



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la**  
**Producción**

“Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión  
en una Empresa Distribuidora de Equipos Celulares y  
Accesorios.”

**INFORME DE PROYECTO DE GRADUACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIEROS INDUSTRIALES**

Presentado por:

Fabián Jacob Alarcón Arguello

Gustavo Adolfo Nevárez García

GUAYAQUIL-ECUADOR

Año: 2010

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos principalmente a DIOS por guiarnos por el buen camino, llenarnos de sabiduría en todo momento para así lograr cumplir nuestras metas con éxito.

A todos nuestros amigos y familiares, ya que de una forma u otra nos brindaron su apoyo incondicional.

A la Escuela Superior Politécnica Del Litoral y nuestros profesores por su entrega y dedicación al impartir sus conocimientos en nosotros.

En especial a nuestro director de tesis Ing. Cristian Arias que nos guió e incentivó en todo momento para cumplir nuestras metas.

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres y hermanos que nos dieron el apoyo necesario y su entera confianza en nosotros, siempre estando presentes en cualquier necesidad que hayamos tenido pero sobre todo por ese amor, comprensión y cariño que nunca nos faltó, aprendiendo de ellos en todo momento.

A la empresa que nos dio la oportunidad de aplicar nuestros conocimientos, al permitirnos realizar este proyecto profesional desarrollando una metodología de gestión del control.

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

---

Ing. Francisco Andrade S.  
DECANO DE LA FIMCP  
PRESIDENTE

---

Ing. Cristian Arias U.  
DIRECTOR DE PROYECTO

---

Ing. Sandra Vergara G.  
VOCAL

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de este Informe de Proyecto de Graduación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

---

Fabián Jacob Alarcón Arguello

---

Gustavo Adolfo Nevárez García



## RESUMEN

Las Empresas de distribución de equipos celulares y accesorios en la actualidad están inmersas en un mercado altamente copado, mediante el presente proyecto se diseñó e implementó un sistema de control de gestión. La empresa no poseía un adecuado manejo del inventario lo cual generaba problemas a nivel de stock ocasionando pérdidas en ventas, dando como resultado una insatisfacción en sus clientes, lo que ocasionó que estos dejen de consumir (o demandar) los productos que distribuye. No poseía estrategias de desarrollo en ventas para poder abarcar el mercado.

El objetivo del sistema de control de gestión es lograr desplegar la estrategia de crecimiento en la organización, además de un control efectivo en las operaciones.

Se realizó un diagnóstico situacional de la organización para conocer su funcionamiento, analizando los recursos administrativos, humanos y demás procesos involucrados dentro de la misma. Se procedió a clasificar los clientes más importantes para la empresa y se determinó la línea de productos con mayor volumen de ventas. El sistema de control de gestión está enfocado en aquellos productos que generen mayor rentabilidad a la empresa.

Se mantuvo la comunicación con los clientes para determinar su grado de satisfacción con el producto y tener una retroalimentación que permitió determinar posibles mejoras a los procesos de distribución. Se recopilaron datos estadísticos e históricos con respecto a las rutas de distribución y las ventas para determinar las zonas futuras con tendencia de crecimiento en lo que concierne a la demanda. En el aspecto de inventarios se determinó un stock adecuado para los diferentes ítems que maneja la empresa.

Luego de analizar toda la información se procedió a diseñar el sistema estableciendo una planificación estratégica y los indicadores necesarios para controlar la gestión, en base a esto se implementó el sistema de acuerdo al alcance establecido, y se analizaron los resultados obtenidos.

Con la implementación del sistema de control de gestión se logró organizar la interacción de los procesos de distribución y ventas. La alta dirección puede mejorar el desarrollo de la organización para realizar la mejora continua. Toda la implementación ayudó a tener un control en todas las áreas mediante indicadores y permitió aumentar el nivel de servicio hacia los clientes, dando un aumento en las ventas.

# ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
RESUMEN.....	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
ABREVIATURAS.....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	1

## **CAPÍTULO 1**

### **1. GENERALIDADES**

1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Objetivo General.....	4
1.3. Objetivos Específicos.....	4
1.4. Metodología del Proyecto.....	4
1.5. Estructura del Proyecto.....	5

## **CAPÍTULO 2**

### **2. FUNDAMENTO TEÓRICO**

2.1. Sistema de Control de Gestión.....	8
2.1.1. Conceptos básicos.....	9
2.2. Enfoque estratégico.....	14
2.3. Perspectivas Estratégicas.....	14
2.3.1. Objetivos Estratégicos.....	16
2.4. Alineamiento Organizacional y Mapa Estratégico.....	16
2.5. Matriz de Control.....	17
2.6. Toma de decisiones basadas en Sistemas de Control de Gestión...17	

## **CAPITULO 3**

### **3. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA**

3.1. Informe General.....	18
3.1.1. Descripción General de la empresa.....	18
3.1.2. Misión y Visión de la empresa.....	19
3.1.3. Productos.....	20
3.1.4. Estructura Organizacional.....	27
3.1.5. Análisis FODA.....	28
3.2. Análisis de la situación actual.....	28
3.2.1 Gestión Técnica.....	30

3.2.2 Gestión Administrativa.....	30
3.2.3 Gestión de Talento Humano.....	31
3.3. Descripción de principales procesos críticos de la empresa .....	31
3.4. Descripción de los principales problemas encontrados.....	40

## **CAPÍTULO 4**

### **4. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

4.1. Determinar la Planificación Estratégica.....	58
4.2. Determinar indicadores de control del sistema de gestión.....	62
4.3. Diseño del sistema de control de gestión.....	65

## **CAPÍTULO 5**

### **5. IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

5.1. Implementación.....	102
5.1.1. Objetivos.....	102
5.1.2. Alcance.....	103
5.1.3. Auditoria.....	103
5.2. Análisis de resultados.....	108
5.2.1. Análisis de resultados obtenidos.....	108

## **CAPÍTULO 6**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1. Conclusiones.....	109
6.2. Recomendaciones.....	110

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **ANEXOS**

## **ABREVIATURAS**

BSC	Balanced Score Card
FODA	Fortalezas,Oportunidades,Debilidades y Amenazas
SCG	Sistema de Control de Gestión

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 2.1 Pasos de una estrategia.....	9
Figura 2.2 Descripción de Matriz Foda.....	13
Figura 3.1 Carcazas.....	20
Figura 3.2 Manos libres .....	21
Figura 3.3 Cargadores.....	21
Figura 3.4 Baterías.....	21
Figura 3.5 Estuches.....	21
Figura 3.6 Organigrama de la empresa.....	28
Figura 3.7 Análisis causa – efecto de la remuneración inadecuada.....	43
Figura 3.8 Análisis causa – efecto de las condiciones del trabajo....	44
Figura 3.9 Análisis causa – efecto de la mala selección del personal.....	45
Figura 3.10 Análisis causa – efecto del desabastecimiento del producto.....	48
Figura 3.11 Análisis causa – efecto de la mala atención del cliente.	49
Figura 3.12 Análisis causa – efecto del mal despacho del pedido...	50
Figura 3.13 Análisis causa – efecto de la no variedad de productos	51
Figura 3.14 Análisis causa – efecto de la falta de control a vendedores.....	53
Figura 3.15 Análisis causa – efecto de productos sin precio marcado.....	54
Figura 3.16 Análisis causa – efecto de fijación de precios inadecuada.....	55
Figura 3.17 Análisis causa – efecto de productos de baja rotación	56

Figura 3.18	Diagrama de proceso de despacho.....	35
Figura 3.19	Diagrama de proceso de garantía.....	39
Figura 3.20	Estropeo de mercadería.....	57
Figura 4.1	Matriz Foda de la empresa.....	59
Figura 4.2	Mapa estratégico.....	62
Figura 4.3	Ficha indicador ganancia esperada.....	65
Figura 4.4	Ficha indicador ventas pérdidas.....	66
Figura 4.5	Ficha indicador clientes nuevos.....	67
Figura 4.6	Ficha indicador rotación del personal.....	68
Figura 4.7	Ficha indicador desempeño laboral.....	69
Figura 4.8	Ficha indicador de reclamos de despacho del pedido...	70
Figura 4.9	Formato de ventas perdidas.....	77
Figura 4.10	Formato de clientes nuevos.....	80
Figura 4.11	Formato de desempeño laboral.....	85
Figura 4.12	Formato de reclamos del cliente.....	88
Figura 4.13	Ciclo de Deming.....	95
Figura 4.14	Formato de reuniones de seguimiento.....	97
Figura 4.15	Formato de análisis de resultados óptimos.....	99
Figura 4.16	Formato de análisis de resultados inaceptables.....	100
Figura 5.1	Procedimiento para la realización de auditorías.....	104
Figura 5.2	Procedimiento para la realización de auditorías en indicadores.....	105
Figura 5.3	Formato para la realización de auditorías.....	106
Figura 5.4	Formato para la realizar auditorías en indicadores.....	107

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Nómina de empleados.....	29
Tabla 2.	Detalle de problemas encontrados en la empresa....	40
Tabla 3.	Tabla de objetivos estratégicos.....	61
Tabla 4.	Tabla de indicadores.....	64
Tabla 5.	Tablero de control de macro objetivos organizacionales.....	71
Tabla 6.	Tablero de control de micro objetivos organizacionales..	72
Tabla 7.	Matriz de iniciativas estratégicas.....	90
Tabla 8.	Matriz de alternativas seleccionadas como prioritarias...	91
Tabla 9.	Matriz de iniciativas de valor agregado.....	92
Tabla 10.	Matriz de iniciativa de capacitación.....	93
Tabla 11.	Matriz de iniciativa de marketing.....	94
Tabla 12.	Análisis de resultados.....	108

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 3.1	Ventas mensuales.....	23
Gráfico 3.2	Ventas mensuales de cargadores.....	24
Gráfico 3.3	Ventas mensuales de baterías.....	25
Gráfico 3.4	Ventas mensuales de carcazas.....	26
Gráfico 3.5	Ventas mensuales de manos libres.....	27
Gráfico 3.6	Diagrama de Pareto- Problemas encontrados en la empresa.....	41
Gráfico 3.7	Diagrama causa –efecto de insatisfacción al cliente.....	42
Gráfico 3.8	Diagrama causa –efecto de alta rotación del personal...	47
Gráfico 3.9	Diagrama causa –efecto de ventas por menor declaradas como ventas por mayor.....	52
Gráfico 4.1	Fichero del indicador ganancia esperada.....	73
Gráfico 4.2	Fichero del indicador de ventas perdidas.....	75
Gráfico 4.3	Fichero del indicador de clientes nuevos.....	78
Gráfico 4.4	Fichero del indicador de rotación del personal.....	81
Gráfico 4.5	Fichero del indicador de desempeño del personal.....	83
Gráfico 4.6	Fichero del indicador de reclamos por despacho del pedido.....	86

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a grandes retos y desafíos para permanecer en el mercado en el que se especializan, todo esto debido a que el mercado se ha vuelto cada vez más exigente; donde los clientes exigen de la empresa productos de calidad, buenos precios, servicio al cliente personalizado, entre otros factores, que son claves para que las organizaciones sigan siendo líderes en la actividad que realizan.

Esto obliga a que las empresas realicen cambios periódicos a medida que aumenta la flexibilidad del mercado, teniendo que mejorar, si es posible, su desempeño en todas las áreas de la empresa para poder obtener mejor rentabilidad. Es por eso que el proyecto desarrollado presenta un Sistema de Control de Gestión encaminado a incrementar el desempeño en el servicio al cliente de la organización aplicando la metodología del Balanced Scorecard, el cual da soporte al sistema mediante medidas de control (indicadores) que sintetizan información necesaria y oportuna para el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, para con esto llegar a ser competitivos y exitosos en el mercado actual.

# **CAPÍTULO 1**

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1. Antecedentes**

La empresa fue creada por dos emprendedores que tuvieron la visión en el mercado de la importación y distribución de equipos celulares y accesorios, realizando la mayoría de sus operaciones de venta y distribución en la provincia de Tungurahua.

La Organización al dedicarse a la distribución de equipos celulares y accesorios, debió estar sincronizada ó a la vanguardia de acuerdo a los avances tecnológicos del mercado

de telefonía celular, debido a que las expectativas de los clientes son cambiantes.

La empresa presentaba un alto porcentaje de pérdida de clientes por la deficiente atención del personal, debido a la falta de una adecuada capacitación y falta de los incentivos necesarios para el buen desempeño a nivel de todos los procesos de la empresa.

La empresa posee dos sucursales en Ambato, en las cuales se presentó problemas de alta rotación del personal generando costos elevados al momento de la contratación y capacitación del nuevo personal. Esto es debido a que no se cuenta con un efectivo sistema de control de gestión que proporcione a la organización y a sus clientes la confianza de que se puedan entregar productos que estén a la vanguardia de acuerdo a los avances de la tecnología y que reciban el adecuado servicio que se merece el cliente.

La empresa obtiene el mayor porcentaje de ingresos de tres productos que son cargadores, carcasas y baterías.

## **1.2. Objetivo General**

Diseñar e implementar un sistema de control de gestión para mejorar el desempeño de la organización para lograr un alto nivel de satisfacción en sus clientes y controlar de manera adecuada todos los procesos de la empresa.

## **1.3. Objetivos Específicos**

- ✓ Establecer indicadores de desempeño, y realizar el seguimiento de acuerdo a la periodicidad establecida (mensual, trimestral, semanal, etc.).
- ✓ Mejorar el proceso de despacho de productos en la matriz de la distribuidora, sin que éstos sufran maltrato alguno.
- ✓ Identificar problemas potenciales que generan alta rotación del personal y pérdida de clientes, utilizando indicadores de desempeño para minimizar y controlar las pérdidas.

## **1.4. Metodología del proyecto**

Se realizaron visitas programadas para la recolección y clasificación de la información disponible de la empresa a las diferentes áreas operativas y administrativas. Se detectaron los problemas que generaban mayor costo, luego se desarrollaron

indicadores los cuales permitieron controlar y monitorear su comportamiento.

### **1.5. Estructura del Proyecto**

El proyecto ha sido dividida en los siguientes 6 capítulos:

#### **Capítulo 1: Generalidades**

Descripción breve de los antecedentes de la empresa; se definen los objetivos, la metodología y estructura del proyecto.

#### **Capítulo 2: Fundamento teórico**

Se resumen los fundamentos del sistema de control de gestión y conceptos básicos del BSC. Además, se describe el enfoque estratégico, perspectivas estratégicas, objetivos estratégicos, alineamiento organizacional, mapa estratégico, matriz de control y toma de decisiones basadas en Sistemas de Control de Gestión para el buen entendimiento del cuerpo del proyecto.

#### **Capítulo 3: Diagnóstico actual de la empresa**

En este capítulo se realiza la descripción general de la empresa, información útil para el desarrollo del proyecto.

Se realiza el análisis de la situación actual referente a gestión técnica, gestión administrativa y gestión de talento humano.

Adicionalmente, se describen los procesos críticos de la empresa y los principales problemas encontrados.

#### **Capítulo 4: Diseño del sistema de control de gestión**

En este capítulo se determina la planificación estratégica del sistema de control de gestión, la elaboración del plan estratégico y como lograr el cumplimiento diario de la estrategia se desarrolla la misión, visión, ventaja competitiva y valores filosóficos

Además, se determinan indicadores de control del sistema de gestión y se diseña el sistema de control de gestión.

#### **Capítulo 5: Implementación y Análisis de resultados del sistema de control de gestión**

En este capítulo se describen: el objetivo de la implementación del sistema de control, alcance, cronograma de implementación y auditoría, que permitirá a la organización monitorear y darle

seguimiento a los objetivos estratégicos establecidos por la empresa.

Además, se analizarán los resultados obtenidos en la implementación del sistema.

### **Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones**

En este capítulo se cierra el desarrollo del proyecto con la presentación de las conclusiones obtenidas durante el diseño e implementación del sistema de control de gestión y se plantearon recomendaciones para la mejora continua.

# CAPÍTULO 2

## 2. FUNDAMENTO TEÓRICO

### 2.1. Sistema de Control de Gestión

En la actualidad las organizaciones deben adaptarse a los cambios y exigencias que el mercado les presenta para así sobrevivir en la lucha desenfrenada de las empresas por ser líderes en la actividad en la que se especializan, para ser competitivas y rentables; esta adaptación se refiere a que todos los miembros de la organización iniciando desde el nivel jerárquico más alto de la empresa hasta todos los colaboradores que aportan para el buen funcionamiento de la misma, estén alineados hacia un mismo objetivo para el cumplimiento de metas establecidas.

Todo esto es posible mediante un sistema de control que ayude a la empresa a darse cuenta en qué está fallando, cuáles son sus principales problemas, analizarlos y poder darle seguimiento para así obtener mayor rentabilidad.

### 2.1.1. Conceptos Básicos

#### Definición del Balanced Scorecard

Es un sistema de control de gestión que traduce la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí que permite: desarrollar, comunicar e implementar una estrategia posibilitando la obtención de resultados a corto y mediano plazo que incluye variables financieras y no financieras para realizar una medición del desempeño y evolución del negocio.



Figura 2.1 PASOS DE UNA ESTRATEGIA.

### **Beneficios del Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard beneficia en gran medida a la administración de la empresa ya que permite, luego de haber implementado la metodología, visualizar, monitorear y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre los principales beneficios se pueden considerar los siguientes:

1. Los empleados conocerán la estrategia a seguir por parte de la organización y serán parte del cambio.
2. Aumentar la satisfacción de los clientes.
3. Se conocerán los perfiles necesarios del personal clave y los mecanismos de apoyo para elevar sus competencias.
4. Generan indicadores de control efectivo.
5. Es una potente herramienta para evaluar el desempeño del personal ya que está basada en indicadores de gestión.
6. Permite hacer un seguimiento y control de los planes.
7. Hace de la estrategia un proceso continuo.
8. Moviliza el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

9. Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
10. Representa una herramienta de comunicación, motivación e incentivo.

**Misión.-** La misión es la declaración de la razón de ser de la organización. Es una definición de la empresa que va más allá de obtener utilidades para los accionistas.

**Visión.-** Refleja lo que la empresa desea ser en el futuro en un plazo de tiempo definido (3 a 5 años por lo general).

**Valores.-** Los valores de una empresa son aquellos por los cuales se rigen sus normas de conducta que deben ser cumplidas por todo el personal en general.

**Temas estratégicos.-** Los temas estratégicos representan los componentes claves que formarán la estrategia, segmentando la estrategia en varias perspectivas generales. En conjunto con la Misión, Visión

y Valores formarán parte del plan estratégico organizacional.

**Indicadores Positivos:** Son aquellos en los cuales un aumento en tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada del objetivo estratégico deseado.

**Indicador Negativo:** Son aquellos en los cuales una disminución de tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada.

**Iniciativas.-** Son proyectos o programas claves de acción que se ejecutan para poder alcanzar los objetivos estratégicos planeados. Para la ejecución de las iniciativas es necesario priorizar y que tengan una alta relación costo-beneficio.

**Liderazgo estratégico.-** El liderazgo estratégico consiste en la capacidad de articular una visión estratégica de la compañía y la habilidad de motivar a los demás a participar en esa visión.

**Matriz FODA.-** Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

MATRIZ FODA	
FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

**Figura 2.2 DESCRIPCIÓN DE MATRIZ FODA**

El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta de ajuste que la organización realiza al alinear sus recursos y capacidades internas con las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos.

**Ventaja Competitiva.-** Es una variable estratégica de una empresa, producto o servicio, que la hace diferente y relevante de sus competidores.

## 2.2. Enfoque Estratégico

Es la manera en la cual se implantan las estrategias seleccionadas dentro de las diferentes áreas de la organización, dando como resultado que las áreas de la organización apunten o se perfilen a los objetivos estratégicos de la empresa.

## 2.3. Perspectivas Estratégicas

El Balanced Scorecard utiliza 4 perspectivas principales que se adaptan a la gran mayoría de empresas.

**Perspectiva Financiera.-** Esta perspectiva proporciona la máxima definición del éxito de una empresa. Está orientada a maximizar el valor para los accionistas, está enfocada en el crecimiento y rentabilidad del negocio principalmente en el valor agregado económico.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas deberá formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto que culmina en la mejora del desempeño financiero.

**Perspectiva de los Clientes.-** Se centra en satisfacer al cliente, busca agregar valor en segmentos específicos de mercado, que ayudará a alcanzar los objetivos financieros.

La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual de está compitiendo. Elegir la propuesta de valor para el cliente es el elemento central de la estrategia.

**Perspectiva de los Procesos Internos.-** Busca la excelencia en los procesos internos de la cadena de valor, que es el conjunto de actividades que realiza la compañía, para satisfacer a los clientes y accionistas.

**Perspectiva del aprendizaje.-** En esta perspectiva hay que lograr formación y crecimiento en las áreas de sistemas, clima organizacional y las personas.

Determina los recursos necesarios para poder realizar los procesos sin inconvenientes y así satisfacer a los clientes y accionistas. Busca la forma en que la empresa debe aprender, innovar y crecer.

Las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y de procesos internos son conocidas como facilitadores y las perspectivas financieras y de clientes son conocidas como resultados.

### **2.3.1. Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos definen qué se va a hacer para lograr la misión, visión, a mediano y largo plazo. Deben ser pocos, desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

## **2.4. Alineamiento Organizacional y Mapa Estratégico**

**Alineamiento organizacional.-** El alineamiento organizacional se refiere a que se debe vincular a las diversas unidades y departamentos la estrategia de la organización, las personas hacen y se involucran únicamente en aquello que creen que es correcto. Es por esta razón que todas las personas que conforman la organización deben estar debidamente alineadas en el logro de metas comunes.

**Mapa estratégico.-** Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización. Esta representación gráfica expone los objetivos estratégicos, para

cada una de las cuatro perspectivas y los relaciona estableciendo una relación de causa-efecto.

## **2.5. Matriz de Control**

Es una herramienta estratégica, la cual permite tener una fácil visualización de la conducta de los indicadores y como las estrategias implantadas inciden en estos.

## **2.6. Toma de decisiones basadas en Sistemas de Control de Gestión**

Son los medios correctivos que se van a implementar, basados en el análisis situacional de la organización. Una vez recolectada la información proporcionada por la empresa y los proyectos o iniciativas relacionados a los indicadores de gestión que se van a implementar, se puede conocer el avance y control de los mismos para el logro de los objetivos estratégicos propuestos.

# **CAPÍTULO 3**

## **3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **3.1. Información General**

La empresa se dedica a la importación y distribución de accesorios y equipos de celulares, realiza todas sus ventas en la ciudad de Ambato pero todas sus operaciones son realizadas desde la ciudad de Guayaquil.

#### **3.1.1. Descripción General de la Empresa**

La Empresa nació por la necesidad de abastecer al mercado con productos novedosos en la línea de Telefonía celular y accesorios, brindando consigo un excelente servicio al cliente.

La Empresa inició sus operaciones en el año 2007 con la importación y distribución de celulares y accesorios, ofreciendo una gama de productos a elegir, de muy buena calidad y con precios altamente competitivos.

La matriz de la Distribuidora en la actualidad está situada en Guayaquil, en la cual se encuentran el Gerente Comercial y el Gerente Financiero quienes se encargan de administrar la matriz; en ésta también labora el asistente de operaciones el cual es el encargado de realizar los despachos y atender al cliente. La forma de controlar las sucursales en Ambato desde la matriz es mediante un circuito cerrado de televisión.

### **3.1.2. Misión y Visión de la Empresa**

#### **MISIÓN**

*“Somos una empresa importadora y distribuidora de celulares y accesorios, que tiene como cliente al usuario intermediario, cuya misión principal es ofrecer el mejor servicio del mercado.*

*Ayudamos a nuestros clientes a alcanzar eficiencia y competitividad, al poner a su disposición los productos*

*que necesita, dentro de un marco de calidad y transparencia en nuestra labor.”*

### **VISIÓN**

*“Ser una Empresa Integra, líder en el mercado de Telefonía Celular, con Cobertura Nacional y orgullosa de aportar en el crecimiento de nuestros clientes.*

*La actividad que desarrolla la empresa deberá tener como primordial objetivo la satisfacción del cliente, el cual a través de su preferencia compensará nuestros esfuerzos, permitiendo la generación de utilidades que representa el fin último de la empresa.”*

#### **3.1.3. Productos**

La Empresa cuenta con una gran variedad de productos, entre los principales se tiene:



**Figura 3.1. CARCASAS**



**Figura 3.2. MANOS LIBRES**



**Figura 3.3. CARGADORES**



**Figura 3.4 BATERÍAS**

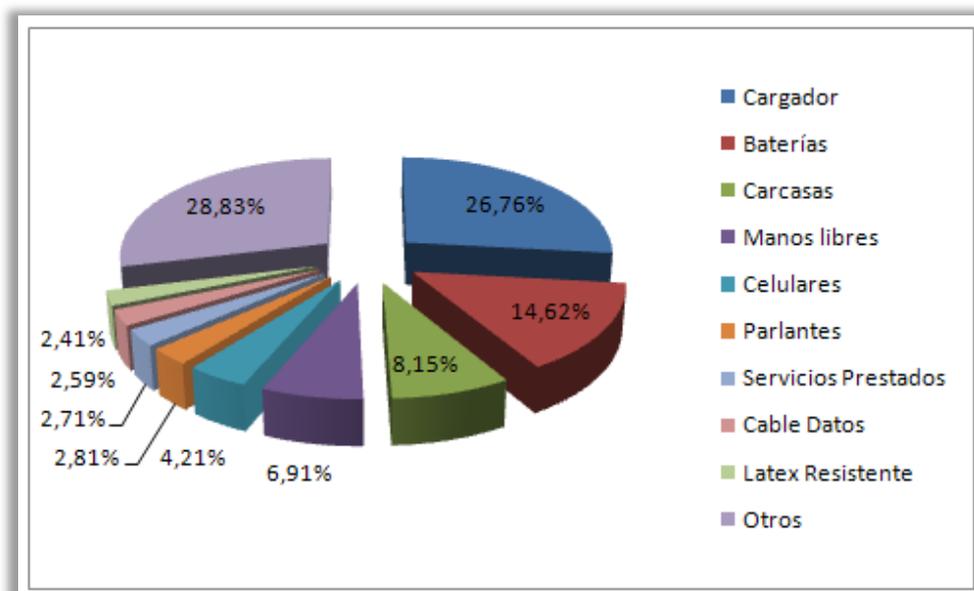
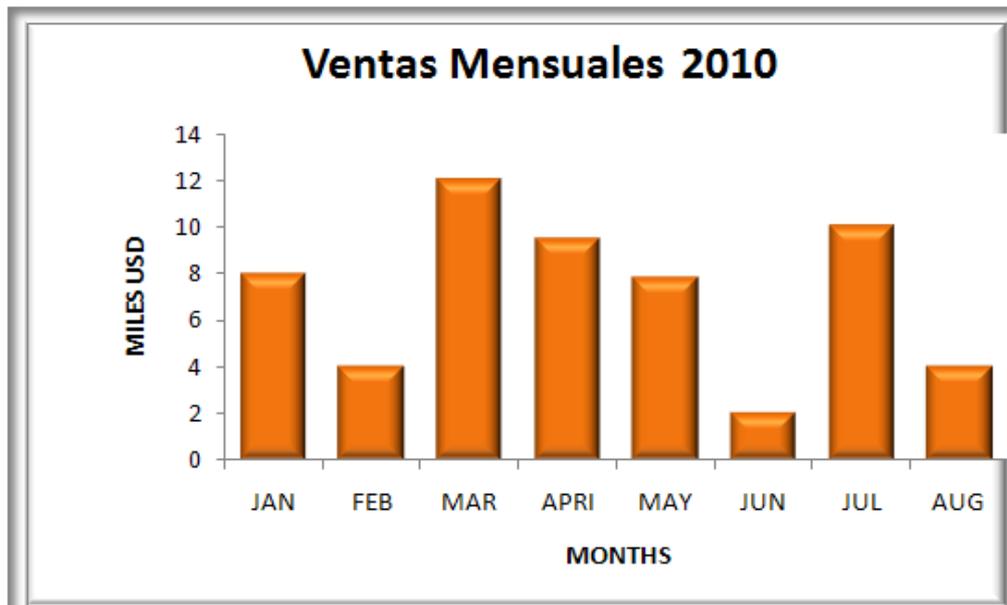


**Figura 3.5 ESTUCHES**

En la figura 3.1 se muestran los principales productos de mayor venta en la Distribuidora y los que generan mayor utilidad para la empresa, presentando variaciones en los meses del año.

La figura 3.1 evidencia cómo se comportan las ventas de los productos a partir del primero de enero al 24 de agosto del 2010. Donde se observa que en enero las ventas fueron de \$ **7.804,27** dólares, en febrero las ventas disminuyeron en \$ **4.411,00** dólares, en marzo de cada año por lo general se obtiene la mayor cantidad en ventas incrementándose a \$ **11.688,29** dólares, debido a factores tales como ingreso de estudiantes al colegio, entre otros.

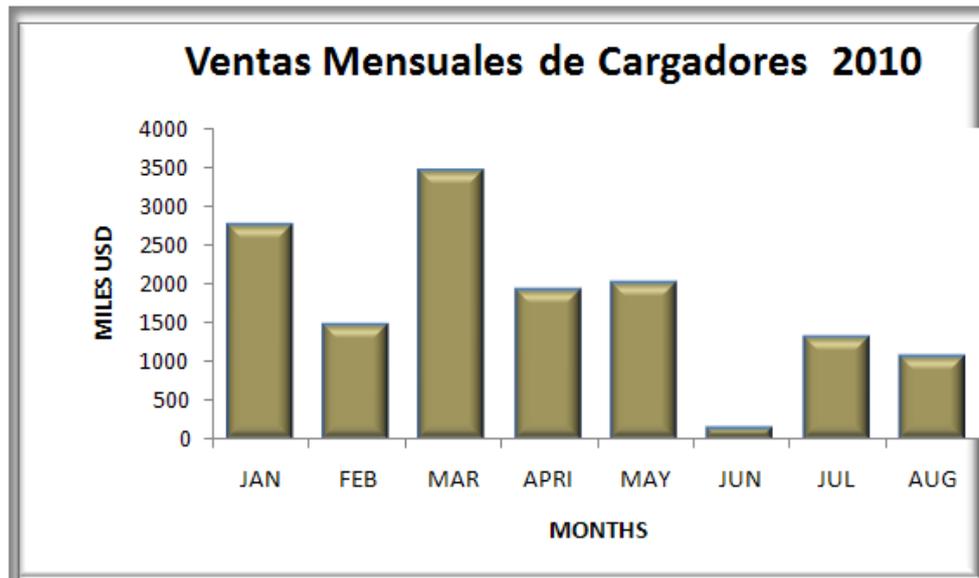
En el mes de Junio se registra el nivel más bajo en ventas de la distribuidora obteniendo ventas de tan solo \$ **2.168,45** dólares.



**Gráfico 3.1. VENTAS MENSUALES EN EL AÑO 2010**

**Fuente:** Información de la Empresa

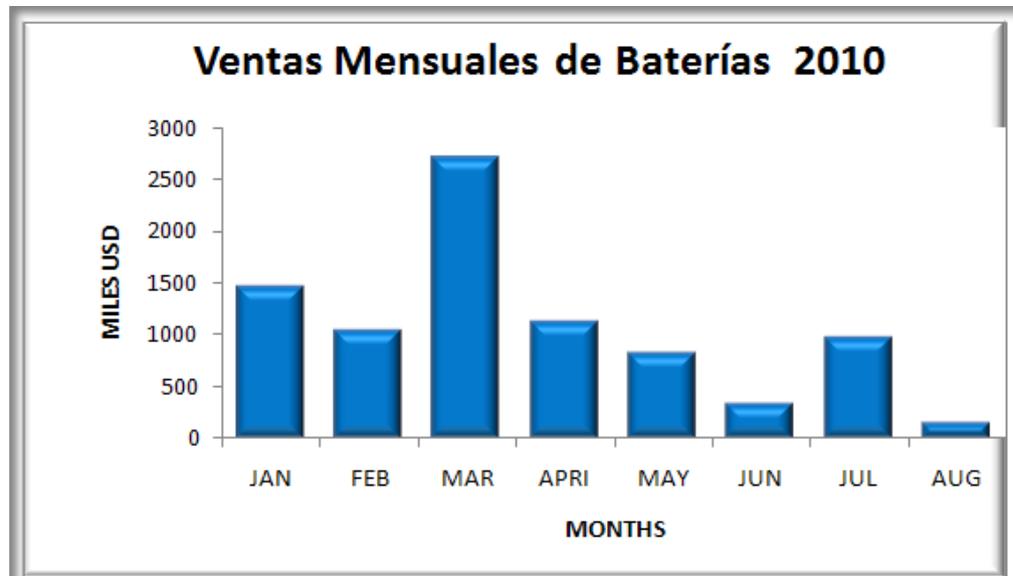
El mayor nivel de ventas es causado por los cargadores, que representan un 26.76% del total de las ventas; generando ingresos de \$3,500 aproximadamente, al mes.



**Gráfico 3.2. VENTAS MENSUALES DE CARGADORES EN EL AÑO 2010**

**Fuente:** Información de la Empresa

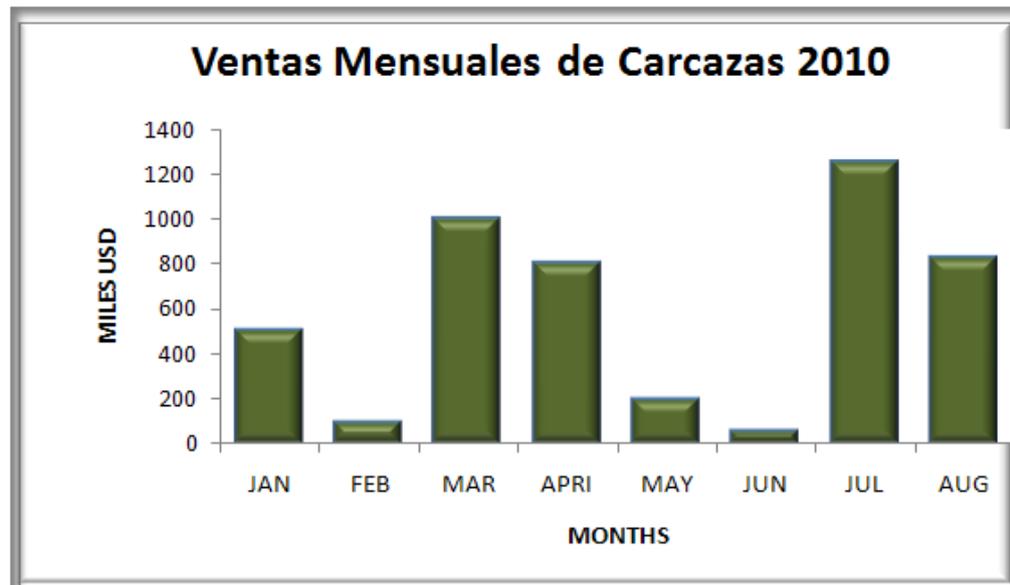
El segundo mayor ingreso para la Empresa se generan en las ventas de las baterías que representan 14.62% sobre los demás productos, lo cual se traduce en ingresos de \$ 2,800 dólares aproximadamente al mes.



**Gráfico 3.3. VENTAS MENSUALES DE BATERÍAS EN EL AÑO 2010**

**Fuente:** Información de la Empresa

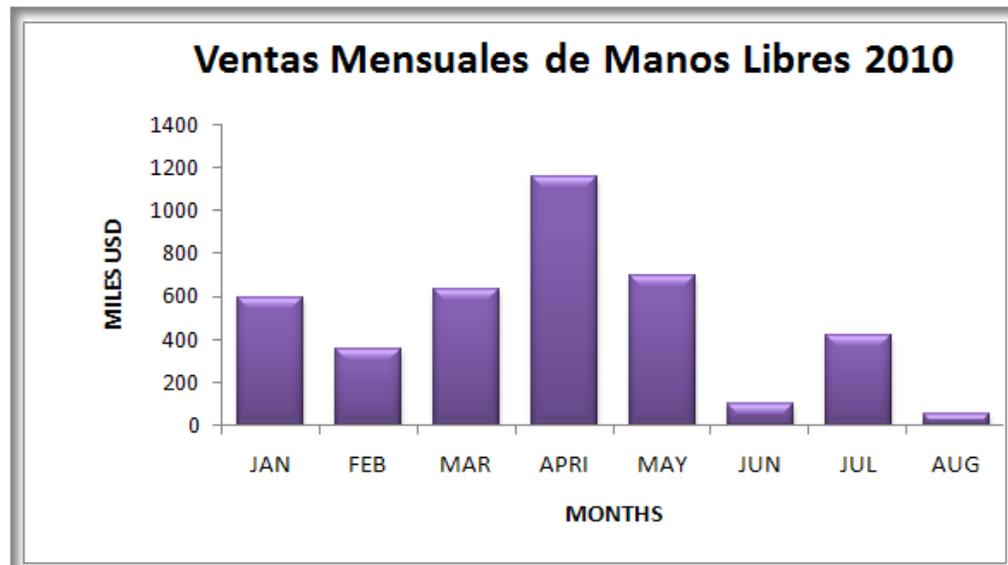
El tercer mayor ingreso para la Empresa se generan en las ventas de las carcasas obteniendo 8.15% sobre los demás productos, lo cual representa ingresos de \$ 1,300 dólares aproximadamente al mes.



**Gráfico 3.4. VENTAS MENSUALES DE CARCASAS EN EL AÑO 2010**

**Fuente:** Información de la Empresa

El cuarto mayor ingreso para la Empresa se generan en las ventas de los “manos libres” obteniendo 6.91% sobre los demás productos, lo cual representa ingresos de \$ 1,100 dólares aproximadamente al mes.



**Gráfica 3.5. Ventas Mensuales de Manos Libres en el año 2010**

**Fuente:** Información de la Empresa

#### **3.1.4. Estructura Organizacional**

La empresa está constituida por los siguientes departamentos:

- ✓ Departamento Financiero
- ✓ Departamento Comercial
- ✓ Departamento de operaciones
- ✓ Departamento contable
- ✓ Administración

**Figura 3.6. Diagrama Organizacional de la Empresa**



Fuente: Información de la Empresa.

Elaborado por: Los Autores

**Figura 3.6. DIAGRAMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**

### 3.1.5. Análisis FODA

La empresa en la actualidad no tiene desarrollado un Análisis FODA, por lo que se realizará este análisis en el siguiente capítulo.

### 3.2. Análisis de la situación actual

La Empresa está en crecimiento de demanda, por esta razón no cuenta con una estructura organizacional definida. El Gerente Financiero se encarga de manejar la matriz de la distribuidora y la sucursal de Ambato con la ayuda del Gerente Comercial en todos los aspectos ya sean de representación

legal, compras, finanzas, entre otras responsabilidades, que se deben de realizar para el control de la misma.

La Empresa no cuenta con un sistema de Control de Gestión que les permita obtener el debido control en todas sus operaciones y con ello obtener mayor rentabilidad. Posee un sistema de vigilancia por medio de cámaras tanto en la Distribuidora como en la Sucursal de Ambato.

Las ventas son realizadas directamente en la distribuidora, con la ayuda de ejecutivos de cuentas y en una extensión de la misma, en la ciudad de Ambato.

La Empresa en la actualidad cuenta con una plantilla laboral que se muestra a continuación:

**Tabla 1: NÓMINA DE EMPLEADOS.**

<b>NOMINA</b>	
Gerente Financiero	1
Gerente comercial	1
Asistente de Operaciones	1
Auxiliar Contable	1
Ejecutivo de Cartera	1
Adm. Sucursal Cell Express	1
Adm. Sucursal Expresalo	1
Asistente de Operaciones Expresalo	1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>

La jornada laboral se distribuye de la siguiente manera:

Tanto la matriz como la sucursal se rigen por el siguiente horario:

- ✓ De lunes a viernes: de 9h30 a 19h00
- ✓ Sábados de 9h30 a 17h30

### **3.2.1. Gestión Técnica**

La empresa en la actualidad no cuenta con sistemas de evaluación de riesgos en relación al almacenamiento de los equipos celulares y accesorios, actúan de manera correctiva más no de manera preventiva.

Los factores de riesgo que afectan a la empresa es que no cuentan con un plan de contingencia a la falta de energía y el sistema informático al momento de proteger la información.

### **3.2.2. Gestión Administrativa**

La empresa en la actualidad maneja un software llamado QUICKBOOKS el cual reporta todas las ventas realizadas tanto en la distribuidora como de la sucursal en Ambato. Tienen establecidos misión, visión, políticas de crédito, reglamento interno para el personal que

labora en la empresa, además tienen establecidos procedimientos para despacho de productos pero sin embargo no son considerados por el personal al momento de conformar la orden, no tienen establecidos procesos de compra de los equipos celulares y accesorios.

### **3.2.3. Gestión de Talento Humano**

La empresa no cuenta con un sistema de gestión del personal para la selección, formación, capacitación ni adiestramiento de las personas que trabajan en la empresa, debido a esto se tiene alta rotación del personal, tampoco se tienen definidos los perfiles del puesto de trabajo.

No existe una adecuada comunicación entre el personal de la empresa y los jefes directos ocasionando la falta de conocimiento de los procesos y políticas existentes.

### **3.3. Descripción de principales procesos críticos de la empresa**

La Empresa posee dos principales procesos críticos que son:

- ✓ Proceso de Despacho
- ✓ Proceso de Garantías

### **Proceso de Despacho de Pedidos**

1. En caso de ser un cliente nuevo, se lo ingresa a la base de datos de la empresa.
2. Una vez aprobado el pedido por el Gerente Financiero se lo ingresa a al sistema como Sales Order (órdenes de venta) verificando cantidades, modelos y colores tanto en el sistema como en la hoja impreso, constatando de que no se haya pasado un artículo por alto o con cualquier otro error.
3. El valor de envío será cargado al cliente en pedidos de menos de \$100 (Excepto los Clientes Gold)
4. Se procede a despachar el pedido en un cartón, basándose en lo ingresado en el sistema.
5. En caso de no haber lo solicitado por el cliente, llamarlo y comentarle acerca del inconveniente, ofreciéndole productos sustitutos (colores o modelos).
6. Siempre empezar despachando los cargadores y luego la mercadería adicional, para formar una base resistente.
7. Se verifica a breves rasgos los precios de la mercadería, los datos del cliente, y datos adicionales del pedido.

8. Se crea la factura (Create Invoice), se verifica nuevamente los datos del cliente, se asigna el tiempo de crédito de acuerdo al monto de la compra (Ver Políticas de Crédito).
9. Se imprime 4 copias de la factura, las 3 copias de Imprenta y 1 adicional en hoja bond, la hoja bond se adjunta a la valija para que el cliente verifique cantidades y modelos de la mercadería.
10. De las 3 facturas de imprenta: la copia azul queda archivada como respaldo en la matriz y las copias blancas y amarillas se las archiva durante el transcurso de la semana para ser enviadas todos los viernes a la sucursal de Ambato.
11. Se realiza la guía de remisión y sello de seguridad.
12. Una vez terminados todos los pasos anteriores se procede a cerrar la caja de cartón y a pegar los respectivos sellos de seguridad, grapando en la parte superior del cartón la guía de remisión.
13. Se entrega a la empresa encargada de realizar el recorrido, para el posterior envío al destino correspondiente.

En el Proceso de Despacho de Pedidos se pueden presentar dos casos adicionales:

**PEDIDOS NEGADOS**

En este caso, se llama al cliente y se le propone las siguientes opciones:

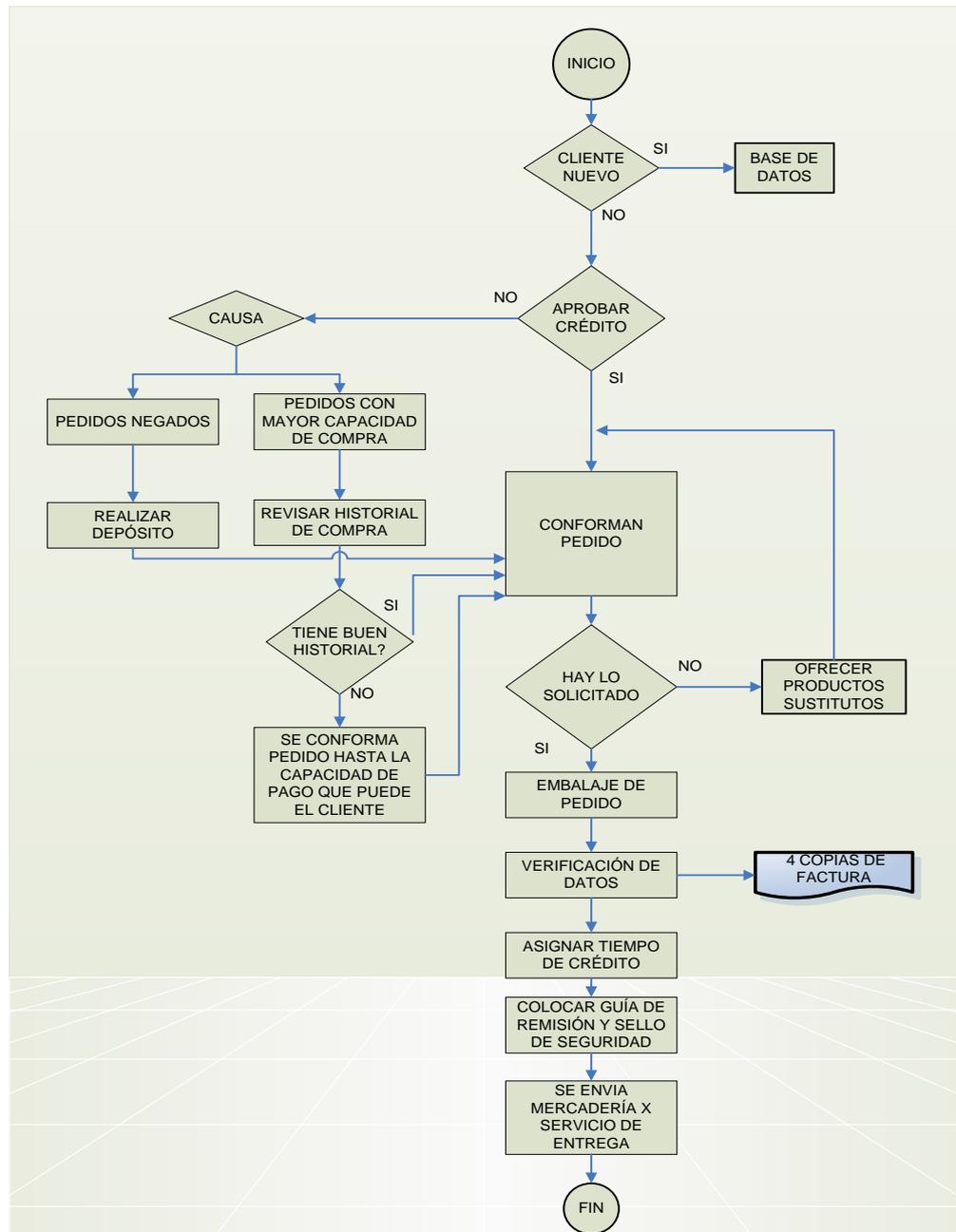
- ✓ Realizar depósito para hacer envío de pedido, previa confirmación del mismo.
- ✓ Realizar el envío de la mercadería con el vendedor, y que el cliente cancele en ese momento el total de la factura.
- ✓ Ofrecer mercadería de sucursal, ofertas para que el cliente se acerque personalmente a realizar la compra y pueda pagar en efectivo.

#### PEDIDOS DE CLIENTES CON MÁS CAPACIDAD DE COMPRA

Revisión del historial de compras del cliente, para poder saber en qué se enfocan las compras del mismo, una vez verificado este historial de compra, llamar al cliente para:

- ✓ Ofrecer nueva mercadería.
- ✓ Ofrecer mercadería en oferta.

Y por medio de esto aumentar su nivel de compra.



**Figura 3.18: DIAGRAMA PROCESO DE DESPACHO**

**Fuente:** Información de la Empresa.

**Elaborado por:** Los Autores

## Proceso de Garantías

El Proceso de Garantías se seguirá siempre y cuando se cumplan las cláusulas dispuestas a continuación:

- ✓ No se efectuarán garantías por cambio de color o modelo, sino solo por mercadería en mal estado, ya que el cliente es responsable de lo que recibe desde el momento en que firma la hoja de pedido.
- ✓ El cliente dispone de 30 días plazo, para hacer uso de su garantía, sin excepción alguna.
- ✓ Para hacer uso de la garantía, el cliente debe presentar la factura correspondiente, caso contrario no podrá hacer eso de la misma.

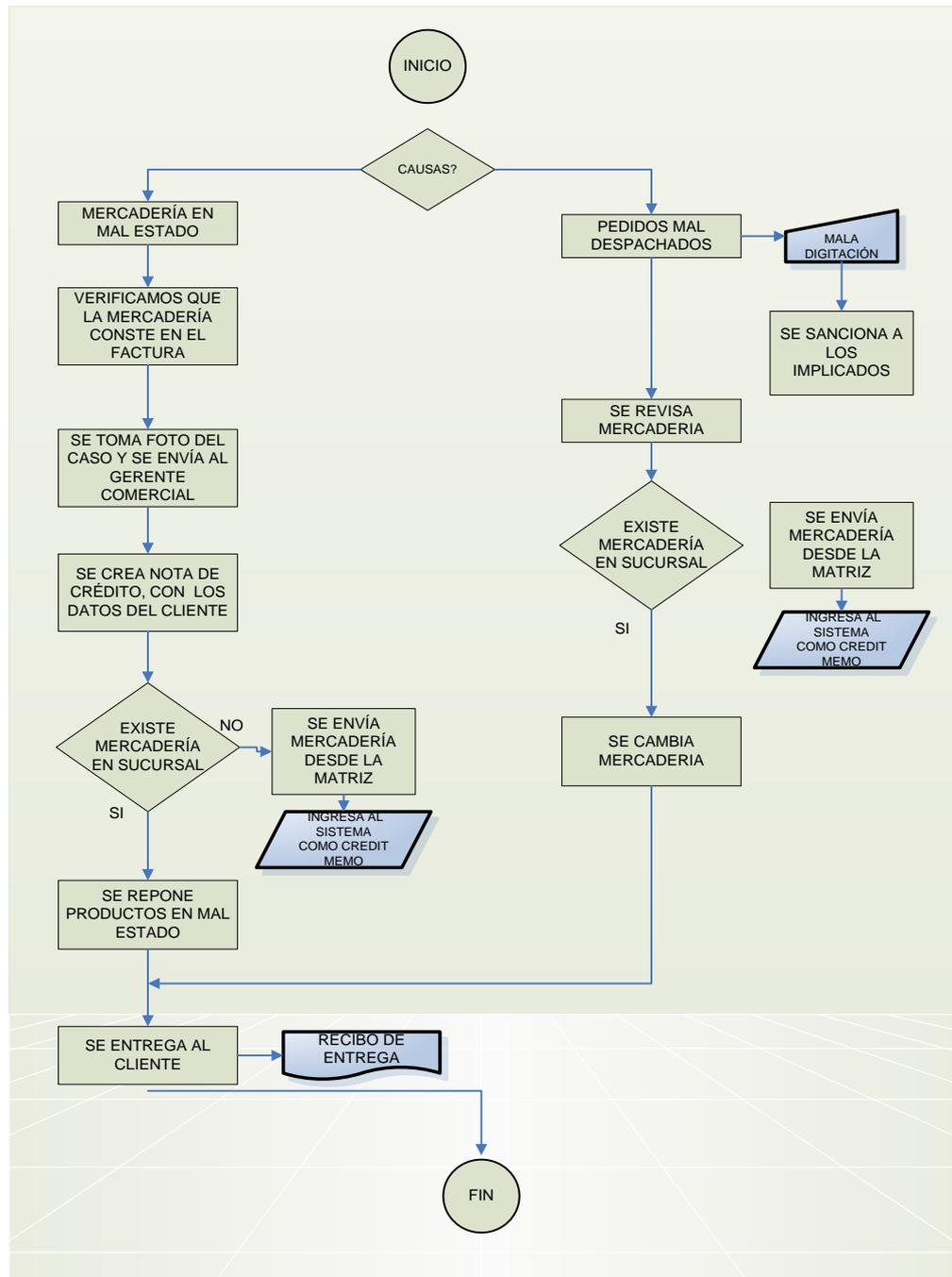
Se detalla a continuación el Proceso de Garantías:

1. Se verifica que la mercadería en mal estado conste en la factura del cliente, la cual debe tener menos de 30 días de emisión.
2. Se procede a tomar una foto de la garantía y se la envía a la Gerente Comercial, para verificar que la mercadería pertenezca a los proveedores.
3. Se completa la Nota de Crédito sin pasar por alto la siguiente información:

- Nombre del cliente completo
  - Nombre del establecimiento
  - Fecha en que se recibe la garantía.
  - Ciudad en la que se encuentra el establecimiento.
  - Número de factura correspondiente a la mercadería que se está recibiendo.
  - Cantidades, valores y nombres claros de la mercadería que se recibe.
  - Motivo por el cual se está devolviendo cada uno de los ítems.
  - Firma del ejecutivo de cuentas y del cliente.
4. De las tres copias del blog de notas de crédito, la original se queda con el cliente, y las dos copias adicionales en la sucursal.
  5. En caso de existir la mercadería a cambiarse en la sucursal de Ambato se procederá a hacer el cambio para el cliente, de lo contrario se hará el envío todos los viernes de dichas garantías a la matriz.
  6. Si se hace el cambio de la mercadería en mal estado directamente en la sucursal, se debe retirar la nota de

crédito original del cliente, haciéndole firmar el recibido en original y copias.

7. En caso de no existir en stock la mercadería en la sucursal se realiza el envío de las garantías los días viernes. La sucursal se queda con una copia de la nota de crédito y envía la adicional a la matriz.
  8. Una vez receptada la mercadería en la matriz, se procede a verificar nuevamente los motivos de devolución y cantidades recibidas. Se ingresa al sistema como Credit Memo.
  9. Al ingresar la Nota de Crédito al sistema, el cliente va a contar con un saldo a favor en caso de no tener facturas pendientes de pago o se disminuirá el valor pendiente de pago del cliente en caso de tenerlo, por tal motivo el Ejecutivo de Cuentas deberá retirar la Nota de Crédito Original, entregada al cliente cuando reciba el pago total de la deuda.
- En garantías por pedidos mal tomados o despachados se descontará \$2 por pedido al personal responsable.



**Figura 3.19: DIAGRAMA PROCESO DE GARANTÍA**

Fuente: Información de la Empresa.

Elaborado por: Los Autores

### 3.4. Descripción de los principales problemas encontrados

Para analizar los principales problemas de la Empresa se utilizan las siguientes herramientas:

- ✓ Diagrama de Pareto
- ✓ Diagrama causa efecto
- ✓ Análisis de los 5 porqués?

Lo primero es analizar los problemas de la distribuidora utilizando el diagrama de Pareto.

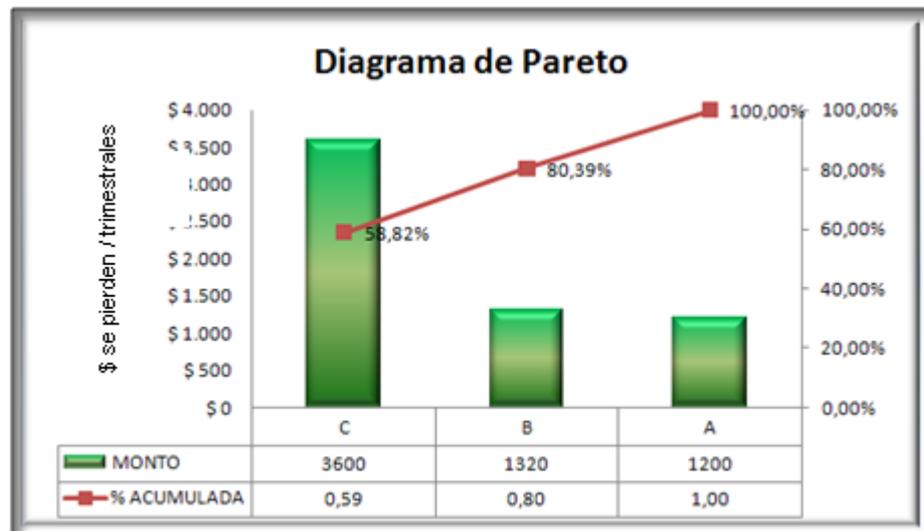
**Tabla 2.**

#### DETALLE PROBLEMAS ENCONTRADOS EN LA EMPRESA

CAUSA	DESCRIPCIÓN DE LA CAUSA	¿ QUE SE PIERDEN/TRI MESTRALES	PÈRDIDAS
<b>A</b>	ALTA ROTACIÓN DE EMPLEADOS	<b>1200</b>	DOLARES / COSTO OPORTUNIDAD
<b>B</b>	VENTAS X MENOR DECLARADA COMO VENTAS X MAYOR	<b>1320</b>	MERCADERIA PERDIDA
<b>C</b>	INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE	<b>3600</b>	VENTAS NO REALIZADAS

**Fuente:** Información de la Empresa.

**Elaborado por:** Los Autores



**Gráfica 3.6. DIAGRAMA DE PARETO-PROBLEMAS ENCONTRADOS EN LA EMPRESA**

Fuente: Información de la Empresa.

Elaborado por: Los Autores

### **Análisis Causa-Efecto**

Se realiza el análisis de causa efecto de los dos problemas que la alta gerencia considera los más relevantes para el mejor desempeño de la empresa.

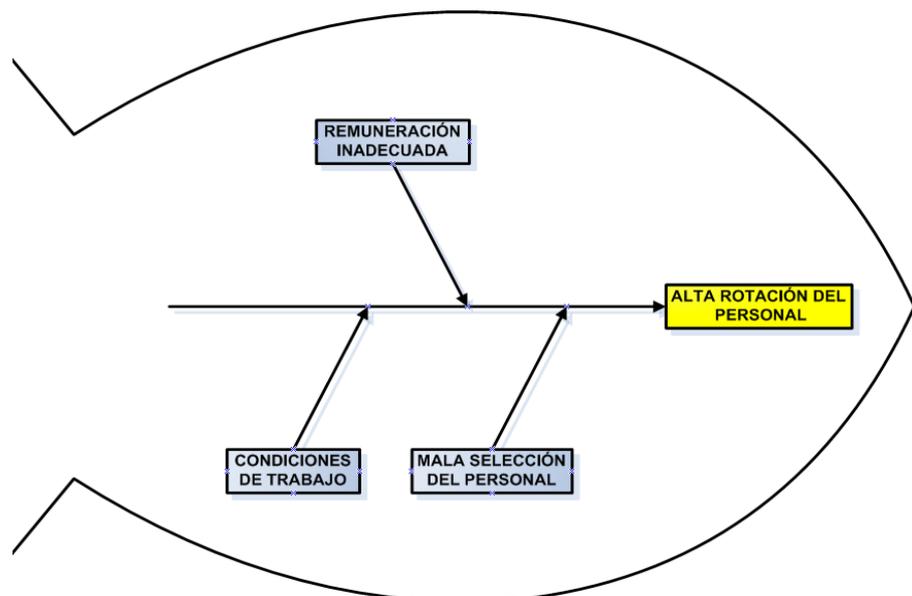
Luego de realizar el diagrama causa-efecto, se detalla la causa raíz de los dos problemas claves para la empresa.

A más de la principal causa que es la insatisfacción de los clientes, la empresa considera que la rotación del personal va en segundo lugar en los problemas que se deben tomar en

cuenta para el análisis, a pesar de que al realizar el diagrama de Pareto se observa que las ventas por menor declaradas como ventas por mayor generan mayores costos en relación a la rotación del personal.

Debido a esto se realiza el análisis de los 5 porqués para los dos problemas principales según la empresa que son la insatisfacción del cliente y la rotación del personal.

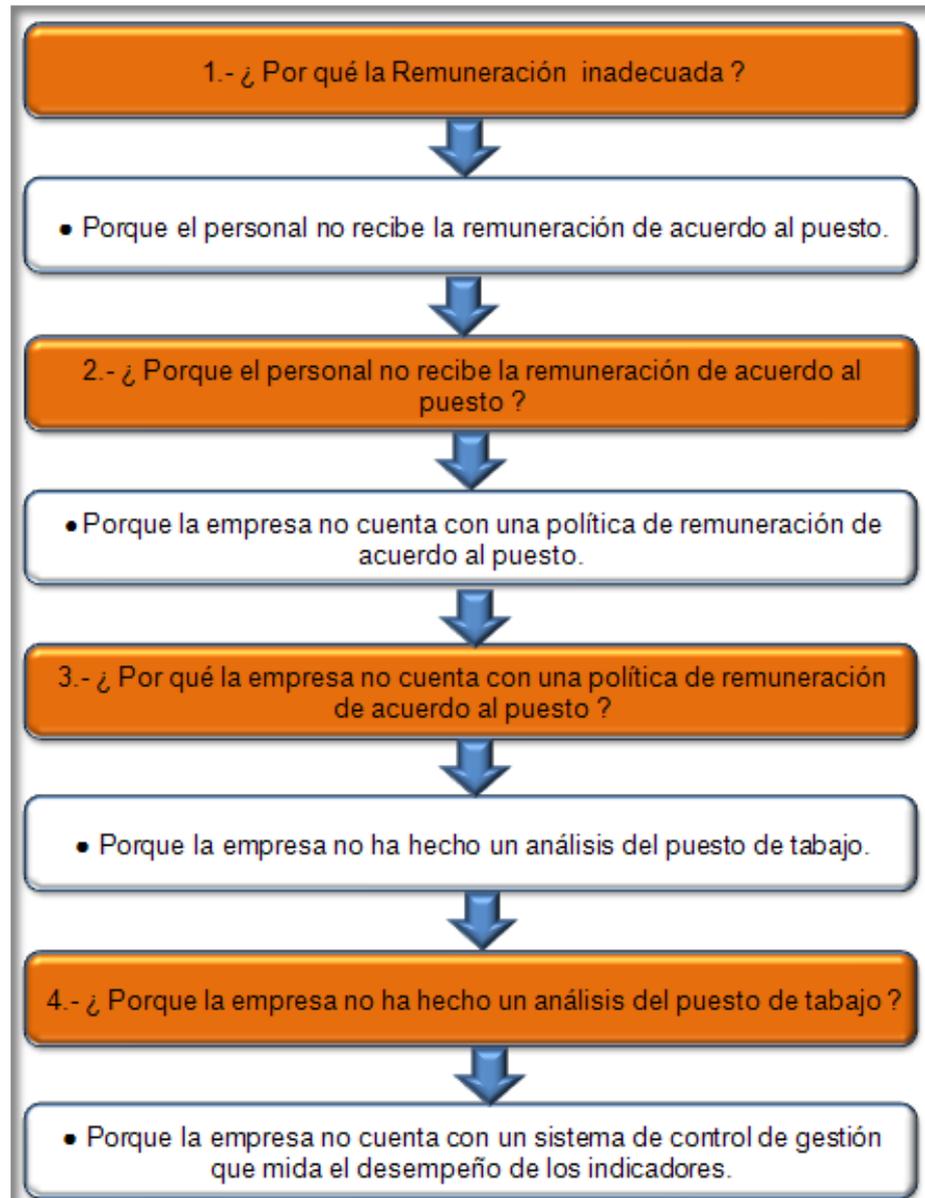
### **Análisis Alta Rotación del Personal**



**Gráfico 3.7: DIAGRAMA CAUSA EFECTO DE ALTA ROTACIÓN DEL PERSONAL.**

**Fuente:** Información de la Empresa.

### Causa 1: Remuneración Inadecuada



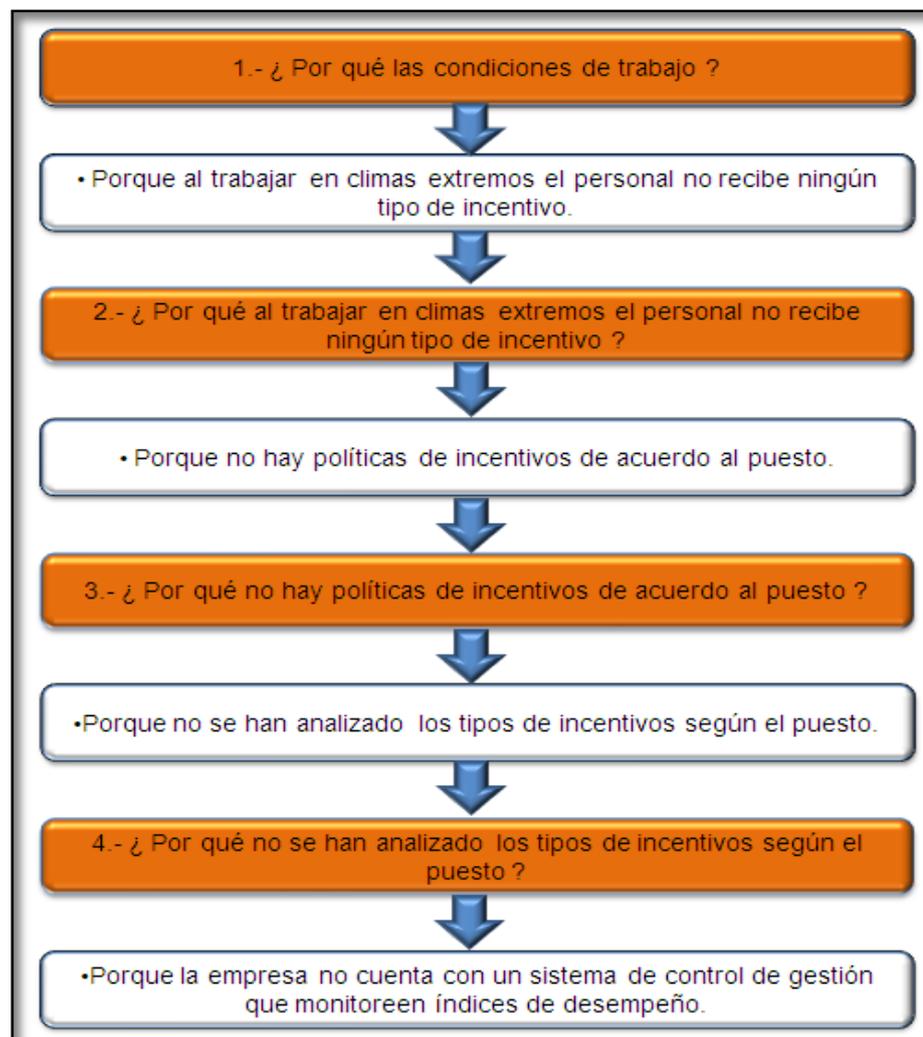
**Figura 3.7. ANÁLISIS CAUSA-EFECTO DE REMUNERACIÓN INADECUADA**

**Fuente:** Información de la Empresa.

**Elaborado por:** Los Autores

Una de las principales causas para la alta rotación del personal es la remuneración inadecuada debido a las condiciones climáticas extremas a las que están sometidas las personas que trabajan en la sucursal.

### Causa 2: Condiciones de Trabajo



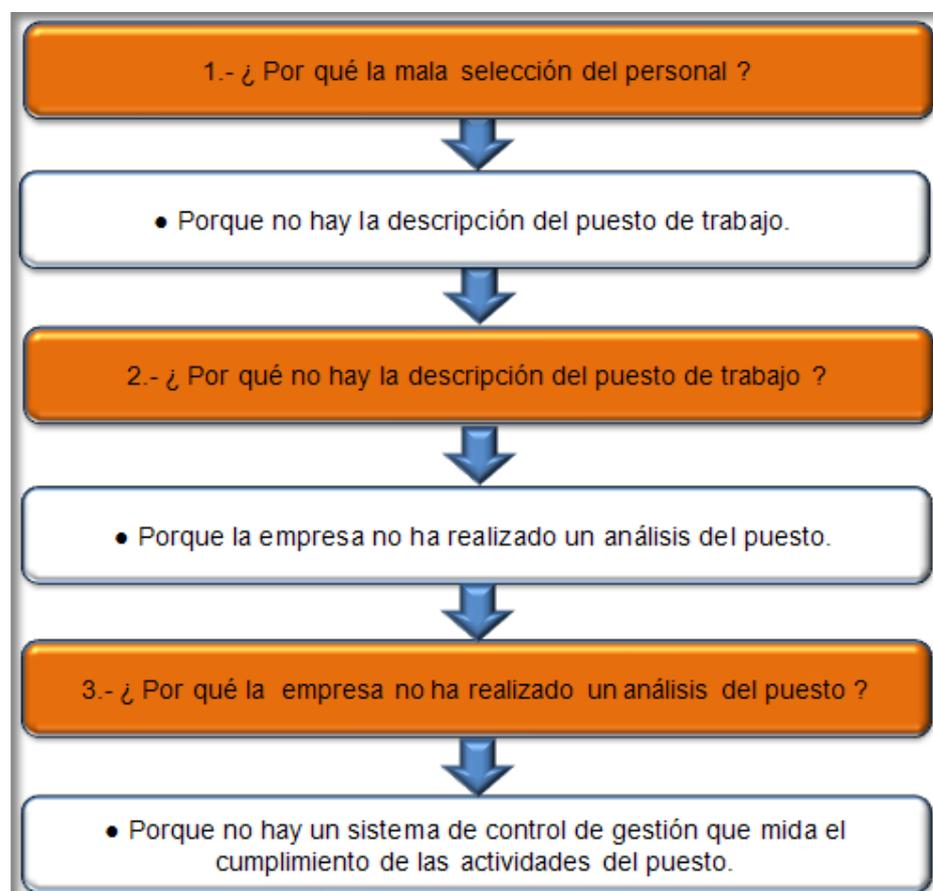
**Figura 3.8: ANÁLISIS CAUSA-EFECTO DE CONDICIONES DE TRABAJO**

**Fuente:** Información de la Empresa.

**Elaborado por:** Los Autores

Como se menciona las condiciones climáticas a las que están sometidas las personas que laboran en la sucursal de Ambato son muy extremas por lo que no permanecen mucho tiempo en los puestos de trabajo.

### Causa 3: Mala Selección del Personal



**Figura 3.9: ANÁLISIS CAUSA-EFECTO DE MALA SELECCIÓN DEL PERSONAL**

**Fuente:** Información de la Empresa.

**Elaborado por:** Los Autores

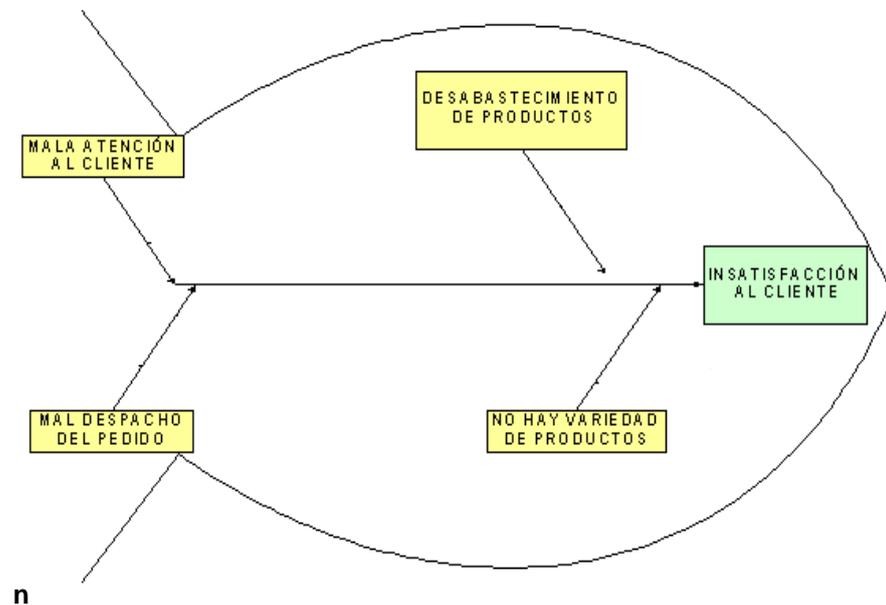
Al momento de contratar al nuevo personal no se realiza un proceso de selección adecuado, es por ese motivo que se tiene una alta rotación; lo cual genera costos para la empresa dando a notar la necesidad de un sistema de control de gestión.

No se analiza las ventas por menor declaradas como mayor debido, a que se está implementando un sistema de vigilancia mediante cámaras, teniendo así un total control sobre este problema.

Con base a la información obtenida en la metodología de los “5 por qué?” se concluye que la causa raíz es: La falta de un sistema de control de gestión.

### **Análisis Insatisfacción al Cliente**

El principal problema de la empresa es la insatisfacción del cliente, debido a que se presentan pérdidas en ventas por no tener producto en stock o por maltrato del producto al momento de conformar el pedido; entre otras causas que se apreciarán a continuación al realizar el análisis de los 5 porqués.



**Gráfico 3.8. DIAGRAMA CAUSA EFECTO DE INSATISFACCIÓN AL CLIENTE**

**Fuente:** Información de la Empresa.  
**Elaborado por:** Los Autores

### **Análisis de los 5 Por qué?**

Así como se presentó el análisis de los 5 por qué? para el problema de alta rotación del personal, para así determinar la causa raíz del problema; ahora se presenta este mismo análisis con el problema de insatisfacción al cliente y así determinar la causa raíz de este problema.

### **Causa 1: Desabastecimiento de productos**

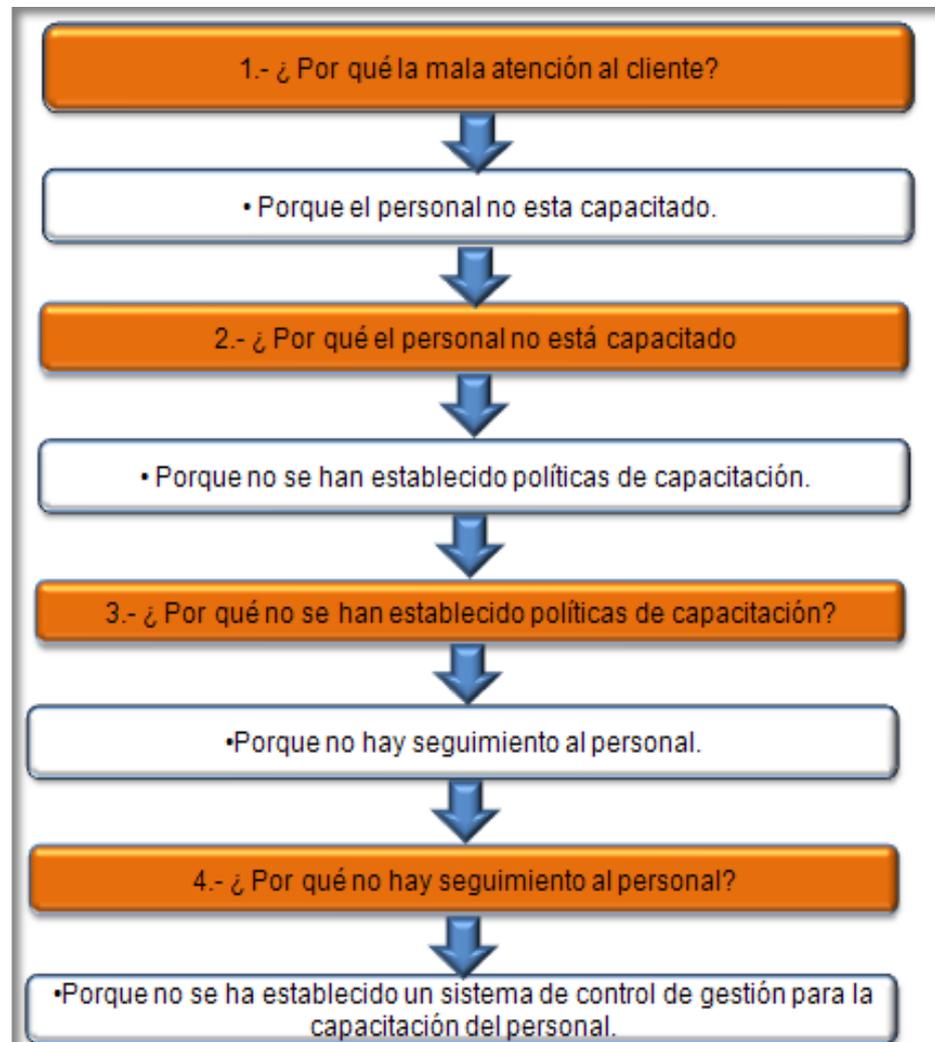


**Figura 3.10. ANÁLISIS CAUSA-EFECTO DE DESABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS**

**Fuente:** Información de la Empresa.

**Elaborado por:** Los Autores

## Causa 2: Mala atención al cliente



**Figura 3.11: ANÁLISIS CAUSA-EFECTO DE MALA ATENCIÓN AL CLIENTE**

**Fuente:** Información de la Empresa.

**Elaborado por:** Los Autores

### Causa 3: Mal despacho del pedido



**Figura 3.12: ANÁLISIS CAUSA-EFECTO DE MAL DESPACHO DEL PEDIDO**

**Fuente:** Información de la Empresa.

**Elaborado por:** Los Autores

#### Causa 4: No hay variedad de productos



**Figura 3.13: ANÁLISIS CAUSA-EFECTO DE VARIEDAD DE PRODUCTOS**

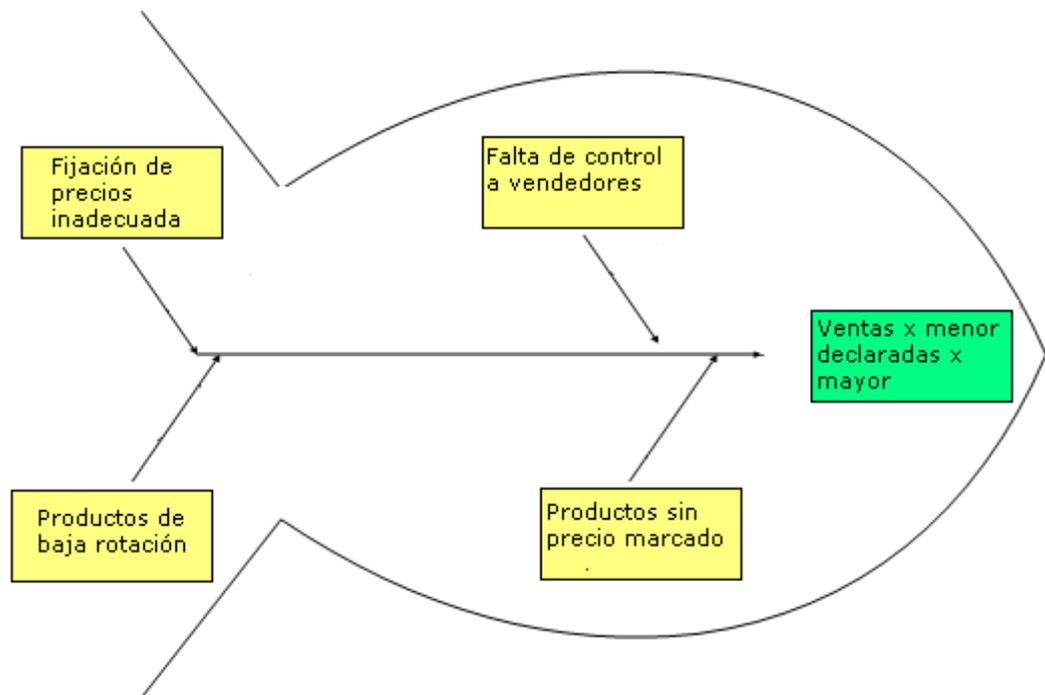
**Fuente:** Información de la Empresa.

**Elaborado por:** Los Autores

#### **Análisis Ventas por Menor declaradas como Ventas por Mayor.**

Las ventas por menor declaradas como ventas por mayor es el problema que se ubica en segundo lugar en relación a costos

que se generan en la empresa. Este problema se da debido a que, cuando se realizaba la venta de cualquier producto, los vendedores elevaban el precio y así podían obtener ganancia personales; ocasionando pérdidas a la empresa ya que se las declaraban como ventas al por mayor lo cual significaba descuentos en ventas por cantidad de producto vendido.

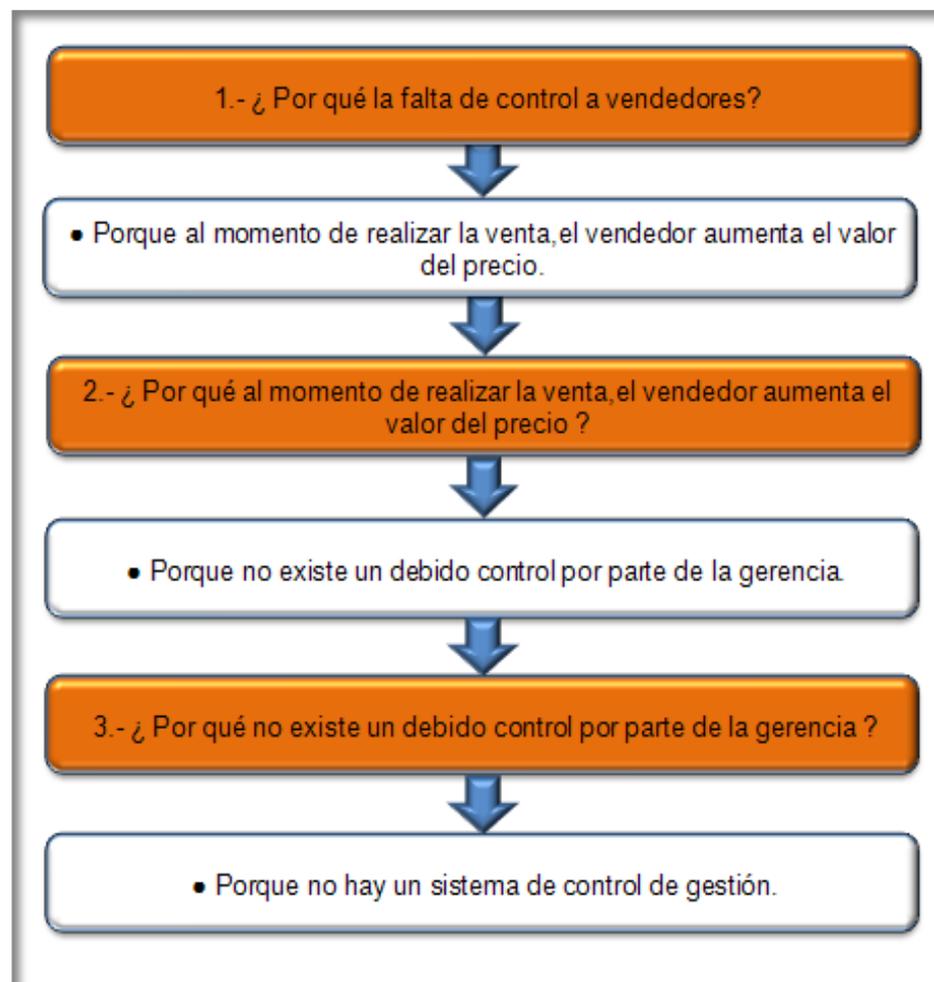


**Gráfico 3.9: DIAGRAMA CAUSA EFECTO VENTAS POR MENOR DECLARADAS COMO VENTAS POR MAYOR**

**Fuente:** Información de la Empresa.

**Elaborado por:** Los Autores

### Causa 1: Falta de control a vendedores

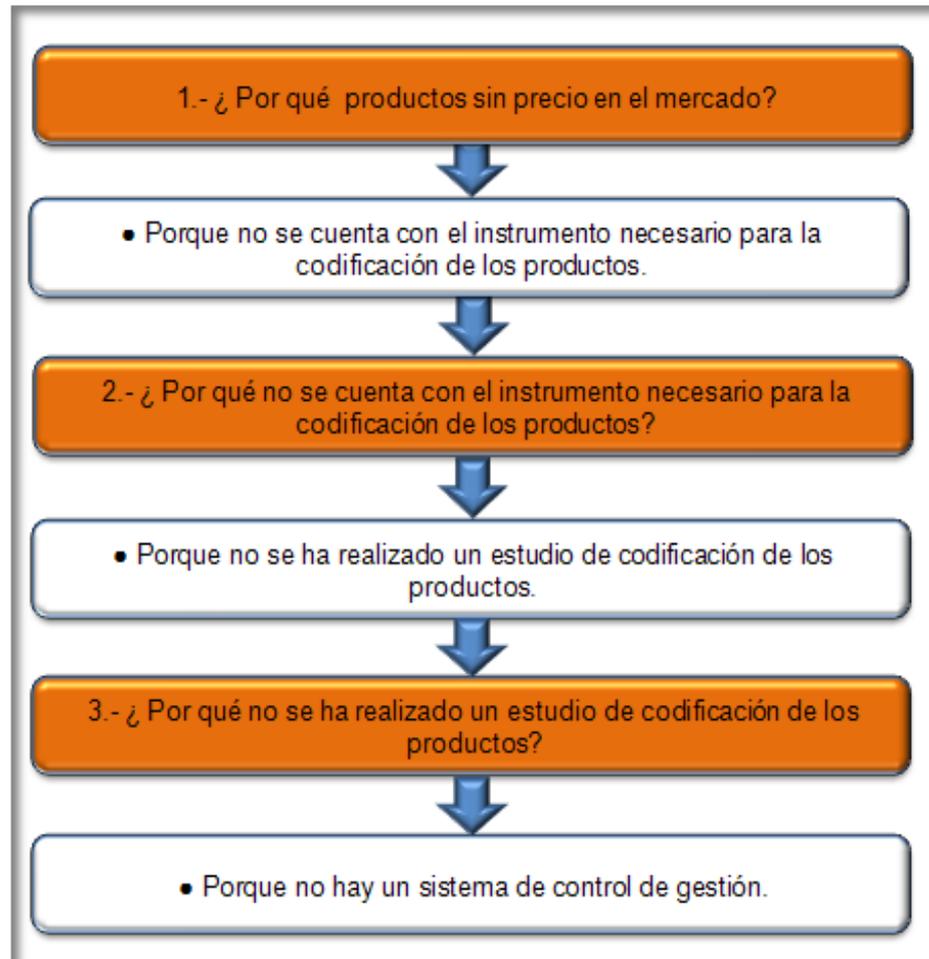


**Figura 3.14: ANÁLISIS CAUSA-EFECTO DE FALTA DE CONTROL A VENDEDORES**

**Fuente:** Información de la Empresa.

**Elaborado por:** Los Autores

## Causa 2: Productos sin precio marcado

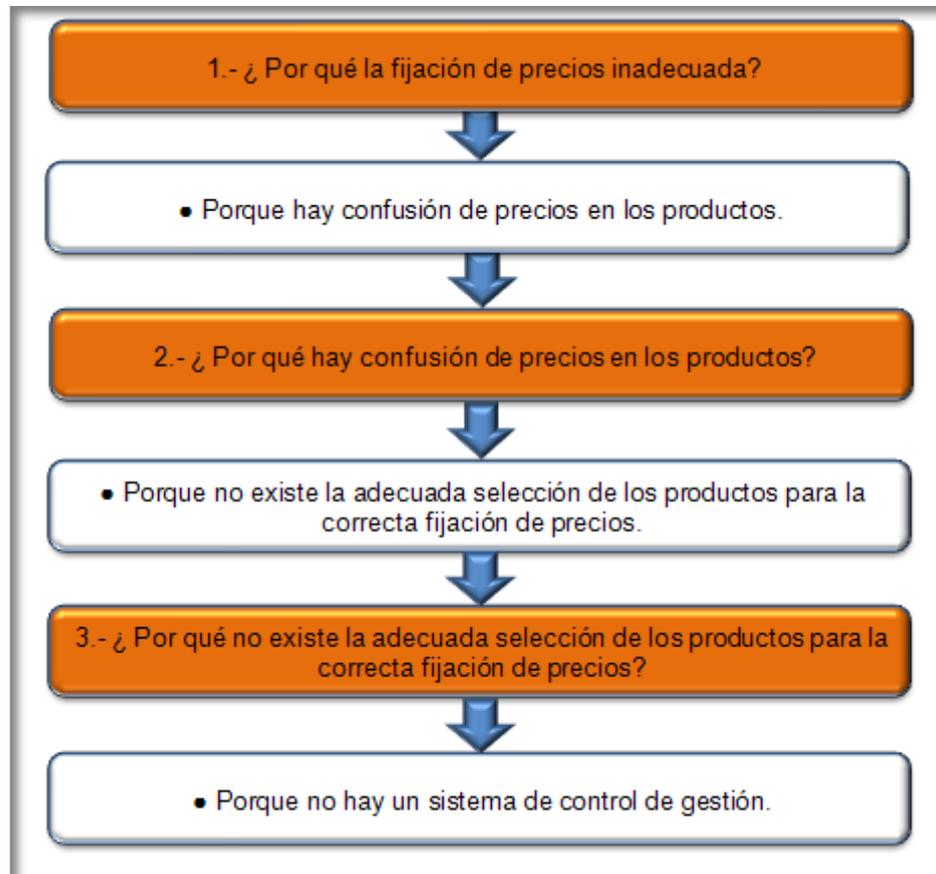


**Figura 3.15: ANÁLISIS CAUSA-EFECTO DE PRODUCTOS SIN PRECIO MARCADO**

**Fuente:** Información de la Empresa.

**Elaborado por:** Los Autores

### Causa 3: Fijación de precios inadecuada



**Figura 3.16. ANÁLISIS CAUSA-EFECTO DE FIJACIÓN DE PRECIOS INADECUADA**

**Fuente:** Información de la Empresa.

**Elaborado por:** Los Autores

#### Causa 4: Productos de baja rotación



**Figura 3.17: ANÁLISIS CAUSA-EFECTO DE PRODUCTOS DE BAJA ROTACIÓN**

**Fuente:** Información de la Empresa.

**Elaborado por:** Los Autores

### **Hallazgo**

En el proceso de despacho se observa que el asistente de operaciones a la hora de realizar el despacho arroja la mercadería al piso dando como resultado que se estropee y genere malestar en el cliente al momento de recibir la mercadería.



**Figura 3.20: ESTROPEO DE MERCADERÍA**

**Fuente:** Información de la Empresa.

**Elaborado por:** Los Autores

Luego de realizar el análisis de los problemas se concluye que la falta de un sistema de control es la causa raíz de todos los problemas.

# **CAPÍTULO 4**

## **4.DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

### **4.1. Determinar la Planificación Estratégica**

Para elaborar la Planificación Estratégica de la Empresa se debe realizar un análisis interno y externo, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas cuantificables, desarrollando estrategias y asignando recursos para alcanzar dichos objetivos.

### **FODA**

A continuación se presenta el análisis foda de la organización:

<b>MATRIZ FODA</b>		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		Flexibilidad	Organización No Estructurada
		Toma de Decisiones Centralizada	Producto Indiferenciado
		Entrega Inmediata	Dificultad Para Encontrar a la Empresa
		Garantía de Entrega	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>	
Consumidores que quieren créditos	Aplicar Estrategias para Poder Expandirse en el Mercado	*Aplicar un Sistema de Crédito Diferenciado * Buscar la Forma de Darle un Valor Agregado al Servicio para que Pueda ser Diferenciado	
Popularidad de los Productos			
Disponer del Capital para Créditos			
Regiones Comerciales No Explotadas			
Rápida Obsolescencia de la Tecnología			
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>	
Publicidad Agresiva de Algunos Competidor	*La Gerencia debe Buscar Nuevos Sistemas Publicitarios *Aclarar la parte Legal en lo que se Refiere a Acuerdos de Confidencialidad		
Rápido Crecimiento Del Mercado			
Información Usada a Conveniencia del Pers			
Inestabilidad Política			
Posible Siniestro al Transportar los Pedidos			

**Figura 4.1. MATRIZ FODA**

Fuente: Información de la Empresa.

Elaborado por: Los Autores

## **MISIÓN**

*“Somos una empresa que se dedica a la distribución de equipos celulares y accesorios de todo tipo de modelos, buscamos satisfacer las necesidades de nuestros actuales y futuros clientes; generando trabajo, bienestar y rentabilidad para nuestros colaboradores, consumidores y accionistas”.*

## **VISIÓN**

*“En el 2015 llegar a ser líderes nacionales en importación y distribución de equipos celulares y accesorios de todo tipo de modelos, generado a través de un Sistema Automático de Procesos, Franquicias y Sucursales propias en todo el País; logrando ser una empresa altamente competitiva”.*

## **VENTAJA COMPETITIVA**

La empresa tiene 4 años en el mercado de distribución de equipos celulares y accesorios, su principal ventaja es el uso de tecnología para agilizar los procesos en la empresa y controlar la sucursal de Ambato por medio de cámaras en tiempo real.

## **VALORES FILOSÓFICOS**

✓ Honestidad

- ✓ Respeto
- ✓ Honradez
- ✓ Responsabilidad

### MACRO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los macro objetivos estratégicos a nivel organizacional son:

**TABLA 3.**

**TABLA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

	Objetivos Estratégicos	Meta	Indicador
1	Aumentar el MARK-UP mayorista a 45% al finalizar el 2013.	45%	Ganancia esperada
2	Lograr captar el 95% del mercado de Equipos celulares y accesorios.	95%	Posicionamiento

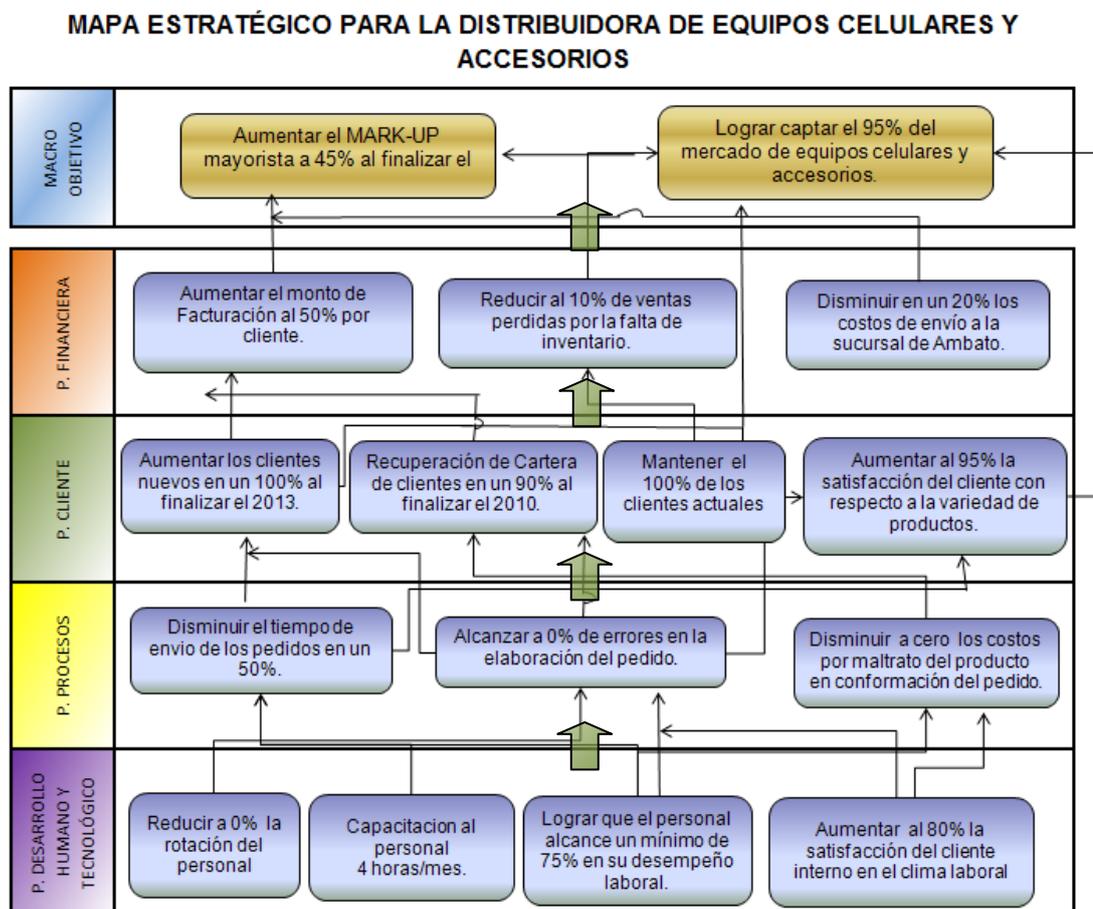
**Fuente:** Información de la Empresa.

**Elaborado por:** Los Autores

## 4.2. Determinar indicadores de control del sistema de gestión.

### DETERMINACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

Figura 4.2. Mapa Estratégico



Fuente: Información de la Empresa.

Elaborado por: Los Autores

El mapa estratégico permite comprender la estrategia que se va a desarrollar en la empresa de forma clara. En el mapa estratégico se analiza como cada uno de los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas que se definen para el análisis e interactúan entre sí para lograr los objetivos estratégicos generales establecidos.

Con la finalidad de dar seguimiento a los macro objetivos estratégicos se desarrolla el mapa estratégico, el cual despliega estos objetivos en las cuatro perspectivas del BSC; comprometiendo a todas las áreas de la organización.

Tabla 4

## TABLERO DE INDICADORES

OBJETIVOS		INDICADORES
MACRO OBJETIVO	Aumentar el MARK-UP mayorista a 45% al finalizar el 2013	Ganancia esperada
	Lograr captar el 95% del mercado de equipos celulares y accesorios	Posicionamiento
P. FINANCIERA	Aumentar el monto de facturación al 50% por cliente	Facturación
	Reducir al 10% de ventas perdidas por la falta de inventario	Ventas perdidas
	Disminuir en un 20% los costos de envío a la sucursal de Ambato	Costos de envío mercadería
P. CLIENTE	Aumentar los clientes nuevos en un 100% al finalizar el 2013	Clientes nuevos
	Recuperación de cartera de clientes en un 90% al finalizar el 2010	Cartera de clientes
	Mantener el 100% de los clientes actuales	Clientes actuales
	Aumentar al 95% la satisfacción del cliente con respecto a la variedad de productos	Stock de productos
P. PROCESO	Disminuir el tiempo de envío de los pedidos en un 50%	Tiempo de envío pedidos
	Alcanzar a 0% de errores en la elaboración del pedido	Reclamos por despacho de pedido
	Disminuir a cero los costos por maltrato del producto en conformación del pedido	Producto maltratado
P. DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	Capacitación al personal	Capacitación
	Reducir a 0% la rotación del personal	Rotación del personal
	Lograr que el personal alcance un mínimo de 75% en su desempeño laboral	Desempeño del personal
	Aumentar al 80% la satisfacción del cliente interno en el clima laboral	Clima laboral

Fuente: Información de la Empresa.

Elaborado por: Los Autores

### 4.3. Diseño del sistema de control de gestión

Una vez que se ha establecido el mapa y los indicadores se elabora una ficha por cada indicador. Esta ficha contiene la información de parámetros, métricas, objetivo al que pertenece, fuente de información y gráfico de tendencia, las cuales permiten tener ordenada la información y facilitan el proceso de auditoría.

#### Ficha de los indicadores a nivel organizacional

A continuación se muestran las fichas de los indicadores que son de capital importancia en la empresa.

Nombre del indicador:	<b>GANANCIA ESPERADA</b>		
Objetivo:	Alcanzar el Mark-Up mayorista de al menos 45%		
Fórmula de cálculo	$(\text{Margen de Contribución}/\text{ventas realizadas}) * 100$		
Responsable:	Gerente de Ventas		
Frecuencia:	Mensual		
Fuente:	ventas realizadas		
Semaforo	Inaceptable ROJO ●	Aceptable AMARILLO ●	Excelente VERDE ●
	<35%	35% - 45%	>45%
	Meta: 45%	Min: 35%	Max: 100%

Figura 4.3: FICHA INDICADOR GANANCIA ESPERADA.

Con este indicador se determina la ganancia esperada, es decir el porcentaje que la alta gerencia se propone a alcanzar en un lapso de tiempo dado.

El Margen de Contribución que se menciona en el indicador se calcula restando los costos de ventas incurridos en el mes menos las ventas realizadas en dicho mes.

El punto de equilibrio mencionado se refiere al valor mínimo de ventas que debe realizarse para que la empresa cubra sus costos, a partir de este valor la empresa obtiene ganancias.

Nombre del indicador:	<b>VENTAS PERDIDAS</b>		
Objetivo:	Mantener en un máximo 10% las ventas perdidas		
Fórmula de	$(\text{Número de ventas que no se realizaron} / \text{Número total de ventas}) * 100$		
Responsable:	Gerente de Ventas		
Frecuencia:	Mensual		
Fuente:	Formato de ventas pérdidas		
Semaforo	Inaceptable <b>ROJO</b> ●	Aceptable <b>AMARILLO</b> ●	Excelente <b>VERDE</b> ●
	>10% Meta: 5%	5% - 10% Min: 10%	< 5% Max: 0%

**Figura 4.4: FICHA INDICADOR DE VENTAS PERDIDAS.**

Con este indicador se controlan las ventas perdidas por mes y se toman medidas de mejora si el indicador esta en rojo.

Las ventas esperadas son el resultado de sumar las ventas realizadas más las ventas perdidas, tales valores se recopilan de los formatos de registro semanal de ventas y del formato de ventas perdidas.

Nombre del indicador:	<b>CLIENTES NUEVOS</b>		
Objetivo:	Aumentar los clientes nuevos en un 100% al finalizar el 2013		
Fórmula de	$\Sigma$ clientes nuevos al mes		
Responsable:	Gerente Financiero		
Frecuencia:	Mensual		
Fuente:	Formato registro de Clientes Nuevos		
Semaforo	Inaceptable ROJO ●	Aceptable AMARILLO ●	Excelente VERDE ●
	< 3	3	>= 4
	Meta: 4	Min: 3	Max: 4

**Figura 4.5: FICHA INDICADOR DE CLIENTES NUEVOS.**

Este indicador controla el número de clientes nuevos de manera mensual, dado que el objetivo es aumentar los clientes nuevos en un 100% al finalizar el año 2013, partiendo de una base de 115 clientes en junio del 2010, se proyecta que para el año 2013 la empresa tendrá 230 clientes; para lograr este objetivo se plantea la meta de 3 clientes mensuales como mínimo y 5 clientes como máximo.

Dado a que la empresa está en crecimiento, se establece éste indicador de cartera de clientes que tiene una tendencia creciente.

Nombre del indicador:	<b>ROTACIÓN DEL PERSONAL</b>		
Objetivo:	Reducir a cero la rotación del personal		
Fórmula de cálculo	$\Sigma$ personal que deja la empresa		
Responsable:	Gerente Financiero		
Frecuencia:	Mensual		
Fuente:	Total de liquidaciones		
Semaforo	<b>ROJO</b> ● >2 Meta: 0	<b>AMARILLO</b> ● entre 1 y 2 Min: 1	<b>VERDE</b> ● < 1 Max: 2

**Figura4.6: FICHA INDICADOR DE ROTACIÓN DEL PERSONAL.**

Se debe tener al personal preparado y satisfecho en su ambiente laboral. A través del formato de análisis de vacantes se busca la satisfacción en el lugar de trabajo y con ello disminuir la rotación del personal.

Este indicador controla la rotación del personal de manera mensual, partiendo de que en junio del año 2010 la empresa contaba con 11 trabajadores; y dado que el objetivo del

indicador es reducir a cero la rotación del personal; por ende es la meta a alcanzar.

Nombre del indicador:	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>		
Objetivo:	Lograr que el personal alcance un mínimo de 75% en su desempeño laboral		
Fórmula de cálculo	$(( \text{Puntaje promedio de encuestas realizadas al personal} ) / \text{valor en puntaje de la encuesta}) * 100$		
Responsable:	Gerente Financiero		
Frecuencia:	Mensual		
Fuente:	Formato evaluación de desempeño		
Semaforo	Inaceptable ROJO ●	Aceptable AMARILLO ●	Excelente VERDE ●
	< 50%	75% - 50%	>75%
	Meta: 100%	Min: 50%	Max: 100%

**Figura 4.7: FICHA INDICADOR DE DESEMPEÑO LABORAL.**

Con este indicador se controla el desempeño del personal que labora en la empresa, de esta manera se identifica en que área se tiene problemas y poder solucionarlos a tiempo. El desempeño del personal es importante para brindar un excelente servicio al cliente.

Nombre del indicador:	<b>RECLAMOS POR DESPACHO DEL PEDIDO</b>		
Objetivo:	Alcanzar a 0% de errores en la elaboración del pedido		
Fórmula de cálculo	$(\text{Reclamos del cliente por mal despacho} / \text{Total de pedidos entregados}) * 100$		
Responsable:	Gerente de Ventas		
Frecuencia:	Mensual		
Fuente:	Formato registro de Reclamos del cliente		
Semáforo	Inaceptable ROJO 	Aceptable AMARILLO 	Excelente VERDE 
	>5%	1% - 5%	<1%
	Meta: 1%	Min: 5%	Max: 0%

**Figura 4.8: FICHA INDICADOR DE RECLAMOS POR DESPACHO DEL PEDIDO.**

Para crecer se debe tener conocimiento del nivel de satisfacción del cliente; por este motivo se tiene el indicador de número de reclamos por despacho del pedido para que se controlen los despachos y obtener un excelente servicio.

## Tableros de control

### MACRO-OBJETIVOS

De los objetivos estratégicos establecidos en el mapa estratégico se derivaron dos indicadores que van a permitir conseguir la meta que se propone la empresa, estos indicadores son la ganancia esperada y el posicionamiento en el mercado; cada uno de los cuales se presenta con sus respectivas métricas de cálculo.

**TABLA 5:**

### TABLERO DE CONTROL DE OBJETIVOS MACRO ORGANIZACIONALES

TABLERO DE CONTROL										
INDICADOR	MÉTRICA	META	MAX	MIN	JUN.	JUL.	AGOST.	SEPT.	OCT.	
MACRO OBJETIVOS	Ganancia esperada	(Margen de contribución/ventas realizadas)*100	45%	45%	40%	66%	37%	45%	12%	
	Posicionamiento	Resultado estudio de mercado	95%	100%	90%	60%			62%	

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS

Así mismo, se observa el tablero de control que compila los indicadores de los objetivos desplegada en las cuatro

perspectivas, el tablero permite obtener los resultados desde junio con los colores del semáforo; lo cual convierte al mismo en una práctica y ágil herramienta de gestión.

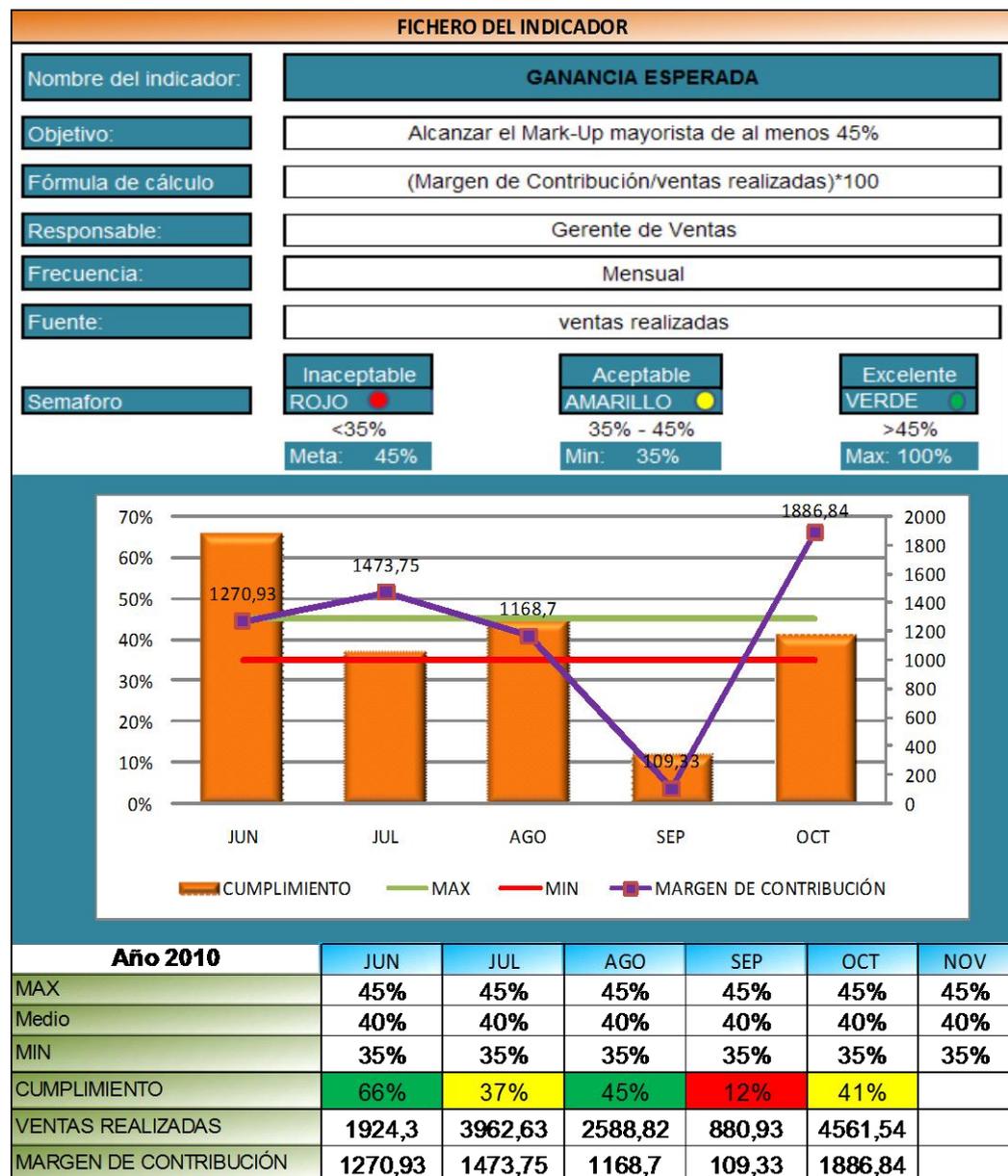
**TABLA 6**  
**TABLERO DE CONTROL DE OBJETIVOS MICRO ORGANIZACIONALES**

		TABLERO DE CONTROL				2010				
		Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Máx.	Min.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.
P. FINANCIERA	Ventas Perdidas	(Número de ventas que no se realizaron / Número total de ventas)*100	5%	0%	10%	12%	18%	20%	15%	10
	Cientes nuevos	$\Sigma$ clientes nuevos al mes	4	4	3	2	4	3	4	5
P. PROCESO	Reclamos por despacho de pedido	(Reclamos del cliente por mal despacho/Total de pedidos entregados)*100	1%	0%	5%	2%	3%	3%	2%	0%
P. DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	Rotación de personal	$\Sigma$ personal que deja la empresa	0	2	1	3	1	0	0	0
	Desempeño laboral	(( Puntaje promedio de encuestas realizadas al personal ) /valor en puntaje de la encuesta)*100	100%	100%	75%	51%	60%	71%	78%	84%

### Gráficos de Tendencia Organizacional

Los gráficos a continuación representan como se están comportando los indicadores mes a mes, permitiendo observar

de mejor manera el comportamiento y el cumplimiento de los mismos.

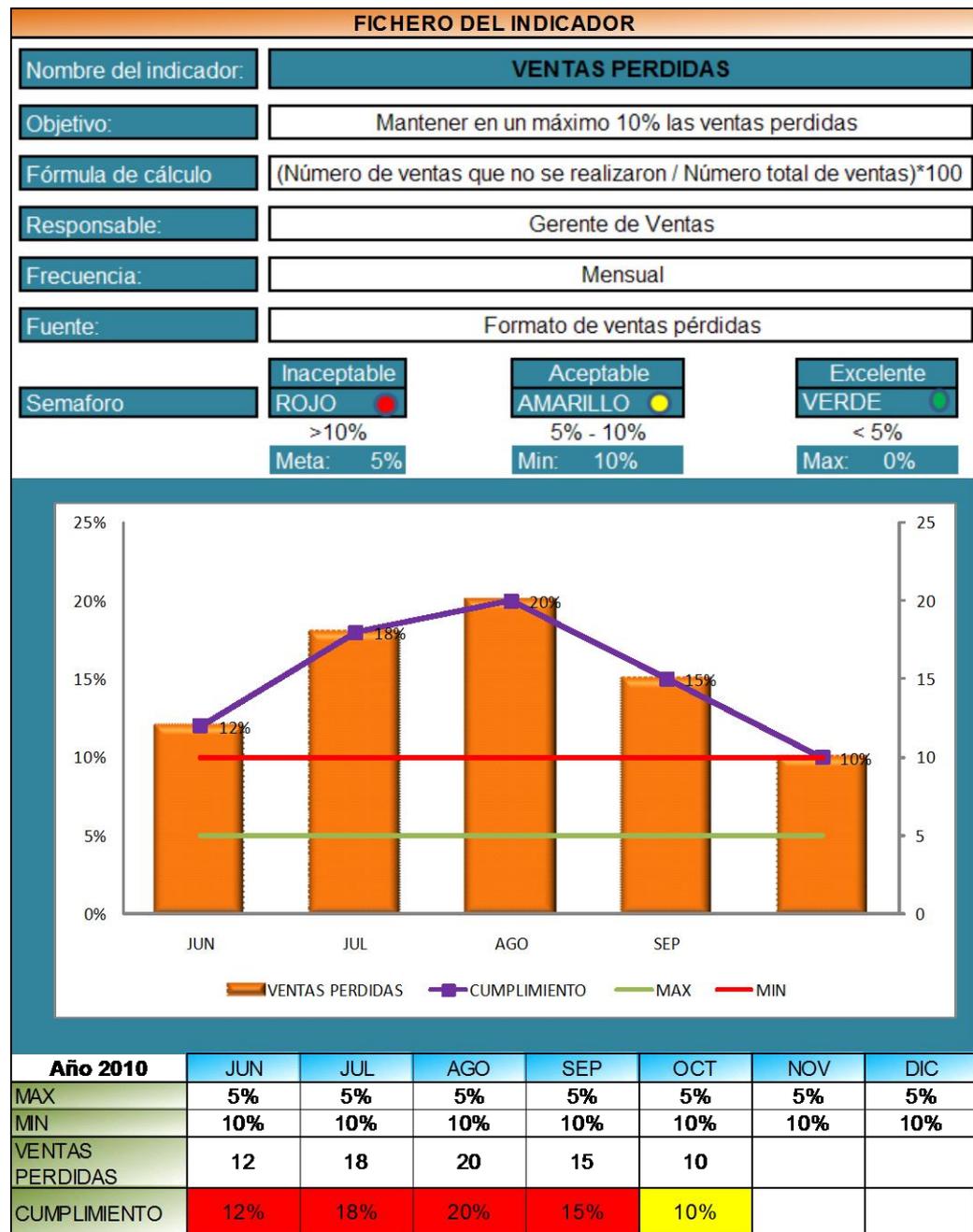


**Gráfico 4.1: FICHERO DEL INDICADOR GANANCIA ESPERADA**

Fuente: Información de la Empresa.

Elaborado por: Los Autores

La gráfica de tendencia 4.1 muestra cómo se comporta el indicador de ganancia esperada, donde se observa que en el mes de Junio el porcentaje de cumplimiento sobrepasó el 45% de la meta esperada y para los meses subsiguientes se observa un descenso en el cumplimiento, lo cual produce una reducción en las ganancias, debido al costo operativo que se incurre al manejar mayor cantidad de productos y la lenta rotación de los mismos.



**Gráfico 4.2: FICHERO DEL INDICADOR VENTAS PÉRDIDAS**

Fuente: Información de la Empresa.

Elaborado por: Los Autores

La gráfica de tendencia 4.2 muestra cómo se comporta el indicador de ventas pérdidas, se observa que para el mes de Junio se registran 12 ventas pérdidas y para los meses subsiguientes el indicador no muestra mejora, esto se debe a la alta obsolescencia de los productos.

De la misma manera se analizan los demás valores en la gráfica.

DEPARTAMENTO DE VENTAS			
FORMATO DE VENTAS PÉRDIDAS			
FECHA	NOMBRE	ARTÍCULO	EMAIL / CELULAR
06/04/2010	Juan Arroyo	bateria samsung Hollig	<a href="mailto:jarroyo@hotmail.com">jarroyo@hotmail.com</a>
06/04/2010	Pedro Tomala	carcaza nokia 073	81064241
06/07/2010	Carlos Salinas	cargador Lg C7	<a href="mailto:casalinas@hotmail.com">casalinas@hotmail.com</a>
06/09/2010	Karla Soto	manos libres Lg n-63	<a href="mailto:ksoto@hotmail.com">ksoto@hotmail.com</a>
06/12/2010	Jofre Ojeda	carcaza black berry pearl	<a href="mailto:jojeda@hotmail.com">jojeda@hotmail.com</a>
13/6/2010	Omar Salazar	carcaza black berry pearl	94435168
15/6/2010	Andy Acosta	manos libres black berry pearl	<a href="mailto:andacosta@hotmail.com">andacosta@hotmail.com</a>
18/6/2010	Jorge Fuentes	carcaza c-207	n/a
20/6/2010	Abel Morales	manos libres n-68	n/a
22/6/2010	Manuel Guranda	bateria nokia 1100	93455168
24/6/2010	Francisco Nieto	carcaza black berry curve	<a href="mailto:fnieto@hotmail.com">fnieto@hotmail.com</a>
28/6/2010	Carlos Valencia	carcaza nokia n-78	<a href="mailto:cvalencia@hotmail.com">cvalencia@hotmail.com</a>
OBSERVACIONES _____			
_____			
ELABORADO POR		REVISADO POR	
		DV-F-02	
		REV-00	

**Figura 4.9: FORMATO DE VENTAS PÉRDIDAS MES DE JUNIO**



**Gráfico 4.3: FICHERO DEL INDICADOR CLIENTES NUEVOS**

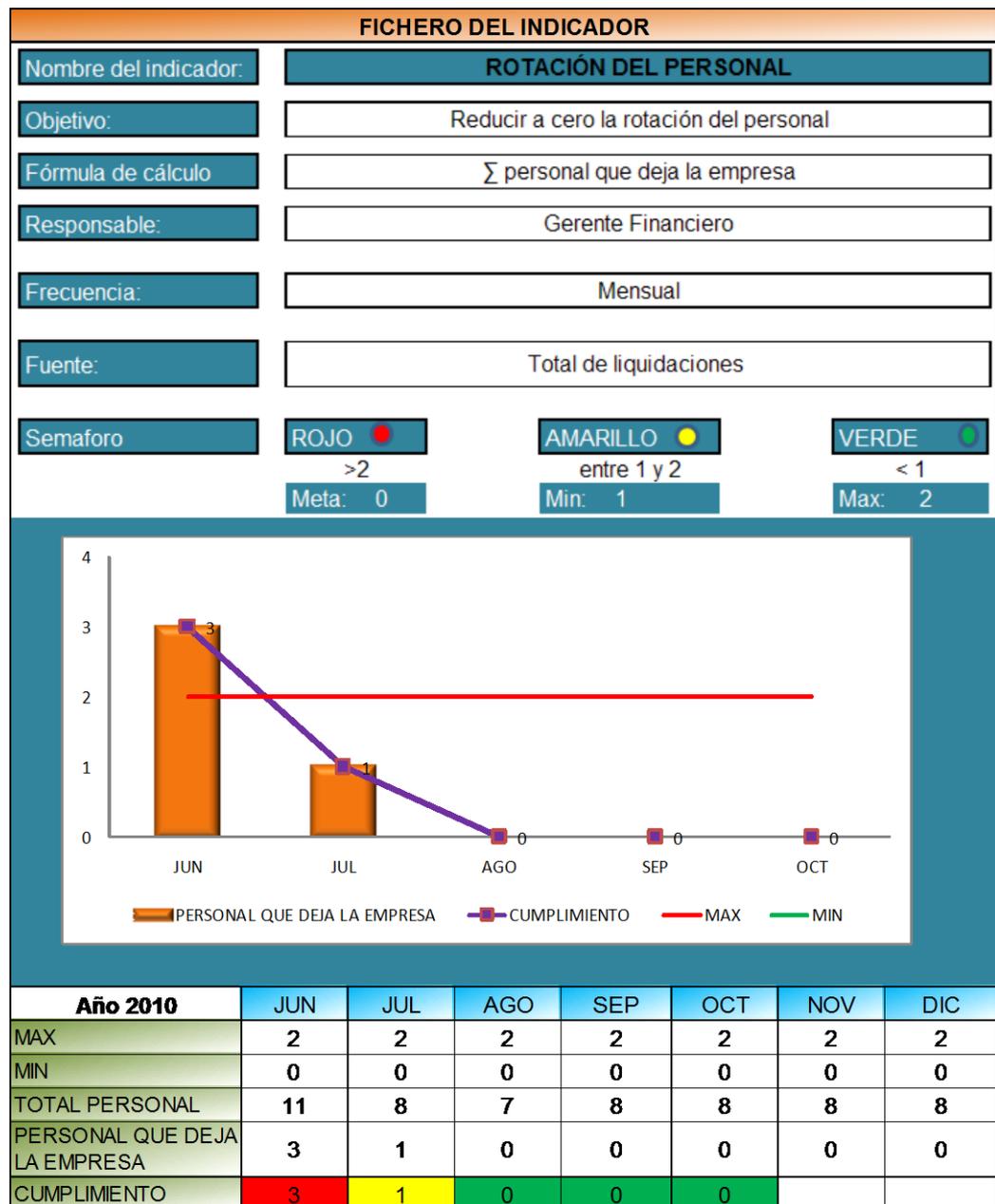
Fuente: Información de la Empresa.

Elaborado por: Los Autores

La gráfica de tendencia 4.3 muestra cómo se comporta el indicador de clientes nuevos, se observa un incremento irregular lo cual no cumple con la meta propuesta de 4 clientes nuevos por mes (base esperada mensual); sin embargo, a partir de los meses de septiembre y octubre se registra un incremento en el cumplimiento del indicador lo cual indica que al mantenerse esta tendencia se alcanzará la meta.

DEPARTAMENTO FINANCIERO	
FORMATO DE REGISTRO DE CLIENTES NUEVOS	
FECHA DE INGRESO	NOMBRE DEL CLIENTE
07/06/2010	Carlos Prado
15/06/2010	Miguel Pardo
20/06/2010	Juan Castro
OBSERVACIONES _____	
_____	
_____	
ELABORADO POR _____	REVISADO POR _____
	DV-F-01
	REV-00

**Figura 4.10: FORMATO DE CLIENTES NUEVOS EN EL MES DE JUNIO**

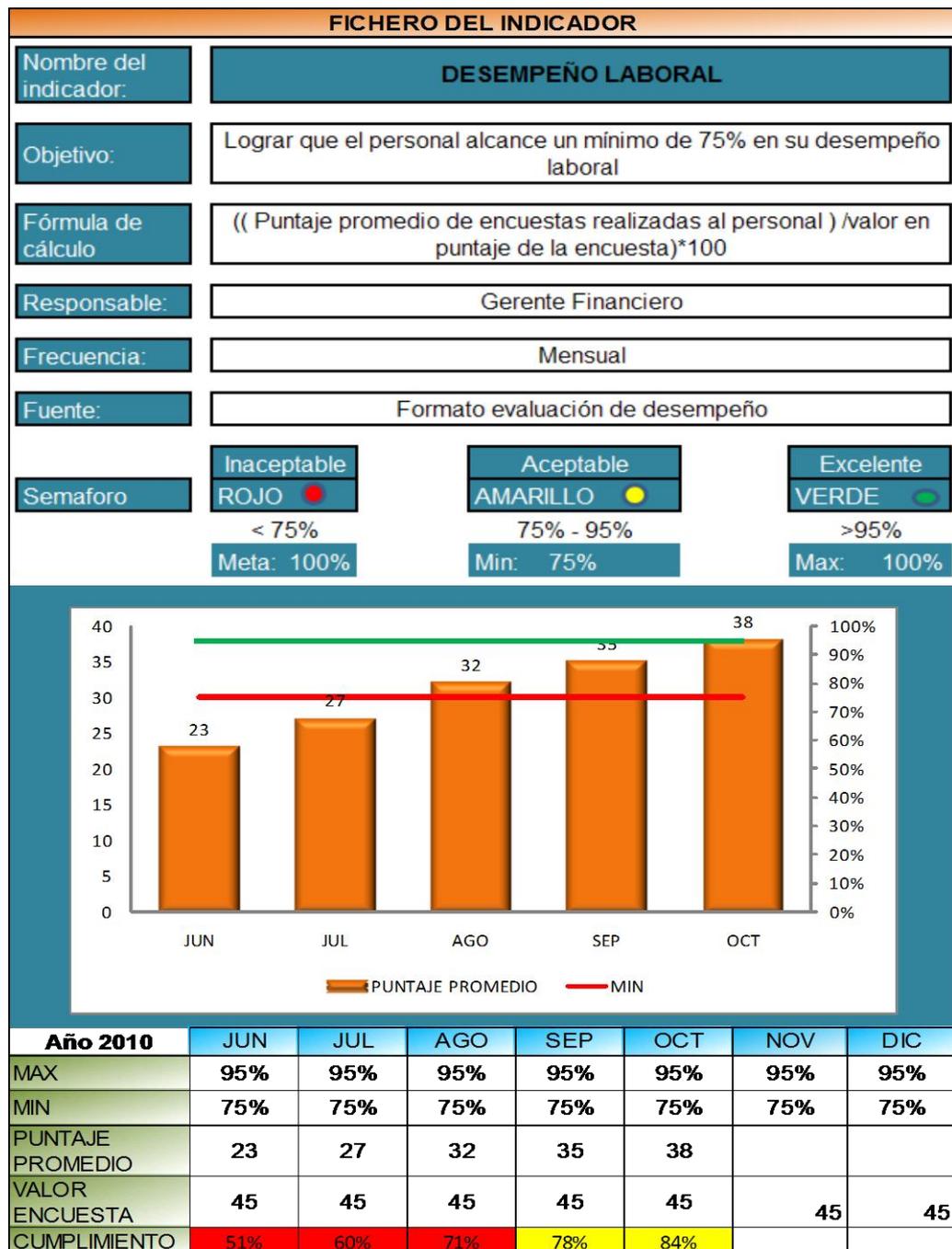


**Gráfico 4.4: FICHERO DEL INDICADOR DE ROTACIÓN DEL PERSONAL**

Fuente: Información de la Empresa.

Elaborado por: Los Autores

La gráfica de tendencia 4.4 muestra el comportamiento del indicador rotación del personal, en donde se observa que los primeros meses existe alta rotación del personal; pero, al implantarse planes de capacitación estos incidieron directamente a que se logre el cumplimiento del indicador, debido a que la empresa demostró importancia al capital humano.



**Gráfico 4.5: FICHERO DEL INDICADOR DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

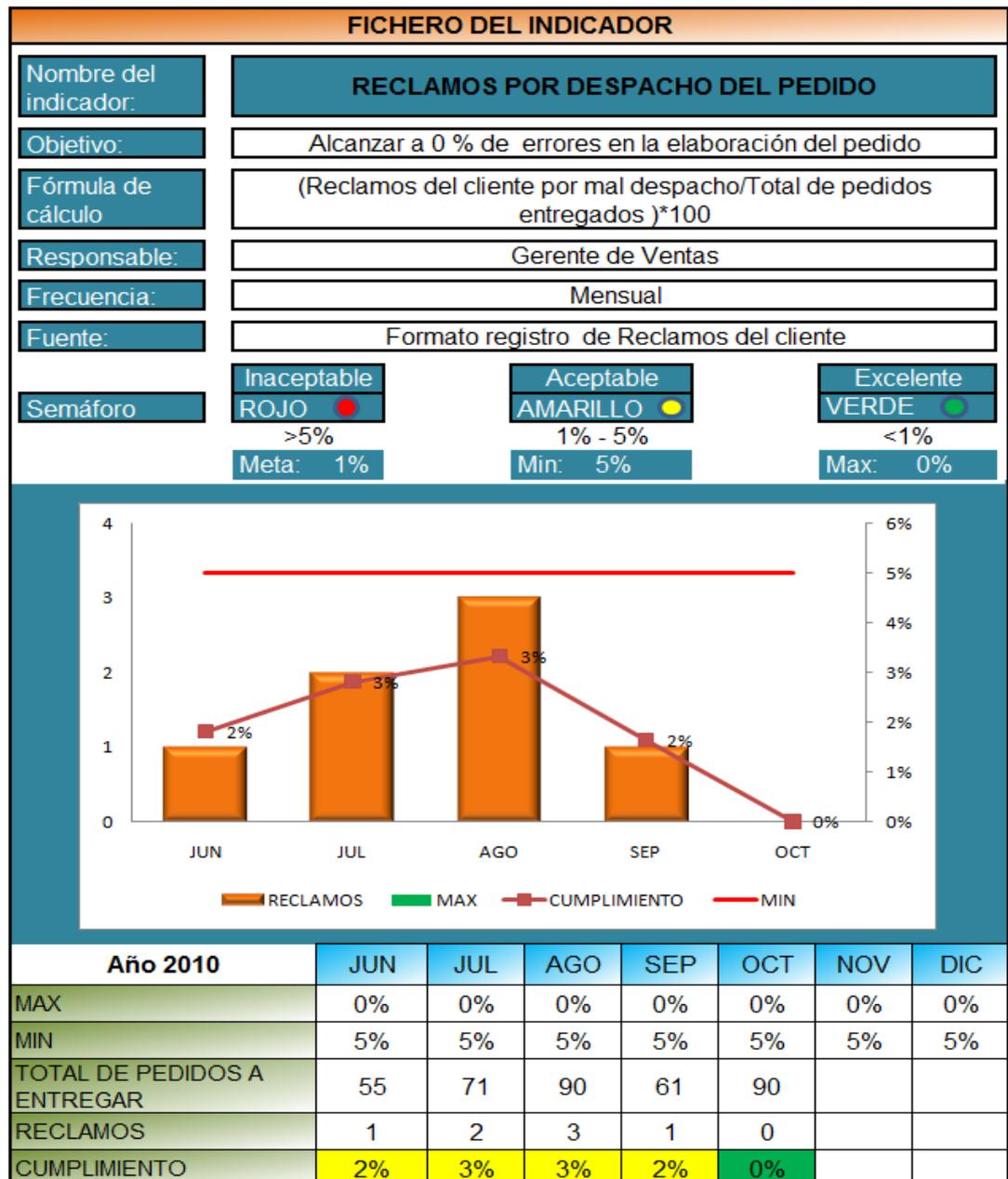
Fuente: Información de la Empresa.  
Elaborado por: Los Autores

La gráfica de tendencia 4.5 muestra el comportamiento del indicador desempeño laboral, en donde se observa que el comportamiento del indicador se ha mantenido dentro de un rango aceptable, observando en el mes de octubre el cumplimiento de la meta debido a que se implantó planes de capacitación.

La encuesta que se realiza al personal tiene una ponderación de 45 puntos, dicho valor se utiliza para calcular el cumplimiento mensual del desempeño del personal.

<b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>									
NOMBRE _____					EDAD _____				
CARGO _____					NUNCA	POCAS VECES	REGULAR	MUCHAS VECES	SIEMPRE
N	PREGUNTAS								
1	Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.						3		
2	Asume la responsabilidad por sus resultados						3		
3	Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad, tomando las medidas necesarias para minimizar riesgos							4	
4	Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan					2			
5	Atiende y valora las necesidades de los usuarios							4	
6	Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad						3		
7	Demuestra imparcialidad en sus decisiones							4	
8	Aporta decisiones, ideas y sugerencias						3		
9	Respeto criterios y opiniones diferentes								5
PONDERACIÓN					TOTAL				
NUNCA = 1					MUCHAS VECES = 4				
POCAS VECES = 2					SIEMPRE = 5				
REGULAR = 3					31/45 Porcentaje 68				
_____ ELABORADO POR					_____ REVISADO POR				

**Figura 4.11: FORMATO DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN EL MES DE JUNIO**



**Gráfico 4.6: FICHERO DEL INDICADOR POR DESPACHO DEL PEDIDO**

Fuente: Información de la Empresa.

Elaborado por: Los Autores

La gráfica de tendencia 4.6 muestra el comportamiento del indicador de reclamos por despacho, en donde se observa que el comportamiento del indicador se ha mantenido dentro de un rango aceptable, para el mes de octubre se sobrepasa la meta debido a que se implantó procedimientos para realizar las operaciones de despacho.

<b>DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>		
<b>FORMATO DE RECLAMOS POR CLIENTE</b>		
<b>FECHA</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>
28/6/2010	Juan Arroyo	Mercaderia estropeada
OBSERVACIONES _____		
_____ ELABORADO POR		_____ REVISADO POR
		DV-F-02 REV-00

**Figura 4.12: FORMATO DE RECLAMOS POR CLIENTE EN EL MES DE JUNIO**

### **4.3.1. Desarrollo de Iniciativas**

#### **Iniciativas Estratégicas**

Son los proyectos o programas que se desarrollan para lograr la estrategia de la organización, relacionados con los objetivos estratégicos.

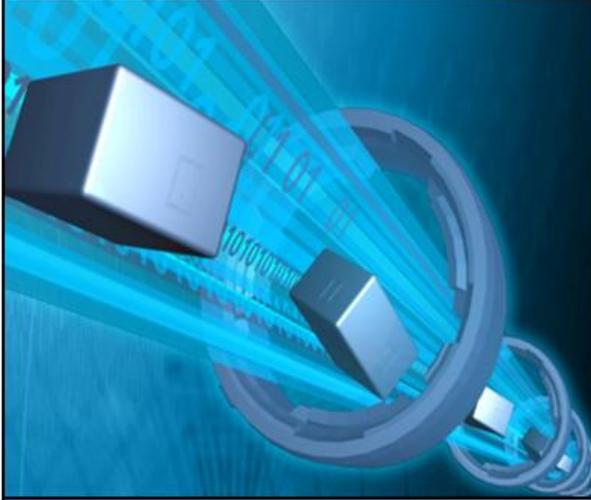
Las iniciativas estratégicas que se han planteado para lograr los objetivos estratégicos de la organización son las siguientes:

- ✓ Valor agregado al producto
- ✓ Campaña de marketing
- ✓ Capacitación del personal
- ✓ Exposición al sitio web
- ✓ Alineamiento plan de incentivos
- ✓ Programa de administración y control de stock

**Tabla 7**  
**MATRIZ DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

PONDERACIÓN		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS					
		VALOR AGRAGADO AL PRODUCTO	CAMPAÑA DE MARKETING	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	EXPOSICIÓN AL SITIO WEB	ALINEAMIENTO PLAN DE INCENTIVOS	PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE STOCK
0 Ninguna      1 Baja      2 Medio      3 Alta							
Objetivos Estratégicos							
PERSP. FINANCIERA	Aumentar el monto de facturación al 50% por cliente	3	3	0	0	0	3
	Reducir al 5% de ventas perdidas por la falta de inventario	0	0	1	0	0	3
	Disminuir un 20% los costos de envío a la sucursal de Ambato	0	0	3	0	0	0
PERSP. DEL CLIENTE	Aumentar los clientes nuevos en un 100% al finalizar el 2013	3	3	3	2	3	2
	Recuperación de cartera de clientes en un 90% al finalizar el 2010	2	3	1	2	3	2
	Mantener el 100% de los clientes actuales	3	3	2	1	3	2
	Aumentar al 95% la satisfacción del cliente con respecto a la variedad de productos	1	0	2	0	1	0
PERSP. PROCESOS	Disminuir el tiempo de envío de los pedidos en un 50%	0	0	0	0	0	0
	Disminuir a cero errores en la elaboración del pedido	0	0	3	0	2	0
	Disminuir a cero los costos por maltrato de productos en la conformación del pedido	3	0	3	0	1	0
PERSP. DEL DESARROLLO HUMANO	Capacitación al personal	0	0	3	1	0	3
	Reducir a cero la rotación del personal	3	2	3	3	0	1
	Aumentar el desempeño del personal al 50%	2	1	3	3	1	2
	Aumentar al 80% la satisfacción del cliente interno en el clima laboral	0	1	3	0	1	0
<b>IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>16</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>18</b>

**Tabla 8: MATRIZ DE ALTERNATIVAS SELECCIONADAS COMO PRIORITARIAS**

MEJORAMIENTO CONTÍNUO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS					
	VALOR AGRAGADO AL PRODUCTO	CAMPAÑA DE MARKETING	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	EXPOSICIÓN AL SITIO WEB	ALINEAMIENTO PLAN DE INCENTIVOS	PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE STOCK
	IMPACTO DE LA INICIATIVA ESTRATÉGICA	20	16	30	12	15
COSTO TOTAL DE LA INICIATIVA/mes	520	280	600	580	600	1000
ALTERNATIVA A DESARROLLAR	✓	✓	✓	X	X	X

**Fuente:** Información de la Empresa.

**Elaborado por:** Los Autores

Las iniciativas planteadas se priorizan para determinar cuáles se deben llevar a cabo. Para elegir la mejor alternativa se basa en el grado de impacto de cada una de ellas, la información se obtuvo de la matriz de iniciativas estratégicas.

Las iniciativas seleccionadas proporcionan el menor costo total para la empresa en la implementación.

Tabla 9

## MATRIZ DE INICIATIVA DE VALOR AGREGADO

VALOR AGREGADO		PAC				
						
NOMBRE DE LA INICIATIVA		PACKAGING				
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	COSTOS MENSUALES	FREC.: MENSUAL		
LÁMINAS DE POLIURETANO				OCT.	NOV.	DIC.
ASESORAMIENTO TÉCNICO	Coordinar con el proveedor los requerimientos y especificaciones que solicitamos	PROVEEDOR	N/A	X	X	X
ÓRDEN DE PEDIDO	Realizar el proceso de compra de láminas de poliuretano con el proveedor	GTE. FINANCIERO	1,40 C / Lámina	X	X	X
REVISIÓN DE MATERIA PRIMA	Comprobar que la materia prima (láminas de poliuretano), estén con las medidas especificadas	ASIST. OPERACIONES	1,70 Hr / Hombre	X	X	X
CARTON DE EMPAQUE				OCT.	NOV.	DIC.
ASESORAMIENTO TÉCNICO	Coordinar con el proveedor los requerimientos y especificaciones que solicitamos	PROVEEDOR	N/A	X	X	X
ÓRDEN DE PEDIDO	Realizar el proceso de compra de láminas de cartón con impresiones	GTE. FINANCIERO	0,25 C / Cartón	X	X	X
REVISIÓN DE MATERIA PRIMA	Comprobar que la materia prima (láminas de cartón ), estén con las medidas y colores especificadas	ASIST. OPERACIONES	1,70 Hr / Hombre	X	X	X
PERSONAL				OCT.	NOV.	DIC.
COLOCAR CARCAZAS DENTRO DEL PACKING	Introducir el artículo dentro de la lámina de poliuretano y cerrar con la lámina de cartón	ASIST. OPERACIONES	1,70 Hr / Hombre	X	X	X
ETIQUETAR PRECIOS	Colocar el respectivo precio a cada artículo	ASIST. OPERACIONES	1,70 Hr / Hombre	X	X	X
SIMBOLOGÍA						
Cumplió						
Programado						
No cumplió						

Tabla 10

MATRIZ DE INICIATIVA DE CAPACITACIÓN

ACTIVIDADES		DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	COSTOS MENSUALES	FREC.: MENSUAL		
					OCT.	NOV.	DIC.
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>							
TALLER DE CALIDAD EN ATENCIÓN AL CLIENTE	Curso dirigido a mejorar la atención de los clientes	GTE. FINANCIERO	\$ 400		X		
MANEJO DE CLIENTES DIFÍCILES	Curso dirigido para poder tratar con clientes problemáticos	GTE. FINANCIERO	\$ 300				
<b>MANEJO DE EQUIPOS CELULARES</b>							
ASESORAMIENTO TÉCNICO	Capacitar al personal en las nuevas tecnologías que trae el mercado de telefonía celular y a su vez los capacitados podrán ayudar al cliente en dudas con respecto al uso de los equipos celulares	GTE. FINANCIERO	1,70 Hrr/Hombre	X	X		
<b>SIMBOLOGÍA</b>							
Cumplió				█			
Programado				█			
No cumplió				█			



Tabla 11

MATRIZ DE INICIATIVA DE MARKETING

ACTIVIDADES		DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	COSTOS MENSUALES	FREC.: MENSUAL		
					OCT.	NOV.	DIC.
TELEMARKETING	Se realiza cuando existe una venta perdida, el asistente de operaciones toma los datos del cliente , cuando se cuenta con la mercadería se contacta al cliente vía celular .	ASIST. OPERACIONES	1,70 Hr/Hombre + \$40 de Plan telefónico			X	
VOLANTEO	Se realiza mediante la entrega de hojas indicando nuestra ofertas para que los clientes potenciales conozcan de nuestros servicios en el mercado de telefonía celular	GTE. FINANCIERO	\$ 20 / Por cada vez que se realice el volanteo	X		X	
SIMBOLOGÍA							
Cumplió							
Programado							
No cumplió							
Responsable:							



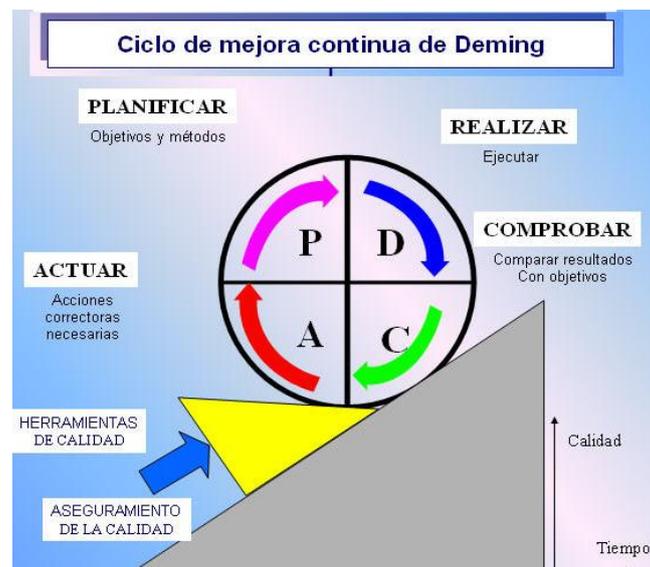
# MARKETING

### 4.3.2. Monitoreo o control del SCG.

El monitoreo o control se realiza para evaluar los resultados de los indicadores y por lo tanto si se cumplen o no los objetivos establecidos.

Permite proponer acciones para mejorar el resultado de los indicadores cuando estos se alejan de las metas, identificando los éxitos, fracasos reales o potenciales lo antes posible y dar solución oportuna.

Todos los sistemas de Gestión son finalmente una reproducción del círculo “Deming”.



**Figura 4.13: CICLO DE MEJORA CONTINUA DE DEMING**

La herramienta que se utiliza para llevar a cabo el ciclo Deming son las reuniones de seguimiento.

### **Reuniones de Seguimiento**

Para llevar un control de la implementación del sistema de gestión en la empresa se deben establecer reuniones que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos y así contribuir al mejoramiento continuo de la distribuidora de equipos celulares y accesorios.

Consideraciones:

- 1.- Se debe revisar el resultado de los indicadores
- 2.- Explicar las acciones que se tomaron para obtener resultados en verde (óptimos)

Posteriormente se muestra un formato para registrar los resultados óptimos de los indicadores.

- 3.- Explicar las acciones que se tomaron para obtener resultados en rojo (inaceptable)

Posteriormente se muestra un formato para resultados de los indicadores inaceptables.

4.- Generar acciones a corto plazo para los resultados de los indicadores en rojo.

**Formato Reuniones de Seguimiento:**

REUNIONES DE SEGUIMIENTO			
<b>FECHA</b> _____			
<b>INTEGRANTES</b> _____			
ACCIONES DE SEGUIMIENTO			
TEMA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA
PRÓXIMA REUNIÓN: _____			
HORA: _____			
ELABORADO POR _____		REVISADO POR _____	

**Figura 4.14: FORMATO DE REUNIONES DE SEGUIMIENTO**

### **Frecuencia de las Reuniones**

Las Reuniones se realizan de manera mensual, debido a que de las reuniones se va a obtener información para retroalimentar la estratégica.

Estas reuniones permiten juntar a todo el equipo y poner sobre la mesa el estado de los proyectos, clientes, etc. así como planificar las acciones futuras, especialmente a corto y medio plazo.

### **Registro de resultados**

Durante las reuniones, se analizan los resultados del mes y se procede a registrar los resultados excepcionales como los inaceptables.

Los resultados inaceptables, serán analizados y se establecerán planes de acción correctiva.

Los resultados excepcionales serán registrados para que sirvan de retroalimentación a la empresa.

A continuación se presentan los formatos con datos de resultados de ciertos indicadores.

<b>Análisis de Resultados Óptimos</b>	
Responsable:	GERENTE DE VENTAS
Objetivo:	Alcanzar a 0% de errores en la elaboración del pedido
Indicador:	Reclamos por despacho del pedido
CUMPLIMIENTO = 0%	
META:	cero errores
FECHA:	10/08/2010
<b>¿ QUÉ ACCIONES SE TOMARON PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS ÓPTIMOS ?</b>	
Se elaboraron procedimientos adecuados para esta operación, logrando resultados satisfactorios	
<b>¿ ESTAS ACCIONES SE HABÍAN REALIZADO ANTES ?</b>	
La empresa no contaba con procedimientos para realizar esta operación	
<b>SUGERENCIAS PARA MANTENER, FORTALECER Y ESTANDARIZAR LAS ACCIONES CLAVES DE ÉXITO</b>	
Se implementaran sanciones a quienes no cumplan los procedimientos	

**Figura 4.15: FORMATO PARA RESULTADO DE LOS INDICADORES EN VERDE U ÓPTIMOS.**

va en la figura 4.15, como se realiza el registro del indicador de reclamos por despacho del pedido, el cual fue excepcional, el formato describe las acciones que se realizaron para llegar a la meta.

<b>Análisis de Resultados Inaceptables</b>			
Responsable : GERENTE FINANCIERO			
Objetivo: Reducir a cero la rotación del personal			
Indicador: Rotación del personal			
CUMPLIMIENTO = 3 empeados que dejan la empresa			
META :	cero rotación	FECHA:	07/08/2010
1.- Descripción de resultados inaceptables ¿Qué PASÓ?			
Se produjo el egreso de 3 empleados de la empresa			
2.- Análisis de la causa de los resultados inaceptables ¿PORQUÉ PASÓ?			
Problemas con la remuneración			
Problemas con los compañeros de trabajo			
Selección de una mejor oferta laboral			
3.- Plan para remover la causa raíz y cumplir los compromisos adquiridos ¿QUÉ ACCIONES CORRECTIVAS SE TOMARÁN?			
Se analiza sueldos y compensaciones			
Se realizaran talleres de capacitación			
4.- Verificación de la eficacia de la acción correctiva ¿ELIMINAMOS LA CAUSA?			

**Figura 4.16: FORMATO PARA RESULTADO DE LOS INDICADORES EN ROJO O INACEPTABLES.**

Se observa en la figura 4.16, como se realiza el registro del indicador de rotación del personal, el cual fue inaceptable, el formato describe las circunstancias que se dieron para obtener este resultado.

Todos los planes de acción que se generan en cada reunión, son revisados en la siguiente con el fin de observar que avances se han tenido y si han mejorado los resultados. Este ciclo es el que permite una mejora continua en la organización.

# CAPÍTULO 5

## 5. IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

### 5.1. Implementación

#### 5.1.1 Objetivos

- Proveer a la gerencia un fácil flujo de información en lo concerniente a las operaciones que se den dentro de la empresa, para tomar decisiones oportunamente.
- Lograr con éxito la estrategia establecida por la organización a través del monitoreo de indicadores, y la validación de sus datos, los cuales son producto de los objetivos planteados.

### **5.1.2 Alcance**

Se tiene previsto implantar el Sistema de Control de Gestión en todas las áreas y en todos los niveles, pero al momento solo se ha desplegado e implantado a nivel de jefaturas.

### **5.1.3 Auditoría**

Para la conformación de auditorías dentro del plan de implementación, se ha implantado los siguientes objetivos:

- Verificar la confiabilidad de los datos.
- Verificar cumplimiento de procedimientos y correcto uso de formatos.

La confiabilidad de datos es un factor importante dentro de la auditoría, debido a que se puede confirmar la validez de información que contiene el tablero de control. La manera en que se comprueba la validez de los mismos es realizando una inspección mensual por parte del jefe de cada área, el cual debe elaborar un informe en formato digital a la gerencia.

También se tiene previsto, realizar anualmente una externa, con la finalidad de corroborar la validez de la misma.

Para la realización de auditorías se establece los siguientes procedimientos:

PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORIAS	PRA-01 REV-0
---	-----------------

**PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORIAS**

Para la ejecución de auditorías se debe realizar los siguientes pasos:

1. Se procede a realizar una reunión de apertura para la auditoria, en la cual todos los jefes de cada área deben estar presentes.
2. El auditor realizara un reconocimiento de todas las instalaciones y aéreas que conforman la empresa.
3. El auditor debe conocer todos los procesos que se funcionen dentro de la empresa.
4. El auditor se dirigirá a cualquier área de la empresa y podrá exigir y revisar cualquier documentación, procedimientos y formatos que se manejen dentro de la misma.
5. Una vez revisada la documentación requerida por el auditor, él mismo procederá a llenar un formato de auditoría FA-01, perteneciente a la empresa, describiendo las actividades y procesos que audito.
6. Realizado el respectivo llenado del formato FA-01, el auditor procederá a realizar un informe de todas las inconformidades encontradas en la auditoria.
7. Se procede a realizar la reunión de cierre de la auditoria.

**Figura 5.1: PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS**

PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORIAS	PRA-02 REV-0
---	-----------------

**PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACION DE AUDITORIAS EN INDICADORES**

Para la ejecución de auditorías se debe realizar los siguientes pasos:

1. El auditor se dirige a la ficha del indicador a auditar
2. El auditor procede a revisar el reporte del indicador.
3. El auditor realiza los cálculos respectivos, mediante la métrica asignada para el indicador.
4. Una vez realizado los cálculos respectivos, se procede a compara los resultados.
5. El auditor procede a realizar el informe respectivo del indicador auditado.
6. Se difunde los resultados.

**Figura 5.2: PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS EN INDICADORES**

A continuación se muestra los formatos utilizados para la realización de las auditorías.

<b>FORMATO PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORIAS</b>			
<b>Nombre del Auditor</b> Carlos Prado _____		<b>Fecha:</b> _____ 10/08/2010	
<b>PROCESO A SER EVALUADO</b>	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>	<b>ACTIVIDAD A SER EVALUADA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Despacho	Asistente de Operaciones	Revisión de la mercadería para conformar el pedido	Sin novedad
Despacho	Asistente de Operaciones	Verificación de datos	Sin novedad
Despacho	Asistente de Operaciones	Embalaje del pedido	No cumple con el procedimiento de embalaje
Despacho	Gerente Financiero	Aprobación de crédito	Sin novedad
_____		_____	
AUDITOR		GERENTE FINANCIERO	

**Figura 5.3: FORMATO PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS**

En la figura 5.3 se observa como el formato describe el proceso de la auditoría, dando el seguimiento a los procesos y responsables que sufrieron alguna inconformidad.

<b>FORMATO PARA AUDITORÍA DE INDICADORES</b>			
INDICADOR	Rotación del personal	OBJETIVO	Reducir a cero la rotación del personal
FÓRMULA	Total de liquidaciones	RESPONSABLE	Gerente Financiero
RESULTADO MES DE	OCTUBRE		
RESULTADO OBTENIDO POR EL AUDITOR : O EGRESADOS EN LA EMPRESA			
CONCORDANCIA DE DATOS		SI <u>X</u>	NO <u>  </u>
<b>ACCIONES CORRECTIVAS</b>			
NA			
<b>RECOMENDACIONES</b>	Se recomienda tener mas ordenada la información con respecto a las liquidaciones		
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center; width: 45%;"> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>ELABORADO POR</p> </div> <div style="text-align: center; width: 45%;"> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>REVISADO POR</p> </div> </div>			
DV-F-02 REV-00			

**Figura 5.4: FORMATO PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS EN INDICADORES**

En la figura 5.4 se observa como el formato describe al indicador a ser auditado, en la auditoría se comprueba si existe la concordancia de datos obtenidos por el auditor y los que maneja la empresa, si al existir la no concordancia de datos, el auditor procede a elaborar acciones correctivas y recomendaciones .

## 5.2. Análisis de resultados

### 5.2.1 Análisis de resultados obtenidos

En este corto periodo de implementación se observan los siguientes resultados:

**Tablero 12:**

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

ANÁLISIS DE RESULTADOS			
MACRO OBJETIVO	OBJETIVO	JUNIO-2010	OCTUBRE-2010
		<b>Ganancia Esperada</b>	El margen de contribución mensual era muy variable, se tenían meses con ganancias del 12% que no era lo deseado y meses con ganancias del 60%.
OBJETIVOS PERSPECTIVAS	<b>Ventas Pérdidas</b>	Se analizan los registros y se puede ver que se obtienen 12 veces que se perdió una venta	Se logra disminuir a 10 el número de ventas pérdidas
	<b>Clientes Nuevos</b>	Se revisan los registros y se obtiene que ingresaron 3 clientes ,lo cual esta dentro del margen de la meta	Se registra el ingreso de 4 clientes en este mes ,lo cual si se mantiene este numero de clientes por mes ,estariamos sobrepasando la cantidad propuesta de clientes al finalizar el 2013
	<b>Rotación del Personal</b>	12% de alta rotación de personal	Personal capacitado, 0% de rotación del personal
	<b>Desempeño laboral</b>	Se registra un 51% del desempeño del capital humano	Se alcanza un 84% de desempeño, debido a que existen planes de capacitación
	<b>Reclamos por Despacho de Pedidos</b>	Se registra un 2% de reclamos en este mes	Mediante la elaboración de procedimientos se logra llegar al 0% de reclamos

# **CAPÍTULO 6**

## **6.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. CONCLUSIONES**

1. Los planes estratégicos implantados, se elaboran con el fin de aumentar la rentabilidad de las operaciones de la empresa, el cual es el principal objetivo que buscan los Stakeholders
2. La formulación de los objetivos estratégicos, nacen de la planificación estratégica y estos a su vez se despliegan en objetivos específicos agrupados en las 4 perspectivas del Balance Scorecard.

3. El despliegue de los objetivos estratégicos en las perspectivas, permiten que toda la organización este alineada a la estrategia y se comprometa.

Los indicadores se establecen a partir de los objetivos y sirven para monitorear permanentemente el desempeño de las diversas actividades de la organización con el fin de lograr la estrategia establecida.

4. Al establecer los objetivos también se identifican las iniciativas estratégicas o proyectos que ayudan al cumplimiento de los mismos y por lo tanto a la estrategia.
5. El tablero de control es una herramienta visual que permite observar todos los indicadores en un lapso de tiempo, y es de rápida comprensión puesto que permite identificar que indicadores tienen bajo desempeño por su resultado en rojo, un desempeño aceptable en amarillo o excepcionales en verde.
6. Las reuniones de seguimiento son el motor del sistema de control de gestión puesto que es aquí donde se analizan los

resultados y tomas acciones correctivas, lo cual se convierte en un ciclo de mejora continua.

7. Las auditorías permiten validar que los resultados se están presentando confiablemente y a la vez permite observar las falencias del sistema para fortalecerlo.
8. El compromiso de la alta gerencia es fundamental en la implantación de cualquier sistema, de ellos depende en gran medida el éxito o el fracaso del sistema.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

1. Realizar una planificación para la difusión de políticas y procedimientos al personal que ingrese, ya que se detectó que no existía una adecuada inducción al personal nuevo.
2. Establecer intervalos para la revisión de los objetivos y ver como se está enfocando la organización con dichos objetivos.
3. Crear el departamento de Recursos Humanos, o a su vez desarrollar subsistemas de Gestión del personal, con la

finalidad de que la empresa cuenta con el recurso humano adecuado.

4. Establecer al principio de cada mes un cronograma de las reuniones entre la gerencia y el personal para que existe un adecuado manejo del flujo de información. Conforme se realicen dichas reuniones mantener un registro donde se evidencien las resoluciones o medidas adoptadas de acuerdo a los temas tratados.

5. Como la empresa aspira ampliar su cobertura también se debería adquirir nuevos equipos que proporcionen alternativas que faciliten y hagan más eficientes tanto las actividades operativas como las administrativas, se sugiere implementar de software para el manejo de nómina.

6. Implementar un sistema de gestión de la calidad e integrarlo con el sistema diseñado para poder acceder y realizar convenios con el sector empresarial, con la finalidad de ampliar la cartera de clientes.

7. Realizar un acuerdo entre la empresa y la banca privada con la finalidad de aumentar su plan de crédito.

8. Ejecutar planes de control en los procesos, con la finalidad de que el sistema de control de gestión se torne dinámico este pueda adaptarse de manera instantánea a los cambios que sufra el mercado.
  
9. Realizar reuniones de integración entre las sucursales de Ambato y la matriz de Guayaquil, con la finalidad de que se fomente el trabajo en equipo.
  
10. Implementar los indicadores que no participaron en el desarrollo del proyecto, para fortalecer las debilidades que se encontraron en el análisis Foda.



## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. KAPLAN ROBERT S. AND DAVID P. NORTON (1996) "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action", Boston – EE.UU.
2. KAPLAN, R. Y NORTON, D. (1996B). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press, Boston.
3. LÓPEZ VIÑEGLA ALFONSO (2004). "Gestión Estratégica y Medición. El Cuadro De Mando como Complemento del Balanced Scorecard", Madrid-España.
4. LOZADA LOZA JAIME (2008). "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance Scorecard". Guayaquil – Ecuador
5. FRED R. DAVID (1997). "Concepto de administración estratégica", Quinta edición. Prentice Hall.
6. BURT NANUS (1994). "Liderazgo visionario". Granica

7. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (1999). "La gestión en la incertidumbre", Deusto.
8. GARY DESSLER (2001). "Administración de personal", Octava edición. Prentice Hall.
9. MARC VAN DER ERVE (1990). "El futuro de la gerencia", Legis S.A.
10. DON TAPSCOTT / ANTONIO CASTON (1995). "Cambio de paradigmas empresariales", MC. Graw – Hill.
11. KEN O. DONNELL (2007). "Valores humanos en la empresa", Empresarial S.L. Madrid España.
12. ORIOL AMAT, JOSEPH CHIAR, JAVIER DIEZ, SAMUEL ITUSENMAN, JOSE MA MATEU, PEDRO NUEVO, MARCEL PLANELLAS (1996), "Emprender con éxito", Ediciones Gestión 2000.
13. KEN BLANCHARD, JOHN P. CARLOS, ALAN RANDOLPH (2000), "Las tres claves para el Empowerment", Ediciones Granica S.A.

14. VIVIANE LAUNER (2007), "Un camino hacia nuestros éxitos", Segunda edición, Ediciones Pirámide.
15. MIKE BOUME (2000), "Cuadro de mando integral", Ediciones Gestión 2000.
16. PRADO JOSE CARLOS (2000), "Proceso de mejora continua", Ediciones pirámide.
17. Mc GRAW, HILL (1997) "Administración total del mejoramiento continuo", Copyright, por Mc Graw – Hill Interamericana, S.A.
18. GEORGE FULLER (1999) " Tu ganas, Yo gano, La empresa gana", Ediciones Gestión S.A.
19. EDUARD BALLARIN F., MARIA JESUS GRANDES G. y JOSEP MARIA ROSANAS M. (2008) "Sistemas de planificación y control", Desclée de Brouwer.
20. N. OLVE, J. ROY y M. WETTER (2000) "Implantando y gestionando el cuadro de mando integral", Editorial Gestión.

**ANEXOS**

## MATRIZ DE PUNTO DE EQUILIBRIO PARA GANANCIA ESPERADA.

PUNTO DE EQUILIBRIO MATRIZ GUAYAQUIL

<b>Venta por Día</b>	290,39	318,18	363,64	409,09	454,55	500,00	545,45	590,91	636,36
<b>Ventas Promedio</b>	<b>6388,57</b>	<b>7000,00</b>	<b>8000,00</b>	<b>9000,00</b>	<b>10000,00</b>	<b>11000,00</b>	<b>12000,00</b>	<b>13000,00</b>	<b>14000,00</b>
Mark-Up Mayorista	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2236,00</b>	<b>2450,00</b>	<b>2800,00</b>	<b>3150,00</b>	<b>3500,00</b>	<b>3850,00</b>	<b>4200,00</b>	<b>4550,00</b>	<b>4900,00</b>
Arriendo+Condominio	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Sueldo G.Comercial	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Sueldos Asistente	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Sueldo G.Financiero	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Sueldo Asistente Cont	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Sueldo Soporte Sist.	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Gastos de Papelería	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Laar Courier	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Luz	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Telefono Convenciona	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Plan Movistar	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Internet	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00
Impuestos	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Papelería	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Capacitacion Personal	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Publicidad	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Adicionales Variable	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Total</b>	<b>2236,00</b>	<b>2236,00</b>	<b>2236,00</b>	<b>2236,00</b>	<b>2236,00</b>	<b>2236,00</b>	<b>2236,00</b>	<b>2236,00</b>	<b>2236,00</b>
<b>Ganacia</b>	<b>0,00</b>	<b>214,00</b>	<b>564,00</b>	<b>914,00</b>	<b>1264,00</b>	<b>1614,00</b>	<b>1964,00</b>	<b>2314,00</b>	<b>2664,00</b>
ROE	0,00	0,03	0,07	0,10	0,13	0,15	0,16	0,18	0,19

Por medio de la matriz se puede calcular la ganancia esperada por la Alta Gerencia según el nivel de ventas realizadas en el mes, el Marck-up representa el porcentaje que la empresa espera ganar; para luego de haber descontado el total de gastos operativos obtener ingresos aceptables.

## **Sistema de comunicación matriz-sucursal**

El medio de comunicación entre la matriz y sucursales se realiza mediante Skype y también vía celular.

En la ciudad de Ambato se encuentra la sucursal de la distribuidora en la cual un ejecutivo en cuenta se encarga de recibir todas las instrucciones desde la matriz vía celular para realizar su recorrido, la matriz controla su recorrido mediante (GPS) el cual está instalado en el celular del ejecutivo; la administradora de la empresa recibe un informe diario de pedidos por parte del ejecutivo de cuenta, con esta información la administradora realiza un reporte de pedidos a la matriz.

## **Políticas de Crédito**

Los medios de pago que acepta la empresa son:

- ❖ Efectivo
- ❖ Cheque

Las Políticas de Crédito han sido establecidas de acuerdo al monto de compra que realiza el cliente, en cada ocasión. Los límites de crédito son los siguientes:

Cheque al día	de \$1 a \$100
Cheque a una semana (siete días)	de \$101 a \$200
Cheque a 15 días (Incluidos sábados y domingos)	de \$201 a \$300
Cheque a 20 días (Incluidos sábados y domingos)	de \$301 a \$399
Cheque a 30 Días (1 enero- 1 febrero)	de \$400 en adelante

- Todo cheque será girado a nombre del Gerente Financiero.
- En caso de que el cliente realice el depósito, las cuentas a las que los puede efectuar son:
  - ❖ Bco. Bolivariano
  - ❖ Bco. Pichincha

- Los depósitos en el Banco Pichincha se aceptarán en caso de no existir agencia del Banco Bolivariano, en la ciudad desde la que se realizará el depósito.
- Todo cheque deberá ser cruzado en el momento en que es recibido.

## **REGLAMENTO INTERNO**

- ✚ No se permitirá relaciones interpersonales dentro de la empresa con los empleados.
  - ❖ En el caso de que se detectare alguna relación interpersonal dentro de la empresa tendrá que salir la persona con menor sueldo y rango.
- ✚ No se permite libar dentro de las instalaciones de la empresa.
- ✚ Está terminantemente prohibido el uso del cigarrillo dentro de las instalaciones de la empresa.
- ✚ No se permite mantener relaciones sexuales dentro de las instalaciones de la empresa.
- ✚ No se permite LA CELEBRACIÓN DE EVENTOS FESTIVOS DENTRO DE LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA.
- ✚ No se permite llevar al lugar de trabajo a ningún familiar hasta tercer grado de consanguinidad.
- ✚ Está terminantemente prohibido acostarse en el inmobiliario de la empresa o mantener posturas inadecuadas en las instalaciones.

- ✚ No se pondrá mantener ninguna relación afectiva con los clientes.
- ✚ Se respetaran los horarios de la empresa. En caso de que se incumplan se multas o sanciones.
- ✚ No se podrá retener el pago de ningún cliente bajo ningún concepto. El valor que cancele el cliente tiene que ser reportado ese mismo día a la empresa.
- ✚ Cualquier permiso de asistencia podrá ser aprobado con mínimo 24 horas de anticipación.
- ✚ Las ausencias laborales tienen que ir acompañadas con su respectiva verificación médica. En el caso de que no se pueda comprobar se descontará el día laborable.
- ✚ No se permite la utilización de dineros de la empresa para fines personales. Esto no corresponde a ninguna multa. En el caso de que se comprobare será sancionado de acuerdo a la legislación como robo y abuso de confianza tal y como lo tipifica el código de legislación ecuatoriano. Seguirá el debido proceso en los juzgados de la provincia del Guayas o Tungurahua.

|

## **8 BENEFICIOS al ser CLIENTE de la Empresa**

- 1.** Garantía Incondicional.
- 2.** Amplio Stock de mercadería.
- 3.** Facturación autorizada.
- 4.** Empresa Seria y Comprometida con nuestra labor.
- 5.** Envío puerta a puerta.
- 6.** Visitas semanales de ejecutivo de cuenta.
- 7.** Sucursal principal en la ciudad de Ambato, donde puede hacer uso de su garantía y realizar sus compras personalmente.
- 8.** Servicio Personalizado.

