



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO LA TRONCAL

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES

VII SEMINARIO DE GRADUACIÓN DE INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

***IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO
DE VENTAS DEL “SUPERMERCADO ESTRELLA” DEL CANTÓN LA TRONCAL.***

AUTOR:

NORMA SABINA SUMBA JUELA

DIRIGIDO POR:

ING. MARCO AURELIO ANDRADE MALDONADO

DIRECTOR DE CARRERA

AÑO

2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO LA TRONCAL

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD:

NORMA SABINA SUMBA JUELA

DECLARO QUE:

EL PROYECTO DE GRADO, ***IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DEL “SUPERMERCADO ESTRELLA” DEL CANTÓN LA TRONCAL.,***

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

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

La Troncal, Agosto de 2014

NORMA SABINA SUMBA JUELA



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

SEDE SAN PABLO LA TRONCAL

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Ing. Maira Ramón Naranjo

CERTIFICA:

Que el trabajo titulado, *IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DEL “SUPERMERCADO ESTRELLA” DEL CANTÓN LA TRONCAL*, realizado por Norma Sabina Sumba Juela, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca Sede san Pablo de La Troncal.

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

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

Autorizo a Norma Sabina Sumba Juela, que entregue a la Abogada Marisol Campoverde, en su calidad de Secretaria de la Sede Universitaria.

La Troncal, Agosto de 2014

Ing. Maira Ramón Naranjo

Tutor



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

SEDE SAN PABLO LA TRONCAL

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, NORMA SABINA SUMBA JUELA

Autorizo a la UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL, la publicación en la biblioteca física y virtual de la Institución, el trabajo, *IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DEL “SUPERMERCADO ESTRELLA” DEL CANTÓN LA TRONCAL*, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, Agosto de 2014

NORMA SABINA SUMBA JUELA

TÍTULO

IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DEL “SUPERMERCADO ESTRELLA” DEL CANTÓN LA TRONCAL.

IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE INDICATORS FOR THE SALES DEPARTMENT OF THE "SUPERMERCADO ESTRELLA" OF CANTON LA TRONCAL.

Norma Sabina Sumba Juela^I, Maira Ramón^{II}

- I-** Egresada de la Especialidad Contabilidad y Auditoría de la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal. Ubicada en el km 72 vía Durán Tambo.
sjnsabina@gmail.com
- II-** Catedrática de la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal ubicado en el km 72 vía Durán Tambo, Ingeniera en contabilidad y Auditoría,
meramonn@ucacue.edu.ec

RESUMEN

La investigación aborda los indicadores de gestión a través de la descripción de la empresa, su reseña histórica, ubicación, misión, visión. Comprende la elaboración de una base a los indicadores de gestión, sus perspectivas y procedimientos. Así como el proceso de ventas, el cual se establecerá una metodología que permita llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos. Se establece las acciones a desarrollar en la fase preparatoria de la implementación de los objetivos estratégicos con el ambiente propicio para el diseño e implementación de indicadores de gestión. En tal sentido se realizara la evaluación de los objetivos estratégicos del cuadro de mando integral, necesarios para determinar la eficiencia y la eficacia del proceso de ventas y verificar el cumplimiento de los objetivos de la entidad de manera que pueda ayudar a la toma de decisiones del departamento de ventas del “Supermercado Estrella” del Cantón La Troncal.

Palabras Claves: Indicadores de Gestión, Productos de primera necesidad

ABSTRACT

The research addresses the management indicators through the description of the company, its historical background, location, mission, vision. Includes the preparation of a base management indicators, perspectives and procedures. As the sales process, which a methodology to reach the fulfillment of the objectives will be established. Actions to be undertaken in the preparatory phase of the implementation of the strategic objectives with the suitable for the design and implementation of environmental management indicators is established. In this sense, the evaluation of the strategic objectives of the scorecard, needed to determine the efficiency and effectiveness of the sales process and verify compliance with the objectives of the entity so as to assist the decision making will be made sales department of "Star Bazaar" of Canton the Trunk.

Keywords: *Management Indicators, Consumer Staples*

INTRODUCCIÓN

Hoy en día los productos de primera necesidad son de gran importancia para el consumo diario de todas las personas del mundo. Existen muchas empresas comerciales que se dedican a la venta de productos básicos de consumo para satisfacer las necesidades de los seres humanos sin llevar un control de gestión en los procesos determinados.

Las empresas que conforman el sector comercial de productos de primera necesidad en el Ecuador no llevan una evaluación del desempeño de los procesos para controlar variaciones de los costos de los productos, por lo tanto, en la Provincia del Cañar, ciudad de la Troncal existen empresas desempeñándose día a día de esta manera, “Supermercado Estrella” es una de estas empresas que no presenta un modelo de gestión para el área de ventas y no cuenta con plan estratégico que le permita observar con claridad el rumbo a seguir correctamente, mucho menos no realiza medidas para mitigar, reducir y evitar riesgos presentes y futuros. Teniendo en cuenta estos aspectos, se ve la necesidad de la aplicación de

indicadores de gestión al proceso de venta los cuales permitirán medir el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Los indicadores son la pieza fundamental para la toma de decisiones sobre todo en estos días de alta competitividad, en donde las empresas mejor preparadas serán las que se logren mantenerse en el mercado. Los indicadores de gestión adaptados al Cuadro de Mando integral permitirán dar mejoras a su proceso de venta y sobre todo se desarrolle con eficacia y eficiencia dando lugar a un beneficio global de la empresa para que pueda crecer permanentemente en el mercado.

DESARROLLO

Supermercado Estrella es una empresa que se dedica a la venta al por menor de productos de consumo básico. Inició sus actividades comerciales el 01 de mayo del 2008 en la provincia del Cañar, cantón La Troncal ubicado en la Av. Alfonso Andrade y Av. 25 de Agosto, con un capital propio de 28.000.00 USD y con un capital de un socio de 14.000,00 USD.

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

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

La empresa genera empleo a dos personas de manera directa e indirectamente y se caracteriza por fomentar el conocimiento del negocio a sus empleados, además de priorizar el bienestar de los mismos, brindándoles la oportunidad de convertirse en profesionales de éxito, ofrece a sus clientes productos de calidad con una atención excelente y respeto.

Supermercado Estrella es una empresa que busca no solo generar utilidades en el más alto nivel, sino también desea posesionarse en el mercado local logrando un beneficio para

sus empleados y la generación de más empleos. Inició con edificio propio para el desarrollo de sus actividades, además tuvo que invertir en la adquisición de equipos para la venta de los productos como: perchas, computadoras, sistema computarizados y de seguridad etc.

El Supermercado se formó en asociación a pesar de ser registrada como persona natural frente al SRI el 01 de mayo del 2008 compartiendo el 50% de los costos y gastos lo que dio un total de \$ 14 000,00 para cada uno de los socios.

Situación financiera histórica y actual

Supermercado estrella inició con un capital de inversión propio de los socios del 100% para la apertura del negocio 28 000,00 USD, donde se divide en un 50% para cada socio.

La administración fue realizada por un solo socio hasta el año 2011, año en el que se descubre el mal manejo de fondos y mercadería, produciendo este un endeudamiento cerca de los 40 000,00 USD, razón por la cual asume el control total del negocio el socio quién es el propietario del edificio, cubriendo esta deuda durante todo el año 2011 con capital personal.

Actualmente se encuentra económicamente estable con ventas mensuales de un promedio de 4.000,00 USD, pero debido a la existencia de muchos negocios que se dedican a la misma actividad, El Supermercado requiere fortalecer su permanencia en el mercado realizando controles y mejoras en todos sus procesos.

Datos de ventas Supermercado Estrella

De acuerdo al estudio realizado del supermercado estrella no presento un plan de ventas anual desde sus inicios hasta la actualidad, pero se determina un promedio de sus últimos cuatro años de un 13,27% como se muestra en la **Tabla 1**, la cual se presenta un cuadro con datos históricos de ventas desde el año 2009 al 2013.

Tabla 1 Datos Históricos de ventas

AÑO	VENTAS	CRECIMIENTO
2009	30000,00	
2010	34800,00	16,00%
2011	34800,00	0,00%
2012	43200,00	24,14%
2013	48793,66	12,95%

FUENTE: Supermercado Estrella

ELABORADO POR: EL AUTOR

En la **tabla 1**, indica los periodos y las ventas realizadas por el Supermercado Estrella desde el año 2009 hasta el 2013. En el año 2009 alcanzó un total de 30.000,00 USD y para el año 2010 existe un incremento de 16,00%. Mientras para el año 2011 se mantiene las ventas y en el año 2012 y 2013, la empresa incrementa sus ingresos; es decir un 24,14%, y 12,95% respectivamente.

Tabla 2 Proyección de ventas

PROMEDIO	13,27%
AÑO	VENTAS
2014	55.269,34 USD

FUENTE: Supermercado Estrella

ELABORADO POR: EL AUTOR

En la **tabla 2**, indica la proyección de ventas para el año 2014 aplicando el método del monto. Para esta proyección se ha utilizado los datos de las ventas realizadas desde el año 2009 hasta el 2013 obteniendo un promedio de 13,27%. Siguiendo con el respectivo cálculo, la empresa proyecta vender 55.269,34 USD, siendo este valor un estándar en la que se debe alcanzar y cumplir.

MARCO TEÓRICO

Indicadores

Se define a un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objetivo o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. (Beltrán Jaramillo, 1999)

Variable

Es una representación cuantitativa de una característica, la cual puede asumir distintos valores que dependerán del momento de su observación, expresada con la unidad de medida apropiada. (Olalla, 2013)

Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso que involucra a todos los miembros de la organización en el desarrollo de coincidencias entre el estado actual de la misma y su visión, su misión y sus valores fundamentales, con el propósito de centrar el interés en las actividades tácticas en el momento presente y futuro. Los planes estratégicos deben contar con cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir. Los objetivos de los planes estratégicos, que generalmente son a largo plazo, se los logra a través de la ejecución de los objetivos operativos, conocidos como de corto plazo o planes operativos anuales. (Olalla, 2013)

Planes operativos

Conjunto de programas, proyectos, actividades que se ejecutaran en el siguiente ejercicio fiscal, con la utilización de recursos humanos, materiales, financieros que permita la consecución de los objetivos y metas institucionales en el corto plazo. El POA constituye la

base esencial para la elaboración del presupuesto de la organización. Los planes operativos anuales permiten reajustar las políticas y acciones estratégicas a las condiciones y circunstancias que se presenta cada año y a los cambios no previstos. (Olalla, 2013)

Objetivos estratégicos

Primeramente se establece los objetivos estratégicos y corporativos, estos son generales, es decir los que dicen todo y a la vez no dicen nada. Significa que no se conoce cómo se lograrán, quienes lo harán, cuánto costará, cuándo lo harán. (Subía, 2013)

Objetivos Operativos

Los objetivos operativos son específicos, cuya especificidad radica en que deben cumplir con 4 atributos, los que se describen a continuación;

1. Debe redactarse con un verbo en infinitivo
2. Debe establecerse metas claras y cuantificables,
3. Se determinan los plazos; y,
4. Contienen costos. (Subía, 2013)

Aspectos relevantes en la gestión empresarial

Eficacia

Es "hacer las cosas correctas", es decir, hacer lo que se debe hacer para lograr los objetivos buscados. Se trata de determinar, entre todos los rumbos posibles, cuál se va a buscar, y de orientar los medios para alcanzar resultados. Ser eficaz en la pyme implica direccionar los esfuerzos hacia metas que tengan sentido y que ayuden a la supervivencia y crecimiento de la empresa. (Lecuona, 2013)

Eficiencia

Es "hacer correctamente las cosas", es decir, no importa lo que se haga, concentrarse en el uso adecuado de los recursos. Se trata de lograr los resultados con la menor cantidad posible de tiempo y dinero o, con los mismos recursos, lograr resultados superiores. En la

pyme, la falta de recursos suele ser sistemática siempre hay más cosas por hacer que tiempo y dinero disponible y, por lo tanto, el uso eficiente de los recursos es imprescindible. (Lecuona, 2013)

Calidad

Aun cuando es muy importante cumplir con especificaciones establecidas y con regulaciones gubernamentales, el concepto de calidad implica algo más: la calidad tiene que ver con los requisitos de los consumidores. Un producto o servicio tiene calidad en la medida en que satisface las expectativas del cliente. O, definido de otra manera, la calidad es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle el consumidor. (Gutiérrez, 2004)

Efectividad

No es suficiente, aunque es posible, ser solamente eficaces o ser solamente eficientes. Ser efectivos significa que se logran los objetivos a través del mejor método, y el más económico. Se logra la satisfacción de los clientes con la óptima utilización de los recursos. (Beltrán Jaramillo, 1999)

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral ayuda a las empresas a superar dos cuestiones claves: la medición eficaz del trabajo que realiza la empresa y la puesta en marcha o implementación de la estrategia.

Si aceptamos la premisa de que la formulación de la estrategia es tan importante en el mundo empresarial de hoy, tan rápido y cambiante, como lo que había sido hasta ahora, entonces podemos pasar a una cuestión más fundamental: la efectiva puesta en marcha o implantación de la estrategia. El desarrollo de buenas estrategias nunca ha sido fácil, pero la puesta en marcha con éxito de esas mismas estrategias ha sido una tarea mucho peor. Un artículo apareció en la revista *fortune*, en 1999 decía que el fracaso del 70 por ciento de los directores generales era debido no a una mala estrategia, sino a una mala ejecución de la

estrategia, ¿Por qué hasta las mejores empresas tienen tantas dificultades para implementar eficazmente sus estrategias?

Las empresas se enfrentaron a muchos obstáculos cuando quieren desarrollar sistemas de medida de resultados que realmente miden los elementos apropiados. Lo que se necesita es un sistema que equilibre la exactitud histórica de las cifras financieras con los impulsores de los resultados futuros, al mismo tiempo que ayude a la empresa a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras. El cuadro de mando integral es la herramienta que da respuesta a ambos retos.

Podemos describir el cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representa una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y a las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. Una definición sencilla no basta, sin embargo, para decirnos todo lo que hay que saber sobre el cuadro de mando integral. En mi trabajo con muchas empresas y la investigación de las mejores aplicaciones del cuadro de mando integral veo a esta herramienta como tres cosas: sistema para medir, sistema de gestión estratégico y herramienta de comunicación. (Niven, 2003)

Las Cuatro Perspectivas:

Examinaremos cada una de las cuatro perspectivas que forman el cuadro de mando integral, el uso de la palabra *perspectiva* es intencionado y representa el método preferido para discutir el CMI.

La elección de las perspectivas para el cuadro de mando integral debe basarse en definitiva, en aquello que sea necesario para contar la historia de la estrategia y crear una ventaja competitiva para la empresa.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral son:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Proceso Interno
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva de Cliente

Al elegir las medidas que formarán parte de la perspectiva del cliente dentro del cuadro de mando, las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales: ¿Quiénes son nuestros clientes? y ¿cuál es nuestra proposición de valor al servirlos? Parece sencillo, pero ambas preguntas presentan muchos desafíos a las empresas. Casi todas ellas dirán que sí tienen un público objetivo, aunque sus acciones indiquen una estrategia tipo “todo para todos los clientes”. Como indicaba Michael Porter, esta falta de concentración impedirá que una empresa se diferencie de sus competidores. Elegir una proposición de valor adecuada no resulta menos difícil.

Con independencia de la disciplina elegida, esta perspectiva normalmente incluye medidas ampliamente usadas hoy en día: satisfacción del cliente, fidelidad del cliente, cuota de mercado y adquisición de clientes, por ejemplo. Con la misma importancia, la empresa debe desarrollar los impulsores que llevarán a mejorar estos indicadores “posteriores” es del éxito con los clientes.

Lo que quiere demostrar esta perspectiva que los directivos expongan la estrategia de los clientes establecida en el mercado, que facilitara unos resultados financieros de naturaleza superior.

Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva se identifican los procesos clave en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas.

Nuestra tarea en esta perspectiva es identificar esos procesos y desarrollar las mejores medidas posibles con las que hacer el seguimiento de nuestros avances. Para satisfacer las expectativas de clientes y accionistas, es probable que se tengan que identificar procesos internos completamente nuevos, en lugar de centrar los esfuerzos en incrementar la mejora de las actividades existentes. El desarrollo de productos, la producción, la fabricación, la entrega y el servicio posventa pueden representarse dentro de esta perspectiva.

Muchas empresas hacen significado hincapié en las relaciones con proveedores y terceros para servir eficazmente a los clientes. En esos casos es posible considerar el desarrollo de medidas dentro de la perspectiva del proceso interno que representen los elementos fundamentales de esas relaciones.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Si se quieren alcanzar resultados ambiciosos con respecto a los procesos internos, los clientes y también los accionistas, ¿qué se pueden hacer?, Las medidas concernientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son verdaderos facilitantes de las otras tres perspectivas. En esencia, son los cimientos sobre los que se constituye la totalidad de la casa del cuadro de mando integral.

Una vez identificadas las medidas e iniciativas relacionadas con la perspectiva del cliente y con la de procesos internos, seguramente se descubrirán huecos entre la actual infraestructura organizativa de habilidades del personal y sistemas de información y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseados. Las medidas pensadas para esta perspectiva ayudarán a rellenar el hueco y asegurar una actividad sostenible en el futuro.

Como en el caso de las otras perspectivas del cuadro de mando, hay que esperar una mezcla de medidas posteriores e impulsoras de la actividad futura como representación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Las habilidades o capacitación de los empleados, la satisfacción de los mismos, la disponibilidad de información más la coordinación pueden

caber en esta perspectiva. Muchas empresas luchan por desarrollar medidas de aprendizaje y crecimiento. Generalmente es la última perspectiva en desarrollarse y es probable que los equipos estén cansados debido a los esfuerzos previos para establecer nuevas medidas estratégicas. Como ya queda dicho, las medidas aplicadas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son las que realmente facilitan todas las otras medidas que forman el cuadro de mando integral.

Perspectiva Financiera

Las medidas financieras son un componente importante del cuadro de mando integral, específicamente en las empresas de ánimo de lucro. Las medidas de esta perspectiva nos dicen si la ejecución de nuestra estrategia detallado a través de medidas elegidas en las otras perspectivas, nos están llevando a resultados finales y mejores. Podríamos concentrar toda nuestra energía y capacidad en mejorar la satisfacción de los clientes, la calidad, las estrategias a tiempo o cualquier otro elemento, pero sin una identificación del efecto que tienen sobre los rendimientos financieros de la empresa, tienen un valor limitado. Los indicadores posteriormente clásicos, normalmente se encuentran en la perspectiva financiera. (Niven, 2003)

El Cuadro de Mando Integral como sistema para medir

El cuadro de mando integral permite que una empresa traduzca su visión y estrategias proporcionando un nuevo marco, uno que cuenta la historia de la estrategia de la empresa a través de los objetivos y las medidas de su elección.

En lugar de basarse en mecanismos de control financiero que aportan poca cosa como guía de las decisiones a largo plazo que toman los empleados, el cuadro de mando usa las medidas como un nuevo lenguaje que describe los elementos clave para el cumplimiento de la estrategia. Medir es fundamental para cumplir la estrategia. En su libro *Making Strategy Work*, Timothy Galpin habla de “metas y objetivos mensurables” como uno de los factores

clave para hacer que una estrategia funcione. El cuadro de mando mantiene las medidas financieras, pero las complementa con otras tres perspectivas: la del cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. (Niven, 2003)

Importancia del cuadro de mando integral en la administración.

La administración surge como ciencia a principio del siglo pasado y desde su inicio está marcada por una gran preocupación de los administradores por el control en las empresas. Muchos han sido los criterios de los teóricos de la administración sobre lo que esta es, su objetivo y sus funciones, pero ninguna de las teorías ha pasado por alto la importancia del control empresarial, aunque los diferentes conceptos que de él han desarrollado han estado muy vinculados a las concepciones sobre las empresas y el papel de sus administradores en el momento en que han desarrollado sus teorías.

Aunque son evidentes los aportes de las corrientes administrativas al control de gestión, el desarrollo de este término no ha ido aparejado al gran desarrollo que ha tenido en las últimas décadas la ciencia administrativa, siendo así que Kaplan y Johnson, (1987) plantean que “el control de gestión tradicional detuvo su desarrollo en 1925, momento en el cual todos los procedimientos contables, aún en uso ya existían: presupuestos, costos estándar, el modelo Du Pont, etc.”

A medida que se han tratado de adaptar los sistemas de control a las necesidades de los directivos y de las empresas en la actualidad, se evidencia una más preocupación por la descentralización, la participación de todos los miembros de la organización y por concebir al control como un proceso íntimamente ligado a la estrategia y a los objetivos a largo plazo. (GestioPolis, 2014)

Análisis de la Planificación del “Supermercado Estrella”.

MISIÓN

Satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes brindando calidad en la atención y el servicio.

VISIÓN

Ser la cadena de Supermercados líder en el mercado local en el año 2018, en servicio al cliente, variedad de productos, precios accesibles y proyección comunitaria.

VALORES

El Supermercado actúa con el máximo grado de ética, integridad y calidad. Esto se pone de manifiesto mediante las prácticas de negocios de las empresas, miembros y la calidad de sus servicios al cliente, el comportamiento como líderes y los valores compartidos y, en especial, por la calidad de los profesionales a quienes contratamos.

ANÁLISIS FODA

El Análisis FODA sirve para analizar la situación competitiva de una empresa, su función es detectar las relaciones entre variables más importantes para diseñar estrategias adecuadas sobre el análisis del ambiente interno y externo.

El supermercado necesita analizar sus puntos fuertes y débiles.

Fortalezas

- Mercancías de calidad
- Conocimiento de los productos de consumo
- Capital disponible
- Edificio adecuado

Oportunidades

- Nuevos productos
- Nuevos mercados

- Acceso a créditos por cooperativas financieras
- Existencia de implementación indicadores de gestión
- Tecnología avanzada

Debilidades

- Falta de planificación
- Falta de un sistema de control de ventas
- Falta de publicidad
- Falta de capacitación y motivación al personal de proceso

Amenazas

- Supermercados dedicados a la mismas actividades
- Aumento de precio a los productos
- Inestabilidad de clientes

ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO (ENTORNO)	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Nuevos productos 2. Nuevos mercados 3. Acceso a créditos por cooperativas financieras 4. Existencia de implementación indicadores de gestión 5. Tecnología avanzada	1. Supermercados dedicados a las mismas actividades 2. Aumento de precios a los productos 3. Inestabilidad de clientes
	ESTRATEGÍAS OFENSIVAS	ESTRATEGÍAS DEFENSIVAS
FORTALEZAS 1. Mercancías de calidad 2. Conocimiento de los productos de consumo 3. Capital disponible 4. Edificio adecuado	1. Expansión de nueva mercadería (F3-F4-O1-O3) 2. Explorar nuevos mercados dando a conocer los productos de calidad (F3-O2) 3. Mantener un inventario adecuado para la demanda (F3-O1) 4. Implementar indicadores de gestión (F3-O4) 5. Adquirir de tecnología actualizada (F3-O5)	1. Innovar productos (F1-A1) 2. Buscar nuevos proveedores con facilidad de descuentos y crédito (F3-A2) 3. Realizar promociones para retener clientes (F3-A3)
DEBILIDADES 1. Falta de planificación 2. Falta de un sistema de control de ventas 3. Falta de publicidad 4. Falta de capacitación y motivación al personal del proceso	ESTRATEGÍAS ADAPTIVAS 1. Implementar un sistema de control de ventas (D1-D2-O4) 2. Realizar publicidad. (D3-O2-O3) 3. Diseñar sueldos e incentivos satisfactorios (D4)	ESTRATEGÍAS DE SUPERVIVENCIA 1. Realizar una planificación de compras (D1-A2) 2. Mejorar la atención del cliente mediante seminarios de capacitación del personal (D4-A3) 3. Planificar y controlar ventas (D1-D2—A1)

Objetivos estratégicos

Financieros

- 1:** Incrementar las ventas mediante la expansión de líneas de mercadería para fortalecer la existencia del Supermercado Estrella.
- 2:** Optimizar gastos realizando una planificación para mejorar el proceso de comercialización reduciendo desperdicios para generar a futuro una mayor utilidad.

Clientes

- 3:** Responder a las necesidades de los clientes mejorando la presentación de servicio con capacitaciones al personal del departamento de ventas para retener a los usuarios o consumidores y obtener ventas satisfactorias.
- 4:** Incrementar el nivel de fidelización del cliente o los usuarios brindando productos de consumo de excelente calidad para satisfacer las necesidades y permanecer creciendo en el mercado.

Procesos

- 5:** Mantener un sistema contable adquiriendo la tecnología actualizada como son los Equipos de Cómputo para la compatibilidad eficaz para mejorar la agilidad de la facturación de los clientes.
- 6:** Hacer la publicación del Supermercado buscando el medio de comunicación apropiado para dar a conocer las actividades y misión a mercados no explorados y a toda la comunidad.

Aprendizaje y crecimiento

- 8:** Incentivar a los empleados del Supermercados planteando sueldos satisfactorios para que desempeñen de manera eficaz en las actividades y las funciones para cumplir las metas del Gerente.

9: Promover el trabajo en equipo y crear un ambiente laboral adecuado capacitando a todos los empleados del Supermercado con cursos o seminarios para mejorar las relaciones intrapersonales y cumplir los objetivos del departamento de ventas.

A continuación se procede a explicar cada uno de los objetivos específicos

Financieros

1. Incrementar en un 10% las ventas mediante la expansión de líneas de mercadería en el año 2014 en relación al año anterior con un presupuesto de 20.500,00 USD
2. Disminuir en un 5% los gastos operativos realizando una planificación eficiente de compras en el año 2014 en relación al año anterior con un presupuesto de 5.500,00 USD

Clientes

3. Disminuir en un 50% los reclamos de los clientes mejorando la presentación de servicio en el año 2014 en relación al año anterior.
4. Aumentar en un 30% los usuarios registrados en base de datos, brindando productos de consumo de excelente calidad en el año 2014, en relación con el año anterior.

Procesos internos

5. Realizar un total de 300 publicidades por radio para dar a conocer las actividades y misión del Supermercado a toda la comunidad en el año 2014, con un presupuesto de 950,00 USD.
6. Renovar un 40% el equipo de cómputo en el año 2014 para mejorar la agilidad de la facturación de los clientes con el sistema contable, con un presupuesto de 4.500,00 USD.

Aprendizaje y crecimiento

7. Incrementar en un 8% el sueldo para el personal del proceso de compras y ventas en el año 2014, en relación con el año anterior con un presupuesto de 780,00 USD.

8. Capacitar a los 5 trabajadores del proceso de ventas y compras de la empresa con cursos o seminarios para mejorar las relaciones interpersonales en el año 2014, con un presupuesto de 200,00 USD.

INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA

Financieros

1. Porcentaje de ventas incrementadas en el Supermercado Estrella mediante la expansión de líneas de mercadería en el año 2014 con un presupuesto de 20.500,00 USD.
1. Cantidad de dólares invertidos en el incremento de ventas en el Supermercado Estrella mediante la expansión de líneas de mercadería en el año 2014.
2. Porcentaje de gastos disminuidos en el Supermercado Estrella realizando una planificación eficiente de compras en el año 2014 con un presupuesto de 5.500,00 USD.
2. Cantidad de dólares utilizados en la disminución de gastos en el Supermercado Estrella realizando una planificación eficiente a las compras en el año 2014.

Clientes

3. Porcentaje de reclamos de los clientes disminuidos en el Supermercado Estrella para mejorar la prestación de servicios en el año 2014.
4. Porcentaje de usuarios aumentados en el registro de base de datos del Supermercado Estrella por brindar productos de consumo de excelente calidad en el año 2014.

Procesos internos

5. Cantidad de publicidades realizadas por radio para dar a conocer la misión del Supermercados Estrella en el año 2014 con un presupuesto de 950,00 USD.
5. Cantidad de dólares invertidos en publicidad por radio en el Supermercado Estrella en el año 2014.

6. Porcentaje de Equipos de Cómputo renovadas en el Supermercado Estrella para mejorar la agilidad de la facturación de los clientes con el sistema contable en el año 2014 con un presupuesto de 4.500,00 USD.

6. Cantidad de dólares invertidos en la renovación de Equipos de Computación del Supermercado para mejorar la agilidad de la facturación de los clientes en el año 2014.

Aprendizaje y crecimiento

7. Porcentaje de sueldo incrementado para el personal del proceso de compras y ventas en el año 2014 con un presupuesto 780,00 USD.

7. Cantidad de dólares invertidos en el incremento de sueldo para el personal del proceso de compras y ventas en el año 2014.

8. Cantidad de personal capacitado del proceso de venta y compra con seminarios para mejorar las relaciones interpersonales en el año 2014 con un presupuesto 200,00 USD.

8. Cantidad de dólares invertidos en la capacitación del personal del departamento de compra y venta en el año 2014.

CONCLUSIONES

A pesar de la importancia del sector comercial en el Ecuador, existe poca aplicación de modelos de gestión al sector. En este estudio se implementan los indicadores de gestión adaptados en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para el proceso de venta del Supermercado Estrella, ya que hoy en día este proceso elabora solo informes básicos como el volumen de ventas realizadas en el periodo y más no realiza un control de los mismos.

Para el desarrollo del CMI se ha seguido varios pasos, incluyendo el análisis FODA o el análisis estratégico del proceso de venta, la definición de las estrategias y el desarrollo de los objetivos operativos con sus respectivas metas, las cuales se vincula con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Por último, se construyeron trece indicadores que permiten medir el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por el Supermercado.

Con esto, la implementación de los indicadores de gestión adaptados al CMI, es una herramienta segura para conseguir que el proceso de venta de desarrolle con eficacia, eficiencia y calidad, satisfaciendo las necesidades los clientes internos y externos, y logrando obtener mejoras en el alcance de los objetivos tanto del proceso analizado como de todo el Supermercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Amado, S. (2001). *INDICADORES DE GESTIÓN Y CUADRO DE MANDO INTEGEAL*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Amo Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral <<Balanced Scorecard>>*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Beltrán Jaramillo, J. (1999). *INDICADORES DE GESTIÓN*. Bogotá: 3R Editores.
- de Gerencia.com. (2 de Agosto de 2014). *de Gerencia.com*. Obtenido de www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
- Elías, A. (10 de Agosto de 2014). *CreceNegocios*. Obtenido de CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com/proceso-de-ventas/>
- GestioPolis. (20 de Julio de 2014). *GestioPolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cmi.htm>
- Gutiérrez, M. (2004). *ADMINISTRAR PARA LA CALIDAD*. EDITORIAL LIMUSA, S.A. de C.V.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lecuona, M. L. (03 de Abril de 2013). *buenosnegocios.com*. Obtenido de buenosnegocios.com: <http://www.buenosnegocios.com/notas/321-eficacia-y-eficiencia-las-aplicas-tu-negocio>
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU IMPLANTACIÓN A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Martinez, J. M. (2007). Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora. En J. M. Martinez, *Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora* (págs. 120-121). Díaz de Santos.
- Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Olalla, E. (2013). Módulo de Planificación Estratégica. *Seminario de Graduación*. UCACUELT.
- Sinnexus. (15 de Julio de 2014). *Sinnexus Business Intelligence*. Obtenido de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx
- Subía, J. (2013). Módulo de Cuadro de Mando e Indicadores de Gestión. *Seminario de Graduación*. UCACUELT.