**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**
**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

# Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la empresa "FABRIPOSTE C.A." de la ciudad de Santo Domingo. Período 2008

## TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL

## TITULO DE DOCTOR EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

**AUTOR**: Aníbal Patricio Pozo Jaramillo

**DIRECTORA**: Dra. María Augusta Solano

**CENTRO UNIVERSITARIO SANTO DOMINGO**

2009

Dra. María Augusta  Solano de la Sala Torres

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

**C E R T I F I C A**

Que el presente trabajo de tesis, realizado por el estudiante Aníbal Patricio Pozo Jaramillo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, julio  del 2009

f)……..

## DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Aníbal Patricio Pozo Jaramillo, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f. .....

Autor

## AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Aníbal Patricio Pozo Jaramillo

## DEDICATORIA

A mis hijos: Johanna, Andrés y Diego,

que son la razón de mi existencia, esfuerzo y dedicación

**AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, a través de la educación a distancia.

Nuestro reconocimiento a los directivos de la empresa FABRIPOSTE C.A. de la ciudad de Santo Domingo y a todo el personal, por su colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, nuestro sincero agradecimiento a la Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres, por haber guiado y orientado acertadamente este trabajo de tesis.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron para llegar a la culminación de nuestro trabajo.

El autor

## ÍNDICE DE CONTENIDOS


| | |
|---|---|
| Certificación | ii |
| Declaración y cesión de derechos | iii |
| Autoría | iv |
| Dedicatoria | v |
| Agradecimiento | vi |
| Índice de contenidos | vii |
| Resumen ejecutivo | x |
| CAPÍTULO I- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA | 1 |
| Antecedentes de la empresa | 1 |
| Base legal | 2 |
| Organigrama Estructural | 5 |
| Plan Estratégico | 8 |
| Misión | 8 |
| Visión | 8 |
| Valores | 9 |
| Objetivos | 9 |
| CAPÌTULO II- MARCO TEÓRICO | 11 |
| Planificación | 11 |
| Planificación estratégica | 12 |
| Modelo de planificación estratégica | 16 |
| Planificación corporativa | 19 |
| Objeto de la planificación corporativa | 21 |
| Elementos de la planificación corporativa | 21 |
| Planificación operativa | 21 |
| Indicadores | 22 |
| Características | 24 |

Importancia 24
Clasificación 25
Aspectos a considerar en la formulación de indicadores 26
Manejo y presentación de indicadores 26
Reglas prácticas para la implementación de un sistema de indicadores 29
Cuadro de mando integral 29
Perspectiva financiera 32
Perspectiva de procesos internos 32
Perspectiva de aprendizaje-crecimiento 33
Perspectiva del cliente 33
CAPÍTULO III – DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES 35
Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos 35
Variables 35
Los objetivos 36
Preparación de indicadores 37
Diseño del cuadro de indicadores 38
Análisis e interpretación 38
Informe 39
Informe de diseño e interpretación de indicadores de gestión de la empresa FABRIPOSTE C.A. 40
Examen profundo de áreas críticas 40
Análisis e interpretación de resultados sobre el mejoramiento de la imagen de la empresa y satisfacción de los clientes 41
Análisis e interpretación de resultados del incremento de clientes 43
Análisis e interpretación de resultados sobre el mejoramiento de la calidad de la facturación 45
Análisis e interpretación de resultados del índice de liquidez 46

Análisis e interpretación de resultados de la rotación de inventarios 48
Análisis e interpretación de resultados del grado de apalancamiento 49
Análisis e interpretación de resultados del margen de utilidad bruta 51
Análisis e interpretación de resultados de la utilidad neta sobre ventas 52
Análisis e interpretación de resultados de la rentabilidad del capital contable 54
Análisis e interpretación de resultados del incremento de la producción 55
Análisis e interpretación de resultados de la calidad del producto 57
Análisis e interpretación de resultados del secado del producto 58
Análisis e interpretación de resultados de los costos unitarios promedio 60
Conclusiones 61
Recomendaciones 62
Bibliografía 63
Anexos – Índice 64
Anexo Nº 1 Tamaño de la muestra 65
Anexo Nº 2 Elaboración de encuesta 66
Anexo Nº 3 Tabulación y análisis de resultados 68
Anexo Nº 4 Facturas con errores 69
Anexo Nº 5 Índices financieros 2007 70
Anexo Nº 6 Análisis financiero vertical 71
Anexo Nº 7 Análisis financiero horizontal 73
Anexo Nº 8 Entrevista Jefe de Producción 76

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene por objeto el diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la empresa “FABRIPOSTE C.A.” de la ciudad de Santo Domingo, el que se encuentra estructurado en tres capítulos: Antecedentes de la empresa, marco teórico y diseño, análisis e interpretación de indicadores.

En el primer capítulo se ha realizado una investigación sobre la empresa FABRIPOSTE C.A., que es una compañía anónima que funciona aproximadamente hace 21 años en la ciudad de Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, avenida la Lorena S/N y By Pass Quito – Quevedo Km. 1 ½ con teléfono 02-2760 007 y que fue creada por un grupo familiar, ante la necesidad de abastecer el mercado que demandaba postes de hormigón para el tendido de redes eléctrica y telefónica, en vista del crecimiento poblacional de este cantón. Su mercado está constituido por el sector de la construcción, cooperativas, comunas en el sector privado y en el sector público por Consejos Provinciales y Cantonales.

En el segundo capítulo se buscó apoyo en las teorías científicas partiendo de los conceptos de la Planificación, detallando varios conceptos como los siguientes:

“Consiste en deducir con anticipación lo qué hay que hacer, quién tiene que hacerlo y cómo deberá hacerse (Murdick, 1994).

“Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado” (Cortés, 1998).

“La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que puedan influir en el logro de los objetivos” (Jiménez, 1982).

Por la importancia que tiene en el tema en el contexto del presente trabajo nos referimos a que la planificación estratégica como un proceso de reflexión y acción que implica la realización de un esfuerzo que emplea personas y métodos con el propósito de establecer cuál es la mejor trayectoria futura para la empresa (Comai,2004: p:33).

Sin estrategia la organización es como una embarcación sin timón , que no tiene un horizonte, ni metas ni propósito, por lo que es necesario pensar estratégicamente, lo que implica plantearse unas cuestiones básicas: ¿Dónde estamos?; ¿Cuál es nuestra situación?; ¿A dónde queremos ir; ¿Cómo llegaremos allí?.

El proceso de planificación estratégica presenta tres etapas: formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. Estas etapas ocurren en tres niveles jerárquicos de una empresa grande: directivos, unidad de negocios y funcional.

Para el establecimiento de un modelo básico de planificación estratégico se debe tomar en cuenta los propósitos y los objetivos que se resumen en la declaración de la misión y la visión, debe existir una revisión del ambiente externo e interno, el establecimiento de estrategias y la elaboración de programas integrados.

Es necesario diseñar un sistema de control de gestión que le permita evaluar el desempeño de la empresa y facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación que tengan información permanente sobre el desempeño de los distintos niveles de la organización y que permita a cada uno de estos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso. Al hablar de evaluación, necesariamente nos adentramos al estudio de los instrumentos de medición que tienen el nombre de indicadores y que Beltrán (2000) lo define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo tiene que cumplir con las características de: relevancia, oportunidad, consistencia, que sean medibles, comparables y oportunos. Los indicadores en cuanto a su naturaleza se clasifican en indicadores de eficacia, eficiencia y de productividad.

Una herramienta de gestión fundamental es el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton (1990) es considerado un sistema de control de gestión y lo definen como una herramienta de comunicación y como una metodología.

“El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación” (Kaplan, Norton: 2004: p: 37)

El CMI nace como una manera práctica de solventar las debilidades y conseguir un informe más revelador y útil de la dirección de empresas, con el propósito no solo de mostrar si la empresa va bien en su gestión a corto plazo, sino también de verificar si se están dando los pasos necesarios para cumplir con las metas establecidas a largo plazo.

En esencia el CMI traduce la estrategia de una empresa en objetivos, medidas e iniciativas a través de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento de los empleados.

En el capítulo final se realiza el diseño, análisis e interpretación de indicadores de la empresa FABRIPOSTE C.A: trabajo que se inició mediante el establecimiento de las áreas relevantes, variables e indicadores de acuerdo a los objetivos planteados en el POA 2008.

Se realizó el cuadro de indicadores utilizando una ficha técnica para cada uno de ellos, la misma que contiene información que permitió realizar el análisis correspondiente y que es la siguiente: descripción de indicadores, factores críticos, fórmula de cálculo del indicador, la frecuencia de medición, el estándar con el que se compararán los resultados y la interpretación. Para facilitar la comprensión se ha realizado una gráfica que recoge los resultados.

Finalmente se realiza un estudio profundo de áreas críticas o desarrollo de hallazgos, determinando la condición, criterio, causa y efecto. Este proceso dio como resultado varias recomendaciones en las distintas áreas, llegándose a concluir que un 70 % de los objetivos no se han cumplido y que los objetivos planteados en los planes operativos no se efectuaron sobre una base realizable.

Todo lo actuado se encuentra sustentado en los papeles de trabajo que forman parte integral de este trabajo.

# CAPÍTULO I

# ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

## 1.1. Descripción de la empresa

Santo Domingo de los Colorados, en los años ochenta cantón perteneciente a la provincia de Pichincha, ciudad próspera donde se han concentrado habitantes que vinieron de varias ciudades de nuestro país, tiene una situación geográfica estratégica, es un puerto terrestre que conecta la sierra con la costa y por tanto con varias provincias como: Esmeraldas, Guayas, Los Ríos, Manabí, Pichicha.

Esta ciudad se ha caracterizado por tener el mayor índice de crecimiento poblacional y ser la pionera en el cooperativismo del Ecuador, demandaba muchos servicios y productos por el nacimiento de cooperativas de vivienda y el crecimiento del sector rural, los que primordialmente exigían servicios básicos, dentro de estos energía eléctrica, esto significaba el tendido de redes, utilizando antiguamente para el efecto postes hechos de madera chonta que es muy resistente, lo que atentaba con la tala indiscriminada de este recurso natural. Posteriormente, se utiliza el poste de hormigón que se lo adquiría en la ciudad de Quito. De esta manera nace la idea por parte de los señores Alejandro Silva, Andrés, María del Carmen y Juan Molestina, de crear una fábrica de postes en esta ciudad, la que podría abastecer a toda la región.

FABRIPOSTE C.A. FAPOSCAN, es una compañía anónima, con domicilio en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo, Avenida la Lorena S/N y By Pass Quito- Quevedo , Km 11/2, con teléfono 02-2760 007, la que está dedicada a la fabricación de postes de hormigón armado para el cableado de redes eléctrica y telefónica. La fábrica abastece al cantón y a sus zonas de influencia, así como también al Oriente Ecuatoriano, manteniendo precios competitivos dentro del mercado local y nacional. Su mercado está constituido por el sector de la construcción, cooperativas, comunas, en el sector privado y entidades como empresas eléctricas, Consejos Provinciales y Cantonales en el sector público.

La empresa está en funcionamiento hace aproximadamente 21 años, tiempo en el cual ha experimentado un cambio sostenido de crecimiento y credibilidad dentro del mercado local y nacional, motivando a los directivos a buscar las estrategias para posesionarse como una empresa seria ante sus clientes.

Figura Nº 1 Vista de la nave industrial de FABRIPOSTE.C.A.

Fuente: Archivo Fabriposte C.A.

## 1.2. Base legal

FABRIPOSTE C.A. se constituye con la escritura pública el 11 de mayo de 1.988, ante el Dr. Remigio Aguilar, Notario Décimo Octavo del cantón Quito, aprobada por la Intendencia de Compañías según resolución Nº 88-1-1-1-1046, el 20 de junio 1988 e inscrita en el registro mercantil del cantón Santo Domingo de los Colorados el 22 de julio de 1988.

El objeto social de la compañía es la fabricación de postes de concreto reforzados o prensados para redes eléctricas y telefónicas y otros productos de concreto, tales como tubos, bloques, adoquines y otros similares.

Según lo establecido en la escritura la compañía durará cincuenta años a partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, pero este plazo podrá prorrogarse e incluso la compañía podrá disolverse anticipadamente por imposibilidad manifiesta de realizar el fin social, por fusión, o por absorción, por resolución de la Superintendencia de Compañías, por quiebra y por reducción del número de accionistas a menos de cinco.

El capital social a la aprobación de la compañía es de dos millones cien mil sucres dividido en mil cien acciones, ordinarias y nominativas de un mil sucres cada una de ellas y numeradas del cero, cero uno a dos mil cien inclusive.

El 17 de octubre de 1.990 la compañía aumentó su capital a treinta millones de sucres, que luego es convertida a razón de 25.000 por cada dólar, quedando un capital hasta la actualidad de 1.200 dólares americanos.

La compañía estará gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Presidente y el Gerente. Esta es la máxima autoridad de la compañía con amplios poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales, para tomar decisiones que juzgare en defensa de la misma

Las Juntas Generales de Accionistas serán ordinarias y extraordinarias, las ordinarias se reunirán una vez al año dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico para considerar los asuntos puntualizados en los numerales dos, tres y cuatro del artículo 273 de la ley de compañías y cualquier otro asunto establecido en el orden del día, de acuerdo a la convocatoria. El ejercicio económico de la compañía comprende del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año.

Las juntas extraordinarias se reunirán cuando fueren convocados para tratar asuntos puntualizados en la convocatoria. Tanto las juntas ordinarias como extraordinarias se reunirán en el domicilio principal de la compañía.

Las Juntas Generales, serán convocadas por el Gerente de la compañía o quien lo estuviere remplazando, en caso de urgencia por el comisario. Las convocatorias se harán por la prensa en la forma señalada en el artículo doscientos treinta y ocho de la Ley de Compañías.

Las Juntas Generales serán dirigidas por el Presidente de la compañía o por quien lo reemplazare o por un accionista si así lo acordare.

Son atribuciones de la Junta General de Accionistas:

- Designar al presidente, gerente y comisarios,
- Removerlos por mayoría de votos,
- Resolver acerca de la distribución de beneficios sociales,
- Conocer anualmente las cuentas, el balance de situación, el estado de pérdidas y ganancias y los informes que presentare el gerente y los comisarios acerca de los negocios sociales,
- Resolver acerca de las amortizaciones de las acciones,
- Resolver sobre el aumento de capital, fusión, transformación y disolución anticipada,
- Las demás atribuciones que le confiere la Ley vigente.

FABRIPOSTE C.A. al ser una compañía anónima a más de regirse por los estatutos, debe tomar en cuenta y acatar las disposiciones emanadas por los diferentes entes que regulan el funcionamiento de este tipo de empresas, como principales se citan a las siguientes:

**Ley de Compañías**: Es el instrumento jurídico que regula la formación el funcionamiento y la liquidación de las compañías en el Ecuador.

**Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento:** La que emite las normas tributarias a las que se deben sujetar todas las personas naturales o jurídicas que tengan ingresos de fuente ecuatoriana.

**Código Tributario:** Los preceptos de este código regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a todas las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos.

**Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC):** Normas que deben ser acatadas obligatoriamente por las personas naturales o jurídicas con obligación de llevar contabilidad. Estas tendrán duración hasta cuando entre en vigencia el calendario establecido por la Superintendencia de Compañías se y adopten las Normas Internacionales de Información Financiera.

**Normas Internacionales de Información Financiera (NIFF):** El Superintendente de Compañías mediante Resolución No. 06.Q.ICI.004 de 21 de agosto del 2006, publicada en

el Registro Oficial No. 348 de 4 de septiembre del mismo año, adoptó 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 la Superintendencia de Compañías, para el registro, preparación y presentación de estados financieros a partir del 1 de enero del 2009. El 20 de noviembre del 2008, con Resolución No. 08.G.DSC se aplaza la aplicación según calendario establecido por este organismo. En el caso de FABRIPOSTE C.A, deberá adoptarse a partir del 1 de enero del 2012, siendo el período de transición en el 2011.

**Código del Trabajo:** Que establece los deberes y derechos del patrono en las relaciones laborales

### 1.3. Organigrama estructural

**1.3.1 Funciones.-** A continuación se procede a describir las funciones de cada una de las divisiones de la empresa:

PRESIDENCIA:

- Presidir las sesiones de la Junta General de Accionistas
- Suscribir conjuntamente con el Gerente los certificados provisionales de aportes de los accionistas y los títulos de acción emitidos
- Firmar conjuntamente con el secretario las actas de las Juntas Generales
- Reemplazar al Gerente en caso de renuncia.
- En general lo que le confiera la Ley y los estatutos.

GERENCIA:

- Actuar como secretario de la Junta General,
- Convocar a las Juntas Generales,
- Suscribir con el presidente los certificados provisionales por el aporte de los accionistas y los títulos de acción emitidos,
- Manejar los dineros, bienes y valores de la compañía y celebrar toda clase de actos y contratos relacionados con el objeto social de la compañía con las limitaciones que se expresan más adelante,
- Abrir o cerrar cuentas bancarias y girar sobre ellas,

- Comparecer a juicio a nombre de ella como actor o como demandado,
- El Gerente podrá realizar actos, contratos y egresos hasta la suma de $ 4.000
- Organizar y dirigir las oficinas y dependientes de la compañía,
- Cuidar y hacer que se lleven libros de contabilidad,
- Presentar por lo menos una vez al año a la Junta General de Accionistas un informe de la situación económica de la compañía, acompañando el balance general y estado de pérdidas y ganancias

ASESORIA JURÍDICA:

- Actuar como defensor de la compañía
- Elaborar contratos civiles, laborales que tengan que ver con las actividades de la compañía,
- Asesorar en los asuntos legales de la empresa

PRODUCCIÒN:

- Planificar la producción anual de la empresa
- Organizar el proceso de recepción de materiales, productivo y de almacenamiento
- Controlar el cumplimiento de todos los procesos
- Informar diariamente sobre la producción ejecutada
- Establecer un cronograma de mantenimiento de las maquinas

COSTOS:

- Controlar los costos de cada una de las ordenes de producción
- Registrar día a día en las hojas de costos
- Archivar en forma cronológica las requisiciones de materiales y planillas de trabajo
- Elaboración de informes solicitados por el Jefe de Pproducción

BODEGA:

- Planificar las adquisiciones de materiales
- Recepción, y registro de las adquisiciones

- Custodiar todos los bienes que estén a su cargo
- Entregar los materiales necesarios para la producción
- Archivar los documentos de requisición, notas de pedido
- Mantener un registro de los ingresos y salidas de los inventarios

**ORGANIGRAMA DE FABRIPOSTE C.A.**

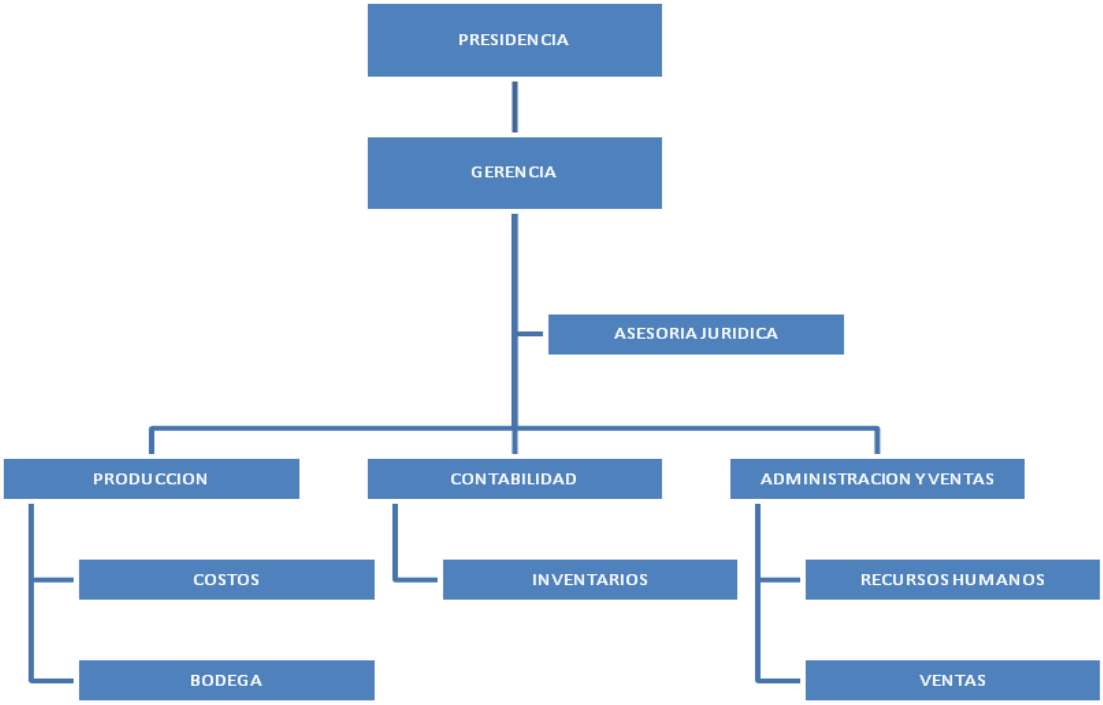



Figura Nº 2 Fuente: FABRIPOSTE C.A.

CONTABILIDAD:

- Planificar y organizar el sistema contable de la compañía
- Presentar a l SRI, las respectivas liquidaciones y pago de impuestos
- Emitir y preparar los comprobantes de pagos a los proveedores
- Realizar los comprobantes de ingreso
- Emitir balances de los movimientos mensuales

- Presentar anualmente los Estados Financieros correspondientes a cada período

ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

- Planificar, organizar, controlar los procesos adminsitrativos de la empresa
- Planificar las adquisiciones
- Aprobar los persmisos del personal
- Apoyar a la gerencia

RECURSOS HUMANOS

- Mantener archivo de todo el personal
- Control de asistencia diaria
- Elaboración de roles de pago
- Elaboración de planillas de pago al Iess y avisos de entradas y salidas

VENTAS

- Recepción de pedidos y atención a los clientes
- Emisión de facturas y guías de remisión
- Reporte de ventas
- Reporte de cartera

## 1.4. Plan estratégico

### 1.4.1. Misión

“Producir, transportar e instalar postes de hormigón que cumplan con las expectativas de calidad y servicio de nuestros clientes a nivel nacional, contando con recurso humano calificado”

### 1.4.2. Visión

**“**Ser una empresa líder e innovadora en la producción de postes de hormigón para redes eléctricas y telefónicas a nivel nacional satisfaciendo a los clientes con óptima calidad y excelente servicio, aplicando rigurosamente las normas INEN.”

### 1.4.3. Valores

JUSTICIA: En todos los ámbitos, especialmente con nuestro personal en la asignación de actividades de acuerdo a su capacidad cumpliendo las leyes emitidas para el efecto y con nuestros clientes, respetando los convenios, establecidos.

RESPETO: Con nuestros clientes y colaboradores, demostrados en todas nuestras actitudes, producto de la relación en nuestro diario convivir.

ESPIRITU DE EQUIPO: La unificación de esfuerzos para satisfacer los objetivos fundamentales de la empresa que se basa en la satisfacción de nuestros clientes.

ETICA: Demostrada en nuestro profesionalismo y el acatamiento riguroso de las normas INEN.

CONFIANZA: En que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.

COMPROMISO: Con nuestros clientes, al brindarles un servicio de calidad; con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal, y con el medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de éste.

PUNTUALIDAD: En la entrega de los trabajos solicitados por nuestros clientes.

EMPATÍA: Los directivos, supervisores, empleados, deben sintonizarse en la empatía de los sentimientos que surgen en el ambiente de trabajo y con los clientes

### 1.4.4. Objetivos

**General:** Producir, transportar e instalar postes de hormigón que cumplan con las expectativas de calidad y servicio de nuestros clientes a nivel nacional, contando con recurso humano calificado.

**Específicos**

- Lograr la consolidación de la empresa en el mercado local y nacional.
- Cumplir con las expectativas de calidad y servicio de nuestros clientes
- Procurar la mejora del ambiente laboral donde el personal pueda desenvolverse con capacidad.
- Buscar los mecanismos de distribución más adecuados de nuestros productos, para la atención oportuna y satisfacción de nuestros clientes.

# CAPÍTULO II

# MARCO TEÓRICO

## 2.1 PLANIFICACIÓN

La planificación cumple dos propósitos fundamentales dentro de la organización, el uno es reduciendo la incertidumbre que rodea a las empresas y al mundo de los negocios en general por medio de acciones de tipo administrativas y el otro es asegurar el éxito organizacional.

El proceso de la planificación sigue un conjunto de pasos que se establecen inicialmente y quienes la realizan, hacen uso de las diferentes expresiones y herramientas con que cuenta la planificación, coordinando esfuerzos dentro de la organización, se ha dicho que la planificación es como un locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

A continuación se detalla varios conceptos que nos ayudarán a clarificar sobre lo que es la planificación:

“Consiste en deducir con anticipación lo qué hay que hacer, quién tiene que hacerlo y cómo deberá hacerse (Murdick, 1994).

“Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado” (Cortés, 1998).

“La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que puedan influir en el logro de los objetivos” (Jiménez, 1982)

En las definiciones anteriores es posible hallar elementos comunes como, llegar a las metas, objetivos, decisiones, procesos y procedimientos. Por lo tanto se podría concluir que planificar no es más que la estructuración de un plan general, debidamente organizado que visualiza el futuro, que prevea acciones y procedimientos que permitían a la organización el cumplimiento de sus metas y objetivos.

### 2.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

El término estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El término griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón de uso eficaz de recursos (Bracker:1980). El concepto estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años.

Uno de los primeros usos del concepto estrategia en un contexto mercantil se presentó en la Grecia antigua, cuando Sócrates se enfrentó al militarista griego Nicomáquides. Los atenienses acababan de sostener elecciones para elegir generales. Nicomáquides estaba molesto porque Antístenes, un empresario le habría ganado. Sócrates comparó las actividades del empresario con las del general y señaló que en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos (Harper y Row: 1989). Jeffrey Braker dice que, al parecer, este punto de vista desapareció con la caída de las ciudades de Grecia y que no volvió aparecer sino hasta después de la Revolución Industrial.

Los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Newman y Morgenestern en su obra la teoría del juego. Ellos definieron a la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa.

Peter Druker en su libro clásico *The Practice of Management,* afirmaba en 1954 que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario.

En 1965 los autores Chandler y Andrews ofrecieron una definición a sus estudiantes en Harvard “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas así como

políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolas de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será"

Para poder entender mejor lo que es la planificación estratégica, también conocida como dirección estratégica, el autor propone profundizar en varios términos:

Por un lado las estrategias son acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización y su evolución futura.

El general francés Barre en términos militares dice que estrategia es " lo que se hace antes y lejos del lugar del combate" y lo diferencia de lo que se hace en el lugar y el momento del combate que se denomina táctica, operaciones.

La planificación es un plan general científicamente elaborado, para obtener un objetivo determinado.

Quinn, James Brian en su ensayo publicado en el texto El Proceso Estratégico, define a la **estrategia** como "el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de la organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes."

Las **metas o fines** establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establece cómo lograrlos.

Las **políticas** son reglas o guías que expresan los límites dentro de lo que debe ocurrir en la acción. Por ejemplo el inventario de los artículos terminados no podrá exceder de los límites establecidos por la dirección.

Los **programas** especifican paso a paso las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos.

Las **decisiones estratégicas** son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que en su momento puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que automáticamente modelan las verdaderas

metas de la empresa  y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar.

Según la enciclopedia libre Wikipedia  La Estrategia analítica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llama estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia Empresaria) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollo de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para tan solo enumerar algunas aplicaciones.

Los profesores Joel Ross y Michael Kami del MIT: “Sin estrategia la organización es como una embarcación sin timón, dando vueltas en círculos”. Pensar estratégicamente implica plantearse tres cuestiones básicas siguientes: ¿Dónde estamos?, ¿Cuál es nuestra situación?; ¿A dónde queremos ir?; ¿Cómo llegaremos allí? (Ver figura Nº 3)

La dirección estratégica  es un proceso de reflexión y acción que implica la realización de un esfuerzo que emplea personas y métodos con el propósito de establecer cuál es la mejor trayectoria futura para la empresa. (Comai, 2004, p: 33)

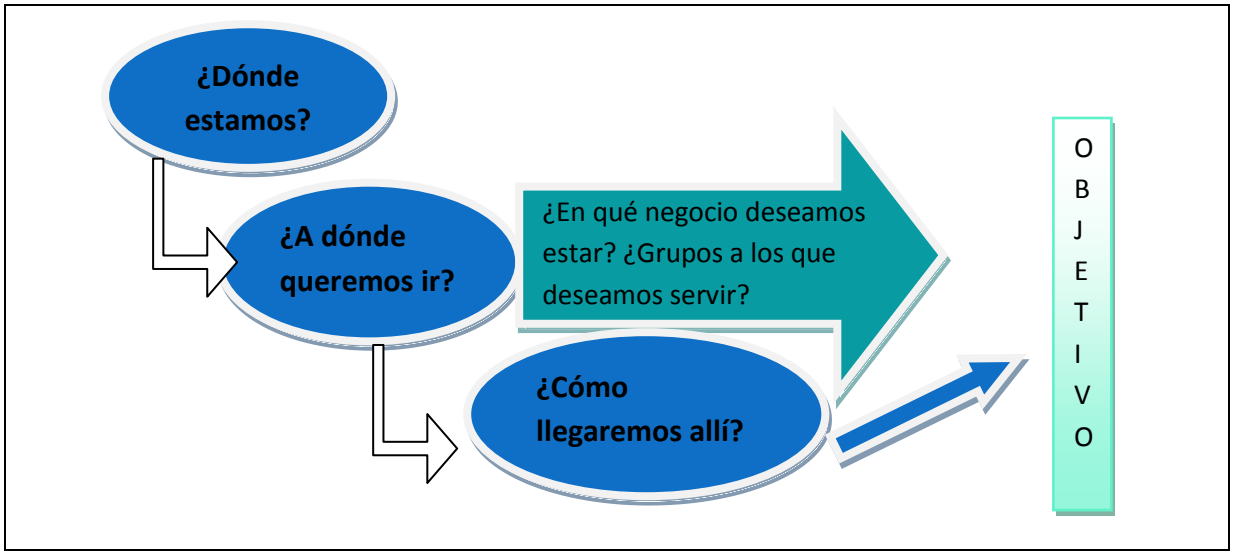



Figura 3.  “Pensar Estratégicamente”

Fuente: Elaborado por el autor

El proceso reúne tres elementos:

- Una valoración de la identidad, los recursos y las capacidades de la empresa.
- Una apreciación del estado futuro del entorno o contexto en el que la empresa habrá de actuar.
- Una interpretación de cómo se deben combinar los dos puntos anteriores en una fórmula variable que ofrezca las mejores garantías de futuro para la empresa; es decir, la elección de una estrategia.

La aplicación de la dirección estratégica produce una redefinición de objetivos de la empresa, en parte como consecuencia del diagnóstico de la situación interna y externa que debe llevar a cabo. La decisión de la estrategia de la empresa debe realizarse en varios de los niveles: corporativo, unidad de negocios y de área funcional.

Según Fred R. David la planificación estratégica la define como sinónimo de dirección estratégica "La dirección estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que les permitan a una empresa lograr los objetivo " (2003).

Este concepto se centra en la integración de todas las funciones que forman parte de la organización como la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, etc., para lograr los fines propuestos.

El proceso de la planificación estratégica presenta tres etapas:

a) **Formulación de la estrategia.-** se encuentra constituida por la creación de la misión y la visión, la identificación de oportunidades y amenazas externas de la empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo. La formulación de la estrategia incluye la toma de decisiones sobre los negocios que emprenderá la empresa y aquellos que tenga que abandonarlos, la manera de cómo distribuir los recursos, si es conveniente fusionarse con otras empresas o emprender negocios internacionales, si es mejor comprar o producir.

b) **La implementación de la estrategia.-** Es la etapa de acción de la dirección, es una de las etapas más difíciles de dirección estratégica, requiere que la empresa establezca sus objetivos. Los mandos intermedios quienes desarrollarán planes tácticos y los del nivel operativo, movilizan los recursos humanos y materiales para la ejecución de las estrategias formuladas, requiere de una organización eficaz, la preparación de presupuestos, programas de marketing, sistemas de información. Las

habilidades gerenciales e interpersonales son muy importantes para lograr el éxito de la implantación de las estrategias. Cada departamento debe responder a preguntas como ¿Qué debemos hacer para implantar lo formulado en las estrategias?, y ¿Qué tan bien podemos realizar el trabajo?

c) **La evaluación de la estrategia.**- Como en cualquier actividad que se merece de ser organizada es necesario realizar la evaluación como actividad final del proceso de dirección estratégica. Es necesario conocer qué estrategia no está funcionando adecuadamente, todas las estrategias están sujetas a modificación en el futuro por cuanto por influencia de los factores externos e internos.

**EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

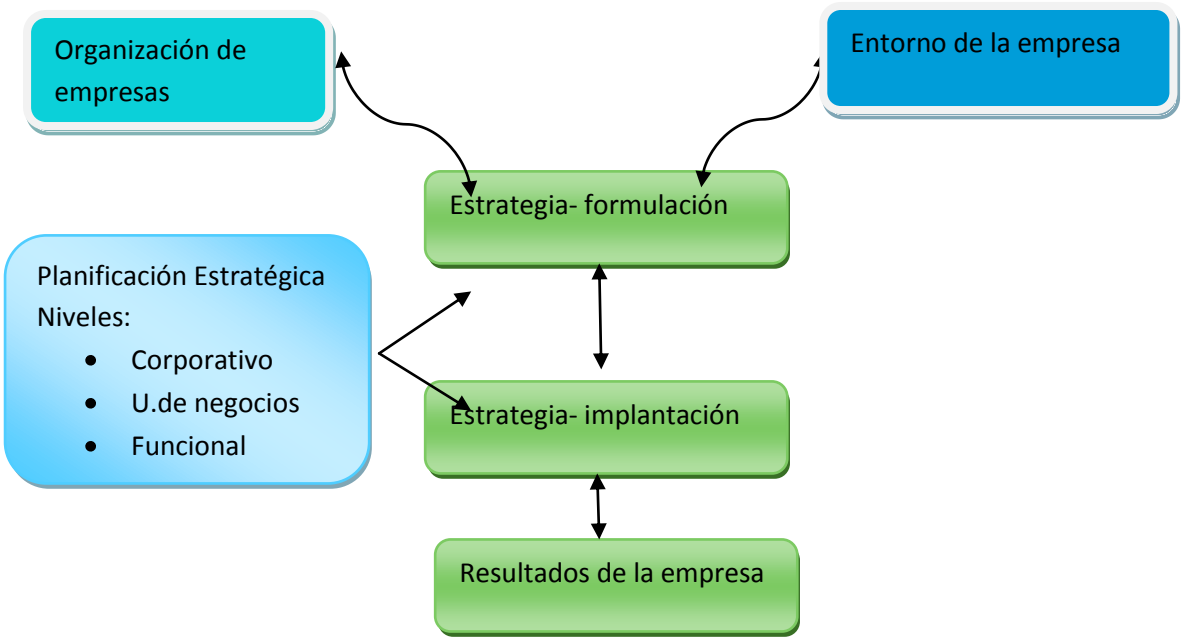



Figura Nº 4 .La inteligencia competitiva en la planificación estratégica y financiera

Fuente: Comai (2.004)

Las actividades de formulación, implantación desarrollo y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos de una empresa grande: directivos, unidad de negocios estratégica y funcional. La dirección estratégica ayuda a la empresa a funcionar como un

equipo competitivo por medio de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados en los diferentes niveles jerárquicos.

#### 2.1.1.1 Un modelo para la planificación estratégica

En base a lo establecido en los conceptos anteriores se propone un plan básico para realizar la planificación estratégica.

**Establecimiento de la misión**.- Los propósitos y los objetivos se resumen en una declaración de misión y detalla qué tipos de programas e iniciativas impulsará la organización, detalla y describe el concepto y el carácter de las actividades futuras. Establece aquello que la organización piensa hacer y para quién lo hará.

Su implementación es como una guía interna para las personas que toman decisiones en la organización, de tal manera que los planes que elaboran puedan ser probados, para saber si son compatibles con la misión.

La declaración de la misión debe constituirse en un documento visible y socializado de tal manera que permita al personal de la organización enfocar sus esfuerzos.

**Objetivos a largo plazo.-** Los objetivos a largo plazo describen aquello que la organización quiere ser o llegar a ser en algún punto futuro, generalmente en el plazo de tres a cinco años (Mintzberg; Quinn; Voyer: 1997)

Los objetivos se los definen como resultados que una empresa piensa lograr, estos deben ser desafiantes, consistentes, razonables y claros, los mismos que se podrían concretar en plazos mayores a un año.

**Revisión del ambiente externo.-** Muchos expertos en planificación consideran que es muy importante hacer un análisis del exterior, antes que un análisis del interior, para que las personas puedan estudiar el ambiente exterior en forma objetiva.

“Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos. Legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos, que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro.”(Fred: 2003).

**Revisión del ambiente interno.-** Dentro del desarrollo normal de las organizaciones se realizan diversas actividades como: dirección, producción, finanzas, contabilidad, ventas,

etc., las mismas que deben ser controladas y cuyo desempeño debe ser evaluado para determinar las fortalezas y las debilidades internas.

Los factores internos se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de los índices, la medición del rendimiento y la comparación con períodos pasados.

**Establecimiento de estrategias.-** Las estrategias ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar la información, es un mecanismo de vigilia de la industria y las tendencias competitivas, pronostican, evalúan el desarrollo de la dirección y el de las divisiones, detectan amenazas para las empresas y elaboran planes de acción creativos.

**Modelo de Planificación Estratégica**

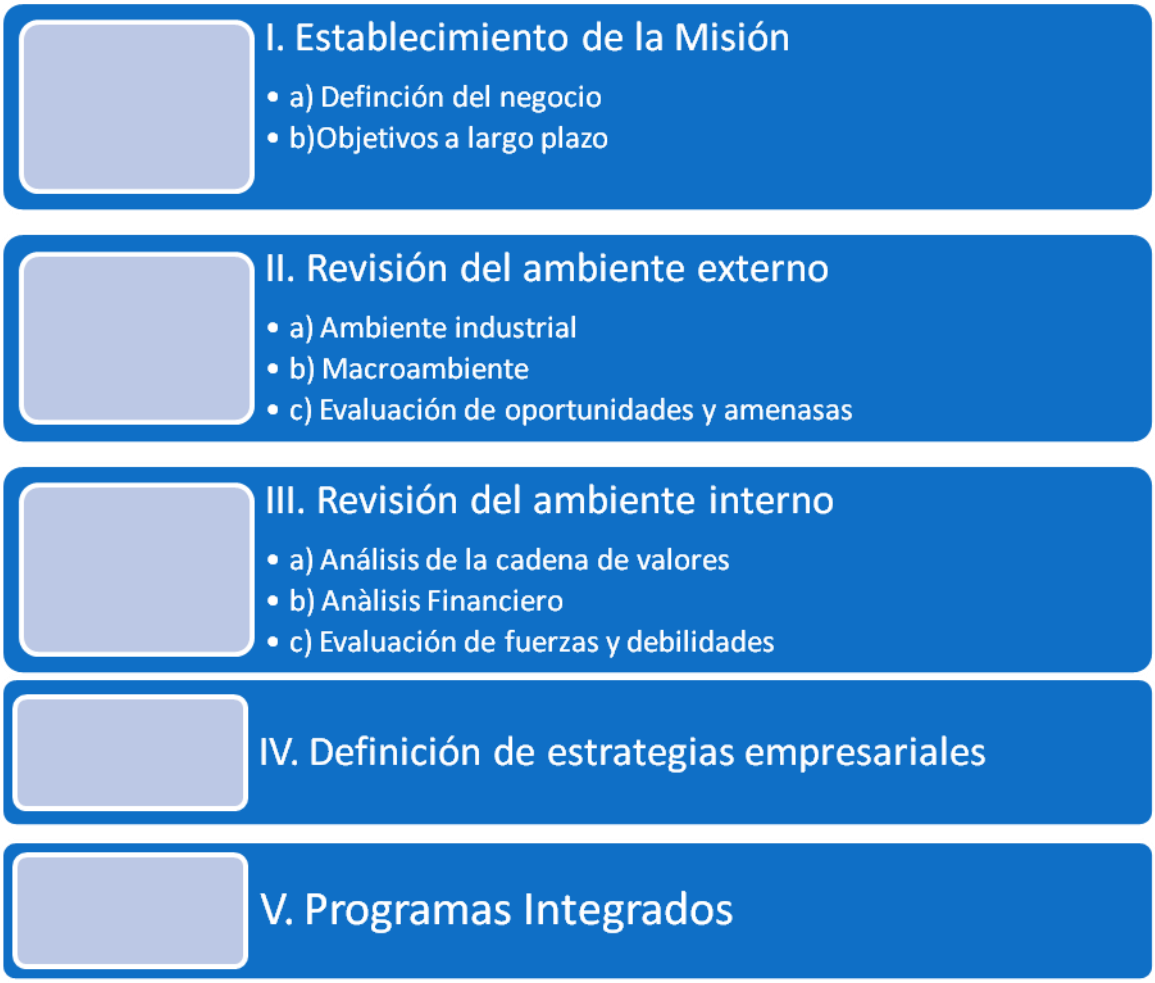



Figura Nº 5 Fuente: Elaborada por el autor

Para precisar la estrategia de un plan, según *The Executive Guide to Strategic Planning,* se requiere de un proceso de cinco pasos:

1. Definir y determinar los campos estratégicos que afectan al rumbo de la organización.
2. Establecer estos por orden de prioridad.
3. Determinar la fuerza motriz de la organización.
4. Identificar los cambios que se deben presentar cuando se señala un rumbo nuevo.
5. Formular una definición de estrategia que establezca un rumbo claro para la organización.

**Programas integrados.-** Representan los pasos de acción de la planificación estratégica. El propósito de los programas integrados es garantizar que los planes se pongan en práctica.

Es necesario que estos sean detallados con la finalidad de que el director y el equipo planificador sigan la pista del avance o mida los resultados.

### 2.1.2. PLANIFICACIÓN CORPORATIVA

Dentro de toda organización y a lo largo de su vida y evolución económica, existirán dos procesos, de distinto signo, que influirán en su “filosofía”.

El primer proceso es el que llamamos sinergia (del griego: synergia, cooperación) que debe funcionar de tal forma que garantice que la organización evolucione con fuerza y capacidad. Con la colaboración de todos los componentes de la misma, hará que todo funcione mejor en su conjunto, sin que nadie “haga la guerra por su cuenta”.

Estos resultados no siempre se consiguen. Para conseguir esta sinergia, la empresa necesita tener una idea muy clara de lo que quiere hacer, y esto lo puede aportar lo que denominamos la planificación corporativa.

En el supuesto de no existir una planificación corporativa, la organización posiblemente sufrirá un proceso contrario, llamado entropía (del griego: entropé, acción de volverse,

vuelta, cambio). Se trata de una tendencia que se basa en que toda la estructura revierta a sus entes individuales.

Lo único que mantiene unida la estructura es su uniformidad de criterio, de pensamiento y de voluntad. Al igual que el acero se oxida pasado el tiempo al liberar su energía interna, la organización puede llegar a desintegrarse por la acción corrosiva de las personas ineficaces e inmovilistas, a menos que esa energía interna a que nos referimos, se cultive y potencie de forma permanente.

La fuerza potencial de estos dos procesos antagónicos, diametralmente opuestos, uno creador y otro destructor, pone en evidencia la necesidad de la planificación corporativa, programada y consistente, preparada para:

- Identificar en qué escenario se moverá la empresa a largo plazo
- Asegurar que las estrategias se diseñen en la forma que asegure el crecimiento de la organización y garantice la renta de sus componentes a medio y largo plazo.
- Desarrollar la capacidad de la organización para su adaptación con garantías a los cambios en su entorno económico y social.

De lo anotado anteriormente se puede determinar que la planificación corporativa viene siendo la misma planificación estratégica aplicada a las corporaciones que se caracterizan por ser un grupo de negocios o más precisamente Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), supeditadas a un centro de control común; el cual se encarga de llevar los planes que las corporaciones deben seguir, para que estas surjan dentro del mercado interno o externo.

Esta corriente planificadora tiene las siguientes características:

- La planificación es llevada a cabo de manera simultánea con la planificación estratégica.
- La planificación es de forma homogénea y heterogénea
- Agrupa a empresas productivas potencialmente autónomas, que dependen de un centro de división común.
- Dentro de un grupo empresarial pueden existir una o varias corporaciones.
- El centro de control de la corporación posee completa discrecionalidad.

- Participación y soporte de la gerencia al más alto nivel.
- Un enfoque disciplinario pero flexible.
- Participación del personal al nivel operativo.
- Comunicación de los planes a través de toda la organización.
- Integración de la planificación en el poder decisorio.
- Revisiones periódicas de las metas y revisión de planes para considerar las condiciones cambiantes.

**2.1.2.1 Objeto de la planificación corporativa:**

Está demostrado que el propósito principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa común. De ahí que el proceso contemple una correcta información para alcanzar un conjunto de objetivos que relacionamos a continuación:

- Ser capaces de realizar previsiones a largo plazo, ajustadas a las necesidades de la organización, garantizando su presencia en los mercados potenciales.

- Definiendo los objetivos estratégicos en términos fácilmente cuantificables.
- Identificando los puntos fuertes y débiles de la empresa, mediante análisis y diagnósticos de calidad, realizados permanentemente.
- Diseñando planes de acción que el personal en su conjunto, pueda entender y en los que se les pueda involucrar y responsabilizar.
- Controlando y supervisando periódicamente todas las acciones empresariales para detectar los cambios que puedan producirse en los planteamientos realizados.

**2.1.2.2 Elementos de la planificación corporativa:** Los elementos que considera este tipo de planificación son tres:

- El centro de control gerencial, el cual posee completa autoridad sobre las empresas que la conforman.
- La unidad estratégica de negocios
- Área estratégica de negocios que se refiere a un segmento específico del entorno en el cual la empresa ubica o puede desear tener sus actividades.

### 2.1.3. LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Planificación Operativa o Administrativa: se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (R. Ackoff, 1970).

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según Wilburg Jiménez Castro la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son:

a) Planificación Operativa,

b) Planificación Económica y Social,

c) Planificación Física o Territorial.

Según el período que abarque puede ser:

a) de corto plazo,

b) de mediano plazo,

c) de largo plazo.

## 2.2. INDICADORES

**2.2.1. Concepto.-** "Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación" (Enrique: 2001)

**"**Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas" (Beltrán;2000: p:35).

En otras palabras es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas, que pueden ser cuantitativos y cualitativos y en este último caso pueden ser expresados en términos de “Logrado”, “no logrado o sobre la base de alguna escala cuantitativa.

Hay que tomar 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 necesario diseñar un sistema de control de gestión que le permita evaluar el desempeño de la empresa y facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación que tengan información permanente sobre el desempeño de los distintos niveles de la organización y que permita a cada uno de estos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

Los indicadores de gestión, son uno de los agentes determinantes para que todo proceso, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia.

Los indicadores de gestión por su parte se entienden como la expresión cualitativa o cuantitativa del comportamiento o desempeño de una organización o de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

En la revista “Gestión y Trabajo Nº 30”Jesús Beltrán (2001), cuando habla de medir la gestión dice lo siguiente:

> ”*Siempre que se habla de medición, acuden a mi mente los signos vitales. En el ser humano, el funcionamiento de ese portento tan maravilloso y complejo que es el cuerpo, se controla, al menos inicialmente, a través de sólo cuatro factores: la tensión arterial, la frecuencia cardiaca, la frecuencia respiratoria y la temperatura. Con estos elementos un médico puede saber si el cuerpo está funcionando adecuadamente. De manera análoga, la gestión tiene unos signos vitales, es decir unos factores claves de éxito que nos indican si la gestión está dando los resultados esperados o si, por el contrario, existe alguna desviación que nos aparte de los objetivos establecidos. Estos signos vitales de la gestión son cuatro: la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad.”*

Se entiende por eficacia la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. De manera que al hablar de calidad, de satisfacción

del cliente, del logro de los objetivos corporativos, estamos hablando de eficacia. La eficacia es el “Qué”.

La eficiencia en cambio, es la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. Es decir hablamos de eficiencia cuando mencionamos los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios. La eficiencia es el “Cómo”.

La efectividad es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos. Es decir, la efectividad es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia.

La productividad, es la relación entre la producción y los insumos utilizados en dicha producción. Constituye un factor vital de la gestión ya que es a través de la administración de la productividad que se obtienen los rendimientos que la empresa dispondrá bien para mejorar su capacidad o bien para distribuir entre los socios.

Lo fundamental de estos factores es que están íntimamente relacionados y deben mantenerse siempre bajo control y procurando altos y duraderos niveles de desempeño.

**2.2.2 Características.-** Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características:

- Relevancia.- Es decir que tenga que ver con los objetivos de la organización
- Oportunidad.- Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se necesita.
- Coherentes y consistentes.- Que los controles estén de acuerdo a los objetivos.
- Medible.- Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos cualitativos como calidad, satisfacción de los clientes o cualitativos expresados en cantidad de metas o de recursos.
- Comparables.- que se puedan comparar sus valores entre organizaciones y dentro de la misma organización a lo largo del tiempo.

- Oportunos.- Deben formar parte del control concurrente, pues para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se necesita.

### 2.2.3. Importancia.

Son de suma importancia dentro de las organizaciones ya que el uso de indicadores, traen consigo una reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad en la organización y el bienestar de los trabajadores a nivel interno y los clientes a nivel externo.

A continuación se expone algunas ventajas del establecimiento de los indicadores de gestión (Beltrán: 2000):

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como de equipo dentro de la organización.
- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y las metas propuestas.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se necesita.

### 2.2.4. Clasificación.-

En cuanto a su naturaleza los indicadores según Beltrán, (2000) se clasifican de acuerdo los factores claves del éxito como indicadores de efectividad:

- Indicadores de eficiencia (producir los mismos resultados con los recursos disponibles)
- De eficacia (Nivel de logro de los requerimientos y objetivos )
- De productividad

Según expertos en Contabilidad Gerencial los indicadores de gestión los clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva; de desempeño financiero; de flexibilidad; de utilización de recursos; de calidad de servicio; y de innovación.

### 2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de los indicadores:

Enrique Benjamín Franklin, en su obra Auditoría administrativa propone seis aspectos a considerar par la formulación de los indicadores:

a) Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.
b) Se debe considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su empleo.
c) Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.
d) Deben ser acordados mediante un proceso participativo en que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.
e) Se formulan mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se están midiendo.
f) Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar el concentrado de información de los mismos.

### 2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores

Se debe tomar en cuenta lo siguiente:

a) **Contar con objetivos y estrategias (planificación).-** Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para Lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Estos patrones son:

- Atributo: Es el que identifica la meta.
- Escala: Corresponde a 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 de la escala que se desea alcanzar.
- Horizonte: Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- Fecha Iniciación: Cuando se inicia el horizonte.
- Fecha Terminación: Finalización de lapso programado para el logro de la meta.
- Responsable: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

b) **Identificar factores críticos de éxito**

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

- Concepción
- Monitoreo
- Evaluación final de la gestión

c) **Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito**

Por ejemplo:

$$\text{Calidad de los pedidos generados} = \frac{\text{Productos generados sin problemas}}{\text{Total de pedidos generados}}$$

Este indicador mide la calidad de pedidos generados sin ningún tipo de problemas.

**d) Determinar, para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión**

Es necesario determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

- ESTADO: Valor inicial o actual del indicador.
- UMBRAL: Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- RANGO DE GESTIÓN: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

**e) Diseñar la medición**

Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

**f) Determinar y asignar recursos**

- La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.
- Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

**g) Medir, aprobar, y ajustar el sistema de indicadores de gestión.**

- Pertinencia del indicador.
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionadas.
- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia en la toma de la información.
- Destinatario de la información

**h) Estandarizar y formalizar**

Es el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan definidos y formalizados los manuales de indicadores de gestión del negocio.

**i) Mantener y mejorar continuamente**

Lo único constante es el cambio y esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas.

Hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de la empresa y de su entorno.

Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

#### 2.2.6.1 Reglas prácticas para la implementación de un sistema de indicadores

Existen algunas reglas prácticas para la implementación de un conjunto de indicadores, las cuales se muestran a continuación:

- Debe hacerse por etapas (tal como se expuso en el punto anterior). No pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual.
- Fuerte implicación y participación de los directivos.
- Debe contemplarse y conducirse como un cambio y no como un simple cambio de herramienta.
- No solo se trata de implantar un nuevo sistema o cambio, sino además de crear procedimientos que en el futuro sirvan para que el sistema evolucione.
- Se deben clarificar los papeles de las diferentes áreas funcionales, para efectos del control.
- El sistema de indicadores y su control debe obedecer a las opciones organizativas y no a la inversa.

## 2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton (1990) es considerado un sistema de control de gestión y lo definen como una herramienta de comunicación y como una metodología.

"El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación" (Kaplan, Norton: 2004: p: 37)

El CMI nace como una manera práctica de solventar las debilidades y conseguir un informe más revelador y útil de la dirección de empresas, con el propósito no solo de mostrar si la empresa va bien en su gestión a corto plazo, sino también de verificar si se están dando los pasos necesarios para cumplir con las metas establecidas a largo plazo.

Fernández (2004) manifiesta que el CMI, debe ser estructurado para transmitir el conocimiento de arriba hacia abajo facilitando el conocimiento para la toma de decisiones por parte de las personas de la organización, y de abajo hacia arriba para conocer el cumplimiento de las estrategias.

El CMI es un sistema de gestión estratégica que ayuda a comunicar la estrategia dentro de la organización, permitiendo realizar el seguimiento de la misma, por lo tanto debe estar estructurado en las dos direcciones anotadas en el párrafo anterior.

Un buen CMI debería incorporar los siguientes elementos:

**Los objetivos estratégicos**, es decir los fines que se quieran conseguir y que son consecuencia de la misión, la visión y el modelo del negocio de la organización.

**Indicadores y sus metas,** para poder conocer si se están cumpliendo con los objetivos propuestos.

**Iniciativas estratégicas,** que comprenden los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos, en los que se incluirán indicadores para medir su cumplimiento.

**Recursos** y medios que le permitan llevar a cabo las iniciativas estratégicas

**Responsables** de cada objetivo e iniciativa, el mismo que deberá velar por su cumplimiento.

El CMI enfatiza la necesidad de incluir objetivos no financieros, debido a que estos reflejan mucho el pasado y el presente pero no son tan relevantes en la consecución de rendimientos futuros.

Para la elaboración del CMI, se deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Diagnóstico y obtención de información.- La empresa debe conocer la situación en que se encuentra, valorar la situación y establecer canales que le garanticen una información interna y externa que le permita tomar determinaciones adecuadas.
- Estudio de las necesidades, según niveles estructurales.- La organización debe definir con claridad, los niveles de responsabilidad y las funciones de todos los elementos que la componen, de tal manera que se pueda estudiar las necesidades de los distintos niveles y poder concluir en cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir.
- Señalización de variables críticas.- Es necesario esta señalización de variables para controlar cada área funcional, las mismas que son distintas en cada caso ya sean por la filosofía de la empresa, área donde se desarrollan o por aspectos de orden cultural. Lo importante en todo caso es la determinación de las variables más importantes para que se pueda llevar el control y un adecuado proceso de toma de decisiones.
- Correspondencia entre variables críticas. Se debe encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable determinada en cada caso y el índice, ratio o valor de medida que nos informe de su estado cuando se estime necesario, realizando también un control en cada momento en cada una de las variables críticas.
- Configurar el Cuadro de Mando Integral.- Por último se debe configurar el CMI en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones oportunas y adecuadas.

En esencia el CMI traduce la estrategia de una empresa en objetivos, medidas, e iniciativas, a través de cuatro perspectivas integradas:

- Financiera
- Del cliente
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento de los empleados

### 2.3.1. Perspectiva financiera

Mide los resultados finales y representa los objetivos financieros propuestos por la empresa, basada en la contabilidad de la Compañía que muestran los acontecimientos que en materia financiera han ocurrido dentro de la misma. En otras palabras ofrece información a sus accionistas de la recuperación de su inversión, el valor agregado, y el crecimiento de los ingresos.

Los indicadores más utilizados son:

- Índice de liquidez
- Índice de endeudamientos
- Índice Du Pont
- Índice de Rendimiento

### 2.3.2 Perspectiva de procesos internos

Enfoca su atención en el desempeño de los procesos. Define la forma como la gerencia toma las decisiones pertinentes a la asignación de recursos económicos para alcanzar los objetivos, además de realizar un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocios.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

Proceso de operaciones.- Desarrollados por medio de análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

Proceso de gestión de clientes.- Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

Proceso innovación.- Es un proceso muy difícil de medir e donde podemos utilizar indicadores como: % de productos nuevos; % productos patentados; introducción de nuevos productos en relación de competencia.

Procesos relacionados con el media ambiente y la comunidad.- En este proceso se utiliza indicadores como los de Gestión ambiental, de seguridad, y responsabilidad social corporativa.

### 2.3.3. Perspectiva de aprendizaje-crecimiento.-

Es la menos desarrollada dentro de las organizaciones, debido a la perspectiva errónea, que considera a la capacitación como un gasto y no como inversión, sin embargo es una de las más importantes pues tiene que ver con las demás perspectivas mejorando en:

- Capacidad y competencia de las personas, incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, etc.
- Sistemas de información que provean información útil para el trabajo como: base de datos estratégicos, software propio, las patentes, entre otros
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.

### 2.3.4. Perspectiva del cliente.-

"Para tomar decisiones que permitan alcanzar las metas generales de cumplir o exceder las expectativas del cliente y den un uso productivo a los recursos limitados, las empresas necesitan datos e información, adecuados acerca de los clientes y mercados" (Evans y Lindsay, 2005, p.379)

Los clientes son la base fundamental del desarrollo de toda empresa y es necesario lograr que podamos tenerlos satisfechos y con una lealtad que nos asegure mantenerlos, por esto es necesario medir las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las particularidades

del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras debido a que prefieren los productos desarrollados por la empresa.

Una manera de medir es desarrollando protocolos básicos de atención y utilizar metodología de cliente incógnito para la relación personal en contacto con el cliente. (Fig. Nº 5)

**Cuadro de Mando Integral**

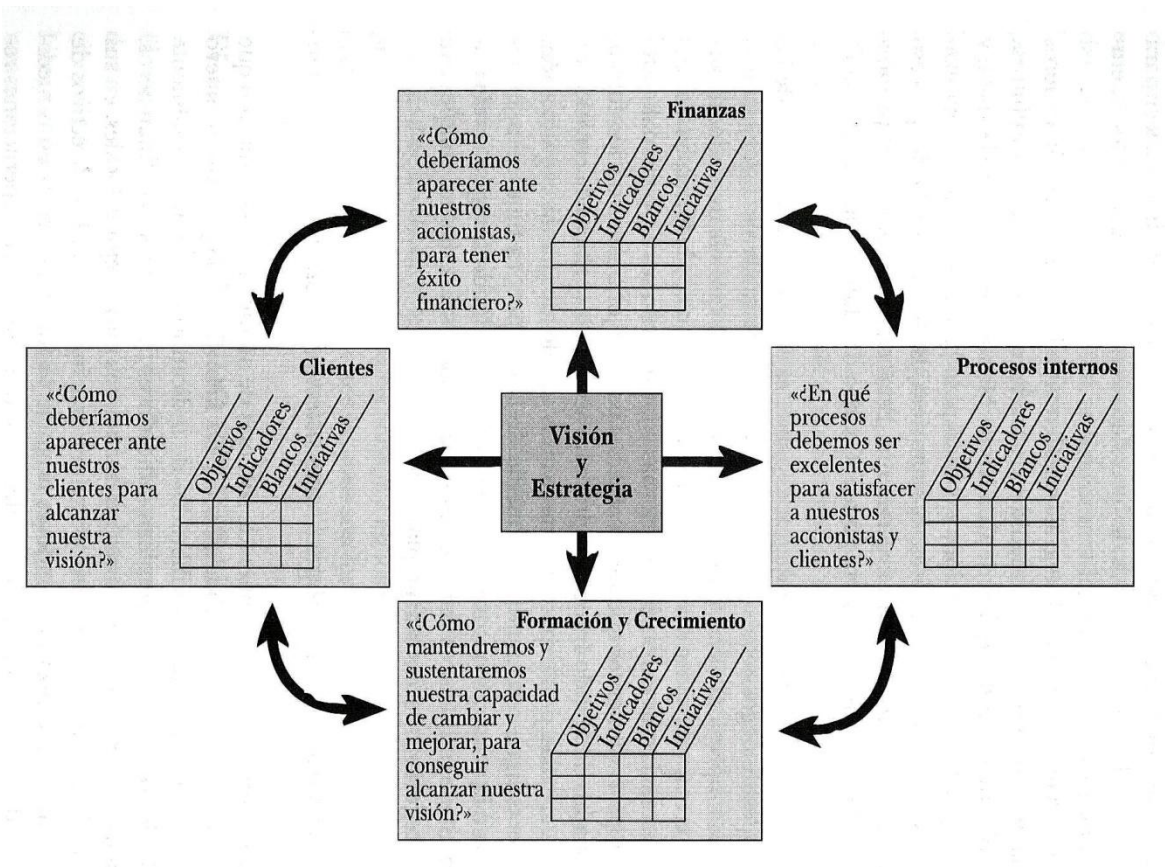



Figura Nº 5 El Cuadro de Mando Integral

Fuente: Kaplan y Norton (2004)

# CAPÍTULO III
# DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

## 3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.

**3.1.1 Áreas relevantes**.- En el recorrido por la empresa el conocimiento los aspectos legales, estatutos, reglamentos, la estructura organizacional y la entrevista con distintos funcionarios y empleados de la empresa, ha permitido tener una visión general de la empresa FABRIPOSTE C.A. Esta cuenta con cuatro áreas, administración, producción y ventas, apoyadas por un departamento de contabilidad, en las que se gestionan todos los procesos que dan vida a la empresa y han permitido su desarrollo durante mucho tiempo. En el afán de establecer indicadores de gestión que nos permitan conocer la eficiencia, eficacia y producción de la misma, el autor ha procedido a determinar las áreas más relevantes, clasificando en base a los siguientes parámetros:

a) Perspectiva del cliente
b) Perspectiva financiera
c) Perspectiva interna

### 3.1.2 Variables.-

Se han identificado distintas variables que son importantes analizarlas de acuerdo a cada perspectiva así:

a) Perspectiva del cliente: Facturación
Atención del personal

Captación de clientes

b) Perspectiva financiera: Situación financiera
Inventarios
Endeudamiento

d) Perspectiva interna: Calidad
Procesos
Costos
Tiempo

### 3.1.3 Los objetivos

Estos fueron tomados del plan operativo 2008 de FABRIPOSTE C.A y que se detalla en el siguiente cuadro que fue tomado de los archivos de la empresa:

**PLAN OPERATIVO 2008 DE FABRIPOSTE C.A.**

| Nº | OBJETIVOS | PRESUPUESTO | RESPONSABLE |
|---|---|---|---|
| 1 | Mejorar la imagen de la empresa y la satisfacción de los clientes en un 90% | $1.200 | Kerly Villa |
| 2 | Incrementar al 20 % el número de clientes en relación al año 2007 | $ 1.500 | Darío García |
| 3 | Mejorar la calidad de facturación con un margen de error hasta el 5 % en el período 2008 | $2.000 | Darío García |
| 4 | Lograr mantener la rentabilidad obtenida en el año 2007 | 0 | Kerly Villa |
| 5 | Mantener la liquidez con referencia al año 2007 | 0 | Kerly Villa |
| 6 | Mantener la rotación de inventarios en relación al año 2007 | 0 | Kerly Villa |
| 7 | Propender mantener el mismo nivel de | 0 | Kerly Villa |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | apalancamiento del 2007 | | |
| 8 | Incrementar la producción en un 5 % en el periodo de enero a diciembre del 2008 | $ 945.000 | Napoleón Torres |
| 9 | Reducir a un 2% el número de postes defectuosos en el período 2008 | 0 | Napoleón Torres |
| 10 | Reducir el tiempo del proceso de secado al 30% en el presente período | $ 9.000 | Napoleón Torres |
| 11 | Mantener el costo unitario de producción del año 2007 | | Napoleón Torres |

**3.2. Preparación de indicadores.-**

Los indicadores se han construido tomando como base los objetivos establecidos en el POA 2008, a las principales actividades que se desarrollan en la empresa, y los factores críticos de éxito, que son necesarios controlar para poder lograr la gestión, el proceso o labor que se pretende monitorear.

Como se anotó en el maro teórico, los indicadores son una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables, que tienen un objetivo predefinido, por ejemplo si queremos medir el grado de satisfacción de nuestros clientes, el indicador será el grado, la cantidad, o el porcentaje de satisfacción de los clientes bajo la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de satisfacción de los clientes} = \frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes}}$$

Bajo esta mecánica se han establecido los siguientes indicadores para FABRIPOSTE C.A.:

- Porcentaje de clientes atendidos satisfactoriamente en el año 2008
- Porcentaje de clientes que se han incrementado en el año 2008
- Cantidad de facturas emitidas con error en el año 2008
- Índice de liquidez obtenido en el período 2008
- Número de veces de rotación del inventario en el período 2008
- Grado de apalancamiento de la empresa en el año 2008

- Porcentaje de margen de utilidad bruta obtenido en el período económico 2008
- Porcentaje de rentabilidad neta obtenido en el período económico 2008
- Porcentaje de rentabilidad sobre el capital contable
- Porcentaje producción incrementado hasta diciembre del 2008
- Porcentaje de postes inspeccionados en el período 2008
- Número de días utilizados en el secado de cada unidad producida en el período 2008
- El costo promedio de los productos en el período 2008

### 3.3 Diseño del cuadro de indicadores.-

Se ha procedido a elaborar una ficha técnica que nos permite visualizar, analizare e interpretar los resultados obtenidos, esta herramienta se encuentra constituida por los siguientes campos:

a) **Descripción del indicador:** En este campo se utiliza para realizar la redacción del indicador.

b) **Factores críticos:** Se detallará aquellos eventos o decisiones principalmente externos que dificultan un buen resultado.

c) **Fórmula:** Sirve para detallar la manera de cálculo del indicador.

d) **Unidad de medida:** Forma como se leerá el indicador una vez que ha sido cuantificado.

e) **Frecuencia:** Es la periodicidad con que aplicará el indicador, dependiendo de su naturaleza.

f) **Estándar:** Es el valor planteado en el objetivo o parámetro de comparación.

g) **Fuente:** Es el origen de la información.

h) **Interpretación:** Comparación entre el indicador con el estándar, es decir obtenemos el índice del que podemos determinar el grado de cumplimiento denominada brecha, la que puede ser favorable y desfavorable.

Por último se realizará un gráfico que permita una visualización de los resultados obtenidos con la respectiva interpretación.

**3.4. Análisis e interpretación.-**

El análisis de los indicadores se lo realizará comparando el resultado con el de períodos anteriores, y que tiene el nombre de análisis horizontal y el vertical que sirve para verificar en qué medida el resultado coadyuva al cumplimiento de los objetivos operativos.
De acuerdo a cada indicador y con el apoyo de la ficha técnica y papeles de trabajo que se encuentran en la sección de anexos, se realizará un análisis de las desviaciones que se establezcan entre el indicador y el estándar y determinar las causas que originaron estos resultados.

Se realizará el examen profundo de áreas críticas, o desarrollo de hallazgos, donde se analizarán las ya establecidas, tomando en cuenta los atributos correspondientes como:

Condición: Que es lo que sucede dentro de la entidad, es la situación actual encontrada por el auditor respecto a una operación, actividad o transacción.

Criterio: Parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar, la norma, es la forma en que el auditor mide la condición.

Causa: Motivo, razón por el que se dio la desviación o se produjo el área crítica.

Efecto: Es el resultado adverso, real o potencial que resulta de la condición encontrada, normalmente representada por la pérdida de dinero, o por el fracaso en el logro de las metas.

**3.5 Informe.-**

El informe que se presenta a continuación se lo ha realizado en base del establecimiento y análisis de indicadores de la empresa FABRIPOSTE C.A. y que se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- Antecedentes
- Estudios de áreas críticas
- Análisis
- Recomendaciones

**INFORME DE DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA EMPRESA FABRIPOSTE C.A. DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PERÍODO 2008**

**Antecedentes**

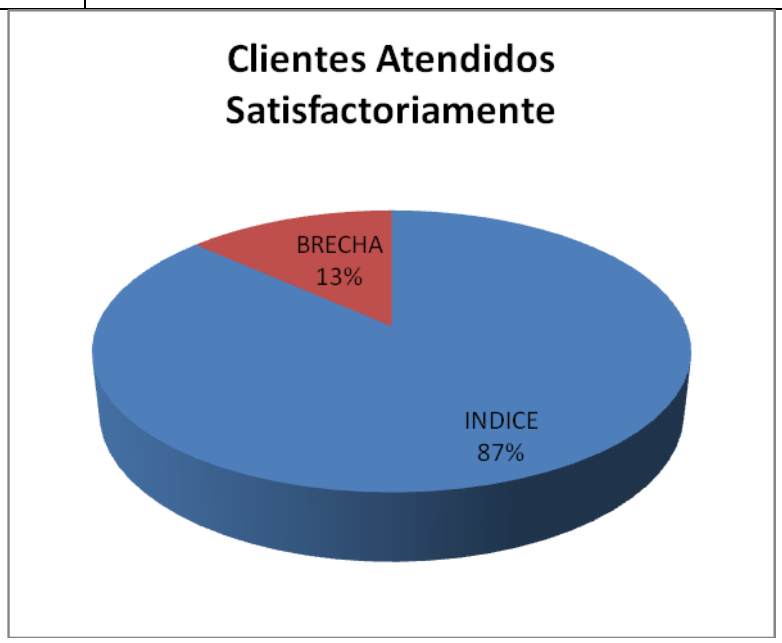
En el presente trabajo fue realizado en la empresa FABRIPOSTE. C.A. que funciona en la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo domingo de los Tsáchilas, compañía anónima que se dedica a la fabricación de postes de alumbrado eléctrico y redes telefónicas, siendo su mercado potencial este cantón y sus zonas de influencia. A lo largo de un mes de trabajo en la empresa y con el apoyo de sus directivos y personal ha sido posible concluir con la tarea que tenía por objetivo el diseño análisis e interpretación de indicadores de gestión correspondientes al período 2008, cuyos resultados se recogen en el presente informe.

## EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS

## FICHA TÉCNICA Nº1

| | |
|---|---|
| **OBJETIVO OPERATIVO** | Mejorar la imagen de la empresa y la satisfacción de los clientes en un 90% |
| **DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR** | Porcentaje de clientes atendidos satisfactoriamente en FABRIPOSTE en el año 2008 |
| **FACTORES CRÍTICOS** | Disponibilidad de materia prima de calidad<br>Atención oportuna de los proveedores |
| | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **FÓRMULA** | Clientes satisfechos x 100 = 36/46 X 100 = 78,26<br>Clientes encuestados | | |
| **UNIDAD** | Porcentaje (%) | **FRECUENCIA** | 31- Dic- 2008 |
| **ESTANDAR** | 90% | **FUENTE** | Encuestas de clientes |
| **INTERPRETACIÓN** | Índice = Indicador x100 = I = (78,26/ 90) x 100 = 89,96<br>Estándar<br>Brecha = I - 100<br>Brecha = 86,96 -100 = B = 13,41% Desfavorable | | |




En el presente año la relación objetivo indicador nos da una brecha del 13,41 % desfavorable lo que nos indica que las expectativas de la empresa no se cumplieron motivadas por la falta de amabilidad en la atención al cliente, información telefónica y a la falta de comodidad de las instalaciones.

## 1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS SOBRE EL MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA Y SATISFACIÓN DE LOS CLIENTES

Existe una brecha desfavorable ya que tan solo el 78 % de los clientes de FABRIPOSTE C.A. manifiestan estar satisfechos por la atención prestada en el período 2008, según

encuesta realizada (Anexo Nº 1,2, 3) y que se desprende de la comparación con las expectativas expresadas en el Plan Operativo 2008, en el que se esperaba alcanzar el 90 % de satisfacción y mejoramiento de la imagen de la empresa. Este resultado se produce por cuanto los niveles de inconformidad mayores se manifestaron por la falta de amabilidad en la atención al cliente, e información telefónica, de la misma manera se pronunciaron en relación a las instalaciones con la que cuenta para la atención al público.

Esto ha significado una disminución en las ventas en relación al período anterior en el que se vendió 10.185 postes y en el presente año se vendieron 9.038 unidades, lo que evidencia que ha existido un menor número de pedidos, pese a que se ha incrementado el número de clientes.

**RECOMENDACIONES**

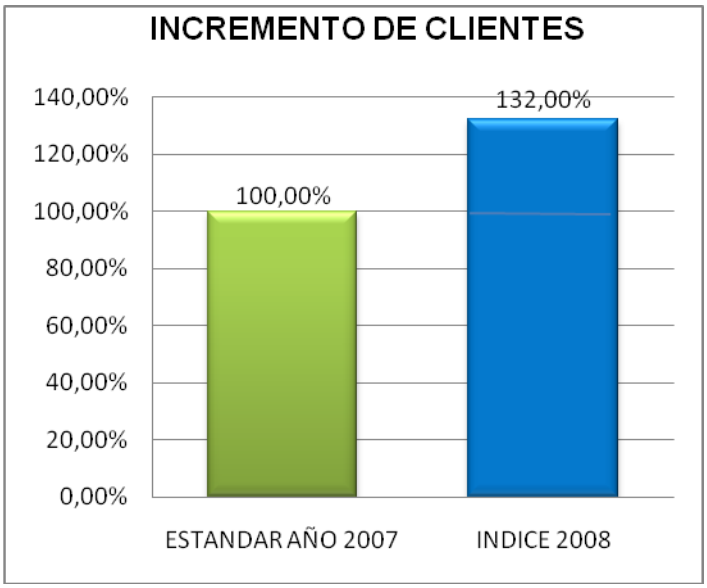
1.1. Elaborar el manual de procedimientos de atención al cliente, en el que se detallen las políticas, procesos y responsabilidades de las personas involucradas en el proceso de atención al cliente.
1.2. Capacitación en el área de atención al cliente al personal de ventas y despachos.
1.3. Diseñar y adecuar las instalaciones de tal manera que los clientes sean atendidos de una forma ágil y adecuada, desde el momento del ingreso hasta el despacho de la mercadería.
1.4 Hacer que todo el personal trabaje en la transformación de la imagen de la empresa mediante el empoderamiento de la misma.

La Gerencia será la responsable de tomar todas las acciones correctivas en un plazo no mayor a los 90 días, desde la recepción del presente informe.

**FICHA TÉCNICA Nº 2**

| | |
|---|---|
| **OBJETIVO OPERATIVO** | Incrementar al 20 % el número de clientes en relación al año 2007 |
| **DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR** | Porcentaje de clientes que se han incrementado en FABRIPOSTE en el año 2008 |
| **FACTORES CRÍTICOS** | Cumplimiento normas INEN<br>Incremento de la competencia |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **FÓRMULA** | Nº Clientes del 08 - Clientes 07 x100<br>Nº de clientes del 2007 | | |
| | (67- 53)/53x100= **26,42 %** | | |
| **UNIDAD** | Porcentaje (%) | **FRECUENCIA** | 31- Dic- 2008 |
| **ESTANDAR** | 20% | **FUENTE** | Registro de clientes |
| **INTERPRETACIÓN** | Índice = Indicador x100 = 26,42 x100 = 132 %<br>Estándar 20<br>Brecha = I -100; B= 132 – 100; Brecha = **32 %** (**Favorable**) | | |




En el año 2008 se produce un incremento de 14 clientes en relación a los 53 existentes en el año anterior lo que significa un incremento del 32 % en relación al estándar.

## 2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL INCREMENTO DE LOS CLIENTES EN RELACIÓN AL AÑO 2007

El criterio se ha logrado satisfactoriamente pues se evidencia un incremento de los clientes permanentes de FABRIPOSTE C.A. llegando a tener una brecha favorable del 32 % en relación al año anterior, meta establecida el plan operativo 2008, producido por las políticas emanadas por parte de gerencia, y que tienen que ver con el acercamiento a los grandes

clientes como son empresas eléctricas, constructoras, Consejos Provinciales, Parroquias especialmente rurales, lo que ha permitido aumentar la lista de clientes de la empresa.

**RECOMENDACIONES**

2.1. Obtener el Registro Único de Proveedores, con la finalidad de poder participar en las licitaciones y contratos del estado.

2.2. Elabora una página web, para establecer un canal directo y universal con los potenciales clientes

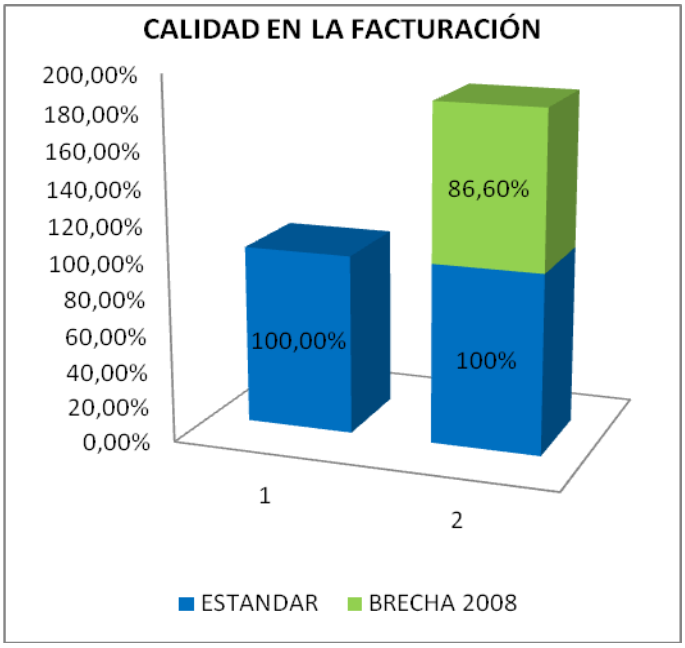
2.3. Ampliación de los plazos con los clientes de la empresa privada

2.4. Apertura de nuevas plazas

2.5. En el menor tiempo posible la Gerencia debe proceder en marcha un plan que permita el incremento de la lista de nuestros clientes

## FICHA TÉCNICA Nº 3

| | | | |
|---|---|---|---|
| **OBJETIVO OPERATIVO** | Mejorar la calidad de facturación con un margen de error de hasta el 10 % en el período 2008 | | |
| **DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR** | Porcentaje de clientes que se han incrementado en FABRIPOSTE en el año 2008 | | |
| **FACTORES CRÍTICOS** | Cantidad de facturas emitidas con error en el año 2008 | | |
| **FÓRMULA** | Facturas emitidas con error x 100<br>Total de facturas emitidas | | |
| | (139 / 745) x 100 = 18, 66 % | | |
| **UNIDAD** | % | **FRECUENCIA** | Anual<br>31/12/2008 |
| **ESTÁNDAR** | 10% | **FUENTE** | Archivo de facturas |
| **INTERPRETACIÓN** | Índice = Indicador x100 = 18,66 x 100 = 186,60 %<br>Estándar 10<br>I= 186,6 % = Brecha = I -100; B =186,6 – 100= **86,60 % (D)** | | |




Las facturas emitidas con errores y por tanto anuladas en el año 2008 han excedido en un 86,6 % con relación al estándar establecido.

## 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS SOBRE EL MEJORAR LA CALIDAD DE FACTURACIÓN.

El proceso de facturación es ineficiente, no se ha podido lograr los objetivos por cuanto existe una excesiva cantidad de facturas anuladas por errores que llegan a un índice del 18,66 % (Anexo Nº 4), sobrepasando el estándar establecido que es de un máximo 10 % de la facturación total, este ha sido producto de la falta de asignación de funciones y por la excesiva rotación de personal asignado que en el presente año llegó a cinco personas. Lo anotado anteriormente ha sido motivo para que la brecha negativa en relación al estándar sea de un 86,6 % que se traduce en la pérdida de recursos y es causa de la proyección negativa ante los clientes, que se ha evidenciado en el punto uno, relacionado con la satisfacción de los clientes.

## RECOMENDACIONES

3.1. Asignación de funciones al personal

3.2. Automatización de la facturación

3.3. Contratación de recurso humano calificado para el proceso de facturación

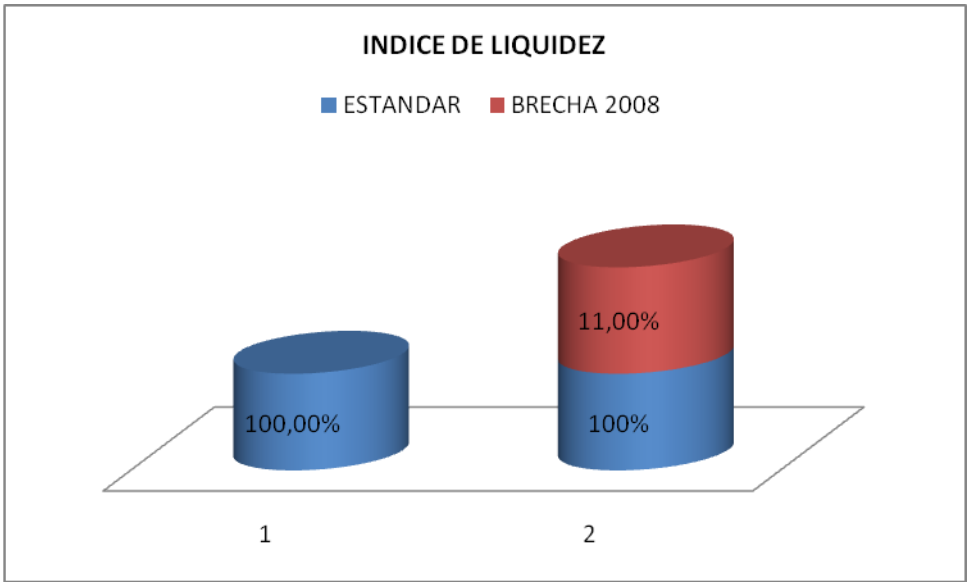
3.4. Rotación razonable de funciones

3.5. Establecer un índice razonable de error de hasta el 5 % en la facturación

3.6. Gerencia deberá disponer se ponga en funcionamiento el programa existente de facturación y los puntos anotados incluirlos en el plan operativo del 2009.

**FICHA TÉCNICA Nº 4**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **OBJETIVO OPERATIVO** | Mantener la liquidez con referencia al año 2007 | | |
| **DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR** | Índice de liquidez obtenido en el período 2008 | | |
| **FACTORES CRÍTICOS** | Existencia de activos improductivos<br>Rotación de los inventarios<br>Aumento de pasivos | | |
| **FÓRMULA** | Activo Circulante – Inventarios<br>Pasivo Circulante<br><br>$223.959 – 16.347/207.506= $ 1,0 | | |
| **UNIDAD** | Dólares | **FRECUENCIA** | 31/12/2008 |
| **ESTÁNDAR** | $ 0,90 | **FUENTE** | Estados Financieros |
| **INTERPRETACIÓN** | Indicador x100 (1,0/0,90)x 100 I = 111,11<br>Estándar<br>Brecha = I – 100 B= 111-100 Brecha = 11,0% (F) | | |




La liquidez de la empresa en relación al 2007 ha tenido un incremento de $ 0,10 centavos que representa un aumento del 11 %, pero que sin embargo no es lo óptimo.

## 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL ÍNDICE DE LIQUIDEZ

La Liquidez que presenta la empresa y que es de $1 es poco satisfactoria a pesar de haber obtenido una brecha favorable en relación al índice de liquidez obtenido en el período 2007, causado por el poco nivel de las ventas lo que no ha permitido liquidar las cuentas a los proveedores, y por falta de habilidad de la gerencia de generar efectivo. Sin embrago la empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo, pero no contará con un fondo de maniobra positiva que le permitiría afrontar eventualidades.

## RECOMENDACIONES

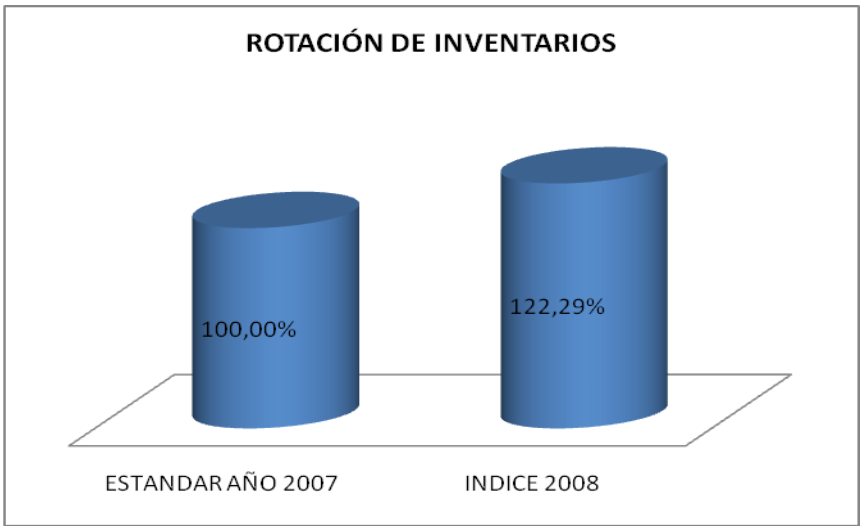
4.1. Mejorar las estrategias de venta

4.2. Implementar los flujos de caja para mantener un mejor control

## FICHA TÉCNICA Nº 5

| | |
|---|---|
| **OBJETIVO OPERATIVO** | Mantener la rotación de inventarios en relación al año 2007 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR** | Número de veces de rotación del inventario en el período 2008 | | |
| **FACTORES CRÍTICOS** | Falta de pedidos de los clientes<br><br>Existencia suficiente de los inventarios | | |
| **FÓRMULA** | Costo de artículos vendidos<br>Inventarios<br>$ 899.645 / 16.347 = 55.03 | | |
| **UNIDAD** | Veces | **FRECUENCIA** | 31/12/2008 |
| **ESTÁNDAR** | 45 | **FUENTE** | Estados Financieros |
| **INTERPRETACIÓN** | Indicador x100 (55,03/45) x100 I = 122,29<br><br>Estándar<br>Brecha = I – 100 B= 122,29-100 Brecha = 22,29% (F) | | |




Los inventarios han tenido una rotación superior al criterio establecido en el 2007 del 22,29 % lo que es favorable para la empresa.

## 5.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ROTACIÓN DE INVENTARIOS

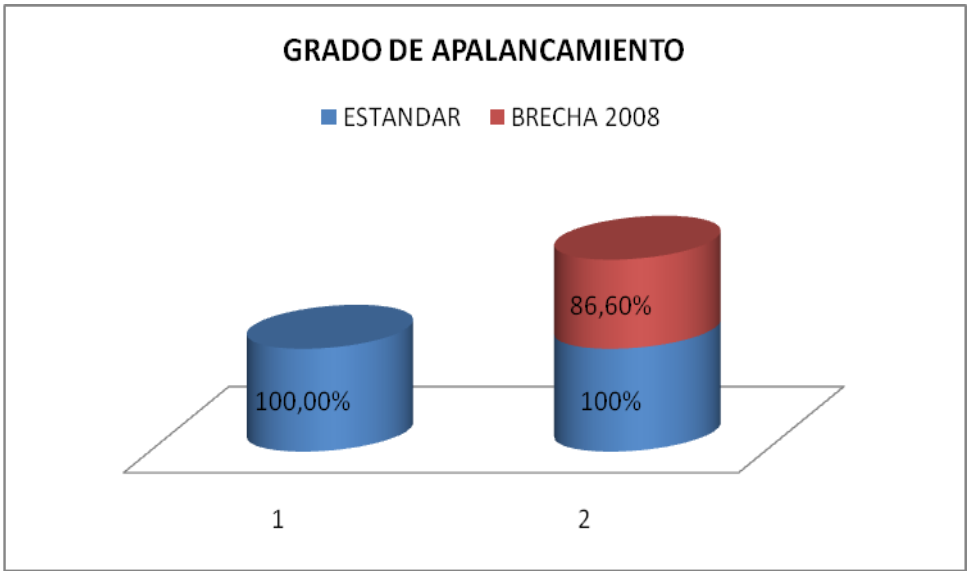
La rotación de los inventarios se presenta como razonable con 55,00 veces, superando a la del año 2007 que fue del 45 veces, lo que se ha podido lograr gracias el apalancamiento y a la capacidad de producción de la fábrica y ha dado como resultado mantener una existencia razonable de inventarios que nos ha permitido atender los pedidos de nuestros clientes de manera inmediata.

**RECOMENDACIONES**

5.1 Propender a mantener este nivel de rotación del inventario

**FICHA TÉCNICA Nº 6**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **OBJETIVO OPERATIVO** | Propender mantener el mismo nivel de apalancamiento del 2007 | | |
| **DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR** | Grado de apalancamiento de la empresa en el año 2008 | | |
| **FACTORES CRÍTICOS** | Liquidez de la empresa, aportaciones de capital | | |
| **FÓRMULA** | Deudas totales X100<br>Activos totales<br><br>$ 257.506 / 371.666 = 69,28 % | | |
| **UNIDAD** | % | **FRECUENCIA** | 31/12/2008 |
| **ESTÁNDAR** | 49,99 | **FUENTE** | Estados Financieros |
| **INTERPRETACIÓN** | Indicador x100 (69,28/40,99) x100 = I = 169,02<br><br>Estándar<br>Brecha = I – 100 B= 169,02-100 Brecha = 69,02% | | |




El gráfico nos indica el grado de apalancamiento que tiene la empresa y que ha superado en un 69 % al nivel alcanzado en el 2007

## 6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL GRADO DE APALANCAMIENTO.

El nivel de endeudamiento es del 69,28 % en el año 2008 y que de acuerdo a lo establecido en el plan operativo anual del 2.008 debería mantenerse en un 49,99 %. Esta brecha se ha producido por cuanto ha servido para adquirir activos, especialmente propiedad planta y equipo que se ha incrementado en $ 41.639,13, además se ha realizado inversiones a largo plazo por $ 25.017,98.

De acuerdo a los indicadores se estima técnicamente que es muy riesgoso un alto apalancamiento en época de crisis en la empresa el 69,28 % de los activos se encuentran financiados por los pasivos. Sin embargo se debe anotar que $50.000 son producto de un préstamo de socios el que no ha generado el pago de intereses, siendo en este caso un aspecto favorable para la empresa.

## RECOMENDACIONES

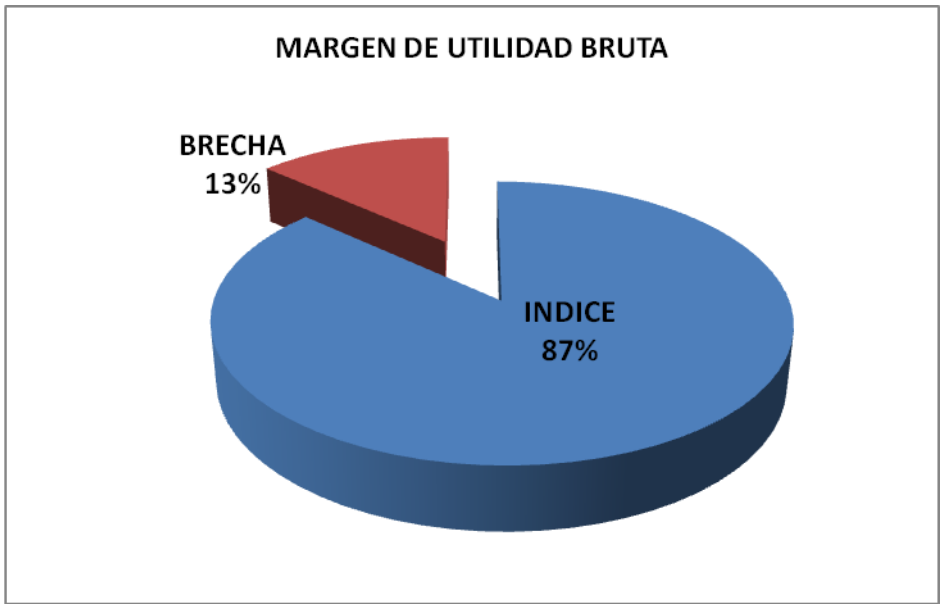
6.1 Proponer un incremento de capital

6.2 Pagos anticipados a los proveedores para la consecución de descuentos por pronto pago.

6.3 La gerencia deberá buscar otras estrategias que le permitan bajar el nivel de apalancamiento

**FICHA TÉCNICA Nº 7**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **OBJETIVO OPERATIVO** | Lograr mantener la rentabilidad obtenida en el año 2007 | | |
| **DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR** | Porcentaje de margen de utilidad bruta obtenido en el período económico 2008 | | |
| **FACTORES CRÍTICOS** | Incremento del costos de las materias primas u operacionales | | |
| **FÓRMULA** | Margen de utilidad X 100<br>Total de ventas<br>$300.905/1.200.551 = 25 % | | |
| **UNIDAD** | % por dólar | **FRECUENCIA** | 31/12/2008 |
| **ESTÁNDAR** | 28,82% | **FUENTE** | Estados Financieros |
| **INTERPRETACIÓN** | I =Indicador x100 (25 /28,82)x100 I=86,7 %<br>Estándar<br>Brecha = I – 100 B= 86,7-100 Brecha = 13.3 % (D) | | |



La utilidad bruta en el año 2008 fue del 25 % en relación al 28,82% del año 2007 existiendo una brecha desfavorable del 13,33 % en relación al objetivo propuesto.

## 7.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL MARGEN DE UTILIDA BRUTA.

En el presente año se logró un margen de utilidad bruta del 25 % sin conseguirse el objetivo de mantener los parámetros del año 2007 que fue del 28,82 %. Debido a la inflación acumulada en el período en que los costos del hierro en los meses de marzo a noviembre se incrementaron en un 18,68 % lo que produjo el incremento del costo de los productos, y por consecuencia la reducción del margen de utilidad bruta.

**RECOMENDACIONES**

7.1. Mantener un monitoreo constante de los costos de las materias primas, que permitan a la gerencia la toma de decisiones.

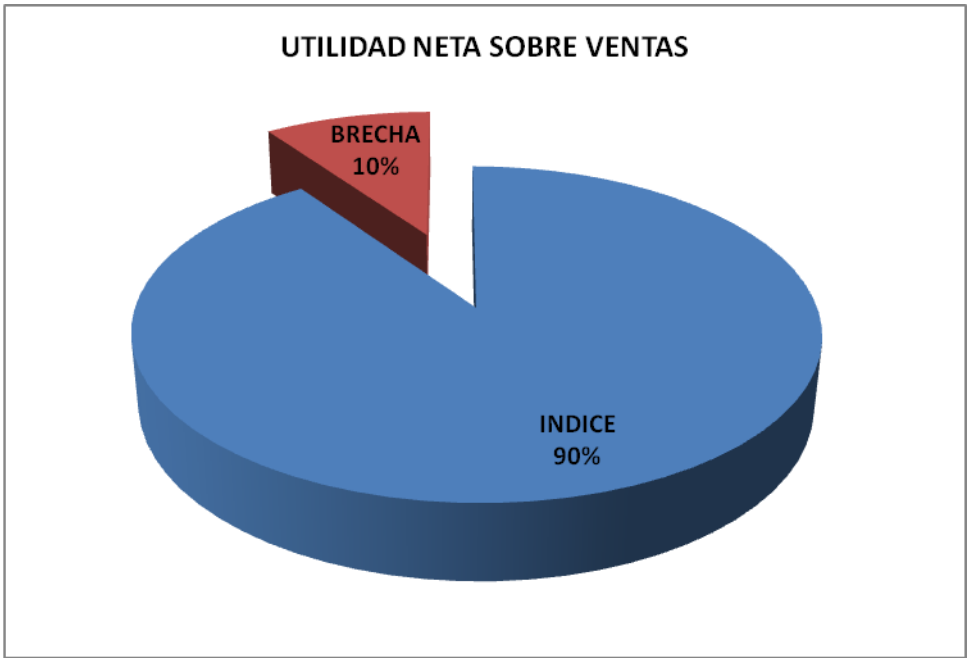
7.2. Establecer un sistema adecuado de control de los costos.

7.3. Incrementar los niveles de ventas

**FICHA TÉCNICA Nº 8**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **OBJETIVO OPERATIVO** | Lograr mantener la rentabilidad obtenida en el año 2007 | | |
| **DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR** | Porcentaje de rentabilidad neta obtenido en el período económico 2008 | | |
| **FACTORES CRÍTICOS** | Incremento del costos de las materias primas u operacionales | | |
| **FÓRMULA** | Utilidad después de impuestos X100<br>Total de ventas<br>22.499/1.200.551= 1.87 % | | |
| **UNIDAD** | % | **FRECUENCIA** | Anual<br>31/12/2008 |
| **ESTÁNDAR** | 2,07% | **FUENTE** | Estados Financieros |
| | | | |

| | |
|---|---|
| **INTERPRETACIÓN** | I =Indicador x100 (1,87/2,07)x100 I = 90,33<br>Estándar<br>Brecha = I – 100 B= 90,33-100 Brecha = 9,67% (D) |




Se establece que existe una brecha desfavorable del 9,67 % en relación a la utilidad neta sobre ventas del año 2007, lo que indica que las utilidades en el presente año se han visto disminuidas.

## 8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA UTILIDAD NETA SOBRE VENTAS

No se logró cumplir con el criterio ya que el margen de utilidad neta sobre ventas alcanzó el 1,87 %, pese a que los gastos operativos tuvieron un mínimo incremento del 0,22 % y que por lo tanto no tienen una incidencia mayor que no permitió el referente del año 2007 que es del 2,07 %. Esto ratifica que el bajo rendimiento es consecuencia de la subida de los costos de las materias primas.

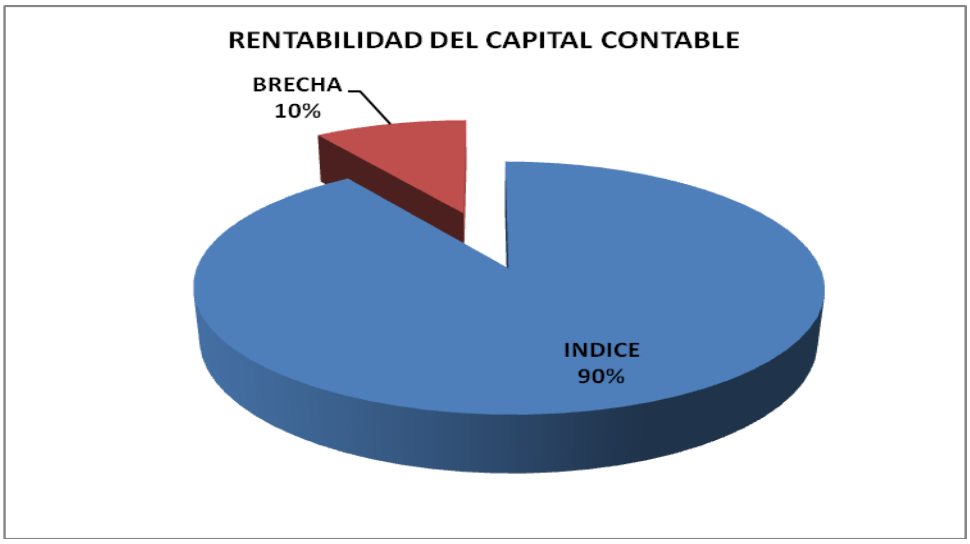
**RECOMEDACIONES**

8.1. Seguir en los mismos niveles de gastos operacionales.

8.2. Establecimientos de estrategias por parte de la gerencia para incrementar el margen de utilidad por lo menos al 10 % que se considera como promedio para la industria.

**FICHA TÉCNICA Nº 9**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **OBJETIVO OPERATIVO** | Lograr mantener la rentabilidad obtenida en el año 2007 | | |
| **DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR** | Porcentaje de rentabilidad sobre el capital contable obtenido en el período económico 2008 | | |
| **FACTORES CRÍTICOS** | Incremento del costos de las materias primas u operacionales | | |
| **FÓRMULA** | Utilidad después de impuestos X100<br>Total capital contable<br>$ 22.499/114.159= 19.71 % | | |
| **UNIDAD** | % | **FRECUENCIA** | 31/12/2008 |
| **ESTÁNDAR** | 21,97% | **FUENTE** | Estados Financieros |
| **INTERPRETACIÓN** | I = Indicador x100 / Estándar (19,71/21,97)x100 I = 89,71<br>Brecha = I – 100 B= 89,71-100 Brecha = 10,29% (D) | | |




El capital contable en el período 2008 presenta una brecha desfavorable del 10%, lo que significa que no se cumplieron las expectativas planteadas en el plan operativo del período.

## 9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA RENTABILIDAD DEL CAPITAL CONTABLE

No se consiguió los objetivos planteados en el POA de mantener los mismos niveles de rentabilidad sobre el capital contable que en el año 2008 es del 19,71 %, y que en comparación con la utilidad del 2007 que representa 21,97 % ha producido un margen desfavorable, como consecuencia del bajo índice de rentabilidad y el incremento del capital contable, debido a que la Junta General de Accionistas, decidió no distribuir utilidades obtenidas en el ejercicio inmediato anterior por $ 20.140,71.

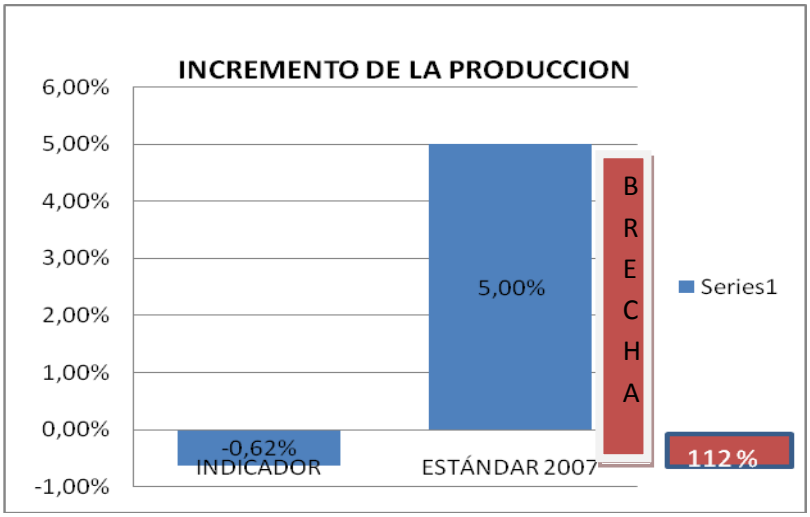
En general las razones de rentabilidad de FABRIPOSTE C.A. muestran que sus resultados operativos se han visto deteriorados debido a su deficiente posición de liquidez y su alto índice de apalancamiento.

**RECOMENDACIONES**

9.1. Establecer estrategias para mejorar los niveles de rentabilidad que sean atractivos para los socios.

**FICHA TÉCNICA Nº 10**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **OBJETIVO OPERATIVO** | Incrementar la producción en un 5 % en el periodo de enero a diciembre del 2008 | | |
| **DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR** | Porcentaje producción incrementado hasta dic.2008 | | |
| **FACTORES CRÍTICOS** | Disponibilidad de materia prima<br>Disponibilidad de liquidez | | |
| **FÓRMULA** | Prod. del año- Prod. año anterior x100<br>Producción del año anterior<br>(10.229 - 10.292)x 100 = ( 0, 62 %)<br>10.292 | | |
| **UNIDAD** | % | **FRECUENCIA** | 31/12/2008 |
| **ESTÁNDAR** | 5% | **FUENTE** | Estados Financieros |
| **INTERPRETACIÓN** | Indicador x100 (0,62/0.05) X100 I = -12,4<br>Estándar<br>Brecha = I – 100 B= -12,4 -100 Brecha = 112,40% (D) | | |




Existe una brecha desfavorable del 112 % debido a que el indicador presentó un nivel negativo del 0,62 % en relación al año anterior y la meta establecía el cumplimiento del 5 % sobre el año 2007

## 10.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN

Se estableció que los niveles de producción en el presente año fueron menores que los del año 2007, por lo que no se cumple con el criterio establecido en el Plan Operativo que pretendía un incremento del 5 % en relación al período anterior. Al tener la empresa la política de trabajar sobre pedidos y mantener inventarios reducidos, no se pudo cumplir con el objetivo debido a la falta de requerimientos por parte los clientes, esto ha sido causa de no llegar a los niveles de producción establecidos, produciéndose un desaprovechamiento de la capacidad instalada con la que cuenta la empresa. Se ratifica lo anotado anteriormente en el monto del inventario final de productos terminados que asciende a 12.426,30 dólares. Y en al nivel de capacidad de producción práctica que tiene la fábrica y que es de 14.000 postes. (Anexo Nº 8; ítem 14)

## RECOMENDACIONES

10.1 En la planificación sobre el nivel de producción deberá tener relación con el pronóstico de ventas y con el inventario final deseado.

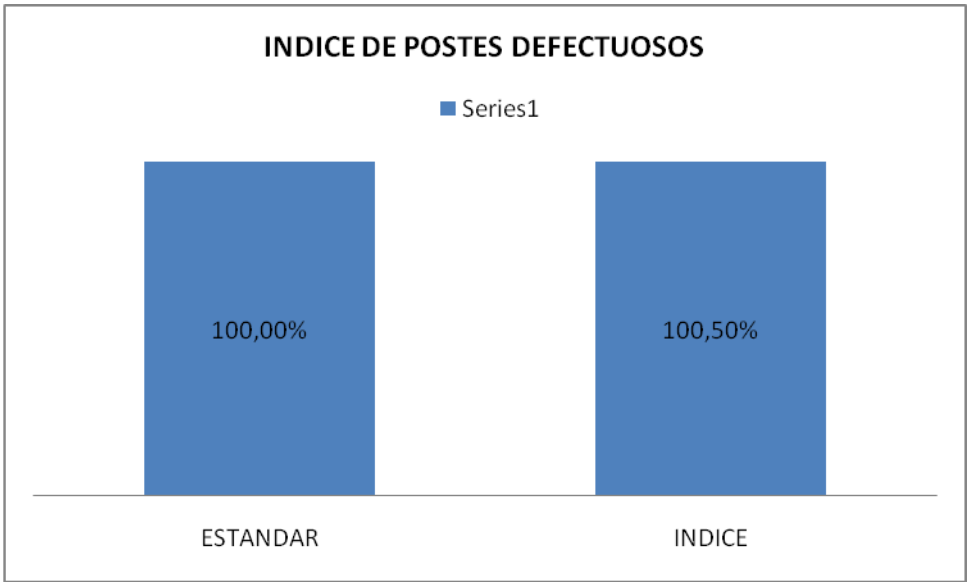
10.2 Se debe propender a ampliar el nivel de ventas para el aprovechamiento de la capacidad instalada.

10.4 Mantener los inventarios bajo el concepto “Justo a Tiempo”

10.3 La gerencia debe tomar en cuenta estas recomendaciones para el desarrollo del POA 2009.

**FICHA TÉCNICA Nº 11**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **OBJETIVO OPERATIVO** | Reducir a un 2% el número de postes defectuosos en el período 2008 | | |
| **DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR** | Porcentaje de postes inspeccionados en el período 2008 | | |
| **FACTORES CRÍTICOS** | Funcionamiento efectivo de la maquinaria<br>Mantenimiento preventivo | | |
| **FÓRMULA** | Nº de postes defectuosos x 100<br>Nº de postes inspeccionados<br><br>(206/10.229) x 100 = 2.01 % | | |
| **UNIDAD** | % | **FRECUENCIA** | 31/12/2008 |
| **ESTÁNDAR** | 2% | **FUENTE** | Informe de control de calidad |
| **INTERPRETACIÓN** | Indicador x100 (2,01/2,0) x100 I = 100.5%<br>Estándar<br>Brecha = I – 100 B= -100.5 -100 Brecha = 0,5% (D) | | |



La brecha existente es del 0,5 % en relación al año 2007 lo que nos indica que las metas planteadas se han cumplido

## 11. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO

Se ha cumplido con los parámetros establecidos en el plan operativo en comparación con el año anterior existiendo una brecha de apenas un 0,5 %, esto se ha logrado ya que la empresa ha dado cumplimiento a las normas de calidad INEN con la utilización de materias primas de calidad y un proceso adecuado en la elaboración, lo que ha permitido que los clientes prefieran los productos por su calidad y que se reflejó en una de las preguntas de la encuesta realizada.

**RECOMENDACIONES**

11.1 Alcanzar una calidad excepcional, consecuente con la meta de la compañía y los objetivos del marketing, tomando en consideración los planes de abastecimiento, y producción.

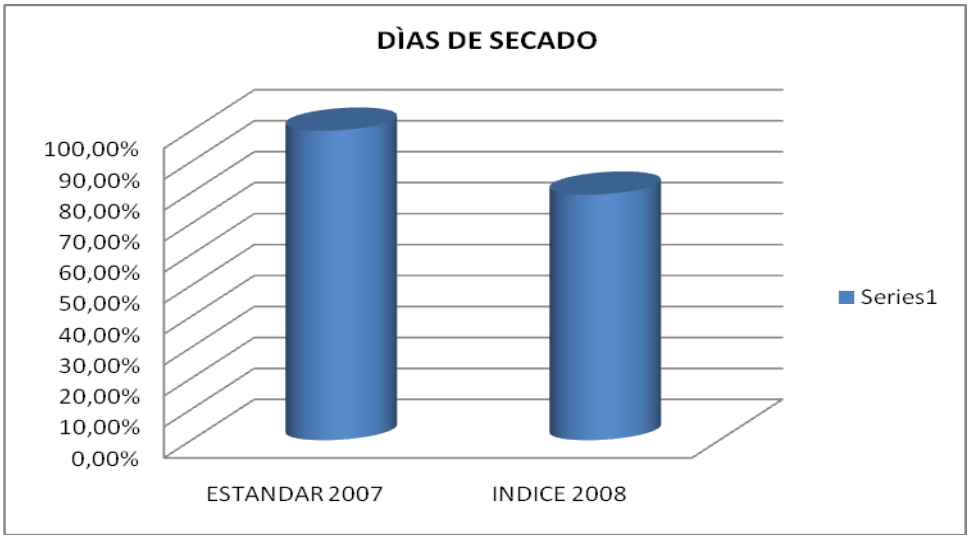
11.2 Debe determinarse las expectativas de calidad del cliente y establecer políticas y procedimientos para identificar y lograr esta calidad.

11.3 Instaurar un vigoroso programa de formación y mejoras personales.

**FICHA TÉCNICA Nº 12**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **OBJETIVO OPERATIVO** | Reducir el tiempo del proceso de secado al 30% en el presente período | | |
| **DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR** | Cantidad de días utilizados en el secado de cada uno de los postes en el período de agosto Diciembre del 2008 | | |
| **FACTORES CRÍTICOS** | Funcionamiento efectivo de la maquinaria<br><br>Disponibilidad de materiales | | |
| **FÓRMULA** | Días utilizados<br>Días de secado normal<br><br>5 días / 21 días = 23,8% | | |
| **UNIDAD** | % | **FRECUENCIA** | Diciembre 2008 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ESTÁNDAR** | 30% | **FUENTE** | Observación Producción |
| **INTERPRETACIÓN** | Indicador x100 (23,8/30) x100 I = 79,33%<br>Estándar<br>Brecha = I – 100 B= 79,33 -100 Brecha = 20,67% (F) | | |




Se han reducido los días del proceso de secado y se ha obtenido una brecha favorable del 20, 67 %, en relación a la meta establecida en el plan operativo del año 2008

## 12. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL SECADO DEL PRODUCTO

El proceso de secado de los postes se ha reducido a cinco días el que normalmente se lo realizaba en 21 días en el año anterior, lo que significa haber sobrepasado las expectativas establecidas en el plan operativo y que eran de seis días y que porcentualmente significa una reducción del 20,67. Esto debido a la adopción de un sistema de secado en base a vapor lo que aligera este proceso y que ha representado una inversión de $ 8.760. Esto ha permitido rebajar costos y tiempo en el proceso, sin embargo no se ha reflejado en un beneficio inmediato en vista de que fue adoptado en el mes de octubre.

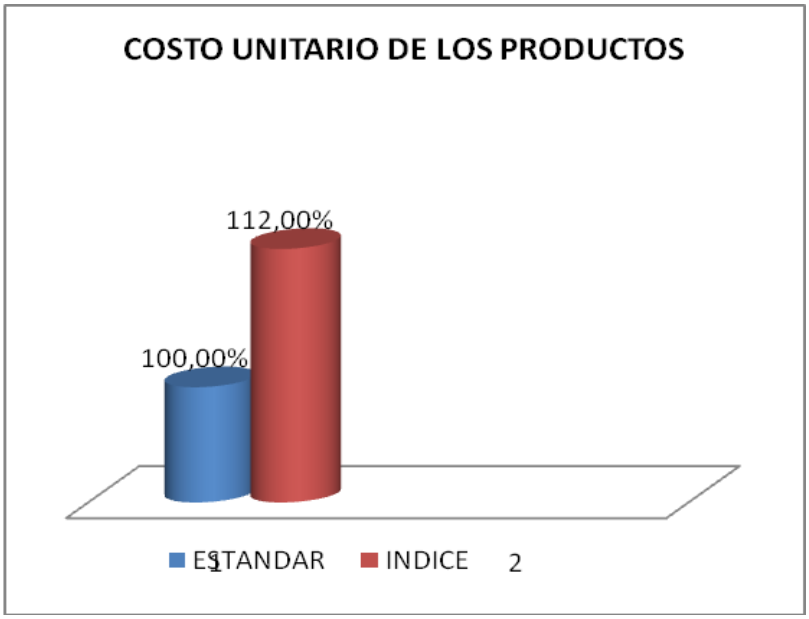
**RECOMENDACIONES**

12.1 Determinar y diseñar dentro del proceso de producción ideas innovadoras que permitan obtener productos de bajo costo y calidad superior.

12.2 Asignar recursos para investigación y mejoramiento de procesos.

**FICHA TÉCNICA Nº 13**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **OBJETIVO OPERATIVO** | Mantener el costo unitario de producción del año 2007 más inflación | | |
| **DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR** | El valor del costo unitario promedio de los productos elaborados en el período 2008 | | |
| **FACTORES CRÍTICOS** | Aumento de costos de materias primas y mano de obra | | |
| **FÓRMULA** | Costo de productos vendidos<br>Nivel de ventas<br>$ 899.645/10.229 = $ 87,95 | | |
| **UNIDAD** | Dólares por unidad promedio | **FRECUENCIA** | 31 de diciembre 2008 |
| **ESTÁNDAR** | $ 78 | **FUENTE** | Estados Financieros |
| **INTERPRETACIÓN** | Indicador x100 (87,95/78) x100 I = 112%<br>Estándar<br>Brecha = I – 100 B= 112 -100 Brecha = 12% (D) | | |




El costo unitario de los productos se ha visto afectado por un incremento en el presente año y presenta una brecha mayor y por lo tanto desfavorable con relación a la del año 2007

## 13. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LOS COSTOS UNITARIOS PROMEDIOS

El costo promedio de los postes en el año 2008 es $ 84,74, indicador que no cumple con las metas establecidas que en el año 2007 el cual fue de $ 72,86, tomando en consideración la inflación del presente año, lo que ha producido una brecha desfavorable del 21 %, siendo la razón fundamental para este hecho el alza del precio del hierro que se incrementó a partir de marzo del 2008 en un 18 % y el costo de la mano de obra por que se afectó por el nuevo salario mínimo unificado decretado por el gobierno. Esto ha traído consigo un incremento del costo de la producción y por consiguiente el aumento del precio de venta al público que ha desincentivado al consumo.

**RECOMEDACIONES**

13.1 Establecimiento de un sistema de costos que permita conocer los costos unitarios por cada uno de los elementos producidos.

13.2 Realizar estudios de mercados periódicos que permitan analizar las tendencias del mercado.

13.3 Mantenimiento de un inventario justo a tiempo de materias primas e insumos

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- Los objetivos planteados en los planes operativos no se efectuaron sobre una base realizable.

- En el área administrativa no existen reglamentos ni manuales de procedimientos que ayuden al mejor desarrollo de las actividades y la prestación de un buen servicio.

- No existe un sistema adecuado de facturación y de control de costos.

- El 60,28 % de los activos están adquiridos con los pasivos de la empresa.

- La calidad de los productos se apegan a lo establecido en las normas INEN.

- No se han establecido una política de investigación e innovaciones en los procesos.

- La falta de un plan estratégico no permite conocer cuáles son las metas a largo plazo.

- El 70 % de los objetivos planteados en el plan operativo no han alcanzado las metas establecidas.

- No existe una adecuada motivación en el personal de la empresa.

- Dentro de los planes operativos se ha omitido la capacitación del personal

- La infraestructura no ofrece la mejor comodidad para la atención al público

**RECOMENDACIONES**

- Elaboración de planes operativos deben efectuarse en base a metas alcanzables, utilizando porcentajes de acuerdo a los objetivos alcanzados en años anteriores.

- Asignación de recursos suficientes para el desarrollo de los planes operativos.

- Como medida de control interno se sugiere generar normas y procedimientos que permitan identificar claramente las funciones de cada uno de los empleados.

- Establecer programas de investigación e innovación de procesos

- Adquisición de un programa que facilite el control de costos y los procesos contables y de facturación.

- Establecimiento de estrategias que permitan disminuir el endeudamiento de la empresa

- Mejorar los niveles de ventas y de rentabilidad mediante el establecimiento de estrategias que permitan cumplir este objetivo.

- Tomar en cuenta en los planes operativos anuales la capacitación del personal

- Renovar las áreas de atención al público

- Proponer a la Junta General el incremento de capital de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA


- Beltrán J. Jesús Mauricio (2000): ***Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad***, 3R editores, Bogotá.

- Salgueiro Amado (2001): **Indicadores de gestión y cuadro de mando**, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

- Franklin, Enrique B. (2007): ***Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio,*** Editorial Pearson, México.

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

- Kaplan Roberth, Norton David (2000): ***Cuadro de mando integra****l*, Editorial Gestión 2000, España.
- Maldonado Milton (2001):***Auditoría de Gestión*****,** Editora Luz de América, Ecuador
- Horvath & Partners (2003): ***Dominar el cuadro de mando integral***, Editorial Gestión 2000, España.
- Nils-Gûran Olve – Jan Roy – Magnus Wetter (2003): ***Implementando y gestionado el cuadro de mando integra***l, Editorial Gestión 2000, España.
- Contraloría General del Estado (2002): Manual de Auditoría de Gestión, Quito
- Evans J, ; Lindsay W (2005): ***Administración y control de la calidad;*** DM impresores, Mexico
- Beseley Scott; Brigham, Eugene (2000):***Fundamentos de administración financiera***: Mc Graw Hill; Mexico
- Tena Joaquin; Comai Alessanrdo (2004):***La inteligencia competitiva en la planeación estratégico y financiera***, Ediciones Deusto, España
- Maruri, Jordi(2005)**:** ***Introducción a la organización y gestión de empresas***; Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia, España
- http://web.jet.es/amozarri
- http://site.ebrary.com/lib/pucesp/Doc?id
- http://es.wikipedia.org/wiki/Planificacio%C3%B3n_estra%

**ANEXOS**


Nº 1 Determinar el tamaño de la muestra

Nº 2 Encuestas para conocer la satisfacción de los clientes

Nº3 Tabular y analizar los resultados

Nº 4 Número de facturas con errores

Nº 5 Índices financieros 2007

Nº 6 Estados financieros y análisis vertical

Nº 7 Estados financieros y análisis horizontal

Nº 8 Entrevista Jefe de Producción

**ANEXO Nº 1**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Empresa** | FABRIPOSTE | **Número** | |
| **Objetivo** | Determinar el tamaño de la muestra | **Fecha** | 20-06-09 |
| **Actividad** | Calcular el tamaño de la muestra | **Fuente** | Nómina de Clientes |
| | | **Alcance** | Período 2008 |

Fórmula

$$n = \frac{N\ d^2\ Z^2}{(N-1)\ E^2 + d^2\ Z^2}$$

N = Universo o población a estudiarse

= 67 clientes (Tomado únicamente los permanentes)

$d^2$ = Varianza de la población

= 0,25

N-1 = Corrección que se usa para muestras mayores a 30 unidades

E = Límite aceptable de error

= 0.05

Z = Nivel de confianza

= 1,96 (Equivalencia en relación al 95%)

$$n = \frac{(67)\ (0{,}25)\ (1{,}96)^2}{(67-1)\ (0{,}08)^2 + (0{,}25)(1{,}96)^2}$$

n = 46 clientes por encuestar

**ANEXO Nº 2**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Empresa** | FABRIPOSTE | **Número** | |
| **Objetivo** | Elaboración de encuesta de satisfacción de la empresa | **Fecha** | 20-06-09 |
| **Actividad** | Elaboración de cuestionario | **Fuente** | Nómina de Clientes |
| **Elaborado** | P.P.J. | **Alcance** | Período 2008 |

**FABRIPOSTE C.A. FAPOSCAN**
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA**

| | |
|---|---|
| **Objetivo:** | **Conocer el grado de satisfacción de nuestros clientes con la finalidad de mejorar la imagen de la empresa** |

**Por favor lea la pregunta y ponga una (X), bajo la característica que crea conveniente**

1.- La amabilidad con la que fue atendido fue:

| | Muy Satisfactoria | Satisfactoria | Poco satisfactoria | Nada satisfactoria |
|---|---|---|---|---|
| (x) | | | | |

2.- Cuando concurrió a nuestras oficinas recibió una atención:

| | Muy Satisfactoria | Satisfactoria | Poco satisfactoria | Nada satisfactoria |
|---|---|---|---|---|
| (x) | | | | |

3. Cómo calificaría la presentación de nuestro personal cuando fue atendido:

| | Muy Satisfactoria | Satisfactoria | Poco satisfactoria | Nada satisfactoria |
|---|---|---|---|---|
| (x) | | | | |

4.- Cuando se comunica telefónicamente en busca de información es atendido en forma:

| | Muy Satisfactoria | Satisfactoria | Poco satisfactoria | Nada satisfactoria |
|---|---|---|---|---|
| (x) | | | | |

5.- El horarios de atención de 8:00 a 5:00 de lunes a viernes , es para usted:

| | Muy Satisfactoria | Satisfactoria | Poco satisfactoria | Nada satisfactoria |
|---|---|---|---|---|
| (x) | | | | |

6. Considera que la atención que ofrece nuestra empresa es :

| | Muy Satisfactoria | Satisfactoria | Poco satisfactoria | Nada satisfactoria |
|---|---|---|---|---|
| (x) | | | | |

7.- Los pedidos realizados por Ud., están de acuerdo a su requerimiento

| | Muy Satisfactoria | Satisfactoria | Poco satisfactoria | Nada satisfactoria |
|---|---|---|---|---|
| (x) | | | | |

8.- La calidad de nuestros productos para su concepto es:

| Muy Satisfactoria | Satisfactoria | Poco satisfactoria | Nada satisfactoria |
|---|---|---|---|
| | | | |

9.- En qué grado nuestras instalaciones le brindan comodidad

| | Muy Satisfactoria | Satisfactoria | Poco satisfactoria | Nada satisfactoria |
|---|---|---|---|---|
| (x) | | | | |

10. Luego de haber sido atendido con su pedido se ha sentido

| | Muy Satisfactoria | Satisfactoria | Poco satisfactoria | Nada satisfactoria |
|---|---|---|---|---|
| (x) | | | | |

Gracias por su colaboración

**ANEXO Nº 3**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Empresa** | FABRIPOSTE | **Número** | |
| **Objetivo** | Tabular y analizar los resultados | **Fecha** | 20-06-09 |
| **Actividad** | Tabulación | **Fuente** | Encuestas |
| **Elaborado** | P.P.J. | **Alcance** | Período 2008 |

| Característica | CLIENTES | ACUMULACION |
|---|---|---|
| MUY SATISFACTORIA | 8,3 | 36 |
| SATISFACTORIA | 27,6 | |
| POCO SATISFACTORIA | 9,8 | 10 |
| NADA SATISFACTORIA | 0,3 | |
| | **46** | |

**ANEXO Nº 4**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Empresa** | FABRIPOSTE C.A. | **Número** | |
| **Objetivo** | Establecer el número de facturas con errores | **Fecha** | 06-07-09 |
| **Actividad** | Revisión de archivo de facturas | **Fuente** | Archivo de facturas |
| **Elaborado** | P.P.J. | **Alcance** | Período 2008 |

| MES | Nº FACTURAS EMITIDAS | FACURAS ANULADAS POR ERRORES | % |
|---|---|---|---|
| Enero | 45 | 10 | 22,22% |
| Febrero | 45 | 7 | 15,56% |
| Marzo | 44 | 8 | 18,18% |
| Abril | 60 | 12 | 20,00% |
| Mayo | 43 | 4 | 9,30% |
| Junio | 42 | 6 | 14,29% |
| Julio | 48 | 6 | 12,50% |
| Agosto | 102 | 16 | 15,69% |
| Septiembre | 82 | 25 | 30,49% |
| Octubre | 88 | 8 | 9,09% |
| Noviembre | 61 | 9 | 14,75% |
| Diciembre | 85 | 28 | 32,94% |
| TOTAL | 745 | 139 | 18,66% |

**RESPONSABLES:**

Durante el período han ejercido la función de facturación las siguientes personas:

| **Fecha** | **Nombre** |
|---|---|
| Enero – Marzo | Mercedes Plasencia |
| Abril – Agosto | Kerly Villa y Darío García |
| Septiembre | Gabriela Ortiz |
| Noviembre – Diciembre | Lucía Chávez |

## ANEXO Nº 5

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Empresa** | FABRIPOSTE C.A. | **Número** | |
| **Objetivo** | Establecer los índices financieros del año 2007 | **Fecha** | 20-06-09 |
| **Actividad** | Realizar análisis financiero | **Fuente** | Archivo de Facturas |
| **Elaborado** | P.P.J. | **Alcance** | Período 2008 |

| INDICADOR | FÓRMULA | INDICE |
|---|---|---|
| Conocer el grado de rentabilidad de la empresa FABRIPOSTE en el año 2007 | Margen de utilidad X 100<br>Total de ventas | $ 280.278 x 100 = **28,82 %**<br>972.457 |
| | Utilidad después de impuestos X 100<br>Total de ventas | $ 20.142 x 100 = **2,07 %**<br>972.457 |
| | Utilidad después de impuestos X 100<br>Total capital contable | $ 20.142 x 100 = **21,97 %**<br>91.660 |
| Conocer el grado de liquidez de la empresa en el año 2007 | Activo Circulante – Inventarios<br>Pasivo Circulante | $ 57.057 – 15.433 = **$ 0,90**<br>46.471 |
| Determinar cuál es la rotación de los inventarios en el año 2007 | Costo de artículos vendidos<br>Inventarios | $ 692.179 = **45 veces**<br>15.433 |
| Grado de apalancamiento de la empresa en el año 2007 | Deudas totales X 100<br>Activos totales | $ 63.688 x 100 = **40,99 %**<br>155.348 |

## ANEXO Nº 6

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Empresa** | FABRIPOSTE C.A. | **Página** | 1 de 3 |
| **Objetivo** | Conocer los indicadores financieros | **Fecha** | 01-07-09 |
| **Actividad** | Realizar un análisis vertical | **Fuente** | Estados Financieros |
| **Elaborado** | P.P.J. | **Alcance** | Período 2008 |

## ANÁLISIS VERTICAL

**FABRIPOSTE C.A**

**BALANCE GENERAL**

**Al 31 de diciembre del 2008**

| **ACTIVOS** | **2.007** | | **2.008** | |
|---|---|---|---|---|
| **Corrientes** | **57.057,78** | **36,73%** | **223.959,37** | **60,26%** |
| ***Efectivo o Equivalentes de Efectivo*** | 7.174,56 | 4,62% | 15.896,45 | 4,28% |
| ***Cuentas por Cobrar Comerciales*** | 24.523,63 | 15,79% | 162.007,23 | 43,59% |
| ***Otras cuentas por cobrar*** | 9.926,44 | 6,39% | 28.178,36 | 7,58% |
| Otras cuentas por cobrar | | | 24.929,74 | 6,71% |
| Crédito Tributario Imp. Renta | 9.926,44 | | 3.248,62 | 0,87% |
| ***Inventarios*** | **15.433,15** | **9,93%** | **16.347,06** | **4,40%** |
| Inventario Materia Prima | 15.433,15 | | 2.450,60 | 0,66% |
| Inventario Productos Terminados | | | 12.426,30 | 3,34% |
| Inventario de Suministros y Materiales. | | | 1.470,16 | 0,40% |
| ***Gatos Anticipados*** | | | **1.530,27** | **0,41%** |
| Seguros Anticipados | | | 1.530,27 | |
| **No Corrientes** | **98.291,17** | **63,27%** | **147.706,96** | **39,74%** |
| ***Propiedad Planta y Equipo*** | **98.291,17** | **63,27%** | **122.688,98** | **33,01%** |
| Maquinaria y Equipo | 77.771,61 | 50,06% | 92.616,29 | 24,92% |
| Muebles y Enseres | 4.256,63 | 2,74% | 4.256,63 | 1,15% |
| Vehículos | 55.901,79 | 35,98% | 81.303,38 | 21,88% |
| Equipos de Computación | 6.119,28 | 3,94% | 7.512,14 | 2,02% |
| Terrenos | 5.000,00 | 3,22% | 5.000,00 | 1,35% |
| (-) Depreciación Acumulada Activos Fijos | -50.758,14 | -32,67% | -67.999,46 | -18,30% |
| ***Otros Activos*** | | | | |
| **Inversiones Largo Plazo** | | | **25.017,98** | **6,73%** |
| **SUMAN LOS ACTIVOS** | **155.348,95** | **100,00%** | **371.666,33** | **100,00%** |

| | 2.007 | 2008 | VARIACIÓN | % |
|---|---|---|---|---|
| **PASIVOS** | | | | |
| **Corriente** | **46.471,87** | **29,91%** | **207.506,36** | **55,83%** |
| ***Cuentas por Pagar Comerciales*** | **33.670,90** | **21,67%** | **157.925,75** | **42,49%** |
| Proveedores Locales | 33.670,90 | | 157.925,75 | |
| ***Otras Cuentas por pagar*** | **6.087,40** | **3,92%** | **22.146,72** | **5,96%** |
| Otras Cuentas por pagar | | | 12.562,08 | 3,38% |
| Beneficios Sociales por pagar | 1.348,41 | 0,87% | 3.551,64 | 0,96% |
| 15% Trabajadores por Pagar | 4.738,99 | 3,05% | 6.033,00 | 1,62% |
| ***Impuestos por Pagar*** | **6.713,57** | **4,32%** | **27.433,89** | **7,38%** |
| Impuesto Renta | | | 649,61 | 0,17% |
| IVA por pagar | | | 110,57 | 0,03% |
| Impuesto a la Renta por Pagar | 6.713,57 | **4,32%** | 11.687,32 | **3,14%** |
| **No Corriente** | **17.217,00** | **11,08%** | **50.000,00** | **13,45%** |
| ***Préstamos socios*** | 17.217,00 | | 50.000,00 | 13,45% |
| **SUMAN PASIVOS** | **63.688,87** | **41,00%** | **257.506,36** | **69,28%** |
| **PATRIMONIO** | | | | |
| ***Capital Social*** | **1.200,00** | **0,77%** | **1.200,00** | **0,32%** |
| ***Reservas*** | **22.960,71** | **14,78%** | **22.960,71** | **6,18%** |
| ***Resultados*** | **67.499,37** | **43,45%** | **89.999,26** | **24,22%** |
| Utilidades Acumuladas | 47.671,88 | 30,69% | 67.812,59 | 18,25% |
| Pérdidas Acumuladas | -313,22 | -0,20% | -313,22 | -0,08% |
| Utilidad Neta del Ejercicio | 20.140,71 | 12,96% | 22.499,89 | 6,05% |
| **Total Patrimonio** | **91.660,08** | **59,00%** | **114.159,97** | **30,72%** |
| **SUMAN PASIVOS Y PATRIMONIO** | 155.348,95 | **100,00%** | **371.666,33** | **100,00%** |

## ANEXO Nº 7

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Empresa** | FABRIPOSTE C.A. | **Número** | 1 de 3 |
| **Objetivo** | Conocer los indicadores financieros | **Fecha** | 01-07-09 |
| **Actividad** | Realizar un análisis horizontal | **Fuente** | Estados Financieros |
| **Elaborado** | P.P.J. | **Alcance** | Período 2008 |

## ANALISIS HORIZONTAL

**FABRIPOSTE C.A**

**BALANCE GENERAL**

**Al 31 de diciembre del 2008**

| ACTIVOS | 2.007 | 2.008 | VARIACIÓN | % |
|---|---|---|---|---|
| **Corrientes** | **57.057,78** | **223.959,37** | **166.901,59** | **292,51%** |
| ***Efectivo o Equivalentes de Efectivo*** | 7.174,56 | 15.896,45 | 8.721,89 | 121,57% |
| ***Cuentas por Cobrar Comerciales*** | 24.523,63 | 162.007,23 | 137.483,60 | 560,62% |
| ***Otras cuentas por cobrar*** | 9.926,44 | 28.178,36 | 18.251,92 | 183,87% |
| Otras cuentas por cobrar | | 24.929,74 | 24.929,74 | |
| Crédito Tributario Imp. Renta | 9.926,44 | 3.248,62 | -6.677,82 | -67,27% |
| ***Inventarios*** | **15.433,15** | **16.347,06** | **913,91** | **5,92%** |
| Inventario Materia Prima | 15.433,15 | 2.450,60 | -12.982,55 | -84,12% |
| Inventario Productos Terminados | | 12.426,30 | 12.426,30 | |
| Inventario de Suministros y Materiales. | | 1.470,16 | 1.470,16 | |
| ***Gatos Anticipados*** | | **1.530,27** | **1.530,27** | |
| Seguros Anticipados | | 1.530,27 | 1.530,27 | |
| | | | | |
| **No Corrientes** | **98.291,17** | **147.706,96** | **49.415,79** | **50,27%** |
| ***Propiedad Planta y Equipo*** | **98.291,17** | **122.688,98** | **24.397,81** | **24,82%** |
| Maquinaria y Equipo | 77.771,61 | 92.616,29 | 14.844,68 | 19,09% |
| Muebles y Enseres | 4.256,63 | 4.256,63 | 0,00 | 0,00% |
| Vehículos | 55.901,79 | 81.303,38 | 25.401,59 | 45,44% |
| Equipos de Computación | 6.119,28 | 7.512,14 | 1.392,86 | 22,76% |
| Terrenos | 5.000,00 | 5.000,00 | 0,00 | 0,00% |
| (-) Depreciación Acumulada Activos Fijos | -50.758,14 | -67.999,46 | -17.241,32 | 33,97% |
| ***Otros Activos*** | | | | |
| **Inversiones Largo Plazo** | | **25.017,98** | **25.017,98** | **100,00%** |
| **SUMAN LOS ACTIVOS** | **155.348,95** | **371.666,33** | **216.317,38** | **139,25%** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Empresa** | FABRIPOSTE C.A. | **Número** | 2 de 3 |
| **Objetivo** | Conocer los indicadores financieros | **Fecha** | 01-07-09 |
| **Actividad** | Realizar un análisis horizontal | **Fuente** | Estados Financieros |
| **Elaborado** | P.P.J. | **Alcance** | Período 2008 |

| | 2.007 | 2008 | VARIACIÓN | % |
|---|---|---|---|---|
| **PASIVOS** | | | | |
| **Corriente** | **46.471,87** | **207.506,36** | **161.034,49** | **346,52%** |
| ***Cuentas por Pagar Comerciales*** | **33.670,90** | **157.925,75** | **124.254,85** | **369,03%** |
| Proveedores Locales | 33.670,90 | 157.925,75 | 124.254,85 | **369,03%** |
| ***Otras Cuentas por pagar*** | **6.087,40** | **22.146,72** | **16.059,32** | **263,81%** |
| Otras Cuentas por pagar | | 12.562,08 | 12.562,08 | |
| Beneficios Sociales por pagar | 1.348,41 | 3.551,64 | 2.203,23 | **163,39%** |
| 15% Trabajadores por Pagar | 4.738,99 | 6.033,00 | 1.294,01 | **27,31%** |
| ***Impuestos por Pagar*** | **6.713,57** | **27.433,89** | **20.720,32** | **308,63%** |
| Impuesto Renta | | 649,61 | 649,61 | |
| IVA por pagar | | 110,57 | 110,57 | |
| Impuesto a la Renta por Pagar | 6.713,57 | 11.687,32 | **4.973,75** | **74,09%** |
| **No Corriente** | **17.217,00** | **50.000,00** | **32.783,00** | **190,41%** |
| ***Préstamos socios*** | 17.217,00 | 50.000,00 | 32.783,00 | **190,41%** |
| **SUMAN PASIVOS** | **63.688,87** | **257.506,36** | **193.817,49** | **304,32%** |
| **PATRIMONIO** | | | | |
| ***Capital Social*** | **1.200,00** | **1.200,00** | **0,00** | **0,00%** |
| ***Reservas*** | **22.960,71** | **22.960,71** | **0,00** | **0,00%** |
| ***Resultados*** | **67.499,37** | **89.999,26** | **22.499,89** | **33,33%** |
| Utilidades Acumuladas | 47.671,88 | 67.812,59 | 20.140,71 | 42,25% |
| Pérdidas Acumuladas | -313,22 | -313,22 | 0,00 | 0,00% |
| Utilidad Neta del Ejercicio | 20.140,71 | 22.499,89 | 2.359,18 | 11,71% |
| **Total Patrimonio** | **91.660,08** | **114.159,97** | **22.499,89** | **24,55%** |
| SUMAN PASIVOS Y PATRIMONIO | 155.348,95 | **371.666,33** | **216.317,38** | **139,25%** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Empresa** | FABRIPOSTE C.A. | **Número** | 3 de 3 |
| **Objetivo** | Conocer los indicadores financieros | **Fecha** | 01-07-09 |
| **Actividad** | Realizar un análisis horizontal | **Fuente** | Estados Financieros |
| **Elaborado** | P.P.J. | **Alcance** | Período 2008 |

**FABRIPOSTE C.A**

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

**Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2.008**

| | | 2007 | 2008 | VARIACIÓN | % |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Ventas** | **972.457,23** | **1.200.551,21** | **228.093,98** | **23,46%** |
| (-) | **Costo de Productos Vendidos** | **692.179,14** | **899.645,59** | **207.466,45** | **29,97%** |
| | UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 280.278,09 | 300.905,62 | **20.627,53** | **7,36%** |
| | GASTOS OPERACIONALES | | | | |
| (-) | ***Gastos Administrativos*** | **248.683,51** | **248.123,03** | **-560,48** | **-0,23%** |
| | Sueldos Administración | 57.780,00 | 81.821,15 | 24.041,15 | 41,61% |
| | Sobresueldos de ley | 5.151,69 | 8.421,14 | 3.269,45 | 63,46% |
| | Pagos Patronales Iess | 10.963,32 | 11.664,08 | 700,76 | 6,39% |
| | Honorarios | 1.503,59 | 2.949,00 | 1.445,41 | 96,13% |
| | Mantenimiento y reparaciones | 74.130,30 | 53.806,78 | -20.323,52 | -27,42% |
| | Suministros y Materiales | 23.112,00 | 28.114,42 | 5.002,42 | 21,64% |
| | Provisión cuentas incobrables | | 1.530,00 | 1.530,00 | |
| | Seguros y Reaseguros | | 2.530,00 | 2.530,00 | |
| | Impuestos Contribuciones y otros | | 168,74 | 168,74 | |
| | Gastos de viaje | | 1.251,31 | 1.251,31 | |
| | Depreciación de activos fijos | 14.710,00 | 7.525,32 | -7.184,68 | -48,84% |
| | Servicio públicos | 13.144,81 | 4.136,35 | -9.008,46 | -68,53% |
| | Otros servicio | | 6.395,54 | 6.395,54 | |
| | Otros gastos administrativos | 48.187,80 | 37.809,20 | -10.378,60 | -21,54% |
| | **Utilidad en operación** | **31.594,58** | **52.782,59** | **21.188,01** | **67,06%** |
| | **OTROS GASTOS** | | | | |
| | Otros Gastos | | -12.562,30 | -12.562,30 | |
| | UTILIDAD DEL EJERCICIO | 31.594,58 | 40.220,29 | **8.625,71** | **27,30%** |
| | 15 % TRABAJADORES | -4.738,99 | -6.033,00 | **-1.294,01** | **27,31%** |
| | 25% Impuesto a la Renta | -6.713,57 | -11.687,40 | **-4.973,83** | **74,09%** |
| | **UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO** | **20.142,02** | **22.499,89** | **2.357,87** | **11,71%** |

## ANEXO Nº 8

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Empresa** | FABRIPOSTE C.A. | **Número** | |
| **Objetivo** | Conocer en forma detallada cómo se desarrolla el proceso productivo | **Fecha** | 06-07-09 |
| **Actividad** | Entrevista con el Jefe de Producción (Narrativa) | **Fuente** | Jefe de producción |
| **Elaborado** | P.P.J. | **Alcance** | Período 2008 |

**Nombre del entrevistado: Napoleón Torres**

**Cargo: Jefe de producción**

**Tiempo en el cargo: 8 años**

**CUESTIONARIO**

1) **Detalle las actividades principales que desarrolla su departamento**

*Recepción de materiales para la fabricación*

*Recepción de orden de producción*

*Control de bodega de materiales*

*Organización y control de todo el proceso de producción*

*Apilado de los productos*

2) ***¿De dónde parte el proceso de producción?***

*De las órdenes de producción emitidas por el departamento de ventas que es quién recepta los pedidos.*

3) **¿De cuántas etapas está formado el proceso productivo?**

a) *Armada de estructura*

b) *Fundición*

c) *Secado*

4) **¿Qué materiales fundamentales se utilizan para la producción**

Hierro; chispa; cemento; agua

5) **¿Existe algún detalle de cómo se realiza el proceso?**

*Si existe en documento del mismo que le entregó una copia para su conocimiento.*

6) ***¿Cuántos trabajadores laboran en la planta que están relacionados con el proceso de producción?***

*14 personas*

**7) ¿Cómo están distribuidos?**

- *Armado 2*
- *Fundición 8*
- *Secado 4*

**8) ¿Cuenta la empresa con un reglamento de seguridad industrial?**

*Si cuenta con un reglamento, pero al momento se está realizando un nuevo de acuerdo a las exigencias emitidas por el Ministerio del Trabajo*

**9) ¿Qué implementos se entregan a los trabajadores para su seguridad?**

*Uniformes; botas; guantes; cascos; gafas; orejeras*

***10) ¿Cuántas horas diarias se dedican al proceso de producción?***

*8 horas*

**11) ¿El personal con el que cuenta es calificado?**

*Son personas que tienen mucha experiencia muchos de ellos vienen laborando en esta empresa unos veinte años y el que menos tiempo tiene trabajando es 3 años. En definitiva la rotación de personal es muy poca*

**12) ¿La empresa da capacitación a sus trabajadores?**

*Se han dictado 1 curso de capacitación relacionados el cómo mejorar el rendimiento de las personas en el trabajo y otro de motivación*

**13) ¿Puede indicarme cuál es el nivel de producción diaria?**

*2 Baches y medio que corresponde a 22 postes cada bache, dando un total diario de 55 postes.*

**14) ¿La producción práctica de la fábrica anual de cuántos postes es?**

*Una producción normal llegaría a 14.000 postes*

**15) ¿Puede indicarnos cuál es la razón para no haber producido en el año 2008 este volumen?**

*Como le indiqué podemos producir hasta 14.000 postes anuales, pera la fábrica trabaja en base a órdenes de producción que se las realiza sobre los pedidos de los clientes*