



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE
INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA
JARA SEGURIDAD Cía. Ltda. Período 2008

TESIS DE GRADO PREVIA
A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE DOCTORA EN
CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA

AUTORA. GARZÓN NARANJO JANNETH XIMENA
DIRECTOR ECON. LUTSAK NATALIA

CENTRO ASOCIADO RIOBAMBA

2009

CERTIFICACIÓN

Economista Natalia Lutsak.

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES DE
AUDITORÍA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis “DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES DE GESTION PARA LA EMPRESA JARA SEGURIDAD CIA LTDA.” Realizado por la alumna Janneth Ximena Garzón Naranjo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Julio del 2009

Eco. Natalia Lutsak
DIRECTORA

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Ximena Garzón Naranjo, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Ximena Garzón Naranjo

AUTORÍA

Las ideas, opiniones, comentarios, conclusiones y recomendaciones vertidas en la presente tesis son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Ximena Garzón Naranjo

DEDICATORIA

A mis adorados hijos Eduardo Aurelio y Rafael Esteban, quienes son la razón de mi vida. A mí querido esposo Aurelio quien me ha apoyado en todo momento a superarme.

Gracias de corazón

Ximena

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Mi reconocimiento al personal de JARASEG Cía Ltda, por su gentil colaboración, al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial mi sincero reconocimiento a la Eco. Natalia Lutsak, por haber guiado y orientado acertadamente la presente tesis.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron hasta la culminación del presente trabajo.

Ximena

ÍNDICE DE CONTENIDO

Certificación	ii
Declaración y cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenido	vii
Resumen ejecutivo	x
CAPÍTULO I	
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	
1.1 Descripción	2
1.2 Base legal	3
1.3 Organigrama	7
1.4 Plan estratégico	12
1.4.1 Misión	12
1.4.2 Visión	13
1.4.3 Valores	13
1.4.4 Objetivo	14
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1 Planificación	15
2.1.1 Estrategia	17
2.1.2 Operativa	22
2.1.3 Corporativa	23
2.2 Indicadores	25
2.2.1 Conceptos	25
2.2.2 Características	26
2.2.3 Importancia	26
2.2.4 Clasificación	30
2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores	31
2.2.6 Manejo y presentación de indicadores	34

2.3	Cuadro de mando integral	35
2.3.1	Perspectiva financiera	36
2.3.2	Perspectiva procesos internos	38
2.3.3	Perspectiva aprendizaje – crecimiento	39
2.3.4	Perspectiva del cliente	41
CAPÍTULO III		
DISEÑO, ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES		
3.1	Diagnóstico	44
3.1.1	Análisis de la situación actual	44
3.1.2	Análisis de factores internos y externos	45
3.1.3	Identificación de procesos	47
3.1.4	Identificación de los objetivos estratégicos	49
3.1.5	Identificación de procesos	49
3.1.6	Identificación de procesos	50
3.2	Diseño, estructuración, aplicación y análisis de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad	52
3.3	Análisis e interpretación de indicadores	60
	Conclusiones	87
	Recomendaciones	91
	Bibliografía	93
	Anexos	95

RESUMEN EJECUTIVO

Nos encontramos en un mundo altamente competitivo, en donde las necesidades de los clientes son cada vez más exigentes y los mercados cambiantes y competitivos, lo cual obliga a que las empresas constantemente se estén replanteando sus objetivos apoyándose en herramientas administrativas que le permitan adelantarse a las exigencias del entorno para poder brindar un servicio que refleje altos niveles de calidad.

La planificación estratégica es una actividad que nos permite determinar los cambios del entorno de la organización, identificando sus problemas y buscando posibles soluciones a dichos problemas. Todo sistema de gestión posee instrumentos para entenderlos, manejarlos y evaluarlos. Es muy difícil manejar un proceso que no se puede medir, por lo cual se aplicó indicadores de gestión a los procesos de la empresa (eficiencia, eficacia y calidad), no se puede dejar de lado la importancia de la aplicación de indicadores financieros, ya que el mejorar los procesos persigue máxima rentabilidad que es el fin que persigue la empresa privada.

La presente investigación académica fue realizada para analizar el desarrollo en gestión de la Empresa JARA SEGURIDAD Cía. Ltda. durante el año 2008, con proyección al mejoramiento de sus procesos internos, con miras a la satisfacción del cliente, razón de ser de la empresa, con el respaldo de tecnologías de información y comunicación.

JARA SEGURIDAD JARASEG Es una Compañía de Responsabilidad Limitada, con personería jurídica, con autorización por parte del Ministerio de Trabajo y Empleo para dedicarse a la realización de actividades complementarias de vigilancia y seguridad. Bajo el control, vigilancia y fiscalización de la

Superintendencia de Compañías, organismo técnico que vigilará y controlará los aspectos jurídicos y financieros de la organización.

El desarrollo de la investigación, denota dos aspectos bien definidos, así en la PRIMERA parte se recogen los aspectos teóricos y definiciones, mientras que en la SEGUNDA se expresa la preparación y desarrollo de Indicadores de Gestión.

En el Capítulo I se consideran los aspectos concernientes a la descripción de la empresa, estructura jurídica de la empresa, la misión, visión, valores y objetivos, así como la gráfica de su estructura organizativa.

En el Capítulo II se describe los fundamentos teóricos para poder realizar la investigación académica, estas conceptualizaciones permiten tener una panorámica de su aplicación práctica, que es la planificación estratégica, que son los indicadores y su clasificación, que es el cuadro de mando integral con sus cuatro perspectivas (financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento).

En el Capítulo III se presenta la identificación de procesos estratégicos de la empresa, el mapa estratégico de la gestión de operaciones, identificación de objetivos, diseño de indicadores, su correspondiente análisis e interpretación y la presentación del informe de la investigación realizada.

Una vez culminado el trabajo se ha llegado a las conclusiones observando los objetivos planteados en el proyecto de tesis, a las cuales se han agregado las recomendaciones que busca implementar y consensuar mecanismos de

aplicación administrativa, que aplicados sin duda redundarán en beneficio de la empresa.

La utilización de recursos metodológicos permitieron el desarrollo oportuno de esta investigación , que se sustenta en la utilización de documentación bibliográfica, reportes financieros, informes de personal, reportes de ventas y post venta, respaldados por el método inductivo y deductivo, se aplicó el método participativo y presencial, reforzado con técnicas de investigación y el apoyo de material didáctico.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

JARA SEGURIDAD JARASEG es una Compañía Limitada que inicia sus actividades en la ciudad de Riobamba el 20 de abril de 1997 a esa fecha, sus operaciones se enfocan a la atención de 2 clientes: Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda y Empresa Ecuatoriana de Cerámica. Posteriormente se incorporan varios clientes como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y la Empresa Cemento Chimborazo.

En el mes de septiembre de 1997 se inician las operaciones en la ciudad de Quito, su primer cliente fue Automotores Merizalde. La prestación de servicios al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en Riobamba y Quito, provocó la necesidad de constituir una nueva Sucursal en la ciudad de Ambato. El desarrollo de las actividades en la ciudad de Quito, determinó la necesidad de la creación de la Sucursal en la ciudad del Coca, orientada eminentemente al servicio de operadoras en el área petrolera.

La participación en el campo de la seguridad en empresas que son dúctiles a la contaminación de droga en su producto, o son blanco visible de las amenazas de robo y secuestro, han obligado a que la empresa integre a sus sistemas de gestión y desarrolle el suyo propio, en la actualidad formamos parte de los comités de gestión de seguridad integral de varios de nuestros clientes, lo que obliga a su vez, a que la empresa sea miembro del GRUPO MUNIDAL BASC. (Business Alliance for Secuar Commerce); organismo rector de las políticas mundiales contra el secuestro y el narcotráfico; de otra parte, la legislación vigente determina que las empresas que cumplan todos los requisitos y permisos de funcionamiento se agrupen en el organismo nacional ANESSI (Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Privada e Investigación), suscripción que posee JARA SEGURIDAD JARASEG Cía. Ltda. que garantiza su funcionamiento legal.

Lo expresado, conduce a que JARA SEGURIDAD, se constituya en factor de desarrollo económico, de tranquilidad de los administradores de los factores de la producción y fuente de empleo lícito en el país.

El desarrollo administrativo y operativo así como los controles implementados han permitido que la Empresa JARA SEGURIDAD JARASEG Cia. Ltda se constituya en la LIDER del mercado local y preste sus servicios en importantes empresas en las siguientes áreas de actividad: Banca, Petróleos, Servicios, Hospitales, Exportación y Comercio.

JARA SEGURIDAD JARASEG Cia. Ltda está en capacidad de ofrecer los siguientes productos a nivel nacional:

- Seguridad Armada los 365 días del año, con supervisión monitoreada y presencial
- Monitoreo y reacción armada los 365 días del año, las 24 horas de día
- Elaboración de Planes de Seguridad Integral
- Elaboración de planes de Autoprotección
- Protección a Dignatarios y/o personas importantes
- Seguridad VIP
- Transportación de Valores y de Mercancías.
- Investigación e Inteligencia Corporativa.

Este esfuerzo de producción de JARA SEGURIDAD JARASEG Cía. Ltda., provocó la calificación del Servicio de Rentas Internas SRI como Contribuyente Especial, el 28 de marzo del 2006.

En los doce años de vida de la empresa JARA SEGURIDAD JARASEG Cía. Ltda., ha acopiado la atención a 100 clientes a nivel nacional, en las ciudades de Riobamba, Quito, Ambato, Latacunga, Guaranda, Puyo, Lago Agrio y Coca, con la participación de 30 empleados administrativos, 12 supervisores y 690 operativos.

1.2 BASE LEGAL

Con fecha dieciocho de diciembre de mil novecientos noventa y seis, el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas en base al Reglamento para la Constitución y Funcionamiento de Seguridad Privada, previo al informe de la Dirección de Inteligencia, concede la autorización provisional, para que continúe con los trámites de constitución de la compañía de Seguridad denominada JARA SEGURIDAD JARASEG Cía. Ltda., con domicilio en la ciudad e Riobamba.

La Legislación Ecuatoriana incorpora la Sociedad de Responsabilidad Limitada solamente con la expedición de la Ley de Compañías, dictada por la Junta Militar mediante Decreto Supremo Nro. 142 del 27 de enero del 1064 y promulgada en el Registro Oficial Nro. 181 del 15 de febrero del mismo año, desmembrando así la legislación societaria del Código de Comercio.¹

En el Art.93 de la Ley de Compañías se encuentra el siguiente concepto:

La compañía de Responsabilidad Limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura.

En una caracterización mas completa según nuestra legislación diríamos: Compañía de Responsabilidad Limitada es la que se conforma con la participación de tres a quince socios que responden por las obligaciones sociales solamente hasta el monto de las aportaciones individuales, cuyo capital dividido en cuotas no puede constituirse ni aumentarse mediante suscripción pública, ni sus participaciones negociarse libremente, y que, opera bajo razón social o denominación objetiva.²

El Art. 95 de la Ley de Compañías dice:

“La Compañía de Responsabilidad Limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro”

¹ RAMIREZ ROMERO Carlos (1998) *Curso de Legislación Empresarial UTPL* pág. 81

² RAMIREZ ROMERO Carlos (1998) *Curso de Legislación Empresarial UTPL* pág. 85

En el Código Civil Art. 1986 inciso 2do. :

La compañía tiene fin de lucro, pues los socios que unen sus capitales e industrias lo hacen para emprender en operaciones “mercantiles” y participar de sus utilidades.

El Art. 140 de la Ley de Compañías establece los requisitos que debe contener la escritura pública de constitución de la compañía de responsabilidad limitada, a lo que podemos agrupar de la siguiente manera:³

a) Identidad de la compañía:

- Nombre de la Compañía: la denominación objetiva o razón social de la compañía
- Plazo duración
- El domicilio

b) Identidad de los socios: nombres y apellidos u estado civil de los socios, si fueran personas naturales, o la denominación objetiva o razón social si fueran personas jurídicas, y en ambos casos, la nacionalidad y domicilio.

c) Requisitos reales:

- El objeto social debidamente concretado
- El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas.
- La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo.

d) Aspectos de funcionalidad de la Compañía:

Lo relacionado con el gobierno y administración de la Compañía. Como parte de la escritura debe hacerse constar el texto del certificado de depósito bancario, el banco debe certificar lo que paga o entrega cada socio.

³ RAMIREZ ROMERO Carlos (1998) *Curso de Legislación Empresarial UTPL Ecuador* pág. 109

Con fecha cinco de marzo de mil novecientos noventa y siete, el subsecretario de Gobierno oficia el Intendente de Compañías de Chimborazo otorgando el Visto Bueno para la constitución de JARA SEGURIDAD JARASEG Cía. Ltda.

En la ciudad de Riobamba, capital de la Provincia de Chimborazo, el día lunes diecisiete de marzo de mil novecientos noventa y siete, comparecen los señores Aurelio Jara Jara, Pablo Jara Martínez y Olga Martínez García, los dos primeros de estado civil casados y la última soltera. Todos mayores de edad, ecuatorianos, potadores de sus respectivas cédulas, legalmente capaces de contratar y redientes en esta ciudad, Presentan una minuta cuyo texto lo elevan a escritura pública con las formalidades legales. En el registro de escrituras públicas sírvase hacer constar la Constitución de la Compañía Limitada la que se denominará “JARA SEGURIDAD JARASEG COMPAÑÍA LIMITADA”, con sujeción a las leyes ecuatorianas, a los Estatutos Sociales que constan a continuación y a los Reglamentos Internos de la Compañía.

La denominación de la compañía que será utilizada en todos los actos jurídicos que realice sean públicos o privados será la de JARA SEGURIDAD JARASEG COMPAÑÍA LIMITADA, y su domicilio principal será la ciudad de Riobamba, pudiendo establecerse sucursales y/o agencias de representación en cualquier ciudad del país o del exterior, para lo cual se requerirá de una resolución que en este sentido sea tomada por la junta general de socios.

El objeto social de la compañía es el de dedicarse a la realización de actividades de: proporcionar protección y vigilancia de personas, de bienes muebles e inmuebles, de investigación, de transporte y custodia de valores bajo el directo control y supervisión de la empresa.

La compañía tendrá un capital social suscrito de dos millones de sucres (s/.2'000.000,00) divididas en doscientas participaciones iguales e indivisibles de un valor individual de diez mil sucres cada una

INTEGRACIÓN DEL CAPITAL:

SOCIOS	CAPITAL SUSCRITO AÑO 1997(sucres)	CAPITAL PAGADO AÑO 1997 (sucres)
AURELIO JARA JARA	800.000.00	400.000.00
OLGA MARTINEZ GARCIA	200.000.00	100.000.00
PABLO JARA MARTINEZ	1'000.000.00	500.000.00

FUENTE ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN JARA SEGURIDAD Cía. Ltda.
ELABORADO LA AUTORA

El capital que se halla pagado, ha sido depositado en a cuenta de integración de capital conforme lo demuestra la certificación que se agrega a esta escritura como documento habilitante. El capital que queda por pagar, se lo hará en el plazo de doce meses contados a partir de la fecha de protocolización de esta escritura pública.

Debidamente inscrita en el Registro Mercantil el 26 de marzo del 2007 en Riobamba.

En Quito, capital de la República del Ecuador, el veinte y cinco de enero del 2007, comparece el Gerente y Representante Legal de JARA SEGURIDAD JARASEG COMPAÑÍA LIMITADA, solicita elevar a escritura pública el Aumento de Capital y Reforma de los Estatutos Sociales, convertir el capital social y el valor nominal de sucres a dólares de los Estados Unidos de Norteamérica a la paridad de veinticinco mil sucres por cada dólar, aumentar el capital social en diez mil dólares, quedando el capital social en el total de diez mil cuatrocientos ochenta dólares, con participaciones de un dólar de los Estados Unidos de Norteamérica cada una.

INTEGRACIÓN DE CAPITAL:

SOCIOS	CAPITAL ACTUAL PAGADO	PARTICIPACION 0.40	AUMENTO CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	PARTICIPACION \$1.00
AURELIO JARA JARA	144,00	360	3.000,00	3.144,00	3.144
OLGA MARTINEZ GARCIA	48,00	120	1.000,00	1.048,00	1.048
PABLO JARA MARTINEZ	144,00	360	3.000,00	3.144,00	3.144
FABIAN JARA MARINEZ	144,00	360	3.000,00	3.144,00	3.144
TOTAL	480,00	1.200	10.000,00	10.480,00	10.480

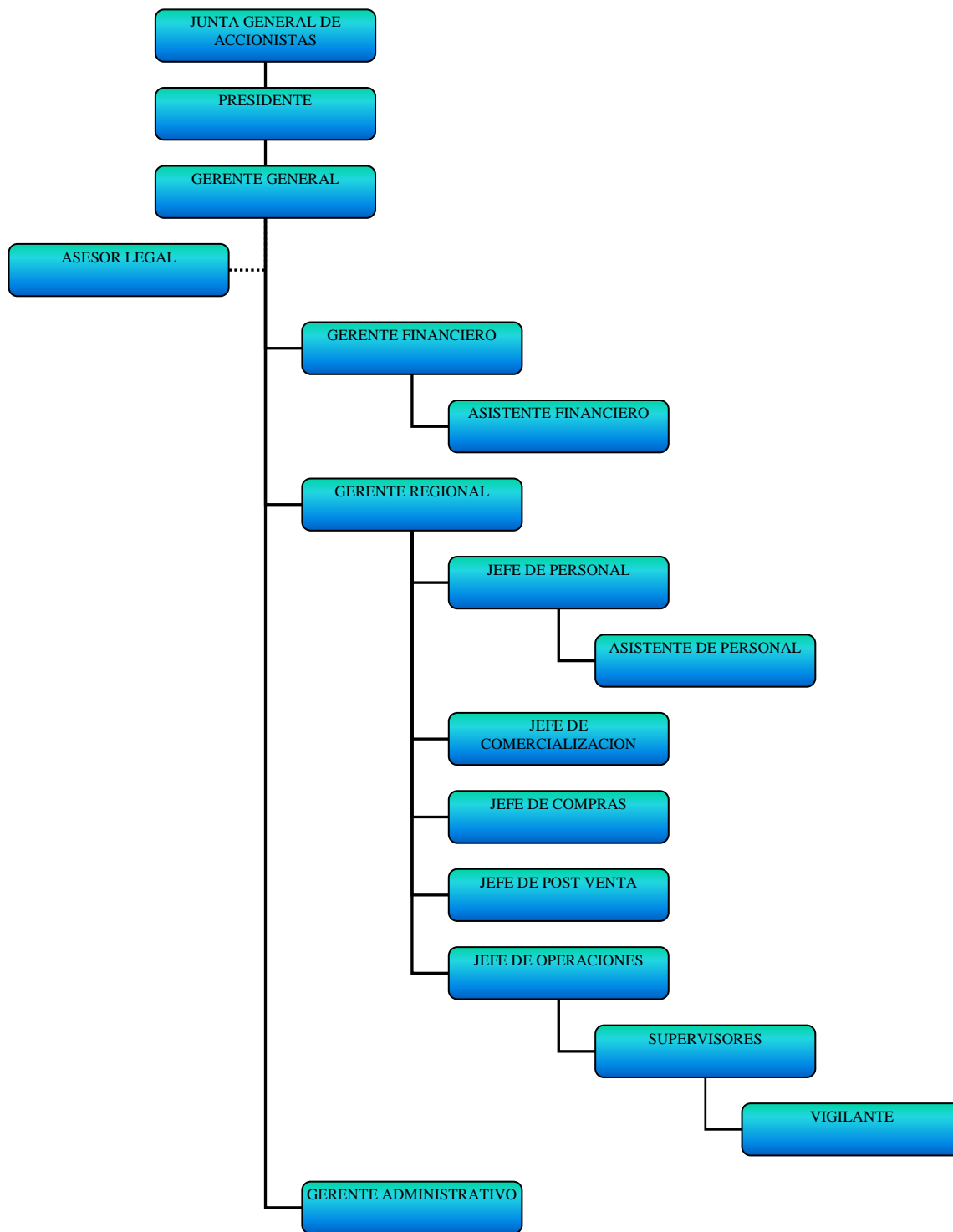
FUENTE AUMENTO DE CAPITAL Y REFORMA DE ESTATUTOS JARA SEGURIDAD Cía. Ltda.
ELABORADO LA AUTORA

De igual manera se reforma el objeto social de la compañía: Desempeñar la actividad de tercerización de servicios complementarios en el ramo de la prevención del delito, vigilancia y seguridad a favor de las personas naturales y jurídicas, instalaciones y bienes, depósitos, custodia y transporte de valores, investigación, seguridad en medios de transporte privado de personas naturales y jurídicas y bienes, instalación, mantenimiento y reparación de aparatos, dispositivos y sistemas e seguridad; y, el uso y monitoreo de centrales para recepción, verificación y transmisión de señales de alarma, en consecuencia mas de las actividades señaladas en su objeto social.

Las compañías de vigilancia y seguridad privada solamente podrán realizar las que sean conexas y relacionadas al mismo. Todo lo cual consta en el acta de Junta General Universal y Extraordinaria de Socios ya refrendada, cuyas copias de adjuntan como documento habilitante

1.3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

ORGANIGRAMA FUNCIONAL JARA SEGURIDAD CIA. LTDA



FUENTE
ELABORADO

MANUAL DE FUNCIONES JARA SEGURIDAD Cía Ltda.
LA AUTORA

MANUAL DE FUNCIONES

Es responsabilidad de cada Jefe de Departamento definir las funciones y el perfil de los cargos bajo su responsabilidad.

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL

PERFIL DEL PUESTO: OFICIAL RETIRADO DEL EJERCITO O POLICIA

AUTORIDAD:

- **EN LINEA** Junta de Accionistas
- **DE PERSONAL** Todos los empleados

ACTIVIDADES PRINCIPALES:

- Ejercer la representación legal, judicial y extra judicial de la compañía y administrarla.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones de la Junta General de Socios.
- Nombrar y remover al personal necesario, tanto operativo, técnico, como administrativo, señalándole sus funciones, actividades y remuneraciones.
- Realizar gastos e inversiones que individualmente lleguen hasta la cantidad que determine la Junta General.
- Cuidar bajo su responsabilidad los libros de actas de la Compañía y la contabilidad y formular el balance general.
- Encargarse de la marcha administrativa y económica de la Compañía, con el fin de que se cumpla con el objeto social.
- Actuar como secretario de las Juntas Generales y llevar las actas de las sesiones.
- Elaborar el presupuesto anual de la compañía.
- Presentar a la Junta General de Socios el informe de sus funciones, el balance anual, la cuenta de pérdidas y ganancias y el proyecto de reparto de utilidades, así como entregar a los Comisarios tales documentos.
- Las demás funciones y atribuciones que le competen y se asignen de acuerdo a la Ley de Compañías en el Artículo ciento veinte, los Estatutos, Reglamentos y Resoluciones de la Junta General.
- Planificación de deberes y responsabilidades del personal

- Organizar la empresa ayudándole con lo necesario para su funcionamiento
- Control: Comparación de resultados con los objetivos previos para la aplicación de correcciones
- Motivación del personal
- Mantener vigente el sistema de Seguridad BASC
- Coordinar con el Representante de la Dirección el cumplimiento de los estándares de calidad
- Revisar y aprobar los informes de eventos sospechosos o cualquier incidente que afecte a la seguridad de las instalaciones de Jara Seguridad o de cualquiera de sus clientes

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

- Supervisar a Jefes de Operaciones y Coordinadores en las operaciones de los principales contratos de la Compañía.
- Coordinar con el Jefe de Compras y Logística la oportuna adquisición de equipos y materiales.
- Coordinar con el departamento de personal el cumplimiento oportuno de las obligaciones patronales.
- Supervisar que el personal operativo tenga los medios necesarios para que brinden un servicio eficiente.
- Mantener reuniones periódicas con todos los departamentos de la Compañía.

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE FINANCIERO

PERFIL DEL PUESTO: Economista o Ing. Comercial

AUTORIDAD:

- **EN LINEA** Gerencia General
- **DE PERSONAL** Todos los empleados

ACTIVIDADES PRINCIPALES:

- *Lograr el equilibrio financiero de la empresa*
- *Previsiones de flujo caja, ventas y costos*

- *Control: Comparación de resultados con los objetivos previos para la aplicación de correcciones*
- *Motivación del personal.*
- *Cumplir con lo establecido en manuales, procedimientos e instructivos*
- *Asesorar a las Gerencias de la empresa en sus actividades*
- *Realizar análisis de precios de los puestos de servicio*
- *Revisión de los balances de situación y resultados previo a su presentación a la Gerencia General*
- *Diseñar, actualizar y controlar el cumplimiento de las políticas de contabilidad y tesorería a fin de que se cumplan las normas técnicas y el marco legal vigente*
- *Atender los requerimientos de los organismos de control en su ámbito*
- *Coordinar con el representante de la dirección todo lo establecido en el BASC.*

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO

PERFIL DEL PUESTO: Economista o Ing. Comercial

AUTORIDAD:

- **EN LINEA** Gerencia General
- **DE PERSONAL** Todos los empleados

ACTIVIDADES PRINCIPALES:

- Coordinar con la Gerencia General las actividades del personal administrativo
- Control de las labores realizadas por el personal administrativo de la empresa
- Comunicación con los clientes
- Coordinar actividades de las sucursales
- Contratación del personal administrativo y operativo de la sucursal
- Cumplir con lo establecido en manuales instructivos.
- Coordinar con el representante de la dirección todo lo establecido en el BASC

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE REGIONAL

PERFIL DEL PUESTO: Economista o Ing. Comercial

AUTORIDAD:

- **EN LINEA** Gerencia General

- **DE PERSONAL** Todos los empleados

ACTIVIDADES PRINCIPALES:

- Realizar las actividades que el Gerente General le designe
- Encargarse de la marcha administrativa y económica de la sucursales a su cargo
- Verificar que el servicio que se brinda a los clientes de la sucursal sea el adecuado
- Control de la caja de la sucursal designada
- Controlar las funciones y responsabilidades del personal a su cargo de cada sucursal
- Supervisar a Jefes de operaciones y coordinadores de la sucursal designada
- Coordinar con el departamento de personal para el cumplimiento oportuno de las obligaciones patronales.
- Supervisar que el personal operativo tenga los medios necesarios para que brinden un servicio eficiente.
- Mantener reuniones periódicas con todos los departamentos de la sucursal
- Cumplir con lo establecido en manuales e instructivos.
- Reportar a la Gerencia General todo evento sospechoso que se presente en las instalaciones de Jara Seguridad o de alguno de sus clientes.
- Cumplir y hacer cumplir con los estándares del SGC BASC
- Coordinar con el representante de la dirección todo lo establecido en el BASC

1.4 PLAN ESTRATÉGICO

1.4.1 MISIÓN

Somos una empresa líder que desea romper viejos paradigmas con la convicción de estar preparados para enfrentar complejas amenazas causantes de pérdidas de vida y de la propiedad, basándonos en objetivos de corto, mediano y largo plazo en la prevención, protección e intervención. (Fuente: JARASEG Cía Ltda)

1.4.2. VISIÓN

Llegar a ser líderes en el mercado nacional en el campo de la seguridad privada brindando una nueva imagen corporativa con servicios basados en la calidad total, respaldando nuestro trabajo con resultados óptimos, asegurando una estricta inducción, capacitación y estabilidad de nuestro personal e identificarlo con la empresa. (Fuente: JARASEG Cía Ltda)

1.4.3 VALORES

JARA SEGURIDAD JARASEG CIA. LTDA.

“SIEMPRE LISTOS PARA SU PROTECCIÓN INTEGRAL”

- ◆ Somos líderes en el mercado de los servicios complementarios de vigilancia y seguridad privada.
- ◆ Contamos con una gran infraestructura para su servicio
- ◆ Tenemos capacidad de crecimiento
- ◆ Todo nuestro personal administrativo es profesional
- ◆ Contamos con 12 años de experiencia en el mercado ecuatoriano
- ◆ Mantenemos Convenios con la fuerza pública (GOE, GIR, UNASE, Policía Nacional, etc.)
- ◆ Realizamos seguimiento de las necesidades de nuestros clientes
- ◆ Cumplimiento de las expectativas de nuestros clientes

Tenemos un conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos de primer nivel que utilizamos para alcanzar nuestros objetivos y para brindar el mejor servicio a nuestros clientes, siempre pensando en su beneficio. (Fuente: JARASEG Cía Ltda)

1.4.4. OBJETIVOS

Corporativo:

Lograr el crecimiento en el mercado y fortalecimiento interno para ser una empresa competidora especializada en seguridad integral, destacándose en servicio y eficiencia operativa, con servicios y tiempos de respuesta eficientes.

Específicos:

- Liderar el mercado del servicio complementario de vigilancia y seguridad privada en el sector petrolero
- Conseguir la mayor satisfacción posible para nuestros clientes
- Brindar con excelencia el servicio complementario de vigilancia y seguridad privada
- Cubrir las expectativas de nuestros clientes
- Contar con la infraestructura necesaria para brindar un servicio de calidad
- Mantener activa a la empresa para las futuras generaciones

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. PLANIFICACIÓN

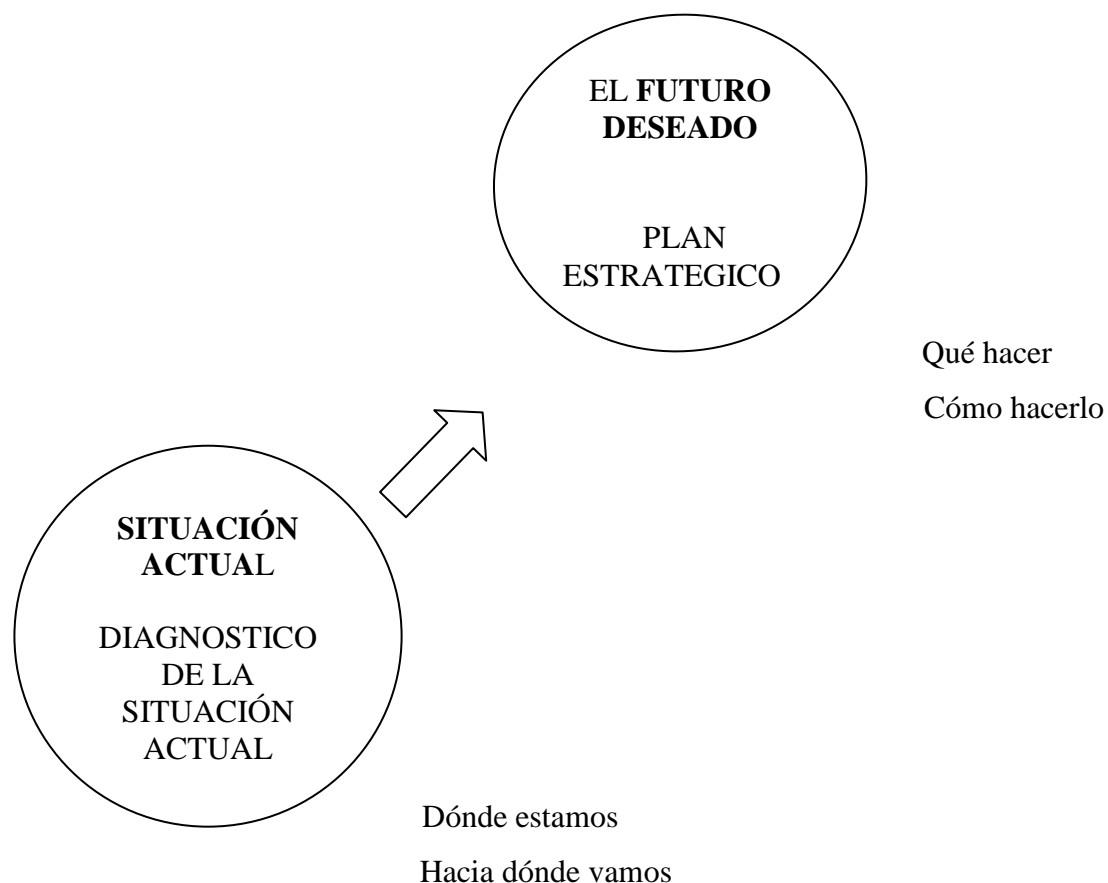
La planificación es un extenso proceso mediante el cual los directivos formulan los objetivos específicos de su organización y desarrollan los planes para alcanzarlos. Este proceso de planificación es vital ya que los objetivos y metas que en él se fijen, delimitan el alcance de las actividades de la organización y el de sus planes. Para que una planificación surta efecto tiene que ser sistemática y estar proyectada al futuro. Al desarrollar sus estrategias, sus directivos deben tener en cuenta las limitaciones que el entorno impone sobre la organización ¹

Planificación es:

- Una actividad realizada por la gerencia
- Determina en donde estamos
- Hacia donde queremos ir
- Que debemos hacer y como hacerlo
- Es el proceso de construir un puente entre la situación actual y la situación deseada.

La planificación es el proceso que permite construir un puente entre:

¹ BITTEL Lester R.. (1993) *Curso de McGRAW-HILL de Management en 36 Horas* México McGraw-Hill pág. 71



FUENTE GRUPO CAPACITADORES LATINOAMERICANOS
ELABORADO LA AUTORA

La concepción de que cualquiera de las actividades se organiza a través del pensamiento y de que éste impulsa la acción, fue expresada brillantemente por Carlos Mathus al definir que la planificación “es el acto que precede y preside la acción”. Al afirmar que es un “acto que precede la acción” se quiere significar que es necesario previamente diseñar y definir claramente lo que se va a ejecutar; prever el sentido de lo que se va a realizar. En tanto que, a decir que la planificación es un acto que “preside la acción”

Mathus plantea que en la ejecución de la acción debe estar presente lo que se planificó, para no perder el sentido, la orientación y la dirección de la acción. ²

² BURGWAL Gerrit CUELLAR Juan Carlos. (1999) *Planeación Estratégica y Operativa* Ecuador Abya Yala pág.25

2.1.1 ESTRATÉGICA

Estrategia significa anticiparse a las dificultades y necesidades, proyectar sus consecuencias antes de que ocurran, reducir el número y gravedad de los errores (no eliminarlos por completo) y finalmente aumentar la posibilidad de éxito de las iniciativas tomadas³

Mi criterio es que por medio de la planificación estratégica realizamos el diagnóstico y análisis de la situación actual, proponemos el camino a seguir en el futuro para responder a los cambios y demandas que da el entorno para lograr el máximo de eficiencia y calidad en las actividades de la empresa

La planificación estratégica tiene como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la organización. Ayuda a los gerentes a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar la ruta seguir en el futuro”⁴

Esto nos permite anticiparnos en los cambios en el entorno, identificando problemas y buscando posibles respuestas de la organización.

El proceso de planificación estratégica empieza con un análisis de la situación actual de la institución o empresa, para poder realizar este análisis se debe tener un conocimiento de las fortalezas y debilidades (de la empresa), oportunidades y amenazas (del entorno), identificar sus clientes internos y externos, conocer las demandas para proponer los cambios necesarios.

No nos olvidemos de la premisa:

Clientes internos motivados = clientes externos satisfechos con productos y servicios de calidad.

³ BURGWAL Gerrit CUELLAR Juan Carlos. (1999) *Planeación Estratégica y Operativa* Ecuador Abya Yala pág. 60

⁴ Grupo de Capacitadores Latinoamericanos. (1999) *La Gerencia en las ONG* Canadá Norsud pág 165

La planificación estratégica es una práctica sana de la gerencia, que realiza un esfuerzo constante por recoger información relevante para presentar diferentes alternativas a largo plazo para la organización, respondiendo a las preguntas:

- ¿Dónde estamos?
- ¿A dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegaremos?
- ¿Cómo mediremos el resultado?

- **¿Dónde estamos actualmente?**

En este paso debemos analizar las leyes, decretos, y demás normativa legal que la empresa se basa para trabajar.

Misión: La misión es la razón de ser de la organización, es su identidad. Señala la dirección que las acciones de la organización deben seguir. Revela la imagen que la organización desea proyectar.

Visión: La visión es la representación de lo que debe ser en el futuro la organización, cual es la posición futura de la organización en relación a las otras, cuales son los principales proyectos o actividades que se desea desarrollar.

Contexto de la organización: Es el análisis del entorno de la organización, tanto interno como externo.

El análisis FODA es una técnica que permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del ambiente interno y del ambiente externo y adoptar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y asignación de recursos sustentados en este análisis. Esta técnica es utilizada para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades entendiendo por estas:

- Las oportunidades son situaciones o factores socio-económicos políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización.

- Las amenazas son aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo ya que representan riesgos para la organización.
 - Las fortalezas son las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.
 - Las debilidades son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la organización y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.
-
- ***¿A dónde queremos ir?***

Ya identificado ¿dónde estamos actualmente?, la Organización se encuentra en condiciones de elaborar el Plan Estratégico en donde se elige una estrategia fundamentada en las fortalezas de la organización y que corrija sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Para formular un plan estratégico, debemos analizar que es estrategia y cómo plantearla:

La estrategia es el camino a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

- Las estrategias se orientan al futuro.
- No son un fin en sí mismo, sino sólo medios.
- Deben contribuir al logro de los objetivos y la misión.
- En su formulación tienen que participar todos los miembros de la organización.
- Implican un conjunto de medidas tácticas y decisiones concretas.
- Abren camino hacia los proyectos específicos.

El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva, que es la característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten, esta fortaleza le permite a la organización lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad o capacidad de satisfacción al cliente.

Los objetivos de la estrategia deben ser claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí y éstos con las metas que expresan los resultados. Las metas, a diferencia de los objetivos estratégicos, deben ser cuantificables y delimitadas en cuanto al tiempo de consecución. Las metas deben ir acompañadas de uno o más indicadores para poder tener un elemento para medir el progreso hacia el logro de la implementación del plan estratégico.

- ***¿Cómo llegaremos?***

Es el determinar como pretende la organización alcanzar los objetivos y metas establecidas.

El plan estratégico maneja una visión de largo plazo (por ejemplo 5 o 10 años), el plan estratégico se lleva adelante mediante una serie de planes de acción a más corto plazo, también descrito como plan operativo o plan anual.

Para aplicar el plan estratégico exitosamente en una organización, ésta debe identificar los pasos necesarios para alcanzar los objetivos a nivel de división, sección, unidad de trabajo y/o a nivel individual. Sólo el esfuerzo coordinado se traduce en objetivos organizacionales y las metas en acciones a corto plazo, es decir quien lo debe hacer y cuando debe realizarlo

- ***¿Cómo mediremos los resultados?***

El éxito de la planificación depende de la ejecución satisfactoria del plan y del monitoreo de los resultados. Los sistemas de evaluación son utilizados para medir

esos resultados y son herramientas utilizadas para medir el desempeño y evaluar cuantitativamente el progreso hacia el logro de las metas propuestas.

Es de aceptación general la afirmación “lo que no se puede medir no se puede controlar y lo que no se puede controlar no se puede administrar.”

Como parte de los sistemas de información , el diseño e implementación de indicadores tiene un costo, y por lo tanto se debe balancear el costo contra la utilidad, no es necesario medirlo todo, se debe medir aquello que no se puede descuidar , no se puede dejar de medir los factores claves de éxito, es decir lo que se debe hacer muy bien para ser exitoso en la prestación del servicio; antes de solicitar una medida se debe definir a quien le sirve la información y asegurarse que se cuenta con los medios para entregársela en forma oportuna.

En síntesis un sistema de medición debe ser selectivo en los datos que incorpora, no por medirlo todo se tendrá mayor control.⁵

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:⁶

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.

Una vez terminado y revisado el Plan Estratégico, debe ser aprobado formalmente y difundido para conocimiento de todos los miembros de la organización.

⁵ Contraloría General de Estado (2005) *Curso de Auditoría enfocada a Sistemas de Gestión de Calidad* pág. 23

⁶ www.degerencia.com/gperez ¿porque medir y para qué?

2.1.2 CORPORATIVA**TIPOS DE PLANEACIÓN**

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACIÓN	OBJETO
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

FUENTE PLANEACION, ESTRATEGIAS Y TÁCTICA
ELABORADO LA AUTORA

Nivel intermedio:

Planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa; será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de su publicidad. En conclusión, la 'planeación táctica' es el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica.⁷

Es mi criterio este sentido, que la plantación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa.

Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

⁷ www.monografias.com/liliana_cabrera planeación, estrategias y táctica

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (gerentes divisionales o funcionales).
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

Planeación estratégica es una planeación a largo plazo. La planeación táctica abarca períodos más breves.

2.1.3 OPERATIVA

La Planificación Operativa es el complemento de la Planificación Estratégica, definidas las estrategias es necesario bajarlas a las operaciones concretas de la institución en base a los presupuestos con que cuenta la organización.

La Planificación Operativa es un proceso anual que guía hacia el logro de los objetivos propuestos en los programas de la institución, el cual debe contemplar todos los detalles para la ejecución de acciones concretas. Se debe planificar antes de actuar sobre una situación o problema para poder transformarlo⁸

Los planes derivados de los objetivos a corto plazo se denominan planes operativos, por lo general tienen una duración de un año o incluso menos.

La mayoría de planes operativos tienen una finalidad única y acotada, es decir, se prepara un plan de este tipo para la producción de esta semana, para la campaña publicitaria del mes próximo o para el reclutamiento universitario de este año. Alguno de estos planes de utilidad única puede repetirse con ligeras variaciones; pero,

⁸ Grupo de Capacitadores Latinoamericanos. (1999) *La Gerencia en las ONG* Canadá. Norsud pág 179

cuando esto ocurre, los datos específicos de fechas y gente es muy probable que tengan que ser cambiados⁹

La planificación operativa tiene especialmente que ver con el proceso que transforma los recursos (inputs) en resultados (outputs). Su importancia estriba en los detalles concretos. Las previsiones de situaciones futuras no pueden seguir siendo hipotéticas o generales, sino que deben estar apoyadas en cifras que forman parte luego de programas calendarizados y de presupuestos, nos encontramos pues ante un proceso que fija plazos y fechas; que designa instalaciones, equipos y materiales y que por último, asigna al personal a su cometido.¹⁰

Nivel operativo aquel que goza de un grado de libertad mínima en cuanto a plazos y determinación de objetivos, porque es de este nivel que se esperan los resultados concretos, medibles y evaluables de los planes estructurados en los niveles superiores. Aquí la orientación del Plan Operativo es a la eficiencia, a la optimización de los recursos para la consecución de los resultados; hablamos de plazos cortos, acciones concretas y presupuestos normalmente ajustados. Cuando hablamos de Planificación Operacional, nos referimos al conjunto de planes operativos de todos los diversos sectores, áreas o departamentos de la Organización.

DIFERENCIAS ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

Planificación Estratégica Es:

- Largo plazo
- Que hacer y como hacer en el plazo largo
- Buscar la permanencia de la institución en el tiempo
- Grandes lineamientos
- Incluye: misión, visión, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas

⁹ BITTEL Lester R. (1993) *Curso de McGRAW-HILL de Management en 36 Horas* México McGraw-Hill pág. 79

¹⁰ BITTEL Lester R. (1993) *Curso de McGRAW-HILL de Management en 36 Horas* México McGraw-Hill pág. 85

Planificación Operativa Es:

- Corto plazo
- Que, como, cuando, quien, donde y con qué se realizan las actividades
- Énfasis en los aspectos del día a día
- Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos
- Incluye: objetivos y metas, actividades, plazos y responsables

La planificación estratégica se centra en constituir directrices, objetivos y estrategias de carácter general, mientras que la planificación operativa se centraliza más en los detalles concretos de cómo avanzar día a día hacia la consecución de esos objetivos más amplios en los niveles inferiores (resultados, actividades, responsables, recursos, plazos, costos) y fija su atención prioritariamente en asuntos internos.

2.2. INDICADORES

2.2.1 CONCEPTOS

Para poder controlar, mejorar, comparar cualquier proceso y poder conocer que está sucediendo en él, el responsable del mismo debe instituir medidores o indicadores que, como su nombre lo dice, midan o indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso. Es muy difícil administrar un proceso que no se puede medir. Con mucha razón se ha dicho que lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede administrar, lo que no se puede administrar es un caos¹¹

Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por si solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza. A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes¹²

¹¹ MARIÑO N. Hernando (2001) *Gerencia de Procesos*. Colombia pág. 69

¹² FRANKLIN F. Enrique Benjamín (2001) *Auditoría Administrativa* México McGraw-Hill pág. 94

Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.¹³

2.2.2 CARACTERÍSTICAS

Para que los indicadores sean efectivos deben reunir las siguientes características:¹⁴

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Ser altamente discriminativo
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico y personal
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación a su costo-beneficio
- Fácil de interpretar
- Utilizable con otros indicadores
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos

2.2.3 IMPORTANCIA

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: **Comunicar, Entender, Orientar y Compensar** la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.¹⁵

¹³ Contraloría General del Estado (2002) *Manual de Auditoría de Gestión* pág. 90

¹⁴ FRANKLIN F. Enrique Benjamín (2001) *Auditoría Administrativa* México McGraw-Hill pág. 95

¹⁵ www.degerencia.com/gperez ¿porqué medir y para qué?

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado. Para medir una actividad lo importante es saber: ¹⁶

¿QUÉ MEDIR?

¿DÓNDE MEDIR?



¿CUANDO MEDIR?

¿CONTRA QUE MEDIR?

Esas medidas deben relacionarse con
la MISIÓN de la organización.

Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de indicadores de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto:¹⁷

Economía.- Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad

Eficiencia.- Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención;

¹⁶Contraloría General del Estado (2002) *Manual de Auditoría de Gestión* pág.80

¹⁷Contraloría General del Estado (2002) *Manual de Auditoría de Gestión* pág.5

incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades; por tanto, es la relación entre el rendimiento de los bienes, servicios u otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos - productivos, que garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar. Se manifiesta en la misión o finalidad compartida, tener objetivos y políticas, una estructura operativa definida, disponer del personal idóneo, y tener una cultura de perfeccionamiento.

Eficacia.- Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos, o sea la medición del cumplimiento de objetivos y metas. Se mide la eficacia investigando las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, como también del desempeño de los competidores actuales y potenciales, la permanente relación con los clientes, la consulta de su grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias.

Ecología.- Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

Ética.- Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una

entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

A más de las cinco "E", son parte de los instrumentos del control de gestión los términos que a continuación se indican :¹⁸

Rendimiento.- Es la gestión gerencial o desempeño en busca de la Eficiencia con Eficacia más Economía; es decir, la medición de calidad de trabajo más el logro de objetivos que en conjunto nos aseguran una gestión unitaria en un sentido sistemático y realizadora por el esfuerzo productivo, objetivos versus metas. Es indispensable orientarse hacia la excelencia mediante una gestión trascendente, que permita la satisfacción del cliente incluso por encima de sus expectativas.

Calidad.- Es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Se refiere a los procesos sistemáticos utilizados por la institución para asegurar la ejecución o entrega de sus productos o servicios, cada vez con mejor calidad; se evalúa además el control de dichos procesos y su mejoramiento continuo, de modo de asegurar la entrega de servicios y/o productos; y/o el cumplimiento de programas de manera que satisfagan crecientemente al usuario y aseguren el uso eficiente de los recursos institucionales.

Resultados.- Es la relación con los niveles de calidad y mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, y del análisis de las distintas operaciones del servicio, a todo lo cual podrían y deberían estar contenidos en los indicadores de gestión. Es el elemento de gestión más importante, por cuanto es auditor puede comprobar si los parámetros o indicadores diseñados por la administración de la entidad, se traducen o sirven para medir efectivamente: la calidad de los programas, productos o servicios; el mejoramiento de la productividad y la calidad en los procesos principales y en las áreas de apoyo; en la calidad de los proveedores, en la gestión financiera, en la satisfacción del usuario, y la satisfacción del personal.

Impacto.- Repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados. Incluye la obtención de información

¹⁸Contraloría General del Estado (2002) *Manual de Auditoría de Gestión* pág.7

y percepción de la comunidad respecto de los servicios, prestaciones y productos que se ponen a disposición de los ciudadanos, de sus compromisos de calidad, de servicio, su grado de cumplimiento y las compensaciones por incumplimientos. Parte de la medición del impacto es referirse a la protección del medio ambiente y a la conservación de los recursos.

2.2.4 CLASIFICACIÓN

Los indicadores se clasifican en dos grandes grupos:¹⁹

1.- Indicadores de Ejecución:

Los indicadores que aquí se incorporan, tradicionalmente son empleados por las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que durante una auditoria se obtienen, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos. Está claro que su adecuada utilización se subordina al correcto conocimiento de su significado y alcance.

Para poder ubicarlos en función de su campo de aplicación y utilidad se clasifican en indicadores de:

- ◆ Rentabilidad
- ◆ Liquidez
- ◆ Financiamiento
- ◆ Ventas
- ◆ Producción
- ◆ Abastecimiento
- ◆ Fuerza Laboral

¹⁹FRANKLIN F. Enrique Benjamín (2001) *Auditoría Administrativa* México McGraw-Hill pág. 98

2.- Indicadores del Proceso Administrativo:

El fin primordial de emplear indicadores en el proceso administrativo es el de poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico, a partir de la revisión de sus funciones.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos que son los que dan razón de ser a la organización e indicadores cuantitativos que son los traducen en hechos el objeto de la institución.

El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización, asociando la esencia con las acciones y comportamiento con resultados.

2.2.5 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES

Los aspectos a considerarse son los siguientes²⁰

- Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- Se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su empleo.
- Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias

²⁰ FRANKLIN F. Enrique Benjamín (2001) *Auditoría Administrativa* México McGraw-Hill pág. 95

- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que interviene son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.
- Se formulan mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se está midiendo.
- Se recomienda designar a un responsable encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar el concentrado de información de los mismos.

Los indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa respecto de sus similares de otras realidades. Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir. Para construir indicadores de gestión, que es responsabilidad básica de la gerencia o administración de las entidades y organismos públicos, se puede aplicar la siguiente metodología:²¹

a) Definición de la entidad, función, área o rubro que se requiere medir

Es importante tener muy claro al definir el parámetro, qué es lo que se va a medir, la gestión global de toda la institución, parte de ella o alguna área en particular y si esa actividad se encuentra ubicada en el nivel político-estratégico, nivel estratégico operativo, nivel de políticas y planes o en el ámbito de programas proyectos; toda vez que serán los responsables de cada área los que deberán efectuar la definición del indicador de que se trate.

b) Definición del objetivo que se persigue con el indicador

Otro aspecto importante, es aclarar suficientemente, como se utilizará el indicador, de manera de poder administrar cualesquiera medida correctiva. En este aspecto, se deben responder las preguntas: ¿para qué se necesita el indicador?, ¿qué

²¹Contraloría General del Estado (2002) *Manual de Auditoría de Gestión* pág.240

persona o personas lo obtendrán?, ¿qué se pretende medir?, ¿quiénes lo utilizarán?, ¿cuál es el propósito de la medición?, etc. Todas estas interrogantes deben ser respondidas antes de la confección del indicador.

c) Determinación de la fuente de los datos

Otro aspecto importante es establecer en forma anticipada de donde se obtendrá la información que permita obtener el indicador: del sistema de información contable, de datos estadísticos, de registros informales u otros. En todo caso, cualesquiera que sea la fuente de origen de los datos, ellos deben cumplir con requisitos de calidad tales como: veracidad, pertinencia y oportunidad, además de estar debidamente respaldado.

d) Análisis de información

Una vez implementado los parámetros, antes de su obtención y utilización posterior, se hace necesario que la información relacionada con ello, se encuentre debidamente validada y autorizada por los responsables de su emisión.

e) Determinación de la periodicidad del medidor

Es necesario definir cada cuanto tiempo es conveniente cotejar la realidad con el indicador, toda vez que ello debe ser puesto en conocimiento, tanto del evaluador como del evaluado.

f) Identificación del receptor del Informe de Gestión

Se deben establecer claramente los usuarios del informe de gestión, ya sea que pertenezcan al nivel de gestión estratégico, logístico o táctico, es decir, se debe determinar quienes usarán la información en la toma de decisiones.

g) Revisión de los indicadores

Los indicadores deben ser evaluados permanentemente con el propósito de readecuarlos a la realidad cambiante de la institución.

h) Usuarios de la información fuente

Así como el conocimiento de la fuente de información es importante, de la misma manera también lo es establecer con anterioridad quienes son los que manejan y utilizan esta información, toda vez que la decisión es resultado de todo los elementos que intervienen en el proceso comunicativo, esto el emisor, el receptor, el medio como se transmite y otros.

2.2.6 MANEJO Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES

Las escalas de medición son una caracterización de los objetivos a medir a través de una variable cuantitativa y una cualitativa. Su construcción implica adjudicar un valor a un conjunto de expresiones o juicios que pueden ser positivos, negativos o neutrales y que nos van a expresar la manifestación individual del entrevistado ante una variable determinada. Cualquiera sea la escala que se decida emplear, debe cumplir con dos propiedades básicas inherentes a un instrumento de medición: confiabilidad y validez:²²

- Confiabilidad: Se refiere a su capacidad para proporcionar resultados iguales, en condiciones iguales, dos o mas veces, a un mismo conjunto de objetos (obtener los mismos valores o la misma jerarquización de un grupo de personas). Hablar de confiabilidad, en este caso, implica también los conceptos de estabilidad, consistencia, seguridad, precisión y predictibilidad.
- Validez: Corresponde al grado en que una escala mide efectivamente aquello que se propone medir.

La medición, vista desde una concepción técnica, es un instrumento que nos permite el análisis estructurado y altamente reflexivo de las variables que se involucran en la administración de una organización.

²²FRANKLIN F. Enrique Benjamín (2001) *Auditoría Administrativa* México McGraw-Hill pág. 152

2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de estos objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. El Cuadro de Mando Integral permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.²³

El cuadro de mando no es un sólo un conjunto de indicadores, sino una manera de disponer de una fuente de información estratégica que prepare a una organización para ser competitiva en el futuro, sin perder de vista los resultados inmediatos. Por eso, el cuadro de mando debe ser implantado como fruto de la realización de una planificación estratégica. Una vez establecido el cuadro de mando, este debe ser utilizado con frecuencia para analizar la evolución de la organización y para revisar la utilidad de los objetivos²⁴

El Balanced Scorecard (BSC) sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación

²³KAPLAN Robert S. NORTON David P. (2000) *Cuadro de Mando Integral España Gestión 2000* pág.14

²⁴www.fundibeq.org/ Cuadro de Mando Integral

para sus accionistas. El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el Aprendizaje Organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva²⁵



FUENTE EL BALANCED SCORECARD
ELABORADO LA AUTORA

2.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocios puedan seguir y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación, identificamos tres fases:²⁶

²⁵ www.degerencia.com/gperez/el_balanced_scorecard

²⁶ KAPLAN Robert S. NORTON David P. (2000) *Cuadro de Mando Integral España Gestión 2000* pág.60

- Crecimiento.- Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida, tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios. El objetivo general para las empresas en fase de crecimiento es el porcentaje de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas.(enfatará el crecimiento en ventas, nuevos mercados, nuevos clientes).El indicador de crecimiento de los ingresos para el negocio en fase de crecimiento como de recolección será la tasa de crecimiento en ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados.
- Sostenimiento.- La empresa en fase de sostenimiento sigue atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas mantengan su cuota en el mercado existente o quizá la incrementen de algún modo año a año, utilizan un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad (indicadores financieros tradicionales), rendimiento sobre inversiones, rendimiento sobre el capital empleado
- Cosecha.- Algunas empresas han llegado a su fase madura del ciclo de su vida, en la que la empresa quiere recolectar y cosechar las inversiones realizadas en las fases anteriores, estos negocios ya no requieren inversiones importantes, Los objetivos financieros serian el cash flow (antes de la depreciación) y reducir las necesidades de capital circulante.

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización, proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido.

2.3.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican lo procesos más críticos en los que debe sobresalir con excelencia para satisfacer los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que

las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u o accionistas. Los sistemas de medición se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del Cuadro de Mando Integral, recomendamos que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación –identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades-, sigue a través de los procesos operativos –entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes- y termina con el servicio posventa –ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.²⁷

La cadena de valor del Proceso Interno:

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, este modelo abarca 3 procesos principales:²⁸

- ✓ Innovación.- En el proceso de innovación la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes de los clientes y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. Las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos o servicios que les permiten alcanzar nuevos mercados y clientes.
- ✓ Operaciones: El proceso operativo es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes., este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes, se usan indicadores de tiempo, calidad y coste.
- ✓ Servicio Posventa: Atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio, incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones y el procesamiento de pagos. Las empresas que intentan satisfacer las expectativas de sus clientes seleccionados en cuanto a un servicio poste venta pueden medir su actuación aplicando alguno de los indicadores de tiempo, calidad y coste, igual que para

²⁷ KAPLAN Robert S. NORTON David P. (2000) *Cuadro de Mando Integral España Gestión 2000* pág.105

²⁸ KAPLAN Robert S. NORTON David P. (2000) *Cuadro de Mando Integral España Gestión 2000* pág.110

los procesos operativos, desde la solicitud del cliente hasta la solución final del problema (puede medir la velocidad de respuesta a los fallos), los indicadores de coste pueden evaluar la eficiencia – el costo de los productos utilizados- y la productividad puede medir el porcentaje de solicitudes cliente que se solucionan con una sola visita, en lugar de necesitar múltiples visitas para solucionar u problema.

2.3.3 PERSPECTIVA APRENDIZAJE - CRECIMIENTO

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en la perspectiva financiera, del cliente y de los procesos internos identifica los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje crecimiento proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. El cuadro de mando integral recalca la importancia de invertir para el futuro y no solo en las áreas tradicionales de inversión como nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos, la organización también debe invertir en infraestructura – personal, sistemas o procedimientos - si es que quiere alcanzar objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. Aquí podemos hablar de tres categorías de variables:²⁹

- La capacidad de los empleados: En los últimos años ha cambiado el pensamiento directivo con el cambio en el papel de los empleados de la organización, en la forma como éstos contribuyen con la organización, en la actualidad casi todo el trabajo de rutina es automatizado, además realizar el mismo trabajo una y otra vez con el mismo nivel de eficiencia y productividad ya no es suficiente para el éxito de la organización, para que una organización pueda mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir cada vez mas de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización, lo que exige a los empleados que sus

²⁹ KAPLAN Robert S. NORTON David P. (2000) *Cuadro de Mando Integral España Gestión 2000* pág.139

mentos y sus capacitaciones creativas estén a favor de los objetivos de la organización, aquí hablamos de indicadores clave sobre los empleados:

- La satisfacción del empleado: Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de productividad, rapidez de reacción, calidad y servicio al cliente
- La retención del empleado: La organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, (motivación y capacitación de los empleados), por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores y el conocimiento de los procesos de la organización. La retención de los empleados se acostumbra medir por el porcentaje de rotación del personal clave.
- La productividad del empleado: La productividad del empleado es un indicador del resultado de impacto global, el indicador más sencillo son los ingresos del empleado, a medida que los empleados se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos o servicios con mayor valor añadido, deberá aumentar los ingresos por empleado.
- Las capacidades de los sistemas de información: Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren sus procesos, la disponibilidad actual de información relativa a las necesidades previstas. Los indicadores de la disponibilidad de información estratégica podrían ser el % de procesos con feedback disponible sobre la calidad el tiempo real, tiempos de los ciclos y coste, el porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso on line a la información sobre el cliente.
- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos: Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, si no tienen libertad para actuar y tomar decisiones, dejaran de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados. (clima organizacional) Un indicador sencillo es el número de sugerencias por empleado, esta medida abarca toda la participación de los empleados en la mejora de la actuación de la organización, relacionada con el número de

sugerencias puestas en práctica, con indicación de la calidad de sugerencias que se han realizado.

2.3.4 PERSPECTIVA CLIENTE

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en el que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad -, con los segmentos de cliente y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.³⁰

Grupo de indicadores centrales del cliente:

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organización, incluyen:³¹

- **Cuota de mercado:** Refleja la producción en ventas en un mercado dado (en término de número de clientes, dinero gastoso o volumen de unidades vendidas que realiza una unidad de negocio). Cuando las empresas tienen clientes concretos o segmentos de mercado seleccionados pueden utilizar la medida de cuota de mercado (la cuota en la compra de esos clientes en un período dado)

³⁰ KAPLAN Robert S. NORTON David P. (2000) *Cuadro de Mando Integral España Gestión 2000* pág.76

³¹ KAPLAN Robert S. NORTON David P. (2000) *Cuadro de Mando Integral España Gestión 2000* pág.80

- **Incremento de clientes:** Mide en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios. El indicador de incremento de clientes en términos absolutos o relativos a la tasa con que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes. El incremento de clientes puede medirse ya sea por el número de clientes o por las ventas totales a los nuevos clientes en estos segmentos
- **Retención de clientes:** Sigue la pista en términos relativos o absolutos a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
- **Satisfacción de cliente:** Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido. Toda retención como incremento de clientes, son impulsados por la satisfacción de las necesidades del cliente, mediante encuestas y entrevistas telefónicas o personales podemos determinar la satisfacción del cliente.
- **Rentabilidad del cliente:** Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente. Tener clientes extremadamente satisfechos es vender servicios y productos a precios muy bajos. Las empresas deben querer algo más que clientes satisfechos y felices han de querer clientes rentables, las demandas de los clientes pueden ser satisfechas siendo rentable para la empresa

Indicador de las propuestas de valor a los clientes:

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran a través de sus productos o servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados, la propuesta de

valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.³²

- ◆ **Atributos de los productos o servicios:** Abarca la funcionalidad del producto o servicio, su precio y calidad

- ◆ **La Relación con los clientes:** La dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega de productos o servicios al cliente, incluyendo la de respuesta y plazo de entrega y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa. (servicio, satisfacción y tiempo)

- ◆ **Imagen y Prestigio:** La dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa, mediante anuncios de calidad generan la lealtad del cliente más allá de aspectos tangibles del producto o servicio, (el poder de la imagen y la reputación del segmento de clientes seleccionados).

³² KAPLAN Robert S. NORTON David P. (2000) *Cuadro de Mando Integral España Gestión 2000* pág.86

CAPITULO III

DISEÑO Y APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

3.1 DIAGNÓSTICO

3.1.1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN INICIAL

La prestación de servicios como generadora de rentabilidad involucra a la Compañía de Responsabilidad Limitada JARA SEGURIDAD, identificada por las siglas JARASEG CIA. LTDA., esta entidad con personería jurídica fundamenta su accionar en la venta de servicios que se describen: Proporcionar protección y vigilancia de personas, bienes muebles e inmuebles, de investigación, transporte y custodia de valores, principalmente.

Como todo ente constituido, esta Compañía se encuentra bajo el control vigilancia y fiscalización de la Súper Intendencia de Compañías como ente regulador que vigilará y controlará los aspectos jurídicos y financieros de la organización.

Los cambios entregados por la Constitución de la República del Ecuador en su mandato Constituyente 8 que en su parte pertinente manifiesta que para poder celebrar contratos con personas naturales o jurídicas como prestadores de actividades complementarias autorizadas por el Ministerio de Trabajo y Empleo cuyo objeto exclusivo sea la realización de actividades complementarias de vigilancia y seguridad, faculta a JARASEG a prestar estos servicios como actividad enmarcada dentro del contexto jurídico que norma esta actividad.

Desde su constitución esta Compañía se a convertido en una esencia de desarrollo económico, generadora de fuentes de empleo tanto a nivel Local como Nacional, por mantener presencia en la Ciudad de Riobamba como sede de la organización, la misma que cuenta con filiales bajo su dependencia en las Provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Bolívar y Macas, asa también cuenta con una sucursal en la Ciudad de Quito y que tiene a su cargo las regionales en las provincias de Pichincha, Imbabura, Sucumbíos y Orellana.

El impulso organización ha incidido a que la Empresa se constituye en líder en el mercado local por la prestación de sus servicios en importantes instituciones tanto publicas como privadas mediante un desarrollo administrativo y operativo basado en la aplicación de procesos técnicos dentro de su ordenamiento organizativo como generador de valor agregado para concebir un índice alto de confiabilidad de quienes requieren de los servicios que oferta esta empresa.

La incorporación de este tipo de actividad dentro del mercado de oferta de servicios ha incidido notoriamente en el crecimiento de la Compañía, una competencia desleal por parte de empresas sin tener el aval de una personería jurídica legal mente constituida ha conllevado a que los objetivos de crecimiento no se hayan podido canalizar en el porcentaje aspirado.

3.1.2. ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

El enfoque que se dará en lo concerniente al análisis de los factores que inciden directamente en la organización se presentara en dos aspectos:

- ✓ **Factores Externos.-** Se analizara bajo dos perspectivas, en el primer semblante se evidenciaran las variables negativas que afectan directamente, en cambio en el segundo paso se analizara las oportunidades positivas de la empresa.
- ✓ **Factores Internos.-** Los aspectos para el análisis son dos, las fortalezas y beneficios de la organización y las debilidades que se manifiestan dentro de la misma.

TABLA 1. FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Precios de los servicios son asequibles para diversos consumidores. ✓ Cuenta con una gama variada en oferta de servicios. ✓ Atención directa al cliente por parte de sus propietarios ✓ Experiencia profesional y técnica de sus directivos. ✓ Alianzas con empresas nacionales y transnacionales. ✓ Servicios garantizados en eficacia y eficiencia. ✓ Cuenta con logística básica para el desempeño de funciones operativas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rotación constante del personal operativo. ✓ Deficiente capacitación técnica y profesional. ✓ Falta de personal para cubrir vacantes inmediatas. ✓ No existe un plan de promoción y publicidad. ✓ Escasa infraestructura para atención al cliente. ✓ Limitada consistencia en procesos administrativos y de organización. ✓ Falta de una planificación estratégica y de un plan de negocios integrados

TABLA 2. FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer vínculos de confianza con Instituciones estatales y privadas. ✓ Reconocimientos y logros por el 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presencia de empresas fantasmas ✓ Competencia desleal ✓ Marketing y publicidad desmedida para absorber futuros clientes por

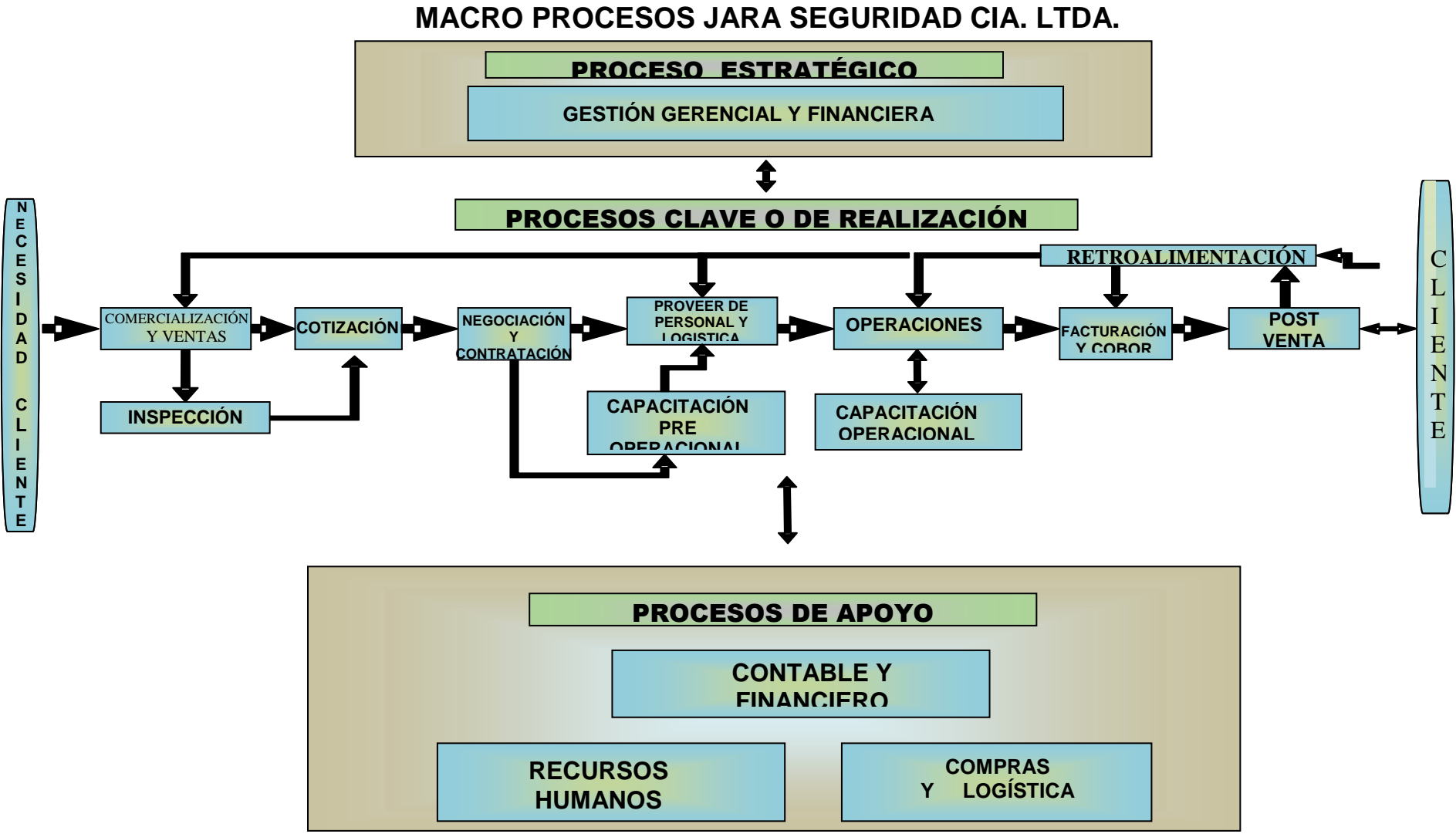
<p>desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear una ventaja competitiva frente a empresas tanto locales como nacionales. ✓ Expansión de mercado. ✓ Acceso a nuevas tecnologías. 	<p>parte de empresas transnacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inestabilidad económica en la tercerización de servicios por empresas privadas y publicas
---	---

FUENTE JARASEG Cia.Ltda.
ELABORADO La autora

3.1.3. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

JARA SEGURIDAD JARASEG COMPAÑÍA LIMITADA, se compone de los siguientes procesos:

- ◆ **Proceso Estratégico:** Gestión Gerencial y Financiera.
- ◆ **Procesos Clave:** Comercialización y Ventas, Negociación y Contratación, Operacional, Facturación y Cobro y Post Venta.
- ◆ **Procesos de Apoyo:** Contable Financiero, Recursos Humanos y Compras.



3.1.4. IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La necesidad de cuantificar el desempeño a través del cumplimiento de los objetivos planteados en respuesta a lo que la empresa necesita para presentar un crecimiento sostenido en toda su cadena de valor, se reflejarán en los siguientes planteamientos:

1. Incrementar la rentabilidad.
2. Estructura financiera optima
3. Captación de clientes
4. Mejorar el manejo del recurso humano de la empresa

3.1.5. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

PROCESOS	CRITERIO
Gerencial y Financiera	Establecer políticas para controlar y administrar la empresa obteniendo equilibrio financiero de la empresa.
Comercialización y Ventas	Captar, hacer seguimiento, publicitar y realizar ventas a posibles y potenciales clientes, revisando las instalaciones para brindar el servicio de seguridad con la presentación de la correspondiente cotización al cliente e informe de inspección.
Cotizaciones	Oferta de servicios a futuros clientes
Negociación y Contratación	Negociar los contratos de los nuevos clientes
Logística y personal técnico	Contar con tecnología de punta y personal capacitado con técnicas modernas en vigilancia
Operaciones	Brindar el servicio óptimo al cliente, con la inducción de los vigilantes, elaboración de horarios y designación de los puestos de servicio, realizar supervisiones y novedades de puesto.
Facturación y Cobro	Facturar y cobrar los servicios entregados a los clientes
Post Venta	Medir la percepción y satisfacción del cliente con relación a los servicios entregados por la empresa, mediante proyectos de mejoramiento de necesidades y solución de

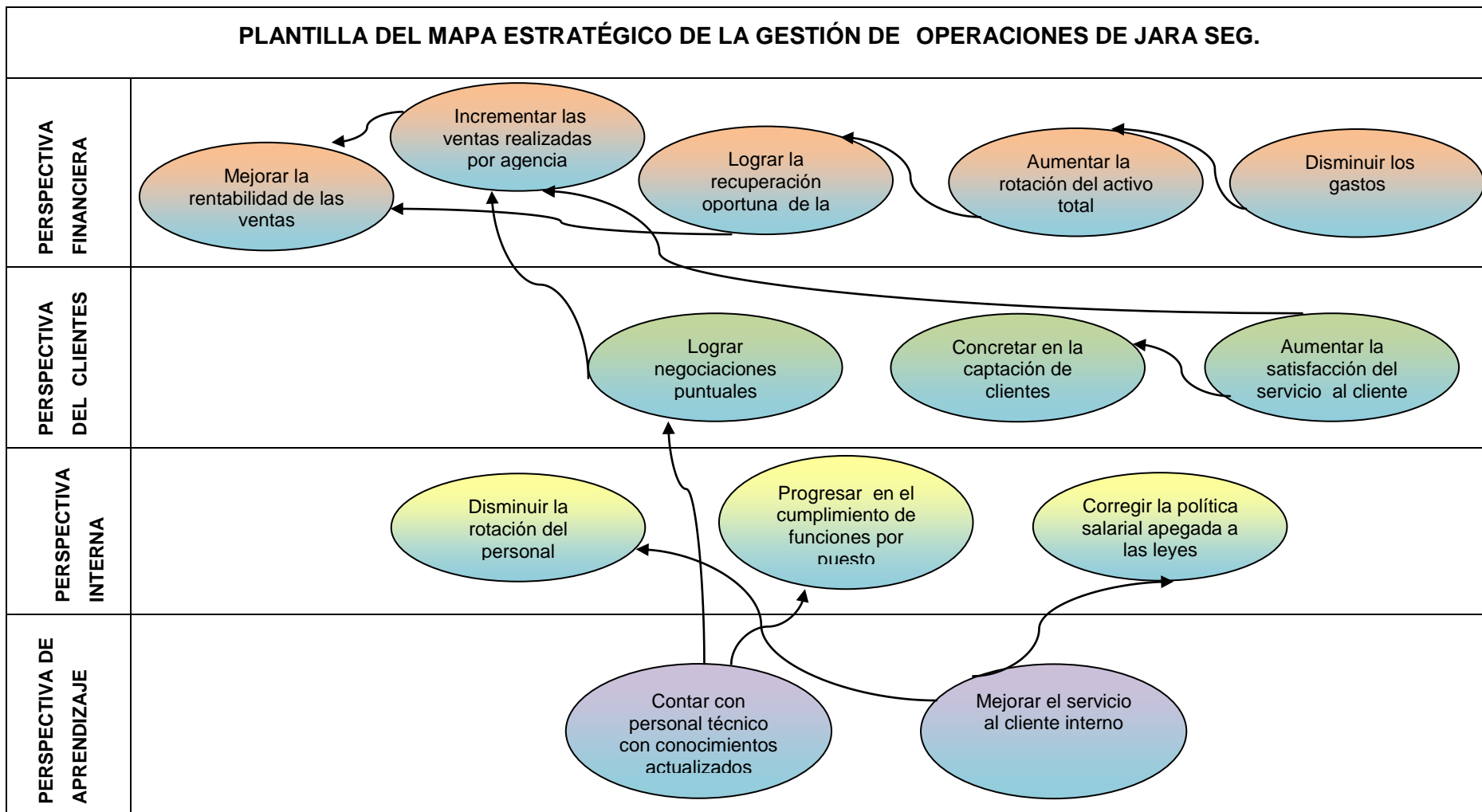
	reclamos de los clientes, con la aplicación de acciones preventivas y correctivas.
Contable – Financiero	La Información Contable actualizada para la oportuna toma de decisiones, emisión de cheques para proveedores y para el pago de sueldos así como mantener al día las obligaciones con el SRI
Recursos Humanos	El cumplir a cabalidad las obligaciones con organismos de control y necesidades internas con relación a recursos humanos, es el encargado de la contratación e inducción del personal con el cumplimiento de disposiciones emitidas por el Ministerio de Trabajo e IESS y más disposiciones legales.
Compras y Logística	Realizar las adquisiciones necesarias para el normal funcionamiento de las operaciones de la empresa, realizar la entrega y control de prendas a los vigilantes, así como el control de existencias y su respectivo almacenamiento.

FUENTE JARASEG Cia.Ltda.
ELABORADO La autora

3.1.6 PLANTILLA DEL MAPA ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DE OPERACIONES.

La concepción de la estructura de un mapa estratégico distribuido por perspectivas, impulsores y objetivos estratégicos cuyo propósito es diseñar las rutas críticas que son los caminos identificados de menor recorrido que se enfocan al logro de la productividad y efectividad esperada y que tienen una relación directa con los objetivos estratégicos formulados.

El objeto de analizar y determinar que objetivos estratégicos son procedentes como referentes a cada una de las perspectivas de procesos.



3.2. DISEÑO, ESTRUCTURACIÓN, APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD.

Se enfocan diversas maneras en que los indicadores cubran los factores de éxito más relevantes en base a las perspectivas formuladas. Con este sustento manifiesto que se considera los aspectos relevantes de los posibles indicadores para cada perspectiva, así:

- Con respecto a la perspectiva financiera si bien es cierto existe un enfoque en lo concerniente al sistema contable, no siempre se tiene que tomar este indicador, si es que se puede determinar el recurso del beneficio neto de la organización como respuesta a este fundamento valido para la aplicación de los indicadores apropiados.
- En lo concerniente a la perspectiva cliente nos permite cuantificar las relaciones que la organización tiene con los clientes, logrando como contrapartida identificar de la misma manera las expectativas que a su vez estos tienen sobre la empresa, sin descuidar los elementos que adicionalmente generan valor a los clientes, que son los que realmente proporcionan la importancia y la satisfacción del servicio. Así mismo se identificaran los nichos de mercado en los que se preste estos servicios para poder analizar los indicadores y su incidencia en la preferencia de los clientes.
- En la perspectiva de los procesos internos es necesario identificar los mercados a los que la compañía quiere acceder enfocado en las expectativas de satisfacción de clientes (cadena de valor) para obtener logros en que los servicios ofertados se ajusten a las necesidades y requerimientos identificando que los procesos se orienten a cumplir la misión y los procesos de apoyo y establecer los objetivos específicos para la satisfacción.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se convierte en e valor fundamental para el ejecútese de las anteriores ya que se pone de manifiesto las habilidades y conocimientos con que cuenta la empresa, tanto para desarrollar, cambiar y aprender de la actividad a que se dedica la empresa. Las competencias del personal, el uso y aplicación de la tecnología como aporte de generar valor, la disponibilidad oportuna de contar con información estratégica para que asegure la toma de decisiones oportunas y apropiadas.

TABLA 2: RELACIÓN DE OBJETIVOS CON LAS PERSPECTIVAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA FINANCIERA	PERSPECTIVA DE CLIENTES	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE
Incrementar la rentabilidad sobre las ventas en el año 2008 en un 8% mediante el crecimiento de mercado y el fortalecimiento interno	✓	✓		
Reducir los gastos en un 4% en el año 2008, mediante de una estructura financiera optima que permitirá restringir este rubro en 210.000 dólares	✓			
Incrementar la base de clientes activos en un 15% en el 2008 mediante la aplicación de técnicas de marketing, estrategias de mercado y difusión de servicios contando con un presupuesto de 8.000 dólares para las campañas		✓		
Incrementar la asignación del rubro capacitación en un 3% hacia el año 2008 requiriendo de un presupuesto de 1100 dólares			✓	✓
Recortar el personal en un 2% hacia el año 2008 en base a la valoración de puestos reduciendo el costo de la planilla anual en 74.700 dólares			✓	
Disminuir la rotación del personal en un 20% con respecto al año 2007 a través de un incremento en la remuneración del 9% de acuerdo al alza establecido por el Gobierno Nacional con la asignación de un presupuesto de 274.500 dólares			✓	

FUENTE JARASEG Cia.Ltda.

ELABORADO La autora

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Factores críticos	Calculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Incrementar la rentabilidad sobre las ventas en el año 2008 en un 8% mediante el crecimiento de mercado y el fortalecimiento interno.	% rentabilidad de las ventas en el año 2008	Eficiencia de la compañía a nivel general	Utilidad neta / ventas netas U. neta 2008/ Vtas. netas 2008 I= 310.363/ 6'060.642 I= 5.12%	%	Anual	(+)-8 % de rentabilidad sobre las ventas	Comercialización Contabilidad	I= (indicador / Estándar)*100 I = 95,3% El margen de rentabilidad de las ventas en el 2008 es del 5.12%,en tanto que en el 2007 fue del 5.37% Existe una brecha desfavorable que es: 4.7%
	% de ventas realizadas por agencia	Eficacia en posesionar cada agencia en el mercado asignado	Vtas.Ntas x agencia / Ventas Netas <u>MATRIZ</u> Vtas.Ma 2008 / V. neta 2008 I= 2'181.831 / 6'060.642 I= 35.99% <u>AGENCIAS</u> Vtas.Re 2008 / V. neta 2008 I= 3'878.811 / 6'060.642 I= 64.01%	%	Anual	(+)-15% de incremento en el volumen de ventas	Comercialización Contabilidad	<u>MATRIZ</u> I= (indicador / Estándar)*100 Incremento en ventas con respecto al 2007 del 89% I = 189% Brecha Favorable = 89.47% <u>AGENCIAS</u> El decremento de ventas con respecto al 2007 es de 21% I= (indicador / Estándar)*100 I = 72% Brecha desfavorable 20.99%

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Factores críticos	Calculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Incrementar la rentabilidad sobre las ventas en el año 2008 en un 8% mediante el crecimiento de mercado y el fortalecimiento interno.	Numero de días en recuperación de la cartera	Eficiencia en el periodo de cobro promedio	$\frac{\text{Ctas x cobrar}}{\text{Ingresos operación}}$ $\frac{\text{Ct xCo2008}}{\text{Ing.Ope2008}}$ $I = \frac{978.661}{6'061.642}$ $I = 58.9$	Días	Anual	(+/-)30 días de recuperación de cartera	Comercialización Contabilidad	$I = \frac{\text{indicador}}{\text{Estándar}} * 100$ $I = 50.84\%$ <p>En el año 2008 se efectiviza la cartera cada 59 días. El 2007 se efectiviza cada 67 días</p> <p>Brecha favorable =49.75%</p>
	Rotación del activo total	Determinar la eficiencia interna medido por el total de activos	$\frac{\text{Ven. 2008}}{\text{Ac.To. 2008}}$ $I = \frac{6'061.642}{1'954.661}$ $I = 3.10$	Unidad	Anual	(+/-) Incrementar la rotación del activo en 4.1%	Contabilidad	$I = \frac{\text{indicador}}{\text{Estándar}} * 100$ $I = 75.61 \%$ <p>La rotación del activo en el 2007 es de 2.61 veces al año, decreció en un 15.81% con respecto al 2008</p> <p>Brecha desfavorable = 24.39 %</p>

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Factores críticos	Calculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Incrementar la rentabilidad sobre las ventas en el año 2008 en un 8% mediante el crecimiento de mercado y el fortalecimiento interno.	% de éxito en el control de los gastos	Determinar la eficiencia interna medido en la optimización de recursos	Otros gastos / Total de gastos Ot.Ga. 2008/ To.Ga.2008 I= 2'000.582 / 5'751.257 I= 34.78%	%	Anual	(+-) Disminuir los gastos en un 4% con respecto al año anterior	Contabilidad	I= (indicador / Estándar)*100 I = 79% La optimización de recursos 2007 fue del 38% disminuye en el 2008 que es del 35% Brecha desfavorable = 21%
Incrementar la rentabilidad sobre las ventas en el año 2008 en un 8% mediante el crecimiento de mercado y el fortalecimiento interno.	% de resultado en dirigir nuevas negociaciones	Eficiencia en la concreción de negocios	Contr.Efec.2008/ Proformas.Emit.2008. I = 15 / 96 I = 15.63%	%	Anual	(+-) incrementar en 10 % la efectividad de contratos vías proforma con respecto al año anterior	Presupuesto Comercialización	I= (indicador / Estándar)*100 I = 154.91% En el año 2007 se concreta el 10.9% de contratos vía proforma en el 2008 se mejora el indicador con 15.63% Brecha favorable del 54.91%

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Factores críticos	Calculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Incrementar la base de clientes activos en un 15% en el 2008 mediante la aplicación de técnicas de marketing, estrategias de mercado y difusión de servicios pretendiendo un presupuesto de 8.000 dólares para las campañas.	% de inducción de nuevos clientes atendidos por filial	Eficiencia en la captación de clientes regional	<p>Cientes2008/ Cientes 2007</p> <p><u>MATRIZ</u> I= 39 / 45 I= -13.33 %</p> <p><u>AGENCIAS</u> I= 33/ 25 I= 25%</p>	%	Anual	(+) 15 % crecimiento en de captación clientes	Presupuesto Comercialización	<p>I= (indicador / Estándar)*100 I = 86.67%</p> <p>En la matriz la base de clientes decrece en un 13% con respecto al 2007 Brecha desfavorable = 13.37%</p> <p>I= 166.67%</p> <p>En las agencias la base de clientes crece en 25% con respecto al 2007</p> <p>Brecha favorable del 66.67%</p>
	% de quejas y reclamos de clientes externos	El servicio al cliente desde la perspectiva del consumidor final	<p>Quejas ctes 2008/ Total Clients. 2008</p> <p>I= 4 / 74 I= 5.41%</p>	%	Anual	(-) Disminuir en un 50% las quejas por servicio con respecto al 2007	Comercialización	<p>I= (indicador / Estándar)*100 I= 95.12</p> <p>El numero de quejas en el 2007 es de 12.86% en tanto que en el 2008 disminuye 6.76%.</p> <p>Brecha desfavorable del 4.88%</p>

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Factores críticos	Calculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Recortar el personal en un 2% hacia el año 2008 en base a la valoración de puestos lo que significará reducir el costo de la planilla anual en 74.700 dólares	% de tipos de trabajos a ejecutarse	Personal operativo con funciones limitadas	No. Emp.Opera2008/ Total de empleados I= 638 / 668 I= 94.90%	%	Anual	(+) recorte de personal en un 2% con respecto al 2007	RRHH	I= (indicador / Estándar)*100 I= 96.01% El personal operativo en el 2007 es del 95.51%, en el 2008 es del 94.90% Brecha desfavorable del 3.99%
Disminuir la rotación del personal en un 20% con respecto al año 2007 a través de un incremento en la remuneración del 9% de acuerdo al alza establecido por el Gobierno Nacional con la asignación de un presupuesto de 274.500 dólares	% de rotación del personal en el área operativa	Alto índice de salida de personal por renuncia voluntaria, deserción, abandono	Total trabajadores retirados 2008 / Total de empleados I = 342 / 651 I= 52.53%	%	Anual	(+) Disminuir en un 20% el retiro involuntario del personal	RRHH	I= (indicador / Estándar)*100 I= 67.13% La rotación del personal en el 2007 es del 45% y 2008 del 53% Brecha desfavorable del 32.86%

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Factores críticos	Calculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Recorte de personal en un 2% hacia el año 2008 en base a la valoración de puestos lo que significará reducir el costo de la planilla anual en 74.700 dólares	% del costo de la planilla en el departamento operativo	Rubro costo de planilla es el de mayor incidencia en los gastos de la empresa	Costo total salarios 2008 / Total planilla I = 3.742.675,75 / 5.751.257,91 I = 65.08%	%	Anual	(+) incremento salarial del 9 % al personal operativo con respecto al año anterior	RRHH	I= (indicador / Estándar)*100 I= 88.83% El rubro salarios del total de gastos en el 2007 es del 62.14% a diferencia del 2008 que es del 65.08% Brecha desfavorable del 11.17%
Incrementar la asignación del rubro capacitación en un 3% hacia el año 2008 requiriendo un presupuesto de 1100 dólares	% de incremento para capacitación	Mantener personal técnico con conocimientos actualizados	Gastos en capacitación/ personal de planta Ga.Cap2008 / No.Pers.Pla. I= 11408.06 / 686 I= \$16.63	%	Anual	(+) incremento el rubro para capacitación en un 5% con al año anterior	Contabilidad Financiero RRHH	I= (indicador / Estándar)*100 I = 28.75% En el año 207 se utilizo un promedio de 55.07 dólares por persona, no así en el 2008 el rubro destinado fue de 16.63 dólares Brecha desfavorable = 71.24%

3.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES:

INDICADORES DE GESTIÓN, FINANCIEROS

OBJETIVO 1:

Incrementar la rentabilidad sobre las ventas en el año 2008 en un 8% mediante el crecimiento de mercado y el fortalecimiento interno teniendo como propósito que este indicador se establezca en un 5.80% al final del ejercicio económico.

OBJETIVO 2:

Reducir los gastos en un 4% en el año 2008, mediante de una estructura financiera optima que permitirá restringir este rubro en 210.161 dólares

Se evaluara la capacidad de la empresa para generar y movilizar los recursos financieros a través del incremento de ventas fundamentado en un crecimiento sostenido.

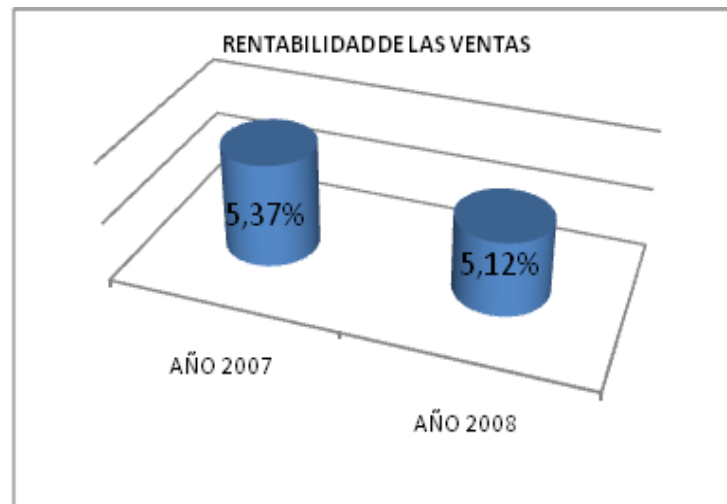
Rentabilidad de las ventas

Indica la rentabilidad de las ventas totales en relación con la utilidad final del período.

Rentabilidad de = las ventas	<u>Utilidad netas</u> Ventas netas
AÑO 2007	AÑO 2008
278461,06	310363,83
5187241,72	6061642,25
5,37%	5,12%

Análisis e interpretación

- La rentabilidad sobre las ventas comparadas entre un ejercicio económico a otro demuestra que el porcentaje que se obtiene en el año 2008 (5.12%) es menor con respecto al año 2007 (5.37%)
- Al analizar el estándar propuesto de crecer en un 8% con respecto al año anterior este objetivo no se cumplió en razón de que existe un decrecimiento del 4.66% del periodo propuesto frente al periodo referente



FUENTE JARASEG Cia.Ltda

ELABORADO La autor

Ventas realizadas

Se analizara las ventas realizadas por agencia sobre las ventas netas en periodos distintos, considerando que la empresa tiene una matriz y una agencia.

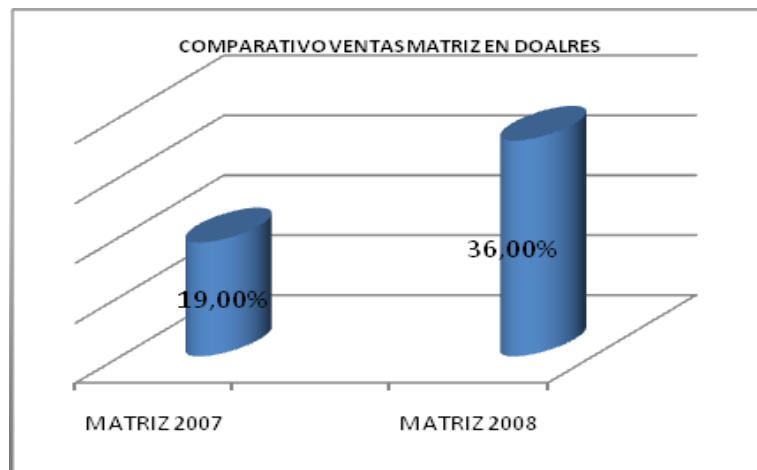
Ventas Matriz

Indica las ventas realizadas en la matriz permitiendo un comparativo que genera este rubro en dos periodos distintos

	MATRIZ 2007	MATRIZ 2008
VENTAS =	$\frac{\text{Vtas. Matriz 2007}}{\text{Vtas. netas 2007}}$	$\frac{\text{Vtas. Matriz 2008}}{\text{Vtas. netas 2008}}$
	$\frac{985575,93}{5187241,72}$	$\frac{2181831,00}{6060642,00}$
	19,00%	36,00%

Análisis e interpretación

- Las ventas realizadas por la matriz en el año 2008 del total de las ventas realizadas por la empresa se evidencia un crecimiento importante (36%) con respecto al periodo 2007 en que la participación fue del 19% considerando el mismo indicador.
- El indicador estándar planteado por la compañía es del 15% de crecimiento con respecto al año anterior, lográndose ampliamente el cumplimiento de este objetivo que es del 89.47% (19%/36%) de cumplimiento con respecto al estándar planteado



FUENTE JARASEG Cia.Ltda
ELABORADO La autor

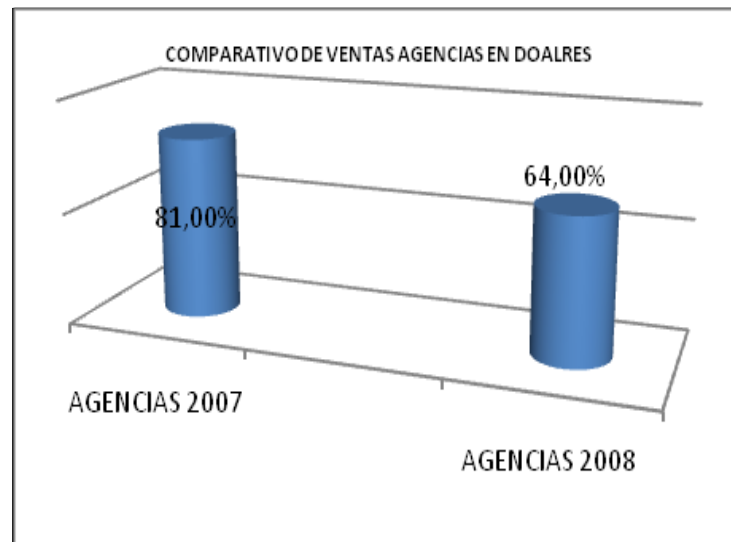
Ventas Agencias

Indica las ventas realizadas en la matriz permitiendo un comparativo que genera este rubro en dos periodos distintos

AGENCIAS 2007	AGENCIAS 2008
VENTAS = $\frac{\text{Vtas. Agencias 2007}}{\text{Vtas. netas 2007}}$	$\frac{\text{Vtas. Agencias 2008}}{\text{Vtas. netas 2008}}$
<u>4201665,79</u>	<u>3878811,00</u>
5187241,72	6060642,00
81,00%	64,00%

Análisis e interpretación

- Las ventas realizadas por las agencias en el año 2007 del total de las ventas realizadas por la empresa se evidencia un mejor desempeño logrando una participación del total de las ventas del 81% no así con el año 2008 en que estas dependencias sufren un decrecimiento con una participación del total de las ventas realizadas del 64% considerando el mismo indicador.
- El indicador estándar planteado por la compañía es del 15% de crecimiento con respecto al año anterior, en este caso las agencias que pertenecen a la compañía no lograron cumplir con este objetivo siendo claro el decrecimiento por este rubro, si se revisa con respecto al estándar la decadencia de este indicador es del -20.99% (81% / 64%) de cumplimiento con respecto al patrón planteado



FUENTE JARASEG Cia.Ltda
ELABORADO La autor

Comparativo de ventas

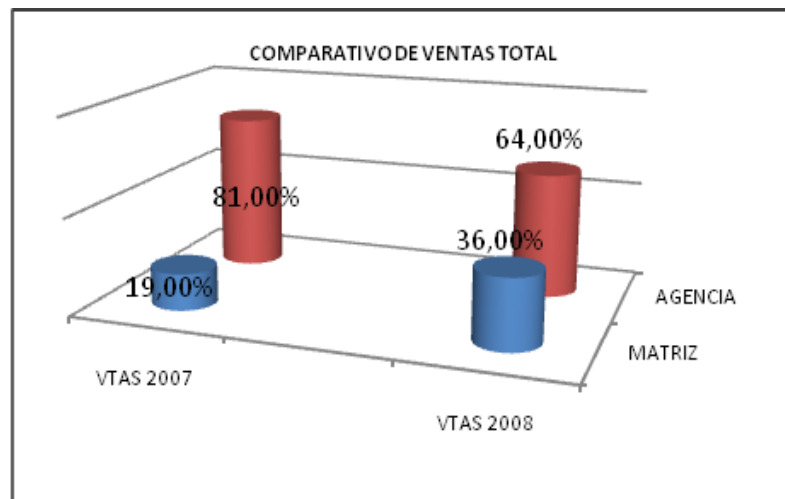
Al realizar un comparativo de la participación de las ventas por año que tiene la matriz con respecto a las regionales podemos determinar lo siguiente mediante el indicador:

	VTAS 2007	VTAS 2008
MATRIZ	19,00%	36,00%
AGENCIA	81,00%	64,00%

Análisis e interpretación

- De acuerdo a la presentación gráfica en el comparativo de ventas, la Matriz maneja el 19% y la Regional maneja el 89% de ventas en el año 2007

- En el año 2008, la Matriz maneja el 36% de ventas y la Regional maneja el 64% de ventas.
- En cuanto a las ventas realizadas, la matriz mantiene un mejor desenvolvimiento en relación a las agencias, alcanzando el objetivo corporativo: “Lograr el crecimiento en el mercado para ser una empresa competidora especializada en seguridad integral”



FUENTE JARASEG Cia.Ltda
ELABORADO La autor

Periodo de cobro promedio

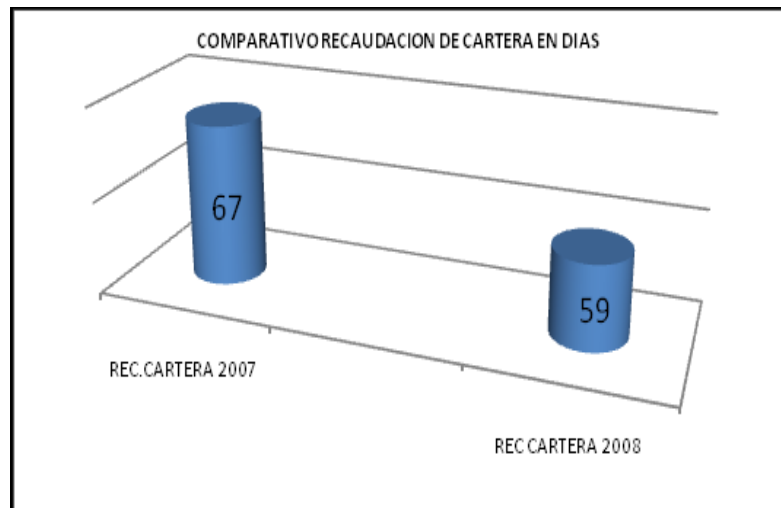
Expresa la duración promedio en días en que se recupera la cartera según los ingresos operacionales o de venta. Debe guardar relación directa con las políticas de venta y con la naturaleza de las actividades adelantadas por la entidad.

Cuando mayor sea el período de cobro, existe menor liquidez

Cartera efectivizada=	<u>Ctas x cobrar 2007 x365</u>	<u>Ctas x cobrar 2008 x365</u>
	Ingresos operación	Ingresos operación
	<u>956177,92</u>	<u>978661</u>
	5.187.241	6.061.642
	67	59

Análisis e interpretación

- La empresa en el año 2007 tiene un promedio de cobro de cartera cada 67 días, mientras que en el 2008 se está cobrando las deudas cada 59 días.
- Con respecto al estándar planteado (+-)30 días de recuperación de cartera para el año 2008 este no se cumplió en un porcentaje del -49.15%, siendo este indicador un rubro muy alto para la liquidez de la empresa
- Las ventas realizadas pendientes de cobro quedan registradas en la Cuenta Cuentas por Cobrar, en año 2007 la empresa vendió 5.187.241.72 de dólares de los cuales 956.177.92 dólares se está efectivizando cada 67 días, siendo esto un período largo de cobro.
- En el año 2008 la empresa realiza ventas 6.061.642.24 de dólares, de los cuales por concepto de cartera se registran 978.661.09 dólares, este rubro se está efectivizando cada 59 días lo cual demuestra que la empresa a mejorado su gestión de cobro



FUENTE JARASEG Cia.Ltda
ELABORADO La autor

Rotación del activo total

Mide la eficiencia interna pero medida con el total de activos

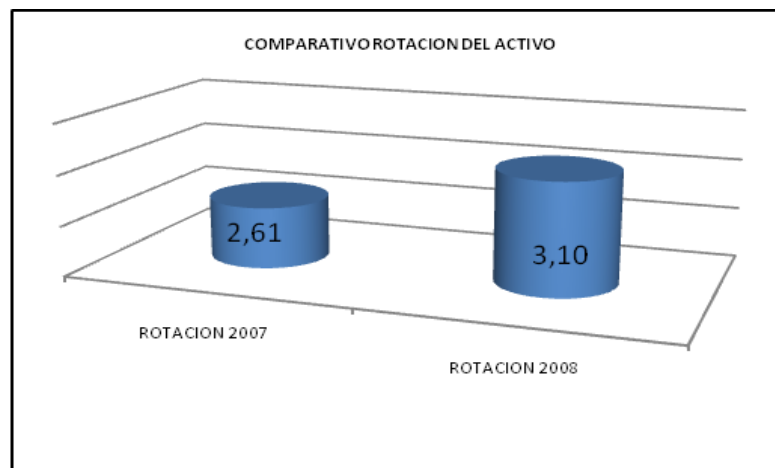
		<u>Ventas</u>		
		/		
		Activos Totales		
<u>AÑO 2007</u>			<u>AÑO 2008</u>	
<u>5,187,241.72</u>	2.61		<u>6,061,642.24</u>	3.10
1,988,307.74			1,954,661.76	

Análisis e interpretación

- La empresa a mejorado su eficiencia interna en lo relacionado a las ventas comparado con el total de activos, en el año 2007 existe 1.988.307.74 dólares en activos y en ventas 5.187.241.72 dólares, esto quiere decir que 2.61 veces se ha dado vuelta el activo, a diferencia del año 2008 existe 1.954.661.76

dólares en activos y en ventas 6.061.642.24 dólares, esto quiere decir que 3.10 veces se ha dado vuelta el activo.

- En el año 2008 la rotación del activo se incremento en un 15.81% en relación al año 2007
- Con respecto al cumplimiento del estándar planteado para el año 2008 este no se cumplió existiendo una brecha del 24,39 % de desfase



FUENTE JARASEG Cia.Ltda
ELABORADO La autor

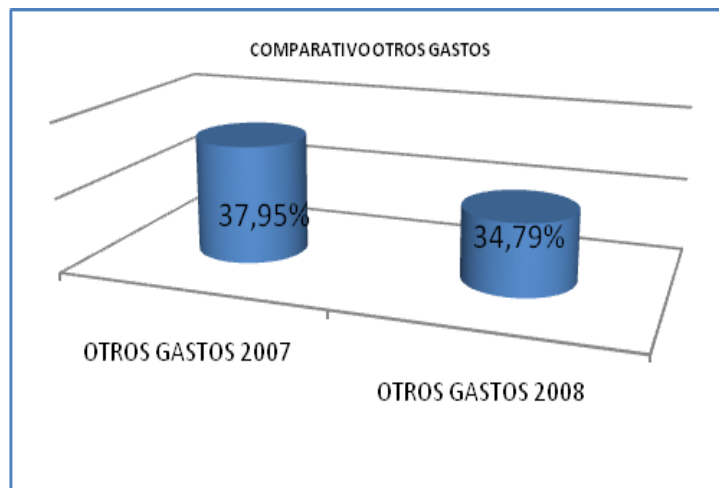
Intensidad de los gastos

Mide la eficiencia interna con la optimización de recursos

<u>AÑO 2007</u>	<u>AÑO 2008</u>
Otros Gastos	Otros Gastos
Total de Gastos	Total de Gastos
1994050,00	2000582,00
5254025,00	5751257,00
37,95%	34,79%

Análisis e interpretación

- La empresa a mejorado su eficiencia interna en lo relacionado a la optimización del rubro otros gastos comparado con el total de gastos que tiene la compañía, en el año 2007 por este rubro se tiene un porcentaje del 37.95%
- Se mejoran el manejo económico de la compañía en el 2008 en donde este mismo indicador presenta un progreso en disminución al 34.78%.
- Con respecto al estándar planteado en el objetivo de disminuir este rubro en un 4% con respecto al año anterior tenemos que el indicador presenta una brecha desfavorable del 21%.
- La optimización en el manejo económico en lo referente a los gastos depende en gran medida de contar con una estructura financiera actualizada que permita que la información fluya oportunamente para la toma de decisiones oportunas.



FUENTE JARASEG Cia.Ltda
ELABORADO La autor

*PERSPECTIVA DEL CLIENTE

OBJETIVO:

Incrementar la base de clientes activos en un 15% en el 2008 mediante la aplicación de técnicas de marketing, estrategias de mercado y difusión de servicios pretendiendo un presupuesto de 8.000 dólares para las campañas a ejecutarse

Como antecedente debo anotar que la empresa se encuentra constituida por la Matriz en Riobamba y la Sucursal en Quito.

La Matriz tiene bajo su responsabilidad las provincias de Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi, Bolívar y Macas

La Sucursal tiene bajo su responsabilidad las provincias de Pichincha, Imbabura, Sucumbíos y Francisco de Orellana

Presentaré un comparativo de clientes, así como de ventas realizadas en los años 2007 y 2008., referencial diciembre

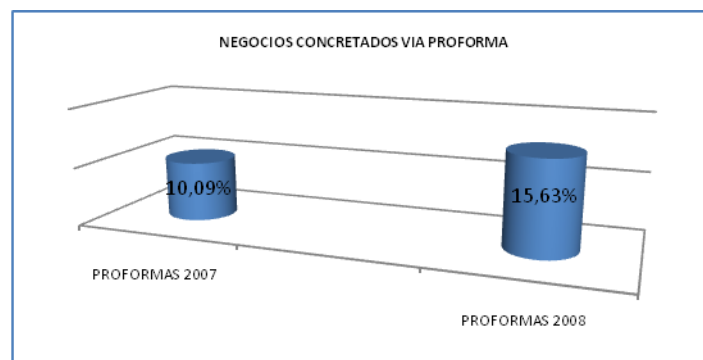
Negociaciones puntuales

Efectivizar contratos basados en las proformas requeridas por futuros clientes

	PROFORMAS 2007	PROFORMAS 2008
CONCRECIÓN =	$\frac{\text{CONTRATOS EFECTIVOS}}{\text{PROFORMAS}}$	$\frac{\text{CONTRATOS EFECTIVOS}}{\text{PROFORMAS}}$
NEGOCIOS		
	11	15
	109	96
	10,09%	15,63%

Análisis e interpretación

- Este instrumento manejado en forma óptica permite la concreción de nuevos contratos en beneficio de la empresa, es vidente la mejora que se tiene del 2007 en que se emiten 109 requerimientos de prestación de servicios y se logra canalizar 10 contratos, a diferencia del 2008 este mismo sistema permite que de 96 ofertas se logren canalizar 15 contratos.
- Con respecto al estándar planteado de lograr obtener contratos se plantea como objetivo lograr captar el 10% de ofertas mayor al año 2007, teniendo como resultado para el año 2008 este proyecto se cumplió en 54.91%



FUENTE JARASEG Cia.Ltda
ELABORADO La autor

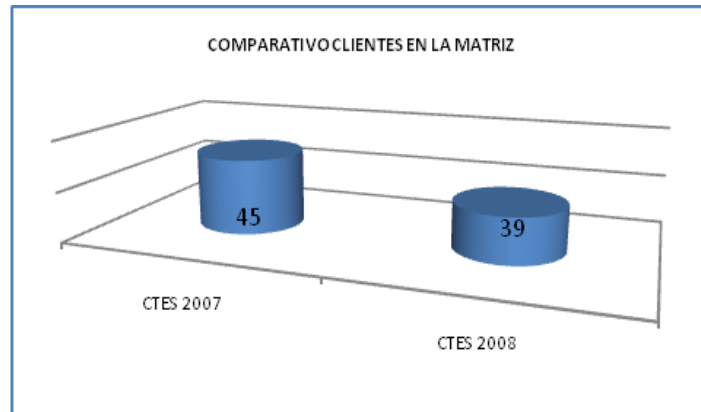
Captación de clientes por regional***Clientes Matriz***

Determinar el crecimiento de clientes activos por agencia como base primordial para el crecimiento de las ventas

<hr/> CLIENTES MATRIZ 2008 <hr/>
CLIENTES MATRIZ 2007 <hr/>
39 <hr/>
45
13,37 %

Análisis e interpretación:

- En la Matriz en el año 2007 existieron 45 clientes y en el año 2008, 39 clientes.
- Si consideramos el año 2007 como base, vemos que en el año 2008 los 39 clientes representan en 86.7%, (39/45) existiendo un decremento en este indicador del 13.3%, debido a la incidencia que tuvo la aplicación del Mandato 8 que entró en vigencia el 1 de Mayo,
- Con respecto al estándar de la compañía en crecer en su maestro de clientes en un 15% este parámetro no se cumplió en razón de que la empresa decrece en un 13.3% con respecto a este indicador.
- La empresa debe estar pendiente continuamente de volver a capturar sus ex clientes quienes ya conocen que JARASEG es una empresa competitiva y fortalecer su relación con clientes estratégicos.



FUENTE JARASEG Cia.Ltda
ELABORADO La autor

Clientes Agencias

Se realiza el comparativo de los clientes atendidos en el mismo periodo en las agencias

CLIENTES REGIONAL 2007

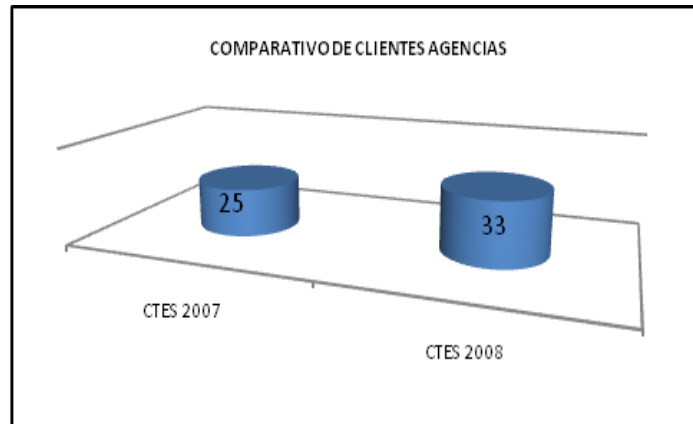
CLIENTES REGIONAL 2008
25.00 CLIENTES

33.00 CLIENTES
CRECE 25%

Análisis e interpretación:

- En la agencia en el año 2007, existieron 25 clientes y en el año 2008, 33 clientes.
- Si consideramos el año 2007 como base, se establece que en el año 2008, existe un crecimiento de clientes que representan el 25%, existiendo un incremento en el número de clientes atendidos por la Regional.
- Con respecto al estándar que es de crecer en un 15% en la base de clientes se obtiene que este objetivo se cumplió en un 66.67%

- En este indicador, la situación de la Regional es diferente a lo que aconteció en la Matriz, ya que en la Matriz el número de clientes en el año 2008 disminuyó en relación al año 2007.

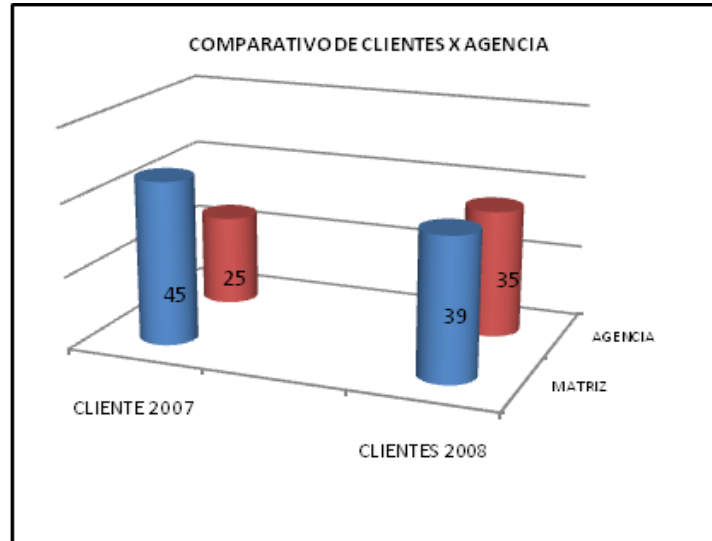


FUENTE JARASEG Cia.Ltda
ELABORADO La autor

Análisis de clientes de la Matriz y Agencias

Si realizamos un comparativo de los clientes que maneja tanto la Matriz como las regionales se deduce:

- De acuerdo a la presentación gráfica en los comparativos clientes, la Matriz manejó el 64% y la Regional manejó el 36% de clientes en el año 2007
- En el año 2008, la Matriz manejó el 54% de clientes y la Regional manejó el 45%.
- En cuanto a la cantidad de clientes, la agencia mantiene un mejor desenvolvimiento que la matriz, alcanzando el objetivo corporativo: “Lograr el crecimiento en el mercado para ser una empresa competidora especializada en seguridad integral”.
- Si analizamos en forma total con respecto al estándar de crecer en un 15% con respecto al 2007 este objetivo no se cumplió en virtud de que el porcentaje de crecimiento fue del 13.04%



FUENTE JARASEG Cia.Ltda
ELABORADO La autor

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

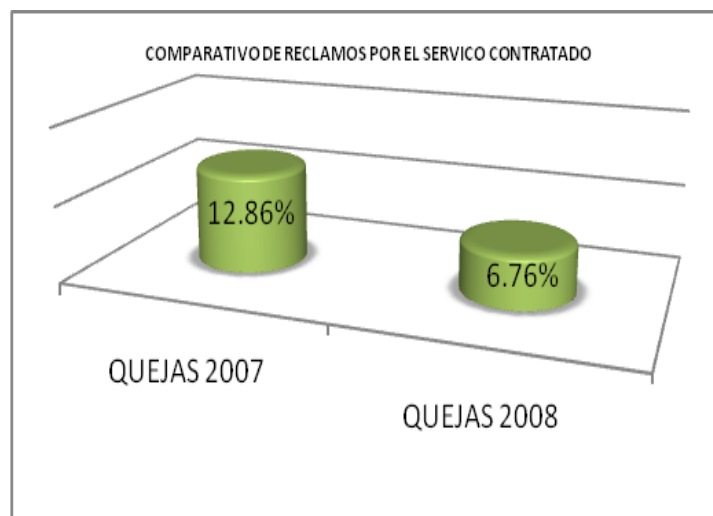
Determinar la eficiencia en los servicios contratados

TOTAL QUEJAS 2007	TOTAL QUEJAS 2008
9	5
TOTAL CLIENTES 2007	TOTAL CLIENTES 2008
70	74
12.86%	6.76%

Análisis e interpretación:

- La empresa no aplica la encuesta para determinar el nivel de satisfacción del cliente en relación a los servicios prestados por la empresa. En lo relacionado con los reclamos e inquietudes de los clientes tampoco se aplicaron los formatos elaborados.

- El Jefe de Post -Venta ha realizado el seguimiento a las empresas por vía telefónica o por visitas, para determinar y solucionar los reclamos existentes, dependiendo del nivel de complejidad de la queja o reclamo, éste es resuelto por Post- Venta y/o por el departamento involucrado. Si no se puede resolver el problema a este nivel, es comunicado al Gerente General.
- Los resultados obtenidos indican que en el año 2007 las quejas identificadas por el servicio contratado es del 12.86% del total de clientes, mientras que en el 2008 existe una mejora de este indicador que registra un 6.76% de irregularidades.
- Con respecto al estándar planteado de bajar en un 50% el índice de quejas con respecto al año 2007, $(12,86\% / 50\%)$ existe un cumplimiento del indicador del 95,21% en el año 2008
- Los reclamos de los clientes son atendidos de manera inmediata cumpliéndose el Objetivo Corporativo: “Brindando una imagen corporativa de calidad, con servicios y tiempos de respuesta eficientes para la satisfacción de clientes y accionistas”



FUENTE JARASEG Cia.Ltda
ELABORADO La autor

***PROCESOS INTERNOS**

La nueva filosofía de gestión considera la forma como los empleados contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización.

El manejo Técnico del Recurso Humano como factor clave de toda organización se revierte en generar valor agregado en las funciones de cada colaborador.

OBJETIVO 1:

Recorte de personal en un 2% hacia el año 2008 en base a la valoración de puestos lo que significará reducir el costo de la planilla anual en 74.724 dólares

OBJETIVO 2:

Disminuir la rotación del personal en un 20% con respecto al año 2007 a través de un incremento en la remuneración del 9% de acuerdo al alza establecido por el Gobierno Nacional con la asignación de un presupuesto de 274.514.30 dólares

Rotación del personal

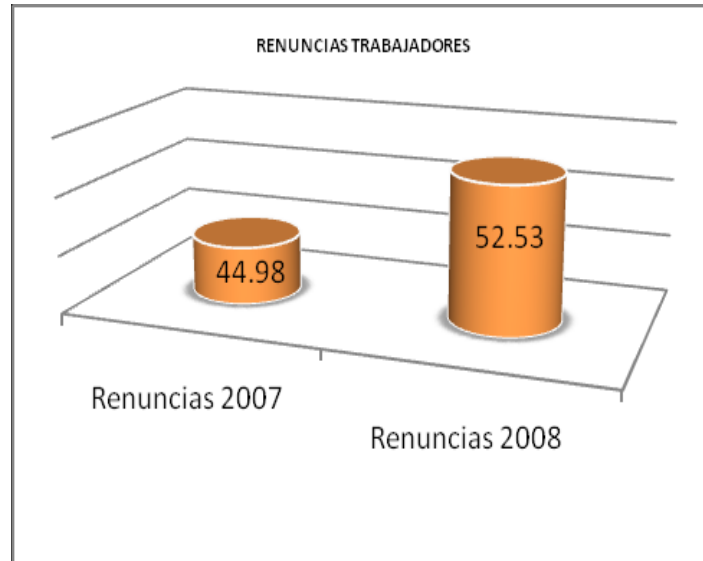
La alta rotación de personal como agravante de mantener el personal técnicamente capacitado y entrenado con recursos de la empresa

<u>AÑO 2007</u>	<u>AÑO 2008</u>
<u>Total trabajadores retirados 2007</u>	<u>Total trabajadores retirados 2008</u>
Total de empleados 2007	Total de empleados 2008
<u>287</u>	<u>342</u>
638	651
44.98	52.53

Análisis e interpretación:

- La rotación del personal operativo es uno de los factores críticos de la empresa por ser este recurso el mas sensible se le da un tratamiento diferente en cuanto a generar satisfacción dentro del cliente interno otorgándole beneficios complementarios para logra la estabilidad del personal.
- La rotación por causas como renuncias voluntarias, abandono, deserción, principalmente en el año 2007 este indicador presento un 44.98% de salida de personal.
- Con respecto a este mismo indicador en año 2008 el retiro del personal de la compañía en la parte operativa es del 52.53%
- Con respecto al estándar de disminuir este rubro en un 20% con respecto al año 2007 ($287\text{cts.} \times 20\% = 230\text{cts}$) no se logro existiendo una brecha

desfavorable del 32% (230cts/342) con respecto al 2008 en cumplimiento de este objetivo



FUENTE JARASEG Cia.Ltda
ELABORADO La autor

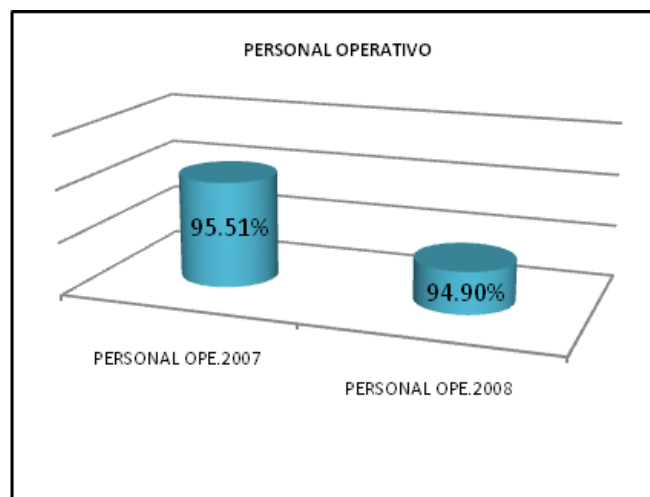
Tipos de trabajo

Determinar los tipos de trabajo para cada proceso dentro de la estructura organizativa

<u>AÑO 2007</u>	<u>AÑO 2008</u>
<u>PERSONAL OPERATIVO</u>	<u>PERSONAL OPERATIVO</u>
TOTAL PERSONAL	TOTAL PERSONAL
638	651
668	686
95.51%	94.90%

Análisis e interpretación:

- La empresa para el desarrollo de sus funciones requiere dentro de la parte operativa en el año 2007 la cantidad de 638 empleados que del total de planta representa el 95.51%.
- Para el año 2008 la empresa para cumplir con sus obligaciones requiere de 651 empleados del total de planta que significa el 94.90%, es decir se incremento en la parte operativa 13 empleados
- El estándar planteado es de reducir el personal operativo en un 2% con respecto al año 2007 enmarcado en los manuales de funciones que permitan determinar la valoración por cada puesto. Según el indicador este objetivo no se cumplió existiendo una brecha desfavorable del 3.99 % [base $(638 \times 2\%) = 625$ emp./ 651 emp. 2008)] con respecto al año 2008



FUENTE JARASEG Cia.Ltda
ELABORADO La autor

Costo de las prestaciones

Determinar el costo de la plantilla del personal operativo de la empresa del total de empleados y trabajadores

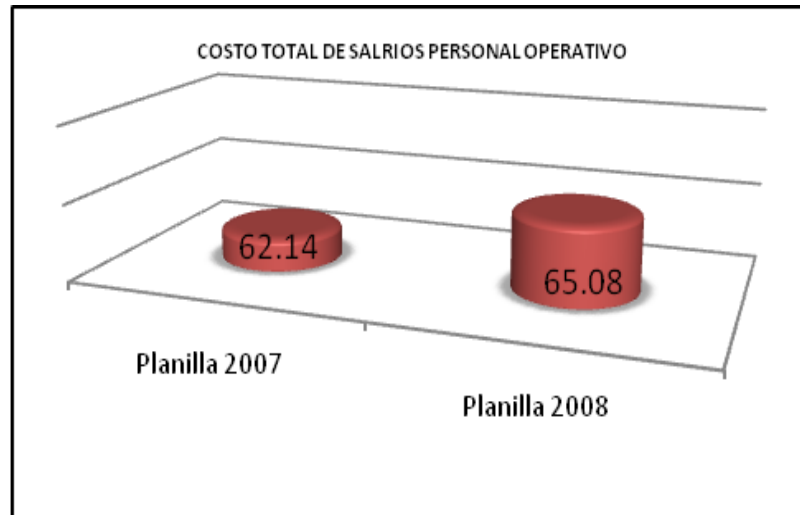
<u>AÑO 2007</u>	<u>AÑO 2008</u>
<u>Costo total de salarios</u>	<u>Costo total de salarios</u>
<u>Total planilla</u>	<u>Total planilla</u>
<u>3050158.92</u>	<u>3742675.75</u>
4908423.12	5751257.91
62.14%	65.08%

Análisis e interpretación:

- En el año 2007, se ejecutaron gastos en personal operativo en un 62% en relación al gasto Total del año (3.050.158.92 / 4.908.423.12)
- En el año 2008 se ejecutaron gastos en el personal en un 65% en relación al gasto Total del año (3.742.675.75 / 5.751.257.91)
- Con respecto al indicador planteado por la empresa en incrementar en un 9% el rubro por salarios del personal operativo con relación al año 2007 este indicador no se cumplió por motivo de que tiene una brecha desfavorable del 11.17% (Costo total salario 2007x9% = 274.514.30).
- La política de la empresa en materia salarial se rige, por las disposiciones legales del Código de Trabajo, es decir cancelan el Salario Básico más beneficios de Ley al personal operativo; al personal administrativo según lo establecido por las Comisiones Sectoriales.
- En el caso de los operativos, laboran turnos de 12 horas (diurnas y nocturnas), de Acuerdo a Código de Trabajo deben laborar 8 horas diarias, en el turno del día se les cancela las 4 horas de exceso con el 50% de recargo (hora suplementaria), feriados y fines de semana con el 100% de recargo (hora extraordinaria) y las veladas con el 25% de recargo.
- La Empresa al realizar actividades Complementarias de Guardianía y Seguridad Privada, conoce que el personal operativo labora bajo un alto nivel de riesgo, amparando al personal con un Seguro de Vida y Seguro de

Accidentes para que el personal se encuentre protegido bajo accidentes y en caso de fallecimiento.

- Los contratos al personal operativo se realizan 3 meses a prueba (90 días), pasado el término de prueba a plazo fijo por 1 año, tiempo el en cual el patrono puede dar por terminado dicho contrato, pasado el año el personal contratado se convierte en personal de planta.
- Se dan por terminados los contratos con el personal operativo por las siguientes causas: (**Cláusula Sexta: Terminación**) del Contrato de Trabajo:
 - a) Así decidirlo cualquiera de las dos partes dentro del período de duración del contrato
 - b) Por fenecimiento del mismo es decir cumplidos los 90 días
 - c) Por pedido del cliente, esto es la supresión de puestos de servicio parcial o total y/o terminación del contrato con el cliente.
- Es responsabilidad del Trabajador (**Cláusula Séptima: Responsabilidad del Trabajador**) del Contrato de Trabajo:
- El trabajador será personal y pecuniariamente responsable por el daño o pérdida que por su culpa sufrieren:
 - a) Las instalaciones donde presta sus servicios y los objetos que en el lugar se encuentren
 - b) El armamento, equipos, uniformes, equipos de comunicación y enseres que le fueran asignados, ya sea por su participación directa o su omisión, sin perjuicio de la acción directa que esto implicare.
- Al personal que trabaja en el Oriente, por su horario especial de trabajo (laboran 21 días y descansan 7), la empresa les proporciona hospedaje y alimentación (las petroleras obligan a la JARASEG tenga su campamento).
- La empresa como motivación al personal operativo le entrega un regalo en Navidad y a los administrativos un Bono Navideño.



FUENTE JARASEG Cia.Ltda
ELABORADO La autor

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

Mantener personal altamente calificado con conocimientos técnicos para el desempeño óptimo en el cargo

OBJETIVO

Incrementar la asignación del rubro capacitación en un 3% hacia el año 2008 requiriendo un presupuesto de 1102.51 dólares

Gastos en capacitación

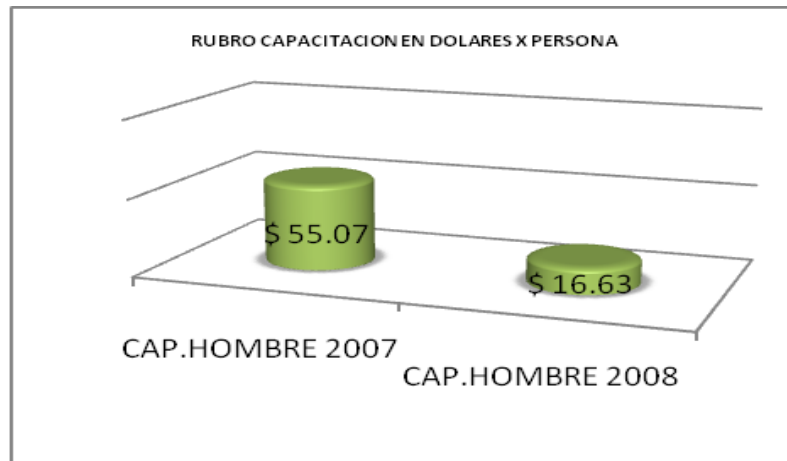
En lo relacionado al tema de capacitación se relacionara el gasto contra el numero total de personas de la empresa

	AÑO 2007	AÑO 2008
<i>Manejo de Personal</i>		
=	<u><i>Gastos en Capacitación</i></u>	<u><i>Gastos en Capacitación</i></u>
	<i>Nro. Total personal de Planta</i>	<i>Nro. Total personal de Planta</i>
	<u>36787.85</u>	<u>11408</u>
	668	686
	\$ 55.07	\$ 16.63

Análisis e interpretación:

- En el año 2007, se utilizó en capacitación un promedio de 55.07 dólares por persona, (considerando los 36.787.85 dólares invertidos en el año), esto se debe a que las petroleras obligan a la Empresa a mantener personal altamente capacitado.
- En el año 2008 se utilizó en capacitación un promedio de 16.63 dólares por persona (considerando los 11.408.06 dólares invertidos en el año)
- Con respecto al estándar de incrementar el 5% al rubro capacitación x hombre con respecto al año 2007 ($\$55.07 \times 5\% = 57.82$) este indicador no se cumplió con respecto al objetivo planteado ($\$16.63 / \57.82) se cumplió en un

28.76%. No se mantuvo el mismo ritmo de capacitación, del año base 2007 al año 2008.



FUENTE JARASEG Cia.Ltda
ELABORADO La autor

Medición de la satisfacción al cliente

ÍNDICE

1. Objetivo
2. Alcance
3. Responsables
4. Procedimiento
5. Modificaciones
6. Registros y Anexos

1. OBJETIVO

Medir la percepción del cliente referente a los servicios de seguridad privada que la compañía provee.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra a todas las encuestas realizadas para medir la satisfacción del cliente.

3. RESPONSABLES

Gerente General
Jefe de Post - Venta

4. PROCEDIMIENTO

4.1 Aplicación de encuesta:

El Jefe de Post – Venta diseña un modelo de encuesta. Esta encuesta la revisa el Gerente General para su aprobación.

Una vez aprobada la encuesta, el Jefe de Post – Venta organiza la entrega y devolución de las encuestas (Anexo 1).

Las encuestas se aplican una vez al mes a todos los clientes.

4.2 Tabulación de datos:

El Jefe de Post – Venta con las encuestas llenas por los representantes de los clientes, verifica que todos los campos solicitados en la encuesta estén llenos y legibles.

En caso de que algún campo no este lleno o legible, procede a solicitar al cliente que vuelva a llenar una nueva encuesta.

Con los datos de las encuestas procede a tabular los datos en una hoja de Excel, en el cual se muestren los resultados de cada pregunta. Para ello se utilizan cuadros y gráficos (barras, circulares, líneas, etc.).

4.3 Presentación de datos:

Con los datos ya tabulados y revisados por el Jefe de Post – Venta, el informe de las encuestas (Anexo 2) se presenta al Gerente General para su revisión.

En este informe se debe enfatizar los problemas e inquietudes más relevantes y posibles soluciones a los mismos.

El Gerente General aprueba las soluciones de los problemas, el jefe de post – venta realiza el seguimiento hasta que los problemas sean resueltos.

Si así es necesario se realiza una reunión con los clientes para plantear las soluciones y avances en la solución.

5. MODIFICACIONES

Modificación Nro:	Descripción de la modificación:	Fecha:	Realizado por:

6. REGISTROS Y ANEXOS

Anexo 1: “Encuesta a clientes”

Anexo 2: “Informe de las encuestas”



Anexo 1: "Encuesta a los clientes"

JARA SEGURIDAD CIA. LTDA.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

CLIENTE: _____

NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____

FECHA: _____

1) ¿EL SERVICIO DE SEGURIDAD PRIVADA BRINDADO HA CUBIERTO SUS EXPECTATIVAS?

SI NO

EN CASO DE QUE SU RESPUESTA SEA NO, FAVOR COMENTE EL POR QUÉ

2) ¿LOS VIGILANTES DESIGNADOS AL PUESTO DE SERVICIO HAN REALIZADO EL TRABAJO A EL ENCOMENDADOS?

SI NO

EN CASO DE QUE SU RESPUESTA SEA NO, FAVOR COMENTE EL POR QUÉ

1) ¿LA SUPERVISIÓN AL PUESTO DE SERVICIO HA SIDO EFICIENTE?

SI NO

EN CASO DE QUE SU RESPUESTA SEA NO, FAVOR COMENTE EL POR QUÉ

2) ¿LOS VIGILANTES HAN LLEGADO A TIEMPO AL PUESTO DE SERVICIO?


SI NO

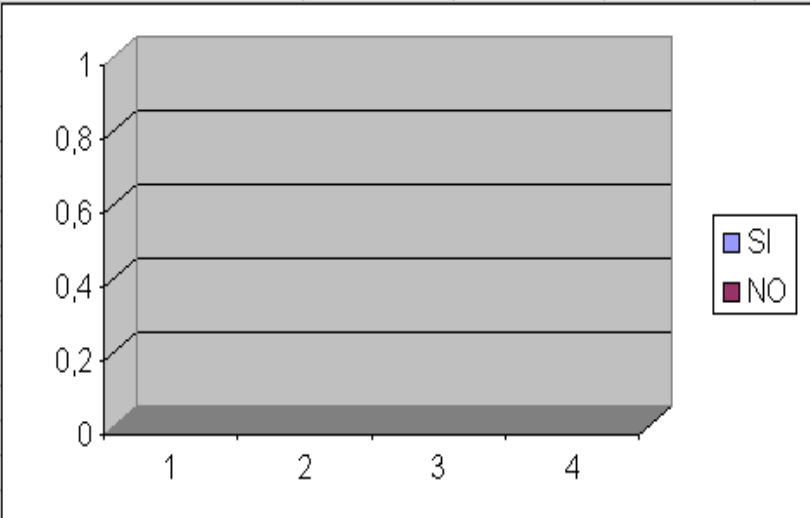
3) ¿COMO PODRÍA MEJORAR EL SERVICIO DE SEGURIDAD PRIVADA BRINDADO A USTED?

FIRMA CLIENTE

FECHA DE RECEPCIÓN

Anexo 2: Informe de las encuestas

JARA SEGURIDAD CIA. LTDA.					
					
INFORME DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES					
SUCURSAL					
No. DE ENCUESTAS REALIZADAS	1				
	SI	NO	% SI	% NO	TOTAL
PREGUNTA 1			0,00%	0,00%	0,00%
PREGUNTA 2			0,00%	0,00%	0,00%
PREGUNTA 3			0,00%	0,00%	0,00%
PREGUNTA 4			0,00%	0,00%	0,00%



The chart displays the results for four questions. The vertical axis is labeled from 0 to 1 in increments of 0.2. The horizontal axis is labeled 1, 2, 3, and 4. A legend on the right shows a blue square for 'SI' and a red square for 'NO'. All four bars are at the 0 level, indicating zero responses for both 'SI' and 'NO' for all questions.

CONCLUSIONES

1. La rentabilidad sobre las ventas comparadas entre un ejercicio económico a otro demuestra que el porcentaje que se obtiene en el año 2008 (5.12%) es menor con respecto al año 2007 (5.37%). Al analizar el estándar propuesto de crecer en un 8% con respecto al año anterior este objetivo no se cumplió en razón de que existe un decrecimiento del 4.66% del periodo propuesto frente al periodo referente
2. Las ventas realizadas por la matriz en el año 2008 del total de las ventas realizadas por la empresa se evidencia un crecimiento importante (36%) con respecto al periodo 2007 en que la participación fue del 19% considerando el mismo indicador. El indicador estándar planteado por la compañía es de tener un crecimiento del 15% con respecto al año anterior, lográndose ampliamente el cumplimiento de este objetivo que es del 89.47% de cumplimiento con respecto al *estándar planteado*
3. *Las ventas* realizadas por las agencias en el año 2007 del total de las ventas realizadas por la empresa se evidencia un mejor desempeño en este periodo logrando una participación del total de las ventas del 81% no así con el año 2008 en que estas dependencias sufren un decrecimiento con una participación del total de las ventas realizadas del 64% considerando el mismo indicador. El indicador estándar planteado por la compañía es del 15% de crecimiento con respecto al año anterior, en este caso las agencias que pertenecen a la compañía no lograron cumplir con este objetivo siendo claro el decrecimiento por este rubro, si se revisa con respecto al estándar la brecha desfavorable de este indicador es del 20.99% de cumplimiento con respecto al patrón planteado
4. La empresa en el año 2007 tiene un promedio de cobro de cartera cada 67 días, mientras que en el 2008 se está cobrando las deudas cada 59 días. Con respecto al estándar planteado (+-)30 días de recuperación de cartera para el año 2008

este no se cumplió en un porcentaje del 49.15%, siendo este indicador un rubro muy alto para la liquidez de la empresa. Las ventas realizadas pendientes de cobro quedan registradas en la Cuenta Cuentas por Cobrar, en año 2007 la empresa vendió 5.187.241.72 de dólares de los cuales 956.177.92 dólares se está efectivizando cada 67 días, siendo esto un período largo de cobro. En el año 2008 la empresa realiza ventas 6.061.642.24 de dólares, de los cuales por concepto de cartera se registran 978.661.09 dólares, este rubro se está efectivizando cada 59 días lo cual demuestra que la empresa a mejorado su gestión de cobro, pero sigue siendo un indicador muy alto para contar con liquidez de la empresa.

5. La empresa a mejorado su eficiencia interna en lo relacionado a las ventas comparado con el total de activos, en el año 2007 existe 1.988.307.74 dólares en activos y en ventas 5.187.241.72 dólares, esto se interpreta que 2.61 veces se ha dado vuelta el activo, a diferencia del año 2008 existe 1.954.661.76 dólares en activos y en ventas 6.061.642.24 dólares, interpretándose que 3.10 veces se ha dado vuelta el activo. En el año 2008 la rotación del activo se incremento en un 15.81% en relación al año 2007. Con respecto al cumplimiento del estándar planteado para el año 2008 este no se cumplió existiendo una brecha del 24,39 % de desfase.

6. La optimización en el manejo económico en lo referente a los gastos depende en gran medida de contar con una estructura financiera actualizada que permita que la información fluya oportunamente para la toma de decisiones Con respecto a este indicador la empresa a mejorado su eficiencia interna en lo relacionado a la optimización del rubro otros gastos comparado con el total de gastos que tiene la compañía, en el año 2007 por este rubro tiene un porcentaje del 37.95%, con respecto al manejo económico de la compañía en el 2008 en donde este mismo indicador presenta un progreso en disminución al 34.78%. Con respecto al estándar planteado en el objetivo de disminuir este rubro en un 4% con respecto al año anterior tenemos que el indicador presenta una brecha desfavorable del 21%.

7. La oferta de servicios que brinda la empresa mediante el instrumento de cotizaciones ofertas manejado en forma óptica permite la concreción de nuevos contratos en beneficio de la empresa, es vidente la mejora que se tiene del 2007 en que se emiten 109 requerimientos de prestación de servicios y se logra canalizar 10 contratos, a diferencia del 2008 este mismo sistema permite que de 96 ofertas se logren canalizar 16 contratos. Con respecto al estándar planteado de lograr obtener contratos con el apoyo de esta herramienta se plantea como objetivo lograr captar el 10% de ofertas mayor al año 2007, teniendo como resultado para el año 2008 este proyecto se cumplió en 54.91%.

8. La importancia para tener un crecimiento sostenido dentro de este tipo de empresa el cliente como pilar fundamental de la actividad económica que se desarrolla es sin duda relevante es así que si se analiza por dependencia se evidencia que en la Matriz en el año 2007 existieron 45 clientes y en el año 2008, 39 clientes. Si consideramos el año 2007 como base, vemos que en el año 2008 los 39 clientes representan en 86.7%, existiendo un decremento en este indicador del 13.3%, debido a la incidencia que tuvo la aplicación del Mandato 8 que entró en vigencia el 1 de Mayo. Con respecto al estándar de la compañía en crecer en su maestro de clientes en un 15% este parámetro no se cumplió en razón de que la empresa decrece en un 13.3% con respecto a este indicador.

9. Al analizar este mismo indicador en la agencia en el año 2007, existieron 25 clientes y en el año 2008 se incrementó en 33 clientes. Si consideramos el año 2007 como base, se establece que en el año 2008, existe un crecimiento de clientes que representan el 25%, existiendo un incremento en el número de clientes atendidos por la sucursal. Con respecto al estándar que es de crecer en un 15% en la base de clientes se obtiene que este objetivo se cumplió en un 66.67%. En este indicador, la situación de la filial es diferente a lo que aconteció en la Central, ya que en la Matriz el número de clientes en el año 2008 disminuyó en relación al año 2007.

10. El nivel de satisfacción del cliente en relación a los servicios prestados por la empresa medido en función a los reclamos e inquietudes de los clientes, los

resultados obtenidos indican que en el año 2007 las quejas identificadas por el servicio contratado es del 12.86% del total de clientes, mientras que en el 2008 existe una mejora de este indicador que registra un 6.76% de irregularidades. Con respecto al estándar planteado de bajar en un 50% el índice de quejas con respecto al año 2007, existe un cumplimiento del indicador del 95,21% en el año 2008 cumpliéndose el Objetivo Colectivo: “Brindando una imagen corporativa de calidad, con servicios y tiempos de respuesta eficientes para la satisfacción de clientes y accionistas”

11. La rotación del personal operativo es uno de los factores críticos de la empresa por ser este recurso el mas sensible en donde por causas como renuncias voluntarias, abandono, deserción, entre otras en el año 2007 este indicador muestra que un 44.98% del total del personal dejo de prestar sus servicios, de idéntica manera si analizamos el año 2008 el retiro del personal de la compañía en la parte operativa es del 52.53% . Con respecto al estándar de disminuir este rubro en un 20% con respecto al año 2007 no se logro existiendo una brecha desfavorable del 32% con respecto al 2008 en cumplimiento de este objetivo.

12. En lo concerniente al personal que requiere la a empresa para el desarrollo de sus funciones en la parte operativa en el año 2007 se necesito contar con 638 empleados que del total de planta representa el 95.51%. Para el año 2008 la empresa para cumplir con sus obligaciones requiere de 651 empleados del total de planta que significa el 94.90%, es decir se incremento en la parte operativa 13 empleados. El estándar planteado es de reducir el personal operativo en un 2% con respecto al año 2007 enmarcado el los manuales de funciones que permitan determinar la valoración por cada puesto. Según el indicador este objetivo no se cumplió existiendo una brecha desfavorable del 3.99 % con respecto al año 2008.

13. La política de la empresa en materia salarial se rige, por las disposiciones legales del Código de Trabajo, es decir cancelan el Salario Básico más beneficios de Ley al personal operativo; al personal administrativo según lo establecido por las Comisiones Sectoriales. En el año 2007, se ejecutaron gastos en personal operativo en un 62% en relación al gasto Total del año, mientras que en el año

2008 se ejecutaron gastos en el personal en un 65% en relación al gasto Total del año. Con respecto al indicador planteado por la empresa en incrementar en un 9% el rubro por salarios del personal operativo con relación al año 2007 este indicador no se cumplió por motivo de que tiene una brecha desfavorable del 11.17.

14. La capacitación dentro de este tipo de actividad es fundamental para contar con personal técnico que responda e interprete las funciones que son de su competencia, por tal razón la compañía se en el año 2007 se utilizó en capacitación un promedio de 55.07 dólares por persona, , esto se debe a que las petroleras obligan a la Empresa a mantener personal altamente capacitado. En el año 2008 se utilizó en capacitación un promedio de 16.63 dólares por persona. Con respecto al estándar de incrementar el 5% al rubro capacitación x hombre con respecto al año 2007 este indicador no se cumplió con respecto al objetivo planteado ya que se cumplió en un 28.76%. dejando en claro que no se mantuvo el mismo ritmo de capacitación, del año base 2007 al año 2008.

RECOMENDACIONES

1. A futuro la empresa debe efectuar análisis sobre las Cuentas y Documentos por Pagar a Proveedores, en obligaciones con instituciones financieras y otras obligaciones a corto plazo, para que no excedan la liquidez de la empresa.
2. La empresa debe establecer políticas adecuadas de cobro, las mismas que deben ser notificadas a sus clientes, para disminuir el número de días en que se efectiviza la cartera de cobro y obtener liquidez inmediata.
3. Se debe establecer políticas de difusión y publicidad sobre las bondades de la empresa para aumentar sus ventas lo cual se verá reflejado en mayores utilidades, al mismo tiempo debe realizar el control de los gastos efectuados.

4. La Empresa debe escoger los rubros en los cuales hacer reducción de gastos, priorizando los gastos a los estrictamente necesarios.

5. El mantener y conservar los clientes es la razón de la empresa. Se debe realizar un análisis exhaustivo de lo que sucedió con estos clientes; el Jefe de Comercialización debe trabajar elaborando estrategias para recuperar el número de puestos y clientes perdidos.

6. La Jefe de Post-Venta debe aplicar el formato y encuesta elaborados por su departamento para poder llevar un control de los acontecimientos suscitados entre la empresa y sus clientes; los reclamos e inquietudes presentadas y solucionadas.

De igual manera saber la percepción que tienen los clientes para poder establecer soluciones o correctivos que la empresa propone, a la vez que esto repercutirá en la mejora de los procesos operativos existentes.

7. El recurso más importante de la empresa es el Recurso Humano, a quien se lo debe capacitar y motivar con la actualización de los conocimientos y el desarrollo de técnicas y habilidades que se verán reflejadas en el mejor desempeño de sus actividades.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bittel, L. (1993) **Curso McGRAW-HILL de Management En 36 horas.** México. Editorial Mc Graw Hill.
2. Burwai, G. Cuellar,J. (1999) **Planificación Estratégica y Operativa.** Ecuador. Editorial Abya Yala
3. Franklin, F. (2007) **Auditoría Administrativa.** México. Editorial Mc Graw Hill.
4. Grupo de Capacitadores Latinoamericanos (1999) **La Gerencia en las ONG.** Canadá. Editorial Norsud
5. Kaplan, R. Norton, D. (2000) **Cuadro de Mando Integral.** España. Editorial Gestión 2000
6. Mariño, H. (2001) **Gerencia de Procesos.** Colombia. Editorial Alfaomega
7. Ramírez, C. (1998) **Curso de Legislación Empresarial.** Talleres Gráficos de la Universidad Técnica Particular de Loja
8. Contraloría General del Estado (2005) **Curso de Auditoría enfocada a Sistemas de Gestión de Calidad. Ecuador.**
9. Contraloría General del Estado (2002) **Manual de Auditoría de Gestión. Ecuador.**

Referencias electrónicas:

10. Pérez G.(2007) **¿porqué medir y para qué** [en línea] disponible en <http://www.degerencia.com/gperez> [consulta 12-04-2009]
11. Cabrera L.(1997) **Planeación estrategias y táctica.** [en línea] disponible en [http:// www.monografias.com/liliana_cabrera](http://www.monografias.com/liliana_cabrera) [consulta 12-04-2009]

12. Fundibeq.(2009) **Cuadro de Mando Integral** [en línea] disponible
<http://www.fundibeq.org/> [consulta 22 -04- 2009]

13.Pérez G.(2005) **El_balanced_scorecard.** [en línea] *Disponible en*
<http://www.degerencia.com/gperez> [consulta 12-04-2009]

1.



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
COMPROBANTE ELECTRONICO PARA PAGO



Identificación de pago
RUC
CEP#(Número de Serie)
Código Impuesto
Impuesto
Tipo de Formulario

Declaración sin valor a pagar
0690074427001
990174243208
1021
Renta Sociedades
101

RESUMEN DE DATOS

Razón Social
Periodo Fiscal
Fecha de Declaración
Hora de Declaración
Fecha de Vencimiento
Fecha Máxima de Pago

JARA SEGURIDAD JARASEG CIA. LTDA.
2007
14/04/2008
05:29:30 PM
14/04/2008
14/04/2008

VALORES A PAGAR

Total Impuesto a Pagar	\$ 0.00
Intereses por mora	\$ 0.00
Multas	\$ 0.00
Total a Pagar	\$ 0.00

FORMAS DE PAGO

Débito Bancario, Efectivo, Cheque	\$ 0.00
Compensaciones	\$ 0.00
Notas de Crédito	\$ 0.00

NOTARIA VIGÉSIMA QUINTA DEL CANTÓN QUITO
De acuerdo con la facultad prevista en el numeral 5
del Art. 18 de la ley Notarial, doy fe que la COPIA que
antecede es igual al documento presentado ante mi
Quito, 06 JUN. 2008

DR. FELIPE TURRALDE-DAVALOS
NOTARIO





Razón Social: JARA SEGURIDAD JARASEG CIA. LTDA.
 Contador: JARA MARTINEZ EDGAR AURELIO

Cerrar Sesión

Declaración de Impuestos por Internet / Declaración de impuestos /
 Resumen del proceso declaración de impuestos

Declaración de
 Impuestos por
 Internet

Resumen del proceso declaración de impuestos

Su declaración ha sido procesada satisfactoriamente, a continuación se presenta un resumen general, proceda a imprimir el comprobante de pago.

Fecha de la transacción: 14/04/2008 05:29:30 PM

No. comprobante de pago: 990174243208

No. de serie: 990174243208

Contribuyente: JARA SEGURIDAD JARASEG CIA. LTDA.

RUC: 0690074427001

Impuesto: Renta Sociedades

Tipo de Formulario: 101

Período fiscal: 2007

Nombre del Banco:

Numero de Cuenta:

Valor a cancelar: \$ 0.00

Fecha de débito: 14/04/2008

El valor de pago será debitado automáticamente, el último día de plazo de acuerdo a su fecha de vencimiento, o el mismo día de declaración, conforme lo seleccionado previamente, cuya fecha se encuentra señalada en el campo Fecha Débito.

Recuerde que si utiliza como forma de pago para su declaración: Notas de crédito o Resoluciones de Compensación, deberán ser entregados en cualquier Delegación Provincial o Regional del Servicio de Rentas Internas, en un plazo de 2 días después de la fecha máxima de pago.

Señores contribuyente y contador: recuerde revisar la confirmación de recepción de la declaración en su correo electrónico.



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

RUC: 0690074427001
 RAZON SOCIAL: JARA SEGURIDAD JARASEG CIA. LTDA.
 IMPUESTO: Impuesto a la Renta Sociedades
 PERIODO FISCAL: 01/2007 (mm/yyyy)

CAMPO	DESCRIPCION	VALOR
031	(S) USTITUTIVA / (O) ORIGINAL -----	ORIGINAL
102	AÑO -----	2007
198	CEDULA REPRESENTANTE LEGAL -----	0601792914
199	RUC CONTADOR -----	0601408966001
201	RUC -----	0690074427001
202	Razón Social -----	JARA SEGURIDAD JARASEG
203	EXPEDIENTE -----	37257-1997
204	Caja bancos -----	90,390.67
319	Ctas y docs por cobrar clientes relacionados -----	222,138.43
321	Otras cuentas por cobrar -----	734,039.49
323	Crédito tributario a favor de la empresa (Iva) -----	43,282.30
324	Crédito tributario a favor de la empresa (I.R.) años anteriores -----	38,089.52
325	Crédito tributario a favor de la empresa (Renta) -----	67,482.45
339	TOTAL ACTIVO CORRIENTE -----	1,195,422.86
345	Muebles y enseres -----	15,071.74
346	Maquinaria y equipo -----	328,768.68
349	Equipo de computación y software -----	31,466.26
351	Vehículos, equipo de transporte y equipo caminero móvil -----	759,009.20
355	(-) Depreciación acumulada activo fijo -----	389,007.06
359	TOTAL ACTIVO FIJO TANGIBLE -----	745,308.82
369	TOTAL ACTIVO FIJO -----	745,308.82
377	Otros activos diferidos -----	47,576.06
379	TOTAL ACTIVO DIFERIDO -----	47,576.06
399	TOTAL DEL ACTIVO -----	1,988,307.74 ✓
411	Cuentas y doc. por pagar proveedores locales -----	498,062.77
415	Obligaciones con instituciones financieras locales -----	32,305.39
423	Obligaciones con la Administración Tributaria -----	120,189.57
428	Obligaciones con el IESS -----	60,404.57
428	Obligaciones con empleados -----	132,166.81
431	Provisiones a corto plazo -----	137,265.02
439	TOTAL PASIVOS CORRIENTE -----	980,394.13
449	Prestamos de accionistas locales -----	177,821.33
469	TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO -----	177,821.33
471	Anticipo clientes -----	179,683.73
479	TOTAL PASIVO DIFERIDO -----	179,683.73
499	TOTAL DEL PASIVO (439+469+479+489) -----	1,337,899.19
501	Capital suscrito o asignado -----	10,480.00 ✓
505	Aportes socios o accionistas para futura capitalización -----	350,000.00
507	Reservas legal -----	21,265.92
508	Reserva facultativa y estatutaria -----	10,987.35
515	(-) Pérdida acumulada ejercicios anteriores -----	20,785.78
517	Utilidad del ejercicio (Después de participaciones e impuestos) -----	278,461.06
598	TOTAL PATRIMONIO NETO -----	650,408.55
599	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO (499+598) -----	1,988,307.74 ✓
601	Ventas netas locales gravadas con tarifa 12% -----	5,011,064.86



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

RUC: 0690074427001

RAZON SOCIAL: JARA SEGURIDAD JARASEG CIA. LTDA.

IMPUESTO: Impuesto a la Renta Sociedades


PERIODO FISCAL: 01/01/2007 (dd/mm/yyyy)

CAMPO	DESCRIPCION	VALOR
602	Ventas netas locales gravadas con tarifa cero -----	42,926.53
605	Rendimientos financieros -----	105.07
606	Otras rentas -----	133,145.26
699	TOTAL INGRESOS -----	5,187,241.72
724	Sueldos, salarios y demás remuneraciones -----	3,050,158.92
732	Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales -----	356.84
732	Mantenimiento y reparaciones -----	71,320.50
733	Arrendamiento bienes inmu. propiedad personas naturales -----	71,824.17
734	Arrendamiento bienes inmu. propiedad de sociedades -----	9,246.64
736	Promoción y publicidad -----	3,115.27
737	Combustibles -----	62,997.05
738	Lubricantes -----	2,619.33
741	Seguros y reaseguros (primas y cesiones) -----	167,220.10
742	Suministros y materiales -----	930,355.80
743	Transporte -----	146,163.75
744	Gastos de gestión (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes) -----	23,250.91
745	Gastos de viaje -----	8,031.42
746	Agua, energía, luz y telecomunicaciones -----	48,289.32
748	Impuestos contribuciones y otros -----	18,295.55
749	Depreciación de activos fijos -----	153,779.94
754	Intereses y comisiones bancarias locales -----	8,002.74
756	Intereses pagados a terceros locales -----	32,106.70
761	Otros gastos locales -----	101,288.17
799	799 TOTAL COSTOS Y GASTOS (749+779+789) -----	4,908,423.12
801	Utilidad del ejercicio -----	278,818.60
806	(-) 15% Participación trabajadores -----	41,822.79
814	(+) Gastos no deducibles en el país -----	27,512.23
814	Utilidad Gravable -----	264,508.04
817	Saldo utilidad gravable -----	264,508.04
818	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO -----	66,127.01
820	(-) Retenciones en la fuente realizadas en el ejercicio fiscal -----	67,482.45
898	Saldo a favor contribuyente -----	1,355.44
923	Año -----	2008
924	Mes -----	ABRIL
925	Día -----	14
930	FORMA DE PAGO -----	Declaración Sin Valor
931	BANCO -----	SRI (DECLARACIONES EN



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

RUC: 0690074427001
 RAZON SOCIAL: JARA SEGURIDAD JARASEG CIA. LTDA.
 IMPUESTO: Impuesto a la Renta Sociedades
 PERIODO FISCAL: 01/01/2007 (dd/mm/yyyy)

CAMPO	DESCRIPCION	VALOR
	 Pablo Jara Firma Representante Legal C.I. 0601792914	 Eder Jara Firma Contador (a) C.I. 0601408966001

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS			
DIS	SO	DE	SO
ED	ES		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IAH	ZMI		
LOP	ARI		

Dr. Felipe Iturralde
 30 ABR. 2008

Superintendencia de Compañías
 Carmen Patacá
 ESPECIALISTA CONTROL

NOTARIA VIGESIMA QUINTA.- En aplicacion a la Ley Notarial DOY FE que la fotocopia que antecede está conforme con el original que me fue presentado en: QUITO. Foja(s): 03

Quito a. 05 JUN. 2008



Dr. Felipe Iturralde
 Dr. Felipe Iturralde Dávalos
 NOTARIO VIGESIMO QUINTO
 DEL CANTON QUITO



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
COMPROBANTE ELECTRONICO PARA PAGO

Identificación de pago	Declaración sin valor a pagar
RUC	0690074427001
CEP#(Número de Serie)	990260222357
Código Impuesto	1021
Impuesto	Renta Sociedades
Tipo de Formulario	101

RESUMEN DE DATOS

Razón Social	JARA SEGURIDAD JARASEG CIA. LTDA.
Periodo Fiscal	2008
Fecha de Declaración	02/04/2009
Hora de Declaración	06:14:33 PM
Fecha de Vencimiento	13/04/2009
Fecha Máxima de Pago	02/04/2009

VALORES A PAGAR

Total Impuesto a Pagar	\$ 0.00
Intereses por mora	\$ 0.00
Multas	\$ 0.00
Total a Pagar	\$ 0.00

FORMAS DE PAGO

Débito Bancario, Efectivo, Cheque	\$ 0.00
Compensaciones	\$ 0.00
Notas de Crédito	\$ 0.00

NOTARIA SEPTA
Dr. Jacinto Mera Vela
CANTON RIOBAMBA

FORMULARIO DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA Y PRESENTACIÓN

101

DE BALANCES FORMULARIO ÚNICO SOCIEDADES Y

No. FORMULARIO

Resolución No.

ESTABLECIMIENTOS PERMANENTES

17193851

NAC-DGER2008-1520

100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN

(O) ORIGINAL - (S) SUSTITUTIVA

031 O

AÑO 102 2008

No. FORMULARIO QUE SUSTITUYE

104

200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO

EXPEDIENTE

203

RUC 201 0690074427001

202 JARA SEGURIDAD JARASEG CIA. LTDA.

OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR EN EL EJERCICIO FISCAL (INFORMATIVO)

Activo con partes relacionadas del exterior	011	<input type="text" value="0"/>	Ingreso con partes relacionadas del exterior	013	<input type="text" value="0"/>
Pasivo con partes relacionadas del exterior	012	<input type="text" value="0"/>	Egreso con partes relacionadas del exterior	014	<input type="text" value="0"/>
TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR (011 + 012 + 013 + 014)			015	<input type="text" value="0"/>	

ESTADO DE SITUACIÓN

ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE SITUACIÓN		ESTADO DE RESULTADOS	
ACTIVO		INGRESOS	
ACTIVO CORRIENTE		Ventas netas locales gravadas con tarifa 12%	601 <input type="text" value="5,406,850.44"/>
Caja, bancos	311 <input type="text" value="105,156.37"/>	Ventas netas locales gravadas con tarifa 0%	602 <input type="text" value="516,585.63"/>
Inversiones corrientes	312 <input type="text" value="0"/>	Exportaciones netas	603 <input type="text" value="0"/>
Cuentas y documentos por cobrar clientes - corriente		Otros ingresos provenientes del exterior	604 <input type="text" value="0"/>
Relacionados / Locales	313 <input type="text" value="96,822.04"/>	Rendimientos financieros	605 <input type="text" value="0"/>
Relacionados / Del exterior	314 <input type="text" value="0"/>	Otras rentas gravadas	606 <input type="text" value="136,420.46"/>
No relacionados / Locales	315 <input type="text" value="322,311.34"/>	Utilidad en venta de activos fijos	607 <input type="text" value="1,785.71"/>
No relacionados / Del exterior	316 <input type="text" value="0"/>	Dividendos percibidos locales	608 <input type="text" value="0"/>
Otras cuentas y documentos por cobrar - corriente		Rentas exentas provenientes de donaciones y aportaciones	
Relacionados / Locales	317 <input type="text" value="0"/>	De recursos públicos	609 <input type="text" value="0"/>
Relacionados / Del exterior	318 <input type="text" value="0"/>	De otras locales	610 <input type="text" value="0"/>
No relacionados / Locales	319 <input type="text" value="559,527.71"/>	Del exterior	611 <input type="text" value="0"/>
No relacionados / Del exterior	320 <input type="text" value="0"/>	Otras rentas exentas	612 <input type="text" value="0"/>
(-) Provisión cuentas incobrables	321 <input type="text" value="0"/>	TOTAL INGRESOS (Sumar del 601 al 612)	699 <input type="text" value="6,061,642.24"/>
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	323 <input type="text" value="0"/>		
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)	324 <input type="text" value="0"/>	Ventas netas de activos fijos (informativo)	691 <input type="text" value="0"/>
Inventario de materia prima	325 <input type="text" value="0"/>	Ingresos por reembolso como intermediario (informativo)	692 <input type="text" value="0"/>
Inventario de productos en proceso	326 <input type="text" value="0"/>		
Inventario de suministros y materiales	327 <input type="text" value="0"/>		
Inventario de prod. terminados y mercad. en almacén	328 <input type="text" value="0"/>		
Mercaderías en tránsito	329 <input type="text" value="0"/>		
Inventario repuestos, herramientas y accesorios	330 <input type="text" value="0"/>		
Activos no clasificados	331 <input type="text" value="0"/>		

COSTOS Y GASTOS

COSTO

GASTO

Activos pagados por anticipado	331	0	el sujeto pasivo	701	0
Otros activos corrientes	332	0	Compras netas locales de bienes no producidos por		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	339	1,083,817.46	el sujeto pasivo	702	0
ACTIVO FIJO			Importaciones de bienes no producidos por		
Inmuebles (excepto terrenos)	341	0	el sujeto pasivo	703	0
Naves, aeronaves, barcasas y similares	342	0	(-) Inventario final de bienes no producidos por	704	0
Muebles y enseres	343	41,281.29	el sujeto pasivo	705	0
Maquinaria, equipo e instalaciones	344	333,944.13	Inventario inicial de materia prima	706	0
Equipo de computación y software	345	43,871	Compras netas locales de materia prima	707	0
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	346	839,703.09	Importaciones de materia prima	708	0
Otros activos fijos	347	0	(-) Inventario final de materia prima	709	0
(-) Depreciación acumulada activo fijo	348	538,721.92	Inventario inicial de productos en proceso	710	0
Terrenos	349	0	(-) Inventario final de productos en proceso	711	0
Obras en proceso	350	0	Inventario inicial de productos terminados	712	0
TOTAL ACTIVO FIJOS	369	720,077.59	(-) Inventario final de productos terminados	713	0
ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)			Sueldos, salarios y demás remuneraciones que		
Marcas, patentes, derechos de llave y otros similares	371	0	constituyen materia gravada del IESS	715	0
Gastos de organización y constitución	373	0	Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones	716	2,751,968.56
Gastos de investigación, exploración y similares	375	0	que no constituyen materia gravada del IESS	717	0
Otros activos diferidos	377	160,766.71	Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	718	542,326.14
(-) Amortización acumulada	378	0	Honorarios profesionales y dietas	719	0
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	379	160,766.71	Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales	720	448,381.05
ACTIVO LARGO PLAZO			Arrendamiento de inmuebles	721	0
Inversiones largo plazo / Acciones y participaciones	381	0	Mantenimiento y reparaciones	722	110,147.19
Inversiones largo plazo / Otras	382	0	Combustibles	723	0
Cuentas y documentos por cobrar clientes - largo plazo			Promoción y publicidad	724	0
Relacionados / Locales	383	0	Suministros y materiales	725	0
Relacionados / Del exterior	384	0	Transporte	726	75,167.76
No relacionados / Locales	385	0	Provisiones / Para jubilación patronal	727	0
No relacionados / Del exterior	386	0	Provisiones / Para desahucio	728	102,842.11
Otras cuentas y documentos por cobrar - largo plazo			Provisiones / Para cuentas incobrables	729	0
Relacionados / Locales	387	0	Provisiones / Otras provisiones	730	107,626.89
Relacionados / Del exterior	388	0	Arrendamiento mercantil / Local	731	0
No relacionados / Locales	389	0	Arrendamiento mercantil / Del exterior	732	3,685.25
No relacionados / Del exterior	390	0	Comisiones / Local	733	0
(-) Provisión cuentas incobrables	391	0	Comisiones / Del exterior	734	164,806.44
Otros activos largo plazo	392	0	Intereses bancarios	735	0
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	397	0	Local	736	133,091.86
TOTAL DEL ACTIVO (339 + 369 + 379 + 397)	399	1,964,661.76	Del exterior	737	0
PASIVO			Intereses pagados a terceros	738	0
PASIVO CORRIENTE			Relacionados / Local	739	0
Cuentas y documentos por pagar proveedoras - corriente			Relacionados / Del exterior	740	0
Relacionados / Locales	411	0	No relacionados / Local	741	0
			No relacionados / Del exterior	742	2,950
			Local	743	0
			Del exterior	744	0
			Local	745	0
			Del exterior	746	0
			Local	747	0
			Del exterior	748	0
			Local	749	0
			Del exterior	750	2,269.2
			Local	751	0
			Del exterior	752	0
			Local	753	0
			Del exterior	754	5,274.86
			Local	755	0
			Del exterior	756	0
			Local	757	0
			Del exterior	758	0
			Local	759	0
			Del exterior	760	0
			Local	761	0
			Del exterior	762	47,969.79

Relacionados / Del exterior	412	0	No relacionados / Del exterior	763	0	764	0	
No relacionados / Locales	413	388,841.69	Pérdida en venta de activos / Relacionadas	765	0	766	0	
No relacionados / Del exterior	414	0	Pérdida en venta de activos / No relacionadas	767	0	768	0	
Obligaciones con instituciones financieras - corriente			Otras pérdidas	769	0	770	0	
Locales	415	112,395.18	Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	771	0	772	96,811.46	
Del exterior	416	0	Gastos indirectos asignados desde el exterior					
Préstamos de accionistas / Locales	417	0	por partes relacionadas	773	0	774	0	
Préstamos de accionistas / Del exterior	418	0	Gastos de gestión			775	6,800.48	
Otras cuentas y documentos por pagar - corriente			Impuestos, contribuciones y otros			776	42,001.81	
Relacionados / Locales	419	0	Gastos de viaje	777	0	778	3,246.04	
Relacionados / Del exterior	420	0	IVA que se carga al costo o gasto	779	0	780	21,473.76	
No relacionados / Locales	421	209,124.11	Depreciación de activos fijos / Acelerada	781	0	782	187,689.01	
No relacionados / Del exterior	422	0	Depreciación de activos fijos / No acelerada	783	0	784	0	
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	423	0	Amortizaciones	785	0	786	0	
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	424	0	Servicios públicos	787	0	788	40,031.19	
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	425	0	Pagos por otros servicios	789	0	790	855,697.06	
Crédito a mutuo	426	0	Pagos por otros bienes	791	0	792	0	
Obligaciones emitidas corto plazo	427	346,125.66	TOTAL COSTOS	797	0			
Provisiones	428	180,685.08	TOTAL GASTOS			798	5,751,257.91	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	439	1,237,171.62	TOTAL COSTOS Y GASTOS (797 + 798)			799	5,751,257.91	
PASIVO LARGO PLAZO								
Cuentas y documentos por pagar proveedores - largo plazo			Baja de inventario (informativo)			794	0	
Relacionados / Locales	441	0	Pago por reembolso como reembolsante (informativo)			795	0	
Relacionados / Del exterior	442	0	Pago por reembolso como intermediario (informativo)			796	0	
No relacionados / Locales	443	0						
No relacionados / Del exterior	444	0						
Obligaciones con instituciones financieras - largo plazo			CONCILIACIÓN TRIBUTARIA					
Locales	445	0						
Del exterior	446	0	UTILIDAD DEL EJERCICIO (Si 699 - 799 mayor a 0)			801	310,384.33	
Préstamos de accionistas / Locales	447	123,217.66	PERDIDA DEL EJERCICIO (Si 699 - 799 menor a 0)			802	0	
Préstamos de accionistas / Del exterior	448	0	(-) 15% Participación a trabajadores			811	46,557.65	
Otras cuentas y documentos por pagar - largo plazo			(-) 100% Dividendos percibidos exentos (Campo 608)			812	0	
Relacionados / Locales	449	0	(-) 100% Otras rentas exentas (609+610+611+612)			813	0	
Relacionados / Del exterior	450	0	(+) Gastos no deducibles locales			814	120,360.05	
No relacionados / Locales	451	225,450.6	(+) Gastos no deducibles del exterior			815	0	
No relacionados / Del exterior	452	0	(+) Gastos incurridos para generar ingresos exentos			816	0	
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	453	0	(+) Participación trabajadores atribuibles a ingresos exentos			817	0	
Crédito a mutuo	454	0	(-) Amortización pérdidas tributarias de años anteriores			818	0	
Obligaciones emitidas largo plazo	455	0	(-) Deduciones por leyes especiales			819	0	
Provisiones para jubilación patronal	456	0	(+) Ajuste por precios de transferencia			820	0	
Provisiones para desahucio	457	0	(-) Dedución por incremento neto de empleados			821	0	
Otras provisiones	458	0	(-) Dedución por pago a trabajadores con discapacidad			822	0	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	469	348,668.16						

Pasivos diferidos	479	<input type="text" value="0"/>	UTILIDAD GRAVABLE	829	<input type="text" value="384,186.73"/>
Otros pasivos	489	<input type="text" value="0"/>	PÉRDIDA	839	<input type="text" value="0"/>
TOTAL DEL PASIVO (439 + 469 + 479 + 489)	499	<input type="text" value="1,585,839.78"/>			
PATRIMONIO NETO			Utilidad a reinvertir y capitalizar	841	<input type="text" value="0"/>
Capital suscrito y/o asignado	501	<input type="text" value="10,480"/>	Saldo utilidad gravable	842	<input type="text" value="384,186.73"/>
(-) Capital suscrito no pagado, acciones en tesorería	503	<input type="text" value="0"/>	Total impuesto causado	849	<input type="text" value="98,046.68"/>
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización	505	<input type="text" value="46,550.87"/>	(-) Anticipo pagado	851	<input type="text" value="0"/>
Reserva legal	507	<input type="text" value="21,265.92"/>	(-) Retenciones en la fuente realizadas en el ejercicio fiscal	852	<input type="text" value="117,217.75"/>
Otras reservas	509	<input type="text" value="10,987.35"/>	(-) Retenciones por dividendos anticipados	853	<input type="text" value="0"/>
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	513	<input type="text" value="0"/>	(-) Retenciones por ingresos provenientes del exterior	854	<input type="text" value="0"/>
(-) Pérdida acumulada ejercicios anteriores	515	<input type="text" value="20,825.99"/>	(-) Crédito tributario de años anteriores	855	<input type="text" value="20,864.58"/>
Utilidad del ejercicio	517	<input type="text" value="310,363.83"/>	(-) Exoneración por leyes especiales	856	<input type="text" value="0"/>
(-) Pérdida del ejercicio	519	<input type="text" value="0"/>	IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	859	<input type="text" value="0"/>
TOTAL PATRIMONIO NETO	598	<input type="text" value="378,821.98"/>	SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE	869	<input type="text" value="21,171.07"/>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	599	<input type="text" value="1,964,661.76"/>	Anticipo próximo año (fórmula)	879	<input type="text" value="0"/>

Pago previo (informativo) 890

DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)

Impuesto 897 Interés 898 Multa 899

VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (Luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)

Total impuesto a pagar (859 - 897) 902

Interés por mora 903

Multas 904

TOTAL PAGADO (902 + 903 + 904) 999

Mediante cheque, débito bancario, efectivo u otras formas de pago 905

Mediante Compensaciones 906

Mediante Notas de Crédito 907

DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO

N/C No. 908 N/C No. 910 N/C No. 912 N/C No. 914
 Valor USD 909 Valor USD 911 Valor USD 913 Valor USD 915

DETALLE DE COMPENSACIONES

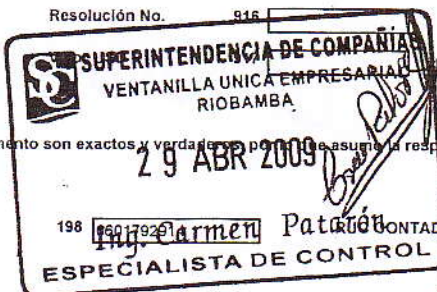
Resolución No. 916 Resolución No. 918
 Valor USD 919

Declaro que los datos proporcionados en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 101 de la L.O.R.T.I.)

No. ID REPRESENTANTE LEGAL

[Handwritten Signature]

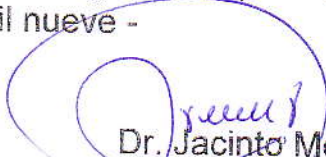
198 *Ing. Carmen Patricio* CONTADOR 199



FORMA DE PAGO	921 no existe dato
BANCO	922 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

La presente información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente
 Numero Serial: 990260222357
 Fecha Recaudacion: 02/04/2009

NOTARIA SEXTA DEL CANTÓN RIOBAMBA RAZÓN DE CERTIFICACIÓN.- A petición verbal de la parte interesada, y de conformidad con lo que determina el artículo dieciocho, numeral cinco de la Ley Notarial, yo Doctor Jacinto Mera Vela, Notario Público Sexto del Cantón Riobamba, **Doy Fe** que los documentos que anteceden son compulsas de las copias que me ha presentado en seis fojas útiles, mismas que fueron entregadas al peticionario.- Riobamba, veintiuno de mayo del año dos mil nueve -


 Dr. Jacinto Mera Vela
 NOTARIO SEXTO DEL CANTÓN

JMV

NOTARIA SEXTA
 Dr. Jacinto Mera Vela
 CANTON RIOBAMBA