



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**MODALIDAD ABIERTA Y DISTANCIA**

**DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA  
EMPRESA SEPRONAC CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO, PERÍODO 2010**

**Trabajo de fin de carrera previo la  
obtención del título de Ingeniero en  
Contabilidad y Auditoría**

**AUTORA: MARÍA GABRIELA MORENO CÁCERES**

**DIRECTORA: DRA. ISABEL ROBLES**

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2011**

**Dra. Isabel Robles Valdés**

**DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA DE  
LA U.T.P.L.**

**CERTIFICA:**

**Que el presente trabajo de fin de carrera realizado por Gabriela Moreno,  
ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo  
su presentación.**

**Loja, diciembre de 2011**

**f.**

## **Declaración y cesión de derechos**

**Yo, María Gabriela Moreno Cáceres, declaro ser la 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 la parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigación, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional operativo de la Universidad”**

f. \_\_\_\_\_

**María Gabriela Moreno Cáceres**

**CI.**

## **AUTORÍA**

**Las ideas, conceptos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.**

**María Gabriela Moreno Cáceres**

## **DEDICATORIA**

**A mi familia en especial a Nicolás, Martín, Jaime, a mi madre y a la memoria de mi padrecito, hermanas, sobrinos quienes con sus sacrificios y desvelos, ven al fin la luz en el túnel, que indica el término del camino trazado en mi vida estudiantil, gracias por aceptar sacrificios en silencio por el apoyo incondicional que tuve de parte de todos.**

## **AGRADECIMIENTO**

**Todo individuo que emprende en la tarea de escribir sobre un tema, muy a menudo no tiene real comprensión de la ayuda que al final habrá necesitado de las personas que pertenecen a su entorno, tratando de al menos en parte hacerles, justicia, agradezco por la facilidades prestadas para el desarrollo del presente trabajo, al personal y a la Gerencia General de SEPRONAC. CIA. LTDA. Al personal administrativo y contable de tan distinguida empresa, a mi Directora de Tesis la Dra. Isabel Robles, a mi esposo Jaime y a mi querida Madrecita.**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### RESUMEN EJECUTIVO

### CAPÍTULO 1

#### 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

|        |                                 |    |
|--------|---------------------------------|----|
| 1.1.   | Descripción de la empresa       | 2  |
| 1.2.   | Base legal                      | 3  |
| 1.3.   | Organigramas y mapa de procesos | 11 |
| 1.4.   | Plan estratégico                | 16 |
| 1.4.1. | Misión                          |    |
| 1.4.2. | Visión                          |    |
| 1.4.3. | Valores                         |    |
| 1.4.4. | Objetivos                       |    |

### CAPÍTULO 2

#### 2. MARCO TEÓRICO DE LA PLANIFICACIÓN E INDICADORES DE GESTIÓN

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 2.1.     | Planificación  | 18 |
| 2.1.1.   | Planificación estratégica                              | 21 |
| 2.1.2.   | Planificación corporativa, planificación funcional     | 27 |
| 2.1.3.   | Planificación operativa                                | 31 |
| 2.2.     | Indicadores  |    |
| 2.2.1.   | Conceptos  | 32 |
| 2.2.2.   | Características  | 33 |
| 2.2.3.   | Importancia  | 34 |
| 2.2.4.   | Clasificación  | 35 |
| 2.2.4.1. | Índices financieros                                    | 36 |
| 2.2.4.2. | Índices económicos                                     | 38 |
| 2.2.4.3. | Índices técnicos económicos                            | 41 |
| 2.2.4.4. | Índices técnicos comerciales                           | 42 |
| 2.2.4.5. | Índices técnicos o índices de gestión                  | 43 |
| 2.2.5.   | Aspectos a considerar en la formulación de indicadores | 46 |

|  |    |
|--|----|
| 2.2.5.1 Clases de indicadores de gestión                     | 48 |
| 2.2.5.2. Indicadores de negocio                              | 48 |
| 2.2.5.3. La calidad, sus elementos principios y herramientas | 51 |
| 2.2.5.4. Las normas ISO 9000                                 | 53 |
| 2.2.5.5. El ciclo PDCA                                       | 54 |
| 2.2.6 Manejo y presentación de los Indicadores               | 56 |
| 2.3 Cuadro de mando integral                                 | 58 |
| 2.3.1. Perspectiva financiera                                | 60 |
| 2.3.2 Perspectiva procesos internos                          | 61 |
| 2.3.3 Perspectiva aprendizaje – crecimiento                  |    |
| 2.3.4. Perspectiva del cliente                               | 62 |

## CAPÍTULO 3

### 3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos | 66 |
| 3.2. Preparación de indicadores                                    | 67 |
| 3.3. Diseño y cuadro de indicadores                                | 68 |
| 3.3.1. índices de gestión  | 71 |
| 3.3.2. Índices financieros   | 78 |
| 3.4. Informe   | 88 |

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## BIBLIOGRAFÍA

## ANEXOS

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se enfoca en el desarrollo de los índices de gestión y la elaboración de los índices financieros del 2010 en la empresa SEPRONAC CÍA. LTDA. que proporciona servicios de seguridad y protección privada a través del conocimiento y compromiso del personal que labora dentro de la misma por su gran capacidad de respuesta a las grandes amenazas de inseguridad que nuestro Ecuador está pasando en la actualidad.

La importancia del desarrollo de esta investigación radica en la necesidad que tienen las empresas de volverse competitivas a través del mejoramiento de su gestión.

La primera parte de esta tesis permite conocer los antecedentes legales de la empresa que comprende fechas de creación y organismos que la rigen así como la estructura organizacional y el plan estratégico destacándose la misión, visión, valores y objetivos.

Como segunda parte está el desarrollo de la investigación teorías, conceptos, aspectos a considerarse para la elaboración de los indicadores, perspectivas financieras, procesos internos, perspectivas de aprendizaje crecimiento y las perspectivas del cliente.

En la tercera parte, o capítulo III consta el diseño, análisis e interpretación de indicadores, para los cuales se contó con información básica como son dos estados de situación de la empresa, manuales de funcionamiento y la investigación de campo.

Finalmente constan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

Con este aporte se espera que la empresa mejore su administración en beneficio de su crecimiento y desarrollo, mediante la aplicación y análisis de indicadores de gestión recomendados en el capítulo tres.

Para la realización del trabajo se utilizó técnicas de investigación bibliográfica necesarias para obtener el marco teórico y sustentar posteriormente el diseño de indicadores y las recomendaciones realizadas en el tercer capítulo. Además se aplicaron técnicas de investigación como entrevistas, observación, realizadas directamente en la empresa y otras técnicas de recolección de información necesarias para desarrollar los indicadores con datos reales de la empresa.

# **CAPÍTULO 1**

## **1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **1.1 Descripción de la empresa**

**SEPRONAC CIA. LTDA.**, es una empresa legalmente constituida según resolución de la Superintendencia de Compañías No. 92.1.2.1., del 11 de marzo de 1992, inscrita en el Registro Mercantil con No. 734. Autorizada a funcionar mediante el Acuerdo Ministerial No. 4219 del 5 de Agosto de 1994 y cuyo objetivo principal es el proporcionar servicios de seguridad integral, con calidad y responsabilidad social.

Se creó hace 15 años, como **SEPRONAC CIA. LTDA.**, es una empresa que aporta con profesionales especializados en las distintas ramas de la seguridad, de acuerdo al servicio que el cliente requiera, garantizando de esta manera su completa satisfacción.

**SEPRONAC CIA. LTDA.** cuenta con un equipo humano, joven y profesional, que mirando más allá del resto de individuos, unen voluntades y esfuerzos para alcanzar los objetivos institucionales enfocados en la calidad total.

**SEPRONAC CIA. LTDA.**, fue creada para proporcionar:

- Vigilancia especializada
- Seguridad electrónica
- Personal de protección cercana (VIP) y escoltas
- Custodio y monitoreo en rutas
- Desarrollo de programas de prevención de pérdidas
- Capacitación corporativa en seguridad física e industrial
- Personal de dirección de seguridad
- Seguridad canina

A diferencia de las demás empresas del ramo, **SEPRONAC CIA. LTDA.**, brinda excelencia en el servicio, partiendo de la premisa básica de que todos somos seres humanos con los mismos deberes, derechos y obligaciones. De acuerdo a esta premisa, el personal de supervisión y vigilancia, es considerado el factor más importante dentro de la filosofía de servicio al cliente; en ellos se refleja la imagen de la empresa y la calidad en el servicio prestado a partir del cual nace el siguiente lema. **“Comprometidos con su seguridad, confíenos su tranquilidad”**

## **1.2 Base legal**

El primer documento que constituye la base legal de la empresa es la Resolución 92.1.2.1 emitida por la Superintendencia de Compañías que en la parte principal manifiesta: el 11 de marzo de 1.992 se ha otorgado ante el Notario Vigésimo Octavo del cantón Quito la escritura pública de SEPRONAC SEGURIDAD Y PROTECCIÓN NACIONAL CIA. LTDA.

Los Ministerios de Gobierno y Policía y de Defensa Nacional, mediante oficios No. DGAJ 00134 Y 912246. G-4D de 15 de enero del 1.992 y de 19 de diciembre de 1.991, respectivamente, previo informe favorable del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, han emitido visto bueno para la constitución de la Compañía;

El departamento de Compañía de Responsabilidad Limitada de la Intendencia de Derecho Societario Mediante memorando No. 92.1.2.1.191 del 27 de marzo de 1.992, ha emitido informe favorable para la continuación del trámite, una vez que considera que se ha dado cumplimiento a los requisitos legales respectivos, mediante resolución no. ADN. 89285 de 27 de septiembre de 1.989, rectificadas en la resolución no. ADN 90896 de 23 de febrero de 1.990, resuelve aprobar la constitución, de SEPRONAC SEGURIDAD Y PROTECCIÓN NACIONAL CIA. LTDA. Con domicilio en la ciudad de Quito, el capital social de la compañía es s/1.000.000,00 dividido en 1.000 participaciones de \$1.000,00 cada una de conformidad con los términos constantes en la referida escritura pública.

El capítulo segundo de la misma escritura pública dispone que un extracto de la escritura pública se publique, por una vez, en uno de los diarios de mayor circulación en Quito. Un ejemplar de la publicación deberá ser entregada en este despacho.

ARTÍCULO TERCERO: Disponer que le Notario Vigésimo Octavo del cantón Quito, tome nota del margen de la matriz de la escritura pública que se aprueba el contenido de la presente Resolución y siente razón de esta anotación.

Con esta fecha queda inscrita la presente resolución bajo no. 734 del Registro Mercantil tomo 123. Se da a cumplimiento a lo dispuesto en la misma, de conformidad a lo establecido en el Derecho 733 de 22 de agosto de 1.975 publicado en el Registro Oficial 878 del 29 de agosto del mismo año. Quito 14 de abril de 1.992.

Adicionalmente, es necesario indicar que siendo una empresa establecida en el país y que ejerce su actividad dentro del territorio nacional rigen todas las leyes y disposiciones, en materia empresarial, tributaria, laboral como: Ley de Compañías, Ley de Régimen Tributario Interno, Código de Trabajo entre las principales:

Por otra parte, rige para la empresa el **Mandato Constituyente No. 8** (Eliminación y prohibición de la tercerización, intermediación laboral, contratación laboral por horas y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo), el mismo que en parte pertinente dice, Considerando:

Que, el artículo 1 del Reglamento de Funcionamiento de la Asamblea Constituyente de 11 de diciembre del 2007, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 236 de 20 de los mismos mes y año, establece que: “la Asamblea Constituyente representa la soberanía popular que radica en el pueblo ecuatoriano, y que por su propia naturaleza está dotada de plenos poderes”;

Que, la Asamblea Constituyente debe contribuir a erradicar la injusticia laboral y la aberrante discriminación social, ocasionadas por el uso y abuso de los sistemas precarios de contratación laboral conocidos como tercerización de servicios complementarios, intermediación laboral y contratación por horas;

Que, la legislación del trabajo y su aplicación se sustentan en los principios del derecho social y, por lo mismo, debe asegurar al trabajador una relación jurídica laboral directa que implique estabilidad y remuneraciones justas; que, la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral generalizada y la contratación por horas, constituyen modalidades de relación laboral que vulneran los derechos del trabajador y los principios de estabilidad, de pago de remuneraciones justas, de organización sindical y contratación colectiva;

**Art. 1.-** Se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a las que se dedique la empresa o empleador. La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador.

**Art. 2.-** Se elimina y prohíbe la contratación laboral por horas.

**Art. 3.-** Se podrán celebrar contratos con personas naturales o jurídicas autorizadas como prestadores de actividades complementarias por el Ministerio de Trabajo y

Empleo, cuyo objeto exclusivo sea la realización de actividades complementarias de: vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la usuaria.

Los trabajadores de estas empresas de acuerdo con su tiempo anual de servicios participarán proporcionalmente del porcentaje legal de las utilidades líquidas de las empresas usuarias, en cuyo provecho se realiza la obra o se presta el servicio.

**Art. 5.-** En el contrato de trabajo que se suscriba entre la empresa que se dedica a actividades complementarias y cada uno de sus trabajadores, en ningún caso se pactará una remuneración inferior a la básica mínima unificada o a los mínimos sectoriales, según la actividad o categoría ocupacional.

Dichos contratos de trabajo obligatoriamente deben celebrarse por escrito y registrarse dentro de los treinta días subsiguientes a su celebración, ante el Ministerio de Trabajo y Empleo. Es nula toda cláusula que impida que el trabajador de actividades complementarias sea contratado directamente por la usuaria bajo otra modalidad contractual. La empresa que realiza actividades complementarias tiene la obligación de entregar al trabajador contratado el valor total de la remuneración que por tal concepto reciba de la usuaria, lo cual deberá acreditarse mediante la remisión mensual de una copia de los Roles de pago firmado por los trabajadores y las planillas de aportes al IESS con el sello de cancelación o los documentos que acrediten tales operaciones, requisito sin el cual la usuaria no realizará el pago de la respectiva factura a la empresa que se dedica a actividades complementarias.

La empresa que realiza actividades complementarias, en el contrato mercantil que celebre con la usuaria, deberá garantizar el pago íntegro de las remuneraciones del trabajador y de todos sus beneficios laborales y de seguridad social.

Así también es necesario resaltar la aplicación de las siguientes imposiciones transitorias:

**Primera.-** Todos los contratos de intermediación laboral vigentes a la fecha de expedición del presente Mandato, se declaran concluidos, sin derecho a ningún tipo de indemnización ni reclamo de ninguna naturaleza, por parte de las empresas que venían operando como intermediarias laborales. A partir de la fecha de vigencia del

presente Mandato, los trabajadores intermediados cuya prestación de servicios se rigió por la Ley Reformatoria al Código del Trabajo, mediante la cual se reguló la actividad de intermediación laboral y de tercerización de servicios complementarios, publicada en el Suplemento de Registro Oficial No. 298 De 23 de junio del 2006, serán asumidos de manera directa por las empresas del sector privado que contrataron con las Intermediarias laborales, empresas usuarias que en lo sucesivo serán consideradas para todos los efectos como empleadoras directas de dichos trabajadores, quienes gozarán de un año mínimo de estabilidad, con una relación que se registrará por las normas del Código del Trabajo.

**Segunda.-** A partir del 1 de mayo del 2008, fecha de vigencia del Mandato Constituyente No. 8, los trabajadores intermediados cuya prestación de servicios se rigió por la Ley Reformatoria al Código del Trabajo, mediante la cual se reguló la actividad de intermediación laboral, y de tercerización de servicios complementarios, publicada en el Suplemento de Registro Oficial No. 298 de 23 de junio del 2006, que hubieren celebrado con las respectivas intermediarias contratos de trabajo a plazo fijo, a tiempo indefinido o de temporada, serán asumidos de manera directa y obligatoria por las empresas del sector privado que contrataron con las intermediarias laborales, empresas usuarias que en lo sucesivo serán consideradas para todos los efectos como empleadoras directas de dichos trabajadores, quienes gozarán de un año mínimo de estabilidad especial, con una relación que se registrará por las normas del Código del Trabajo, en especial con lo que dispone el artículo 171 de dicho cuerpo legal.

Otro de los instrumentos legales que rigen las actividades de la empresa es la **Ley de Régimen Tributario Interno** y su reglamento, destacando de la misma lo siguiente:

Art. 34.- Contribuyentes obligados a llevar contabilidad.- Todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de Régimen Tributario Interno, están obligadas a llevar contabilidad.

Los documentos sustentatorios de la contabilidad deberán conservarse durante el plazo mínimo de siete años de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario como plazo máximo para la prescripción de la obligación tributaria, sin perjuicio de los plazos establecidos en otras disposiciones legales.

Art. 37.- Registro de compras y adquisiciones.- Los registros relacionados con la compra o adquisición de bienes y servicios, estarán respaldados por los comprobantes de venta autorizados por el Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención, así como por los documentos de importación. Este principio se aplicará también para el caso de las compras efectuadas a personas no obligadas a llevar contabilidad.

Art. 38.- Emisión de comprobantes de venta.- Los sujetos pasivos deberán emitir y entregar comprobantes de venta en todas las transferencias de bienes y en la prestación de servicios que efectúen, independientemente de su valor y de los contratos celebrados.

Dicha obligación nace con ocasión de la transferencia de bienes o de la prestación de servicios de cualquier naturaleza, aún cuando dichas transferencias o prestaciones se realicen a título gratuito, no se encuentren sujetas a tributos o estén sometidas a tarifa cero por ciento del IVA, independientemente de las condiciones de pago.

Art. 42.- Conciliación tributaria.- Para establecer la base imponible sobre la que se aplicará la tarifa del impuesto a la renta, las sociedades y las personas naturales obligadas a llevar contabilidad, procederán a realizar los ajustes pertinentes dentro de la conciliación tributaria y que fundamentalmente consistirán en que la utilidad o pérdida líquida del ejercicio será modificada con las siguientes operaciones:

Se restará la participación laboral en las utilidades de las empresas, que corresponda a los trabajadores de conformidad con lo previsto en el Código del Trabajo.

Se restará el incremento neto de empleos.- A efecto de lo establecido en la Ley de Régimen Tributario Interno se considerarán los siguientes conceptos:

Empleados nuevos: Empleados contratados directamente que no hayan estado en relación de dependencia con el mismo empleador o de sus partes relacionadas en los tres años anteriores y que hayan estado en relación de dependencia por seis meses consecutivos o más, dentro del respectivo ejercicio.

Incremento neto de empleos: Diferencia entre el número de empleados nuevos y el número de empleados que han salido de la empresa. En ambos casos se refiere al período comprendido entre el primero de enero al 31 de diciembre del ejercicio fiscal anterior.

Valor promedio de remuneraciones y beneficios de ley: Es igual a la sumatoria de las remuneraciones y beneficios de ley sobre los que se aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social pagados a los empleados nuevos, dividido para el número de empleados nuevos.

Gasto de nómina: remuneraciones y beneficios de ley percibidos por los trabajadores en un periodo dado valor a deducir para el caso de empleos nuevos: Es el resultado de multiplicar el incremento neto de empleos por el valor promedio de remuneraciones y beneficios de ley de los empleados que han sido contratados, siempre y cuando el valor total por concepto de gasto de nómina del ejercicio actual menos el valor del gasto de nómina del ejercicio anterior sea mayor que cero, producto del gasto de nómina por empleos nuevos; no se considerará para este cálculo los montos que correspondan a ajustes salariales de empleados que no sean nuevos.

Este beneficio será aplicable únicamente por el primer ejercicio económico en que se produzcan se restará el pago a trabajadores discapacitados o que tengan cónyuge o hijos con discapacidad.

El valor a deducir para el caso de pagos a trabajadores discapacitados o que tengan cónyuge o hijos con discapacidad, corresponde al resultado de multiplicar el valor promedio de remuneraciones y beneficios sociales de estos trabajadores sobre los que se aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por el 150%. Este beneficio será aplicable para el caso de trabajadores discapacitados existentes y nuevos, durante el tiempo que dure la relación laboral. En el caso de trabajadores nuevos y que sean discapacitados o tengan cónyuge o hijos con discapacidad, el empleador podrá hacer uso únicamente del beneficio establecido en el párrafo precedente

### **Utilidades de sociedades y establecimientos permanentes**

Art. 47.- Tarifa para sociedades y establecimientos permanentes.- Las sociedades calcularán el impuesto a la renta causado aplicando la tarifa del 15% sobre el valor de las utilidades que reinviertan en el país y la tarifa del 25% sobre el resto de utilidades.

Los establecimientos permanentes calcularán el impuesto a la renta causado aplicando la tarifa del 25%, según se destaca a continuación

## **Del impuesto a la renta**

Art. 1.- Cuantificación de los ingresos.- Para efectos de la aplicación de la ley, los ingresos obtenidos a título gratuito o a título oneroso, tanto de fuente ecuatoriana como los obtenidos en el exterior por personas naturales residentes en el país o por sociedades, se registrarán por el precio del bien transferido o del servicio prestado o por el valor bruto de los ingresos generados por rendimientos financieros o inversiones en sociedades. En el caso de ingresos en especie o servicios, su valor se determinará sobre la base del valor de mercado del bien o del servicio recibido.

La Administración Tributaria podrá establecer ajustes como resultado de la aplicación de los principios del sistema de precios de transferencia establecidos en la ley, este reglamento y las resoluciones que se dicten para el efecto.

## **Exenciones**

Art. 14.- Norma general.- Los ingresos exentos del impuesto a la renta de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno deberán ser registrados como tales por los sujetos pasivos de este impuesto en su contabilidad o registros de ingresos y egresos, según corresponda.

Por otra parte, la empresa en estudio, al ser una sociedad debidamente constituida, está regentada por la **Ley Reformatoria a la Ley de Compañías**

De esta ley se ha considerado pertinente exponer o resaltar:

Que el Art. 294 de la ley de compañías faculta al Superintendencia de Compañías a determinar mediante resolución los principios contables que se aplicaran obligatoriamente en la elaboración de los balances de las compañías y entidades sujetas a su control y el Art. 295 del mismo cuerpo legal le confiere atribuciones para reglamentar la oportuna aplicación de tales principios;

Que el Superintendente de Compañías mediante Resolución no. 06Q.ICI.004 de 21 de agosto del 2006, publicada en el Registro Oficial no. 348 de 4 de septiembre del mismo año, adopto las Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF" y determinó que su aplicación sea obligatoria por parte de las compañías y entidades sujetas al control y vigilancia de las Superintendencia de Compañías, para el registro preparación y presentación de estados financieros a partir del 1 de enero del 2009;

Resuelve:

Art. primero: Establecer el siguiente cronograma de aplicación obligatoria de las Normas Internacionales de Información Financiera por parte de las compañías y entes sujetos al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías:

Aplicará a partir del 1 de enero del 2010; Las Compañías y los entes sujetos y regulados por la Ley de Mercados de Valores, así como todas las compañías que ejercen actividades de auditoría externa.

Se establece el año 2009 como periodo de transición; para tal efecto, estos grupos de compañías y entidades deberán elaborar y presentar sus estados financieros comparativos con observancia de las Normas Internacionales de Información Financieras a partir del ejercicio económico del año 2009.

Art. segundo: Como parte del procesos de transición las compañías que conforma los grupos determinados en los número 1) 2) 3) del Artículos primero elaborar obligatoriamente hasta marzo del 2009, marzo del 2010 y marzo del 2011, en su orden, un cronograma de implementación de dicha disposición, el cual tendrá, al menos lo siguientes:

- a. Un plan de capacitación
- b. El respectivo plan de implementación
- c. La fecha del diagnóstico de las principales impactos en la empresa.

Esta información deberá ser aprobada por la junta general de socios o accionista, o por el organismo que estatutariamente esté facultado para tales efectos, o por el apoderado en caso de entes extranjeros que ejerzan actividades en el país.

Art. sexto: Establece que las Normas de Ecuatorianas de Contabilidad "NEC", de la 1 a la 15 y dela 18 a la 27, se mantendrán vigentes hasta el 31 de diciembre del 2009, hasta el 31 de diciembre del 2010 y hasta el 31 de diciembre del 2011 para las compañías y entes mencionados en los numerales 1) 2) 3) del articulo primero de esta resolución respectivamente.

Que, el Art. 335 de la Constitución de la República dispone que el Estado regulará, controlará e intervendrá cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos.

Que, el Art. 336 de la Constitución de la República dispone que el Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de intermediación y promueva la sustentabilidad, así como la de asegurar la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades que serán definidas mediante ley.

### 1.3 Organigrama estructural y mapa de procesos

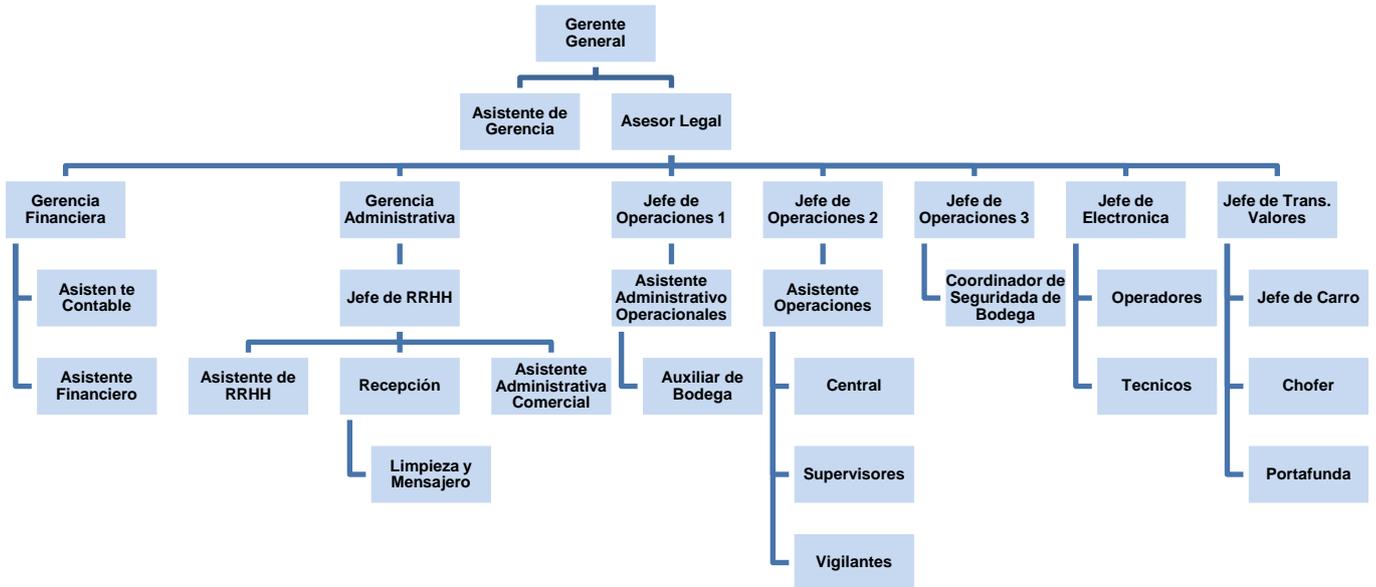
A continuación se presentan los organigramas que muestran la estructura de la compañía, en la matriz en Quito y en la ciudad de Guayaquil y el mapa y flujos de procesos de los servicios que ofrece la empresa a sus clientes.

**Grafico 1**

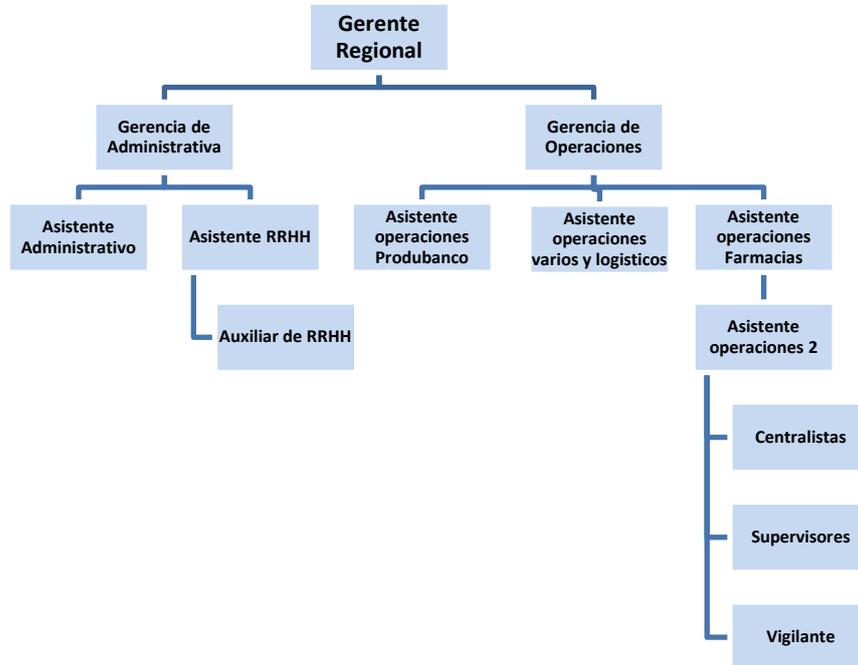
#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (Francisco de Orellana)



## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (Quito)



## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (Guayaquil)



## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (Cuenca)

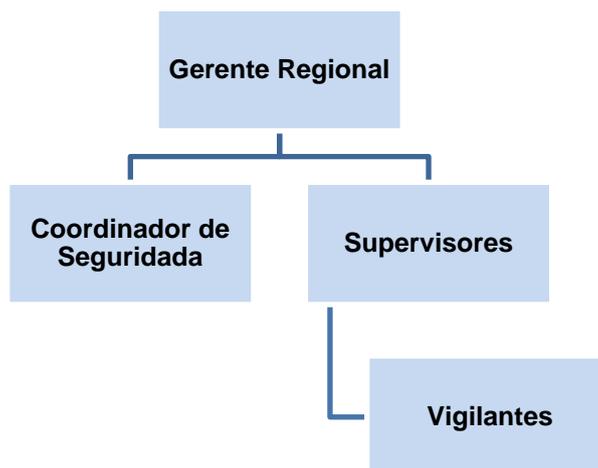


Gráfico 2

Mapa de procesos de los servicios que ofrece la empresa

Fuente: Reglamento Interno Sepronac / mayo 2009

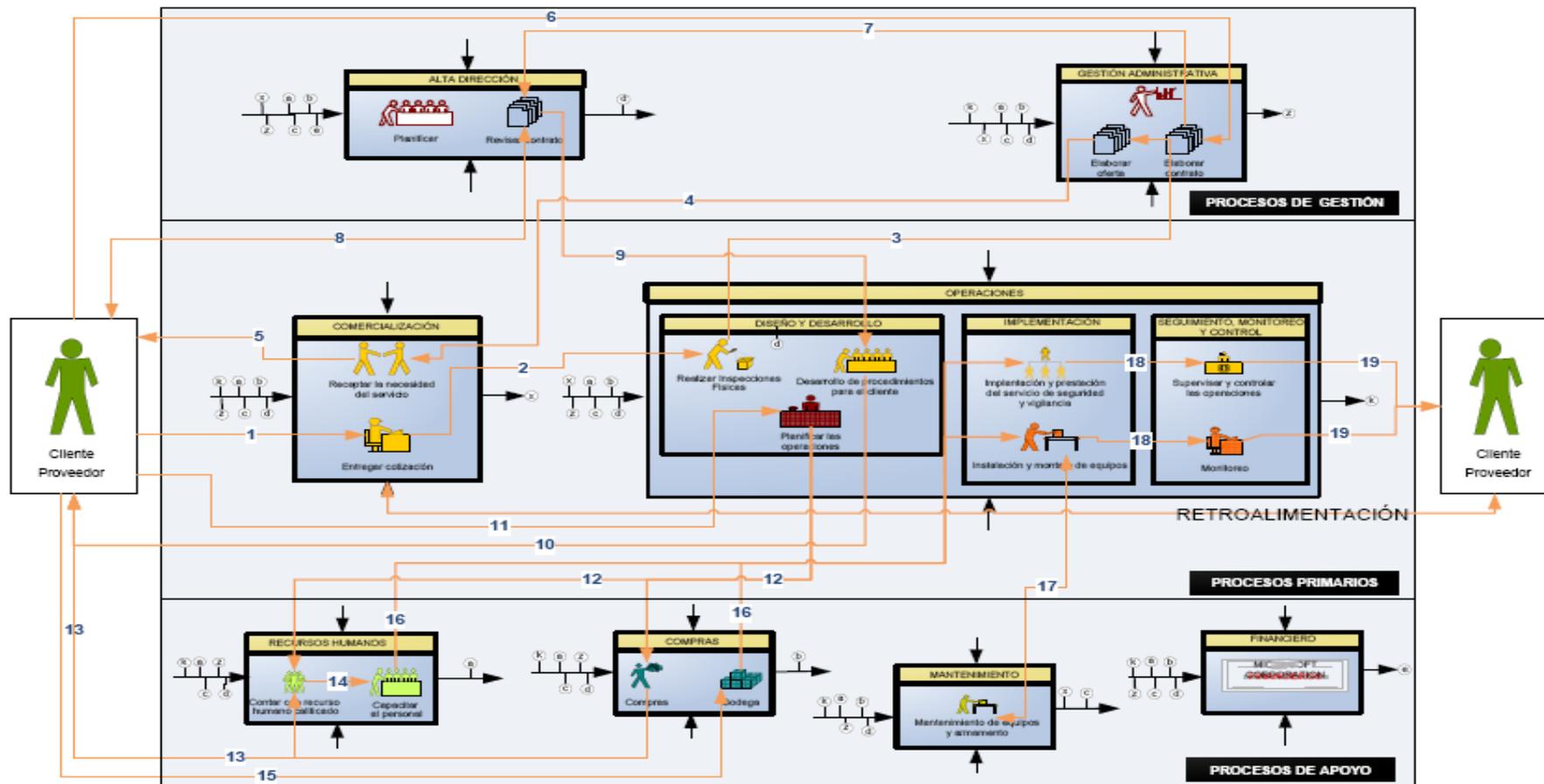


Gráfico 3

### FLUJO DE PROCESOS DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA



Fuente: Manual de Calidad Sepronac / septiembre 2008  
Elaboración: Gabriela Moreno

**1.4 Plan estratégico.** A continuación se destacan algunos aspectos importantes del plan estratégico de la empresa.

#### 1.4.1 Misión

Velar por la seguridad de nuestros clientes y la de la comunidad en general, brindando, asesoramiento y calidad total en el servicio integral de la seguridad privada, contribuyendo así a la disminución de los altos índices de violencia e inseguridad que registra el país.

### **1.4.2 Visión**

Ser reconocidos por nuestros clientes como la empresa de seguridad privada más confiable y eficiente del mercado ecuatoriano, que mantiene un compromiso irrenunciable con la seguridad y el orden social.

### **1.4.3 Valores**

La Compañía **SEPRONAC CIA. LTDA.** proporciona servicios de seguridad y protección privada de alta calidad; a través del sólido conocimiento, liderazgo y compromiso del recurso humano, junto con el alto nivel tecnológico que posee la Compañía; permite a **SEPRONAC CIA. LTDA.**, cumplir y satisfacer todos los requerimientos, exigencias y superar las expectativas de nuestros clientes; contribuyendo con el bienestar, el crecimiento y el desarrollo del país; a través, del permanente mejoramiento continuo del sistema de gestión de la calidad.

### **1.4.4 OBJETIVOS**

1. Alcanzar en el período de un año una cobertura del 85% en el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes.
2. Gestionar en el período de un año, una eficacia del 95% en la gestión del sistema de gestión de calidad.
3. Alcanzar el 70% de cumplimiento en la evaluación de desempeño del personal en todas las áreas de la Compañía en el periodo de un año.
4. Disminuir en un 3% el nivel de deserción del personal que pasó el periodo a prueba, tomando como línea base el resultado del año 2009 (5%).
5. Alcanzar el 1% de deserción de clientes en el periodo de un año, tomando como línea base el resultado del año 2009 (20%).
6. Alcanzar en el periodo de un año un incremento del ingreso por ventas del 5% tomando como línea base el resultado del año 2009

## **CAPÍTULO 2**

## 2. MARCO TEÓRICO DE LA PLANIFICACIÓN E INDICADORES DE GESTIÓN

**2.1 Planificación.-** Se puede definir a la planificación como un “ Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.”

John M. Pfiffner, dice: “La planificación, cuando se aplica a la administración, comprende el proceso de asegurar la realización de todos los hechos hacia la solución de los problemas administrativos correspondientes”.

Fritz M. Marx, al referirse a la planificación expresa: “Planearse es prepararse para la acción. Es una técnica o proceso, es un método para resolver problemas”

En términos sencillos la planificación significa, lo que tratamos de hacer, sin embargo hay que reconocer que la palabra planeación últimamente ha perdido mucho [valor](#), la planificación es la fase inicial dentro de un proceso administrativo; es ahí donde aparece la importancia del [pensamiento](#) inteligente, este debe ir más allá de las palabras de moda y buscar el verdadero valor de la planeación, ya que de esta planeación dependen los [ingresos](#) superiores a la [competencia](#), claro está, solo si esta es diferente y mejor. Se puede definir a la planeación como la suma de todas las decisiones, correctas o equivocadas, que determinan el futuro y producen resultados buenos a malos. Sin embargo el objetivo de toda [empresa](#) es conseguir resultados favorables, y esto se logra con la diferenciación, y esta se logra encontrando las ventajas competitivas. La planificación tiene algunos principios que se realiza a través de un proceso y que produce un plan y éstos son:

**Racionalidad**, que consiste en seleccionar alternativas de acción en forma inteligente.

**Previsión** es realizar pronósticos precisos sobre las condiciones que regirán en los mercados para poder planificar.

**Universalidad**, según la cual la planificación debe tener diferentes ciclos dentro de una evolución social, económica y administrativo y anticipar que es lo que pasara con su aplicación.

**Unidad**, según el cual todo proyecto debe mantener unidad y consideración es decir deben estar complementados entre sí, formado un conjunto orgánico funcional.

**Compatibilidad**, los planes deben ser manejados de una forma individual ya que si se los une puede estropearse unos con otros.

**Continuidad** nos indica que la planificación debe ser permanente, ya que una acción interrumpida puede causar estragos negativos para la empresa.

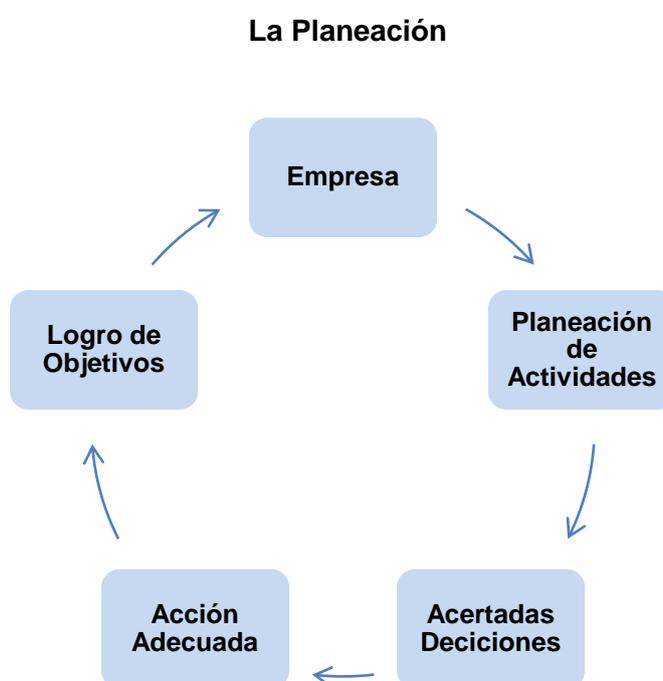
**Inherencia** según la cual, la planificación es estrictamente necesaria en cualquier ámbito de aplicación ya sea civil, militar, eclesiástica, pública privada, etc. En conclusión una empresa sin planificar no puede ser eficiente ni estar capacitado para responder a los problemas del cambio social, económico y administrativo.

Para planear se debe tomar en cuenta dos elementos que son.

- El futuro
- La relación entre las metas finales y la manera de lograrlas.

Toda planeación implica actividades futuras y concernientes a una serie de actividades que se van generando por cada una de las acciones que se establecen, lo cual se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico 4**



Fuente: Proceso Administrativo y su aplicación en las Empresas / Víctor Reinoso pág. 461 / 1988 Elaborado por: Gabriela Moreno

Continuando con lo que es la planificación es preciso referirse a algunos aspectos importantes que son las siguientes según Víctor Reinoso, procesos administrativos y su aplicación en las empresas 1988 pág. 465.

**Etapas de un proceso de planificación.-** Los planes son unas reglas de conducta según las cuales el gerente coordina la acción del grupo. Pueden ser clasificadas en objetivos, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos, programas y estrategias.

**Objetivos.-** Son metas por alcanzar o los fines cuya consecución se encamina la actividad de una empresa organizada.

**Políticas.-** Es una dirección que tiene una compañía por objeto a encaminar la acción por la cual se va a formular, interpretar y suplir las normas concretas con el establecimiento de unas buenas políticas podemos realizar una adecuada delegación de autoridad y esto se interpretaría que se entendería que hacer a través de otros. La política es una guía para las decisiones administrativas, desde el punto de vista de una organización, es una acción y efecto de administrar proporcionándonos parámetros que nos permite actuar, controlar y administrar la autoridad, fija los límites de las acciones y se anticipa al acontecer diarios dentro de una empresa u organización, para mantener un clima favorable de confianza que facilita la toma de decisiones.

**Tipos de planes.-** Es posible clasificar los planes en muy diferentes tipos con el fin de poder comprender la diversidad que se encuentra en una empresa:

- Según la clase de plan es decir sus objetivos, políticas a seguir, procedimientos, métodos, programas y presupuestos.
- Según los fines del plan, esto es ya sean nuevos, vigentes o correctivos.
- Según el uso del plan, es decir que sea para usarse una sola vez o varias veces.

**Elementos esenciales de la planificación.-** Es anticiparse y esforzarse para preveer en el medio en el que trabaja la empresa es decir adelantarse a los

acontecimientos futuros locales, nacionales o internacionales, identificar los hechos con los objetivos de estudiar y analizar posibles soluciones, establecer evaluaciones periódicas para poder evaluar el grado de solución o de respuesta a los acontecimientos, organizar reuniones de planeación con el equipo.

### **2.1.1. Planificación estratégica.**

Según Abell Derek F. *Competing Today while for Tomorrow*, Num 3. Primavera 1999, la planificación estratégica es el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio, la cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros para un análisis de las necesidades de acciones estratégicas orientadas a competir en la actualidad y que vayan acompañadas de acciones estratégicas que signifique una preparación para competir en el futuro.

La evolución de los acontecimientos obligan a que la estrategia de una empresa cambie y evolucione a los largo del tiempo, una condición que convierta a la formulación de la estrategia en un proceso en evoluciono y no en un acontecimiento estático, sencillamente la compañía enfrenta momentos en los que necesita adaptar sus estrategias a las condiciones cambiantes de la industria y de la acometividad a novedosas preferencias y exigencias emergentes de los clientes a la iniciativa de las empresa de la competencia para obtener una mayor participación en el mercado a la aparición de nuevas oportunidades y amenazas al avance de la tecnología y a otros casos importantes que afectan al desenvolvimiento del negocio. En ocasiones se requieren cambios muy importantes en la estrategia cuando aparecen un nuevo competidor que obliga a variar de manera radical la estrategia e impulsa un cambio en el mercado cuando este lleva acabo alguna idea que revoluciona y que exige una respuesta drástica cuando ocurren transformaciones tecnológicas o cuando surge una crisis y se requiere rápidos ajustes mayores a la estrategia.

Un planificación estratégica consta de la misión y la futura dirección de una compañía de objetivos de desempeño de corto y largo alcance así como de la estrategia, debe ser en forma escrita que la situación económica de la empresa los factores y claves del éxito y los impulsores al cambio para arreglarse con el ambiente interno y externo, mientras más rápido dentro de una organización con mayor frecuencia se tendrá que revisarse y actualizarse los planes el mundo actúa los ciclos de vida de la estrategia en vez de alargarse cada vez se acortan más.

- Ser una empresa capaz de llevar a cabo el plan estratégico.

- Distribuir los recursos de la empresa de manera que las unidades de la organización encargadas de la actividad críticas del plan, poner en marcha iniciativas o estrategia que cuente con sustentos.
- Establecer políticas y procedimientos de operación para que respalde el plan.
- Motivar al personal para que persigan con energía los objetivos planteados.
- Vincular la estructura de recompensas con el logro de los resultados que se han fijados como objetivos.
- Crear una cultura empresarial y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en marcha y ejecución del plan.
- Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permita al personal de la empresa que desempeñe papeles estratégicos de una manera efectiva y cotidiana.
- Mantener una diferenciación positiva que los haga pioneros en el buen servicio de seguridad.
- Adaptación y respuesta rápida a los avances de la delincuencia en nuestro país.

El modelo del proceso de planeación estratégica puede variar, el proceso puede fundamentarse al menos en los siguientes elementos básicos:

**Insumos de la organización.** Los principales insumos con que cuenta la organización para alcanzar sus objetivos son: personal, capital habilidades administrativas técnicas; metas de los grupos interesados como empleados, consumidores, proveedores, accionistas, gobierno.

**Análisis de la industria.** La evolución del atractivo de una industria mediante el análisis de las condiciones extremas, la tensión debe centrarse el tipo de competencia al interior de una industria, la posibilidad de que nuevas empresas se incorpore al mercado, la disponibilidad de servicios y la posición de concentración entre oferentes y clientes.

**Orientación ejecutiva.** Valores y misión de los ejecutivos de primer nivel cuya orientación y valores son importantes para la formulación de la estrategia, ellos crean el ambiente organizacional y por medio de su visión, determina la dirección de la empresa, en consecuencia sus valores, preferencia y actitud frente al riesgo deben examinarse detenidamente para causar impacto que ejercen sobre la estrategia.

**Perfil empresarial.-** Usualmente es el punto de partida para determinar donde se encuentra la empresa hacia donde debe dirigirse y así determinaran los ejecutivos el propósito básico de la empresa.

**Propósito y objetivos.-** Son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa con la intención estratégica de triunfar en el entorno competitivo.

**Ambiente externo, presente y futuro.-** Amenazas y oportunidades externas presentes y futuras.

**Ambiente externo.-** El presente y futuro deben evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva así como los factores económicos, sociales políticos, legales, demográficos, geográficos y el entorno tecnológico productos y servicios.

**Ambiente interno.-** De igual manera es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación y adquisición comercialización de servicios, evaluación de los recursos humanos y financieros así como la imagen de la compañía a estructura y clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

**Desarrollo de estrategias alternativas.-** Estas se desarrollan en base de un análisis de los ambientes internos y externos de otro sentido que se le puede dar es la opción de la diversificación ampliando sus operaciones a nuevos y redituales mercados u otra estrategia puede ser el de la internalización la extensión de operaciones a otros países.

En ciertas circunstancias una empresa puede verse obligada a adoptar una estrategia de liquidación mediante la cancelación de una línea de productos incosteables o incluso la disolución de la empresa.

**Evaluación y elección de estrategias.-** Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo a los riesgos implicados en ocasiones es necesario dejar pasar redituales oportunidades de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra de la empresa, otro elemento crucial en la elección de una estrategia es la oportunidad, así mismo hay que tomar en cuenta la reacción de la competencia.

**Planeación de mediano y corto plazo.-** Instrumentación mediante la reingeniería de la estructura organizacional liderazgo y control, la integración del personal a la estructura organizacional y la dirección asimismo deben instituirse controles para la vigilancia del desempeño en referencia a los planes.

**Prueba de congruencia y planeación de contingencias.-** Es el último aspecto clave en el proceso de planificación estratégica la necesidad de crear planes de contingencias se desprende de la imposibilidad de prever el futuro con un alto grado de incertidumbre.

Los diseñadores de las estrategias se sirven en la actualidad de un buen número de matrices para la detección de las relaciones entre las variables más importantes. Existen varias herramientas para el análisis de situaciones como:

- **Matriz de TOWS.-** Sirve para analizar la situación competitiva de una empresa e incluso de una nación, es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de organización.
- **Matriz de portafolio.-** En esta matriz se indican los vínculos entre la tasa de crecimiento de la industria y la posición competitiva relativa de la empresa, identificada por medio de la participación de mercado.

Es ineludible que la primera herramienta que una empresa tiene que implantar para transformarse en una organización competitiva es la planeación, porque a través de ella es posible determinar claramente a dónde quiere ir, un modelo de planificación estratégica incluye ocho etapas detalladas que son fáciles de implementar dentro de la empresa y se agrupan en tres interrogantes que se observan en el siguiente gráfico.

**Gráfico 5**

## **Planeación estratégica**

### **DÓNDE ESTÁ**

- Identificación del negocio
- Análisis de la industria
- Identificación de la competencia
- Fuerzas y debilidades

### **CÓMO LOGRA ESE CAMBIO**

- Definición de la dirección estratégica
- Definición de planes de acción

### **HACIA DÓNDE SE QUIERE IR**

- Definición de la misión
- Definición de los valores

Fuente: Harold Koontz , Heinz Weiheich, Administración, pag164 /1998 Derek F. Abel , Gestión Estratégica, hill 1996  
Elaboración: Gabriela Moreno

**Gerencia estratégica.-** Es un proceso donde la organización planifica con claridad lo que desea lograr y utilizar estrategias para disminuir o anular la incertidumbre, a través de la incorporación de mucha creatividad e innovación teniendo una respuesta rápida con opciones flexibles a los problemas que impacta a la empresa todo con el fin de tener éxito en nuestro labor diaria.

La gerencia estratégica tiene dos pilares que son:

- Lo predecible que es asociado con el control gerencial
- Y lo inesperado la respuesta estratégica.

La gerencia estratégica exige de mucha creatividad e innovación del ambiente, crea un futuro, responde rápidamente con opciones flexibles, el plan estratégico es la expresión del pensar empresarial de los distintos niveles de la jerarquía organizacional.

**Control y gestión.**- Para controlar, primero hay que definir que es gestión y después ver de qué forma se puede controlar esa gestión.

**Gestión.**- Es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos esto comprende el proceso de técnica, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente.

**Control.**- Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se ha cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

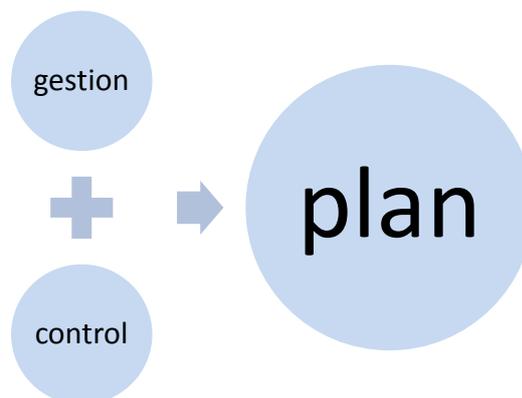
El proceso básico de control implica tres pasos:

- Establecimiento de normas.
- Mediación del desempeño con base en esas normas.
- Corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

Estas deben ser suficientemente flexibles a fin de tomar en consideración en él las condiciones tanto organizacionales como específicas de cada empresa.

### Gráfico 6

#### Proceso y resultados del control de gestión



Fuente: Ing. Cruz Lezama Osaín, Asesoría Técnica y Gerencial Entrenamiento y Formación, ciudad Guayana nov. 2007  
Elaboración: Gabriela Moreno

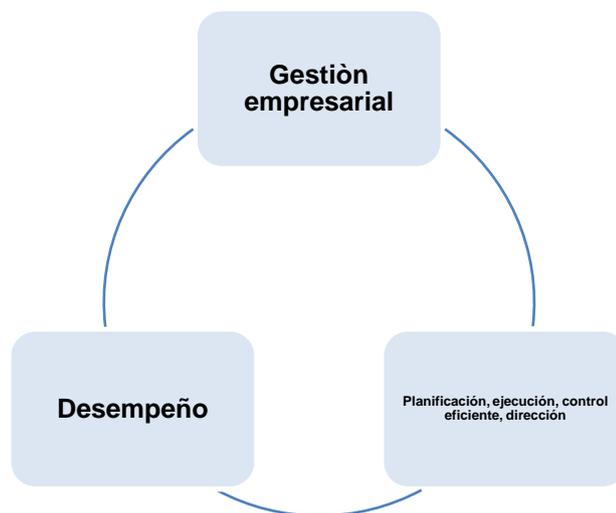
El control estratégico comprende la vigilancia sistemática de puntos de control estratégicos, así como la modificación de la estrategia de una organización con base

en esta evaluación, en consecuencia los planes estratégicos requieren de control estratégico, más aún, dado que los controles facilitan la comparación entre metas propuestas y desempeño real, también ofrece oportunidades de aprendizaje, lo que a su vez es la base para el cambio organizacional, finalmente, mediante el uso del control estratégico es posible tener indicios no solo de desempeño organizacional mediante su vigilancia de los cambios de condiciones con los objetivos de control es proporcionar al nivel ejecutivo de la empresa conocimiento de los resultados de la actividad, se ha comprobando con sus objetivos, tanto en la medida de las productividades como de los gastos necesarios para alcanzarlos.

Señalar de formas claras y concretas las desviaciones producidas de manera que la excitación de la toma de decisiones de produzca con la menor demora posible, la presentación del control integrado de gestión es eminentemente gráfica y numérica y en su objetivo se indica que persigue alimentar la toma de decisiones de la directiva, por lo tanto, los datos y toda la información en él contenida deben poder comunicar su contenido sin requerir un empleo de tiempo que haga inútil su aplicación.

**Gráfico 7**

### **Control de gestión**



Fuente: Ing. Cruz Lezama Osaín, Asesoría Técnica y Gerencial Entrenamiento y Formación, ciudad Guayana nov. 2007  
Elaboración: Gabriela Moreno

#### **2.1.2 Planificación corporativa.**

La planificación corporativa es un proceso interno que es un proceso interno que define la misión, los objetivos y las estrategias de una organización.

- **Misión** “Una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados” (Pearce y Davis, 1987)

- **Objetivos** resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica estos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia.

- **Estrategia.** Método por el cual una organización pretende alcanzar su misión y sus objetivos.

- **Políticas.** Lineamientos, reglas y procedimientos establecidos para reforzar las actividades, con el fin de alcanzar los objetivos.

La estrategia corporativa se extiende a nivel de toda la compañía, cubriendo todos sus negocios, se compone de varias medidas que establecen una posición de negocios en diferentes industrias y los enfoques que se emplean para manejar los negocios de la compañía.

La estrategia corporativa se crea en los niveles más altos de la administración, por lo común los principales ejecutivos a nivel corporativo tiene la responsabilidad fundamental de idear nuevas estrategias corporativas y elegir cualquiera de las acciones recomendadas que puedan surgir de los administradores en un nivel inferior, los jefes de las unidades de negocios claves también pueden influir, en especial en las decisiones estratégicas que afecta al negocio que manejan, el consejo de administración de la compañía es quien, por lo común, revisa y aprueba las principales decisiones estratégicas.

Por otra parte, dentro de la planificación corporativa es importante hablar de algunos aspectos fundamentales de esta planificación que son:

- **Planificación táctica.** Normalmente abarca de forma detallada el año en curso y con menos detalle el siguiente año en ella describe las acciones que comienzan la implementación de los planes estratégicos, de esta manera se guían actividades a corto plazo sirviendo de vínculo entre estas acciones y los objetivos a largo plazo.

**Planes tácticos.** Son usados para evaluar el desempeño de la organización, ya que ellos proveen información objetiva para medir el progreso de la organización, a corto y a mediano plazo, en el curso del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Estrategia de negocios.** Se refiere al plan de acción que pone en marcha la administración para un solo negocio, le concierne a las acciones y los enfoques por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica, el aspecto fundamental de la estrategia de negocios es, cómo desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo. Nos indica un patrón el cual es creado por la administración con el fin de tener un desarrollo exitoso en la línea de negocio de la misma. Para una compañía de un solo negocio la estrategia corporativa y de negocios es la misma en este caso lo es.

El factor principal de la estrategia de negocio es, cómo crear y reforzar la posición competitiva a largo plazo y así la estrategia se interesa más en desarrollar una pronta respuesta a los cambios en la economía en general, las áreas reguladoras y políticas, crear medidas competitivas y enfoques de mercados que nos dé una ventajas sustentable en el desarrollo del negocio, crear estrategias y habilidades, unir competencias y departamentos funcionales, y abordar determinados problemas estratégicos a los cuales se enfrente el negocio; esto implica iniciar acciones y respuestas diversas que los administradores consideren prudentes en vista de las fuerzas de mercados, en este caso la crisis mundial que está comenzando a afectar a toda Latinoamérica, las necesidades demográficas de los clientes y a los nuevos requerimientos de la legislación y otros factores externos.

La respuesta de la compañía debe ser medida y analizada por la pronta o tardía respuesta a los factores externos que se presente ante esto se debe realizar un análisis a los acontecimientos suscitados para poder desarrollar una respuesta estratégica. En algunos casos los cambios ya sean internos o externos requieren muy poca respuesta o ninguna respuesta, los que distingue una estrategia de negocios fuerte o débil, es la habilidad para desarrollar una serie de medidas en el mercado y al interior y así producir una ventaja competitiva sustentable, sin embargo una ventaja competitiva corre el riesgo de viciarse con un desempeño mediocre. La creación de una estrategia de negocios y que tenga una sólida ventaja debe tener los siguientes requerimientos:

- Decidir cuáles son los atributos del servicio que se brinda como costo, mejor servicio esto es una pronta respuesta a los actos delincuenciales que afronta el país.

- Desarrollar habilidades, experiencia y capacidad competitivas que la distinguan de la competencia.
- Aislar el negocio hasta donde no nos afecte acciones de los rivales y otras amenazas de la competencia.

Hay que tener enfoque competitivo como el esforzarse por ser el servicio más bajo, buscar una diferenciación basadas en las ventajas como la calidad, desempeño extra, mejor servicio, estilo más atractivo, superioridad tecnológica o un valor extraordinariamente bueno, enfocarse en un nicho de mercado limitado y obtener una ventaja competitiva haciendo un mejor trabajo.

Las acciones estratégicas son necesarias en cada área funcional para respaldar el enfoque competitivo de la empresa y la estrategia de negocio en general. Los planes de acción para distinguir los aspectos relacionados con la estrategia son propios de la posición competitiva de la empresa y de su situación interna si se debe añadir una nueva capacidad, formar alianzas estratégicas, crear competencias y habilidades valiosas desde el punto de vista competitivo vía internet.

La responsabilidad principal de la estrategia de negocio es de quien está a cargo del negocio, incluso si este no ejerce personalmente una influencia dentro de la creación de la estrategia por eso tiene dos funciones que son:

- Cerciorarse que la estrategia de apoyo de cada una de las áreas funcionales del negocio este probada y ejecutada de manera adecuada.
- La autoridad de nivel superior apruebe las medidas estratégicas y se mantenga informada de los desarrollos importantes de las desviaciones del plan y de las revisiones potenciales de la estrategia.

**Planificación funcional.** Concierno el plan de acción de la administración para manejar una actividad funcional o un proceso importante dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos etc. Un negocio necesita tantas estrategias funcionales como números de actividades principales que tenga, aun cuando tiene una esfera de

acción más limitada que la de negocio le añade detalles pertinentes a su plan de acción general esta como su nombre lo indica da respaldo tanto en el área administrativa como de finanzas con el fin de respaldar la estrategia de negocios y lograr los objetivos y la misión de los departamentos, esta es compatible, de colaboración y que se refuerzan mutuamente son esenciales para que la estrategia general del negocio tenga máximo impacto.

### **2.1.3 Planificación operativa.**

Puede ser de mediano o corto plazo, para varios objetivos o para una sola actividad, estableciéndonos claramente lo que vamos a hacer, el orden en que lo haremos, las responsabilidades que cada uno tendremos, los recursos que necesitaremos para hacerlo y el tiempo en que debemos cumplirlo, podemos planificar operativamente cómo alcanzar los objetivos de un año o la actividad del próximo mes. De una buena planificación depende el éxito en nuestros objetivos.

Existen muchos modelos para hacer planificación operativa, en esta ocasión utilizaremos el más común que es el que contiene: objetivo general, área, objetivo específico, actividades, fechas, recursos y responsables.

**Objetivo general.** Es a donde la empresa quiere llegar o la meta que se ha trazado en la planificación en un lapso de un año.

**Área.** Es donde la empresa detallará su acción específica para contribuir a alcanzar ese objetivo general.

**Objetivo específico.** Es donde el área abarcará el objetivo propio con el cual la empresa cumpla el objetivo general.

**Actividad.** En ese apartado se detallarán las actividades que realizaremos para alcanzar los objetivos propuestos.

**Fechas.** Colocaremos a cada actividad una fecha determinada en la cual se realizarán los trabajos estas se deben tomar en cuenta que no recaigan en fechas cívicas o días asueto que las mismas deben ser coordinadas y ejecutadas.

**Recursos responsables.** Para cada actividad necesitamos algo, ya sea dinero, herramientas, papelería, locales, vehículos, personas, etc. Es necesario que esto lo

detallemos bien, para que al momento de ejecutar la actividad estemos claros de todo lo que tenemos que conseguir y cómo o con quién.

La estrategia de operación aun cuando son de alcance limitado, le añaden mayores detalles e integridad a las estrategia funcionales y al plan de negocio en general, se preocupa por iniciativas y enfoques estratégicos responsabilizando a los administradores de primera línea que están sujetos a la revisión y aprobación de los administradores de mayor rango. La estrategia de una empresa está a toda su capacidad sólo cuando sus muy diversos elementos están unidos. Todos los objetivos y las estrategias están enlazados por jerarquías de organización desde el más alto hasta el más bajo no proviene de un proceso carente de dirección en que los gerentes de cada nivel tienen un proceso carente de dirección en el que cada gerente tiene su propia autonomía de establecimiento de objetivos y de creación de estrategias. La coordinación de arriba hacia abajo y entre los diferentes departamentos o unidades resulta esencial, los factores sociales y políticos de la sociedad en algunas ocasiones limitan el desarrollo de las estrategias que la empresa necesita hacerlo.

## **2.2 Indicadores (Índices – razones).**

El éxito o fracaso de una empresa se encuentra en la forma de utilizar el proceso administrativo, así como el aspecto financiero de una organización.

### **2.2.1 Indicador.**

Es una expresión matemática de los que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tiene un objetivo y cliente preferido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos o referencia puede ser históricos estándar, teórico, por requerimientos de los usuarios por lineamientos políticos, planificados. Etc.

$$\text{INDICADOR} = \frac{\text{a (unidad)}}{\text{b (unidad)}}$$

**Índice.**\_ Valor que da la expresión matemática al introducir datos y se obtiene para evaluarlos a través de diagnóstico.

$$\text{ÍNDICE} = \frac{10 \text{ (toneladas)}}{100 \text{ (HH)}} = 0,1 \text{ toneladas / HH}$$

### 2.2.2. Características de los indicadores.

En la actualidad la mayoría de las empresas están utilizando los índices para desvelar la interrelación existente entre los fenómenos económicos, contables técnico, es por eso que es necesario identificar los indicadores con los que la directiva y los administradores de los distintos departamentos tendrán la información necesaria para tomar decisiones acertadas, la definición de los indicadores siempre deben hacerse en base a las necesidades de la empresa como tomando en cuenta la visión, misión y las estrategia planteadas que estén apoyadas en un sistema mecanizado que le permita a la directiva y a los administradores a las distintas áreas funcionales de la empresa como las financieras, operativas, corporativas, comerciales, conocer a tiempo la situación de la gestión de tal forma que permita tomar decisiones oportunas para mejorar su desempeño o hacer los correctivos del caso, tal como se menciona el indicador es una expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de la empresa, ésta debe ser comparada con un nivel de referencia que puede señalar una desviación igual, o por encima o por debajo de lo establecido.

Cuando la desviación es igual o por encima se debe analizar para establecer parámetros que tuvieron un comportamiento aceptable que le permitió el valor del indicador, cuando la desviación está por debajo de lo normal se debe tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Todo indicador debe satisfacer los siguientes criterios como son:

- Ser medible esto quiere decir que debe tener característica cuantificable en términos ya sea del grado o de frecuencia de la cantidad.

- Entendible y reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Controlable dentro de estructura de la organización.

Los tipos de indicadores orientados hacia los procesos, pueden ser un medidor o indicador, pueden también ser de proceso o de resultados, en el primer caso pretende medir, qué está sucediendo con las actividades y en segundo se quiere medir las salidas del proceso, también se pueden clasificar en indicadores de eficiencia o de eficacia.

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos, nos da a conocer si se hicieron las cosas que se debían hacer según la planificación, estos se enfocan en el qué debe hacer por tal motivo.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso se concentra en el cómo se hicieron, miden el rendimiento de los recursos utilizados por el proceso que también tiene que ver con la productividad.

**2.2.3. Importancia de los indicadores.** Se debe distinguir entre los diferentes indicadores como el de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. (Lawrence J. Gitman. Fundamentos de Administración Financiera. México, pág. 193)

**Indicador de cumplimiento.** Tiene que ver con el cumplimiento de la tarea.

**Indicadores de evaluación.** Tienen que ver con el nivel de evaluación que tiene la tarea o el proceso. Este indicador está relacionado con las razones o los métodos que nos ayuda a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

**Indicadores de eficiencia.** Tomando en cuenta que la eficiencia tiene que ver con la capacidad de llevar a cabo las tareas utilizando el mínimo recurso.

**Indicadores de eficacia.** Tiene que ver con hacer efectivo un propósito.

**Indicador de gestión.** Esto tiene que ver con el establecer actividades concretas para hacer realidad los trabajos programados y planificados.

#### **2.2.4. Clasificación de los indicadores.**

En una primera clasificación de los índices se hace la siguiente diferenciación:

- Indicadores reales
- Indicadores estándar
- Indicadores medios

**Indicadores reales.** Son aquellos índices que tiene como base los datos contables proporcionados por los balances, cuentas, resultados, etc. o datos estadísticos suministrados por las distintas estadísticas internas de la empresa.

**Indicadores estándar.** Son aquellos índices que se obtiene a priori mediante técnica de simulación o de posibles circunstancias óptimas con el objeto de que sirvan como punto de referencia y comparación nos da una idea a donde puede apuntar la empresa.

**Indicadores medios.** Son aquellos índices que se consideran representativos del sector económico, sus bases de cálculo son las empresas del sector en su realidad actual, son muy importantes porque nos permite apreciar cuál es la situación respecto a las demás empresas del propio sector o actividad teniendo como principal inconveniente la dificultad en la obtención de los datos ya que en muchas ocasiones no es fácil obtener información de la competencia, los esquemas de valor de mercado de una empresa están soportados por cuatro indicadores que son:

- **Índices financieros.** Según Víctor Reinoso Cifuentes en Proceso Administrativo y sus aplicaciones. pág. 353, feb. 1988, son los destinados a analizar la estructura política del empresa.
- **Índices económicos.** Son aquellos a explicar el funcionamiento y equilibrio de la explotación.
- **Índices técnicos.** También llamados índices de gestión que contemplan este aspecto de la empresa.
- **Índices técnicos económicos.** Son índices mixtos en los que la parte técnica y la económica se interrelacionan como variables explicativas.

**2.2.4.1. Índices financieros.** Son los índices destinados a analizar el origen de los fondos, su aplicación y gestión de acuerdos a los principios de la política financiera su base de obtención de los índices financieros la constituye el Balance de la empresa y su objetivo inmediato es marcar un banda de normalidad dentro de la cual es aceptable la marcha de la empresa a esta banda se la denomina zona de equilibrio.

- **Índice de solvencia.** Es uno de los índices financieros que se utilizan con mayor frecuencia, su resultados nos indica varios cuestionamiento como el que si el resultado es de 2.00 se considera aceptables sin embargo la aceptabilidad de un valor dependerá del campo industrial que se opera, si el resultados es de 1.00 en este caso como es una empresa de servicio está en lo normal y nos permite su capital neto de trabajo será cero, se calcula de la siguiente manera:

**Activo circulante / Pasivo a corto plazo**

- **Índice de liquidez del activo.** Este mide la proporción del activo circulante sobre el activo total o lo cual indica el empleo de los capitales puestos en movimiento. Un activo demasiado elevado provocara reducción la velocidad de circulación del mismo por otra parte si se inmoviliza el activo circulante las cargas de amortización y mantenimientos serán excesivos.

**Activo circulante / Activo total**

- **Índice de fondo de rotación.** Este nos indica una primera impresión acerca de la liquidez de la empresa toda vez que nos indica si la empresa podrá cubrir sus deudas a corto plazo. Un indicador elevado expresa una situación desahogada de liquidez, en termino de valor se admiten que este indicador debe ser igual o mayor que, algunos autores mencionan que para que el índice sea normal o estándar para fondo de maniobra es de 2 es decir que el activo circulante debe ser el doble que el pasivo circulante.

**Activo circulante/ Pasivo circulante**

- **Índice de liquidez inmediata.** Este nos indica una relación que existe entre el disponible y los créditos y cartera a menos de 30 días. Este indicador debe tomar un valor superior a la unidad.

#### **Disponible inmediato / Exigible inmediato**

- **Índice de liquidez del activo circulante.** Los valores que componen el activo circulante son susceptibles de realización en plazos en tiempos muy diversos, por eso es muy importante conocer la relación entre disponible y el total de activo circulante entendiéndose por disponible el efectivo líquido en caja y bancos más que todos los elementos de activo susceptibles de ser transformados en disponible en un plazo inferior a los 30 días.

#### **Disponible / Activo circulante**

- **Índice de financiación de la inmovilización total.** Los capitales permanentes de la empresa están formados por los capitales propios (capital y reservas).

#### **Capitales permanentes / Activo inmovilizado**

- **Índice de financiación propia.** Este nos indica la proporción que existen entre capitales propios y ajenos tiene como principal misión determinar la importancia de cada una de las fuentes de capital.

Los valores que se puede tomar de este índice dependen de varias razones y es muy aconsejable determinar la razón más aconsejable para mantener entre los fondos propios y capitales ajenos teniendo en consideraciones que cuando más alto sea el índice de capitales propios o ajenos más saneada será la situación de la empresa considerada desde el punto de vista de los acreedores, claro que también hay que analizar que si tomamos el punto de vista de la empresa podemos darnos cuenta que en una situación sin tino de los capitales propios, no da una seguridad mayor que una inversión racional de los capitales ajenos, ni tampoco produce un incremento de rentabilidad.

Este índice va combinando diferentes partidas del balance, es factible indicar que el capital propio puede descomponerse así:

Capital circulante = Activo circulante – Pasivo circulante

Capital fijo = Activo fijo – Pasivo fijo

- **Índice de autofinanciación.** La autofinanciación viene expresada por el cociente de reservas respecto a capital desembolsado este es muy importante porque nos garantiza la continuidad de la empresa, cuando este arroja valores muy elevados nos indica que la situación es buena y estable siempre y cuando el índice de financiación sea también un valor alto.

#### **Reserva / Capital desembolsado**

- **Índice de inversión.** Este índice tiene como principal tarea, aclarar cómo han sido repartidas las fuentes de financiación en las dos grandes divisiones del activo: activo fijo y activo circulante. El aumento de capitales fijos debe tener como finalidad una mayor capacidad de producción de la empresa llevando un aumento del fondo de maniobra.

**Activo fijo / Activo circulante**, según Víctor Reinoso Cifuentes en Proceso Administrativo y sus aplicaciones, 355--363 feb. 1988, se tienen:

**Los índices financieros básicos**, Fuente: Víctor Reinoso Cifuentes, Proceso Administrativo y sus aplicaciones, 355--363 feb. 1988

Fondo de maniobra = Activo circulante / Pasivo circulante

De tesorería = Disponible inmediato / Exigible inmediato

De financiación de las inmovilizaciones = Capital permanente / Activo inmovilizado

De autonomía de financiera = Capital propio / Capital ajeno

**2.2.4.2. Índices económicos.** Se la llama así porque nos explica el funcionamiento y el equilibrio de la explotación. Es función del empresario o del

gerente de la empresa comprobar si se han cumplido los objetivos generales como:

Sobrevivir

Rendimiento y rentabilidad

Satisfacer adecuadamente la demanda

Progreso o crecimiento de la empresa

**Índices de rentabilidad:**

- **De rentabilidad del capital total.** Este índice nos indica la relación que existe entre los resultados netos más intereses financieros es decir los intereses pagados a la banca, entidades de crédito o prestamistas en general y por otro lado el pasivo total es decir que no solo considera el capitales ajeno sino también los que se han pedido prestados que beneficia a la empresa este hay que considera las coyunturas que pueden tonarse dentro del ambiente como puede ser:
- **Coyuntura normal y periodo de inflación.** En este caso la rentabilidad del pasivo total es inferior a la rentabilidad de los capitales propios ya que los interese pagados a los bancos por lo general nos inferiores a la de la rentabilidad de los capitales propios, durante este periodo en que se mantiene esta situación es más interesante utilizar capital prestados, la rentabilidad de los capitales propios es más elevada cuanto más alta es la relación entre deudas y capitales propios.
- **Coyuntura de crisis económica y financiera.** En este por el contrario el interés de las deudas pesa tanto más sobre el resultado neto cuanto más disminuya este último y las necesidades de financiación exterior se vuelven más importantes cuanto más exigentes se vuelven los prestamistas.

Índice de rentabilidad de capital total =  $\frac{\text{Beneficios netos} + \text{intereses financieros}}{\text{Pasivo total}}$

- **Índice de rentabilidad del capital propio.** Este nos indica que la rentabilidad de los capitales propios de la empresa el cómo y cuanto es el beneficio de la misma; es el hecho de que beneficio neto tal como se obtiene del balance no pueda considerarse como correspondiente al enriquecimiento real de la empresa,

causa el doble impacto de las cargas fiscales por un lado y de las variaciones monetarias y económicas por otro perturba la estructura de las empresas. El hecho se agudiza por el continuo proceso inflacionista que afecta a todos los países desarrollados y subdesarrollados de occidente.

### **Beneficio neto / Capital propio**

**Índice de rentabilidad del capital desembolsado.** Este indicador es variante del anterior su diferencia radica con el beneficio neto con el capital desembolsado de la empresa en vez de con el conjunto de los capitales propios.

### **Beneficios netos / Capitales desembolsados**

- **Índice de de rentabilidad líquida.** Este se relaciona con los beneficios netos una vez deducidos impuestos con el capital desembolsado de la sociedad.

### **Beneficios netos– Impuestos de sociedades / Capital desembolsado**

- **Índices de resultados:** Se deben considerar los siguientes índices:
  - Del beneficio comercial
  - De gastos de distribución
  - De gastos de administración
  - De gastos financieros
- **Beneficio comercial.** Este índice mide la diferencia por cada 100 dólares de ventas entre estas y el precio de coste del servicio o el precio de coste de los puntos establecidos.

**Índice de margen bruto comercial =  $(\text{Ventas netas} - \text{Costos de ventas}) * 100 / \text{Ventas netas}$**

- **Índice de de gastos de distribución.** En algunas empresas el gasto de distribución no tiene gran importancia porque gozan de hecho de una situación de monopolio, bien porque tiene un prestigio y no precisan hacer gastos cuantiosos en publicidad o bien por otras razones; en otras pasa lo contrario ya sea porque tienen

gastos muy elevados por ser muy jóvenes y están obligadas a sustanciosos gastos publicitarios, a veces es muy loable separar gastos de distribución de gastos de publicidad y para comprobar la influencia de la publicidad sobre el desarrollo de la cifras de negocios de la empresa.

**Gastos de distribución \* 100 / Ventas netas**

- **Índice de gastos de administración.** Estos se consideran por lo general como gastos fijos por eso siempre que sean normales el coeficiente de los gastos de administración están muy influenciados por la actividad y productividad de la empresa.

**(Gastos de administración/ Ventas netas) \* 100**

- **Índice de gastos financieros.** Todas la operaciones originan gastos financieros cuando se trabaja con capitales ajenos como préstamos y naturalmente se deben tomar en cuenta para realizar la fijación de los precios de venta de bienes o de servicios.

**(Gastos financieros / Ventas netas) \* 100**

**2.2.4.3. Índices técnicos económicos.**

- **Índice de rotación.** Son aquellos que permiten apreciar la frecuencia con que un valor determinado circula, gira o se transforma en otro de naturaleza diferente.
- **Índice de rotación de las deudas.** Se relacionan con las cuentas que hay que pagar durante el año, ello nos permite comprobar si el pasivo circulante se está pagando más o menos pronto que en el ejercicio anterior, cuando se produce un aumento en la proporción ello indica que permanece sin pagar un porcentaje, mayor de las cuentas que en el pasado ejercicio en caso de disminución la interpretación es la contraria.

**Compras durante el año / Promedio de cta. X pagar**

- **Índice de rotación del activo con respecto a las ventas.** Este también es

conocido como índice de actividad que nos indica la relación que hay entre las ventas del ejercicio y el total del activo.

#### **Importe neto de las ventas / Activo total**

**2.2.4.4.\_ Índices técnicos comerciales.** Víctor Reinoso Cifuentes, Proceso Administrativo y sus aplicaciones, pág., 373 - 380, feb. 1988

**Índice de densidad de los clientes.** Cuantos mayores valores alcanzan, mayor es la seguridad comercial.

#### **Numero de clientes / Ventas netas**

**Índice de solvencia de los clientes.**

Créditos dudosos del ejercicio / Cifra de negocios

**Índice de desarrollo de los clientes**

Total de nuevos clientes x 100 / Número total de clientes

**Punto muerto o umbral de rentabilidad.** Recibe el nombre de punto muerto la cifra de ventas que es necesaria alcanzar para que la empresa no tenga ni ganancias ni perdida.

**La fórmula para calcular el volumen de ventas es:**

**Punto muerto = Gastos fijos x Ventas totales / Beneficios + Gastos fijos**

**Análisis DuPont.** Van Horne, J. C. Financial Management and Policy, 11th ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1998.

Muchas veces se pregunta un analista sobre los bajos márgenes netos sobre ventas, esto puede distorsionar el análisis, es necesario combinar esa razón con otra para tener una adecuada visión de la situación financiera de la firma, esto se conoce como análisis Dupont. Combina margen neto con rotación de activos y se obtiene el rendimiento sobre los activos. Este análisis trata de ser integral por que en esas dos razones se condensan, por así decirlo, todas las operaciones de la firma.

DUPONT = (Utilidad neta / Ventas netas) (Ventas netas / Activo totales) = Utilidades netas / Activo totales

**Dupont** = (Utilidad neta / Ventas netas)\* / (Ventas netas - Activos totales utilidad neta) = ((Utilidades netas / (Activos totales – Utilidad netas))

**2.2.4.5. Indicadores técnicos o índices de gestión.** Víctor Reinoso Cifuentes, Proceso Administrativo y sus aplicaciones, pág., 380, feb. 1988

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas, de tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series, estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso; de igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización.

Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área, el indicador compara dos cifras o datos, con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones.

El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad. Estos parámetros son aspectos a evaluar en un enfoque sistémico de gestión de una unidad u organización (sistema conductual), efecto, impacto, eficacia, eficiencia, economía y calidad son parámetros de gestión. Los indicadores son referencias numéricas que relacionan variables para mostrar el desempeño de la unidad u organización con relación a uno de los parámetros de gestión. Los indicadores de gestión son por encima de todo una información, por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la empresa; teniendo en cuenta que es una información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la

información, tanto en forma individual como grupal. Los indicadores de gestión poseen los siguientes atributos de la información:

- exactitud
- forma
- frecuencia
- extensión
- origen
- temporalidad
- relevancia
- oportunidad

Se los denominan así aquellos índices que estudian la empresa mejorándola a través de distintas variables explicativas de algún modo relacionadas con el proceso productivo de la empresa, son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia. Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permite evaluar el desempeño de la empresa, debido a ello, se nos plantea el problema de definir estos indicadores, los cuales tienen que tener las siguientes condiciones para que resulten eficaces:

- Deben ser aplicados desde una perspectiva positiva.
- El proceso a medir debe estar definido claramente y sus requisitos deben ser conocidos, con el objeto de alcanzar un entendimiento común sobre lo que se está midiendo.
- Que dispongan de una precisión conocida y/o criterios de referencia aceptados.
- Deben de disponer unos mecanismos básicos, que permitan expresar claramente los resultados y si es posible, fijar unos objetivos iniciales de mejora.

**La productividad y los indicadores de gestión.** Productividad en economía es la relación entre producción final y factores productivos (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios de un modo general.

La productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo, lo habitual es que la producción se calcule utilizando números índices (relacionados, por ejemplo, con la producción y las horas trabajadas) y ello permite averiguar la tasa en que varía la productividad, algunas personas y empresas definen productividad como la sumatoria de productos o servicios en la unidad de tiempo, si bien es correcto también es limitado, pues únicamente relaciona la cantidad de productos / servicios obtenidos con la cantidad de insumos empleados, esta relación se puede graficar así:

**Gráfico 8**

**Relación producción / rentabilidad**



Fuente: Ing. Cruz Lezama Osain, Indicadores de Gestión, Guyana noviembre 2007  
 Elaboración: Gabriela Moreno

La productividad debe ser medida, porque fortalece la cultura dentro de un ambiente que nos permite evaluar el desempeño, definir estrategias y establecer políticas visionarias obteniendo bases sólidas para la planeación estratégica y sus acciones tácticas con lo cual puede fortalecer las relaciones entre directivos y colaboradores, también es necesario establecer políticas salariales acorde con la productividad laboral, la calidad empresarial y la rentabilidad organizacional, para que con ello se pueda establecer indicadores que nos ayude a estimular la cooperación o construcción colectiva dentro y fuera de la empresa.

### **2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.**

Los indicadores para que sean desarrollados de una forma correcta y funcional deben ser preparados por el nivel superior, con el nivel funcional y operativo se deben tomar en cuenta las claves limitaciones que tiene la organización para obtener la información y como consecuencia se debe desarrollar proyectos para mejorar la confiabilidad y exactitud de la información que se requiere para la elaboración de los índices, para la identificación de variables e indicadores del negocio se considera inicialmente el esquema de valor de mercado, los cuales están asociados con la misión y sus elementos cuantificables como las estrategias y luego con la transformación los indicadores básicos, claves y operativos.

Numerosos especialistas e instituciones han tratado de perfeccionar la elaboración de índices los primeros se referían especialmente a la financiación de la empresa y su objetivo era conocer la estructura de la misma cara a su posibilidad de reembolsar el crédito solicitado y en cuanto a la metodología que se utiliza son procesos aritméticos y contables principalmente se calculan a partir de los estudios de mercado, análisis de consumo en situación óptima, para su elaboración se utiliza métodos estadísticos en especial la rama de la investigación operativa.

El análisis de la empresa por medio de los índices nos permite tener un enfoque comparativo mediante el siguiente proceso:

Comparación cronológica de los valores alcanzados por medio de los índices en los diferentes momentos de tiempo para analizar la tendencia seguida por los mismos, el cotejo de los índices estándar dentro del negocio, obteniendo los índices de eficiencia la verificación interna es recomendable que esta completada por una comparación con los índices medios del sector con el objeto de obtener una imagen de la posición de la empresa respecto a la competencia.

### **Metodología general para establecimiento de indicadores de gestión.**

Es fundamental contar con los objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearan para lograr los objetivos, ellos nos indicarán el punto de llegada y las características de los resultados a esperar, se debe cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarles a los patrones que nos permita verificar y estos son:

- Atributo: se identifica la meta

- Escala: las unidades de medida en que se especificará la meta
- Status: es el valor actual de la escala, el punto de partida
- Umbral: es el valor a escala que se va al llegar
- Fecha de iniciación: Cuando se inicia el horizonte
- Fecha de terminación: Finalización del tiempo programado para el logro de la meta
- Responsable: Persona a cargo de la realización.

**Identificar factores críticos de éxito.** Son aquellos que son necesarios para lograr al éxito de la gestión:

- Concepción
- Monitoreo
- Evaluación final de la gestión

Hay que establecer indicadores para cada factor crítico para llegar a tener éxito, para terminar cada indicador se tiene que tomar en cuenta los siguientes:

Estado: Valor inicial o actual del indicador

Umbral: Meta que se quiere lograr o mantener.

Rango de gestión: Es el valor mínimo y máximo que el indicador puede llegar.

**Diseñar la medición.** Consiste en determinar las fuentes de la información en este caso los balances, recoger información como si alguna vez se hizo este tipo de medición y como es presentada la información.

**Determinar y asignar recursos.** La medición incluye la asignación de una persona responsable que va a ser el primer usuario y beneficiario de la información. Los recursos que se va emplear para el desarrollo de estos.

**Medir, aprobar y ajustarse el sistema de indicadores:**

- Valores y rangos establecidos
- Fuentes de información seleccionada
- Proceso de toma de presentación de la información
- Pertinencia del indicador
- Frecuencia en la toma de la información
- Destina la información

**Mantener y mejorar continuamente.** El sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de la empresa, realizar mantenimiento al sistema básicamente darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de la empresa y de su entorno, la mejora continua de del uso de las personas que utilizan para hacerlo más rápido, ágil y oportuno para que sea más confiable y sencillo. **Presentación de los indicadores.** Es vital que los indicadores sean administrables, a fin de que no se convierta sus análisis en un proceso engorroso que en lugar de ahorrar tiempo ocupe más de lo necesario estos se pueden presentar como:

- Gráficos
- Tablas
- Gráficos con seguimiento
- Gráficos de control

#### **2.2.5.1. Clases de indicadores de gestión.**

- **Indicador de utilización:** Cociente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad.
- **Indicador de rendimiento:** Cociente entre producción real y la esperada.
- **Indicador de productividad:** Cociente entre los valores reales de la producción y los esperados.
- **Indicadores típicos de algunas áreas de la organización:** A pesar de que no existe un directorio de indicadores de gestión, sí existen algunos indicadores de uso generalizado.

**2.2.5.2. Indicadores del negocio.** Lo ideal de los indicadores que sean desarrollados por un nivel superior en conjunto con el nivel funcional y operativo definiendo los indicadores claves para el negocio, después de esto se analizará las limitación que se tiene como es recogimiento de información con que secuencia se debe desarrollar proyectos para mejorar la confiabilidad y la exactitud de la información que se necesita para la elaboración, para identificar las variables e indicadores del negocio se debe considerar primero el esquema de valor de mercado, los cuales están asociados generalmente con la misión y sus elementos cuantificables como de la estrategias, y luego son transformados en los indicadores

básicos y operativos, el esquema de valor de mercados de una empresa está soportado por cuatro indicadores: rentabilidad, competitividad, riesgo y liquidez, lo cual se presenta en el gráfico, a continuación:

**Gráfico 9**



Fuente del gráfico: Ing. Cruz Lezama Osáin, Indicadores de Gestión, Guyana noviembre 2007. Elaboración: Gabriela Moreno

**Indicador de efectividad.** Efectividad es la cuantificación del logro de la metas o sinónimo de eficacia “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera esto menciona que esta vinculados con el cumplimiento.

**Indicador de eficiencia.** Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

**Indicadores de calidad.** El concepto técnico de calidad representa más viene forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma.

**Indicadores de productividad.** Productividad en economía es la relación entre producción final y factores productivos (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios. De un modo general, la productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo, lo habitual es que la producción se calcule utilizando números índices

(relacionados, por ejemplo, con la producción y las horas trabajadas), y ello permite averiguar la tasa en que varía la productividad.

**Indicadores de apalancamiento.** Es la utilización de los activos de costos fijos o fondos (préstamos), a fin de incrementar los rendimientos a los propietarios de un negocio.

**Indicadores de rentabilidad.** Las opciones más rentables son siempre las más arriesgadas, por ello la decisión final dependerá de la aversión al riesgo del directivo o agente decisivo si es alta, elegirá la opción que implique las menores pérdidas posibles. Cuando esto sucede (usualmente la empresa se cotiza en la bolsa de valores) es relativamente fácil calcular el riesgo, a través de la determinación de la varianza y la covarianza, con los datos estadísticos del valor de las acciones en el mercado y se pueden establecer indicadores en este sentido

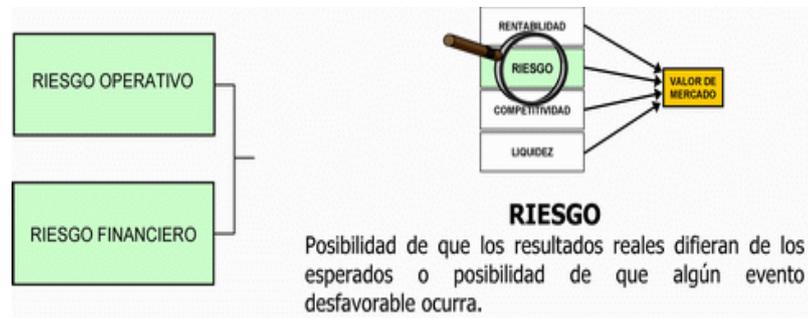
**Indicadores de riesgo.** Todas las decisiones que se toman implican cierto grado de incertidumbre o de riesgo; el análisis de riesgos no es un proceso estático, las conclusiones deben revisarse cuando se obtiene información adicional o cuando las circunstancias varían, es normal comparar entre diferentes opciones posibles, contratando los riesgos y las rentabilidades potenciales; la hipótesis de contraste que se emplea siempre es la llamada “hipótesis cero”, esto es, la opción de no hacer nada. Sin embargo, si la empresa no cotiza en la bolsa y sus acciones no tienen variabilidad estadística, por supuesto, no se tienen los soportes para calcular los indicadores de riesgo, pero no implica que no tengan riesgos, por lo tanto es posible establecer un indicador de riesgo empresarial, entendiendo por este la posibilidad de que la organización no pueda cubrir sus costos de operación y/o financieros, en este sentido el indicador tiene su base en las utilidades antes de intereses e impuestos que pueda tener la empresa, a fin de cubrir sus costos de operación (fijos y variables) y las utilidades antes de impuestos. A fin de cubrir sus costos financieros.

En este sentido se pueden distinguir dos tipos de riesgo:

- **Riesgo operativo:** Posibilidad de no estar en capacidad de cubrir los costos de operación. También mide el peligro de no ganar en las operaciones.
- **Riesgo financiero:** Posibilidad de no estar en condiciones de cubrir los costos de financieros, que mide el peligro a que está expuesta la empresa de no pagar sus deudas. Tal como se expresa en un estado de resultados
- Básico

## Gráfico 10

### Clasificación de los riesgos financieros



Fuente: Cruz Lezama Osain, Indicadores de Gestión, Guyana noviembre 2007  
Elaboración: Gabriela Moreno

**Indicadores de competitividad.** Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, actualmente la mayoría de los estudios señalan que la empresa para ser competitiva, necesita establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de planeación, organización, dirección y control dirigidos a lograr altos niveles de satisfacción entre los individuos que en ella confluyen, cimentados en un eficaz sistema de información interna y externa que le permita anticipar y profundizar en los cambios que se vienen dando en su medio ambiente.

**Indicadores de liquidez.** Es el grado de disponibilidad con la que los diferentes activos pueden convertirse en dinero es el medio de pago más líquido de todos los existentes. El coeficiente de liquidez de una empresa viene dado por el porcentaje de activos líquidos sobre pasivos; para un banco, éste estará determinado por la proporción de activos en efectivo sobre el total de activos, y a veces está sujeto a la regulación gubernamental.

#### **2.2.5.3. La calidad, sus elementos, principios y herramientas**

##### **Evolución de la gestión de la calidad**

La gestión de la calidad se ha desarrollado durante los últimos 100 años, aproximadamente, la primera era de la gestión de la calidad se caracterizó por la

aplicación de técnicas de inspección de la calidad. La producción en masa creó la necesidad de producir productos de calidad constante y esto se tradujo en una estrategia eficaz para la inspección de la calidad en los rendimientos del proceso y así la calidad también se introdujo en cada producto asegurando que los trabajadores llevaran a cabo tareas elementales para minimizar los errores esto se logró con el desglose de cada trabajo en su tarea más elemental y en consecuencia, había un cambio de dirección en el poder del personal de inspección del final de línea. Como corresponde al entorno de la dirección científica, incluso los trabajos de inspección fueron simplificados, descubriéndose así los límites.

**Sistemas de aseguramiento de la calidad: ISO 9000.** ISO, siglas de International Organization for Standardization, Organización Internacional de Normalización, organismo encargado de coordinar y unificar las normas nacionales cada país miembro está representado por uno de sus institutos de normalización, y se compromete a respetar las reglas establecidas por la ISO relativas al conjunto de las normas nacionales. Esta institución tiene por tarea desarrollar la normalización con carácter mundial y, a tal efecto, publica normas Internacionales conocidas como “normas ISO”, que intentan acercar las normas nacionales de cada Estado miembro.

La ISO es un organismo consultivo de las Naciones Unidas, las normas que regulan la calidad de los bienes o de los servicios que venden u ofrecen las empresas, así como los aspectos ambientales implicados en la producción de los mismos.

Tanto el comercio como la industria tienden a adoptar normas de producción y comercialización uniformes para todos los países, es decir, tienden a la normalización. Ésta no sólo se traduce en leyes que regulan la producción de bienes o servicios sino que su influencia tiende a dar estabilidad a la economía, ahorrar gastos, evitar el desempleo y garantizar el funcionamiento rentable de las empresas. El aseguramiento de la calidad nace como una evolución natural del control de calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos, para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un sistema de calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo. Las definiciones, según la Norma ISO, son:

- **Aseguramiento de la Calidad:** Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.
- **Sistema de Calidad:** Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

#### **2.2.5.4. \_Las normas ISO 9000**

Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el aseguramiento de la calidad de los procesos, de este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad, estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un sistema de calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total, dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

#### **2.2.5.5. \_ El ciclo PDCA (plan, do, check & act)**

Un problema es una desviación entre lo que se espere esté sucediendo y lo que realmente sucede, con la importancia suficiente para que alguien piense que se debería corregir la desviación. La mayoría de los procedimientos para la solución de problemas consisten en una serie de pasos estructurados bajo el concepto de ciclo de mejoramiento de Shewhart (también conocido como ciclo de Deming) que consta de cuatro pasos: planear, hacer, comprobar y actuar.

## **Planear (plan)**

En el caso de un proyecto de mejoramiento, la fase de planeación, tiene entre otros, el objetivo de asegurar que el proyecto que se seleccionara para el análisis es realmente el más importante en cuanto a su contribución al mejoramiento de los indicadores clave del negocio. Es conveniente que la alta administración defina desde un punto de vista estratégico cuales son los indicadores que tienen prioridad de mejoramiento. Esto incluye:

Describir el problema:

- Determinar el problema.
- Recoger datos.
- Valorar los datos.
- Determinar causas principales:
- Averiguar las causas.
- Priorizar las causas.
- Desarrollar soluciones:
- Averiguar las posibles soluciones.
- Priorizar las posibles soluciones.
- Planificar medios

## **Hacer (o) implantar medios**

En esta fase el equipo asignado para el proyecto se debe enfocar al análisis de las causas que provocaron la aparición del problema y la búsqueda de alternativas de solución, para después poder proporcionar la que considere más apropiada para resolver el problema.

## **Comprobar (check)**

Las mismas técnicas que fueron utilizadas durante la fase de planeación para evaluar y detectar áreas de oportunidad para el mejoramiento pueden ser utilizadas durante esta fase. Aquí se miden resultados y se reconocen desviaciones respecto al objetivo

## **Actuar**

Esta fase consiste en incorporar al siguiente ciclo de planeación los ajustes necesarios que se hayan evidenciado en la fase de verificación, la mejora continua consiste precisamente en resolver un problema tras otro sin interrupción, en esta

fase se estandarizan soluciones o se buscan nuevas soluciones al problema, o se continúa desarrollando la solución.

### **Modelo DMAIC (define, measure, analyze, improve, control)**

Es un sistema de mejora para los procesos existentes que quedan por debajo de la especificación y que buscan una mejora incremental. La herramienta es una estrategia de calidad basada en estadística, que da mucha importancia a la recolección de información y a la veracidad de los datos como base de una mejora.

**Definir:** Se refiere a definir los requerimientos del cliente y entender los procesos importantes afectados.

**Medir:** El objetivo de esta etapa es medir el desempeño actual del proceso que se busca mejorar.

**Analizar:** En esta etapa se lleva a cabo el análisis de la información recolectada para determinar las causas raíz de los defectos y oportunidades de mejora.

**Mejorar:** Se diseñan soluciones que ataquen el problema raíz y lleve los resultados hacia las expectativas del cliente.

**Controlar:** Tras validar que las soluciones funcionan, es necesario implementar controles que aseguren que el proceso se mantendrá en su nuevo rumbo.

### **Control y control estadístico de procesos**

El control es el proceso que asegura que se satisfacen los objetivos, a través de la información obtenida de la ejecución del proceso. Esto significa que la información del proceso se compara con aquello que fue planificado y se toman decisiones según los resultados.

### **Control estadístico de procesos (SPC)**

El control estadístico de procesos (SPC) es la aplicación de técnicas estadísticas en un proceso para obtener datos estadísticos sobre ese proceso y aplicar técnicas de control para gestionarlo. Esto implica la medición de datos sobre la variación del proceso.

### **Herramientas básicas de la calidad**

#### **Técnica de grupo nominal (T.G.N.) – Tormenta de ideas**

Es una herramienta que permite la identificación y jerarquización de problemas, causas o soluciones a través del consenso en grupos o equipos de trabajo. Que se utilizan en situaciones en que las opiniones individuales deben ser combinadas para tomar decisiones, las cuales requieren de la participación de las personas involucradas y en aquellos caos donde no se dispone de información estadística o no, que se desarrollan a través de una actividad que comprende cuatro (4) fases, en las cuales los participantes están presentes y la sesión es controlada por un facilitador.

a. Generación en silencio. Se expone en forma breve el propósito de la sesión y el tema a tratar, bien sea identificar problemas prioritarios, establecer las causas más importantes de los mismos, o señalar acciones prioritarias para las mejoras.

b. Presentación de las ideas y discusión con el facilitador. El facilitador llama a cada uno de los participantes para que exponga sus ideas. La única discusión permitida es entre el participante y el facilitador, y está limitada a la búsqueda de frases concisas que faciliten el registro e identificación de las ideas

c. Clarificación de las Ideas. Una vez que todas las ideas han sido registradas, el facilitador las revisa una a una, para asegurar que todos los participantes comprendan lo mismo de igual forma. En esta fase se pueden solicitar aclaratorias más no evaluación y discusión sobre el fondo de las ideas.

d. Votación y jerarquización. Los participantes son provistos de hoja de votación, donde cada uno selecciona un número especificado de ideas a la idea de mayor preferencia le coloca mayor puntuación según sea el caso, o de menos preferida le coloca la puntuación menor y así sucesivamente hasta haber asignado la puntuación a todas las ideas, luego el facilitador registra los puntos obtenidos para cada idea, se establece la puntuación total y se colocan de mayor a menor.

**2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores.** Cruz Lezama Osáin, Indicadores de Gestión, Guyana noviembre 2007

**Hoja de verificación.** Son formas utilizadas para reunir datos sobre problemas, tareas terminadas, asignaciones de trabajo, etc. Estas hojas permiten registrar la información conforme se va recopilando, permitiendo en algunos casos la construcción de un histograma; se utiliza cuando se quiere saber con cuanta ocurrencia suceden los acontecimientos una de sus ventajas es que es de fácil comprensión y nos ayuda a mejorar en gran medida la calidad y síntomas de un

problemas con una investigación de causas y análisis de los datos, también nos sirve como punto de partida para otras herramientas como gráficos de control etc.

**Listas de chequeo.** Es una lista ordenada de actividades o requisitos que debe cumplir un proceso o producto determinado, y visualiza para asegurar que se cumplan se utiliza cuando se necesita cumplir ciertos requisitos para prevenir errores o acontecimientos.

**Flujogramas.** Diagrama de flujo, diagrama secuencial empleado en muchos campos para mostrar los procedimientos detallados que se deben seguir al realizar una tarea.

**Diagrama de causas y efectos (espina de pescado).** Es una representación gráfica de la relación entre un efecto y todas las posibles causas que influyen en el, permitiendo identificarlas y clasificarlas para su análisis.

**Histograma de frecuencia.** Los histogramas se utilizan para representar tablas de frecuencias con datos agrupados en intervalos. Si los intervalos son todos iguales, cada uno de ellos es la base de un rectángulo cuya altura es proporcional a la frecuencia correspondiente.

**Diagrama de pareto.** Entre las muchas variables que pueden ocasionar un problema, sólo hay pocas de importancia vital (cerca de un 20 % que representan el 80 % del problema) y muchas de poca importancia (alrededor de un 80 % que contribuyen, aproximadamente, en un 20 % a la magnitud del problema)

**Gráficos X y gráfico R.** El gráfico X-R nos ayuda a conocer si nuestro proceso se encuentra dentro de las especificaciones. La medición de las variables y de los rangos de estas nos indican si nuestro proceso es constante o no. Si hay una gran variación en nuestros valores significa que el proceso está fuera de control o en otras palabras que existen variables asignables o atribuibles que están ocasionando una variación.

**Gráficos de control.** Es un gráfico que muestra la variabilidad de un proceso en el tiempo con respecto a dos límites de control determinados estadísticamente, lo cuales se denominan Límite Superior de Control (L.S.C.) y Límite Inferior de Control (L.I.C.) y se colocan equidistante a ambos lado de la línea que indica el promedio del proceso.

**Gráfico de corridas.** Es una representación gráfica mediante líneas del comportamiento de una variable de un proceso durante un período determinado.

## **Herramientas de calidad.**

**Benchmarking.** Es un proceso el cual se identifica las mejores prácticas en un determinado proceso que se incorpora a la operativa interna de la empresa para optimizar su desarrollo la empresa.

**Reingeniería de procesos.** Es una técnica la cual se analiza con profundidad el proceso de desarrollo de la empresa con el fin de rediseñar por completos el proceso en pro de un mejor desarrollo interno, el proceso de la reingeniería comienza con una preparación para el cambio de la cual participan todos desde la alta gerencia hasta la parte operativa. Cruz Lezama Osain, Indicadores de Gestión, Guyana noviembre 2007

### **2.3 Cuadro de mando integral**

“El Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de la Compañía”

El cuadro de mando es una herramienta necesaria que nos ayuda a incentivar a la gente que se involucre dentro del proceso a través del cumplimiento de la visión, misión canalizando sus iniciativas para el cumplimiento de la metas establecidas utilizando medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y tras-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y [accionistas](#), se hace necesario utilizar indicadores no financieros que apoyados en la metodología del *Balanced Scorecard* nos ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a medio y largo plazo, en consecuencia, se trata de un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la estrategia a cuatro medidas de desempeño y/o perspectivas organizacionales, que son: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento, tradicionalmente las organizaciones no se suelen enfrentar a grandes dificultades para definir su estrategia, sino para su implementación

- Agrupa objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas bajo cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos e innovación y aprendizaje estructura de mapa estratégico.

- Para cada una de estas perspectivas se define qué es lo que se quiere lograr y como se va a medir.
- A continuación se definen las metas, que nos darán las claves que determinen los cambios en la organización.
- Y finalmente las iniciativas estratégicas, que son las acciones que provocarán los cambios buscados
- Tiene la función primordial de traducir la visión y la estrategia de la organización, en un conjunto de indicadores que informen de la consecución de los objetivos.
- El cuadro de mando es una herramienta indispensable para alinear de forma coherente a las personas con el plan estratégico, y de esta forma ayudar a conseguir los objetivos estratégicos de la organización.

**Características del cuadro de mando.** En la actualidad las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología, es cuando comienza a tener una amplia trascendencia.

- **Adaptable** solución estándar adaptable a cualquier tipo de organización.
- **Intuitiva** enfocada a usuarios no técnicos. Tecnología BI.
- **Versátil** implantación en cualquier ámbito de la empresa. Aplicación flash 100% Web.
- **Compatible** la plena integración con MS Excel asegura la compatibilidad con la mayoría de sistemas.
- **Integral** permite gestionar varias unidades de negocio - hasta 6 mapas estratégicos.
- **Multiusuario** acceso por un nº de usuarios ilimitados y concurrentes dentro de la organización.
- **Accesible** para usuarios no técnicos: facilidad de instalación y puesta en marcha inmediata.

Los principios básicos sobre lo que se tomaban en cuenta para la realización del cuadro de mando estaban estructurados en los fines que perseguían la empresa y

como se podían plantear las alternativas para su realización básicamente posemos acotar tres características fundamentales dentro de los cuadros de mando y son: la naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Las capacidades de los empleados
- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

### **2.3.1 Perspectiva financiera.**

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el pasado de la misma, el motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información, debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una Compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 Km. /h mirando por el espejo retrovisor **Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros suelen relacionarse con la rentabilidad. “Kaplan y Norton se refieren a tres temas estratégicos relacionados principalmente con la tasa de crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos y productividad aumentada, y las reglas básicas para la utilización de los activos”**

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- índice de rendimiento del capital invertido.

### **2.3.2 Perspectiva de procesos.**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero, para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. En esta perspectiva, los directivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente y estos procesos permiten a la unidad de negocio: entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de gestión de clientes. indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad. Indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene y responsabilidad social corporativa.

**2.3.3 Perspectiva aprendizaje - crecimiento.** El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas y estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la

habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización, siendo estos los que proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas. La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios y en algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas.

**2.3.4 Perspectiva del cliente.** Las empresa se personalizan en determinados mercados dependiendo su actividad y así posicionándose en un lugar estratégicos para tener mayores réditos, cumplimiento de metas y sobre todo teniendo una excelente aceptación de sus clientes que nos permite que la empresa equiparen sus indicadores clave sobre los clientes(satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) 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 en esta perspectiva la empresa debe ser capaz de identificar los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir, estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa, el grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuáles son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

## **Contenido del cuadro de mando integral**

En relación a las principales variables a tener en cuenta en la dirección general, direcciones funcionales y subdirecciones funcionales, ya afirmábamos que no existe una única fórmula para todas las empresas, sino que para cada tipo de organización habrá que tomar unas variables determinadas con las que llevar a cabo la medición de la gestión, es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier cuadro de mando, no se reduce tan sólo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable de igual manera, se ha de tener presente que la información que se maneja en un cuadro de mando determinado puede ser válida para otro.

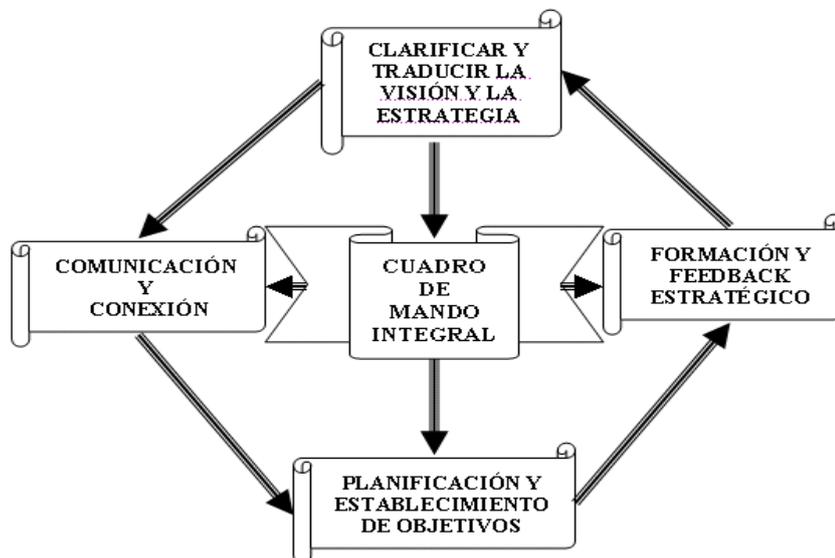
Con respecto a los indicadores, éstos son elementos objetivos que describen situaciones específicas, y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso, al analizar los indicadores necesarios, establecíamos una distinción básica entre los financieros y los no financieros.

El cuadro de mando se nutre de todo este tipo de indicadores, tiene en cuenta los aspectos prospectivo y retrospectivo, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso no obstante, los indicadores tratados hasta aquí se encargan de valorar elementos con un carácter cuantificable, pero cada vez más, es mayor la importancia que van adquiriendo las variables cualitativas, aunque su desarrollo siga todavía estando por debajo del alcanzado en los financieros.

La mayoría de las técnicas tienen como elemento común, el mostrar las relaciones que existen entre las categorías de las variables más que entre las propias variables; el cuadro de mando, no debe profundizar tanto en estas técnicas, sino en la obtención de la información mínima necesaria, para que junto a las variables de carácter monetario, pueda llevar a cabo la ya mencionada gestión globalizada.

Gráfico 11

Retrospección y flujo del cuadro de mando integral



**Fuente:** Kaplan y Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. System "Harvard Business Review **Elaboración:** Gabriela Moreno

## **CAPÍTULO 3**

### 3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

#### 3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS

| ÁREAS RELEVANTES                      | VARIABLES  | OBJETIVOS   |
|---------------------------------------|--|---|
| Área financiera<br>- ventas           | Aumento de ventas planificadas con referencia de cifras de año anterior.   | Realizar la medición, análisis y monitoreo del proceso de ventas.<br><br>Implementar las acciones necesarias que permitan el mejoramiento continuo y aumento de ventas de los servicios dando énfasis en traslado de valores y aumento de puntos de vigilancia. |
| Seguridad electrónica - operaciones   | Caída del sistema.<br>Equipos en mal funcionamiento<br>Implementación y cambios de frecuencias.<br>Códigos de seguridad estandarizados.<br>Adquisición de nuevos equipos.<br>Uso excesivos de los equipos. | Identificar los procesos a lo largo de toda la organización, así como su secuencia e interacción.<br><br>Planificar el mantenimiento de equipos.  |
| Compras                               | Equipos de custodios dotados con armas con su permiso legalizado.<br>Calidad de los productos requeridos según normas de estándar.<br>Tiempos de entregas establecidos y cumplidos.                        | Asegurar la disponibilidad y provisión de los recursos necesarios para la buena presentación y seguridad del personal.  |
| Evaluación y cumplimiento de personal | Progreso de programa de auto aprendizaje<br>Satisfacción del empleado.   | Capacitar y evaluar al personal para lograr efectividad en la gestión del sistema de gestión de calidad   |
| Satisfacción del empleado             | Mejorar ambiente de trabajo.   | Mejorar los ingresos económicos de los empleados  |

|                          |   |  |
|--------------------------|---|--|
| Satisfacción del cliente | Procedimientos no definidos que dan como resultado quejas por parte de los clientes.              | Implementar las acciones necesarias para lograr los resultados planificados. Los controles, las entradas, las salidas, las actividades, recursos e indicadores de desempeño de los procesos de la organización se determinan en la caracterización individual de los procesos definidos en la ficha de procesos. |
| Retención del cliente    | Necesidades del cliente.<br>Diseño de soluciones para el cliente.<br>Mejorar tarifas de servicio. | Generar confianza en el cliente.   |

**3.2 PREPARACIÓN DE INDICADORES.** El momento que se va a realizar este proceso se necesita la recopilación de información de cada uno de los procesos, la recopilación de la información cualitativa y cuantitativa necesaria que nos permita analizar, revisar y evaluar críticamente el desempeño del Sistema de gestión de calidad de **SEPRONAC CIA. LTDA.**

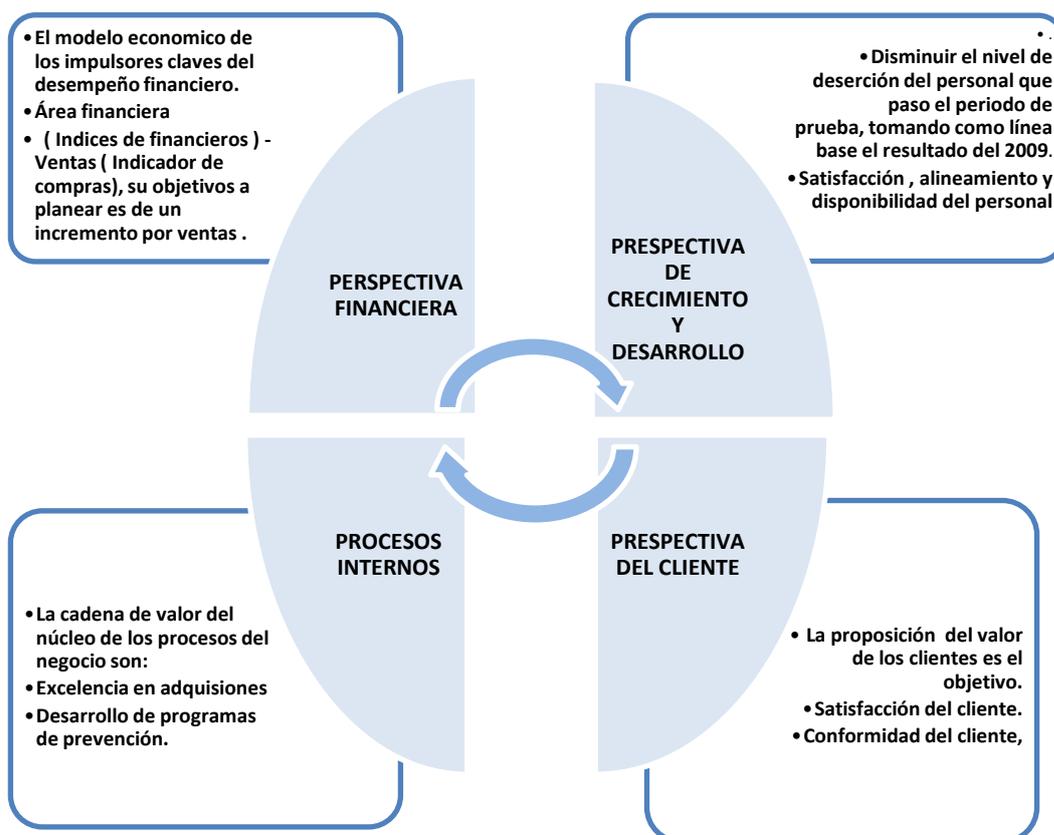
Se consideran como elementos de entrada:

- Revisión de la política y los objetivos de calidad.
- Informes de satisfacción de clientes
- Estado de acciones correctivas y preventivas.
- Seguimiento y mediciones de procesos.
- No conformidades.
- Revisión de recurso, planes de mejoramiento.

### 3.3 Diseño y cuadros de indicadores

Gráfico no. 11

#### Sepronac Cía. Ltda. Cuadro de mando integral



**Cuadro 1**

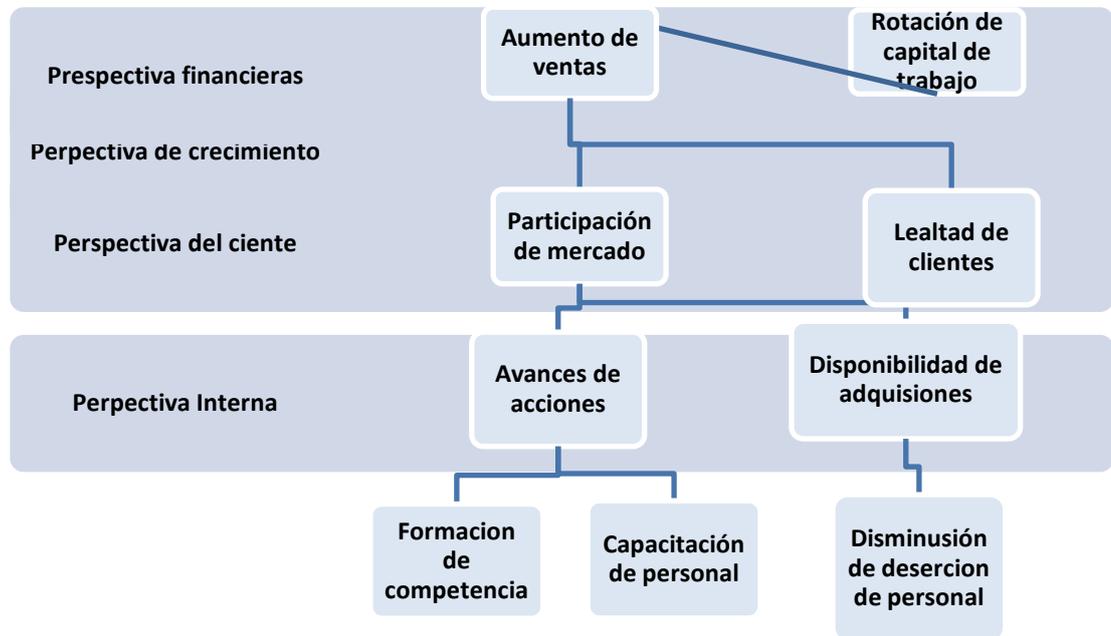
**EMPRESA: SEPRONAC. Cía. Ltda.  
TABLERO BALANCEADO DE CONTROL**

| OBJETIVOS<br>ESTRATÉGICOS  | INDICADOR<br>RESULTADOS              | DE METAS |        | INICIATIVAS<br>ESTRATEGICAS  |
|--|--------------------------------------|----------|--------|--|
|  |                                      | 2009     | 2010   |  |
| <b>FINANCIERAS</b>   |                                      |          |        |  |
| Maximizar el valor agregado  | Ventas                               | 80%      | 51.25% | Departamento de ventas   |
| <b>CLIENTES</b>  |                                      |          |        |  |
| Generar confianza en el cliente  | No satisfacción del cliente          | 20%      | 8.00 % | Seguimiento a clientes clave el programa y encuestas de atención ágil de reclamos de servicio. |
| Disminuir el nivel de deserción de los clientes                                | Retención del cliente                | 85%      | 85%    | Mejoramiento de tarifas y servicios  |
| <b>PROCESOS INTERNOS</b>   |                                      |          |        |  |
| Mejorar el mantenimiento continuo de equipos                                   | Seguridad electrónica en operaciones | 80%      | 112%   | Mantenimiento continuo   |
| Adquisición de suministros y armas   | Compras                              | 10%      | 6%     | Suministros y armamento cumplen con estándares internacionales                                 |
| <b>PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO</b>                                 |                                      |          |        |  |
| Mejorar ambiente de trabajo  | Personal                             | 70%      | 70%    | Programa de mejor empleado   |
| Disminuir el nivel de deserción del personal en todas las áreas de la compañía | Personal                             | 5%       | 3%     | Mejora en situación económica del personal   |

Gráfico no. 11

Mapa de enlaces del cuadro de mando integral

Empresa: Sepronac. Cía. Ltda.



**Análisis.** El enfoque del cuadro de mando integral enriquece y fortalece el sistema de control de gestión de la empresa dando una visión integral y proactiva, articulada e interconectada en las actividades de crecimiento y formación de los empleados así evitando una deserción del personal.

Dentro de la percepción interna dan un avance en las acciones y disponibilidad de las adquisiciones.

Perspectiva del cliente nos ayuda a tener una mejor participación en el mercado y una fidelidad de los mismos que se refleja en la estabilidad de las cifras que se mantiene de cliente.

En la perspectiva financiera existe un movimiento rutinario dentro de los capitales; en las ventas se espera seguir manteniendo la estabilidad dentro del margen propiciado a este a un aumento dentro de sus cifras.

### 3.3.1 Indicadores de gestión

#### Fichas de indicadores

Sepronac. Cía. Ltda.

Ficha no. 1

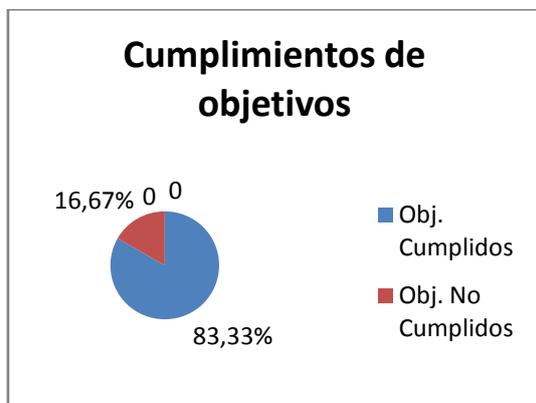
Cumplimiento de objetivos

Responsable: Alta dirección

| NOMBRE DEL INDICADOR      | FACTORES EXTERNO O INTERNOS                           | FÓRMULA y CÁLCULOS  | META PLANIFICADA O ESTÁNDAR | FRECUENCIA DE INFORMACIÓN | UNIDAD DE MEDIDA | INTERPRETACIÓN  |
|---------------------------|---|---|-----------------------------|---------------------------|------------------|---|
| Cumplimiento de objetivos | Resultado de objetivos y responsable de la dirección. | Sumatoria de los resultados obtenidos / Total de objetivos planteados.<br>$(5 \times 100) / 6 = 83.33 \%$ | 100%                        | Semestral                 | %                | Meta - índice.<br><br>$100\% - 83,33\% = 16,67\%$ Brecha desfavorable |

**Análisis.** En el proceso de alta dirección este indicador tiene un cumplimiento del 83.33% de porcentaje de cumplimiento de los objetivos asignados y de las acciones derivadas; como la evolución de los factores críticos de éxito de la organización dentro de las áreas evaluadas como (satisfacción de clientes mantenimiento, resultados económicos, productividad, clima laboral) la evolución de estas áreas, son procesos o parámetros conflictivos o con problemas reales o potenciales que se irán realizando los correctivos del caso.

Gráfico 12

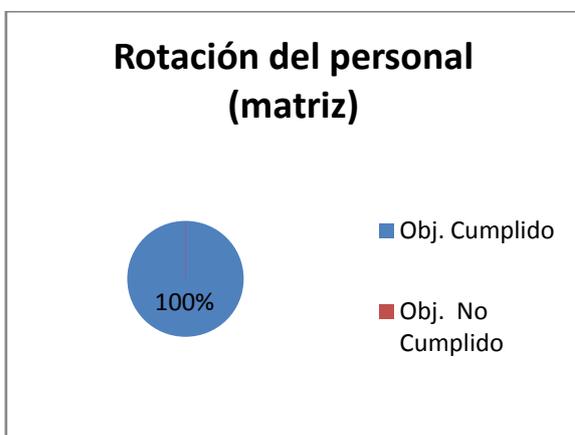


**Sepronac. Cía. Ltda.**  
**Ficha no. 2**  
**Adaptación del personal nuevo**  
**Responsable: Recursos humanos**

| NOMBRE DEL INDICADOR                   | FACTORES EXTERNO O INTERNOS  | FÓRMULA y CÁLCULOS   | META PLANIFICADA O ESTÁNDAR | FRECUENCIA DE INFORMACIÓN | UNIDAD DE MEDIDA | INTERPRETACIÓN   |
|--|--|--|-----------------------------|---------------------------|------------------|--|
| Grado de adaptación del personal Nuevo | Descuido de la gerencia, falta de adaptación al sistema de trabajo | Número de empleados que pasan de los 90 días) / Total de personal a prueba ) $(2*100) / 2 = 100\%$ | Mayor o igual al 80%        | Anual                     | %                | Meta - índice.<br><br>80% – 100% = 20%<br>Brecha favorable |

**Análisis:** La adaptación del personal a prueba en el presente período es positivo lo cual deja ver que existe una excelente relación y adaptabilidad en horarios y funciones en un 100%.

**Gráfico 13**



**Sepronac. Cía. Ltda.**  
**Ficha no. 3**  
**Acciones preventivas**  
**Responsable: Recursos humanos**

| NOMBRE DEL INDICADOR                                  | FACTORES EXTERNO O INTERNOS                                   | FÓRMULA y CÁLCULOS  | META PLANIFICADA O ESTÁNDAR | FRECUENCIA DE INFORMACIÓN | UNIDAD DE MEDIDA | INTERPRETACIÓN  |
|---|---|---|-----------------------------|---------------------------|------------------|---|
| Acciones preventivas en mejora de ambiente de trabajo | Falta de planificación dentro del horario de trabajo (rondas) | Total acciones preventivas aplicadas / Total acciones preventivas (51*100)/80 = 63,75 % | Mayor o igual al 80%        | Bimensual                 | %                | Meta - índice.<br><br>80% – 63,75% = 16,75% Brecha desfavorable |

**Análisis:** En la implementación de acciones preventivas para mejorar el ambiente de trabajo dentro de los puntos del personal operativo (guardias de seguridad) existe un brecha 36.25% debido a que no hay cumplimiento de horarios de rondas y de reportes a los supervisores, normas de seguridad básica de puntos no cumplidos (limpieza, televisores dentro del puesto de trabajo) equivale a llamados de atención del personal de nivel superior.

**Gráfico 14**



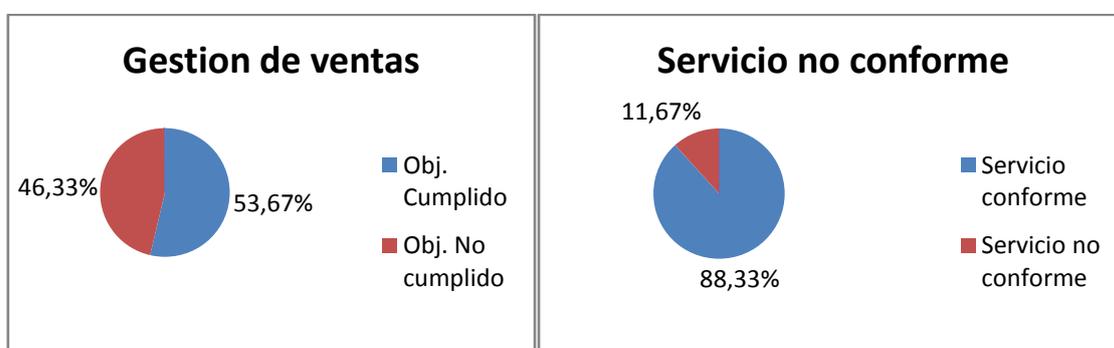
**Sepronac. Cía. Ltda.**  
**Ficha no. 4**  
**Gestión de ventas y servicio no conforme**  
**Responsable: Comercialización**

| NOMBRE DEL INDICADOR | FACTORES EXTERNO O INTERNOS  | FÓRMULA y CÁLCULOS   | META PLANIFICADA O ESTÁNDAR | FRECUENCIA DE INFORMACIÓN | UNIDAD DE MEDIDA | INTERPRETACIÓN   |
|----------------------|--|--|-----------------------------|---------------------------|------------------|--|
| Gestión de Ventas    | Cobertura de ampliación de puntos y servicios                              | $\frac{\text{Ventas del año actual} - \text{Ventas año anterior}}{\text{Ventas actuales}} \times 100$<br>$\frac{4600806.38 - 23131.178.53}{4600806.38} \times 100 = 53.67$ | Mayor o igual al 80%        | Anual                     | %                | Meta - índice.<br><br>80% – 53,67% = 26,33%<br>Brecha desfavorable |
| Servicio no conforme | Falta de capacitación de personal.<br><br>Falta de motivación del personal | $\frac{\text{Número servicio no conforme}}{\text{Total de clientes}} \times 100$<br>$(7 \times 100) / 60 = 11.67 \%$   | Menor o igual al 20%        | Trimestral                | %                | Meta - índice.<br><br>20% – 11,67% = 8,33%<br>Brecha favorable     |

**Análisis:** En gestión de ventas no se alcanzó lo planificado tiene una brecha de 26.33% para llegar a la meta, por lo que es necesario evaluar el proceso, que permitirá detectar las debilidades e implementar las estrategias correspondientes a mejorar el indicador.

El indicador de servicio no conforme nos da a conocer de un 11.67% de clientes no conformes con el servicio que es una cifra menor a lo planificado en el estándar que nos da a saber que si están ofreciendo un servicio adecuado en cuanto a calidad, rapidez de entrega y eficiencia del servicio para lograr satisfacer las exigencias de los clientes.

**Gráfico 15**



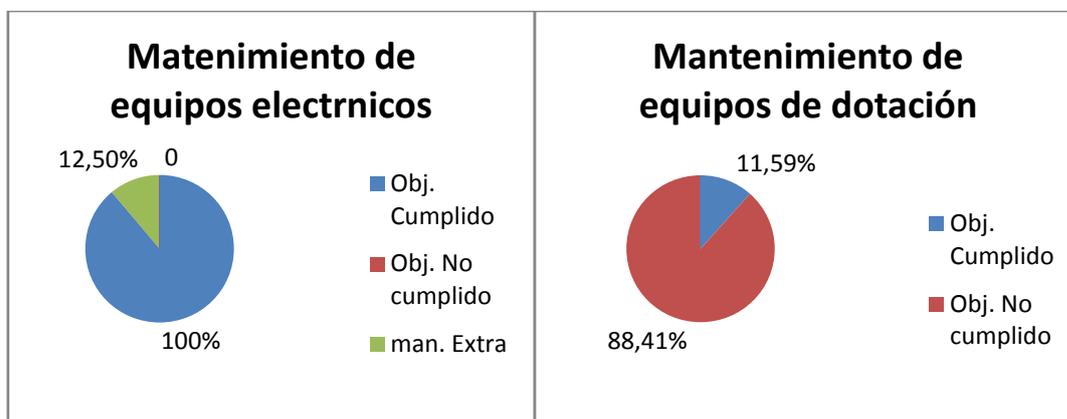
**Sepronac. Cía. Ltda.**  
**Ficha no. 5**  
**Mantenimiento de equipos**  
**Responsable: Operaciones**

| NOMBRE DEL INDICADOR                  | FACTORES EXTERNO O INTERNOS                                 | FÓRMULA y CÁLCULOS  | META PLANIFICA DA O ESTÁNDAR | FRECUENCIA DE INFORMACIÓN | UNIDAD DE MEDIDA | INTERPRETACIÓN   |
|---------------------------------------|---|---|------------------------------|---------------------------|------------------|--|
| Mantenimiento de equipos electrónicos | Falta de recursos<br><br>Falta de personal técnico.         | Número de equipos que se han realizado mantenimiento/Total de equipos<br>$(80*100)/90= 89\%$                | Mayor o igual al 80%         | Bimensual                 | %                | Meta - índice.<br><br>80% – 89% = 9%<br>Brecha favorable           |
| Mantenimiento de equipo de dotación   | Falta por realizar el mantenimiento por el mes de diciembre | Equipos de dotación que se realizó mantenimiento/<br>Total de equipos de dotación<br>$(11*100)/95= 11,59\%$ | Mayor o igual al 95%         | Bimensual                 | %                | Meta - índice.<br><br>95% – 11,59% = 83,45%<br>Brecha desfavorable |

**Análisis:** El departamento de mantenimiento de equipos electrónicos tiene un cumplimiento mayor al estándar, alcanzando un 89% en las labores de mantenimiento por cambio o instalación de nuevas centrales o actualizaciones equipos se ha prestado mayor énfasis para mejorar tiempos de respuesta del personal y se adquirió rastreo satelital para el movimiento de valores dentro y fuera de la ciudad.

Respecto a mantenimiento de equipos de dotación. existe una brecha del 83,45% debido a que no se ha realizado el mantenimiento del armamento debido a la falta de coordinación el personal en el cumplimiento de horarios de atención del personal técnico para la realización de esta actividad y también debido a la falta de agilidad por parte del FFAA y de la Policía no se logro autorizar los permisos de uso.

**Gráfico 17**

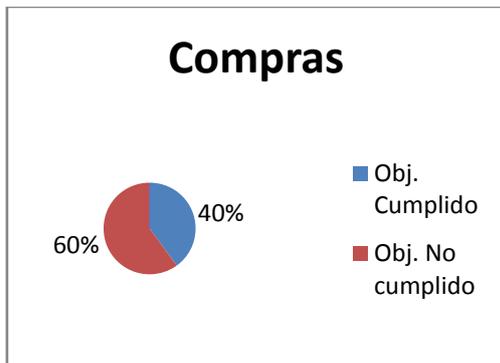


**Sepronac. Cía. Ltda.**  
**Ficha no. 6**  
**Calificación de proveedores**  
**Responsable: Compras**

| NOMBRE DEL INDICADOR        | FACTORES EXTERNO O INTERNOS  | FÓRMULA y CÁLCULOS   | META PLANIFICADA O ESTÁNDAR | FRECUENCIA DE INFORMACIÓN | UNIDAD DE MEDIDA | INTERPRETACIÓN   |
|-----------------------------|--|--|-----------------------------|---------------------------|------------------|--|
| Calificación de proveedores | Tiempo de entrega de productos.<br><br>Cumplimientos de estándares | No. de proveed. evaluados con condición/<br>Total de proveedores<br>$(6 \times 100) / 10 = 60\%$ | Mayor al 80%                | Semestral                 | %                | Meta - índice.<br><br>80% – 60% = 20%<br>Brecha desfavorable |

**Análisis:** En el indicador “calificación de proveedores, hay una brecha de 60% que puede ser porque los proveedores con condición desertaron o se los admitió como proveedores fijos que cumplieron normas de seguridad exigidas por los estándares de la empresa.

**Gráfico 19**



**Sepronac. Cía. Ltda.**  
**Ficha no. 7**  
**Servicio al cliente**  
**Responsable: Ventas**

| NOMBRE DEL INDICADOR              | FACTORES EXTERNO O INTERNOS                                 | FÓRMULA y CÁLCULOS   | META PLANIFICADA O ESTÁNDAR | FRECUENCIA DE INFORMACIÓN | UNIDAD DE MEDIDA | INTERPRETACIÓN   |
|-----------------------------------|---|--|-----------------------------|---------------------------|------------------|--|
| Nivel de satisfacción del cliente | Personal capacitado.<br><br>Técnicas de seguridad aplicadas | Cientes satisfechos / Total clientes<br>$(60 \times 100) / 60 = 100\%$ | Mayor al 80%                | Semestral                 | %                | Meta - índice.<br><br>80% – 100% = 20%<br>Brecha favorable |

**Análisis:** La satisfacción del cliente se está logrando al ofrecer servicios de calidad y tratando de llegar a la mayor cantidad de sectores a pesar de que algunos son sitios que presentan dificultades de acceso y que en la empresa hacen falta mayores recursos humanos y de equipamiento.

**Gráfico 20**



### 3.3.2 Indicadores financieros

**Empresa: Sepronac. Cia. Ltda.**  
**Análisis horizontal**  
**Balance General**

| <b>CUENTAS</b>                            | <b>2009</b>         | <b>2010</b>         | <b>Variación %</b> |
|---|---------------------|---------------------|--------------------|
| <b>ACTIVO</b>                             |                     |                     |                    |
| CAJA – BANCOS                             | 61.317,96           | 584.179,65          | -852,706           |
| CUENTAS POR COBRAR CLIENTES               | 195.371,93          | 311.325,32          | -59,350            |
| CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS              | 124.520,61          | 247.887,56          | -99,074            |
| CUENTAS POR COBRAR ACCIONISTAS            | 48.266,70           | 90.991,63           | -88,518            |
| VARIAS CUENTAS POR COBRAR                 | 1.300,00            | 5.945,00            | -357,308           |
| ANTICIPOS                                 | 14.566,13           | 73.469,70           | -404,387           |
| CUENTAS POR COBRAR EMPRESAS               | 8.236,30            | 10.622,55           | -28,972            |
| INVENTARIOS EQUIPOS                       | 8.222,68            | 14.547,91           | -76,924            |
| IMPUESTO A LA RENTA E IMPUESTOS RETENIDOS | 73.502,20           | 171.743,42          | -133,658           |
| IMPUESTO AL VALOR AGREGADO                | 126.311,36          | 579.421,71          | -358,725           |
| INVERSIONES TEMPORALES                    | - 775,76            |                     |                    |
| GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADOS            |                     | 1.375,87            |                    |
| ACTIVO DEPRECIABLE                        | 475.391,68          | 594.270,64          | -25,007            |
| DEPRECIACIÓN ACUMULADA                    | - 116.185,20        | - 194.990,57        | -67,827            |
| CARGOS DIFERIDOS                          | 4.935,40            | 4.985,40            | -1,013             |
| SOFTWARE Y PROGRAMAS                      | 633,75              | 633,75              | 0,000              |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                       | <b>1.025.615,74</b> | <b>2.496.409,54</b> | -143,406           |
| <b>PASIVOS</b>                            |                     |                     |                    |
| TARJETAS DE CRÉDITO                       | 23.885,10           | 26.479,87           | 10,864             |
| PROVEEDORES LOCALES                       | 172.673,42          | 132.214,65          | -23.431            |
| CUENTAS POR PAGAR                         | 55.221,92           | 62.860,04           | 13.832             |
| CUENTAS POR PAGAR CAJA CHICA              |                     | 171,20              |                    |
| DEPÓSITOS NO IDENTIFICADOS                | 11.632,12           |                     |                    |
| CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS             | 8.357,51            | 8.232,10            | -1,501             |
| EMPLEADOS                                 |                     | 2.333,09            |                    |
| ANTICIPOS CLIENTES                        | 12.171,00           | 2.171,00            | -82,163            |
| CUENTAS POR PAGAR EMPRESAS                | 101,63              | 101,63              | 0,000              |
| OBLIGACIONES LABORABLES                   | 146.300,14          | 847.862,09          | 479,536            |
| OBLIGACIONES FISCALES                     | 157.754,37          | 857.927,17          | 443,837            |
| PRESTAMOS A LARGO PLAZO                   | 76.046,64           | 119.586,55          | 57,254             |
| PRESTAMOS ACCIONISTAS                     | 20.000,00           | 20.000,00           | 0,000              |
| <b>PATRIMONIO</b>                         |                     |                     |                    |
| CAPITAL SUSCRITO – ACCIONISTAS            | 198.783,00          | 198.783,00          | 0,000              |
| RESERVAS                                  | 19.697,60           | 27.197,43           | 38,075             |
| RESULTADOS ACUMULADOS                     | <b>122.991,29</b>   | <b>66.396,05</b>    | -153,984           |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>             |                     | <b>256.885,80</b>   |                    |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>          | <b>1.025.615,74</b> | <b>2.496.409,57</b> | 143,406            |

**Análisis:** Las cifras demuestran que hay un crecimiento en todos los activos con referencia al 2009 y frente al 2010, la cuenta de caja bancos tiene un aumento del 852.70% debido a una buena liquidez.

Las cuentas por cobrar clientes tiene un aumento de 59.35% esto se podría mencionar es por el aumento de la cartera de clientes y que en algunos casos se debe a que el servicio se cobra una vez vencido el mes.

Las cuentas por cobrar empleados tiene un aumento de 99.07% debido al cobro de indumentaria o de equipos de dotación que se cobra a los empleados por su mal uso. Cuentas por cobrar accionistas tiene de igual manera un aumento de 88.52% debido a la falta de pago de aportes en forma oportuna para realizar inversiones o capitalizaciones.

La cuenta por cobrar varias tiene un aumento de 357.31% no hay razón exacta para el aumento de esta cuenta, pero se podría mencionar que hay algunas garantías de contrato que se realizaron para la firma de varios contratos los cuales se exigían en la cláusulas. De igual manera hay un aumento de anticipos de 404.39% por la solicitud de créditos por parte del personal.

La cuenta de impuesto a las renta tiene un aumento de 133.66% esto se debe a la retención del 1% y rendimientos financieros, la cuenta de impuesto al valor agregado de igual manera tiene un aumento que es de 358.73% debido a la compra de bienes y servicios esto es debido a las nuevas reformas tributarias que el gobierno ha implantado para la recaudación de impuestos.

En la cuenta de anticipos clientes hay disminución importante de 82.16% las obligaciones laborables aumentaron en el 2010 en un 479.53% debido al mandato 8. Las obligaciones fiscales de 443.83% para el año 2010 de igual manera debido las nuevas reformas. Los préstamos, a largo plazo aumentaron en 57.25% las reservas de igual forma en 38.07%, mientras en la cuenta de resultados hay disminución del 153.98% con referencia del 2009 al 2010.

**Empresa: Sepronac. Cia. Ltda.**  
**Análisis horizontal**  
**Estado de resultados**

| Cuentas                      | año 2009            | año 2010            | Variación %    |
|------------------------------|---------------------|---------------------|----------------|
| INGRESOS OPERACIONALES       | 2.131.178,53        | 4.600.806,38        | 115,881        |
| INGRESOS NO OPERACIONALES    | 1.156,83            | 5.962,39            | 415,408        |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>        | <b>2132355,36</b>   | <b>4606768,77</b>   | <b>116,043</b> |
| GASTOS SUELDOS Y SALARIOS    | 961.928,45          | 2.494.173,92        | 159,289        |
| APOR. A LA SEGURIDAD SOCIAL  | 102.717,49          | 380.935,97          | 270,858        |
| BENEFICIOS SOCIALES E INDE.  | 111.735,58          | 329.979,24          | 195,322        |
| HONORARIOS, COMISIONES       | 30.896,61           | 27.419,79           | -11,253        |
| MANTENIMIENTO Y REP.         | 117.825,94          | 188.721,50          | 60,170         |
| ARRENDAMIENTOS               | 42.631,84           | 52.268,68           | 22,605         |
| PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD       | 14.574,14           | 59.888,53           | 310,923        |
| COMBUSTIBLE                  | 33.613,90           | 56.435,15           | 67,892         |
| LUBRICANTES                  | 7.711,24            | 6.686,55            | -13,288        |
| SEGUROS Y REASEGUROS         | 37.583,03           | 25.504,73           | -32,138        |
| SUMINISTROS Y MATERIALES     | 44.975,08           | 29.691,76           | -33,982        |
| TRANSPORTE                   | 125.343,80          | 137.451,23          | 9,659          |
| GASTOS DE GESTIÓN            | 46.431,94           | 37.554,10           | -19,120        |
| GASTOS DE VIAJE              | 36.488,58           | 72.584,16           | 98,923         |
| SERVICIOS BÁSICOS            | 62410,13            | 69.753,89           | 11,767         |
| NOTARIOS Y REG.              | 994,08              | 580,30              | -41,624        |
| IMPUESTOS CONTRI.            | 16.215,14           | 14.139,48           | -12,801        |
| DEPREC. DE ACT. FIJO         | 56524,60            | 80631,69            | 42,649         |
| AMORTIZACIÓN                 | 412,50              |                     |                |
| SUMINISTROS LIMPIEZA         | 12.659,13           | 10.595,10           | -16,305        |
| G. NO DEDUCIBLES             | 2.555,74            | 8.296,65            | 224,628        |
| GASTOS FINANCIEROS           | 18.752,36           | 15.545,76           | -17,100        |
| GASTOS CAJA CHICA            | 23.311,43           | 29.118,82           | 24,912         |
| <b>TOTAL GASTOS</b>          | <b>2.120.604,67</b> | <b>4.349.882,97</b> | 105,125        |
| <b>RESULTADO DEL PERIODO</b> | <b>11730,69</b>     | <b>256.885,80</b>   | 2089,861       |

**Análisis:** Las cifras demuestran que en las diferentes cuentas existen variaciones; los ingresos operacionales aumentaron en un 115.88% debido al aumento por servicios y ventas de activos fijos, los ingresos no operacionales de igual forma en un 415.41% debido al cobro de multas y de intereses. Los gastos operativos tienen un aumento significativo en la cuenta de salarios y sueldos registra un aumento de 159.29 % debido a sueldos horas extras otros gastos de orden social capacitación y el cambio de uniformes al personal.

Los aportes a la seguridad social aumentaron en un 270.85% debido al aportaciones patronales y fondos de reserva.

Los beneficios sociales indemnizaciones tiene aumento de 195.32% que comprende al pago de decimos y vacaciones del personal.

La cuenta de promoción y publicidad hay un aumento de 310.92% pero que no alcanzo para la programación planteada dentro de la planificación estratégica.

La cuenta de gastos de viajes registra también un aumento de 98.92% debido a la inspección de las nuevas sucursales abiertas en el país.

Los gasto no deducible también registra aumento significativo de 224.62% no hay una razón específica que corresponda el alza también hay subcuentas que indican por varias multas e impuestos y documentos no legalizados a tiempo.

**Empresa: Sepronac. Cia. Ltda.**  
**Análisis vertical**  
**Balance General**

| CUENTAS                          | 2009                | 2010                | ANÁLISIS VERTICAL |                 |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-----------------|
|                                  | \$                  | \$                  | %                 | %               |
| CAJA – BANCOS                    | 61.317,96           | 584.179,65          | 5,979             | 23,401          |
| CUENTAS POR COBRAR CLIENTES      | 195.371,93          | 311.325,32          | 19,049            | 12,471          |
| CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS     | 124.520,61          | 247.887,56          | 12,141            | 9,930           |
| CUENTAS POR COBRAR ACCIONISTAS   | 48.266,70           | 90.991,63           | 4,706             | 3,645           |
| VARIAS CUENTAS POR COBRAR        | 1.300,00            | 5.945,00            | 0,127             | 0,238           |
| ANTICIPOS                        | 14.566,13           | 73.469,70           | 1,420             | 2,943           |
| CUENTAS POR COBRAR EMPRESAS      | 8.236,30            | 10.622,55           | 0,803             | 0,426           |
| INVENTARIOS EQUIPOS              | 8.222,68            | 14.547,91           | 0,802             | 0,583           |
| IMPUESTO A LA RENTA              | 73.502,20           | 171.743,42          | 7,167             | 6,880           |
| IMPUESTO AL VALOR AGREGADO       | 126.311,36          | 579.421,71          | 12,316            | 23,210          |
| INVERSIONES TEMPORALES           | - 775,76            |                     | -0,076            |                 |
| GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADOS   |                     | 1.375,87            |                   | 0,055           |
| ACTIVO DEPRECIABLE               | 475.391,68          | 594.270,64          | 46,352            | 23,805          |
| DEPRECIACIÓN ACUMULADA           | - 116.185,20        | - 194.990,57        | -11,328           | -7,811          |
| OTROS ACTIVOS                    |                     |                     |                   |                 |
| CARGOS DIFERIDOS                 | 4.935,40            | 4.985,40            | 0,481             | 0,200           |
| SOFTWARE Y PROGRAMAS             | 633,75              | 633,75              | 0,062             | 0,025           |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>              | <b>1.025.615,74</b> | <b>2.496.409,54</b> | <b>100,000</b>    | <b>100,000</b>  |
| <b>PASIVOS</b>                   |                     |                     |                   |                 |
| TARJETAS DE CRÉDITO              | 23.885,10           | 26.479,84           | 3,491             | 1,273           |
| PROVEEDORES LOCALES              | 172.673,42          | 132.214,65          | 25,239            | 6,357           |
| CUENTAS POR PAGAR                | 55.221,92           | 171,20              | 8,072             | 0,008           |
| DEPÓSITOS NO IDENTIFICADOS       | 11.632,12           |                     | 1,700             | 0,000           |
| CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS    | 8.357,51            | 8.232,10            | 1,222             | 0,396           |
| EMPLEADOS                        |                     | 2.333,09            | 0,000             | 0,112           |
| ANTICIPOS CLIENTES               | 12.171,00           | 2.171,00            | 1,779             | 0,104           |
| CUENTAS POR PAGAR EMPRESAS       | 101,63              | 101,63              | 0,015             | 0,005           |
| OBLIGACIONES LABORABLES          | 146.300,14          | 847.862,09          | 21,384            | 40,764          |
| OBLIGACIONES FISCALES            | 157.754,37          | 857.927,17          | 23,059            | 41,248          |
| PRESTAMOS A LARGO PLAZO          | 76.046,64           | 139.586,55          | 11,116            | 6,711           |
| PRESTAMOS ACCIONISTAS            | 20.000,00           | 20.000,00           | 2,923             | 0,962           |
| <b>TOTAL PASIVO</b>              | <b>684.143,85</b>   | <b>2079939,36</b>   | <b>100,000</b>    | <b>97,939</b>   |
| <b>PATRIMONIO</b>                |                     |                     |                   |                 |
| CAPITAL SUSCRITO - ACCIONISTAS   | 198.783,00          | - 198.783,00        | 58,214            | -124,563        |
| RESERVAS                         | 19.697,60           | - 27.197,43         | 5,768             | -17,043         |
| RESULTADOS ACUMULADOS            | <b>122.991,29</b>   | <b>66.396,05</b>    | 36,018            | 41,606          |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>    |                     | <b>256.885,80</b>   |                   |                 |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>          | <b>341.471,89</b>   | <b>159.584,38</b>   | <b>100,000</b>    | <b>-100,000</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>1.025.615,74</b> | <b>2.496.409,54</b> |                   |                 |

**Análisis:** De la tabla anterior se desprende que las cuentas por cobrar empleados y accionistas, si bien en términos porcentuales representan porcentajes menores del total de activos con respecto al año anterior, mirándolas en términos absolutos muestra un incremento de casi el doble de la cantidad con respecto del año anterior, especialmente en las cuentas de caja bancos en un aumento de 23.40%.

En las cuentas por cobrar clientes hay una disminución dentro del 2010 de 12.47% se sugiere tomar mayor cuidado con esta cuenta y su recuperabilidad con respecto al activo total si lo comparamos con la importancia registrada para esa cuenta con respecto al año anterior, (Disminución porcentual de 6.578% con respecto porcentaje año anterior).

Lo que podemos observar en las cuentas del 2009 al 2010 es que en las diferentes cuentas hay variaciones de forma positiva, ya que en sus balances prácticamente aumentan en su valor todo.

En la cuenta de obligaciones laborales hay un aumento con lo que respecta a las cifras del 2010 de 40.76% en los que respecta en el porcentaje total debido al aumento de sueldos, decimos, vacaciones participación de trabajadores, garantías y prestamos quirografarios.

La cuenta de obligaciones fiscales de igual aumentaron en 41.25% en su porcentaje total dentro de la suma total de pasivos esto es debido al aumento a de impuestos a la renta, IVA, por pagar e impuestos a la renta de compañía.

Es por esto que la compañía goza de seguridad financiera y esta contribuye al éxito de la misma, esto también se debe a tener buena experiencia y la gran capacidad de su gerencia, buen capital de trabajo, tiene buena capacidad de crédito disponible dado por una disminución en las cuentas de proveedores y de crédito documental verificada de un año a otro, de lo estudiado vemos que se aplica una buena ubicación de la logística y sobre todo se aplica apropiados métodos de una administración moderna, personal eficiente y una adecuada cobertura contra riesgos. SEPRONAC. CIA. LTDA. tiene un conjunto dinámicamente estructurado, con un sistema de acciones orientado al mercado que transforma una serie de inputs de recursos, información y servicios que le permite ofertar servicios gran rentabilidad.

**Empresa: Sepronac. Cia. Ltda.**  
**Análisis vertical**  
**Estado de Resultados**

| CUENTAS                       | 2009                | 2010                | Variación %    | Variación %    |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|----------------|----------------|
| INGRESOS OPERACIONALES        | 1.156,83            | 5.962,39            | 0,054          | 0,129          |
| INGRESOS NO OPERACIONALES     | <b>2.132.335,36</b> | <b>4.606.768,77</b> | 100,000        | 100,000        |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>         |                     |                     |                |                |
| GASTOS OPERATIVOS             |                     |                     |                |                |
| SUELDOS Y SALARIOS            | 961.928,45          | 2.494.173,92        | 45,111         | 54,142         |
| APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL | 102.717,49          | 380.935,97          | 4,817          | 8,269          |
| BENEFICIOS SOCIALES E INDE.   | 111.735,58          | 329.979,24          | 5,240          | 7,163          |
| HONORARIOS, COMISIONES        | 30.896,61           | 27.419,79           | 1,449          | 0,595          |
| MANTENIMIENTO Y REP.          | 117.825,94          | 188.721,50          | 5,526          | 4,097          |
| ARRENDAMIENTOS                | 42.631,84           | 52.268,68           | 1,999          | 1,135          |
| PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD        | 14.574,14           | 59.888,53           | 0,683          | 1,300          |
| COMBUSTIBLE                   | 33.613,90           | 56.435,15           | 1,576          | 1,225          |
| LUBRICANTES                   | 7.711,24            | 6.686,55            | 0,362          | 0,145          |
| SEGUROS Y REASEGUROS          | 37.583,03           | 25.504,73           | 1,763          | 0,554          |
| SUMINISTROS Y MATERIALES      | 44.975,08           | 29.691,76           | 2,109          | 0,645          |
| TRANSPORTE                    | 125.343,80          | 137.451,23          | 5,878          | 2,984          |
| GASTOS DE GESTIÓN             | 46.431,94           | 37.554,10           | 2,178          | 0,815          |
| GASTOS DE VIAJE               | 36.488,58           | 72.584,16           | 1,711          | 1,576          |
| SERVICIOS BÁSICOS             | 62410,13            | 69.753,89           | 2,927          | 1,514          |
| NOTARIOS Y REG.               | 994,08              | 580,30              | 0,047          | 0,013          |
| IMPUESTOS CONTRI.             | 16.215,14           | 14.139,48           | 0,760          | 0,307          |
| DEPRECIACIÓN DE ACT. FIJO     | 56.524,60           | 80.631,69           | 2,651          | 1,750          |
| AMORTIZACIÓN                  | 412,50              |                     | 0,019          |                |
| SUMINISTROS LIMPIEZA.         | 12.659,13           | 10.595,10           | 0,594          | 0,230          |
| G. NO DEDUCIBLES              | 2.555,74            | 8.296,65            | 0,120          | 0,180          |
| G. DE CAJA CHICA              | 23.311,43           | 29.118,82           | 1,093          | 0,632          |
| GASTOS DMINISTRATIVOS         | 212.311,94          | 221.925,97          | 9,957          | 4,817          |
| GASTOS FINANCIEROS            | <b>18.752,36</b>    | <b>15.545,76</b>    | 0,879          | 0,337          |
| <b>TOTAL GASTOS</b>           | <b>2.120.604,67</b> | <b>4.349.882,97</b> | 99,450         | 94,424         |
| <b>RESULTADO DEL PERIODO</b>  | <b>11730,69</b>     | <b>256.885,80</b>   | 0,553          | 5.576          |
| <b>TOTAL</b>                  |                     |                     | <b>100,000</b> | <b>100,000</b> |

**Análisis:** Es necesario resaltar que la variación que existe dentro de este estado financiero en porcentajes determinados, la cuenta de ingresos operacionales llegar a tener un porcentaje de 99.946% dentro del total de los ingresos del año 2010 debido al aumento de ingresos por servicios.

De igual forma dentro de los ingresos la cuenta de ingresos no operacionales hay un aumento mínimo de 0.129% por interés ganados, multas y otros ingresos no especificados.

Los gastos administrativos de igual forma su aumento de 4.82% por gastos alimentarios, gastos médicos, siniestros y robos, seguridad y protección, alquiler de equipos.

**Empresa: Sepronac. Cia. Ltda.**  
**Índices financieros**  
**Año 2010**

| ÍNDICE 2010             | FÓRMULA                                     | CÁLCULOS                                    | RESULTADOS |
|-------------------------|---|---|------------|
| DE SOLVENCIA:           | Activo circulante / Pasivo a corto plazo    | 2091.510,32 / 1940.352,81                   | 1,08       |
| DE LIQUIDEZ             | Activo circulante / Activo total            | 2091.510,32/2496.409,54                     | 0,84       |
| DE FONDO DE ROTACIÓN:   | Activo circulante / Pasivo circulante       | 2091.510,32/1940.352,81                     | 1,08       |
| DE LIQUIDEZ INMEDIATA.: | Disponible inmediato / Exigible inmediato   | ((4.500+579.679,65)/740.241,76)             | 0,79       |
| DE LIQUIDEZ             | Disponible / Activo circulante              | ((4.500+549.679,65)/2091.510,32)            | 0,26       |
| DE INMOVILIZACIÓN:      | Capitales permanentes / Activo inmovilizado | ((198.783+27.197,43+139.586,55)/399.280,07) | 0,92       |
| DE FINANCIACIÓN PROPIA: | Capital propio / Pasivo total               | (198.783/2079.939,36)                       | 0,10       |
| DE AUTOFINANCIACIÓN:    | Reserva / Capital desembolsado              | (27.197,43/198.783)                         | 0,14       |
| DE INVERSIÓN:           | Activo fijo / Activo circulante             | (399.280,07/2091.510,32)                    | 0,19       |

**Análisis:** El índice de solvencia nos indica que por cada dólar de deuda contraída tenemos un \$1.08 para pagar lo que da la pauta para que nuestros acreedores puedan mantener su seguridad de su pago. El índice de liquidez con un \$0.84 nos indica que se trata de una empresa que mueve gran capital pero al mismo tiempo está sujeta a fuertes inmovilizaciones.

El indicador de fondo de rotación tiene un valor de \$ 1.08 nos da entender que está dentro de los valores estándar, es decir la empresa puede cubrir sus deudas a corto plazo por medio de su activo circulante.

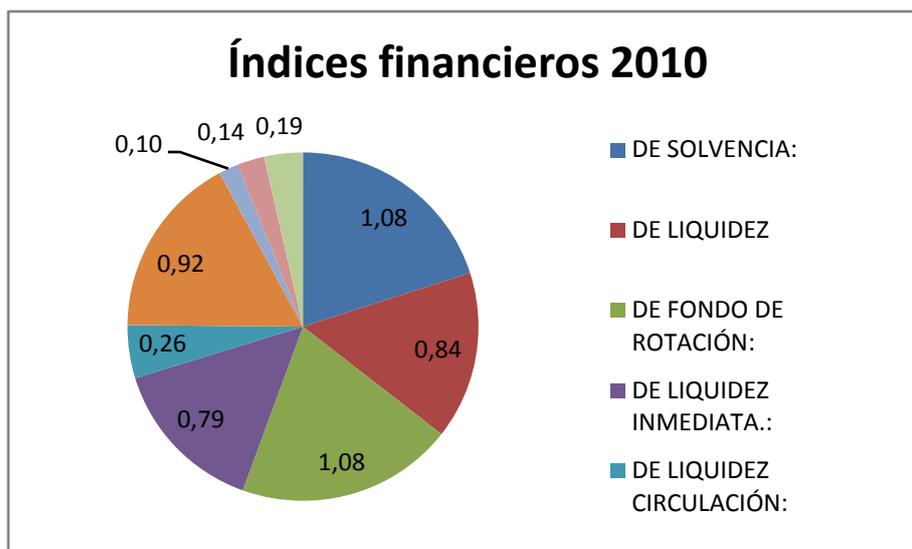
El indicador de liquidez inmediata tiene un valor de \$0.79 este valor no está sobre el estándar ya que lo favorable sería que sobrepase la unidad. El indicador del activo circulante es de \$ 0.26 de igual manera no está dentro del estándar y esto es que el activo circulante no es susceptible a ser transformado en disponible en un plazo menor a 30 días. El indicador de inmovilización total es de \$0.92 este nos indica hasta qué punto el capital permanente se ha invertido en la financiación del activo inmovilizado este indicador debe ser considerado para que llegue a tener un valor superior a la unidad.

El de índice de financiación propia con un valor de \$0.10 nos demuestra que no es muy alto y que mientras su valor es más alto respecto al capital ajeno más saneado es la situación de la empresa.

El índice de autofinanciación de \$0.14 es el reflejo del índice de autofinanciación propia y su valor no supera la unidad, lo cual nos dice que la empresa no atraviesa una buena situación, que podría dar indicios que podría sufrir desbalance financiero y poner en riesgo la continuidad de la empresa. El índice de inversión es de \$ 0.19 esto es que no hay aumento de los capitales fijos y no tiene mayor capacidad de maniobra.

En el gráfico siguiente se observa la representación de los índices financieros calculados para la empresa, los mismos que nos dan una visión de cómo se encuentra la empresa en su posición financiera y económica

**GRÁFICO No. 21**

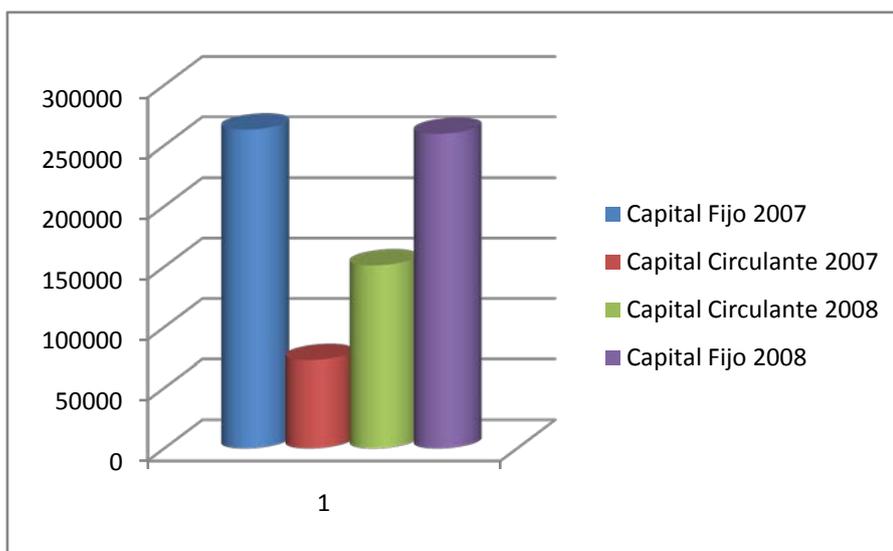


**Empresa: Sepronac. Cia. Ltda.**  
**Descomposición del capital**

| AÑO 2009           |  | CALCULOS    |
|--------------------|--|-------------|
| CAPITAL CIRCULANTE | ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE<br>660.840,11 - 588.097,21   | \$ 72742,90 |
| CAPITAL FIJO       | ACTIVO FIJO - PASIVO FIJO<br>359.206,48 - 96.046,64                | 263159,84   |
| AÑO 2010           |  |             |
| CAPITAL CIRCULANTE | ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE<br>2091.510,32 - 1940.352,81 | 151157,51   |
| CAPITAL FIJO       | ACTIVO FIJO - PASIVO FIJO<br>399.280,07 - 139.586,55               | 259693,52   |

**Gráfico 22**

**Descomposición de capital**



**Análisis:** Se puede mencionar sobre la descomposición de capital del año 2009 y 2010, se puede evidenciar que hay aumento en el 2009 el capital circulante es de \$ 72.742,9 y el 2010 el capital circulante tiene un aumento del 48,13 % que en cifras es de \$151.157,51 el capital fijo del 2009 es de \$ 263.159,84 y en 2010 hay una disminución del 1.02% ya que cifras de \$ 259.693,52.

### **3.4 Informe**

Señor

**Gerente de la Empresa Sepronac Cía. Ltda.**

Quito.

Se realizó el estudio, diseño e implementación de indicadores para la empresa, obteniendo resultados de interés para la empresa, que permitirán tomar decisiones para mejorar la administración y lograr un mayor desarrollo.

Se observa, que la empresa con los medios que tiene a su alcance, trata de sacar el máximo beneficio del entorno; mediante la implementación de estrategias; los directivos tratan de obtener una cuota mayor de participación en el mercado, que sus principales competidores.

La empresa establece sus estrategias, en función de su entorno interno y externo, donde los factores de oportunidad y capacidad directiva para llevar a cabo las opciones de estrategias, son también aspectos que deben ser analizados en el proceso.

La evaluación de la planeación estratégica en el proceso de administración de la empresa y en su estructura organizativa, las condiciones en el que el factor humano directivo y operario desempeñan su labor, implican consideraciones de importancia, sobre todo porque su dimensión cualitativa, social y ética los convierten en aspectos difícilmente cuantificables.

El dueño de cada proceso debe identificar, planificar y ejecutar las actividades de medición y monitoreo para asegurar la conformidad del servicio, el cumplimiento de lo establecido y promover la mejora continua, con el objeto de verificar que los servicios reúnen los requisitos exigidos por el cliente.

Para la realización de las mediciones y seguimientos, se deben mantener claros criterios, dejando constancia en los respectivos registros, quiénes son los responsables de dar la conformidad del producto/servicio; el representante de la dirección es el responsable de coordinar con los administradores de cada uno de los procesos, la recopilación de la información cualitativa y cuantitativa

necesaria para que el comité analice, revise y evalúe estrictamente el desempeño del personal.

En cuanto a los índices de gestión de la empresa Sepronac. Cía. Ltda, el indicador de cumplimiento de objetivos es del 83.33%, de acuerdo al logro de sus objetivos planteados dentro de las estrategias implementadas el mayor rendimiento en la gestión de la empresa, es lograr alcanzar la efectividad y eficacia de las actividades programadas y desarrolladas por la empresa estableciendo una cultura empresarial de comunicación y trabajo en equipo y a su vez comunicar los objetivos y hacer sentir al personal identificado con la empresa.

En cuanto a gestión del sistema, las acciones preventivas se pusieron como meta planificada de un 80% de lo cual el porcentaje de cumplimiento llegó al 63.75% ya que en procesos internos menores se tuvo inconvenientes que impidieron ponerlas en práctica.

Los recursos humanos forman parte de una organización crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones dentro de la empresa, por tanto un uso eficiente y eficaz de todos los recursos y en especial el recurso humano ayuda a la empresa a lograr sus metas y generar productividad.

Dentro del área financiera, ventas tiene una brecha de 48.75% por lo que hay que tomar las acciones correctivas como el implementar mayor rotación del personal y poder renovar los contratos ya suscritos dentro del presupuesto se debe implementar un valor superior para mayor publicidad

El indicador de mantenimiento de equipos electrónicos se ha cumplido y se superó su estándar que era de 80%, en cambio el indicador de mantenimiento de equipos de seguridad o equipos de dotación hay una brecha desfavorable, lo cual no es conveniente para la empresa desde el punto de vista que estos equipos son los más importantes dentro del servicio que presta la empresa.

De acuerdo con el indicador referente a las compras al recibir equipos y servicio de calidad, mediante la evaluación y selección adecuada de los proveedores no arroja un porcentaje de 60% de satisfacción de los proveedores dando a entender que el proveedor se identificado con los

objetivos de la empresa, a través de la comunicación constante de nuestros objetivos y estrategias con los proveedores.

Con referencia a los resultados y cifras que nos ha arrojado el desarrollo de los índices financieros podemos observar que ha tenido un incremento bastante positivo y alto con respecto a la liquidez de la empresa ya que podemos observar que el índice de de solvencia han incrementado del 2009 al 2010 en un 1.08 esto es una clara medición a la potencial seguridad de que gozan los acreedores de ser reembolsados o pagados sus haberes.

El índice de liquidez nos indica que la puesta en movimiento de los capitales entre las inmovilizaciones y el circulante tiene equilibrio entre estas dos formas de empleo de recursos pero aun así un activo circulante demasiado elevado puede provocar reducciones en la velocidad de circulación del mismo y por el otro extremo la cuenta de inmovilizaciones se encuentra elevada requerirán cargas de amortizaciones y mantenimiento excesivos.

El índice de fondo de rotación nos indica que de acuerdo con la liquidez real de la empresa Sepronac Cía. Ltda. cubre toda su deuda a corto plazo por medio de su activo circulante, al disponer de \$1.08 para cubrir cada dólar de deuda,

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

Una vez terminado el presente trabajo se pueden exponer las siguientes conclusiones:

- En la empresa no se han definido en forma clara y por escrito las funciones y responsabilidades de cada una de las personas que trabajan presentándose actividades incompatibles y desorganización en las tareas a desempeñar, lo cual puede generar ineficiencias en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Al analizar el proceso de compras se han detectado ineficiencias en las adquisiciones, lo cual ocasiona desequilibrio en el desarrollo de la empresa impidiendo alcanzar su máximo rendimiento y generando altos niveles de costo.
- Del análisis realizado a los índices de gestión, se pudo llegar a la conclusión, respecto al indicador de cumplimiento, no se han planificado estrategias orientadas a lograr que la empresa crezca y se desarrolle.
- El análisis de balances o determinación de indicadores financieros permitió tener una visión general de la estructura financiera de la empresa y la relación de los resultados frente a la inversión.
- Respecto a los recursos humanos, no existen planes de capacitación y planes de incentivos como ascensos o retribuciones económicas que permitan mantener al personal, motivado y lograr el mejor y mayor rendimiento en las actividades encomendadas.
- Los planes de mantenimiento de los equipos necesarios para prestar el servicio de guardianía no se cumplen, lo cual puede perjudicar a la empresa en grandes proporciones teniendo en cuenta sobre todo, que la inversión en armamento y equipos es la mayor inversión dentro de la empresa.

- Los objetivos planificados no se cumplen en su totalidad, especialmente el que tiene que ver con el nivel de ventas, lo cual pone en riesgo el desarrollo y crecimiento de la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

En vista de las conclusiones expuestas anteriormente, es necesario tener en cuenta algunas recomendaciones para asegurar que la administración de la empresa así como la gestión y desarrollo de las operaciones permitan lograr su desarrollo.

- Se recomienda a los directivos de la empresa elaborar un manual orgánico funcional donde se describan claramente las funciones y actividades correspondientes a cada puesto de trabajo con la finalidad de asegurar un desempeño eficiente de las personas que trabajan y el buen uso de los recursos financieros y materiales.
- Se recomienda determinar una suma máxima para pagos urgentes y de menor cuantía y distribuir entre varias personas las responsabilidades relacionadas con el uso, manejo o administración del efectivo y demás bienes para asegurar el buen uso y manejo de los recursos de la empresa.
- Diseñar procedimientos adecuados para las operaciones fundamentales de la empresa como por ejemplo el proceso de compras con la finalidad de evitar que las adquisiciones resulten demasiado costosas para la empresa.
- Implementar estrategias orientadas a captar un mayor mercado para la venta de los servicios que brinda la empresa.
- El personal que tiene la responsabilidad de procesar las operaciones e informar sobre la situación económica financiera de la empresa debe realizar adicionalmente el análisis de estados financieros con la finalidad

que los directivos de la empresa puedan contar con índices financieros o ratios que les permita tomar acciones orientadas a asegurar el desarrollo de la empresa.

- Los directivos de la entidad deben elaborar y poner en vigencia planes de capacitación continua para todo el personal para asegurar que se encuentren actualizados y entrenados en los aspectos esenciales de su puesto o función o para asumir nuevas funciones en otras áreas de la empresa.
- Dentro de las actividades que se planifican en la empresa es necesario marcar prioridades de tal forma que aquellas que son imprescindibles, se cumplan, como por ejemplo, los planes de mantenimiento de los bienes, especialmente del armamento.

## BIBLIOGRAFÍA

Franklin, E. (2007). *Auditoria Administrativa, Gestión estratégica del cambio*.

México: Pearson.

Kaplan R., Norton D. (2000). *Cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000.

Kaplan Robert, Norton David. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000.

Mandato No. 8 Registro Oficial Año II- Quito, jueves 5 de junio del 2008 Nro. 353.

Pfiffner y Sherwood. (1978). *Organización administrativa*. México: Herrero Hnos.

Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Thompson y Strickland. (2004). *Administración Estratégica*. México: MC GRAWHILL.

[www.superintendenciadecompañía.com/regmerc/no733](http://www.superintendenciadecompañía.com/regmerc/no733)