

EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EN MUNDO OFIMÁTICO, DIVISIÓN COPEXTEL MATANZAS.

Ing. Pedro M Castro Sánchez¹, Ing. Isairys Dorta Alfonso², Lic. Yudis Enriquez Amador³, MS.C. Ing. Yoan Ramírez La Rosa⁴

- 1. División Matanzas de la Corporación Copextel, S.A., Calle 151#
29801 / 298 y 300, Pueblo Nuevo, Matanzas, Cuba.*
- 2. División Matanzas de la Corporación Copextel, S.A., Calle 151#
29801 / 298 y 300, Pueblo Nuevo, Matanzas, Cuba.*
- 3. División Matanzas de la Corporación Copextel, S.A., Calle 151#
29801 / 298 y 300, Pueblo Nuevo, Matanzas, Cuba..*
- 4. División Matanzas de la Corporación Copextel, S.A., Calle 151#
29801 / 298 y 300, Pueblo Nuevo, Matanzas, Cuba.*

Resumen.

La presente investigación se realizó en la División Territorial Matanzas perteneciente a Copextel S.A, en la unidad estratégica de negocios Mundo Ofimático. Se realizó una evaluación y análisis de la efectividad de los procesos a partir de los indicadores de eficiencia y eficacia, su estudio partió de la clasificación por su naturaleza y alcance arrojando como consecuencia que en el grupo no se trabaja hacia la eficiencia, quedando como indicadores más afectados la liquidez y solvencia, poniendo de este modo el proceso de ventas como vulnerable. Se aplicaron diferentes herramientas de calidad, se evidenció que los problemas fundamentales fueron: disponibilidad de mercancías, problemas financieros, deficiente gestión de ventas y compras, así como el seguimiento de sus pedidos. El objetivo trazado es evaluar y analizar la efectividad de los procesos empresariales, a partir de los indicadores de eficacia y eficiencia de la gestión, proponiendo acciones correctivas.

Palabras claves: Gestión, Eficiencia, Eficacia, Indicadores, Calidad

Introducción.

Las organizaciones en la actualidad deben enfrentar nuevos retos provocados por factores externos que influyen decisivamente en su gestión: la excelencia, el control de gastos, el aumento de beneficios, la rentabilidad, la competitividad y el desarrollo constante hacen necesario que las empresas adopten nuevos sistemas de gestión que garanticen la eficacia, la eficiencia y la efectividad.

El creciente desarrollo científico técnico ha facilitado el proceso de globalización y la existencia de clientes más informados, exigentes y preocupados por los problemas medioambientales. El mercado dominado por la sobreoferta, la competitividad, la moda y la inestabilidad, exige la entrega de productos con alto valor percibido y de calidad, que potencien la satisfacción de los clientes y su fidelización, para mantener así la cuota de mercado o ganar nuevos clientes e incrementar la misma; como vías seguras para obtener beneficios y ser competitivos.

Son varios los beneficios que reporta la gestión de la calidad, pero los mismos deben exigirse siempre a mediano y largo plazo. Pretender resultados a corto plazo ha sido la causa fundamental del fracaso de muchos programas de mejora, debido a que la gestión de la calidad es una estrategia que permite alcanzar niveles superiores y sostenidos, de desempeño empresarial, que se inician con una reducción gradual de los costos de no conformidad (costos de: retrabajo, reproceso, reinspección, desperdicios, reclamaciones, de atención de quejas y reclamaciones, entre otros) que provocan un incremento de la productividad, hasta llegar a la entrega de productos de mayor valor para los clientes, que lógicamente incrementarán las ventas y consolidarán la imagen de la organización, a mediano y largo plazo.

Inicialmente la prioridad debe ser el logro de la eficacia, tomando como indicador fundamental la satisfacción del cliente, el incremento sostenido de este indicador va a

repercutir en la eficiencia y en el desempeño de la organización, lo cual provocará a mediano y largo plazo el incremento de la efectividad en la gestión.

Desarrollo:

La Corporación COPEXTEL, sociedad mercantil cubana, que comienza sus operaciones a finales del año 1991 prestando servicios de asistencia técnica a equipos electrónicos y de computación.

En la actualidad, es una amplia y muy diversificada red de distribución y asistencia técnica que abarca todo el territorio cubano.

Su principal ventaja consiste en su capacidad de integrar productos y servicios de una variada gama de esferas:

- Es el principal suministrador nacional de tecnología informática, telecomunicaciones, equipamiento hotelero, material eléctrico, sistemas de respaldo eléctrico, energía alternativa, clima, refrigeración, audio y luces profesionales del país.
- La mayor y más diversificada red de comercio mayorista en las tecnologías que distribuye.
- La mayor red de servicios técnicos especializados del país.
- Es la entidad nacional que más ha desarrollado la filosofía de integrar todas las tecnologías que distribuye en forma de un único paquete, que comercializa llave en mano, cubriendo todas las etapas, desde el proyecto, hasta los servicios post venta.

Dentro de la Corporación fue seleccionada la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) Mundo Ofimático Matanzas, gerencia que tiene como misión fundamental la de desarrollar la línea de negocios de Ofimática en el mercado nacional e internacional con el propósito de satisfacer las demandas de equipamiento y materiales de informática y oficina, partes y piezas, accesorios e insumos de computación; consolidando el ordenamiento de los recursos y la gestión necesaria para garantizar soluciones integrales que contribuyan al desarrollo sostenido de la sociedad cubana con calidad, profesionalidad y compromiso en la gestión de nuestros bienes y servicios asociados.

En la tabla 1 aparece la identificación de los indicadores que gestiona la UEN, clasificados por su naturaleza y alcance.

La clasificación de los indicadores según el concepto que encierran se desglosa a partir de las distintas concepciones que se tienen de la bibliografía consultada. Los indicadores de eficacia valoran el impacto de lo que se hace, del servicio que se presta, de modo que cuando se habla de cumplimiento de los objetivos corporativos se habla de eficacia. Los indicadores de eficiencia tiene un fin puramente económico, expresa la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos; eficiencia es hacer bien las cosas desde la primera vez. Se puede apreciar por los resultados obtenidos que la gerencia tiene orientación hacia la *eficiencia*, y su gestión está dirigida a los *resultados*

Tabla 1. Indicadores que Gestiona la UEN.

Indicadores Calidad	Eficacia	Eficiencia	Proceso	Resultado
Ventas Netas	X		X	
Costo		X		X
Indice de Costo		X		X
Gasto		X		X
Indice de Gasto		X		X
Utilidad		X		X
Indice de Utilidad		X		X
Cuentas por Cobrar en valores	X		X	
Ciclo Cuentas por Cobrar	X			X
Nivel Credito Otorgado	X		X	
Inventario en Valores	X		X	
Ciclo Inventario		X		X
Cuentas por Pagar en valores	X		X	
Ciclo Cuentas por Pagar	X		X	
Fondo Salario		X		X
Cantidad Trabajadores		X		X
Salario Medio		X		X
Productividad		X		X
Correlacion Salario medio/productividad		X		X
Valor Agregado		X		X
Productividad Valor Agregado		X		X
Indice Gasto Salario por Peso Venta		X		X
Liquidez General		X		X
Liquidez Inmediata		X		X
Liquidez Disponible		X		X
Solvencia		X		X
Capital de Trabajo		X		X
Rotacion del Capital de Trabajo		X		X

Fuente: Elaboración propia

Se realiza un análisis de los indicadores seleccionados con fecha diciembre 2009, con respecto al plan del año y a diciembre 2008.

Ventas: Al realizar un análisis de las ventas netas, las mismas se sobre cumplieron en el año 2009 en un 5%, sin embargo decrecieron con respecto al año anterior en un 70.5%, producto del cambio de estructura que sufrió la gerencia al finalizar el 2008, donde todos los servicios técnicos se traspasaron para la gerencia creada de Centros de Servicios Técnicos Integrales, también el año 2009 se vio afectado por la escasez de mercancías en el último trimestre, debido a las limitaciones del país en las importaciones.

En cuanto a los costos en valores, se comportaron por debajo del presupuesto en un 98.6% con respecto al plan y decrecieron notablemente con respecto al año 2008, dado por el traspaso también de los servicios, además de la disminución de los costos de las mercancías adquiridas de los proveedores, propiciando este ahorro de los mismos, una disminución del costo por peso de ventas con respecto al plan y a igual período del año anterior.

Los gastos en valores se encuentran por encima del presupuesto del año en un 1.5% debido al crecimiento de las ventas, que propició aumento en los gastos de almacenaje y transportación de mercancías asociadas al cumplimiento del plan de ventas, sin embargo existió un decrecimiento notable de los mismos con respecto al 2008, no afectando este incumplimiento de los gastos del año en valores el índice de gastos por peso de ventas que se cumplió en un 96.7% y disminuyendo con respecto a igual período del año anterior en 0.02 centavos.

Todo lo antes expuesto generó una utilidad de un 522.5 % de sobrecumplimiento del plan y un crecimiento con respecto al año anterior de un 526.2%, aportando a este resultado también el pago recibido por el subsidio en moneda nacional de las ventas a tiendas, generando un índice de 0.06 centavos por encima del plan y del real del año anterior.

Las cuentas por cobrar disminuyeron en un 75.5% con respecto al plan y en un 69.5% con respecto al 2008, debido a la buena gestión realizada, cerrando con un ciclo de 74.22 días, es decir por debajo del presupuesto, pero en 11.11 días por encima con respecto al año anterior, disminuyendo notablemente el nivel de crédito otorgado.

Los inventarios en valores cerraron por debajo del presupuesto en un 50.6% y con respecto al año anterior en un 47.3 %, debido a las gestiones de ventas realizadas y a la falta de entradas de mercancías, cerrando el ciclo por debajo del presupuesto en 43.16 días, pero sin embargo por encima del real del año anterior, afectando los inventarios de garantía defectuosa.

Las cuentas por pagar en valores cerraron por debajo del presupuesto y del real del año anterior, sin embargo los ciclos están por encima dado por los saldos de inicio del año.

El fondo de salario disminuyó con respecto al plan dado por la disminución de los trabajadores y con respecto al año anterior, dado fundamentalmente por el traspaso de los servicios para los Centros de Servicios Técnicos Integrales, así mismo el índice de gasto de salario sin embargo la productividad aumentó considerablemente, generando una productividad promedio de un 15.7% por encima del plan y un 118.7 % con respecto al año anterior.

El valor agregado se comportó por encima del presupuesto, sin embargo disminuyó con respecto al año anterior, dado también por el traspaso de los servicios que los mismos generaban más valor agregado por los servicios que prestaban, sin embargo esto no afectó la productividad por peso de valor agregado, ya que los resultados del 2009 fueron mejores.

Realizando un análisis de las razones financieras, se puede apreciar que la UEN no cuenta al cierre de diciembre con liquidez general, es decir no tiene como enfrentar con sus activos

circulantes sus obligaciones a corto plazo, solo cuenta de liquidez con 0.95 encontrándose por debajo de la media establecida de 1.5-1.9, según (Demestre, A. et al., 2000), repercutiendo en esto las deudas contraídas con los suministradores internos, a pesar de que hemos disminuido notablemente las deudas envejecidas con los mismos, sin embargo se nota una recuperación con respecto al año anterior.

Analizando la liquidez inmediata que se basa en todos los activos circulantes más líquidos, incluyendo las cuentas por cobrar, se aprecia también que no se pueden enfrentar las deudas a corto plazo solo se tiene alrededor de 0.49 centavos, donde las cuentas por cobrar y los inventarios representan el 48.7 % en pesos convertibles (CUC) y 27.1 % en CUC respectivamente del activo circulante respectivamente, se encuentra la divisa por debajo del rango de 0.80-1.0, sin embargo disminuye con respecto al año anterior dado por la disminución de las cuentas por cobrar y si vamos al disponible (efectivo) cuenta con 0.14 centavos en CUC, por debajo de la media, no contando con capacidad de pago aunque el efectivo representa del total de activos circulantes el 18.4% en CUC y 16.1 % en moneda nacional (MN), aumentó en un 0.01 centavos con respecto al año anterior. En general la liquidez se encuentra por debajo de los límites establecidos, por lo que se denota que hay que aumentar la gestión de inventarios y de cuentas por cobrar para poder hacerle frente a las obligaciones.

Motivado por el comportamiento negativo del activo circulante y analizando el nivel de actividad de la gerencia, la empresa tampoco es solvente solo cuenta con 1.04 de activos reales para enfrentar las deudas a corto plazo, por debajo de la media de la Corporación que es de 2-3 aunque superior con respecto al año anterior.

Determinar las causas que dificultan la calidad de la gestión:

Los problemas de liquidez que tiene la gerencia vienen desde su creación, donde la empresa no contaba con capital de trabajo para hacerle frente a sus obligaciones, es decir las deudas a corto plazo eran mayores que los activos circulantes con que se contaba, esto se ha ido recuperando paulatinamente, no obstante, al cierre del 2009, los indicadores de liquidez se encuentran por debajo de la media establecida, la gestión de ventas, en la gestión de inventarios, en la gestión de cobros y pagos, impidieron los niveles de efectivos necesarios motivando la afectación en el proceso de Ventas en la UEN, ya que sin efectivo no podemos hacer frente a las obligaciones a corto plazo, perdiendo eficacia en el proceso de gestión de ventas.

Para determinar los problemas fundamentales que afectan el trabajo de la Gerencia se seleccionaron 7 expertos (3 Especialistas, 3 Comerciales y 1 Directivo), mediante sesiones de trabajo en grupo y aplicando Tormenta de Ideas, se llega a los siguientes problemas:

1. Disponibilidad de mercancías.
2. Problemas Financieros.
3. Deficiente gestión de ventas y seguimiento a los clientes.

4. Demora para poner la mercancía en tiempo en los puntos de ventas.
5. Inestabilidad en los sistemas de facturación Expertise, Copextise.
6. Sistema de ventas donde interviene mucho personal.
7. Demora en el tiempo de respuesta al cliente de la garantía comercial.
8. Deficiente gestión de compras y seguimientos de los pedidos
9. Deficiente gestión de mercancías.

Se aplicó el Método Kendall obteniendo un coeficiente de concordancia de 0.62 indicando que el estudio realizado fue válido, es decir los expertos concuerdan, quedando como características resultantes:

- ✓ Disponibilidad de mercancías
- ✓ Problemas Financieros
- ✓ Deficiente gestión de ventas y seguimiento a los clientes.
- ✓ Deficiente gestión de compras y seguimientos de los pedidos

Se realiza un diagrama de afinidad para mostrar las subcausas que afectan el proceso, utilizando también la tormenta de Ideas como herramienta para recopilar información, a continuación se relacionan:

- ✓ Disponibilidad de mercancías
 - Demora en el traslado de las mercancías
 - Distribución de mercancías no equitativa por las casas Mayoristas.
 - Limitaciones para importar.
- ✓ Problemas Financieros
 - Arrastre de muchos años de déficit de capital de trabajo.
 - Créditos a clientes que no se cobran en el tiempo establecido.
 - Compras de Mercancías que no rotan en 30 – 45 días
- ✓ Deficiente gestión de ventas y seguimiento a los clientes.
 - No hay una política de visitas y seguimiento de clientes.

- No se hacen ni se le da seguimiento a los planes de compra de insumos de los clientes.
- No se buscan las inversiones que pudieran aportarnos nuevas aprobaciones de compras.
- ✓ Deficiente gestión de compras y seguimientos de los pedidos
 - Los compradores no cuentan con la preparación necesaria para determinar los stock de mercancías a pedir.
 - No se realiza una gestión agresiva con los Mayoristas que garanticen el mayor completamiento de los pedidos.
 - No se les da seguimiento efectivo a los pedidos.
 - No existe una herramienta que permita gestionar correctamente los pedidos.

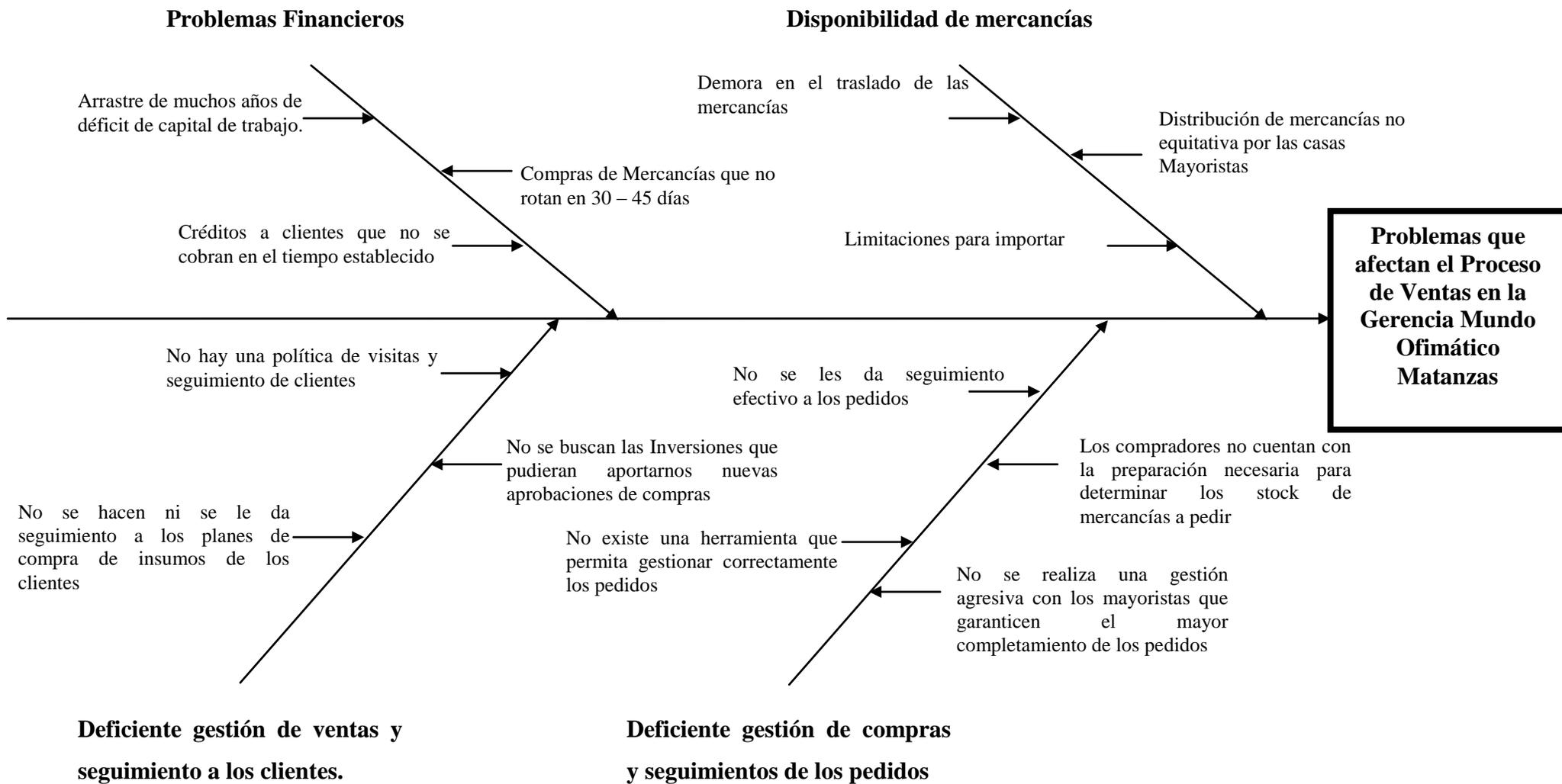
Se refleja el Diagrama Causa Efecto para exponer las principales causas que afectan el Proceso de Ventas en la gerencia Mundo Ofimático Matanzas en la Fig. 1.

Propuesta de Acciones Correctivas:

Mundo Ofimático Matanzas, tiene 3 procesos fundamentales, Economía, Compra y Ventas, en investigación realizada con los principales indicadores, sin dudas el proceso de Ventas queda como vulnerable, es decir es el proceso afectado, con este trabajo se determinaron cuales fueron los principales problemas que originan estas deficiencias y se proponen acciones correctivas para la mejora de esta actividad.

Una de las causas que provoca afectación en este sentido es la deficiente gestión de ventas y seguimiento a los clientes, como vía de fortalecimiento en este aspecto se debe participar en reuniones de compras de las cadenas para garantizar los pedidos trimestrales de los clientes principales del polo Varadero, implementación del software de cara al cliente (Copos), para garantizar el seguimiento de las ofertas a los clientes, contratar con los clientes el plan de compras de insumos para el año, y buscar inversiones que puedan aportar nuevas aprobaciones de compras.

Figura 1. Esquema Causa – Efecto.



En cuanto a la deficiente gestión de compras y seguimiento de los pedidos como propuesta fundamental será la aplicación de una herramienta que permita gestionar correctamente los pedidos de compras, los compradores deben trabajar más agresivamente en su gestión de compras con los proveedores, para garantizar mayor suministro de mercancías, capacitación del personal en temas relacionados con aprovisionamiento de mercancías.

Los problemas financieros, mejoran si: no se le otorga créditos a clientes no autorizados, y respecto a los aprobados, cumplir con el término establecido, gestionar productos que su ciclo de rotación estén dentro del término de los 45 días, en caso de existir productos con más de 45 días usar estrategias de Marketing para su comercialización o devolución al proveedor.

Conclusiones

Según el análisis de los indicadores por su naturaleza y alcance, se evidenció que la gerencia está orientada hacia la eficiencia y su gestión está dirigida por resultados. Como indicadores con problemas salieron los de liquidez y solvencia, quedando como proceso afectado el de Ventas. Con la aplicación de la herramienta Tormenta de Ideas se pudo conocer por los expertos cuales son los principales problemas que afectan el proceso de ventas. Aplicando Kendall, se evidenciaron las causas fundamentales que dificultan el proceso, siendo estos: disponibilidad de mercancías, problemas financieros, deficiente gestión de ventas y seguimiento a los clientes, deficiente gestión de compras y seguimientos de los pedidos. Se reflejó en el diagrama Causa – Efecto, las causas y subcausas que provocan afectaciones en el proceso de Ventas. Se propusieron acciones correctivas con el fin de mejorar la actividad comercial.

Bibliografía.

CROSBY, PHILIP B. *Hablemos de Calidad. Editorial Interamericana de México.* (1996)

DEMING, W. E. *Calidad y Productividad. La Salida de la Crisis.* Editorial Días Santos, 1989.

DEMESTRE, A. et al. *Técnicas para analizar estados financieros.* Colección temas financieros. Grupo editorial – Publicentro, 2002.

GITMAN L, *Fundamentos de Administración Financiera.* Dos Tomos. Edición Especial. Ministerio de Educación Superior, Cuba, 1978.

ISHIKAWA, KAORU. *El Control Total de la Calidad. La Modalidad Japonesa.* Editorial Ciencia Sociales. Ciudad Habana, 1990.

JURÁN, JOSEP M. *Manual de la Calidad.* Editorial Mc Graw – Aill, 1993.

NOGUEIRA, D. et al. *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. Pueblo y Educación. La Habana, 2004.

SEHROEDER., G. ROGER. *Administración de Operaciones*. México. Editorial McGraw Hill, 1992.

VALLS FIGUEROA W. et aL., *Evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad*. Matanzas. Departamento de Ingeniería Industrial UMCC. [CD-ROM]. (2007).

CALIDAD ISO 9000/2005.