario Inicial	\$ 49,850.00	\$ 65,685.00	32%
510101	Compras Gravadas 12%	\$ 424,697.06	\$ 481,254.85	13%
510102	Compras Gravadas 0%	\$ 2,792.22	\$ 1,350.00	-52%
	Compras Brutas	\$ 428,961.88	\$ 483,938.63	13%
510106	(-) Devol. Compras	\$ (1,535.50)	\$ (5,583.86)	264%
510107	Transporte en Compras	\$ 1,472.60	\$ 1,333.78	-9%
	(=) COMPRAS NETAS	\$ 427,426.38	\$ 478,354.77	12%
	Mercaderías Disponibles para la venta	\$ 477,276.38	\$ 544,039.77	14%
	(-) Inventario Final	\$ 65,685.00	\$ 35,756.65	-46%
	COSTO DE VENTAS	\$ 411,591.38	\$ 508,283.12	23%
	(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 36,631.05	\$ 36,014.78	-2%
52	GASTOS	\$ 25,545.56	\$ 33,848.51	33%
521	GASTOS ADMINISTRACION	\$ 23,182.66	\$ 30,699.22	32%
52101	Sueldos y Salarios	\$ 12,317.66	\$ 15,385.08	25%
52103	Aporte Patronal	\$ 1,496.60	\$ 1,715.42	15%
52106	Decimo Tercer Sueldo	\$ 875.66	\$ 1,199.14	37%
52105	Decimo Cuarto Sueldo		\$ 1,166.88	
52106	Honorarios	\$ 460.00	\$ 390.00	-15%
52107	Fondos de Reservas		\$ 962.88	
52108	Arriendo Local	\$ -	\$ -	
52109	Otros Servicios	\$ 120.00	\$ 285.68	138%
52111	Suministros de Oficina	\$ 424.03	\$ 183.57	-57%
52112	Costo de Iva		\$ 252.16	
52112	Servicios Basicos	\$ 991.42		-100%
52113	Publicidad y Promocion	\$ 642.87	\$ 714.30	11%
52114	Mantenimiento de Edificios		\$ 133.98	
52118	Repuestos	\$ 751.30	\$ 534.51	-29%
52119	Impuestos y Contribucion	\$ 5,103.12	\$ 7,775.62	52%
522	GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 2,362.90	\$ 3,149.29	33%
52201	Gastos No Deducibles	\$ 2,362.90	\$ 3,149.29	33%
	TOTAL COSTOS GASTOS	\$ 25,545.56	\$ 33,848.51	33%
	GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 2,362.90	\$ -	-100%
	GANANCIA / PERDIDA	\$ 13,448.39	\$ 2,166.27	-84%
	(-)15% UTIL. A EMPL. Y TRA	\$ 2,017.26	\$ 324.94	-84%
	UTILIDAD LUEGO DE PARTICI	\$ 11,431.14	\$ 1,841.33	-84%
	UTILIDAD LIQUIDA	\$ 11,431.14	\$ 1,841.33	-84%

3.2.1 GRAFICA DE ESTADO DE RESULTADOS

Grafico N°9

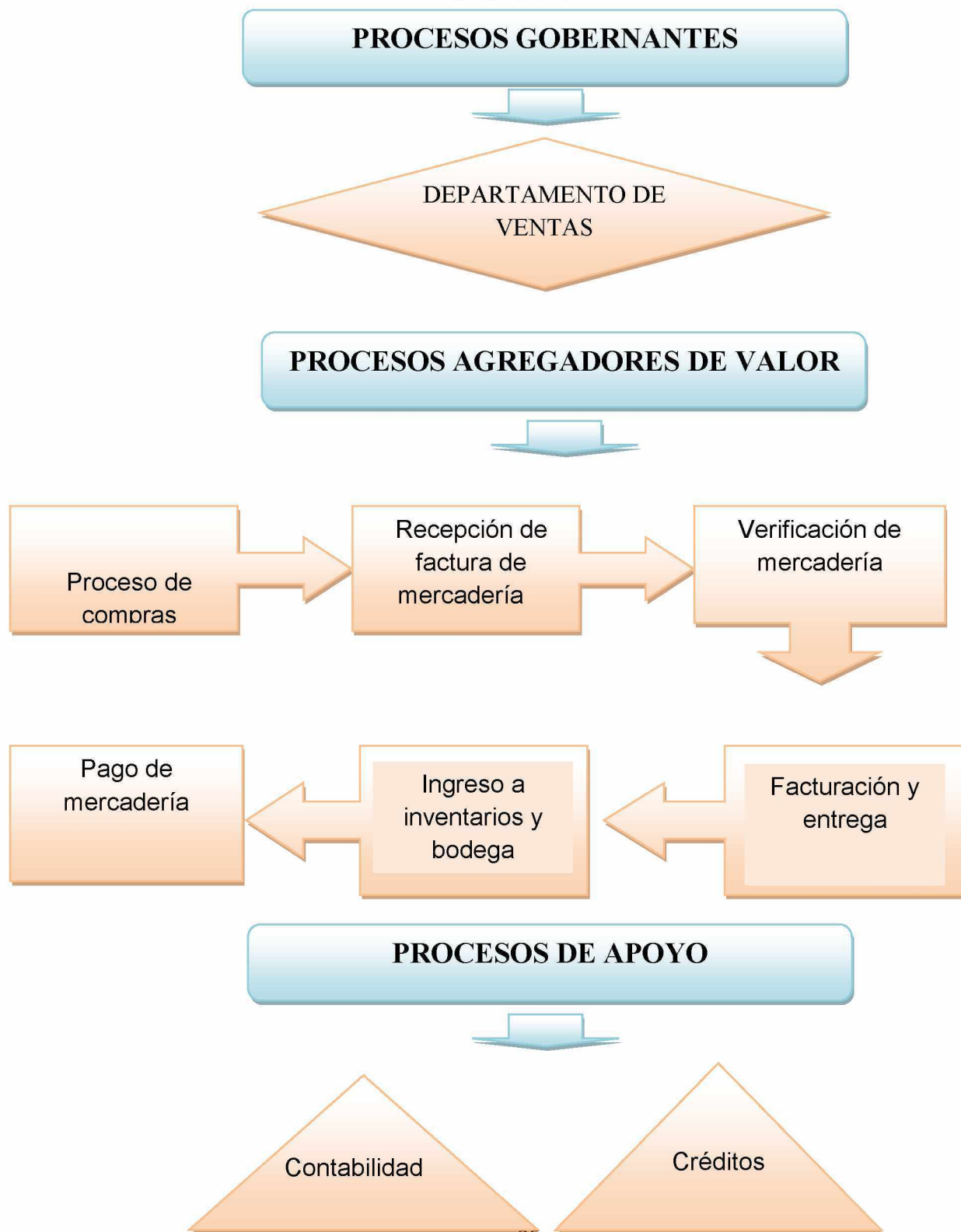


3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

El comercial “Almacenes Créditos Unidos.” Ha planteado la innovación por medio de: Procesos Gobernantes, Procesos Agregado de Valor y Procesos de Apoyo. De manera que en base de estos procesos se propone definir la estructura Organizacional que permita definir las áreas operativas, responsables de los procesos y el cumplimiento de los objetivos de esta forma:

3.4 CADENA DE VALOR

Grafico N°10



Almacenes créditos unidos está conformado por los procesos que a continuación se describen.

3.4.1 PROCESOS GOBERNANTES.

El área de ventas del comercial tiene relación directa con el giro del negocio, esta área es la que tiene mayor ingreso.

3.4.2 PROCESOS AGREGADORES DE VALOR.

Los procesos agregadores están conformados de la siguiente manera:

- ❖ **Proceso de compras:** Procesos que se encargaran de proveer y mantener la mercadería necesaria.
- ❖ **Recepción de factura de mercadería:** La secretaria es quien se ocupa de recibir las facturas de la mercadería las mismas que se utilizan para de la constancia de compra.
- ❖ **Verificación de mercadería:** Verificar si la mercadería recibida llega en buen estado y está de acuerdo con los pedidos realizados.
- ❖ **Pago de mercadería:** Recibida la mercadería verificando que todos los productos estén completos y en buenas condiciones se procede al pago este se lo hace al contando o a crédito de acuerdo a lo establecido en compra.
- ❖ **Ingreso a inventarios y bodega:** Antes de la salida de la mercadería se procede a ingresarla a inventarios para el respectivo conteo y almacenamiento en bodega.
- ❖ **Facturación y entrega de Mercadería:** Una vez realizada la venta se procede a la facturación del producto para realizar la respectiva entrega al cliente esta venta puede ser al contado o a crédito.

3.4.3 PROCESOS DE APOYO.

- ❖ **Contabilidad:** Esta área es la que se ocupa de todos los procesos contables de la empresa, analiza, registra y controla el proceso financiero del comercial y las obligaciones con el SRI.
- ❖ **Créditos:** Dentro de esta área se establece las políticas de crédito.

3.5 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.

Para la realización del cuadro de mando integral primero tenemos que identificar la Matriz FODA de a “Almacenes Créditos Unidos.” del cantón La Trocal, con el análisis de sus respectivos factores Internos y Externos, al igual que su misión y visión. De esta forma determinaremos los objetivos estratégicos, análisis que será utilizado como una herramienta estratégica.

3.5.1 MATRIZ FODA

Tabla N°1

FODA			
FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Personal capacitado en el área de Ventas.	D1	Falta de comunicación entre empleados.
F2	Ejecución del trabajo en equipo.	D2	Infraestructura interna inadecuada.
F3	Costos accesibles para nuestros clientes.	D3	Falta de incentivos a los empleados
F4	Cumplimiento y apego a ley	D4	Falta de guardianía
FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Venta de productos nuevos en el mercado.	A1	Aumento progresivo de la competencia.
O2	Expansión de la entidad.	A2	Crisis económica
O3	Incremento en la demanda de la mercadería que ofrece	A3	Atención y venta de productos por distribuidores directos.

3.5.2 MATRIZ OFENSIVA

Tabla N°2

MATRIZ OFENSIVA					
FORTALEZA		OPORTUNIDAD		INICIATIVA ESTRATEGICA	PERSPECTIVA DEL C.M.I.
F1	Personal capacitado en el área de Ventas.	O1	Venta de productos nuevos en el mercado.	Mantener una adecuada capacitación del personal en el proceso de ventas	Crecimiento y Desarrollo
F2	Ejecución del trabajo en equipo.	O2	Expansión de la entidad	Mejorar la difusión del trabajo en equipo dentro del comercial.	Proceso Internos
F3	Costos accesibles para nuestros clientes.	O3	Incremento en la demanda de la mercadería que ofrece	Conservar los buenos costos al alcance de nuestros clientes	Clientes
F4	Cumplimiento y apego a las leyes			Mantener siempre la ética y los principios de ley.	Financiera

3.5.3 MATRIZ DEFENSIVA

Tabla N°3

MATRIZ DEFENSIVA					
DEBILIDADES		AMENAZAS		INICIATIVA ESTRATEGICA	PERSPECTIVA DEL C.M.I.
D1	Falta de comunicación entre empleados.	A1	Aumento progresivo de la competencia.	Mejorar el sistema de comunicación.	Procesos Internos
D2	Infraestructura interna inadecuada.	A2	Crisis económica.	Adecuar la infraestructura interna del comercial	Crecimiento y Desarrollo
D3	Falta de incentivos a los empleados	A3	Atención y venta de productos por distribuidores directos.	Aumentar el grado de satisfacción del cliente.	Clientes
D4	Falta de guardianía			Crear un sistema de seguridad para la empresa	Financiera

3.6 OBJETIVOS OPERATIVOS PARA EL ÁREA DE VENTAS DE ALMACENES CRÉDITOS UNIDOS DEL CANTÓN LA TRONCAL BAJO LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Con el análisis de las iniciativas estratégicas establecidas, se verifica los objetivos operativos para el área de ventas de Almacenes Créditos Unidos del Cantón la Troncal, en los que se estableces objetivos a corto plazo, es decir que estos no pueden ser mayores a un año en lo que respecta a su fecha de ejecución.

PLAN OPERATIVO.

Tabla N°4

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS OPERATIVOS	META
FINANCIERA	1.Incrementar en un 16% las ventas de productos en el año 2013 con respecto al año 2012, con un presupuesto de \$ 5.800,00	Incrementar en un 16% las ventas en el año 2013.
	2. Disminuir en un 25% la cartera vencida del año 2013 con respecto al 2012, con un presupuesto de \$680,00	Disminuir en un 25% la cartera vencida en el año 2013
CLIENTES	3. Disminuir en un 75% el número de clientes insatisfechos en el año 2013, en relación al año 2012, con un presupuesto de \$ 2.500,00	Disminuir clientes insatisfechos en un 75%.
	4. Disminuir en un 30% las devoluciones obtenidas en el año 2013 con relación a 2012, con un presupuesto de \$500,00.	Disminuir en un 30% las devoluciones en el año 2013
PORCESOS INTERNOS	Realizar campaña publicitaria en un 100% en la zona de influencia mediante cuñas publicitarias en radio y televisión en el año 2013, con un presupuesto de \$3.500,00.	Aumentar la publicidad en un 100% en el año 2013
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Capacitar el 100% al personal de ventas en atención al cliente en el primer semestre del año 2013 con un presupuesto de \$2.500,00.	Capacitar al área de comercialización al 100% en el año 2013.

3.7 CONSTRUCCION DE INDICADORES

Para elabora los indicadores utilizaremos los parámetros indicados, anteriormente en las cuatro dimensiones planteadas:



PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo operativo # 1

Incrementar en un 16% las ventas de productos en el año 2013 con respecto al año 2012, con un presupuesto de \$ 5.800,00

➤ **Indicador de Eficacia:**

1. Agregación más Preposición.

Porcentaje de

2. Variable de Eficacia.

Ventas de productos

3. Verbo en participio pasado.

Incrementados

4. Complemento circunstancial de tiempo y lugar.

Por el área de ventas en Almacenes Créditos Unidos, en el año 2013.

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de ventas de productos realizadas por el área de ventas en Almacenes Créditos Unidos, en el año 2013.

➤ **Indicador de Eficiencia:**

1. Agregación más Preposición.

Cantidad de

2. Variable de Eficiencia.

Dólares

3. Verbo en participio pasado.

Invertidos

4. Complemento circunstancial de tiempo y lugar.

Para la incrementación de las ventas de productos en el área de ventas en Almacenes Créditos Unidos, en el año 2013.

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares invertidos para la incrementación de las ventas de productos en el área de ventas en Almacenes Créditos Unidos, en el año 2013.

Objetivo operativo # 2

Disminuir en un 25% la cartera vencida del año 2013 con respecto al 2012, con un presupuesto de \$ 680,00.

➤ **Indicador de Eficacia**

1. Agregación más preposición.

Porcentaje de

2. Variable.

Cartera Vencida

3. Verbo en Participio Pasado.

Disminuida

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En el Comercial Almacenes Créditos Unidos en el año 2013.

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de Cartera Vencida disminuida en Almacenes Créditos Unidos, en el año 2013.

➤ **Indicador de Eficiencia:**

1. Agregación más preposición.

Cantidad de

2. Variable:

Dólares

3. Verbo en Participio Pasado:

Utilizados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar:

Para disminuir la cartera vencida en Almacenes Créditos Unidos, en el año 2013.

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para disminuir la cartera vencida en Almacenes Créditos Unidos, en el año 2013.

PERSPECTIVA DE CLIENTES

Objetivo Operativo # 3

Disminuir en un 75% el número de clientes insatisfechos en el año 2013, en relación al año 2012, con un presupuesto de \$ 2.500,00

➤ **Indicador de Eficacia:**

1. Agregación más Preposición.

Porcentaje de

2. Variable de Eficacia.

Clientes insatisfechos

3. Verbo en participio pasado.

Disminuido

4. Complemento circunstancial de tiempo y lugar.

En el área de ventas en el año 2013.

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de clientes insatisfechos disminuidos en el área de ventas en el año 2013.

➤ **Indicador de Eficiencia:**

1. Agregación más Preposición.

Cantidad de

2. Variable de Eficiencia.

Dólares

3. Verbo en participio pasado.

Invertidos

4. Complemento circunstancial de tiempo y lugar.

Para la disminución de clientes insatisfechos en el año 2013.

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares invertidos para la disminución de clientes insatisfechos en el departamento de ventas en el año 2013.

Objetivo Operativo # 4

Disminuir en un 30% las devoluciones obtenidas en el año 2013 con relación a 2012, con un presupuesto de \$500,00.

➤ Indicador de Eficacia:

1. Agregación más preposición.

Porcentaje de

2. Variable.

Disminución de devoluciones

3. Verbo en Participio Pasado.

Obtenidas

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En el área de ventas de Almacenes Créditos Unidos en el año 2013.

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de disminución de devoluciones obtenidas en el área de ventas en Almacenes Créditos Unidos, en el año 2013.

➤ Indicador de Eficiencia:

1. Agregación más preposición.

Cantidad de

2. Variable.

Dólares

3. Verbo en Participio Pasado.

Utilizados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar.

Para disminuir las devoluciones obtenidas en el área de ventas de Almacenes Créditos Unidos en el año 2013.

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para disminuir las devoluciones obtenidas en el área de ventas de Almacenes Créditos Unidos en el año 2013.

PORCESOS INTERNOS

Objetivo Operativo # 5

Realizar campaña publicitaria en un 100% en la zona de influencia mediante cuñas publicitarias en radio y televisión en el año 2013, con un presupuesto de \$3.500,00.

➤ Indicador de Eficacia:

1. Agregación más Preposición.

Porcentaje de

2. Variable de Eficacia.

Campañas publicitarias

3. Verbo en participio pasado.

Realizadas

4. Complemento circunstancial de tiempo y lugar.

En la zona de mayor influencia en “Almacenes Créditos Unidos” en el año 2013.

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de campañas publicitarias realizadas en la zona de mayor influencia en “Almacenes Créditos Unidos” en el año 2013.

➤ **Indicador de Eficiencia:**

1. Agregación más Preposición.

Cantidad de

2. Variable.

Dólares

3. Verbo en participio pasado.

Invertidos

4. Complemento circunstancial de tiempo y lugar.

En campañas publicitarias realizadas en la zona de mayor influencia en “Almacenes Créditos Unidos” en el año 2013.

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares invertidos en campañas publicitarias realizadas en la zona de mayor influencia en “Almacenes Créditos Unidos” en el año 2013.

CRECIMIENTO Y DESARROLLO

Objetivo Operativo #6

Capacitar el 100% al personal de ventas en atención al cliente en el primer semestre del año 2013 con un presupuesto de \$2.500,00.

➤ **Indicador de Eficacia:**

1. Agregación más Preposición.

Porcentaje de

2. Variable de Eficacia.

Personal

3. Verbo en participio pasado.

Capacitado

4. Complemento circunstancial de tiempo y lugar.

Del área de comercialización en el primer semestre en Almacenes Créditos Unidos, en el año 2013.

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de personal capacitado del área de comercialización en el primer semestre en “Almacenes Créditos Unidos.” en el año 2013.

➤ **Indicador de Eficiencia:**

1. Agregación más Preposición.

Cantidad de

2. Variable de Eficacia.

Dólares

3. Verbo en participio pasado.

Utilizados

4. Complemento circunstancial de tiempo y lugar.

Para capacitación del personal en el primer semestre en el área de ventas en el año 2013.

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para capacitación del personal en el primer semestre en el área de ventas en el año 2013.

3.8 DISEÑO DE LOS TABLEROS DE CONTROL

Para la elaboración de indicadores de gestión en área de ventas en las cuatro perspectivas que son:

- Financiera
- Clientes
- Proceso interno
- Crecimiento y desarrollo

Se obtuvo información de las áreas y departamentos involucrados en el proceso de comercialización para la consecución de cada objetivo operativo; con la finalidad de establecer las brechas que causaron las desviaciones en el cumplimiento de los objetivos planteados.

La propuesta planteada a almacenes créditos unidos del diseño de indicadores de gestión, para el Departamento de Ventas, por medio del cual alinearan las bases que servirán para el planteamiento de los objetivos futuros.

La forma de interpretar los resultados de los indicadores de gestión se basarán en los estándares que se encuentran propuestos en cada uno de los objetivos operativos, estos formaran la base con la cual se verificara el indicador de crecimiento para el almacén. Los que servirán de guía para futuras inversiones que la empresa desea realizar o para aplicarlas dentro de la nueva sucursal para el crecimiento de su rentabilidad.

A continuación se presenta una matriz detallada de los indicadores que serán calculados y analizados en esta parte del capítulo.

Tabla N°5

DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN ALMACENES CRÉDITOS UNIDOS.			
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADOR	
		EFICACIA	EFICIENCIA
FINANCIERA	Incrementar en un 16% las ventas de productos en el año 2013 con respecto al año 2012, con un presupuesto de \$ 5.800,00	Porcentaje de ventas de productos realizadas por el área de ventas en Almacenes Créditos Unidos, en el año 2013	Cantidad de dólares invertidos para la incrementación de las ventas de productos en el área de ventas en Almacenes Créditos Unidos, en el año 2013.
	Disminuir en un 25% la cartera vencida del año 2013 con respecto al 2012, con un presupuesto de \$680,00	Porcentaje de Cartera Vencida disminuida en Almacenes Créditos Unidos, en el año 2013.	Cantidad de dólares utilizados para disminuir la cartera vencida en Almacenes Créditos Unidos, en el año 2013.
CLIENTES	Disminuir en un 75% el número de clientes insatisfechos en el año 2013, en relación al año 2012, con un presupuesto de \$ 2.500,00	Porcentaje de clientes insatisfechos disminuidos en el área de ventas año 2013.	Cantidad de dólares invertidos para la disminución de clientes insatisfechos en el área de ventas en el año 2013
	Disminuir en un 30% las devoluciones obtenidas en el año 2013 con relación a 2012, con un presupuesto de \$500,00.	Porcentaje de disminución de devoluciones obtenidas en el área de ventas en Almacenes Créditos Unidos, en el año 2013.	Cantidad de dólares utilizados para disminuir las devoluciones obtenidas en el área de ventas en Almacenes Créditos Unidos en el año 2013.

PORCESOS INTERNOS	Realizar campaña publicitaria en un 100% en la zona de influencia mediante cuñas publicitarias en radio y televisión en el año 2013, con un presupuesto de \$3.500,00.	Porcentaje de campañas publicitarias realizadas en la zona de mayor influencia en “Almacenes Créditos Unidos” en el año 2013.	Cantidad de dólares invertidos en campañas publicitarias realizadas en la zona de mayor influencia en “Almacenes Créditos Unidos” en el año 2013.
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Capacitar el 100% al personal de ventas en atención al cliente en el primer semestre del año 2013 con un presupuesto de \$2.500,00.	Porcentaje de personal capacitado del área de comercialización en el primer semestre en “Almacenes Créditos Unidos.” en el año 2013.	Cantidad de dólares utilizados para capacitación del personal en el primer semestre en el área de ventas en el año 2013.

PERSPECTIVA FINANCIERA

INDICADOR DE EFICACIA

Objetivo Operativo # 1

Incrementar en un 16% las ventas de productos en el año 2013 con respecto al año 2012, con un presupuesto de \$ 5.800,00

ANTECEDENTES

Se determinó que en el año 2012 se realizaron las ventas por un valor de \$448,222.43, para el año 2013 de acuerdo a los datos proporcionados se verificó en el estado de resultados que los ingresos fueron de \$ 544,297.90 por ventas.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 1, propuesto para la Perspectiva Financiera. El cual indica un incremento de ventas en un 16%, con un presupuesto de \$ 5.800,00.

Indicador de Eficacia:

- Ventas realizadas en el año 2013 = \$ 544,297.90
- Ventas realizadas en el año 2012 = \$ 448,222.43
- Estándar = 16%

INDICADOR DE EFICACIA

Tabla N°6

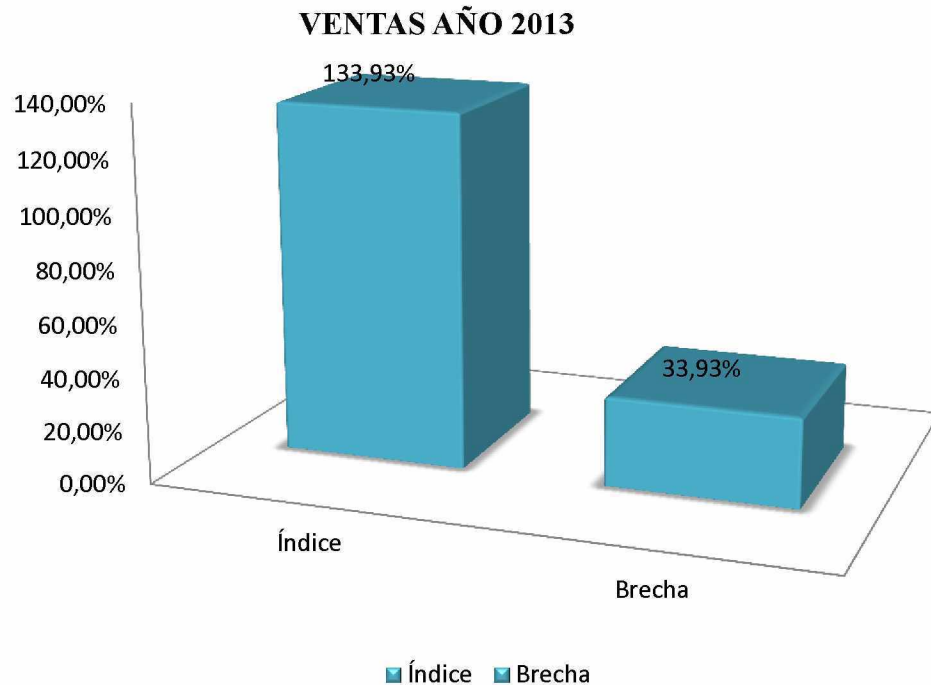
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de ventas de productos realizadas por el área de ventas en Almacenes Créditos Unidos, en el año 2013	Ventas del año 2013 - Ventas del año 2012 / Ventas del año 2012 * 100 Calculo del Indicador. $\frac{544,297.90-448,222.43}{448,222.43} * 100 = 21.43\%$	%	Anual	16%	Departamento de Ventas	Índice = Indicador / Estándar * 100 Índice = 21.43 / 16% * 100 Índice = 133.93% Brecha desfavorable: 33.93%

Elaborado por: Lorena Valdiviezo

Fuente: Almacenes Créditos Unidos

Índice	133.93%
Brecha Favorable	33.93%

Grafico N° 11



Elaborado por: Lorena Valdiviezo

Fuente: Almacenes Créditos Unidos

COMENTARIO:

Condición

Se verificó en el Departamento de ventas del “Comercial Créditos Unidos” del cantón La Troncal, que en el año 2013 sus ventas incrementaron en un 21.43% en relación a las realizadas en el año 2012.

Criterio

Se implantó como objetivo operativo incrementar las ventas en un 16%, lo cual correspondería al 100%.

Causa

Se determinó que las ventas incrementaron en un 133.93%, situación que se presenta favorable para el comercial; La causa por la que se cumplió este objetivo es porque se incrementaron las políticas de venta mayor facilidades de pago hacia los clientes.

Efecto

Demostrado anteriormente se establece que existe una brecha favorable del 33.93% cumpliendo el objetivo operativo.

Conclusión

Las ventas realizadas en el año 2013 en el comercial “Almacenes Créditos Unidos.” del cantón La Troncal, aumentaron en un 21.43% con respecto al año 2013. El objetivo se planteó aumentar en un 16%, demostrando que se cumplió satisfactoriamente con el objetivo establecido.

Recomendación

Se recomienda al jefe del departamento de ventas revisar el proceso de ventas e innovar constantemente sus políticas de manera que los clientes estén satisfechos con los productos y facilidades de pago establecidas.

INDICADOR DE EFICIENCIA:

Cantidad de presupuesto utilizado para incrementar las ventas = \$ 5.000,00

Estándar = \$ 5.800,00 (Presupuesto Programado)

INDICADOR DE EFICIENCIA

Tabla N° 7

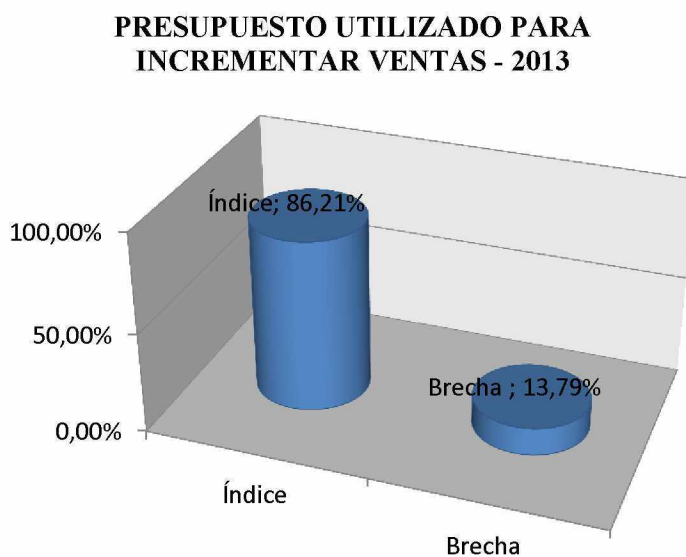
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares invertidos para la incrementación de las ventas de productos en el área de ventas en Almacenes Créditos Unidos, en el año 2013.	El cálculo no es factible por ser dato Cantidad Utilizada \$5.000,00	Dólares	Anual	\$5.800,00	Departamento de Ventas	Índice = Indicador / Estándar * 100 Índice = 5.000,00 / 5.800,00 * 100 Índice = 86.21% Brecha desfavorable: 13.79%

Elaborado por: Lorena Valdiviezo

Fuente: Almacenes Créditos Unidos

Índice	86.21%
Brecha Favorable	13.79%

Grafico N° 12



Elaborado por: Lorena Valdiviezo

Fuente: Almacenes Créditos Unidos

COMENTARIO:

Condición

Se determinó que el presupuesto utilizado para incrementar las ventas de “Almacenes Créditos Unidos” del cantón La Troncal, fue de \$5.800,00.

Criterio

Se estableció en el objetivo operativo un presupuesto de \$5.800,00, destinados para incrementar el área de ventas.

Causa

Para la realización de estas ventas se utilizó el 86.21% del presupuesto programado para el año 2013. Se establece que no se cumplió con el total programado en el presupuesto por parte del área administrativa, lo cual provocó que el presupuesto programado tenga un sobrante.

Efecto

Lo expuesto anteriormente se determinó una brecha desfavorable del 13,79% con relación al cumplimiento del objetivo. Del presupuesto establecido se obtuvo un sobrante de \$800,00 para cumplir el 100% de presupuesto planificado.

Conclusión

El presupuesto que se utilizó para el incremento de las ventas de los productos en Almacenes Créditos, en el año 2013 fue de \$5.000,00 quedando por ejecutarse \$ 800; correspondiente al presupuesto que fue planteado.

Recomendación

Se recomienda al departamento de contabilidad planificar cuidadosamente los presupuestos futuros empleando el 100% del dinero destinado para el incremento para que existan tales excedentes.

Objetivo Operativo # 2

Disminuir en un 25% la cartera vencida del año 2013 con respecto al 2012, con un presupuesto de \$680,00

ANTECEDENTES

Según los datos proporcionados por el Área Financiero, en Almacenes Créditos Unidos al 31 de diciembre del año 2013, el saldo de cuentas por cobrar fue de \$14.160,33 y en el 2012 fue de \$14.160,33. La inversión en el proceso de recaudación fue de \$630,00. El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 2, propuesto para la Perspectiva Financiera. El mismo indica una disminución de la cartera vencida del 25%, con un presupuesto de \$680,00.

Indicador de Eficacia:

Cuentas por cobrar en el año 2013 = **\$14.160,33**

Cuentas por cobrar en el año 2012 = **\$14.160,33**

Estándar = **25%**

INDICADOR DE EFICACIA

Tabla N°8

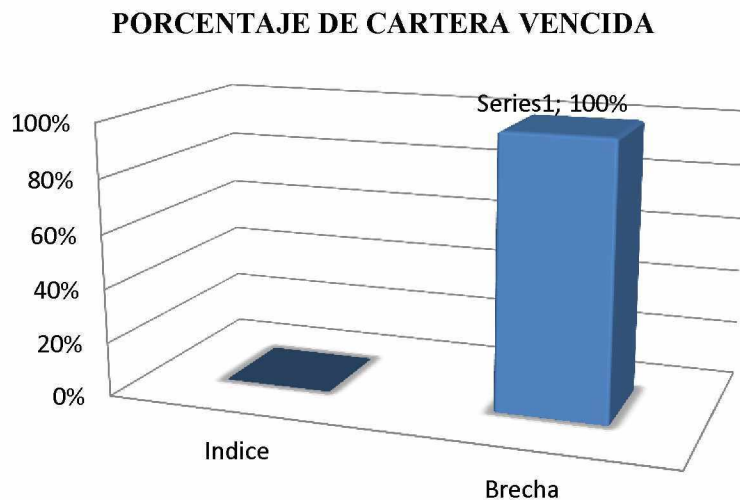
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de Cartera Vencida disminuida en Almacenes Créditos Unidos, en el año 2013.	Saldo de cuentas por cobrar en el año 2013 - Saldo de cuentas por cobrar en el año 2012 / Saldo de cuentas por cobrar en el año 2012 * 100 Calculo del Indicador. $\frac{14.160,33-14.160,33}{14.160,33} * 100 = 0\%$	%	Anual	25%	Departamento de finanzas	Índice = Indicador / Estándar * 100 Índice = 0 / 25% * 100 Índice = 0% Brecha desfavorable: 100%

Laborado por: Lorena Valdiviezo

Fuente: Almacenes Créditos Unidos

Índice	0%
Brecha Favorable	100%

Grafico N°13



Elaborado por: Lorena Valdiviezo

Fuente: Almacenes Créditos Unidos

COMENTARIO:

Condición

En el Área de finanzas de Almacenes Créditos Unidos se registró que se mantiene en un 100% las cuentas por cobrar con relación al 2013.

Criterio

En el objetivo operativo se planificó disminuir la cartera vencida en un 25% con relación al año anterior, que corresponde al 100%

Causa

Se alcanzó el 100% de cartera vencida. Esta situación se presentó debido a que se implementó políticas de crédito muy flexible, a consecuencia de ello las cuentas por cobrar se siguen manteniendo en el mismo nivel sin disminuir el monto, razón por la cual el objetivo no se cumplió obteniendo valores altos en las cuentas por cobrar.

Efecto

Por lo expuesto se determina una brecha desfavorable del 100% con relación al cumplimiento del objetivo. Razón por la cual el indicador no se considera como favorable, debido a que lo ideal es disminuir la cartera vencida.

Conclusión

Las cuentas por cobrar de Almacenes Créditos Unidos al 31 de diciembre del año 2013 se mantiene en un 100% en relación al 2012 ; en el objetivo se proyectó disminuir la misma en un 25%, por lo que se observa que no se cumplió el objetivo debido a que no se respetó la política de crédito.

Recomendación

Se recomienda al departamento de créditos, cambiar la política de crédito, se podría ofrecer un descuento por pronto pago.

Indicador de Eficiencia:

Cantidad de dólares utilizados para disminuir la cartera vencida en el año 2013 = **\$430,00**

Estándar = **\$680,00 (Presupuesto Programado)**

INDICADOR DE EFICIENCIA

Tabla N°9

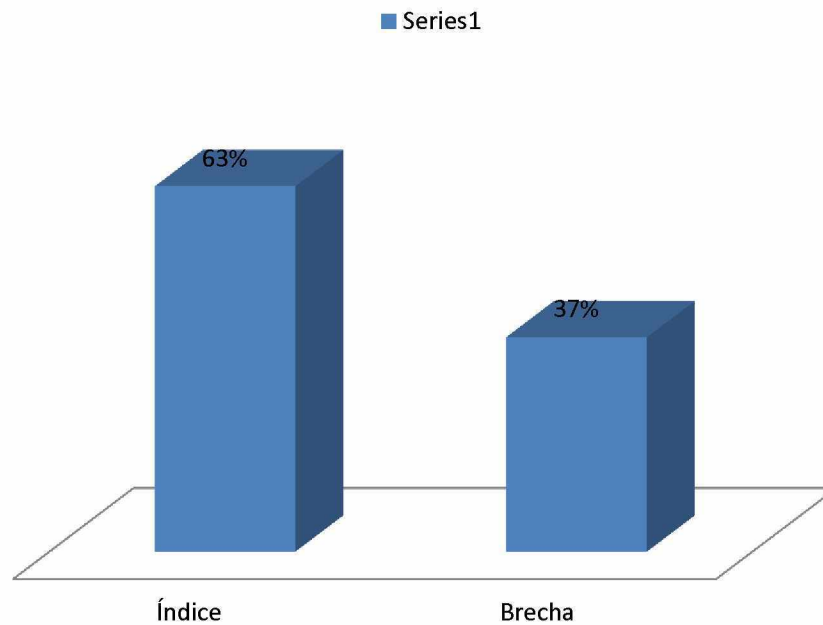
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para disminuir la cartera vencida en Almacenes Créditos Unidos, en el año 2013.	N/A Cantidad Utilizada <u>\$430.00</u>	Dólares	Anual	\$680,00	area de finanzas	Índice =Indicador /Estándar *100 Índice= 430 / 680% * 100 Índice= 63% Brecha desfavorable: 37%

Elaborado por: Lorena Valdiviezo

Fuente: Almacenes Créditos Unidos

Índice	63%
Brecha Favorable	37%

Grafico N°14



Elaborado por: Lorena Valdiviezo

Fuente: Almacenes Créditos Unidos

COMENTARIO:

Condición

La cantidad de presupuesto utilizado para disminuir el nivel de cuentas por cobrar en Almacenes créditos Unidos en el año 2013 fue de \$430,00

Criterio

En el objetivo operativo se presupuestó un valor de \$680,00 que corresponde al 100%

Causa

Se alcanzó el 63% en la ejecución del presupuesto Esta situación se presentó debido a que la empresa hasta ahora no ha podido recaudar la cartera de cuentas por cobrar ni ha contratado los servicios de un abogado por lo que el presupuesto no se ha ejecutado en su totalidad.

Efecto

Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable del 37%, con relación al cumplimiento del objetivo, es decir el valor que no se ejecutó fue de \$250,00.

Conclusión

El presupuesto que se ejecutó para la disminución de la cartera vencida en el año 2013 en Almacenes créditos Unidos fue de \$430,00; en el objetivo consta un valor programado de \$680,00 es decir el presupuesto no se utilizó en su totalidad.

Recomendación

Se recomienda al departamento de recursos humanos, contratar los servicios de un abogado para que inicie las cobranzas de las respectivas cuentas, de esta manera el presupuesto se utilizará en su totalidad, obteniendo una eficiencia presupuestaria en este objetivo.

PERSPECTIVA DE CLIENTES

Objetivo Operativo # 3

Disminuir en un 75% el número de clientes insatisfechos en el año 2013, en relación al año 2012, con un presupuesto de \$ 2.500,00

Antecedentes

De acuerdo a los datos proporcionados por el área de ventas se pudo constatar que en el año 2012 la cantidad de clientes insatisfechos fue del 85 mientras que para el año 2013 fue de 15 con un presupuesto de \$ 2,000.00.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, se identificó en el Objetivo Operativo 3, propuesto para la Perspectiva de Clientes. El mismo indica que se disminuirá en 75% de clientes insatisfechos; con un presupuesto de \$2.500,00.

Indicador de Eficacia.

Clientes insatisfechos en el año 2012 = 85.

Clientes insatisfechos en el año 2013 = 15.

Estándar = 75%.

INDICADOR D EFICACIA

Tabla N°10

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de clientes insatisfechos disminuidos en el área de ventas año 2013.	Número de clientes insatisfechos en el 2013 – Número de clientes insatisfechos en el 2012/ Número de clientes insatisfechos en el 2012* 100 Calculo del Indicador: $\frac{15 - 85}{85} * 100 = - 82.35 \%$	Cantidad	Anual	75%	Departamento De Ventas	Índice =Indicador /Estándar *100 Índice= - 82.35 / 75% * 100 Índice= - 109.80 % Brecha favorable: 9.80 %

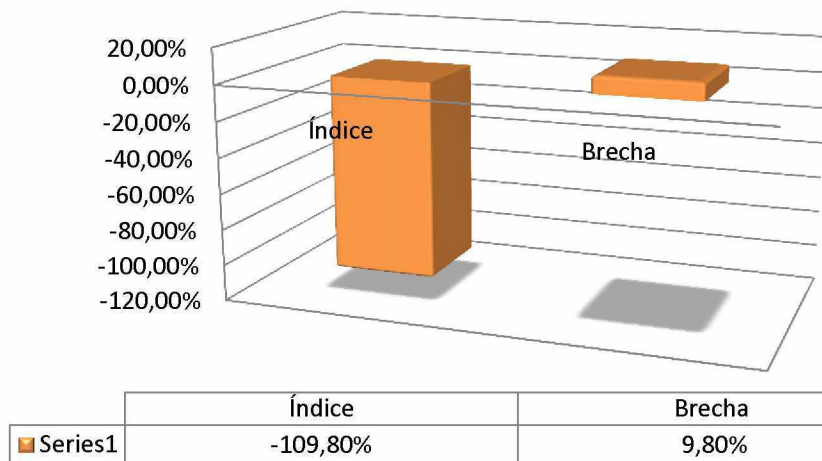
Elaborado por: Lorena Valdiviezo

Fuente: Almacenes créditos Unidos.

Índice	-109.80%
Brecha Favorable	9.80%

Grafico N°15

DISMINUCION DE CLIENTES INSATISFECHOS -2013



Elaborado por: Lorena Valdiviezo

Fuente: Almacenes créditos Unidos

COMENTARIO:

Condición

Se determinó que en el área de ventas de “Almacenes Créditos Unidos” del cantón La Troncal, los clientes insatisfechos fue de un -82.35% en relación al año 2012.

Criterio

En el objetivo operativo el área de ventas se proyectó disminuir el 75% de clientes insatisfechos, para el año 2013.

Causa

Se verifica que la disminución de clientes insatisfechos para el año 2013 fue un éxito, logrando así cumplir con el objetivo planteado; de esta manera se mejora la atención de los clientes y a su vez logrando ser eficaces y competitivos.

Efecto

Por lo expuesto se determinó que se cumplió con el objetivo planteado.

Conclusión

En el año 2013 se obtiene la disminución de clientes insatisfechos en un -82.35% en relación al año 2012; de este modo se verificó que en el objetivo que se implantó fue del 109.80%, logrando cumplir satisfactoriamente; obteniendo una brecha favorable.

Recomendación

Se recomienda al gerente, continuar empleando nuevos métodos para la disminución total de clientes insatisfechos y de esta forma cumplir con todas las expectativas planteadas para el comercial.

INDICADOR DE EFICIENCIA

Cantidad de dólares utilizados para disminuir clientes insatisfechos= \$2.000,00

Estándar = \$ 2.500,00 (Presupuesto Programado)

INDICADOR DE EFICIENCIA

Tabla N°11

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares invertidos para la disminución de clientes insatisfechos en el área de ventas en el año 2013	N/A Cantidad Utilizada <u>\$2.000,00</u>	Dólares	Anual	\$2.500,00	Departamento de Ventas	Índice =Indicador /Estándar *100 Índice= 2000 / 2500 * 100 Índice= 80% Brecha desfavorable: 20%

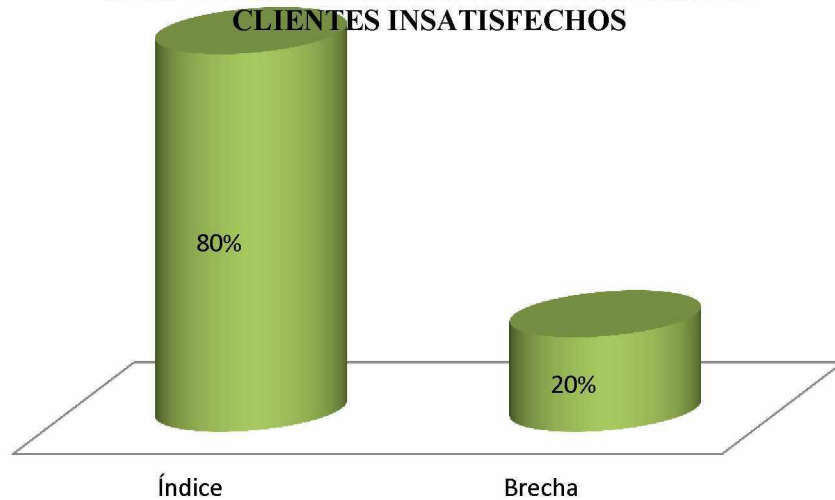
Elaborado por: Lorena Valdiviezo

Fuente: Almacenes créditos Unidos

Índice	80%
Brecha Favorable	20%

Grafico N°16

**PRESUPUESTO UTILIZADO PARA DISMINUIR
CLIENTES INSATISFECHOS**



Elaborado por: Lorena Valdiviezo

Fuente: Almacenes Créditos Unidos

COMENTARIO:

Condición

El presupuesto utilizado en el año 2013 para disminuir clientes insatisfechos del “Almacenes Créditos Unidos.” del cantón La Troncal, fue de \$2.000,00.

Criterio

En el objetivo operativo se presupuestó utilizar un valor de \$2.500,00 que corresponde al 100%

Causa

Para el cumplimiento de este objetivo se utilizó de lo presupuestado el 80%; debido a que se sobre estimó valores para la ejecución del propósito planteado

Efecto

Por lo expuesto se determinó una brecha favorable del 20% con relación al cumplimiento del objetivo, es decir el presupuesto sobrante no empleado es de \$500,00.

Conclusión

Para la disminución de los clientes insatisfechos en el área de ventas de “Almacenes Créditos Unidos” del cantón La Troncal se empleó, \$2.000,00 en el año 2013. En el objetivo operativo se presupuestó \$2.500,00, demostrando así que se sobrevaloró en \$500,00.

Recomendación

Se recomienda al gerente de la empresa, emplear todo el presupuesto planificado de forma correcta y equitativa para el área asignada.

INDICADOR DE EFICACIA

Objetivo Operativo # 4.

ANTECEDENTES:

Según información proporcionada por el Área de ventas, se pudo identificar que se alcanzó un monto de \$11.022,32 en devoluciones en ventas en el año 2012, mientras que para el año 2013 el monto fue de \$5.863,04. En el Área Financiero consta un presupuesto de \$1.350,00 utilizados para disminuir las devoluciones de mercadería.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 5, Perspectiva de Clientes. El mismo indica una disminución del 30% de las devoluciones de mercadería con un presupuesto de \$3.500,00.

Indicador de Eficacia:

Devoluciones recibidas en el año 2012 = **\$11.022,32**

Devoluciones recibidas en el año 2013 = **\$5.863,04.**

Estándar = **30%**

INDICADOR DE EFICACIA

Tabla N°12

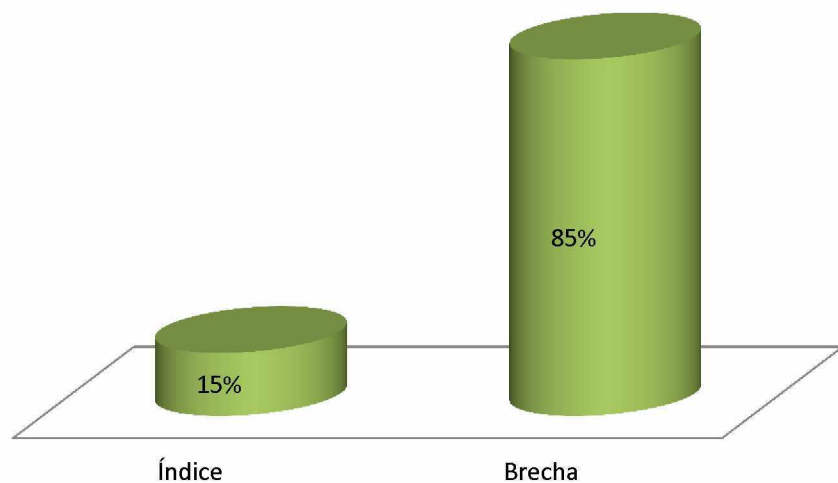
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de disminución de devoluciones obtenidas en el área de ventas en Almacenes Créditos Unidos, en el año 2013.	Devoluciones de mercadería recibida en el 2013 – Devoluciones de mercadería recibida en el 2012/ Devoluciones de mercadería recibida en el 2012* 100 Calculo del Indicador: $\frac{5.863,04 - 11.022,32}{11.022,32} * 100 = -46.8$	%	Anual	30%	Departamento De Ventas	Índice =Indicador /Estándar *100 Índice= -46.8 / 30% * 100 Índice= - 15% Brecha favorable: 85 %

Elaborado por: Lorena Valdiviezo

Fuente: Almacenes créditos Unidos

Índice	15%
Brecha Favorable	85%

Grafico N°17
DEVOLUCIONE RECIBIDAS-2013



Elaborado por: Lorena Valdivizo

Fuente: Almacenes Créditos Unidos

COMENTARIO:

Condición

En el Área de Atención al Cliente de Almacenes créditos Unidos en el año 2013, se registró una disminución en devoluciones de mercadería del 46.80% con relación al 2012.

Criterio

En el objetivo operativo se planificó disminuir las devoluciones de la mercadería en un 30%, que corresponde al 100%

Causa

Se alcanzó disminuir la mayor parte de las devoluciones de mercadería que hacían los clientes esta situación se había presentado por que en años anterior la mercadería salió con algunas fallas situación que fue controlada haciendo los cambios respectivos en el almacén.

Efecto

Por lo expuesto se determinó una brecha favorable dando cumplimiento al objetivo.

Conclusión

Las devoluciones de mercaderías recibidas en el área de atención al cliente Almacenes créditos Unidos en el año 2013 disminuyen en un 46,8% con relación al 2012, dando cumplimiento del objetivo.

Recomendación

Se recomienda al departamento de compras buscar proveedores que ofrezcan productos de buena calidad y garantizados, a fin de mantener a los clientes y no incrementar las devoluciones de mercadería.

INDICADOR DE EFICIENCIA:

Cantidad de presupuesto utilizado para disminuir las devoluciones de mercadería=
\$1.350,00

Estándar =\$ **3. 500,00 (Presupuesto Programado)**

INDICADOR DE EFICIENCIA

Tabla N°13

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para disminuir las devoluciones obtenidas en el área de ventas en Almacenes Créditos Unidos en el año 2013.	N/A Cantidad Utilizada <u>\$1.350,00</u>	Dólares	Anual	Estándar \$3.500,00	Departamento De Ventas	Índice =Indicador /Estándar *100 Índice= 1350 / 3500 * 100 Índice= 38.60% Brecha favorable: = 61.40 %

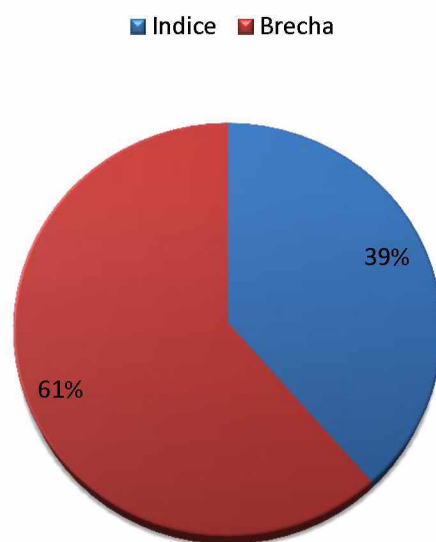
Elaborado por: Lorena valdivizo

Fuente: Almacenes Créditos Unidos

Índice	38.60%
Brecha desfavorable	61.40%

Grafico N°18

PRESUPUESTO UTILIZADO PARA DISMINUIR DEVOLUCIONES



Laborado por: Lorena Valdiviezo

Fuente: Almacenes Créditos Unidos

COMENTARIO:

Condición

El presupuesto utilizado para disminuir las devoluciones de mercadería en Almacenes Créditos Unidos fue de \$1.350,00

Criterio

En el objetivo operativo se presupuestó utilizar un valor de \$3.500, que corresponde al 100%

Causa

Se alcanzó el 38,60% en la ejecución del presupuesto. Esta situación se presentó debido a que no se empleó de forma correcta el dinero presupuestado quedando un sobrante \$2.150.

Efecto

Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable del 61,40%, con relación al cumplimiento del objetivo, es decir el presupuesto no utilizado fue de \$2 150.

Conclusión

La cantidad que se utilizó para disminuir las devoluciones de mercadería de los clientes en el año 2013 fue de \$1 350. El presupuesto no utilizado fue de \$2 150, ya que en el objetivo operativo se planifico utilizar 3 500.

Recomendación

Se recomienda al area de compras, adquirir en las próximas compras de mercadería, productos de calidad y garantizados por la casa proveedora, a fin de que se pueda ofrecer confiabilidad a los clientes y disminuir el porcentaje de devoluciones de mercadería.

PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO

Objetivo Operativo # 5.

Realizar campaña publicitaria en un 100% en la zona de influencia mediante cuñas publicitarias en radio y televisión en el año 2013, con un presupuesto de \$3.500,00.

Antecedentes.

De los datos proporcionados por en el área de ventas se verificó que en el año 2013, se realizó las campañas publicitarias en la zona mayor de influencia en un 50%; con una utilización de recurso presupuestado de \$3.000,00.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia está identificado en la Perspectiva de Procesos Internos mediante el Objetivo Operativo propuesto para la. El mismo indica una socialización del 100% a nivel provincial; con un presupuesto de \$3.500,00.

Indicador de Eficacia:

Porcentaje de campaña publicitaria de la entidad en el año 2013 = 50%.

Estándar = 100%

INDICADOR EFICACIA

Tabla N°14

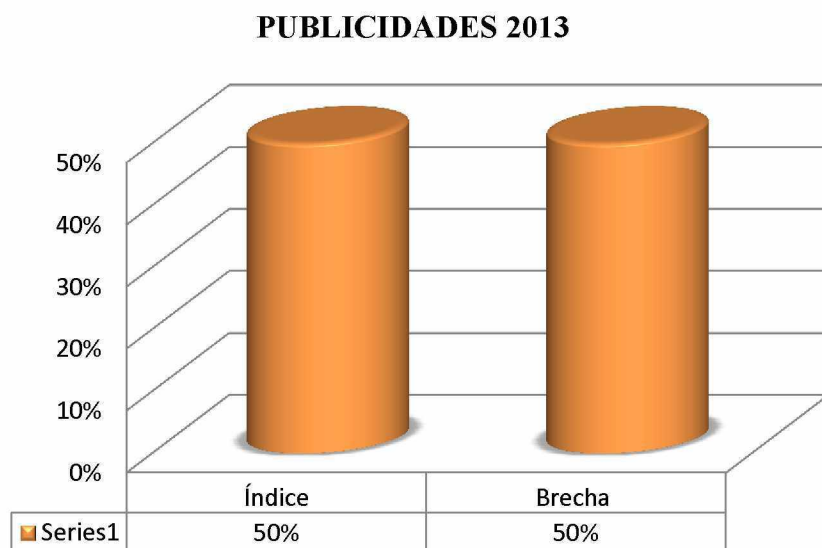
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de campañas publicitarias realizadas en la zona de mayor influencia en “Almacenes Créditos Unidos” en el año 2013.	Porcentaje Socializado En el año 2013 50%	%	Anual	Estándar 100%	Departamento De Ventas	Índice = Indicador / Estándar * 100 Índice = 50% / 100% * 100 Índice = 50.00% Brecha favorable: = 50.00 %

Elaborado por: Lorena Valdiviezo

Fuente: Almacenes Créditos Unidos

Índice	50,00%
Brecha desfavorable	50,00%

Grafico N°19



Elaborado por: Lorena Valdiviezo

Fuente: Almacenes Créditos Unidos

COMENTARIO:

Condición

En el año 2013, el departamento de Comercialización que también está encargado de este objetivo de la campaña publicitaria de Almacenes Créditos Unidos del cantón La Troncal, reveló que solo el 50% se realizó de la socialización en la zona de influencia.

Criterio

En el objetivo operativo del departamento de comercialización se implantó socializar en la zona de influencia en un 100%.

Causa

Se identificó que la socialización de la campaña publicitaria en la zona de influencia Almacenes Créditos del cantón La Troncal, fue del 50,00% en el año 2013. Situación que

demuestra el incumplimiento del objetivo programado para la Perspectiva de Procesos Internos, debido al incumplimiento por parte del encargado para este proceso.

Efecto

Por lo expuesto anteriormente se obtuvo una brecha desfavorable de 50,00%, es decir no se concretó con lo planteado.

Conclusión

El departamento de Comercialización de la entidad de Almacenes Créditos Unidos del cantón La Troncal, reveló que se realizó la campaña publicitaria en la zona de influencia en el año 2013 el 50%, de lo que se estipuló en el objeto propuesto. Evidenciando una brecha desfavorable del 50,00%, la misma que referencia al 100%.

Recomendación

Se recomienda al gerente, designar a un responsable que se ocupe de realizar la publicidad de la empresa para que no se den este tipo de inconvenientes.

Indicador de Eficiencia:

Cantidad de presupuesto utilizado para publicidad en el año 2013 = **\$3.000,00**

Estándar = **\$3.500,00 (Presupuesto Programado)**

INDICADOR DE EFICIENCIA

Tabla N°15

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares invertidos en campañas publicitarias realizadas en la zona de mayor influencia en “Almacenes Créditos Unidos” en el año 2013.	N/A Cantidad Utilizada \$3.000,00	Dólares	Anual	Estándar \$3.500,00	Departamento De Ventas	Índice =Indicador /Estándar *100 Índice = 3.000/3500 * 100 Índice = 85.7% Brecha favorable: = 14.29%

Elaborado por: Lorena Valdiviezo

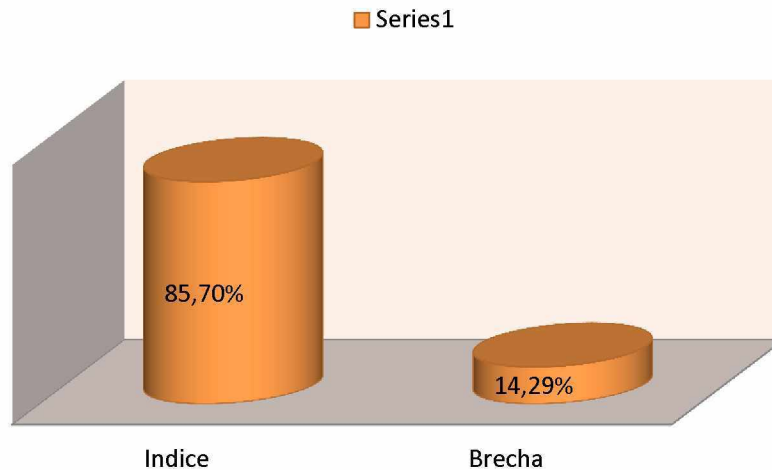
Fuente: Almacenes Créditos Unidos

N/A = No aplica fórmula de cálculo por ser dato.

Índice	85,7%
Brecha desfavorable	14,29%

Grafico N°20

PRESUPUESTO UTILIZADO PARA PUBLICIDAD



Elaborado por: Lorena Valdiviezo

Fuente: Almacenes Créditos Unidos

COMENTARIO:

Condición

De los datos obtenidos del área de comercialización de Almacenes Créditos Unidos del cantón La Troncal, se verifica que para la realización de la campaña publicitaria se utilizó \$3.000,00 en el año 2013.

Criterio

En el objetivo operativo que se presupuestó fue de \$3.500, que corresponde al 100%.

Causa

Para el cumplimiento de este objetivo se utilizó el 85,7% de presupuesto programado en el año del 2013. Demostrando que no se cumplió con el objetivo, debido a que el encargado de la publicidad no se ocupó de cumplir con su obligación.

Efecto

Por lo mencionado anteriormente se determinó una brecha desfavorable del 14,29%, es decir el presupuesto tuvo un sobrante de \$500,00

Conclusión

Para lograr la consecución de este objetivo de la realización de la campaña publicitaria de Almacenes Créditos Unidos del cantón La Troncal, se utilizó \$3.000 en el año 2013. Incumpliendo con el objetivo propuesto de realizar campañas publicitarias en radio y televisión con un presupuesto de 3.500, dando como resultado un sobrante de recurso económico de \$500,00.

Recomendación

Se recomienda al gerente de la empresa, que al momento de programar presupuestos futuros se designe a un responsable, para la ejecución del objetivo.

Analizar los presupuestos futuros, para que así no exista recurso económico ocioso, el cual podría producir en otras áreas necesarias para la entidad

CRECIMIENTO Y DESARROLLO**Objetivo operativo # 6**

Capacitar el 100% al personal de ventas en atención al cliente en el primer semestre del año 2013 con un presupuesto de \$2.500,00.

Antecedentes:

Según los datos proporcionados por el Departamento de Ventas de almacenes créditos unidos, se determinó que en el año 2013 se capacitó el 50% del personal de ventas; el cual se invirtió el valor de \$1500,00.

El Estándar establecido para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 6, propuesto para la Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo. El mismo indica que en el año 2013 se capacitará al personal de ventas en un 100%, con un presupuesto de \$2500,00 .

Indicador de Eficacia:

Porcentaje del personal capacitado en el año 2012 = **50%**

Estándar = **100% (Presupuesto Programado)**

INDICADOR DE EFICACIA

Tabla N°15

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de personal capacitado del área de comercialización en el primer semestre en “Almacenes Créditos Unidos,” en el año 2013.	N/A Porcentaje de personal capacitado	%	Anual	Estándar %100	Departamento De Ventas	Índice =Indicador /Estándar *100 Índice = 50%/100 * 100 Índice = 50% Brecha favorable: = 50%

Elaborado por: Lorena Valdiviezo

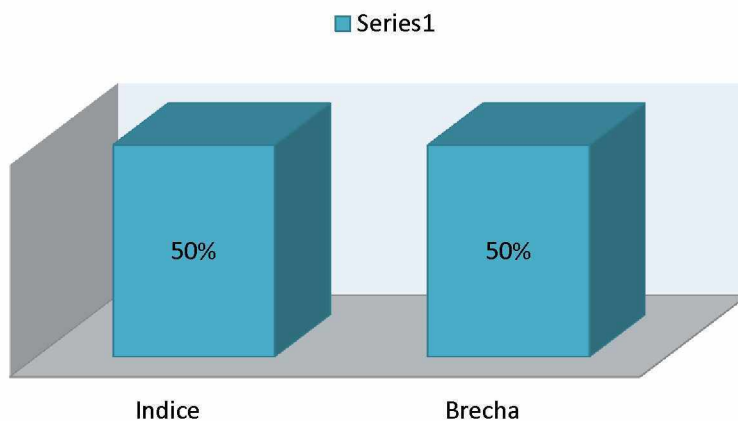
Fuente: Almacenes Créditos Unidos

N/A = No aplica fórmula de cálculo por ser dato.

Índice	50%
Brecha desfavorable	50%

Grafico N°21

PERSONAL CAPACITADO 2013



Elaborado por: Lorena Valdiviezo

Fuente: Almacenes Créditos Unidos

COMENTARIO:

Condición

En el año 2013, en el departamento de ventas de Almacenes Créditos Unidos, se capacitó al personal del departamento en un 50%; manifestando que se realizó con un presupuesto de \$1.500,00.

Criterio

En el objetivo Operativo se planificó capacitar el 100% del personal del departamento de ventas.

Causa

Se determinó que se capacitó al personal de la entidad de Almacenes Créditos Unidos del cantón La Troncal, el 50%; debido a la disponibilidad de tiempo, ya que no se contaba con

personal estable con contrato definido; demostrando el incumplimiento del objetivo propuesto.

Efecto

Por lo expuesto anteriormente se determinó una brecha desfavorable del 50%, lo cual indica que en el departamento de comercialización no cumplió con lo propuesto.

Conclusión:

Se verificó que en el departamento de Comercialización de Almacenes Créditos Unidos, se capacitó al 50% del personal en el año 2013; pero en el objetivo operativo se planificó capacitar el 100% del personal.

Recomendación:

Se recomienda al gerente, que capacite al personal de la entidad continuamente, para así estar preparados y ser competitivos.

Indicador de Eficiencia:

Cantidad de dólares utilizados para la capacitación del personal = \$ **1.500**

Estándar = \$**2500,00 (Cantidad Presupuestada)**

INDICADOR DE EFICIENCIA

Tabla N°16

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para capacitación del personal en el primer semestre en el área de ventas en el año 2013.	N/A Cantidad utilizada \$1.500	Dólares	Anual	Estándar \$2.500,00	Departamento De Ventas	Índice = Indicador / Estándar * 100 Índice = 1500/2500 * 100 Índice = 60% Brecha favorable: = 40%

Elaborado por: Lorena Valdiviezo

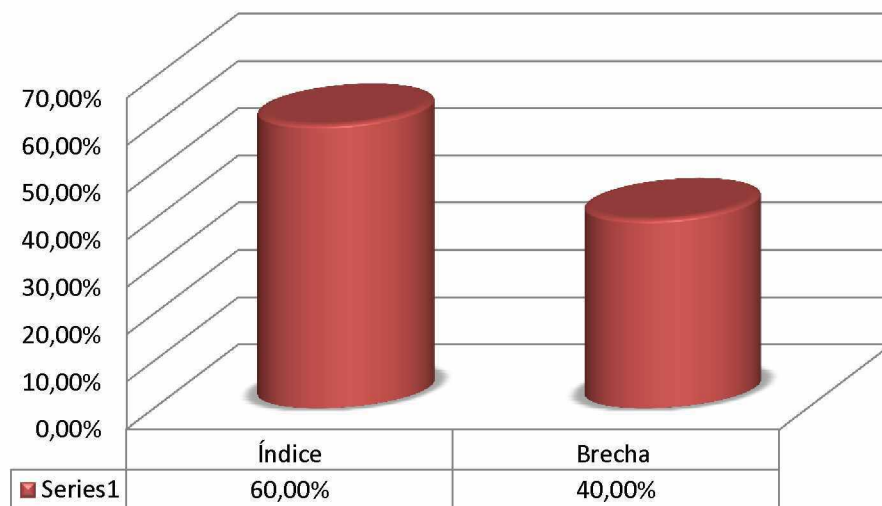
Fuente: Almacenes Créditos Unidos

N/A = No aplica fórmula de cálculo por ser dato.

Índice	60%
Brecha favorable	40%

Grafico N°22

PRESUPUESTO UTILIZADO PARA CAPACITACION 2013



Elaborado por: Lorena Valdiviezo

Fuente: Almacenes Créditos Unidos

COMENTARIO:

Condición

Según los datos proporcionados por Almacenes Créditos Unidos, indicó que se utilizó para la capacitación del personal en el área de comercialización en el año 2013 el presupuesto de \$1500,00.

Criterio

En el objetivo operativo se presupuestó utilizar \$2.500, que corresponde al (100%).

Causa

Se verificó que el presupuesto ejecutado fue del 60% de lo programado en el año 2013, debido a que no se contaba con todos los contrato de trabajo finiquitados.

Efecto

Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable del 40% con relación al cumplimiento del objetivo, lo cual indica que el presupuesto que sobró fue de \$1.000,00.

Conclusión

Para la capacitación del personal de Almacenes Créditos Unidos, se cumplió con el 60% de lo programado en el objetivo propuesto en el año 2013, de igual manera el recurso económico se obtuvo un sobrante de \$1.000.

Recomendación

Se recomienda jefe de administración, verificar todos los recursos que tengan que intervenir para la ejecución del objetivo propuesto; debido a que el recurso económico lo podremos utilizar en otras inversiones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se constató que “Almacenes Créditos Unidos” no cuenta con un plan estratégico para el año 2013, también se observó que el almacén carece de un sistema de medición y evaluación para el cumplimiento de los objetivos por lo que se planteó diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión en el año 2013 esta herramienta servirá de guía para mejorar el proceso interno del Almacén.
- Con los resultados de los indicadores, se establecieron comentarios los mismos que contienen recomendaciones para los objetivos operativos propuestos para cada una de las perspectivas del CMI
- Realizados los análisis correspondientes de los indicadores que desarrolló en Almacenes Créditos Unidos, se establecieron las conclusiones con el fin de recomendar a los objetivos operativos desde las cuatro perspectivas del Financiera, Clientes, Proceso Interno y Crecimiento y Desarrollo

RECOMENDACIONES

- Se recomienda Almacenes Créditos Unidos que se elabore los planes operativos anuales para los diferentes departamentos de la entidad, especialmente en área de venta que es donde la empresa genera sus ingresos diariamente de manera que se pueda tomar decisiones y acciones correctivas a su debido tiempo identificando las desviaciones para la toma de decisiones.
- Se recomienda continuar con la implementación de los indicadores de gestión especialmente para el departamento de ventas, darle seguimiento y de esta manera poder revisar en la situación que se encuentran, así mismo aplicarlo en la nueva sucursal para que el crecimiento de negocio sea eficiente y eficaz si se cuenta con un sistema para medir el giro del negocio el incremento de su rentabilidad subiría en un mayor porcentaje sus ganancias en comparación las ganancias actuales.
- Continuar con la capacitación del personal de ventas y atención al cliente de la empresa para que tengan conocimiento de los distintos productos ofrecidos por la empresa además considerar las recomendaciones realizadas en los objetivos operativos propuestos para cada una de las perspectivas del CMI, ya que ellas demuestran la situación del área de Ventas y las causas que originaron las brechas.

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

ALbacete. (SF).

http://www.ceeialbacete.com/corps/ceeialbacete/url/cuadro_mando/index.htm. Obtenido de http://www.ceeialbacete.com/corps/ceeialbacete/url/cuadro_mando/index.htm.

Alejandro, D. Teoria de Indicadores de Gestion y su Aplicacion.

Andradre, J. (2013). Diseño de Cuadro de Mando Integral. guayaquil.

BARAYBAR, F. A. (2010). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Madrid: ESIC EDITORIAL.

CASTRO, K. (18 de marzo de 2013).

http://grupodeaprendicessena.blogspot.com/2013/03/indicadores-de-gestion_18.html. Obtenido de http://grupodeaprendicessena.blogspot.com/2013/03/indicadores-de-gestion_18.html.

Chiavenato Idalberto. (2004). ntroducción a la Teoría General de la Administración.

Española, R. A. (22 de enero de 2008). <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta>. Recuperado el agosto de 2015

Franklin, B. (2007). auditoria, conceptos y procedimientos.

Fundamentos Teoricos. (2010).

Interamericana, H. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración.

Jose, V. (1999). MANUAL DE AUDITORÍA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN.

Parthers, H. y. (2000). Dominar el Cuadro de Mando Integral.

Reinaldo, O. D. (2002). Teorías de la Administración. Editores, S.A.

Silva, D. A. (2011). Teoria de Indicadores y su Aplicacion a la practica.

Horvath y Parthers, “Dominar el Cuadro de Mando Integral”, edición Gestión 2000, Barcelona; 2003; Pg.54

ANEXO # 1

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES			
NÚMERO RUC:		0102711942001	
APELLIDOS Y NOMBRES:		LOPEZ CHACON JULIO AURELIO	
NOMBRE COMERCIAL:			
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	S/N	NÚMERO:	S/N
FEC. NACIMIENTO:	14/01/1972	FEC. INICIO ACTIVIDADES:	16/03/2006
FEC. INSCRIPCIÓN:	16/03/2006	FEC. ACTUALIZACIÓN:	19/02/2014
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL			
VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.			
DOMICILIO TRIBUTARIO			
Provincia: CAÑAR Canton: LA TRONCAL Parroquia: LA TRONCAL Calle: BENIGNO CRESPO Numero: S/N Interseccion: JOSE PERALTA Referencia: A SESENTA METROS LA LAVADORA DEL CARROS AL PASO Telefono: 042421254 Email: creditosunidos@gmail.com			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	1	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	REGIONAL DEL AUSTRO\ CAÑAR	CERRADOS	0

**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NÚMERO RUC: 0102711942001
APELLIDOS Y NOMBRES: LOPEZ CHACON JULIO AURELIO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO:	001	Estado:	ABIERTO - MATRIZ	FEC. INICIO ACT.:	16/03/2006
NOMBRE COMERCIAL:	ALMACENES CREDITOS UNIDOS	FEC. CIERRE:		FEC. REINICIO:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA:	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS. VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL VENTA AL POR MENOR DE MOTOCICLETAS.				
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:	Provincia: CAÑAR Canton: LA TRONCAL Parroquia: LA TRONCAL Calle: AV. 25 DE AGOSTO Numero: 920 Interseccion: EL ZAFRERO Referencia: JUNTO A LA CONSTRUCTORA LOPEZ Celular: 0980303978 Telefono Domicilio: 072421254 Telefono Trabajo: 072421165 Email: creditosunidos@gmail.com				

ANEXO#2

Balance de la Empresa Año 2010

ALMACENES "CREDITOS UNIDOS"

RUC: 0102711942001

La Troncal, Av. 25 de Agosto #920 y el Zafretero

Tif.:072-421-165

BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA

Hasta 31/12/2010

Nro. de C	Descripcion de cuenta	Subtotal	Total	
1	ACTIVO		71.195,02	
11	CORRIENTE		68.845,02	
111	DISPONIBLE		68.845,02	
11101	CAJA GENERAL		607,46	
1110102	Caja - Bancos	607,46		
112	EXIGIBLE		2.052,56	
11201	CLIENTES		14.160,33	
11212	CREDITO TRIBUTARIO		2.052,56	
1121201	Credito Tributario IR	0,00		
1121205	Credito Tributario Por Iva	2.052,56		
113	REALIZABLE		66.185,00	
11301	Inventario de Mercaderias	66.185,00		
12	ACTIVOS FIJOS		2.350,00	
121	TANGIBLES		2.350,00	
12108	Equipos de Oficina	850,00		
121112	Vehiculos	1.500,00		
Total de Activos			71.195,02	284,78
2	PASIVOS		24.887,03	
21	CORRIENTE		24.887,03	
2101	Proveedores	23.921,42		
2106	OBLIGACIONES		837,44	
210601	CON LA ADM. TRIBUTARIA		837,44	
21060102	Retenciones por Pagar	306,62		
21060103	Provision Impuesto a la Renta por Pagar	0,00		
	15% Part. Trabajadores	530,82		
210602	IESS		128,17	
21060201	Aporte Patronal	72,43		
21060202	Aporte Personal	55,74		
22	FIJO		-	
2202	PRESTAMOS BANCARIOS		-	
220202	Banco del Pichincha		-	
Total de Pasivos			24.887,03	
3	PATRIMONIO		46.307,99	92,62
31	CAPITAL		46.307,99	
3101	Capital	43.300,00		
32	RESULTADOS		3.007,99	
3203	Cuenta de Cierre -- Utilidad	3.007,99		
Total de Patrimonio			46.307,99	
TOTAL PASIVO + CAPITAL			71.195,02	
 REPRESENTANTE LEGAL SR. Julio Lopez C.I. 0102711942		 CONTADOR ING. Nancy E. Guachi, P. RUC: 0924772981001		

ANEXO#3

Estado de Pérdidas y Ganancias Año 2010

ALMACENES "CREDITOS UNIDOS"

RUC: 0102711942001

La Troncal, Av. 25 de Agosto #920 y el Zafretero

Tlf.:072-421-165

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

Hasta 31/12/2010

Nro. de	Descripcion de cuenta	Subtotal	Total
4	INGRESOS		187.537,01
41	OPERACIONALES		187.537,01
4101	ALMACEN		187.537,01
410101	Ventas Gravadas 12%	187.537,01	
(=) VENTAS NETAS			187.537,01
5	GASTOS		243.762,57
51	COSTOS		224.233,20
5101	COSTO LUBRICADORA		
	Inventario Inicial		25.950,00
510101	Compras Gravadas 12%	200.214,84	
510102	Compras Gravadas 0%	3.054,29	
	Compras Brutas	204.875,20	
510106	(-) Devol. Compras	-171,37	
510107	Transporte en Compras	1.606,07	
	(=) COMPRAS NETAS		204.703,83
	Mercaderías Disponibles para la Venta		230.653,83
	(-) Inventario Final		66.185,00
	COSTO DE VENTAS		164.468,83
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			23.068,18
52	GASTOS		19.529,37
521	GASTOS ADMINISTRACION		19.529,37
52101	Sueldos y Salarios	7.946,37	
52103	Aporte Patronal	801,43	
52106	Decimo Tercer Sueldo	384,00	
52107	Decimo Cuarto Sueldo	375,34	
52108	Arriendo Local	2.160,73	
52109	Otros Servicios	196,43	
52111	Suministros de Oficina	232,91	
52113	Publicidad y Promocion	71,43	
52118	Repuestos	158,04	
52119	Impuestos y Contribuciones	6.525,45	
52150	Mant. Y Reparacion de Edificios	677,24	
TOTAL COSTOS GASTOS			19.529,37
GANANCIA / PERDIDA			3.538,81
(-)15% UTIL. A EMPL. Y TRAB.			530,82
UTILIDAD LUEGO DE PARTICIPACION LABORAL			3.007,99
GASTOS NO DEDUCIBLES			0,00
UTILIDAD PARA IMP. RENTA			3.007,99
IMPUESTO A LA RENTA			
UTILIDAD LIQUIDA			3.007,99

REPRESENTANTE LEGAL

SR. Julio Lopez

C.I. 0102711942

CONTADOR

ING. Nancy E. Guachi. P.

RUC: 0924772981001

ANEXO#4

Balance General Año 2011

ALMACENES "CREDITOS UNIDOS"

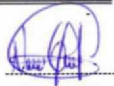
RUC: 0102711942001

La Troncal, Av. 25 de Agosto #920 y el Zafrero

Tlf.:072-421-165

BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA

Hasta 31/12/2011

Nro. de C	Descripción de cuenta	Subtotal	Total
1	ACTIVO		55.910,86
11	CORRIENTE		53.560,86
111	DISPONIBLE		53.560,86
11101	CAJA GENERAL		480,72
1110102	Caja - Bancos	480,72	
112	EXIGIBLE		3.230,14
11201	CLIENTES		14.160,33
11212	CREDITO TRIBUTARIO		3.230,14
1121204	Anticipo IR	3.230,14	
1121205	Credito Tributario Por Iva	0,00	
113	REALIZABLE		49.850,00
11301	Inventario de Mercaderías	49.850,00	
12	ACTIVOS FIJOS		2.350,00
121	TANGIBLES		2.350,00
12108	Equipos de Oficina	850,00	
121112	Vehiculos	1.500,00	
Total de Activos			55.910,86
2	PASIVOS		8.912,99
21	CORRIENTE		8.912,99
2101	Proveedores	4.889,08	
2106	OBLIGACIONES		3.723,44
210601	CON LA ADM. TRIBUTARIA		3.723,44
21060102	Retenciones por Pagar	442,78	
21060103	Impuesto a la Renta por Pagar	0,00	
21060104	Iva por Pagar	158,92	
21060201	Aporte Patronal	169,80	
21060202	Aporte Personal	130,67	
22	FIJO		-
2202	PRESTAMOS BANCARIOS		-
220202	Banco del Pichincha		-
Total de Pasivos			8.912,99
3	PATRIMONIO		46.997,87
31	CAPITAL		46.997,87
3101	Capital	43.300,00	
32	RESULTADOS		3.697,87
3203	Cuenta de Cierre -- Utilidad	689,88	
3204	Utilidad de Ejercicio Anterior	3.007,99	
Total de Patrimonio			46.997,87
TOTAL PASIVO + CAPITAL			55.910,86
 REPRESENTANTE LEGAL SR. Julio Lopez C.I. 0102711942		 CONTADOR ING. Nancy E. Guachi P. RUC: 0924772981001	

ANEXO # 5

Estado de Perdidas y Ganancias Año 2011

ALMACENES "CREDITOS UNIDOS"

RUC: 0102711942001

La Troncal, Av. 25 de Agosto #920 y el Zafrero

Tlf.:072-421-165

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

Hasta 31/12/2011

Nro. de	Descripcion de cuenta	Subtotal	Total
4	INGRESOS		339.108,13
41	OPERACIONALES		339.108,13
4101	ALMACEN		339.108,13
410101	Ventas Gravadas 12%	339.108,13	
(=) VENTAS NETAS			339.108,13
5	GASTOS		344.414,44
51	COSTOS		321.961,51
5101	COSTO LUBRICADORA		
	Inventario Inicial		66.185,00
510101	Compras Gravadas 12%	295.728,24	
510102	Compras Gravadas 0%	3.723,00	
	Compras Brutas	301.131,25	
510106	(-) Devol. Compras	-1.622,67	
510107	Transporte en Compras	1.680,01	
	(=) COMPRAS NETAS		299.508,58
	Mercaderías Disponibles para la Venta		365.693,58
	(-) Inventario Final		49.850,00
	COSTO DE VENTAS		315.843,58
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			23.264,55
52	GASTOS		22.452,93
521			
52101	Sueldos y Salarios	11.594,74	
52103	Aporte Patronal	1.408,74	
52104	Honorarios	400,00	
52108	Arriendo Local	1.178,58	
52109	Otros Servicios	133,95	
52111	Suministros de Oficina	293,15	
52112	Servicios Basicos	133,94	
52113	Publicidad y Promocion	517,87	
52118	Repuestos	494,65	
52119	Impuestos y Contribuciones	6.235,31	
522	GASTOS ADMINISTRACION		62,00
52219	Reparaciones	62,00	
TOTAL COSTOS GASTOS			22.452,93
	GANANCIA / PERDIDA		811,62
	(-)15% UTIL. A EMPL. Y TRAB.		121,74
	UTILIDAD LUEGO DE PARTICIPACION LABORAL		689,88
	GASTOS NO DEDUCIBLES		0,00
	UTILIDAD PARA IMP. RENTA		689,88
	IMPUESTO A LA RENTA		0,00
UTILIDAD LIQUIDA			689,88

REPRESENTANTE LEGAL

SR. Julio Lopez

C.I. 0102711942

CONTADOR

ING. Nancy E. Guachi. P.

RUC: 0924772981001

Anexo# 6

Banlance General Año 2012

ALMACENES "CREDITOS UNIDOS"

RUC: 0102711942001

La Troncal, Av. 25 de Agosto #920 y el Zafrero

Tlf.:072-421-165

BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA

Hasta 31/12/2012

Nro. de C	Descripcion de cuenta	Subtotal	Total
1	ACTIVO		70.626,40
11	CORRIENTE		68.276,40
111	DISPONIBLE		68.276,40
11101	CAJA GENERAL		228,50
1110102	Caja - Bancos	228,50	
112	EXIGIBLE		2.362,90
11201	CLIENTES		14.160,33
11212	CREDITO TRIBUTARIO		2.362,90
1121204	Anticipo IR	2.362,90	
1121205	Credito Tributario Por Iva	0,00	
113	REALIZABLE		65.685,00
11301	Inventario de Mercaderias	65.685,00	
12	ACTIVOS FIJOS		2.350,00
121	TANGIBLES		2.350,00
12108	Equipos de Oficina	850,00	
121112	Vehiculos	1.500,00	
Total de Activos			70.626,40
2	PASIVOS		12.197,40
21	CORRIENTE		12.197,40
2101	Proveedores	6.389,08	
2106	OBLIGACIONES		5.619,17
210601			
21060102	Retenidos por Banco	553,10	
21060104	Iva por Pagar	718,46	
21060105	Iva a Credito por Pagar	2.460,00	
21060106	15% Part. Trabajadores	2.017,26	
210602	IESS		189,15
21060201	Aporte Patronal	106,89	
21060202	Aporte Personal	82,26	
22	FIJO		-
2202	PRESTAMOS BANCARIOS		-
220202	Banco del Pichincha		
Total de Pasivos			12.197,40
3	PATRIMONIO		58.429,01
31	CAPITAL		58.429,01
3101	Capital	43.300,00	
32	RESULTADOS		15.129,01
3203	Cuenta de Cierre -- Utilidad	11.431,14	
3204	Utilidad de Ejercicio Anterior	3.697,87	
Total de Patrimonio			58.429,01
TOTAL PASIVO + CAPITAL			70.626,40
 REPRESENTANTE LEGAL SR. Julio Lopez C.I. 0102711942		 CONTADOR ING. Nancy E. Guachi. P. RUC: 0924772981001	

ANEXO# 6

Estado de perdidas y ganancias Año 2012

ALMACENES "CREDITOS UNIDOS"

RUC: 0102711942001

La Troncal, Av. 25 de Agosto #920 y el Zafretero

Tlf.:072-421-165

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

Hasta 31/12/2012

Nro. de	Descripcion de cuenta	Subtotal	Total
4	INGRESOS		448,222.43
41	OPERACIONALES		448,222.43
4101	ALMACEN		448,222.43
410101	Ventas Gravadas 12%	459,244.75	
410102	(-) Dev. Ventas	-11,022.32	
(=) VENTAS NETAS			448,222.43
5	GASTOS		478,517.49
51	COSTOS		452,971.94
5101	COSTO LUBRICADORA		
	Inventario Inicial		49,850.00
510101	Compras Gravadas 12%	424,697.06	
510102	Compras Gravadas 0%	2,792.22	
	Compras Brutas	428,961.88	
510106	(-) Devol. Compras	-1,535.50	
510107	Transporte en Compras	1,472.60	
	(=) COMPRAS NETAS		427,426.38
	Mercaderías Disponibles para la Venta		477,276.38
	(-) Inventario Final		65,685.00
	COSTO DE VENTAS		411,591.38
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			36,631.05
52	GASTOS		25,545.56
521	GASTOS ADMINISTRACION	23,182.66	
52101	Sueldos y Salarios	12,317.66	
52103	Aporte Patronal	1,496.60	
52104	Decimo Tercer Sueldo	875.66	
52106	Honorarios	460.00	
52109	Otros Servicios	120.00	
52111	Suministros de Oficina	424.03	
52112	Servicios Basicos	991.42	
52113	Publicidad y Promocion	642.87	
52118	Repuestos	751.30	
52119	Impuestos y Contribuciones	5,103.12	
522	GASTOS NO OPERACIONLES	2,362.90	
52201	Gastos No Deducibles	2,362.90	
TOTAL COSTOS GASTOS			25,545.56
GASTOS NO DEDUCIBLES			2,362.90
GANANCIA / PERDIDA			13,448.39
(-)15% UTIL. A EMPL. Y TRAB.			2,017.26
UTILIDAD LUEGO DE PARTICIPACION LABORAL			11,431.14
UTILIDAD PARA IMP. RENTA			11,431.14
IMPUESTO A LA RENTA			0.00
UTILIDAD LIQUIDA			11,431.14

REPRESENTANTE LEGAL

SR. Julio Lopez
C.I. 0102711942

CONTADOR

ING. Nancy E. Guachi. P.
RUC: 0924772981001

Anexo #7 Estado de Perdidas y Ganancias Año 2013

ALMACENES "CREDITOS UNIDOS" RUC: 0102711942001 La Troncal, Av. 25 de Agosto #920 y el Zafrero Tlf.: 072-421-165			
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS Hasta 31/12/2013			
Nro. de	Descripcion de cuenta	Subtotal	Total
4	INGRESOS		544,297.90
41	OPERACIONALES		544,297.90
4101	ALMACEN		544,297.90
410101	Ventas Gravadas 12%	550,160.94	
410102	(-) Dev. Ventas	-5,863.04	
	(=) VENTAS NETAS		544,297.90
5	GASTOS		546,051.79
51	COSTOS		512,203.28
5101	COSTO LUBRICADORA		
	Inventario Inicial		65,685.00
510101	Compras Gravadas 12%	481,254.85	
510102	Compras Gravadas 0%	1,350.00	
	Compras Brutas	483,938.63	
510106	(-) Devol. Compras	-5,583.86	
510107	Transporte en Compras	1,333.78	
	(=) COMPRAS NETAS		478,354.77
	Mercaderías Disponibles para la Venta		544,039.77
	(-) Inventario Final		35,756.65
	COSTO DE VENTAS		508,283.12
	(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		36,014.78
52	GASTOS		33,848.51
521	GASTOS ADMINISTRACION		30,699.22
52101	Sueldos y Salarios	15,385.08	
52103	Aporte Patronal	1,715.42	
52104	Decimo Tercer Sueldo	1,199.14	
52105	Decimo Cuarto Sueldo	1,166.88	
52106	Honorarios	390.00	
52107	Fondos de Reservas	962.88	
52109	Otros Servicios	285.68	
52111	Suministros de Oficina	183.57	
52112	Costo de Iva	252.16	
52113	Publicidad y Promocion	714.30	
52114	Mantenimiento de Edificios	133.98	
52118	Repuestos	534.51	
52119	Impuestos y Contribuciones	7,775.62	
522	GASTOS NO OPERACIONALES		3,149.29
52201	Gastos No Deducibles	3,149.29	
	TOTAL COSTOS GASTOS		33,848.51
	GASTOS NO DEDUCIBLES		
	GANANCIA / PERDIDA		2,166.27
	(-)15% UTIL. A EMPL. Y TRAB.		324.94
	UTILIDAD LUEGO DE PARTICIPACION LABORAL		1,841.33
	UTILIDAD PARA IMP. RENTA		1,841.33
	IMPUESTO A LA RENTA		0.00
	UTILIDAD LIQUIDA		1,841.33
			
	REPRESENTANTE LEGAL		
	SR. Julio Lopez		
	C.I. 0102711942		
			
	CONTADOR		
	ING. Nancy E. Guachi. P.		
	RUC: 0924772981001		

Anexo # 8 Estado de Resultados 2013

ALMACENES "CREDITOS UNIDOS"

RUC: 0102711942001

La Troncal, Av. 25 de Agosto #920 y el Zafreño
Tlf.: 072-421-165

BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA

Hasta 31/12/2013

Nro. de C	Descripcion de cuenta	Subtotal	Total
1	ACTIVO		56,395.77
11	CORRIENTE		54,045.77
111	DISPONIBLE		54,045.77
11101	CAJA GENERAL		15,139.83
1110102	Caja - Bancos	15,139.83	
112	EXIGIBLE		3,149.29
11201	CLIENTES		14,160.33
11212	CREDITO TRIBUTARIO		3,149.29
1121204	Anticipo IR	3,149.29	
1121205	Credito Tributario Por Iva	0.00	
113	REALIZABLE		35,756.65
11301	Inventario de Mercaderias	35,756.65	
12	ACTIVOS FIJOS		2,350.00
121	TANGIBLES		2,350.00
12108	Equipos de Oficina	850.00	
121112	Vehiculos	1,500.00	
Total de Activos			56,395.77
2	PASIVOS		7,556.57
21	CORRIENTE		7,556.57
2101	Proveedores	0.00	
2106	OBLIGACIONES		7,367.42
210601	CON LA ADM. TRIBUTARIA		7,367.42
21060102	Retenciones por Pagar	306.53	
21060103	Impuesto a la Renta por Pagar	0.00	
21060104	Iva por Pagar	795.95	
21060105	Iva a Credito por Pagar	5,940.00	
21060106	15% Part. Trabajadores	324.94	
210602	IESS		189.15
21060201	Aporte Patronal	106.89	
21060202	Aporte Personal	82.26	
22	FUO		-
2202	PRESTAMOS BANCARIOS		-
220202	Banco del Pichincha		
Total de Pasivos			7,556.57
3	PATRIMONIO		48,839.20
31	CAPITAL		48,839.20
3101	Capital	43,300.00	
32	RESULTADOS		5,539.20
3203	Cuenta de Cierre -- Utilidad	1,841.33	
3204	Utilidad de Ejercicio Anterior	3,697.87	
Total de Patrimonio			48,839.20
TOTAL PASIVO + CAPITAL			56,395.77
			-0.00
 REPRESENTANTE LEGAL SR. Julio Lopez C.I. 0102711942		 CONTADOR ING. Nancy E. Guachi, P. RUC: 0924772981001	

ANEXO # 9

Ejemplo encuesta realizada a clientes de “Almacenes Créditos Unidos”

ENCUESTA A CLIENTES “ALMACENES CREDITOS UNIDOS”

Podría calificar de forma general el servicio prestado por nuestra empresa?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- ☒ c) Bueno
- d) Regular
- e) Malo

Podría calificar de forma general la calidad del producto entregado?

- a) Excelente
- ☒ b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Malo

Indique 2 de los siguientes aspectos que Ud. considere como fortalezas del producto ofrecido

- ☒ a) Calidad del producto
- b) Transporte del producto
- ☒ c) Costo del producto
- d) Disponibilidad de los formatos necesarios
- e) Información relativa al producto

Indique 2 de los siguientes aspectos que ud. considere como debilidades del servicio prestado

- a) Atención del cliente en el almacén
- b) Velocidad de entrega de producto
- ☒ c) Velocidad en el trámite de pedidos (cotizaciones)
- d) Atención a consultas telefónicas
- ☒ e) Facilidades de pago
- f) Cumplimiento de plazos de entrega


Firma el cliente

ANEXO # 10

ENCUESTA A CLIENTES DEL ALMACENEN



ENTREVISTA A LA CONTADORA DEL ALMACENEN



BODEGA DEL ALMACEN

