

Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito

Carrera de: Contabilidad y Auditoría

**Tesis previa a la obtención del título de: Ingeniero
Comercial con especialización en Contabilidad y Auditoría**

Tema:

**“Modelo de Control de Gestión para la empresa
SERVIFACONZA, basados en indicadores financieros y no
financieros”**

Autor:

Paúl Damián Llerena Sevilla

Director:

Lcdo. Jorge Zapata

Quito, Noviembre del 2011

Declaratoria de Responsabilidad

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor

Quito, 01 de Julio del 2011

DEDICATORIA

A mi esposa, hijos y profesores
quienes me apoyaron con
abnegación y esfuerzo para el feliz
término del presente trabajo.

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento y gratitud para mis distinguidos Maestros, quienes con nobleza y entusiasmo depositaron en mí sus vastos conocimientos.

Tener fe en la excelencia de la libertad, sin reservas, sin temores, sin sobresaltos, y la valiente y firme voluntad de luchar por ella.

J.R. BUSTAMANTE.

PRÓLOGO

En la realización del presente trabajo de plan de tesis sobre el tema: “Modelo de Control de Gestión para la empresa SERVIFACONZA, basado en indicadores financieros y no financieros”, mi persona se ha propuesto analizar los principales aspectos (indicadores financieros y no financieros) y componentes (perspectivas) de la herramienta de gestión.

El desarrollo del tema se fundamenta en un análisis profundo de ideas y conceptos a través de la obtención de información documental como es la información bibliográfica, y hemerográfica de autores que están expuestos en la bibliografía del trabajo de investigación. Así también se fundamenta en el analizar los principales aspectos de la planificación estratégica y análisis de la situación interna, externa de la empresa SERVIFACONZA, finalmente también se fundamenta en analizar la aplicación de la herramienta de control de gestión, con sus conclusiones y recomendaciones.

Sobre esta base se estructurarán todos los elementos de juicio del tema propuesto para presentarlo como un todo orgánico y articulado.

Para su lógica ejecución y fácil comprensión, el presente trabajo de plan de tesis pone en consideración las siguientes partes esenciales: Inicia con una fundamentación teórica de sus principales componentes, continua con un capítulo de diagnóstico en el que contiene los antecedentes de la empresa como su constitución, desenvolvimiento, funciones principales, planificación estratégica, y análisis de la situación interna y externa (Matriz FODA); termina con un capítulo de aplicación a través de la herramienta de control de gestión, así como el ejercicio de análisis realizado a la empresa SERVIFACONZA.

Es de esperar que el presente análisis del trabajo de plan de tesis tenga el propósito en la herramienta de control de gestión el de tener información práctica, a tiempo, razonable y confiable del desenvolvimiento de las empresas SERVIFACONZA, y por ello considero una valiosa iniciativa del tema con el fin de ofrecer un conjunto de conocimientos prácticos que sirva en la ardua tarea de dirigir la empresa en mención,

así como también el aportar en el conocimiento de todas las personas que requieran como un medio de consulta y el de reforzar mis conocimientos para poner en práctica; consiguiendo así una sólida formación académica, profesional, social que contribuya a la comunidad y al desarrollo de nuestro país.

Paúl Llerena Sevilla

RESUMEN

Introducción. El presente trabajo de plan de tesis forma parte del análisis exhaustivo de los valores ideológicos contenidos en obras de grandes escritores en la materia financiera, contable, auditoria y administración; como el de normas y leyes expuestas mediante la lectura crítica y comentada de los principales textos ordenados cronológicamente.

También contiene el análisis exhaustivo de los aspectos principales de la empresa como son de los componentes de la planificación estratégica, análisis de la situación interna y externa de la empresa SERVIFACONZA, que nos servirá como diagnóstico para la implementación de la herramienta de control de gestión.

Y por último contienen un análisis de la herramienta aplicada a SERVIFACONZA, los beneficios que esto conlleva en la gestión administrativa de la empresa y se plasma las respectivas conclusiones y recomendaciones sobre la utilización de esta herramienta informática aplicada en los negocios.

Capítulo 1. Capítulo Teórico.- Parte fundamental de este trabajo constituye la recopilación de los principales aspectos y componentes los mismos que constan de un resumen al final de cada subcapítulo.

Capítulo 2.- Capítulo Diagnóstico.- Los principales aspectos de la empresa como constitución, desenvolvimiento, funciones principales, planificación estratégica, y análisis de la situación interna y externa de la empresa que serán analizados e interpretados.

Capítulo 3.- Capítulo de Aplicación.- Aquí se realizará la aplicación de la herramienta de control de gestión en SERVIFACONZA, la misma que contendrá un análisis globalmente a través de los indicadores financieros y no financieros, se indicará las principales conclusiones del trabajo, y finalmente las recomendaciones apoyándonos en los resultados arrojados por la investigación realizada.

ABSTRACT

Introduction. This thesis work plan is part of the comprehensive analysis of the ideological values contained in works of great writers in the financial, accounting, auditing and administration area, as the rules and laws set forth by critical reading and discussion of key texts chronological order.

It also contains a thorough analysis of the main aspects of the company as are the components of strategic planning, analysis of internal and external situation SERVIFACONZA company, which will serve as a diagnostic for the implementation of management control tool.

And finally contain an analysis of the tool applied to SERVIFACONZA, the benefits that this brings in the administrative management of the company and onto the respective findings and recommendations on the use of this tool applied in business.

Chapter 1. Theoretical Chapter. - Essential part of this work is the compilation of the main aspects and components there of consisting of a summary at the end of each subchapter.

Chapter 2. - Chapter Diagnosis.-The main aspects of the company as a constitution, development, main functions, strategic planning, and analysis of internal and external situation of the company that will be analyzed and interpreted.

Chapter 3. - Application Chapter.- This Chapter will be held tool SERVIFACONZA management control, it will contain a comprehensive analysis through financial and nonfinancial indicators, indicate the main conclusions and recommendations ultimately relying on the results obtained from the investigation.

PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

El modelo de control de gestión, tiene como objetivo determinar los aspectos que deben implantarse como son indicadores de medición financieros y no financieros basados en la visión y estrategia para la conducción integral del gerente que sirva para la toma de decisiones gerenciales de las empresa SERVIFACONZA, enfocándose en las perspectivas que el gerente no debe descuidar en su dirección como son:

Financiera, clientes, procesos internos, talento humano, aprendizaje y crecimiento; y con esto hacer mucho más efectiva la gestión de la misma.

Este modelo nos permitirá una efectividad (eficiencia y eficacia) en la administración del gerente, la misma que es de vital importancia en cualquier empresa, en este caso el análisis de nuestro trabajo se destina en la empresa SERVIFACONZA, empresa de comercialización de productos y servicio siendo el objeto principal la adquisición (compra) de bienes y servicios para luego comercializarlos (venta) obteniendo una compensación en dicha transacción que es la generación del efectivo, es decir cuando se genera una cantidad relativamente suficiente de dinero que permita la adecuada operación de la empresa.

Al evaluar cuantitativamente (económica-financiera) a la empresa nos permite determinar si estamos ganando o perdiendo dinero, mientras que al realizar un análisis cualitativo este se lo realiza desde el punto de vista de gestión y nos permite ver si se están cumpliendo con los objetivos y metas determinados en la planificación estratégica de la empresa, y si existe alguna ineficiencia tomar los correctivos necesarios a tiempo para continuar con el normal desenvolvimiento de sus actividades.

Este modelo debe ser competitivo con una dinámica orientada a cumplir con los objetivos y metas establecidas de las empresas comerciales a corto, mediano, y largo plazo.

El propósito de la siguiente investigación es importante porque nos permite tener información práctica, a tiempo, razonable y confiable del desenvolvimiento de la empresa SERVIFACONZA, y por ello considero una valiosa iniciativa del tema con el fin de ofrecer un conjunto de conocimientos prácticos que sirva en la ardua tarea de dirigir dicha empresa, así también el aportar en el conocimiento de todas las personas que requieran como un medio de consulta y el de reforzar mis conocimientos para poner en práctica; consiguiendo así una sólida formación académica, profesional, social que contribuya a la comunidad y al desarrollo de nuestro país.

INTRODUCCIÓN

Las empresas tienen no sólo la exigencia, sino también la necesidad de contar con información financiera y no financiera fidedigna, oportuna, clara, completa, comparable, medible y puntual, con la finalidad de tener conocimiento de los diferentes aspectos de su situación financiera, del resultado de sus operaciones así como del resultado de la gestión empresarial, elementos indispensables para la toma de decisiones acertadas.

Sin lugar a dudas, los principales indicadores de salud de un negocio comercial y de servicio se lo miden a través de la gestión que lleva a cabo la dirección de una organización; esto se lo obtiene con una administración eficiente que logre los objetivos propuestos en su planificación, así también tomando todos los aspectos de la organización, los mismos que sirvan para estar preparados a los acontecimientos que puedan suscitarse y tomar las decisiones adecuadas que contribuyan en el cambio y facilite la gestión de la gerencia integral y proactiva.

La mayoría de empresas comerciales buscan que estos objetivos propuestos contribuyan a una mayor rentabilidad-utilidad, es por esta razón que este vital elemento refleja su transcendencia en el estado de ánimo de las personas que conforman las empresas comerciales y de servicios como empleados, ejecutivos, accionistas, así también de los usuarios externos como proveedores, clientes, etc.

Esta herramienta de control de gestión permite llevar una administración eficiente, es un instrumento conductor del comportamiento y desarrollo gerencial hacia el éxito; es por esta razón que esta herramienta evaluará en todos sus aspectos a la organización comercial para considerar en donde hay desviaciones que no están permitiendo el cumplimiento de los objetivos y metas planificadas, con la ayuda de esta herramienta la administración tomará decisiones eficientes y eficaces que permitan volver al rumbo para el logro de los objetivos y metas.

A continuación se desarrollarán de forma más detallada todo lo referente a la herramienta de gestión con sus respectivos aspectos y componente, tomando como fuentes, referencias bibliográficas y hemerográficas.

OBJETIVO GENERAL

Es proporcionar una visión general sobre los análisis que se tendrán que realizar con la herramienta de gestión, con el fin de que este sistema de medición estratégico informe la efectividad empresarial y por ende indique el grado de avance de la estrategia, los mismos que servirán para la adopción de decisiones efectivas. Con este modelo se obtendrá un mayor beneficio en el desarrollo gerencial basado en indicadores óptimos y adecuados para medir la evolución de una empresa comercial en todo su entorno.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.-Determinar la efectividad en la aplicación de la estrategia utilizando tantos indicadores financieros o de resultados (cuantitativos) como indicadores no financieros o de actuación futura (cualitativos) que reflejen la realidad empresarial para la toma decisiones en tiempo real.
- 2.- Crear cultura de medición y consecución de objetivos propuestos.
- 3.- Establecer planes de acción. Encaminadas a la consecución y al lograr los propósitos establecidos.
- 4.- Mejorar el sistema de comunicación interno.
- 5.- Compartir con el personal el conocimiento, la visión, los valores y la estrategia de la compañía sea difundida y comprendida.
- 6.- Conocer y dar seguimiento a los resultados de la estrategia donde el personal, desde sus puestos de trabajo sepan que están ayudando a conseguir los objetivos, y por consiguiente se encuentren motivados a seguirlo haciendo.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
PRÓLOGO	VI
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT	IX
PRESENTACIÓN DEL TRABAJO.....	X
INTRODUCCIÓN	XII
OBJETIVO GENERAL	XIII
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS	XXIV
CAPÍTULO I	1
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	1
1.1 ANÁLISIS FINANCIERO	1
1.1.1 Análisis horizontal	1
1.1.2 Análisis vertical	2
1.1.3 Indicadores financieros	3
1.1.3.1 Indicadores de liquidez.....	6

1.1.3.2	Indicadores de solvencia	8
1.1.3.3	Indicadores de actividad.....	11
1.1.3.4	Indicadores de rentabilidad.....	14
1.1.3.5	Modelo Du Pont	17
1.1.3.5.1	Cálculo del índice Du Pont.....	20
1.1.3.6	El presupuesto	22
1.1.3.7	Secuencia para la Elaboración.....	23
1.1.4	CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO	23
1.1.4.1	Modelo EVA (valor económico agregado)	27
1.2	SISTEMA DE GESTIÓN	30
1.2.1	Indicadores no financieros	32
1.2.1.1	Eficacia.....	35
1.2.1.2	Eficiencia.....	37
1.2.1.3	Productividad	39
1.3	BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL... 39	
1.3.1	Beneficios	41
1.3.2	Aspectos que se deben tomar en cuenta BSC	42
1.3.3	Elementos esenciales BSC	43
1.3.3.1	Misión y Visión.....	43
1.3.3.2	Valores, competencias y líneas estratégicas	43
1.3.4	Las perspectivas	44
1.3.4.1	Perspectivas del Balanced Scorecard	44

1.4	MAPA ESTRATÉGICO	47
1.4.1	Guía para la Implementación del Balanced Scorecard	49
1.4.1.1	Recopilación de información y proyecciones del macro-ambiente y el entorno cercano 49	
1.4.1.2	La visión como norte estratégico.....	50
1.4.1.3	Variables asociadas a la misión como razón de ser de la organización.....	50
1.4.1.4	La importancia de disponer de valores corporativos, correcta formulación de valores y como alinearlos en la organización	51
1.4.1.5	Formulación de objetivos estratégicos	51
1.4.1.6	Indicadores de gestión para el control de la estrategia, deben alinearse con el plan Estratégico	52
1.4.1.7	Búsqueda y proyección del valor de los indicadores.....	52
1.4.1.8	Definición de las acciones asociadas a cada objetivo para movilizar los indicadores..	53
1.4.1.9	Implementación de tecnología para monitorear el comportamiento de los indicadores	53
1.5	CONSTRUCCIÓN DE UN BALANCED SCORECARD.....	53
1.5.1	Balanced Scorecard con Excel	56
1.6	MODELO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	60
1.6.1	Desarrollo control de gestión	60
1.6.2	Definición de sistema de control de gestión	60
1.6.3	Características de un sistema de control de gestión	61
1.7	FASES DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	65
1.7.1	FASE 1: Inicial	65

1.7.2	FASE 2: Acciones simultaneadas	65
1.7.3	FASE 3: Puesta en marcha de previsiones a corto plazo	65
1.7.4	FASE 4: Acciones simultaneadas	66
1.7.5	FASE 5: Extensión del proceso presupuestario a dos o tres años	66
1.7.6	FASE 6: Concordancia en el tiempo de los elementos siguientes:	66
1.7.7	FASE 7: Integración formal	66
1.7.8	FASE 8: Delegación de responsabilidades de gestión	67
1.8	EL CONTROL DE GESTIÓN COMO SOPORTE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	67
1.8.1	Planificación Estratégica	67
1.8.2	Herramientas y soportes técnicos del Sistema de Control de Gestión	68
1.8.3	ERP (Planificación de Recursos Empresariales o Enterprise Resource Planning)	68
1.8.4	El Sistema de Costos como soporte del Sistema de Control de Gestión	68
1.8.5	La implantación y la realización del control presupuestario	69
1.8.6	El Sistema de Control de Gestión como un Sistema de Información	69
1.8.7	El Sistema de Control de Gestión como soporte de la retribución variable	70
1.9	CIERRE MENSUAL E INFORMES DE REPORTING	70
1.9.1	Reporting	70
CAPITULO II		71

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	71
2.1 ANTECEDENTES	71
2.1.1 Visión	71
2.1.2 Misión	72
2.1.3 Objetivos Empresariales	73
2.1.4 Políticas	74
2.1.5 Organigrama de la empresa	76
2.1.6 Aspectos laborales y descripción de cargos	76
2.2 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL DE CONTROL DE GESTIÓN SERVIFACONZA.....	82
2.2.1 Herramientas de control financieras	82
2.2.1.1 Macro entorno de Servifaconza:.....	82
2.2.1.2 Micro entorno Servifaconza	87
2.2.1.2.1 Estados financieros	87
2.2.1.2.2 Análisis Horizontal	102
2.2.1.2.3 Análisis Vertical	108
2.2.1.2.4 Indicadores financieros Servifaconza	112
2.2.1.2.5 Análisis Du Pont.....	118
2.2.1.2.6 Análisis EVA.....	120
2.2.1.2.7 Indicadores no Financieros	122
2.3 ANÁLISIS F.O.D.A.	126

2.3.1	Análisis de situación interna	127
2.3.2	Análisis situación externa	130
CAPITULO III.....		134
PROPUESTA		134
3.1	MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN SERVIFAONZA.....	134
3.1.1	Mapa de Causalidad	135
3.1.2	Análisis Estratégico	136
3.1.3	Perspectivas propuestas para Servifaonza	140
3.1.4	Indicadores Financieros y no Financieros	141
3.1.4.1	Datos que se encuentran en el ejercicio.....	147
3.1.5	Mapa Estratégico	169
3.2	EJERCICIO PRÁCTICO	170
3.3	PLAN DE TRABAJO SOBRE LOS INDICADORES FINANCIEROS	173
3.4	PLAN DE TRABAJO DE INDICADORES NO FINANCIEROS	175
3.5	CONCLUSIONES.....	179
3.6	RECOMENDACIONES.....	181
BIBLIOGRAFÍA.....		182
ANEXOS		183

5.1	ANEXO 1: BALANCE GENERAL.....	183
5.2	ANEXO 2: BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	186
5.3	ANEXO 3: DATOS PARA EL INDICADOR DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	187
5.4	ANEXO 4: DATOS PARA INDICADOR DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	188
5.5	ANEXO 5: MODELO DE ENCUESTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	189
5.6	ANEXO 6: DATOS PARA INDICADOR SATISFACCIÓN LABORAL 192	

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ANÁLISIS HORIZONTAL.....	1
TABLA 2: ANÁLISIS VERTICAL.....	2
TABLA 3: INDICADORES FINANCIEROS	4
TABLA 4: PASO 1: CALCULAR LA UODI	28
TABLA 5: PASO 2: IDENTIFICAR EL CAPITAL (C) DE LA EMPRESA SE PUEDE CALCULAR DESDE LA APROXIMACIÓN FINANCIERA ASÍ:.....	29
TABLA 6: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	32
TABLA 7: INDICADORES NO FINANCIEROS	34
TABLA 8: PARTES DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	62
TABLA 9: EJEMPLO PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS 2011.....	69
TABLA 10: TASAS DE INFLACIÓN ANUAL	84
TABLA 11: TASAS DE INTERÉS ACTIVAS.....	85
TABLA 12: TASAS DE INTERÉS PASIVAS.....	86
TABLA 13: INGRESOS.....	101
TABLA 14: ANÁLISIS HORIZONTAL.....	102
TABLA 15: ANÁLISIS VERTICAL.....	108
TABLA 16: PORCENTAJE REAL DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTIVOS	112
TABLA 17: UODI	120
TABLA 18: COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL.....	121
TABLA 19: CONTROL DE ASISTENCIA	123
TABLA 20: TAMAÑO SERVIFACONZA.....	129

TABLA 21: PERSONAL SERVIFACONZA.....	129
TABLA 22: MATRIZ FODA	132
TABLA 23: ESTRATEGIAS FODA.....	133
TABLA 24: PROPUESTA PARA SERVIFACONZA.....	136
TABLA 25: PROPUESTA PARA SERVIFACONZA.....	137
TABLA 26: PERSPECTIVAS PROPUESTAS PARA SERVIFACONZA	140
TABLA 27: PERSPECTIVAS PROPUESTAS PARA SERVIFACONZA	141
TABLA 28: INDICADORES FINANCIEROS	142
TABLA 29: PRESUPUESTO DE INGRESOS 2011	147
TABLA 30: PRESUPUESTO DE GASTOS 2011	147
TABLA 31: VENTA PERÍODO ANÁLISIS (ENERO-MAYO 2011) POR SERVICIO CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LA META.....	149
TABLA 32: CONTROL DE GASTOS.....	151
TABLA 33: CUMPLIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES	152
TABLA 34: INVERSIÓN PLANIFICADA	153
TABLA 35: INDICADORES NO FINANCIEROS	154
TABLA 36: CONTROL SATISFACCIÓN CLIENTES	155
TABLA 37: RETENCIÓN CLIENTES.....	156
TABLA 38: PROBLEMAS RESUELTOS.....	158
TABLA 39: PORCENTAJE DE CLIENTES POR EMPLEADO	159
TABLA 40: RELACIÓN HORAS VS SERVICIO	161
TABLA 41: SERVICIOS QUE BRINDA SERVIFACONZA	164
TABLA 42: PROGRAMAR ACTIVIDADES A REALIZARSE	165

TABLA 43: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	166
TABLA 44: SATISFACCIÓN LABORAL	167
TABLA 45: PORCENTAJE DE AUSENTISMO	168
TABLA 46: INDICADORES FINANCIEROS 2011	170
TABLA 47: INDICADORES NO FINANCIEROS	174

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: MODELO DU PONT	21
GRÁFICO 2: DIAGRAMA BALANCED SCORECARD	44
GRÁFICO 3: RELACIONES CAUSA-EFECTO A TRAVÉS DE LAS 4 PERSPECTIVAS DEL BSC	46
GRÁFICO 4: MAPA ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA	48
GRÁFICO 5: ESQUEMA SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	63
GRÁFICO 6: EVALUACIÓN DEL SISTEMA	64
GRÁFICO 7: ORGANIGRAMA DE SERVIFACONZA	76
GRÁFICO 8: TASAS DE INFLACIÓN ANUAL	84
GRÁFICO 9: TASAS DE INTERÉS ACTIVAS.....	85
GRÁFICO 10: TASAS DE INTERÉS PASIVAS	86
GRÁFICO 11: MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN SERVIFACONZA.....	134
GRÁFICO 12: MAPA DE CAUSALIDAD.....	135
GRÁFICO 13: MAPA ESTRATÉGICO DE SERVIFACONZA	169

ÍNDICE DE ANEXOS

5.1	ANEXO 1: BALANCE GENERAL	183
5.2	ANEXO 2: BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	186
5.3	ANEXO 3: DATOS PARA EL INDICADOR DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	187
5.4	ANEXO 4: DATOS PARA INDICADOR DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	188
5.5	ANEXO 5: MODELO DE ENCUESTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL	189
5.6	ANEXO 6: DATOS PARA INDICADOR SATISFACCIÓN LABORAL	192

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 ANÁLISIS FINANCIERO

“Es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.”¹

El análisis financiero se lo puede realizar horizontalmente o verticalmente.

1.1.1 Análisis horizontal

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decremento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.²

Ejemplo:

Tabla 1: Análisis Horizontal

DETALLE	2009 (1)	2010 (2)	VARIACIÓN ABSOLUTA (2-1)	VARIACIÓN RELATIVA ((2)/(1) -1)
TOTAL ACTIVOS	15.000	18000	3000	20%

Elaborado por: Paúl Llerena

Interpretación: variación positiva de \$3000 equivalente a una variación porcentual de 20%. 2009-2010.

¹ LÓPEZ, Arturo. “Contabilidad del Capital” Thomson, México 2006, pág. 156

² Análisis Horizontal, 2010, <http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>

Este análisis se realiza con cada una de las cuentas del Balance General, de distintos periodos para poder realizar la comparación.

La información que se obtiene de este análisis sirve para realizar proyecciones y fijar nuevas metas, identifica las causas y las consecuencias del comportamiento financiero de la empresa, este análisis se debe complementar con el análisis vertical y los distintos indicadores financieros para poder llegar a una conclusión respecto a la realidad financiera de la empresa para poder tomar decisiones más acertadas.

1.1.2 Análisis vertical

“El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.”³

Ejemplo:

Tabla 2: Análisis Vertical

CUENTA	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL	
Caja	2500	$2500/18000*100$	13,89%
Bancos	4000	$4000/18000*100$	22,22%
Cuentas x Cobrar	1000	$1000/18000*100$	5,56%
Activos Fijos	10500	$10500/18000*100$	58,33%
TOTAL ACTIVOS	18000		100,00%

Elaborado por: Paúl Llerena

El ejemplo muestra un porcentaje alto en activos fijos que representan el 58.33% del total de los activos, lo que significa que se tiene suficientes garantías por eventuales créditos, activos disponibles (caja y bancos) que representan el 36,11% del total de los activos, es decir se tiene un 36% la posibilidad de tener en efectivo, esto no es recomendable porque no se está generando rentabilidad alguna, otra de las cuentas que se toma muy en cuenta son las cuentas por cobrar que representan 5.56% del

³ESTUPIÑAN, Rodrigo. “Análisis Financiero y de Gestión”. Eco ediciones 2006, pág. 113

total de los activos, estas representan las ventas realizadas a crédito y nos da pautas para llevar una política de cartera adecuada.

El objetivo de este análisis es determinar cuánto representa cada una de las cuentas del activo, dentro del total de activos, este análisis permite tomar nuevas políticas si así se lo requiere.

1.1.3 Indicadores financieros

“Son relaciones entre magnitudes que forman parte de los estados financieros a fin de determinar tanto la situación financiera de la empresa como la calidad de las partidas que lo interrelacionan. Los valores siempre son relativos ya que debe efectuarse comparaciones muchas veces subjetivas.”⁴

Los indicadores financieros son herramientas muy útiles para la toma de decisiones, se determinan en base a la información proporcionada por los estados financieros de la empresa. Los indicadores financieros informan sobre la liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad del negocio.

Finalmente, los indicadores o ratios financieros expresan la relación matemática entre una magnitud y otra, exigiendo que dicha relación sea clara, directa y comprensible para que se puedan obtener informaciones, condiciones y situaciones que no podrían ser detectadas mediante la simple observación de los componentes individuales de la razón financiera.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

⁴ Indicadores Financieros, 2008, <http://www.slideshare.net/alafito/indicadores-financieros>

Tabla 3: Indicadores Financieros

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
I. LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente
	2. Prueba Acida	Activo Corriente - inventarios / Pasivo Corriente
	3. Capital trabajo	Activo corriente – Pasivo Corriente
II. SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total
	2. Endeudamiento Patrimonio	Pasivo Total / Patrimonio
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio / Activo Fijo Neto
	4. Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio
	5. Apalancamiento Financiero	(UAI / Patrimonio) / (UAI / Activos Totales)
III. GESTIÓN	1. Rotación de Cartera	Ventas / Cuentas por Cobrar
	2. Rotación de Activo Fijo	ventas / Activo Fijo
	3. Rotación de ventas	ventas / Activo Total
	4. Período Medio de Cobranza	(Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas
	5. Período Medio de Pago	(Cuentas y Documentos por Pagar * 365) / Compras
	6. impacto Gastos Administración y ventas	Gastos Administrativos y de ventas / ventas
	7. impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros / ventas

IV. RENTABILIDAD	1. Margen Bruto	$\text{Ventas Netas} - \text{Costo de ventas} / \text{Ventas}$
	2. Margen Operacional	$\text{utilidad Operacional} / \text{ventas}$
	3. Rentabilidad Neta de ventas (Margen Neto)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$
	4. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})$
	5. Rentabilidad Financiera	$(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAI} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio})$
UAI: Utilidad antes de impuestos UAI: utilidad antes de Impuestos e intereses Utilidad Neta Después del 15% de trabajadores e impuesto a la renta UO: utilidad Operacional (ingresos operacionales - costo de ventas - gastos de administración y ventas)		

Elaborado: Paúl Llerena

1.1.3.1 Indicadores de liquidez

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. De esta forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional.

Liquidez Corriente

Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

La liquidez corriente muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, estando influenciada por la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo, por lo que su análisis periódico permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en las empresas.

Generalmente se maneja el criterio de que una relación adecuada entre los activos y pasivos corrientes es de 1 a 1, considerándose, especialmente desde el punto de vista del acreedor, que el índice es mejor cuando alcanza valores más altos. No obstante, esta última percepción debe tomar en cuenta que un índice demasiado elevado puede ocultar un manejo inadecuado de activos corrientes, pudiendo tener las empresas excesos de liquidez poco productivos.

Prueba Ácida

Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

No se puede precisar cuál es el valor ideal para este indicador, pero, en principio, el más adecuado podría acercarse a 1, aunque es admisible por debajo de este nivel, dependiendo del tipo de empresa y de la época del año en la cual se ha hecho el corte del balance. Al respecto de este índice cabe señalar que existe una gran diferencia, por razones obvias, entre lo que debe ser la prueba ácida para una empresa industrial por ejemplo, que para una empresa comercial; pues de acuerdo con su actividad las cantidades de inventario que manejan son distintas, teniendo esta cuenta diferente influencia en la valoración de la liquidez.

Capital Trabajo

El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). El capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes; estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados. Siempre que los activos superen a los pasivos, la empresa tendrá capital neto de trabajo, casi todas las compañías actúan con un monto de capital neto de trabajo, el cual depende en gran medida del tipo de industria a la que pertenezca; las empresas con flujo de efectivo predecibles, como los servicios eléctricos, pueden

operar con un capital neto de trabajo negativo, si bien la mayoría de las empresas deben mantener niveles positivos de este tipo de capital.⁵

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$$

1.1.3.2 Indicadores de solvencia

Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento.

Desde el punto de vista de los administradores de la empresa, el manejo del endeudamiento es todo un arte y su optimización depende, entre otras variables, de la situación financiera de la empresa en particular, de los márgenes de rentabilidad de la misma y del nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, teniendo siempre presente que trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se debe pagar por ese dinero.

Por su parte los acreedores, para otorgar nuevo financiamiento, generalmente prefieren que la empresa tenga un endeudamiento "bajo", una buena situación de liquidez y una alta generación de utilidades, factores que disminuyen el riesgo de crédito.

Endeudamiento del Activo

Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

⁵ Cfr. Alamillo, Luis, 2009, Administración Capital de Trabajo, <http://www.mitecnologico.com/Main/AdministracionCapitalDeTrabajo>

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Endeudamiento Patrimonial

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa.

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Esta razón de dependencia entre propietarios y acreedores, sirve también para indicar la capacidad de créditos y saber si los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa, mostrando el origen de los fondos que ésta utiliza, ya sean propios o ajenos e indicando si el capital o el patrimonio son o no suficientes.

Endeudamiento del Activo Fijo

El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos. Si el cálculo de este indicador arroja un cociente igual o mayor a 1, significa que la totalidad del activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa, sin necesidad de préstamos de terceros.

$$\text{Endeudamiento de Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

Para elaborar este índice se utiliza el valor del activo fijo neto tangible (no se toma en cuenta el intangible), debido a que esta cuenta indica la inversión en maquinaria y equipos que usan las empresas para producir.

Apalancamiento

Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Dicho apoyo es procedente si la rentabilidad del capital invertido es superior al costo de los capitales prestados; en ese caso, la rentabilidad del capital propio queda mejorada por este mecanismo llamado "efecto de palanca". En términos generales, en una empresa con un fuerte apalancamiento, una pequeña reducción del valor del activo podría absorber casi totalmente el patrimonio; por el contrario, un pequeño aumento podría significar una gran revalorización de ese patrimonio.

Apalancamiento Financiero

El apalancamiento financiero indica las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como éste contribuye a la rentabilidad del negocio, dada la particular estructura financiera de la empresa. Su análisis es fundamental para comprender los efectos de los gastos financieros en las utilidades. De hecho, a medida que las tasas de interés de la deuda son más elevadas, es más difícil que las empresas puedan apalancarse financieramente.

Si bien existen diferentes formas de calcular el apalancamiento financiero, la fórmula que se presenta a continuación tiene la ventaja de permitir comprender fácilmente los factores que lo conforman:

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\frac{\text{Utilidad Antes de Impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad Antes de Impuestos e Intereses}}{\text{Activo Total}}}$$

En la relación, el numerador representa la rentabilidad sobre los recursos propios y el denominador la rentabilidad sobre el activo.

De esta forma, el apalancamiento financiero depende y refleja a la vez, la relación entre los beneficios alcanzados antes de intereses e impuestos, el costo de la deuda y el volumen de ésta. Generalmente, cuando el índice es mayor que 1 indica que los fondos ajenos remunerables contribuyen a que la rentabilidad de los fondos propios sea superior a lo que sería si la empresa no se endeudaría. Cuando el índice es inferior a 1 indica lo contrario, mientras que cuando es igual a 1 la utilización de fondos ajenos es indiferente desde el punto de vista económico.

1.1.3.3 Indicadores de actividad

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas.

En varios indicadores, se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas de balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas). Lo anterior surge de un principio elemental en el campo de las finanzas de acuerdo al cual, todos los activos de una empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma, de tal suerte que no conviene mantener activos improductivos o innecesarios. Lo mismo ocurre en el caso de los gastos, que cuando registran valores demasiado altos respecto a los ingresos demuestran mala gestión en el área financiera.

Rotación de Cartera

Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Se debe tener cuidado en no involucrar en el cálculo de este indicador cuentas diferentes a la cartera propiamente dicha. Sucede que, en la gran mayoría de balances, figuran otras cuentas por cobrar que no se originan en las ventas, tales como cuentas por cobrar a socios, cuentas por cobrar a empleados, deudores varios, etc. Como tales derechos allí representados no tuvieron su origen en una transacción de venta de los productos o servicios propios de la actividad de la compañía, no pueden incluirse en el cálculo de las rotaciones porque esto implicaría comparar dos aspectos que no tienen ninguna relación en la gestión de la empresa. En este caso, para elaborar el índice se toma en cuenta las cuentas por cobrar a corto plazo.

Rotación del Activo Fijo

Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados. Señala también una eventual insuficiencia en ventas; por ello, las ventas deben estar en proporción de lo invertido en la planta y en el equipo. De lo contrario, las utilidades se reducirán pues se verían afectadas por la depreciación de un equipo excedente o demasiado caro; los intereses de préstamos contraídos y los gastos de mantenimiento.

$$\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

Rotación de Ventas

La eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Este indicador se lo conoce como "coeficiente de eficiencia directiva", puesto que mide la efectividad de la administración. Mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio. Para un análisis más completo se lo asocia con los índices de utilidades de operación a ventas, utilidades a activo y el período medio de cobranza.

Período Medio de Cobranza

Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa. En la práctica, su comportamiento puede afectar la liquidez de la empresa ante la posibilidad de un período bastante largo entre el momento que la empresa factura sus ventas y el momento en que recibe el pago de las mismas.

$$\text{Período Medio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

Debido a que el índice pretende medir la habilidad de la empresa para recuperar el dinero de sus ventas, para elaborarlo se utilizan las cuentas por cobrar de corto plazo, pues incluir valores correspondientes a cuentas por cobrar a largo plazo podría distorsionar el análisis en el corto plazo.

Período Medio de Pago

Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios. El coeficiente adquiere mayor significado cuando se lo compara con los índices de liquidez y el período medio de cobranza.

$$\text{Período de Pago} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Pagar} \times 365}{\text{Inventarios}}$$

Con relativa frecuencia, períodos largos de pago a los proveedores son consecuencia de una rotación lenta de los inventarios; de un exceso del período medio de cobranza, o, incluso, de una falta de potencia financiera. Para su cálculo se utilizan las cuentas y documentos por pagar a proveedores en el corto plazo, que son las que permiten evaluar la eficiencia en el pago de las adquisiciones de insumos.

Impacto de los Gastos de Administración y Ventas

Si bien una empresa puede presentar un margen bruto relativamente aceptable, este puede verse disminuido por la presencia de fuertes gastos operacionales (administrativos y de ventas) que determinarán un bajo margen operacional y la disminución de las utilidades netas de la empresa.

$$\text{Impacto de los Gastos Administrativos y de Ventas} = \frac{\text{Gastos Adm. y Ventas}}{\text{Ventas}}$$

La necesidad de prever esta situación hace que el cálculo de este índice crezca en importancia, adicionalmente porque podría disminuir las posibilidades de fortalecer su patrimonio y la distribución de utilidades, con lo cual las expectativas de crecimiento serían escasas. El deterioro de la opción de capitalización vía utilidades podría impulsar a la vez a un peligroso endeudamiento que, a mediano plazo, restrinja los potenciales beneficios que generaría la empresa.

Impacto de la Carga Financiera

Su resultado indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período, es decir, permite establecer la incidencia que tienen los gastos financieros sobre los ingresos de la empresa.

$$\text{Impacto de la Carga Financiera} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$$

Generalmente se afirma que en ningún caso es aconsejable que el impacto de la carga financiera supere el 10% de las ventas, pues, aún en las mejores circunstancias, son pocas las empresas que reportan un margen operacional superior al 10% para que puedan pagar dichos gastos financieros. Más aún, el nivel que en este indicador se puede aceptar en cada empresa debe estar relacionado con el margen operacional reportado en cada caso.

1.1.3.4 Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de utilizar estos indicadores es analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total).

Margen Operacional

La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. Los gastos financieros, no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar. Una compañía podría desarrollar su actividad social sin incurrir en gastos financieros, por ejemplo, cuando no incluye deuda en su financiamiento, o cuando la deuda incluida no implica costo financiero por provenir de socios, proveedores o gastos acumulados.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Debido a que la utilidad operacional es resultado de los ingresos operacionales menos el costo de ventas y los gastos de administración y ventas, este índice puede tomar valores negativos, ya que no se toman en cuenta los ingresos no operacionales que pueden ser la principal fuente de ingresos que determine que las empresas tengan utilidades, como en el caso de las empresas holding por ejemplo.

Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)

Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes.

La inconveniencia de estos últimos se deriva del hecho que este tipo de ingresos tienden a ser inestables o esporádicos y no reflejan la rentabilidad propia del negocio. Puede suceder que una compañía reporte una utilidad neta aceptable después de

haber presentado pérdida operacional. Entonces, si solamente se analizara el margen neto, las conclusiones serían incompletas y erróneas.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Debido a que este índice utiliza el valor de la utilidad neta, pueden registrarse valores negativos por la misma razón que se explicó en el caso de la rentabilidad neta del activo.

Rentabilidad Operacional del Patrimonio

La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que les ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores. Por tanto, para su análisis es importante tomar en cuenta la diferencia que existe entre este indicador y el de rentabilidad financiera, para conocer cuál es el impacto de los gastos financieros e impuestos en la rentabilidad de los accionistas.

$$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

Este índice también puede registrar valores negativos, por la misma razón que se explica en el caso del margen operacional.

Rentabilidad Financiera

Cuando un accionista o socio decide mantener la inversión en la empresa, es porque la misma le responde con un rendimiento mayor a las tasas de mercado o indirectamente recibe otro tipo de beneficios que compensan su frágil o menor rentabilidad patrimonial.

De esta forma, la rentabilidad financiera se constituye en un indicador sumamente importante, pues mide el beneficio neto (deducidos los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores) generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. Refleja además, las expectativas de los accionistas o socios, que suelen estar representadas por el denominado costo de oportunidad, que

indica la rentabilidad que dejan de percibir en lugar de optar por otras alternativas de inversiones de riesgo.

Si bien la rentabilidad neta se puede encontrar fácilmente dividiendo la utilidad neta para el patrimonio, la fórmula a continuación permite identificar qué factores están afectando a la utilidad de los accionistas.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} \times \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{UAI}}$$

Bajo esta concepción, es importante para el empresario determinar qué factor o factores han generado o afectado a la rentabilidad, en este caso, a partir de la rotación, el margen, el apalancamiento financiero y el efecto fiscal que mide la repercusión que tiene el impuesto sobre la utilidad neta. Con el análisis de estas relaciones los administradores podrán formular políticas que fortalezcan, modifiquen o sustituyan a las tomadas por la empresa.

Debido a que este índice utiliza el valor de la utilidad neta, pueden registrarse valores negativos por la misma razón que se explicó en el caso de la rentabilidad neta del activo.

1.1.3.5 Modelo Du Pont

El Modelo Du Pont de análisis financiero fue hecho por F. Donaldson Brown, un ingeniero técnico eléctrico que se integró al departamento de tesorería de una compañía química gigante en 1914. Algunos años más tarde, Du Pont comprando 23 por ciento de las acciones de la corporación General Motors y dio a Brown la tarea de clarificar las enredadas finanzas del fabricante de autos. Éste era quizás el primer gran esfuerzo de reingeniería en los E.E.U.U. Mucho del crédito para la ascensión del GM pertenece luego a los sistemas del planeamiento y de control de Brown, según Alfred Sloan, presidente anterior del GM. El éxito que sobrevino, lanzó el Modelo Du Pont hacia su preeminencia en todas las

corporaciones importantes de los E.E.U.U. Siguió siendo la forma dominante de análisis financiero hasta los años 70.⁶

El sistema Du Pont es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa. El sistema Du Pont integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).⁷

En principio, el sistema Du Pont reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero.

Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que la efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones.

Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de dos factores como lo es el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, se puede entender que el sistema Du Pont lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles.

El Sistema Du Pont utiliza estas dos variables:

1. Margen de utilidad en ventas: Existen productos que no tienen una alta rotación, que solo se venden uno a la semana o incluso al mes. Las empresas que venden este tipo de productos dependen en buena parte del margen de utilidad que les queda por

⁶ MOLINA, Antonio. “Análisis e Interpretación de los Estados Financieros”, IMPRETEC 2003, pág. 63

⁷ Sistema Dupont, 2010, <http://www.gerencie.com/sistema-dupont.html>

cada venta. Manejando un buen margen de utilidad les permite ser rentables sin vender una gran cantidad de unidades.

Las empresas que utilizan este sistema, aunque pueden tener una buena rentabilidad, no están utilizando eficientemente sus activos ni capital de trabajo, puesto que deben tener un capital inmovilizado por un mayor tiempo.

2. Uso eficiente de sus activos fijos: Caso contrario al anterior se da cuando una empresa tiene un margen menor en la utilidad sobre el precio de venta, pero que es compensado por la alta rotación de sus productos (Uso eficiente de sus activos). Un producto que solo tenga una utilidad 5% pero que tenga una rotación diaria, es mucho más rentable que un producto que tiene un margen de utilidad del 20% pero que su rotación es de una semana o más.

3. Multiplicador del capital: Corresponde al también denominado apalancamiento financiero que consiste en la posibilidad que se tiene de financiar inversiones sin necesidad de contar con recursos propios.

Para poder operar, la empresa requiere de unos activos, los cuales solo pueden ser financiados de dos formas; en primer lugar por aportes de los socios (Patrimonio) y en segundo lugar créditos con terceros (Pasivo).

Así las cosas, entre mayor sea capital financiado, mayores serán los costos financieros por este capital, lo que afecta directamente la rentabilidad generada por los activos.

Es por eso que el sistema Du Pont incluye el apalancamiento financiero (Multiplicador del capital) para determinar la rentabilidad de la empresa, puesto que todo activo financiado con pasivos supone un costo financiero que afecta directamente la rentabilidad generada por el margen de utilidad en ventas y/o por la eficiencia en la operación de los activos, las otras dos variables consideradas por el sistema Du Pont.

De poco sirve que el margen de utilidad sea alto o que los activos se operen eficientemente, si se tienen que pagar unos costos financieros elevados, que terminan

absorbiendo la rentabilidad obtenida por los activos. Por otra parte, la financiación de activos con pasivos tiene implícito un riesgo financiero al no tenerse la certeza de si la rentabilidad de los activos puede llegar a cubrir los costos financieros de su financiación.

1.1.3.5.1 Cálculo del índice Du Pont

$$\text{Sistema Du Pont} = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \right) \times \left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \right) \times (\text{Multiplicador del Capital})^8$$

El potencial de utilidad se puede calcular por medio de la formula Du Pont, la cual permite que la empresa ordene el rendimiento de la inversión en dos componentes. A saber:

- El de rentabilidad neta (ROE)
- El de eficiencia o rotación del activo (ROA)⁹

“ROE (Rendimiento sobre capital)

Expresa el porcentaje de remuneración que puede ofrecerse a los capitales propios de la compañía (representados por el Patrimonio Neto), mostrando las ganancias que los accionistas están obteniendo por su inversión.

ROA Rendimiento sobre los activos

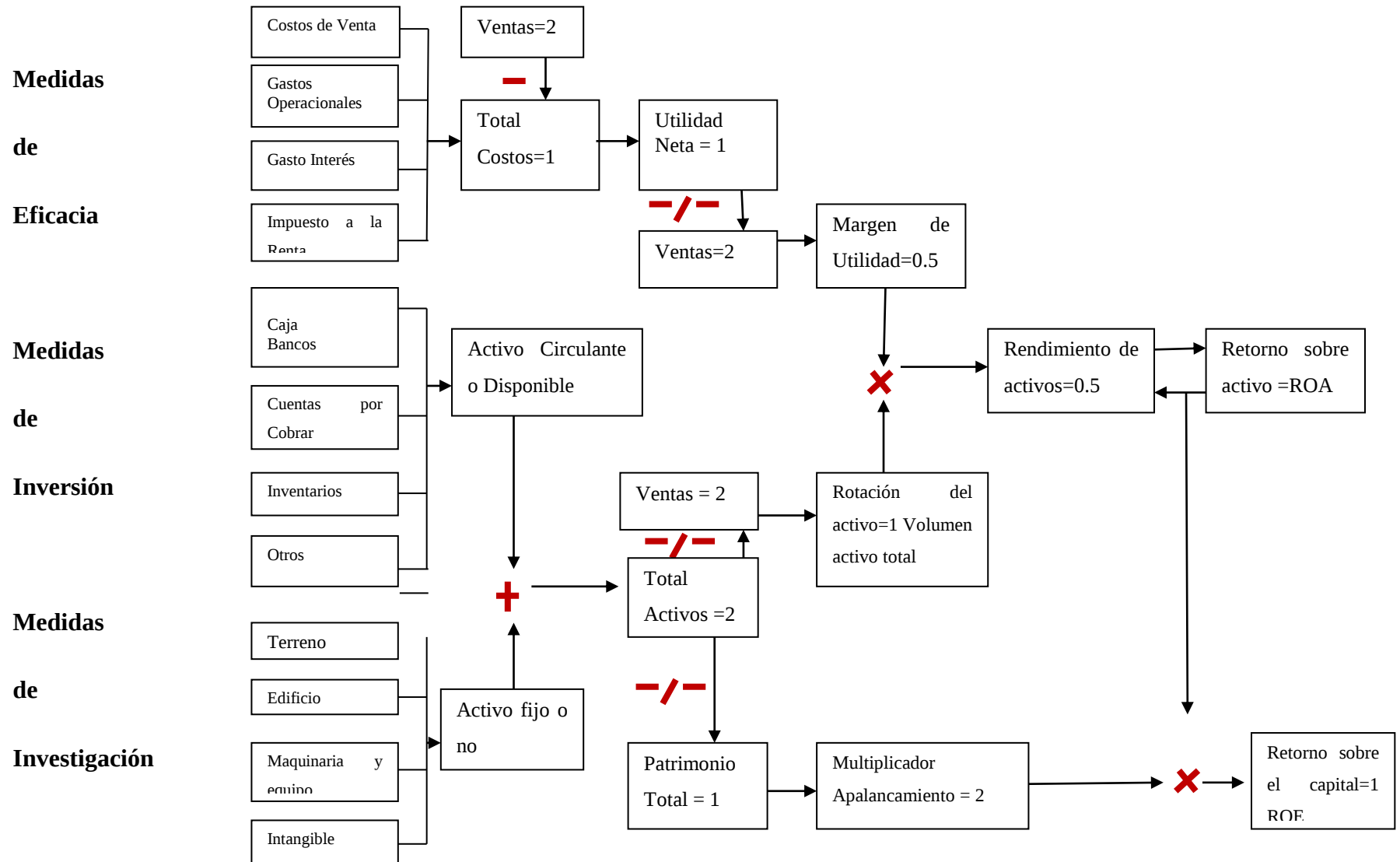
Esta razón indica cuando genera en utilidad para los socios c/dólar invertido en la empresa. Porcentualmente muestra el porcentaje de utilidad logrado con la inversión total del negocio (total de activos), es decir, la utilidad que genera la entidad por cada dólar invertido en activos. Mide el grado de efectividad en la gestión de los bienes del Activo.”¹⁰

⁸MOLINA, Antonio. “Análisis e Interpretación de los Estados Financieros”, IMPRETEC 2003, pág. 63

⁹GARCIA S. Oscar León. Administración Financiera: fundamentos y aplicaciones, 3era edición

¹⁰Cfr. Sistema Dupont, 2010, <http://www.gerencie.com/sistema-dupont.html>

Gráfico 1: Modelo Du Pont



Ejemplo: INTERPRETACIÓN CON EL CUADRO DE MODELO DUPONT

Por cuestiones prácticas se utilizará los valores de 1 y 2

- $MARGEN = UTILIDAD\ NETA / VTAS = 0,5$

Significa que por cada dólar vendido la empresa genera 0,50 centavos de utilidad

- $ROTACIÓN\ DEL\ ACTIVO = VTAS / ACTIVO\ TOTAL = 1$

Representa que un dólar invertido se convierte en una vta. 1 vez al año

- $ROA = MARGEN * ROTACIÓN\ DEL\ ACTIVO$

Cada dólar invertido en la empresa genera 0,5 en utilidad

- **MULTIPLICADOR DE APALANCAMIENTO**

$$ACTIVO\ TOTAL / PATRIMONIO = 2/1=2$$

El patrimonio de los propietarios de la empresa está comprendido en \$2 por cada dólar invertido en activos.

- $ROE = MULTIPLICADOR\ APALANCAMIENTO \times ROA = 1$
Muestra una ganancia de \$1 que los accionistas de la empresa obtiene por lo realizado

1.1.3.6 El presupuesto

El presupuesto es utilizado por las empresas para planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes y así controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa coordinando y relacionando las actividades de la organización para lograr los resultados de las operaciones periódicas.

Concepto

Es un plan que sirve como herramienta expresado en términos financieros con la finalidad de cumplir objetivos previstos en un tiempo determinado, estos objetivos se

refieren a los ingresos que pretenden obtener, los gastos que se van a producir además a los recursos necesarios para realizar sus planes de operación.

Está dirigido a las diferentes áreas de la organización para contribuir al logro del objetivo global, por esta razón se dice que el presupuesto es integrador y coordinador ya que debe ser preparado conjuntamente y en armonía con todos los que conforman dicha organización.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos, como correctivos dentro de la organización, ya que su análisis permite descubrir que es lo que se está haciendo, comparando los resultados con los datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

Es decir, un presupuesto es un documento que traduce las necesidades de la empresa, en términos monetarios, para conseguir las actividades planificadas (gasto) y dinero que necesita generarse para cubrir los costos de finalización del trabajo ingresos.

1.1.3.7 Secuencia para la Elaboración

- Presupuesto de Ventas
- Presupuesto de Producción
 - Gastos Venta
 - Gastos Administrativos
- Estado del resultado presupuestado.
- Presupuesto de efectivo o flujo de efectivo proyectado.
- Balance General Presupuestado.

1.1.4 CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO

El presupuesto, de acuerdo a sus aspectos más relevantes se clasifica de la siguiente manera:

Según la flexibilidad

- **Rígidos, Estáticos, Fijos:** se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones

que sucedan, de este modo se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa.

- **Flexibles o variables:** son los presupuestos que se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Éstos muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el presupuesto de costos, gastos indirectos, de fabricación, de ventas

Según el Periodo del tiempo

- **A corto plazo:** son los presupuestos que se planifican para cumplir un plazo de operación que realice la empresa y suelen abarcar un año o menos.
- **A largo plazo:** en este campo se ubican los planes de desarrollo del estado y las grandes empresas, las grandes empresas adoptan este presupuesto cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados.

Según el campo aplicación de la empresa:

- **Maestro:** es un presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.
- **Presupuesto de operación:** son estimados que en forma directa en proceso tiene que ver con la parte neurológico de la empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleva ofertar el producto o servicio. Son componentes de este rubro presupuesto de ventas, de producción, de requerimiento de materiales, de mano de obra, de gastos de fabricación de costo de producción, de gasto de venta, de gasto de administración.

- **Presupuesto de Ventas:** Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo.
- **Presupuesto de Producción:** Son estimados que se hallan estrechamente relacionados con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado.
- **Presupuesto de Mano de Obra (PMO):** Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada.

La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.

- **Presupuesto de Gasto de Fabricación:** Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto.
- **Presupuesto de Costo de Producción:** Son estimados que de manera específica intervienen en todo el proceso de fabricación unitaria de un producto, quiere decir que del total del presupuesto del requerimiento de materiales se debe calcular la cantidad requerida por tipo de línea producida la misma que debe concordar con el presupuesto de producción.
- **Presupuesto de Requerimiento de Materiales (PRM):** Son estimados de compras preparado bajo condiciones normales de producción, mientras no se produzca una carencia de materiales esto permite que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado para cada tipo de producto así como la cantidad presupuestada por cada línea, debe responder a los requerimiento de producción, el departamento de compras debe preparar el programa que concuerde con el presupuesto de producción, si hubiere necesidad de un mayor requerimiento se tomara la flexibilidad del primer presupuesto para una ampliación oportuna y así cubrir los requerimiento de producción.

- **Presupuesto de Gasto de Ventas (PGV):** Es el Presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto Financiero.
- **Presupuesto de Gastos Administrativos (PGA):** Considerando como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema.
- **Presupuesto Financiero:** Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa
- **Presupuesto de Tesorería:** Se formula con la estimación prevista de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o de efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios (ventas al contado, recuperaciones de cartera, ingresos financieros, etc.) o con salida de fondos líquidos ocasionados por la congelación de deudas o amortizaciones de créditos o proveedores o pago de nómina, impuestos o dividendos. Se formula en dos periodos cortos: meses o trimestres.
- **Presupuesto de Erogaciones Capitalizables:** Controla las diferentes inversiones en activos fijos como son las adquisiciones de terrenos, construcciones o ampliaciones de edificios y compra de maquinarias y equipos, sirve para evaluar alternativas posibles de inversión y conocer el monto de fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo.

PARTIDAS PRESUPUESTARIAS

Representa el conjunto de códigos o campos que ordenan sistemáticamente la información, están compuestos por dígitos alfanuméricos.

CÉDULAS PRESUPUESTARIAS

Estas sistematizan y estandarizan la información con fines estadísticos (sectores, instituciones, unidades ejecutivas, actividad funcional y proyectos geográfico y otros existe uno c/presupuesto por c/partido o ciclo de producción o comercialización.

1.1.4.1 Modelo EVA (valor económico agregado)

“Es una medida del valor agregado de un período dado, lo importante es que este valor agregado aumente período tras período, es decir debe crecer de un año a otro.”¹¹

“La idea detrás del Eva es que los accionistas deben tener una rentabilidad que compense el riesgo asumido en otros términos el capital propio tiene que ganar al menos la, misma rentabilidad que otras inversiones de similar riesgo en los mercados de capital.”¹²

El EVA permite evaluar la rentabilidad del capital invertido por los socios de la empresa.

“El EVA mide la buena gestión de la gerencia y en particular de la financiera, por medio del valor económico agregado.”¹³

FÓRMULA EVA

Se calcula mediante la diferencia entre la tasa de retorno del capital r y el costo del capital, multiplicada por el valor económico en libros del capital que interviene en el negocio.

$$EVA = (r - c^*) \times \text{capital} \quad (1)$$

¹¹ Bedoya, Jaime, 10 Conceptos del EVA, 2007,
http://www.degerencia.com/articulo/10_conceptos_sobre_el_eva

¹² Vásquez. R .Bongianimo de Salgado, “Teoría de la Contabilidad”, Univ. Colombia, 2005, pag.205

¹³ Vélez Pareja Ignacio, “Decisiones de inversión para la valoración financiera de proyectos y empresas, quinta edición, Pontificia Universidad javeriana, 2006,pág.497

Pero r es igual a:

$$r = \frac{UODI}{\text{capital}} \quad (2)$$

UODI, es la utilidad operacional neta antes de gastos financieros y después de impuestos.

$$UODI = UON \times (1 - t)$$

t = tasa impositiva referencial

“El capital empleado puede ser estimado sumando todas las deudas (de largo y corto plazo) al patrimonio líquido de los propietarios. Una forma alternativa es sustrayendo, del activo total, todos los pasivos corrientes en los que no se paguen intereses. (Roztocky&Needy, p. 4) Para la estimación del capital algunos autores recomiendan usar el capital final del período inmediatamente anterior, como capital inicial o simplemente equiparar el patrimonio contable al capital empresarial.”¹⁴

Pasos para calcular el EVA: Ejemplo

1. Calcular la UODI
2. Identificar el capital de la empresa.
3. Determinar el costo promedio ponderado de capital
4. Calcular el Valor Económico Agregado (EVA) de la empresa.

Tabla 4: Paso 1: calcular la UODI

Ventas netas	45.000,00
Costo de bienes vendidos	25.000,00
Gastos generales, de ventas y de administración	6.000,00
Depreciación	1.500,00
Otros gastos operativos	1.200,00

¹⁴ Gestipolis, EVA herramienta para toma de decisiones gerenciales, 2000, <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/EVAhptdg.htm>

Utilidad operativa	11.300,00
Impuestos pagados	2.401,25
UODI	8.898,75

Elaborado por: Paúl Llerena

Una forma alternativa de calcular la UODI es:

UODI = Utilidad operacional después de impuestos – Intereses

Tabla 5: Paso 2: Identificar el capital (C) de la empresa
Se puede calcular desde la aproximación financiera así:

Deuda a corto plazo	5.000,00	7%
Deuda a largo plazo	15.000,00	21%
Patrimonio	50.000,00	72%
Activo Total	70.000,00	100%

Elaborado por: Paúl Llerena

Por motivos de aprendizaje y de fácil comprensión no se utiliza ajustes y se asume que todos los valores de libros son buenos estimativos de valores de mercado. Al tratarse de una pequeña empresa, ni el patrimonio y la deuda bancaria y por tanto se asume que los valores de los balances son estimativos de valor de mercado.

Paso 3: Determinar el costo promedio ponderado de capital (CPPC)

Patrimonio/ Activo Total = 50.000/70.000 = 72%

Con un costo del 20% que esperan los accionistas recibir.

La empresa tiene un endeudamiento del (pasivo total / activo total) (20.000/70.000)= 29% y se asume que tiene que pagar el 10,45% de interés por ella entonces el costo promedio ponderado sería

$$CPPC = c^* \times (\text{patrimonio/activo}) + c_i \times (\text{pasivo/activo}) \times (1 - t)$$

$$CPPC = 20\% \times (0,72) + (10,45\% \times 0,28) (1 - 0,40)$$

$$CPPC = 14,4\% + (2,93\% \times 0,6)$$

$$CPPC = 14,4\% + 1,75\%$$

$$CPPC = 16,15\%$$

(Usando una tasa impositiva del 40%; tomando en cuenta 15% participación trabajadores y el 25% impuesto a la renta).

Mientras más altas son la tasa de interés el CPPC será más alto y a mayor riesgo mayor CPPC.

Paso 4: Calcular el EVA de la empresa

$$EVA = UODI - \text{Activo Total} * CPPC$$

$$EVA = 8.898,75 - (70.000,00 * 16,15\%)$$

$$EVA = 8.898,75 - 11.305,00$$

$$EVA = -2.406,25$$

La empresa del ejemplo no creó un valor agregado mejor se tiene un valor negativo de -2.406,25. El resultado indica una ineficiencia operativa y para solucionar esto se debería formular estrategias para mejorar la utilidad.

1.2 SISTEMA DE GESTIÓN

El sistema de control de gestión es un proceso compuesto de diferentes elementos que implican a toda la organización cuyo objetivo final es dar información para poder controlar la gestión de la empresa, debe permitir conocer cómo, cuándo y dónde se ha empleado todos los recursos de la empresa puestos a disposición de los diferentes responsables para poder obtener unos resultados concretos en función de los objetivos previstos. Para ello la empresa debe tener un sistema organizativo basado en áreas o departamentos de responsabilidad muy bien definidas mediante las

*funciones y tareas a realizar por cada responsable. El sistema de control de gestión es un proceso integrado o suma de varios componentes, no es un sistema aislado del conjunto de la empresa, y todo el personal estará implicado en su funcionamiento.*¹⁵

El Sistema de Gestión cumplirá con los siguientes requisitos para su funcionamiento:

- Ser entendible.
- Seguir la forma de organización.
- Rápido.
- Flexible.
- Económico.

Cada parte de este sistema estará claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria en el momento preciso para el posterior análisis. En este se tomará en cuenta:

- El proceso de control contará con una definición clara de cada centro de información (centro de responsabilidad).
- Estará claramente definida la información necesaria y cómo se recogerá, procesará y llevará a la dirección para la toma de decisiones.

El Sistema de Gestión permitirá a la empresa conocer qué está sucediendo a su alrededor, establecer las estrategias más adecuadas, conocer la reacción a esos cambios externos y medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Para determinar el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo se establecerá ciertos indicadores, cuantitativos y cualitativos.

¹⁵ Sistemas de Gestión de Control, 2006, <http://www.gestionquattro.com/consultoria-empresas-definicion-sistema-control-gestion/317> 2017.htm

El sistema de control de gestión va a permitir a la empresa:

Tabla 6: Sistema de Control de Gestión

Aspectos Funcionales	Aspectos Prácticos
Alcanzar los objetivos	Obtener eficacia en el control de gestión
Decidir Asertivamente	Presentar información precisa
Prever problemas futuros	Contar con presupuesto que contenga información confiable
Dirigir el desarrollo organizacional	Evaluar la eficiencia de los procesos
Respaldar el cuadro de mando	Presentar información que permita a cada uno de los responsables tomar la mejor decisión
Mejor administración de los recursos	Distribuir adecuadamente la información dentro de la estructura organizacional
Responsabilidades definidas	Automatizar la generación de informes
Cumplir con la planificación estratégica	Ayudar a la administración

Elaborado por: Paúl Llerena

1.2.1 Indicadores no financieros

“La información generada por la Contabilidad de Gestión facilita el proceso administrativo; esta información es presentada a usuarios internos como indicadores financieros otra parte como indicadores no financieros, es decir, como indicadores cualitativos, constituyéndose estos últimos en grandes aliados de organizaciones interesadas en mejorar continuamente y desarrollar ventajas competitivas.

Actualmente muchas empresas alrededor del mundo se percatan de que su éxito no puede ser medido y alcanzado exclusivamente por la cantidad de ingresos obtenidos, o por el nivel de costos abatidos, sino por medidas cualitativas conducentes a mejoras continuas y a su vez a mejores resultados financieros. La Contabilidad de Gestión ha estado utilizando indicadores no financieros, dada las deficiencias presentes en las herramientas tradicionales de control; estas herramientas se encuentran en los nuevos sistemas de costos, los cuales pueden ser seleccionados

según las necesidades de control de las alternativas de posicionamiento estratégico de la organización.”¹⁶

Los indicadores no financieros son medidas cualitativos pero se constituyen como grandes aliados para mejorar continuamente la organización, estos indicadores son formulados en base de los objetivos y de las estrategias determinados en la planificación estratégica.

Estos indicadores son de causa y también de previsión, permiten aprovechar de mejor manera los recursos existentes, evaluar y controlar la gestión administrativa dentro de la organización y mejorar la rentabilidad.

¹⁶CAMPA, Fernando, “Contabilidad, Control de Gestión y Finanzas”, Editorial Profit. Barcelona 2011, pág.220.

Tabla 7: Indicadores no financieros

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
EFICACIA	Control de gestión de presupuestos ingresos y gastos	Presupuesto ejercido/ presupuesto asignado
	Tiempo pago a proveedores	Proveedores que se pago/ # Proveedores totales que se debía pagar
	Inversión en infraestructura	Inversión anual en infraestructura/ Inversión programada destinada a infraestructura
	Problemas resueltos	Número de problemas resueltos/ Total problemas
	Trabajo en equipo	Actividades realizadas/ actividades planificadas
	Elección de estrategias corporativas y de negocios	# Estrategias implantadas/ Total estrategias propuestas
	Programar actividades a realizarse	Número de actividades ejecutadas/ número de actividades programadas
EFICIENCIA	Satisfacción cliente	Cientes satisfechos/ Total clientes
	Retención clientes	# Clientes que vinieron este año (antiguos)/ Total clientes año anterior
	Tasa de crecimiento clientes	# Clientes actuales/ # Clientes año anterior
	Porcentaje de clientes por empleado	# Clientes por empleado/ Total clientes
	Porcentaje de procesos rediseñados	#Procesos rediseñados / Procesos planificados para rediseñar
	Porcentaje de cumplimiento de responsabilidades normas y políticas	Responsabilidades, normas y políticas cumplidas/ Total de responsabilidades, normas y políticas planificadas
	Ausentismo	Días de inasistencia/ Días laborados
PRODUCTIVIDAD	Relación Horas vs Servicio	Tiempo ejecución del servicio / Tiempo programado para el servicio

Elaborado por: Paúl Llerena

1.2.1.1 Eficacia

“Son aquellos indicadores que permiten determinar cuantitativamente el grado de cumplimiento de la meta establecida por la empresa en un periodo determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado.

La eficacia es la capacidad de lograr objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.”¹⁷

Eficacia programática

$$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$$

“En la eficacia programática la cifra mayor a uno constituye un resultado positivo; cuando es menor a uno significa incumplimiento”¹⁸.

Eficiencia presupuestal

$$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$$

“Eficacia presupuestal la cifra mayor a uno significa sobre ejercicio, cuando es menor puede indicar un uso más racional de los recursos”¹⁹.

Además de los indicadores anteriormente establecidos, es necesario implementar los siguientes de acuerdo a las necesidades de la empresa tomando en cuenta sus actividades:

¹⁷ MALDONADO E., Milton. “Auditoría de gestión” Quito-Ecuador 2001, pág. 94

¹⁸ MALDONADO E., Milton. “Auditoría de gestión”, Quito-Ecuador 2001, pág. 94

¹⁹ MALDONADO E., Milton. “Auditoría de gestión”, Quito-Ecuador 2001, pág. 94

Problemas resueltos

$$\text{Problemas Resueltos} = \frac{\text{Número de problemas resueltos}}{\text{Total de estrategias propuestas}}$$

Indica la capacidad que tiene la empresa para resolver los problemas que se suscitan en la prestación del servicio.

Trabajo en equipo

$$\text{Trabajo en Equipo} = \frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades planificadas}}$$

Muestra a la empresa datos que le permiten en ocasiones replantear grupos de trabajo dependiendo de afinidades.

Elección de estrategias corporativas y de negocios

$$\text{Elección de Estrategias Corporativas y de Negocios} = \frac{\text{Número de estrategias implantadas}}{\text{Total de estrategias propuestas}}$$

Las estrategias corporativas de una empresa se las establece de acuerdo a las necesidades insatisfechas de los clientes.

Programar actividades a realizarse

$$\text{Programar Actividades a Realizarse} = \frac{\text{Número de actividades ejecutadas}}{\text{Número de actividades organizadas}}$$

Es necesario el establecimiento de actividades a realizarse en la empresa, puesto que se debe contar con una programación en todos los ámbitos.

1.2.1.2 Eficiencia

“Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin.

Eficiencia es el cumplimiento de objetivos y metas programados con el mínimo de recursos disponibles”²⁰.

Eficiencia

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$$

La eficiencia propone una clara definición del alcance de los resultados proyectados y la determinación de los costos unitarios a incurrir, con la finalidad de que cada meta o proyecto se realice dentro de un acertado presupuesto. Plantea también la realización de una adecuada evaluación previa, que certifique la congruencia en la definición de metas y el correcto presupuesto de recursos.

“La eficiencia se logra cuando habiéndose elaborado adecuadamente la programación y el presupuesto, se cumplen las metas programadas ejerciendo racionalmente el presupuesto autorizado; un programa o una acción será más eficiente cuando logre alcanzar su propósitos con el menor costo o bien realizar más de lo comprometido con el presupuesto autorizado”²¹.

Satisfacción cliente

$$\text{Satisfacción Clientes} = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes}}$$

De la eficiencia en el servicio depende la satisfacción del cliente.

²⁰MALDONADO E., Milton. “Auditoría de gestión”, Quito-Ecuador 2001, pág. 94

²¹MALDONADO E., Milton. “Auditoría de gestión”, Quito-Ecuador 2001, pág. 95

Retención clientes

$$\text{Retención clientes} = \frac{\# \text{Clientes que vinieron este año (antiguos)}}{\text{Total clientes año anterior}}$$

La empresa debe saber si los clientes antiguos siguen adquiriendo los productos y servicios que ofrece la empresa.

Porcentaje de clientes por empleado

$$\text{Porcentaje de Clientes por Empleado} = \frac{\text{Clientes por empleado}}{\text{Total clientes}}$$

Permite que los empleados tengan un número adecuado de clientes que les permita brindar un buen servicio.

Porcentaje de procesos rediseñados

$$\text{Porcentaje de Procesos Rediseñados} = \frac{\# \text{Procesos rediseñados}}{\text{Procesos planificados para rediseñar}}$$

Permite llevar un control de si se está cumpliendo con lo planificado para el rediseño de los procesos.

Porcentaje de cumplimiento de responsabilidades, normas y políticas

$$\% \text{ Cumplimiento R.N.P} = \frac{\text{Responsabilidades, normas y políticas cumplidas}}{\text{Total de responsabilidades, normas y políticas planificadas}}$$

Permite llevar un control interno del personal.

Ausentismo

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Días de inasistencia}}{\text{Días laborados}}$$

Permite determinar el porcentaje de días que no asiste a trabajar el empleado.

1.2.1.3 Productividad

Se utiliza para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

Productividad

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}}$$

La productividad se define como la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un período determinado.

Para estimar la productividad en una tarea, actividad o meta se deben identificar los recursos humanos que intervinieron en su realización y dividir entre estos las unidades obtenidas como producto final.

Relación horas vs servicio

$$\text{Relación Horas vs Servicio} = \frac{\text{Tiempo de ejecución del servicio}}{\text{Tiempo programado para el servicio}}$$

Permite la verificación si el servicio que se presta se lo ejecuta en el tiempo programado para el servicio.

1.3 BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

“Después de la Reingeniería, la calidad total, el outsourcing, el downsizing, el benchmarking, el empowerment y otras técnicas administrativas, surge ahora una nueva fórmula para (solucionar) los problemas de las empresas. Se llama El Balance Estratégico de la Empresa o Balanced Scorecard (BSC).”²²

²²Balanced Scorecard, 2010,
http://www.emprendedores.cl/desarrollo/mantenedores/art_indice.asp?art_id=44

Outsourcing

*“Subcontratación es una forma de decisión de hacer o comprar que ha ganado importancia en la década de los 90. Las empresas subcontratan cuando deciden comprar algo que han estado haciendo dentro de la empresa. El outsourcing es básicamente una reversión de la decisión de hacer”*²³

Es firmar un contrato con una empresa externa la misma que desarrollará actividades a nombre de la empresa contratante.

Downsizing

*“Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.”*²⁴

Benchmarking

*“Proceso para encontrar las mejores características, procesos y servicios del productor que sea posible, a efecto de usarlos como parámetro para mejorar los productos, procesos y servicios de la propia empresa”.*²⁵

Empowerment

*“Su significado en español deriva de las palabras potenciar, poder, capacitar y permitir, entre otras. Abarca todas las áreas de la empresa, desde recursos y capital, hasta ventas y mercadotecnia. A través de esta herramienta de "empoderamiento", la organización le otorga a sus trabajadores la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable, alcanzando de esta manera los objetivos propuestos.”*²⁶

²³ CHASE Richard, AQUILANO Nicolás, JACOBS F. Robert Administración de la Producción y Operaciones, Octava edición, McGrawHill, 2004.

²⁴ Cuero, Jesica, Concepto de Downsizing, 2007, http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/downsizing/

²⁵ STONER, FREEMAN, GILBERT. Administración, Sexta edición, Pearson Educación

²⁶ El empowerment o empoderamiento, 2003, <http://www.degerencia.com/tema/empowerment>

Con esta herramienta se delega poder y autoridad a los empleados y las decisiones ya no dependen de una sola persona, dado que los trabajadores poseen autoridad crítica y responsabilidad necesarias para realizar las actividades cotidianas, permite que el trabajador de lo mejor de sí y que sea dueño de su propio trabajo e impulsa de forma estratégica el trabajo en equipo.

Balanced Scorecard

Es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

Esta nueva técnica produce muchos cambios y comentarios de todo tipo en la organización constituye una herramienta que permite la traducción de la visión futura armonizada con los objetivos estratégicos.

Robert Kaplan y David Norton son los creadores de Balanced Scorecard también conocido como paneles de indicadores balanceados la importancia de este radica en la gestión estratégica integrada y efectiva.

“En síntesis el concepto del BSC debe ser entendido como un sistema de control que mide la performance o rendimiento de cada persona en la organización. Busca determinar los logros mensurables y concretos de cada uno, lo que indudablemente es crítico en una organización que no tenga entrenado adecuadamente a su cuadro de persona”²⁷.

Performance = rendimiento

1.3.1 Beneficios

“El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión de desempeño en las organizaciones y tiene éxito cuando se consigue utilizarlo para crear valor en las organizaciones, induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos

²⁷ El empowerment o empoderamiento, 2003, <http://www.degerencia.com/tema/empowerment>

*del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:*²⁸

- “Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.”²⁹

1.3.2 Aspectos que se deben tomar en cuenta BSC

El Balanced Scorecard si bien es una herramienta administrativa no soluciona todos los problemas existentes en la organización, para su aplicación y para que sea un apoyo a la gestión requiere de desarrollo de otras acciones, que trabajan en conjunto dentro de la empresa como son:

- Sistema de comunicación
- Equipos de trabajo (no grupos de trabajo)
- Liderazgo real (no simple gerenciamiento)

También se debe considerar lo siguiente:

²⁸ Concepto de Balanced Scorecard, 2010, <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard>

²⁹ Concepto de Balanced Scorecard, 2010, <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard>

- Participación de las personas adecuadas, no es recomendable involucrar a todo el personal desde el inicio.
- Confirmación del respaldo del nivel superior al proyecto
- Conseguir involucrar a las personas a través de un buen plan de comunicación.
- Verificar que sea liderado por la persona correcta.
- Explicar claramente a los funcionarios el concepto, para que no sea entendido erróneamente, como un conjunto de indicadores de rutina, y no relacionado con los objetivos estratégicos.
- Evitar el exceso de ponderaciones en el desarrollo del modelo, haciéndolo difícil de interpretar y corriendo el riesgo de que se considere en un modelo matemático perfecto.
- Vincular la performance y remuneraciones variables que considera el BSC, sin tomar los debidos cuidados para que no se creen desvíos de contenido y que los fines justifiquen los medios.

1.3.3 Elementos esenciales BSC

1.3.3.1 Misión y Visión

- **Misión:** define el propósito principal, examina la razón de ser de la empresa y refleja la motivación de los empleados para trabajar en la misma.
- **Visión:** es una declaración escrita de lo que la empresa quiere ser en el futuro.

1.3.3.2 Valores, competencias y líneas estratégicas

- **Valores:** son las normas de conducta con las que se llevan a cabo las tareas, encaminados a conseguir la visión cumpliendo continuamente la misión.
- **Competencias:** capacidades y responsabilidad del personal para el cumplimiento de los objetivos.
- **Líneas estratégicas:** acciones de mejora encaminadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

1.3.4 Las perspectivas

Gráfico 2: Diagrama Balanced Scorecard



Fuente: <http://www.plan-estrategico.com/balanced-Scorecard.html>

1.3.4.1 Perspectivas del Balanced Scorecard

Las perspectivas que pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas son las siguientes:

Perspectiva financiera.

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Ejemplo:

Incrementar las ventas en un 20% anual; el resultado es un buen rendimiento sobre el capital empleado.

Perspectiva del cliente.

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

Ejemplo:

Aumentar la confianza del cliente en la empresa resultado lealtad del cliente con la empresa, la interacción de las perspectivas hace que se cumpla la perspectiva financiera.

Perspectiva procesos internos.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Ejemplo:

Mejorar los procesos; resultado calidad en la ejecución de cada uno de los procesos, ejecución de procesos en ciclo menor tiempo relación directa con la perspectiva del cliente.

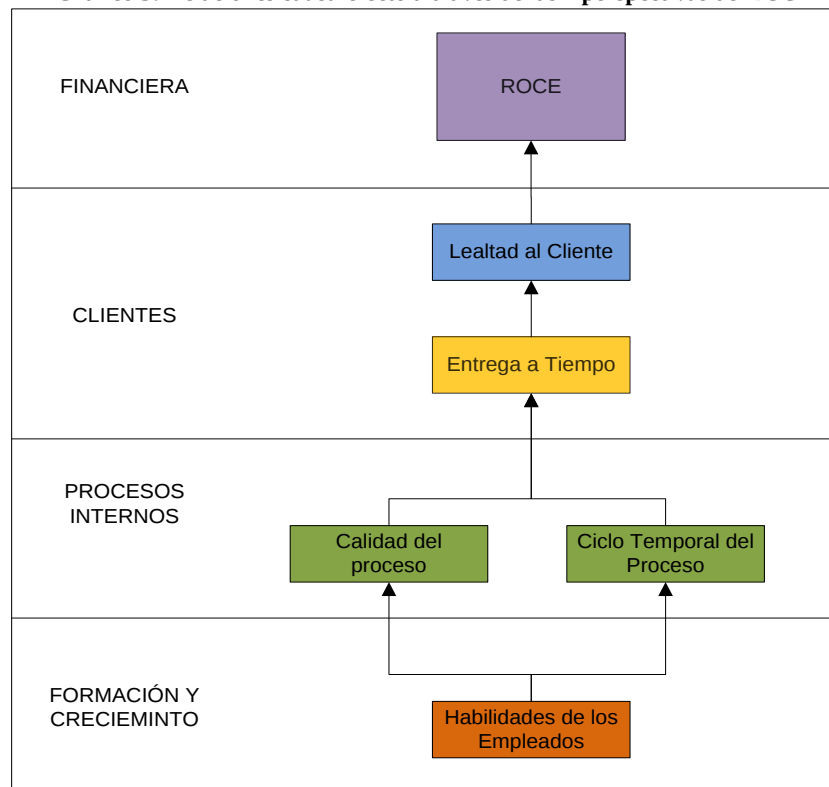
Perspectiva de formación y crecimiento.

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Ejemplo:

Mantener un buen equipo y ambiente de trabajo resultado en los empleados habilidades para realizar cada uno de los procesos y tiene una relación directa con la perspectiva de procesos.

Gráfico 3: Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC



Fuente: Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton.
Elaborado por: Paúl Llerena

Rendimiento sobre capital empleado (ROCE): es un indicador que mide la rentabilidad de la capitalización, por lo que tiene una gran relación con el Valor Económico Agregado (EVA).

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{(\text{Patrimonio} + \text{Deuda largo plazo})}$$

Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas.

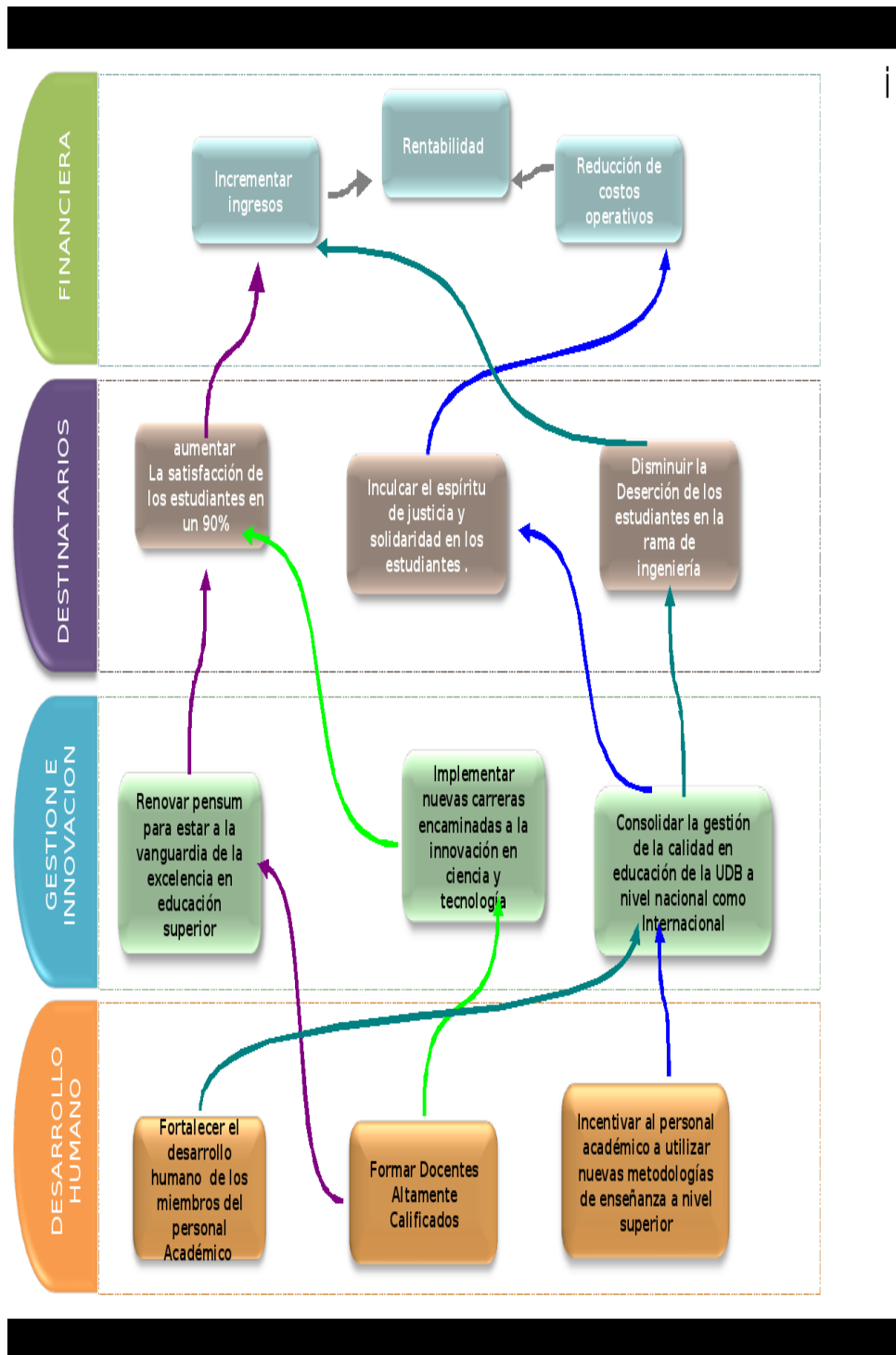
La relación que tienen cada una de las perspectivas con la misión y visión de la empresa hacen que se traduzcan en resultados de la siguiente manera.

El resultado de las relaciones causa-efecto de las 4 perspectivas del BSC hacen que la empresa este encaminada a cumplir los objetivos para lograr alcanzar la misión y visión establecida.

1.4 MAPA ESTRATÉGICO

Mapa Estratégico.- Es el conjunto de objetivos estratégicos que conectan a través de relaciones causales, ayuda a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permite visualizar la manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Gráfico 4: Mapa Estratégico de una Empresa



Fuente: <http://diplomadogerenciayliderazgo.blogspot.com/2010/09/identificar-el-mapa-estrategico-y-bsc.html>

1.4.1 Guía para la Implementación del Balanced Scorecard

1.4.1.1 Recopilación de información y proyecciones del macro-ambiente y el entorno cercano

Para el análisis del macro-ambiente de una empresa de servicios se necesita de la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador en estadísticas del comportamiento de la inflación de los últimos años, también podemos encontrar más información en estudios económicos nacionales, revistas económicas y financieras entre otros.

- Ambiente Macroeconómico se tomara en cuenta:
- Tasa de Crecimiento de la economía
- Crecimiento expansión y consumo favorable
- Decrecimiento bajo consumo, guerras de precios
- Nivel de las Tasas de Interés: Evaluar tendencia y evolución
- Tasas de cambio: Evaluar tendencia y evolución
- Inflación: Evaluar tendencia y evolución

Ambiente tecnológico

Se debe identificar el nivel tecnológico de la industria y los cambios tecnológicos que se están introduciendo, ya que, pueden generar nuevas oportunidades para el producto o amenazar con dejarlo obsoleto. Percibir obsolescencia tecnológica.

Evaluar el uso y cómo ha afectado las tecnologías de información y comunicación en la industria.

Ambiente social

Evaluar las tendencias del ambiente social como son tendencias: laborales (salarios, seguridad industrial, sueldos), de consumo, educación, medioambientales, del bienestar, etc.

Pueden ser amenaza u oportunidad según la empresa.

Ambiente político y legal

- Estabilidad v/s inestabilidad política.
- Regulación que libere barreras de entrada (patentes, subsidios, etc.) puede convertirse en amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Regulación ambiental se debe convertir en oportunidad al ser los primeros en cumplirla y mejorar su imagen.
- Bajan barreras arancelarias, promueve importación, lo que se puede traducir en una amenaza si ingresan productos competidores. Es oportunidad, si se adquieren insumos importados más baratos.

1.4.1.2 La visión como norte estratégico

La visión de una empresa de servicios automotrices es:

“Consolidarse en el mercado, como una de las principales empresas en brindar un servicio de mantenimiento automotriz de primera calidad, buscando siempre satisfacer todas las necesidades de sus clientes.”

La misión, objetivos y estrategias deben estar enfocados a lograr la visión propuesta.

1.4.1.3 Variables asociadas a la misión como razón de ser de la organización

La misión responde a la razón de ser de la organización:

“Proveer de productos y servicios automotrices de calidad buscando siempre mejorar continuamente, en beneficio de cada uno de nuestros clientes.”

La misión de la organización se configura a partir de la respuesta que se tiene para las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es y será el alcance de producto o servicio?
- ¿Cuál es y será el alcance de mercado a servir?
- ¿Cuál es y será el alcance Geográfico donde operar?
- ¿De qué manera se conseguirá el Liderazgo?

1.4.1.4 La importancia de disponer de valores corporativos, correcta formulación de valores y como alinearlos en la organización

Deben ser considerados como el código de ética de la organización los valores, y en este caso que es de servicios automotrices, constan:

- **Responsabilidad:** cumplir con la entrega de trabajos en el tiempo pactado con el cliente y en las condiciones establecidas en la orden de trabajo.
- **Honradez:** cumplimos con los estándares establecidos por las normas de calidad en la prestación de servicios automotrices.

1.4.1.5 Formulación de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos deben indicar de cómo se alcanzará la Visión corporativa:

Objetivos Financieros

Incrementar las utilidades de la empresa, aumentando la productividad optimizando costos.

Objetivos de Clientes y Mercado

Aumentar la satisfacción de nuestros clientes, disminuyendo el tiempo de entrega del vehículo.

Objetivos de Procesos Internos

Disminuir errores en la ejecución de los procesos.

Objetivos de Recursos Humanos

Capacitar periódicamente al personal de planta y administrativo.

Objetivos de Tecnología

Invertir en tecnología que permita brindar un mejor servicio y ayude a mejorar el desempeño de la empresa.

1.4.1.6 Indicadores de gestión para el control de la estrategia, deben alinearse con el plan Estratégico

“Lo que no es medible, no es gerenciable”

“Como insumo informacional, el indicador de gestión es parte del proceso de control de las acciones y tareas previstas en el plan, su medición debe realizarse periódicamente de manera que pueda retroalimentar el proceso de ejecución.”³⁰

Un Indicador de Gestión debe:

- Directo: Mide el resultado que desea lograrse. Por ejemplo, es muy indirecto medir la satisfacción de los clientes a través de la medición del aumento de ventas.
- Objetivo Precio: Es factible técnicamente de medir, y obtener información oportuna.
- Económico: El costo del sistema de medición es menor a 5% del impacto económico que pretende.
- Fácil de emitir: Su medición puede automatizarse.
- Objetivo: un indicador no debe ser ambiguo en relación a lo que pretende medir. Existe consenso en la interpretación de sus resultados. Es unidimensional (mide sólo un fenómeno a la vez).

1.4.1.7 Búsqueda y proyección del valor de los indicadores

Una vez formulados los Indicadores es necesario buscar el valor (status) actual de cada uno de ellos con la finalidad de proyectarlos en función del Visión declarada.

En caso de obtener o disponer del valor actual se recomienda desarrollar un plan piloto por espacio de tres meses para monitorear el comportamiento de los Indicadores y en base a ello disponer de un valor base para proyectar.

³⁰ Ferrer, Luis, Balanced Scorecard: De la Estrategia a los Resultados, 2005, <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/15.htm>

1.4.1.8 Definición de las acciones asociadas a cada objetivo para movilizar los indicadores

Es necesario definir las acciones necesarias que llevan movilizar los Indicadores tendientes al cumplimiento de los Objetivos.

Para ello es conveniente Desarrollar una matriz que al menos contenga la siguiente información:

- Nombre del plan
- Objetivo asociado
- Indicador relacionado
- Proyección del valor del Indicador
- Periodo de ejecución del plan
- Responsable del plan
- Valores máximos y mínimos definidos en los cuales debe moverse el Indicador.
- Detalle de las acciones asociadas al Plan.

1.4.1.9 Implementación de tecnología para monitorear el comportamiento de los indicadores

Existen en el mercado múltiples soluciones para hacer control de gestión y otras particulares asociadas al monitoreo de indicadores que van desde una Planilla Excel hasta sofisticados software montados en la web.

La recomendación es partir de soluciones livianas para crear cultura orientada al cumplimiento de Objetivos y la movilización de Indicadores.

1.5 CONSTRUCCIÓN DE UN BALANCED SCORECARD

En el proceso de construcción del BSC se distinguen las siguientes etapas:

- **DISEÑO DEL BSC:** En esta etapa el equipo de trabajo se ocupa de las definiciones fundamentales que van a “ARMAR” el BSC.

➤ Análisis de la situación Actual:

Análisis FODA

Análisis de Mercado

Análisis Económico- Financiero

➤ Planificación:

Carta Gantt de Proyectos

Organización y documentación del proyecto,

Equipo de Trabajo

➤ Capacitar en el Modelo BSC

Reunión con los usuarios que utilizarán el BSC

Explicación del Funcionamiento

Manual de usuario

➤ Formular el Modelo BSC:

Misión,

Visión

Valores

➤ Desarrollo de la Estrategia:

Estrategia corporativa,

Estrategia negocio

Estrategia funcional

➤ Desarrollo del Mapa Estratégico

Perspectivas

Objetivos Estratégicos

Indicadores

- **IMPLEMENTACIÓN DEL BSC:** En esta etapa nos encontramos con un proyecto tradicional de Sistemas, que implica la construcción e instalación del software o Sistema de Información.

- Determinar el software BSC más adecuado.

El software elegido debe cumplir las siguientes condiciones:

- Accesibilidad de información.
- Multiusuario.
- Consistencia e Integridad en los datos.
- Incorporar el Modelo BSC al software adquirido.

Carga de indicadores manuales.

Automatizar la carga de datos.

Control de la información cargada al BSC.

- **INTEGRACIÓN DEL BSC:** Es el proceso de identificación de fuentes de datos para alimentar el BSC, así como el proceso de comunicación por el cual se consigna la implementación de todos los miembros de la organización.

Indicar las fuentes de cada uno de los datos necesarios para alimentar los indicadores, periodos y los formatos necesarios. El proceso de actualización debe ser automatizado, importar datos de archivos EXCEL o introducirlos manualmente.

Se procederá a realizar diferentes matrices en Excel, en las cuales se introducen los datos manualmente, estas matrices son realizadas en hojas de cálculo de un mismo libro para después enlazarlas para la presentación de informes.

Ejemplo:

Matriz de facturas: se necesita constatar en el documento físico, el número de factura, valor de la factura, datos que son ingresados manualmente.

Matriz de empleados: constará el nombre del empleado, productos vendidos al mes.

Capacitar a los usuarios.

- Determinará las necesidades de formación o adiestramientos
- Programación y organización de actividades, selección de técnicas a utilizarse ejemplos prácticos.
- Evaluación de los resultados de la capacitación

Elaborar plan de mantenimiento.

- Actualizar periódicamente el sistema
- Sacar respaldos mensualmente
- Capacitar a los usuarios del sistema
- **SEGUIMIENTO DEL BSC:** Este debe permitir la retroalimentación y mejora de todo el proceso, de la estrategia y de su despliegue.

Definición de proceso de monitoreo, tomando en cuenta que la organización es dinámica y debe ir adaptándose a las nuevas circunstancias que la rodean.

1.5.1 Balanced Scorecard con Excel

La utilización de hojas de cálculo para abordar la implantación del Balanced Scorecard es una práctica habitual en muchas organizaciones.

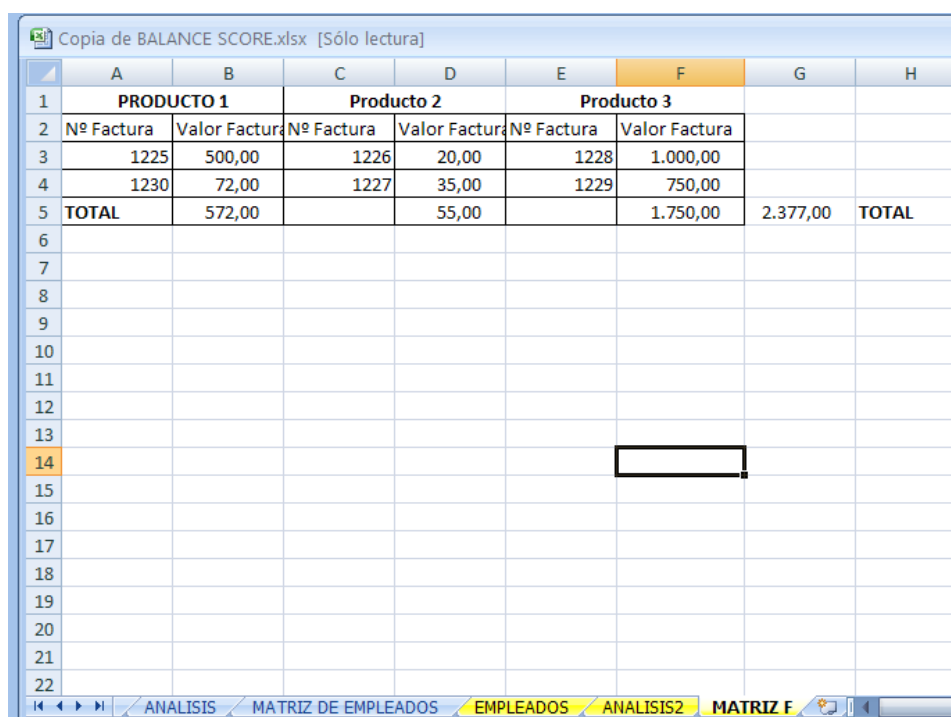
Alguna de las ventajas de utilizar hojas de cálculo (MS Excel...) en su aplicación:

- Proporcionan gran facilidad de utilización.
- Al ser un estándar permite una sencilla integración con los datos existentes.
- Acceso gratuito a plantillas y modelos existentes en la red.
- No se requieren costos adicionales de innovaciones tecnológicas para su implementación.

Demostración:

El propósito de la demostración es monitorear la gestión empresarial mediante el uso de fórmulas y funciones, lograr el manejo y control de las empresas sin importar la envergadura de estas permitiendo tomar decisiones acertadas y oportunas, bajo los estándares de calidad.

1. En esta matriz se ingresan los datos manualmente de producto, número de factura y valor de la misma.



	A	B	C	D	E	F	G	H
1	PRODUCTO 1		Producto 2		Producto 3			
2	Nº Factura	Valor Factura	Nº Factura	Valor Factura	Nº Factura	Valor Factura		
3	1225	500,00	1226	20,00	1228	1.000,00		
4	1230	72,00	1227	35,00	1229	750,00		
5	TOTAL	572,00		55,00		1.750,00	2.377,00	TOTAL
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								

Se registran los datos del empleado y su desempeño en el mes de mayo la misma que es cargada manualmente.

Copia de BALANCE SCORE.xlsx [Sólo lectura]										
1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
2	INDICADORES POR VENDEDOR									
3	INDICADORES DE GESTIÓN									
4	EMPRESA		XYZ							
5	AGENCIA:		MATRIZ							
6	MES:		MAYO							
9	INDICADORES GENERALES									
11	Número de Vendedores					3				
12	Horas de entrenamiento vendedores									
13	Ingreso Vendedores									
14	Salida Vendedores									
15	Venta de flotas en unidades									
16	Venta de usuarios en unidades									
17	Inversión Publicitaria en USD					\$ 50,00				
19	GISELLA GOMEZ									
21	MODELOS	ROFORMA	Visita	FUENTE	Teléfono	Email	DEMOSTRACIONES	VENTAS MES	CLIENTES PERDIDOS	
22	Producto 1	1	1	1	1			1		
23	Producto 2	3	3	2			2	2	2	
24	Producto 3	5	5				1	3	4	
25	TOTAL	9	9	3	1		3	6	6	
27	ANDREA PALACIOS									
29	MODELOS	ROFORMA	Visita	FUENTE	Teléfono	Email	PRUEBAS MANEJO	VENTAS MES	ENTES PERDID	

- En la siguiente hoja de cálculo se efectúa el análisis de los datos entrelazados de acuerdo a las ventas, costos y rentabilidad en relación con el desempeño de cada uno los empleados.

Copia de BALANCE SCORE.xlsx [Sólo lectura]												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	EMPRESA		XYZ									
2												
3	MES:		MAYO									
4												
5	INDICADORES POR VENDEDOR											
6												
7	Número de Vendedores			3								
8	Venta Promedio Mensual por Vendedor			4								
9	Proformas diarias por Vendedor			1								
10	Margen Bruto Promedio Vendedor			\$ 167								
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												
32												
33												
34												
35												
36												
37												
38												
39												
40												
41												
42												
43												
44												
45												
46												
47												
48												
49												
50												
51												
52												
53												
54												
55												
56												
57												
58												
59												
60												
61												
62												
63												
64												
65												
66												
67												
68												
69												
70												
71												
72												
73												
74												
75												
76												
77												
78												
79												
80												
81												
82												
83												
84												
85												
86												
87												
88												
89												
90												
91												
92												
93												
94												
95												
96												
97												
98												
99												
100												
101												
102												
103												
104												
105												
106												
107												
108												
109												
110												
111												
112												
113												
114												
115												
116												
117												
118												
119												
120												
121												
122												
123												
124												
125												
126												
127												
128												
129												
130												
131												
132												
133												
134												
135												
136												
137												
138												
139												
140												
141												
142												
143												
144												
145												
146												
147												
148												
149												
150												
151												
152												
153												
154												
155												
156												
157												
158												
159												
160												
161												
162												
163												
164												
165												
166												
167												
168												
169												
170												
171												
172												
173												
174												
175												
176												
177												
178												
179												
180												
181												
182												
183												
184												
185												
186												
187												
188												
189												
190												
191												
192												
193												
194												
195												
196												
197												
198												
199												
200												
201												
202												
203												
204												
205												
206												
207												
208												
209												
210												
211												
212												
213												
214												
215												
216												
217												
218												
219												
220												
221												
222												
223												
224												
225												
226												
227												
228												
229												
230												
231												
232												
233												
234												
235												
236												
237												
238												
239												
240												
241												

VENTAS						RUNDOWN			
MES			ACUMULADO AÑO			MES		ACUMULA	
UNIDADES	USD		UNIDADES	USD	PROMEDIO UNIDADES MES	UNIDADES	% CUMPL	UNIDADES	%
Producto 1	1	\$ 600	6	\$ 3.600	2	7	14%	46	#
Producto 2	8	\$ 2.200	48	\$ 13.200	12	17	47%	80	#
Producto 3	3	\$ 1.200	10	\$ 7.200	3	26	12%	49	#
TOTAL	12	\$ 4.000	64	\$ 24.000	16	50	24%	176	
PROMEDIO MENSUAL			16	\$ 4.000					

Pero para poder aprovechar todas las ventajas del BSC presenta varios inconvenientes:

- Normalmente genera informes planos sin posibilidad de navegar en la información.
- Imposibilidad de ser ejecutado por distintos usuarios en entorno concurrente.
- Dificultad para poder llegar a ser una aplicación colaborativa.
- Interface alejado de las actuales soluciones de BI.
- Incapacidad para visualizar mapas interactivos.
- Falta de versatilidad a la hora de ejecutarse en diferentes entornos (Web...).
- Al no tratarse de una herramienta específica de BSC corre el riesgo de convertirse en un reporte más de la actividad financiera.
- El BSC es un modelo de gestión estratégico y bajo este prisma se debe analizar el retorno de su inversión³¹.

³¹ Balanced Scorecard, 2010, <http://www.plan-estrategico.com/balanced-scorecard-excel.html>

1.6 MODELO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

1.6.1 Desarrollo control de gestión

Según García (1975), el control de gestión (CG) es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

Blanco (1984) plantea que la moderna filosofía del CG presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La gestión es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, según lo ve Goldratt (1990), desde su teoría sobre gestión de las limitaciones (TOC), precisando que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más perturbadoras: ¿cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado?

Según Hugué Jordan (1995), el CG es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

1.6.2 Definición de sistema de control de gestión

“El sistema de control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.”³²

³² Control de Gestión, 2011, <http://es.wikipedia.org/controldegestion>

1.6.3 Características de un sistema de control de gestión

“El SCG cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.”³³

Los sistemas de control se basan en una serie de principios básicos, los cuales permiten alcanzar los objetivos propuestos por todo sistema de control. A saber son: ”³⁴

- “Uso de la Contabilidad como elemento informativo
- Economía del Control
- Control por excepción
- Control por responsabilidades
- Integración de los sistemas de control
- Coincidencia entre el presupuesto y el plan de cuentas contable
- Información pertinente, precisa, sintética y oportuna
- Medidas adecuadas como consecuencia del control”³⁵

Se reconocen además, una serie de características generales que debe poseer el control de gestión tales como:

³³ Control de Gestión, 2011, <http://es.wikipedia.org.controldegestion>

³⁴Control de Gestión, 2011, <http://es.wikipedia.org.controldegestion>

³⁵Control de Gestión, 2011, <http://es.wikipedia.org.controldegestion>

- **Integral**, asume una perspectiva integral de la organización, contempla a la empresa en su totalidad, es decir, cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la misma.
- **Periódico**, sigue un esquema y una secuencia predeterminedada.
- **Selectivo**, debe centrarse sólo en aquellos elementos relevantes para la función u objetivos de cada unidad.
- **Creativo**, continúa búsqueda de índices significativos para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.
- **Efectivo y eficiente**, busca lograr los objetivos marcados empleando los recursos apropiados.
- **Adecuado**, el control debe ser acorde con la función controlada, buscando las técnicas y criterios más idóneos.
- **Adaptado**, a la cultura de la empresa y a las personas que forman parte de ella.
- **Motivador**, debe contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar.
- **Servir de puente entre la estrategia y la acción**, como medio de despliegue de la estrategia en la empresa.
- **Flexible**, fácilmente modificable, con capacidad de cambio.

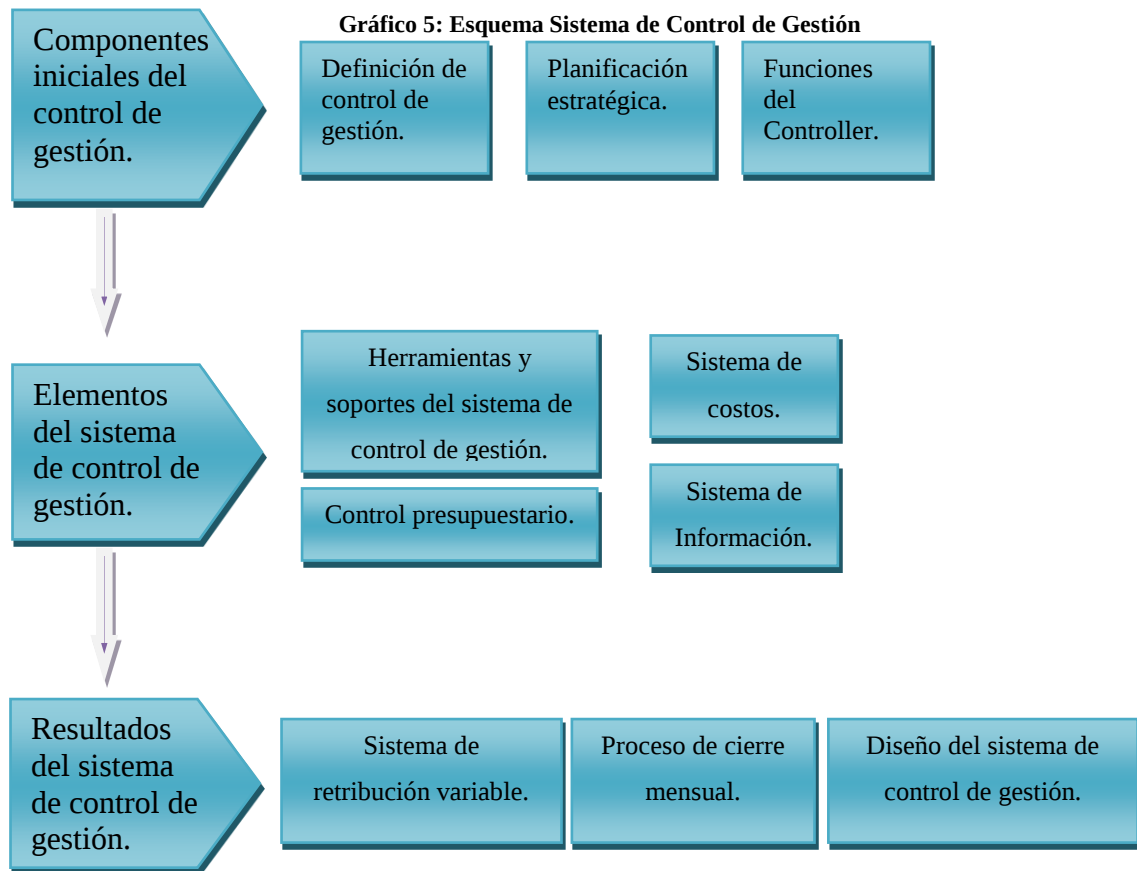
El Sistema de Control de gestión constará de las siguientes partes:

Tabla 8: PARTES DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

1. Componentes iniciales del control de gestión
2. Elementos del Sistema de Control de Gestión
3. Resultados obtenidos al implantar el Sistema de Control de Gestión
4. Evaluación de los componentes del Sistema de Control de Gestión

Elaborado: Paúl Llerena

El esquema del Sistema de Control de Gestión será el siguiente³⁶:

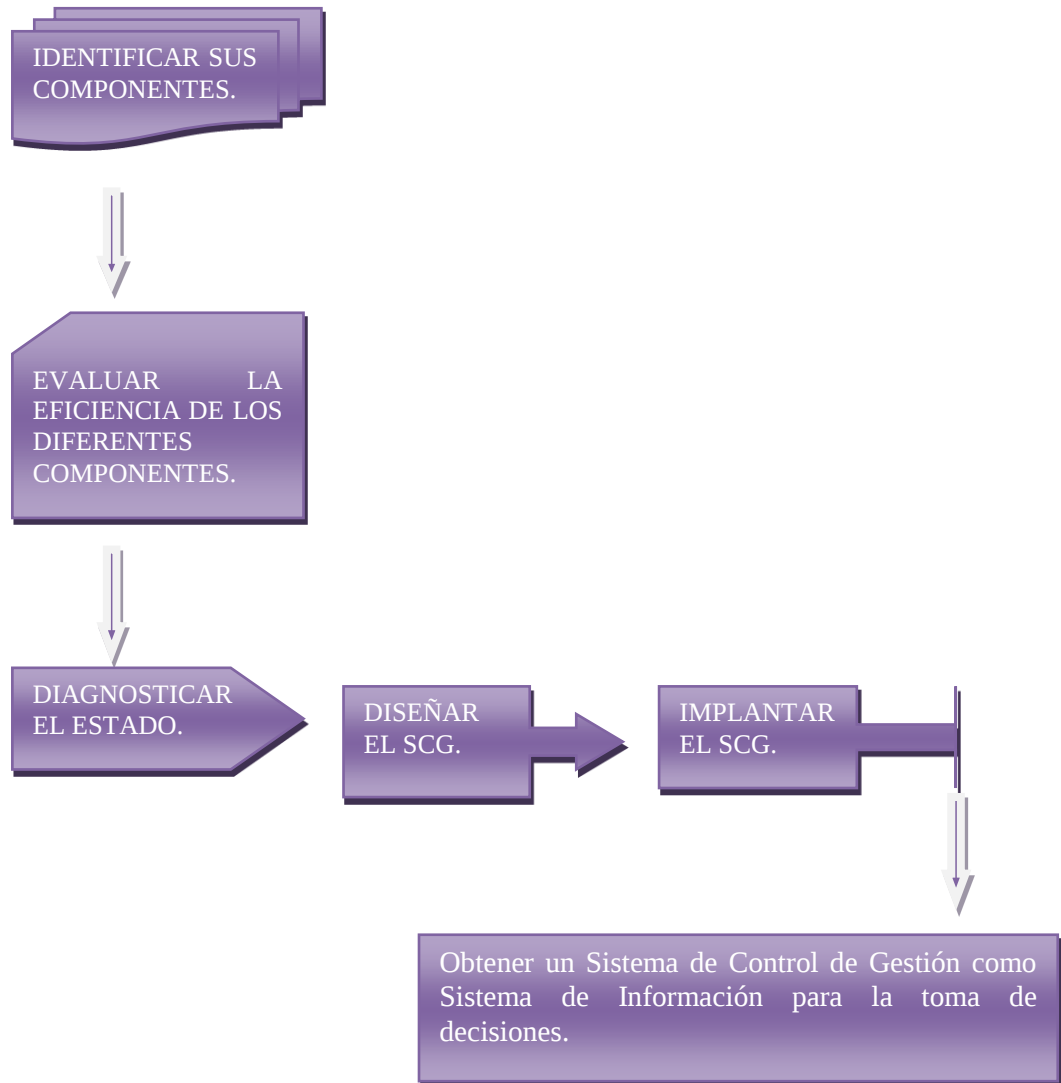


Elaborado: Paúl Llerena

³⁶ Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica, 2009, <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/cgestion/SCG.pdf>

La evaluación del sistema se llevará a cabo de la siguiente manera:

Gráfico 6: Evaluación del sistema



Elaborado: Paúl Llerena

1.7 FASES DEL CONTROL DE GESTIÓN

Establece un conjunto de elementos de análisis que demuestran la necesidad de orientar los sistemas de control en función de la Estrategia y la Estructura de la organización, otorgándole al sistema información, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, así como elementos financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados factores formales y no formales del control.

El Control de Gestión pasará por distintas fases en su aplicación:

1.7.1 FASE 1: Inicial

En esta fase se realizan varias actividades al mismo tiempo; es decir, tomando en cuenta las bases dadas por la contabilidad operativa, se procede a crear un cuadro de mando basado en indicadores financieros y de la organización, la contabilidad se orienta más a la gestión, presentando resultados periódicamente, podrían ser mensuales, trimestrales y semestrales.

1.7.2 FASE 2: Acciones simultaneadas

Son actividades que se pueden realizar al mismo; en el que se pone en marcha la contabilidad analítica, identificando y formalizando centros de responsabilidad y se considera los factores críticos para el éxito del negocio, enriqueciendo el cuadro de mando por medio de la disponibilidad de datos contables de mayor calidad, indicadores no financieros de los centros de responsabilidad y concluir con un seguimiento dinámico.

1.7.3 FASE 3: Puesta en marcha de previsiones a corto plazo

La puesta en marcha de previsiones a corto plazo se realiza por medio de:

1. Presupuestos anuales por meses.
2. Estados Financieros anuales previsionales.

3. Integración en el Cuadro de Mando de los presupuestos y análisis de desviaciones.
4. Utilización del Cuadro de Mando como detector de desviaciones.
5. Sistema de presupuestos más desagregados.

1.7.4 FASE 4: Acciones simultaneadas

Consiste en realizar varias actividades al mismo tiempo, con la elaboración de un plan estratégico, esencialmente financiero, por centros de responsabilidad; integración del presupuesto a un año en el plan estratégico, como primer año del plan; asociación del corto y mediano plazo en un horizonte más amplio.

1.7.5 FASE 5: Extensión del proceso presupuestario a dos o tres años

La extensión del proceso presupuestario a dos o tres años, quiere decir que el plan operativo se alarga: menos de tres años y mayor de uno, que permitirán predecir situaciones futuras de las cuales se va a basar para tomar las decisiones más adecuadas. Existirán planes de acción con su traducción a términos financieros.

1.7.6 FASE 6: Concordancia en el tiempo de los elementos siguientes:

Se realiza el seguimiento de resultados presupuestario como proceso de aprendizaje. Integración del seguimiento de resultados al proceso provisional cierta flexibilidad en la elaboración de planes; para esto se considera tener concordancia con el tiempo de los siguiente elementos.

1. Plan estratégico mayor de 5 años.
2. Plan operativo mayor de 1 año y menor de 3.
3. Presupuesto: 1 año.

1.7.7 FASE 7: Integración formal

Se requiere la integración formal de los resultados en la definición de los planes de acción a mediano y largo plazo (desaparición eventual de la noción de presupuesto

anual); consolidación de los Centros de Responsabilidad tanto en el aspecto de resultados (contables o no) como en el de previsiones a corto plazo.

1.7.8 FASE 8: Delegación de responsabilidades de gestión

Utilización de un sistema de seguimiento provisional integrado bajo el aspecto de delegación de responsabilidades de gestión; cambio de orientación en los criterios de resultados, es necesario destacar que no todas las organizaciones deben estar en la fase más alta e incluso no tiene necesidad de encontrarse en las de mayor nivel, todo depende de las características de la organización en específico³⁷.

1.8 EL CONTROL DE GESTIÓN COMO SOPORTE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El control de gestión estandariza, y orienta las revisiones de control por parte de los responsables desde su planificación hasta la presentación de informes de resultados haciendo un seguimiento de las mejoras correspondientes para el cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación estratégica.

1.8.1 Planificación Estratégica

“Es el proceso de diagnosticar el entorno externo e interno, establecer una visión y una misión, idear objetivos globales, crear elegir y seguir estrategias generales y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización.”³⁸

La Planificación Estratégica determinará la misión, los objetivos y las estrategias y todo ello quedará valorado en un plan financiero a largo plazo.

³⁷ González, Ollek, Los sistemas de control de gestión estratégica de las organizaciones, 2007, <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml#sistemas>

³⁸ HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM, Administración: un enfoque basado en competencias. Novena edición. Thomson Learning.

1.8.2 Herramientas y soportes técnicos del Sistema de Control de Gestión

Las principales herramientas del sistema de control de gestión que se emplearán son: el plan de cuentas, el sistema de control interno, los programas integrados tipo ERP, los procesos de control informáticos y las técnicas de benchmarking.

1.8.3 ERP (Planificación de Recursos Empresariales o Enterprise Resource Planning)

“Son sistemas integrales de gestión para la empresa. Se caracterizan por estar compuestos por diferentes partes integradas en una única aplicación. Estas partes son de diferente uso, por ejemplo: producción, ventas, compras, logística, contabilidad (de varios tipos), gestión de proyectos, GIS (sistema de información geográfica), inventarios y control de almacenes, pedidos, nóminas, etc. Solo podemos definir un ERP como la integración de todas estas partes. Lo contrario sería como considerar un simple programa de facturación como un ERP por el simple hecho de que una empresa integre únicamente esa parte. Ésta es la diferencia fundamental entre un ERP y otra aplicación de gestión.

Los objetivos principales de los sistemas ERP son:

- Optimización de los procesos empresariales.
- Acceso a toda la información de forma confiable, precisa y oportuna (integridad de datos).
- La posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.
- Eliminación de datos y operaciones innecesarios de reingeniería).”³⁹

1.8.4 El Sistema de Costos como soporte del Sistema de Control de Gestión

El Sistema de Costos medirá los costos de calidad y de no calidad, así como los costos medioambientales y facilitará el diseño del sistema de indicadores para el control.

³⁹www.i3b.ib.ibermática.com

1.8.5 La implantación y la realización del control presupuestario

El control de presupuestos, ayuda a la administración a desempeñar su función de planificación, desarrollando un plan estratégico (largo plazo) y un plan táctico (corto plazo); ambos plazos comprenden expectativas monetarias (por ejemplo las metas) para los activos, los pasivos, las utilidades y el rendimiento sobre la inversión.

Se creará una guía para confeccionar y evaluar el presupuesto, y conocer las funciones de control en su presentación, aprobación y seguimiento.

Tabla 9: Ejemplo Presupuesto de Ingresos y Gastos 2011

	2009	2010	2011
Ingreso por Servicios:			
Computadoras	150.000	200.000	265.000
Copiadoras	30.000	40.000	53.000
Total	180.000	240.000	318.000
Gastos	120.000	170.000	241.000
Utilidad Neta	60.000	70.000	77.000

1.8.6 El Sistema de Control de Gestión como un Sistema de Información

Se establecerán técnicas para identificar aspectos clave de la empresa y los indicadores, así como descubrir cuál es el mejor contenido del reporting mensual y saber las técnicas de diseño de informes por áreas o responsables.

Ejemplo: Informe de ventas, por vendedor donde se indica el rendimiento de donde se puede determinar el rendimiento de cada uno de los trabajadores.

1.8.7 El Sistema de Control de Gestión como soporte de la retribución variable

Se establecerá la relación entre la retribución variable y el sistema de control de gestión, sus tipos, las funciones del responsable, el diseño y utilización de indicadores y la forma de implantación de los sistemas.

Permite la adaptación de los costos de la organización a los ciclos económicos, es decir que un costo importante esté relacionado a su situación financiera creando beneficios no solo para la empresa sino también para cada uno de los empleados.

Ejemplo:

El empleado XYZ recibe una retribución salarial con un 20% más que el mes anterior esto se debe a que la empresa tuvo mayores ventas. Es decir que la retribución mensual dependerá de los resultados obtenidos a mejores resultados mayor retribución, a resultados bajos menores retribuciones.

1.9 Cierre mensual e informes de Reporting

*Se determinará el proceso de cierre mensual: trabajos previos, presentación y contenido del reporting, se colocará los indicadores por áreas y responsables y se analizará la evolución de los ingresos, gastos, y cuentas de activo.*⁴⁰

1.9.1 Reporting

*“Es un conjunto de componentes de procesamiento, herramientas e interfaces de programación que permiten el desarrollo y la utilización de informes completos en un entorno administrado. El conjunto de herramientas incluye herramientas de desarrollo, de configuración y de administración así como herramientas de visualización de informes.”*⁴¹

⁴⁰ Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica, 2009, <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/cgestion/SCG.pdf>

⁴¹ Información general de componentes de Reporting Services, 2006, <http://msdn.microsoft.com/es-es/library/ms155792%28v=sql.90%29.aspx>

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES

La empresa SERVIFACONZA se constituyó desde hace quince años en la ciudad de Quito, con la finalidad de proporcionar servicios y productos automotrices de calidad para sus clientes, siendo el resultado de la ampliación y del mejoramiento de servicios de la estación gasolinera y servicios FACONZA; ubicada en la calle Ramón Borja Oe2-191 y Av. 10 Agosto, su propietario es el señor Fausto Aguilar Zurita.

SERVIFACONZA, brinda servicios de lavado, lubricación, cambio de aceite, alineación, balanceo, enllantaje, correcciones de camber y caster, además cuenta con las maquinarias apropiadas para la prestación de los servicios mencionados, entre los que están: cinco elevadores automotrices, dos fosas para el cambio de aceite, entre otros.

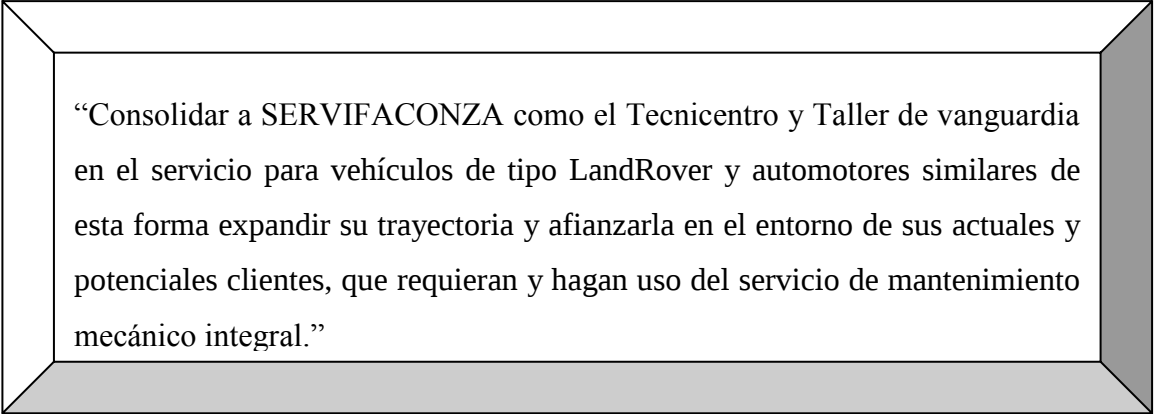
El servicio de mecánica, se implementó como un servicio adicional, cuyo objetivo se lo pudo ver cristalizado, gracias a la iniciativa de la gerencia técnica de la empresa en su afán de proporcionar a los clientes un servicio automotriz integral, para lo cual se incluyó en las instalaciones adecuaciones necesarias y el personal capacitado para el correcto desarrollo del servicio ofrecido a sus clientes.

2.1.1 Visión

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

En el caso de esta empresa automotriz, la visión que pretende establecer a nivel empresarial es:

VISIÓN DE SERVIFACONZA ES:



“Consolidar a SERVIFACONZA como el Tecnicentro y Taller de vanguardia en el servicio para vehículos de tipo LandRover y automotores similares de esta forma expandir su trayectoria y afianzarla en el entorno de sus actuales y potenciales clientes, que requieran y hagan uso del servicio de mantenimiento mecánico integral.”

2.1.2 Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de una empresa u organización porque define:

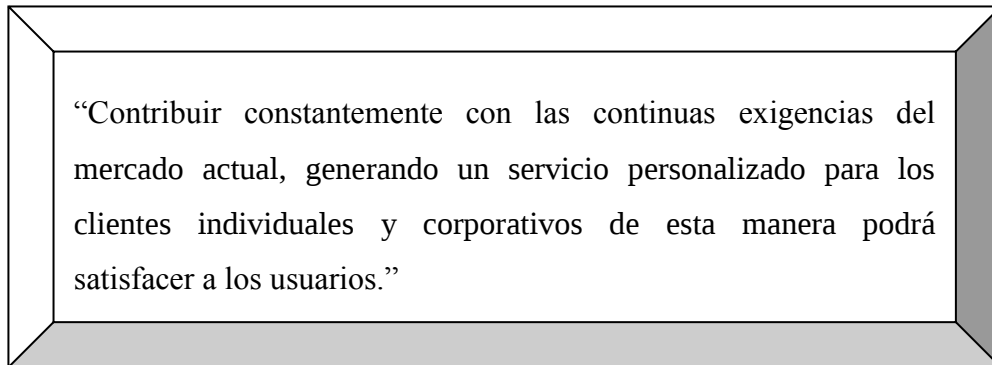
- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- 2) Lo que pretende hacer
- 3) El para quién lo va a hacer

Es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como:

- La historia de la organización,
- Las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios,
- Los factores externos o del entorno,
- Los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

La misión que día a día pretende cumplir y en la que se enfoca Servifaconza como empresa dedicada a la prestación de servicios a los clientes es:

MISIÓN DE SERVIFACONZA ES:



“Contribuir constantemente con las continuas exigencias del mercado actual, generando un servicio personalizado para los clientes individuales y corporativos de esta manera podrá satisfacer a los usuarios.”

2.1.3 Objetivos Empresariales

Se puede definir un objetivo como un "resultado que se desea lograr" (Byars, 1984) o como "los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización" (Duncan, 1975; Glueck, 1980), "como una medida de eficiencia del proceso de conversión de recursos" (Ansoff, 1976).

Para poder comprender mejor los objetivos de una empresa debemos tener una idea de cuáles son las funciones que éstos desempeñan:

1. Guiar y coordinar las decisiones y las acciones en el seno de la empresa.
2. Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.
3. Motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas.
4. Transmitir al exterior (proveedores, clientes, competidores, sociedad en general) las intenciones de la empresa, en busca de apoyos y de imagen.⁴²

⁴² Objetivos empresariales, 2010, www.ujae.es

Una empresa, para alcanzar las metas propuestas en las actividades que desarrolla, debe diseñar y constituir objetivos duraderos, claros y alcanzables que permitan el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

Es por esta razón SERVIFACONZA, establece los siguientes objetivos a nivel empresarial:

- Brindar un servicio de calidad a todos sus clientes, con una atención personalizada, óptima y a tiempo, satisfaciendo las necesidades y requerimientos solicitados por los mismos.
- Posicionarse en el mercado mediante la prestación de un servicio de calidad y productos automotrices de renombre, alcanzando la mejor imagen y cumplimiento, frente a los clientes.
- Proporcionar a los trabajadores la motivación, capacitación adecuada y constante, para que ese mantengan a la vanguardia de los cambios tecnológicos y evolucionen en la forma en la que prestan sus servicios.
- Permitir que los clientes tengan acceso a observar el trabajo que se realiza en las instalaciones de la empresa, para que tenga más confianza y se aseguren de que sus vehículos están en manos de profesionales.
- Incentivar el trabajo en equipo mediante una base laboral solidaria con responsabilidad, respeto, igualdad y apoyo a los clientes.

2.1.4 Políticas

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia al desplegarla a través de los niveles jerárquicos, con el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.⁴³

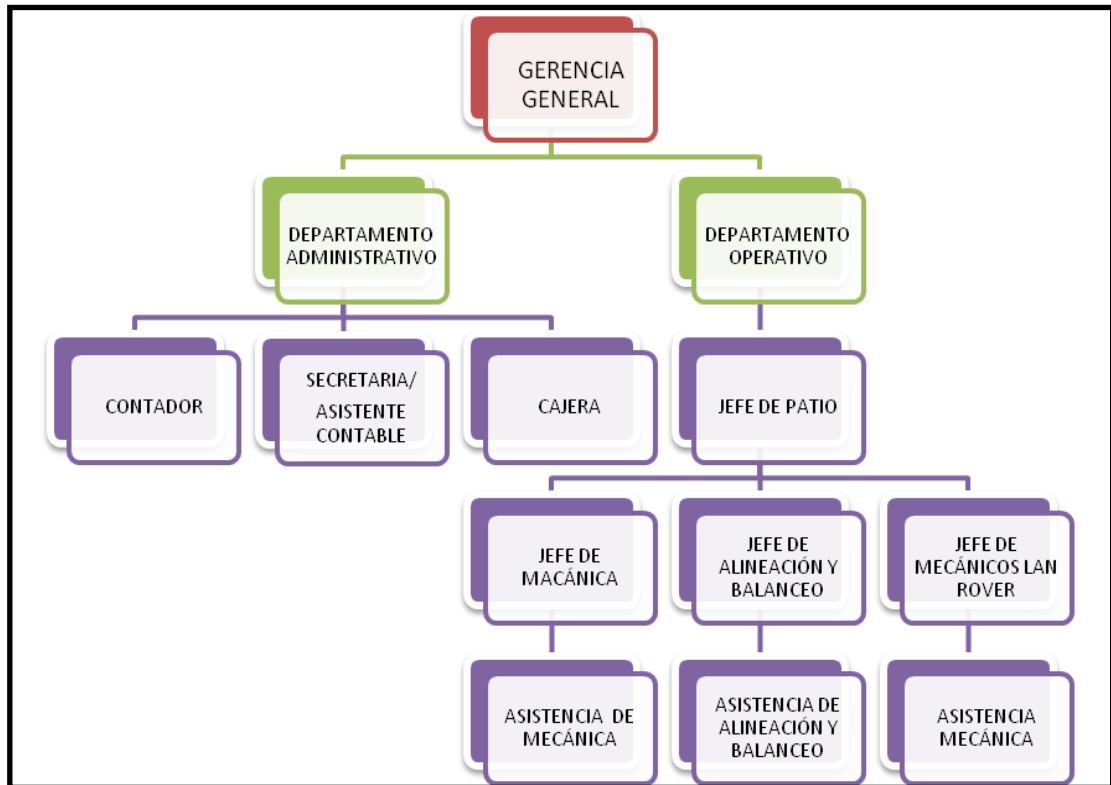
Para la consecución de los objetivos que se plantean para la empresa SERVIFACONZA se necesita desarrollar las siguientes políticas

- Cumplir con responsabilidad las normas y reglamentos, al igual que las obligaciones con el estado y municipio de la zona, esto permitirá regular el funcionamiento de la empresa.
- Realizar el pago justo de sueldos, de acuerdo al Código de Trabajo, cumpliendo con Beneficios Sociales que por Ley les corresponde y de otros beneficios propios de la empresa.
- Introducir al personal en el conocimiento del desempeño de sus actividades obligaciones y beneficios que debe tener el trabajador.
- Asegurar la seriedad, el cumplimiento y el respeto en la negociación con los clientes, puesto que son aspectos elementales e indispensables en la organización.
- Establecer con los proveedores, los lineamientos adecuados, donde se detallen: la forma de pago, parámetros de realización de trabajo, condiciones y determinación de tiempo de entrega.

⁴³ Política empresarial, www.politicaempresarialfaca.blogspot.com

2.1.5 Organigrama de la empresa

Gráfico 7: Organigrama de SERVIFAONZA



Fuente: Información proporcionada por Servifaconza.
Elaborado por: Paúl Llerena.

2.1.6 Aspectos laborales y descripción de cargos

Para establecer la reestructura organizacional es importancia, conocer las funciones que se desempeñan en cada área de la empresa.

A continuación se describen las funciones:

GERENTE GENERAL

Funciones:

- Asesorar la correcta y oportuna utilización de los recursos humanos, financieros y materiales de la organización en coordinación con las otras áreas.
- Implementa procedimientos de control interno previo y vigila el cumplimiento de normas y disposiciones.
- Recomendar la contratación de créditos internos o externos para financiar proyectos relacionados con la organización.
- Controlar el almacenamiento de los productos finales.
- Controlar el cumplimiento de las entregas.
- Establecer una buena política de aprovisionamiento y almacenamiento del producto.
- Proporcionar y sustituir las existencias, programar, pedir, registrar y dar seguimiento de los materiales.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO:

CONTADOR

El contador tiene la responsabilidad de administrar los recursos humanos, materiales y financieros de la Empresa y coordinar las actividades con otras áreas que conforman la institución:

Funciones:

- Elaboración periódica de estados financieros.
- Revisión permanente y control en el registro diario de transacciones de la empresa.
- Declaración periódica de impuestos al SRI.
- Realización de inventarios de los productos ofrecidos a los clientes.
- Registro de activos.
- Elaboración periódica de los roles de pago de los empleados.
- Cumplir con las obligaciones que tiene la empresa con el IESS.

ASISTENTE CONTABLE/SECRETARIA:

Funciones:

- Codificar, ingresar y manejar el registro contable.
- Archivar documentos contables para uso y control interno.
- Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.
- Actualizar la información contable de la empresa.
- Participar en la elaboración de inventarios.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Recibir a las personas que visiten las instalaciones.
- Llevar una agenda de las actividades del gerente administrativo.
- Contestar el teléfono y dar la información de la empresa.
- Programar citas con clientes y proveedores.
- Realizar cotizaciones de los suministros en general.

CAJERA:

Funciones:

- Recepción y verificación de los ingresos por transacciones realizadas.
- Ingreso y registro de las transacciones en el sistema interno de la empresa.
- Cuadrar el diario de caja.
- Desempeñar adicionalmente otras labores asignadas por los superiores.

DEPARTAMENTO OPERATIVO:

GERENTE OPERATIVO:

Este cargo, es de vital importancia para empresa ya que se encarga del apoyo técnico-operativo, mantenimiento de maquinaria instalada y de la infraestructura.

Funciones:

- Coordinar, programar, dirigir y controlar las actividades referentes a la parte técnico-operativa de la empresa.
- Mantener un control permanente de los equipos y maquinarias empleadas en el trabajo.

- Dirigir y supervisar las acciones de personal técnico para alcanzar los resultados esperados.

JEFE DE PATIO:

Funciones:

- Coordinar y distribuir diariamente las actividades a realizar en los autos ingresados a las instalaciones de la empresa.
- Verificar la orden de trabajo y llenar correctamente la ficha y asegurar que se encuentre dentro de cada auto.
- Mantener actualizada la información diaria de actividades a realizarse
- Receptar los requerimientos de insumos, repuestos y herramientas de trabajo solicitadas por el personal técnico de la empresa para informar al Departamento Operativo.
- Supervisar al personal técnico de la empresa para que cumpla con las funciones de su especialidad.

JEFE DE MECÁNICOS MULTIMARCA:

El jefe de mecánicos multimarca se encarga de coordinar las actividades requeridas por los clientes que acuden a la empresa, mantener la comunicación permanente con el Jefe de Patio y el Departamento Operativo e informar de todas las novedades que se presentan en la empresa:

Funciones:

- Ingresar los autos de las diferentes marcas que requieran del servicio.
- Coordinar y delegar diariamente a los asistentes de Mecánica Multimarca las actividades a realizar.
- Informar al Jefe de Patio oportunamente de los correctivos extras que se pueden dar fuera de los contratados.
- Mantener en buen estado la maquinaria instalada y equipos.
- Controlar el cumplimiento de los horarios y tiempos de trabajo de los operarios.

ASISTENTE DE MECÁNICA MULTIMARCA:

Las actividades que debe desempeñar la persona que ocupe este puesto de trabajo son:

Funciones

- Receptar y acatar todas las disposiciones recibidas por parte del Jefe de Mecánica Multimarca.
- Realizar la respectiva revisión del auto para determinar posibles daños.
- Atender con respeto y a tiempo a los clientes que acuden a recibir los servicios ofrecidos.
- Informar oportunamente al Jefe de Mecánica Multimarca sobre las irregularidades que se pueden presentar el momento de la ejecución del trabajo.
- Mantener el orden y limpieza en el área de trabajo.

JEFE DE ALINEACIÓN Y BALANCEO:

Funciones

- Ingresar al área de alineación y balanceo los autos que requieran de estos servicios.
- Coordinar y delegar diariamente al asistente de alineación y balanceo las actividades a realizar en los vehículos.
- Informar al Jefe de Patio oportunamente de los correctivos extras que se pueden dar fuera de los contratados.
- Mantener en buenas condiciones la maquinaria y equipos que se manejan en esta área de trabajo.

ASISTENTE DE ALINEACIÓN Y BALANCEO:

El Asistente de Alineación y Balanceo de SERVIFACONZA será el encargado de:

Funciones

- Receptar y acatar todas las disposiciones recibidas por parte del Jefe de Alineación y Balanceo.

- Realizar la respectiva revisión del auto para poder empezar a trabajar sobre las disposiciones señaladas.
- Realizar su trabajo con la mejor predisposición para poder satisfacer con calidad, ética y honradez todas las necesidades y expectativas de los clientes.
- Informar oportunamente al jefe de alineación y balanceo sobre las irregularidades que se pueden presentar el momento de la ejecución de su trabajo.

JEFE DE MECÁNICOS LAND ROVER:

EL Jefe de Mecánicos LandRover de SERVIFACONZA se encargará de específicamente vehículos de la marca LandRover.

Funciones

- Ingresar al área de Mecánica LandRover específicamente a los vehículos de esta marca.
- Coordinar y delegar diariamente a los asistentes de Mecánica LandRover las actividades a realizar en los autos que requieren servicios mecánicos.
- Informar al Jefe de Patio oportunamente de los correctivos extras que se pueden dar fuera de los contratados.
- Mantener en perfecto estado los equipos y maquinarias que permiten el desarrollo del trabajo.
- Controlar los horarios, tiempos de trabajo y calidad de este, de los asistentes de Mecánica LandRover.

ASISTENTE DE MECÁNICA LAND ROVER:

Funciones

- Receptar y acatar todas las disposiciones recibidas por parte del Jefe de Mecánica LandRover.
- Realizar la respectiva revisión del auto para poder empezar a trabajar sobre las disposiciones respectivas.
- Realizar su trabajo con la mejor predisposición para poder satisfacer con calidad, ética y honradez todas las necesidades y expectativas de los clientes.

- Informar oportunamente al Jefe de Mecánica LandRover sobre las irregularidades que se pueden presentar el momento de la ejecución de su trabajo.

Es preciso indicar que la empresa SERVIFACONZA, en su afán de proporcionar a sus clientes un servicio de mecánica automotriz integral, se esfuerza día a día en mantener capacitados a todos sus trabajadores para que brinden los servicios oportunos y de calidad.

2.2 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL DE CONTROL DE GESTIÓN SERVIFACONZA

El análisis de la situación actual de control de gestión de la empresa SERVIFACONZA, permitirá conocer la rentabilidad que mantiene la misma, tanto a nivel financiero y administrativo, así como reconocer el talento humano con el que cuenta y los clientes claves:

2.2.1 Herramientas de control financieras

Los índices financieros de la empresa, ayudarán a determinar los riesgos que mantiene la productividad de la misma, para efectos de estudios se analizarán el macro entorno y micro entorno.

2.2.1.1 Macro entorno de Servifaconza:

Las herramientas más utilizadas para el control financiero en el macro entorno de Servifaconza son:

Factor político – legales

Este factor tiene un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente, la existencia de numerosas restricciones legales puede perjudicar el funcionamiento de una empresa, impidiéndole crecer frente a su competencia.

El gobierno tiene el papel de restringir y regular los negocios, mediante las leyes, las que se aprueban como resultado de las presiones y problemas sociales. Todo gerente

está rodeado por una cantidad de leyes y reglamentos, algunas se elaboran para proteger a los trabajadores, a los consumidores y a las comunidades, en cambio otras se crearon para obligar a cumplir los contratos y proteger los derechos de la propiedad, muchas tienen el fin de regular el comportamiento de los administradores y de sus subordinados en los negocios.

En el sector de las microempresas existen ordenanzas, leyes, códigos y reglamentos que rigen los procesos productivos o de servicio, contratación del personal, leyes tributarias y de seguro social, las mismas que han sido creadas con el propósito de evitar abuso y desorden en las diferentes ciudades y empresas.

Servifaconza se rige a las leyes y normas establecidas para los establecimientos de su categoría de negocios estipulados por el Ilustre Municipio de Quito y por el Gobierno Nacional así tenemos las siguientes:

- Ley de Régimen Tributario.
- Código de Trabajo.
- Ley de Compañías.
- Estatutos detallados en La Escritura de Constitución.
- Constitución Política del Ecuador.

Factor económico

Tiene un efecto significativo en las operaciones de la empresa puesto que su influencia hace que afecte la demanda de los productos y/o servicios, se puede producir variaciones en los costos. Es así que el 2010 terminó con una tasa de inflación del 3,56% lo que representa para la empresa una variación de costos que podrían afectar la demanda.

Tasas de inflación

En el siguiente cuadro se aprecia la inflación en los últimos cinco años, hay que tomar en cuenta que la inflación es un factor económico que afecta a los precios de los productos y servicios.

Tabla 10: Tasas de Inflación Anual

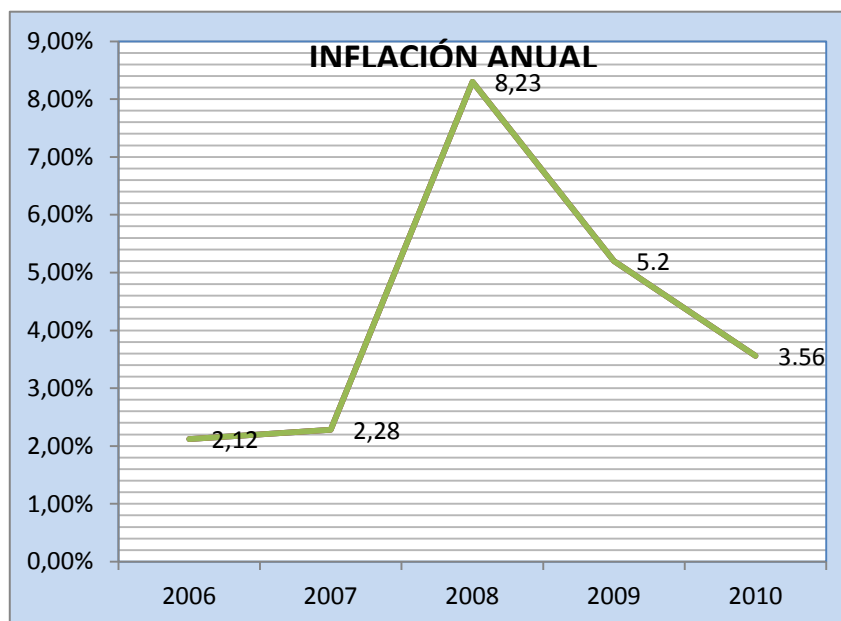
AÑO	%
2006	2.12%
2007	2.28%
2008	8.30%
2009	5.20%
2010	3.56%

Fuente: BCE.

Elaborado por: Paúl Llerena

La inflación en los últimos años, ha tenido una gran variación, este factor afecta los costos de los materiales. El índice inflacionario permitirá realizar el presupuesto para la empresa Servifaconza, porque se debe tomar en cuenta que al variar la inflación, varían los precios y afecta los presupuestos futuros.

Gráfico 8: Tasas de Inflación Anual



Fuente: BCE.

Elaborado por: Paúl Llerena

Como se puede observar en la gráfica la curva de inflación en el 2009 baja, decrece el 3.03% en comparación al año anterior, y en los años históricos la curva de medición es moderada.

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS

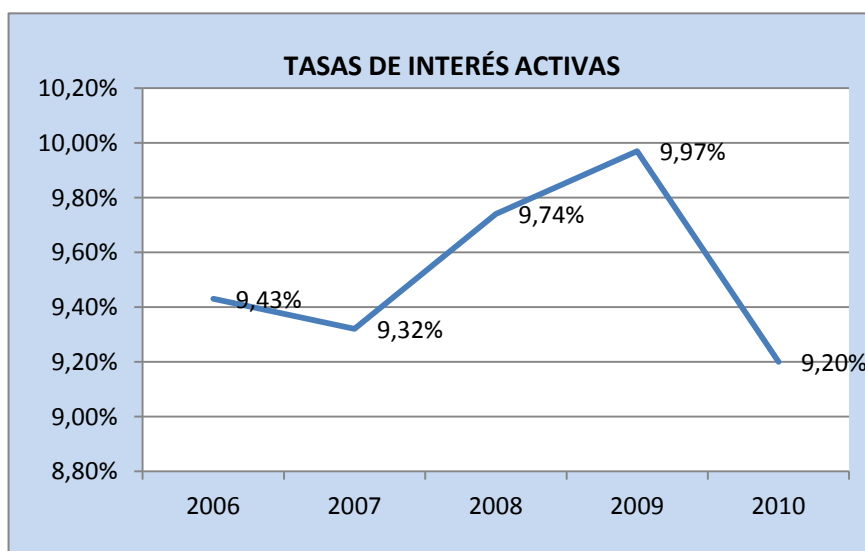
En el presente cuadro se analizará las tasas de interés activas, que corresponde al porcentaje de interés que cobra la banca por algún financiamiento:

Tabla 11: Tasas de Interés Activas

AÑO	%
2006	9.43%
2007	9.32%
2008	9.74%
2009	9.97%
2010	9.20%

Fuente: BCE.
Elaborado por: Autor

Gráfico 9: Tasas de Interés Activas



Fuente: BCE.
Elaborado por: Autor

Las tasas de interés activas, ha menguado en comparación al 2009, por lo cual se puede decir que la banca está a favor de las empresas que desean conseguir un crédito, este indicador es importante para el estudio debido a que si requiriera de algún financiamiento el interés que pagaría la empresa no sería tan alto, se utiliza esta tasa para el cálculo del Valor Económico Agregado.

TASAS DE INTERÉS PASIVAS

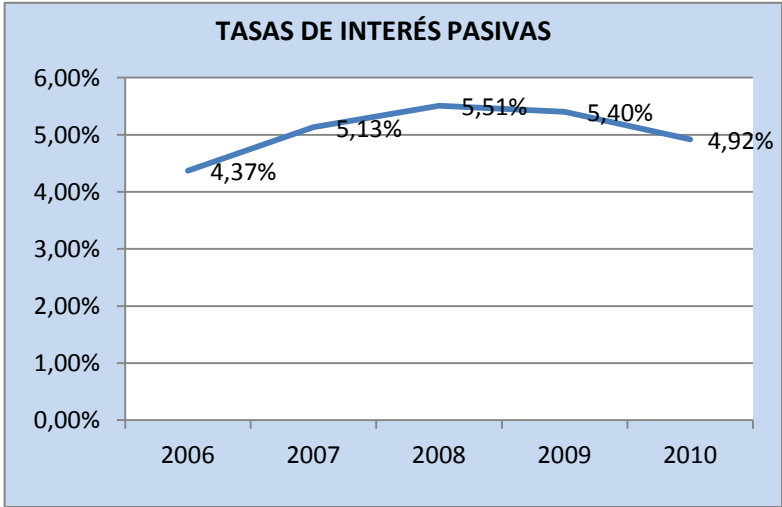
A continuación se examinará las tasas de interés pasivas del Banco Central del Ecuador:

Tabla 12: Tasas de Interés Pasivas

AÑO	%
2006	4.37%
2007	5.13%
2008	5.51%
2009	5.40%
2010	4.92%

Fuente: BCE.
Elaborado por: Autor

Gráfico 10: Tasas de Interés Pasivas



Fuente: BCE.
Elaborado por: Autor

Las tasas de interés pasivas, se han mantenido relativamente estables por lo cual se puede comentar que si se desea invertir en la banca las utilidades que mantenga la empresa con la propuesta planteada ayudarían a obtener mayores ingresos.

Factor tecnológico

Con el continuo cambio tecnológico la empresa puede acceder a nuevas tecnologías que le permitan un desarrollo superior al de la competencia haciendo de la empresa una de las pioneras en servicios automotrices, facilitando los procesos productivos de los empleados haciéndolos más eficientes.

Factor social

En los últimos años es más fácil el acceso a la compra de autos hay muchas facilidades en el mercado lo que ocasiona que esta actividad tenga un continuo crecimiento lo que representa más rentabilidad de la empresa.

2.2.1.2 Micro entorno Servifaconza

Las herramientas más importantes para el control financiero del micro entorno de Servifaconza son:

2.2.1.2.1 Estados financieros

“Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la Administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.”⁴⁴

Son elaborados según las normas y principios generalmente aceptados, y se constituyen una de las herramientas más importantes para evaluar el estado en que se encuentra la empresa.

⁴⁴ Estados Financieros, 2011, http://es.wikipedia.org/wiki/Estados_financieros

A continuación se presentará el panorama histórico de los estados financieros inmersos a la idea del proyecto:

SERVIFACONZA
BALANCE GENERAL
Del 01/01/2009 al 31/12/2009

Activos		77.003,88
Disponible	51.206,62	
Caja	4.548,62	
Bancos	46.658,00	
Exigible		
Cuentas por cobrar clientes	254,00	
Impuesto anticipados	8.304,72	
Retención de IVA	899,52	
Retención en la fuente	1.728,84	
IVA en compras	5.676,36	
Realizables		
Inventarios	17.492,54	
Productos terminados	17.492,54	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		77.003,88
ACTIVO NO CORRIENTE		397.279,43
ACTIVOS FIJOS		397.279,43
MUEBLES Y ENSERES	3.858,08	
Muebles y Enseres Costo Histórico	6.430,13	
Dep'n. Ac. Muebles y Enseres	(2.572,05)	
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	47.067,17	
Maquinarias y Equipos Costo-H	116.863,93	
Dep'n. Ac. Maquinaria y Equipo	(70.118,33)	
Sistema Contable Bones	321,60	
INSTALACIONES	44.541,55	
Instalaciones Costo Histórico	49.490,61	
Dep'n. Ac. Costos H	(4.949,06)	
EDIFICIO	41.205,49	
Edificio Costo Histórico	74.919,07	
Dep'n. Acum. Edificio	(33.713,58)	
VEHICULOS	10.607,14	
Vehículo Costo Histórico	17.678,57	

Dep'n. Ac Vehículos	(7.071,43)	
INMUEBLES		250.000,00
Terreno	250.000,00	
TOTAL ACTIVOS		474.283,31
Pasivos		
Pasivo corriente		
Exigible		13.758,24
Proveedores		3.635,76
Proveedores varios	3.635,76	
IESS		3.211,80
Aporte patronal varios	3.211,80	
Ministerio de finanzas		6.910,68
IVA impuesto al valor agregado	4.975,92	
Retención fuente 312 1%	272,16	
Retención fuente 340 1%	35,52	
Retención 100% IVA honorarios	302,4	
Retenciones 70% IVA	507,12	
Retenciones 30% IVA	454,44	
Retenciones en la fuente 8% honorarios	201,6	
Retención fuente 341 2%	161,52	
Pasivo a largo plazo		
Acreedores varios		15.940,44
Accionistas	15.940,44	
TOTAL PASIVO		29.698,68
Patrimonio		444.584,63
CAPITAL LIQUIDO CONTABLE		
Capital Social		421.976,07
Aporte de Capital		
RESULTADO EJERCICIOS ANTERIOR		
Resultados Anteriores		14.685,25
Resultado presente ejercicio		7923,31
TOTAL PATRIMONIO		444.584,63
PASIVOS +PATRIMONIO		474.283,31

Contador

Gerente

SERVIFACONZA
BALANCE GENERAL
Del 01/01/2010 al 31/12/2010

Activos		104.657,43
Disponible	18.604,91	
Caja	5.890,23	
Bancos	12.714,68	
Exigible	20.183,58	
Cuentas por cobrar clientes		
Clientes varios	5.728,54	
Cuentas por cobrar empleado	530,00	
Impuesto anticipados		
Retención de IVA	1.154,99	
Retención en la fuente	7.877,08	
IVA en compras	4.892,97	
Realizables		65.868,94
Inventarios	65.868,94	
Productos terminados	65.868,94	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		<u>104.657,43</u>
ACTIVO NO CORRIENTE		372.719,30
ACTIVOS FIJOS		372.719,30
MUEBLES Y ENSERES	3.215,07	
Muebles y Enseres Costo Histórico	6.430,13	
Dep'n. Ac. Muebles y Enseres	(3.215,07)	
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	35.380,78	

Maquinarias y Equipos Costo-H	116.863,93	
Dep'n. Ac. Maquinaria y Equipo	(81.804,75)	
Sistema Contable Bones	321,60	
INSTALACIONES		39.592,49
Instalaciones Costo Histórico	49.490,61	
Dep'n. Ac. Costos H	(9.898,12)	
EDIFICIO		7.459,54
Edificio Costo Histórico	74.919,07	
Dep'n. Acum. Edificio	(37.459,54)	
VEHICULOS		7.071,43
Vehículo Costo Histórico	17.678,57	
Dep'n. Ac Vehículos	(10.607,14)	
INMUEBLES		250.000,00
Terreno	250.000,00	
TOTAL ACTIVOS		477.376,73
Pasivos		
Pasivo corriente		33.765,91
Exigible		
Proveedores		20.324,11
Proveedores varios	20.324,11	
CUENTAS POR PAGAR		208,57
Cuentas por pagar varios	208,57	
IESS		5.939,16
Aporte patronal varios	5.939,16	

Ministerio de finanzas	7.294,07	
IVA impuesto al valor agregado	5.100,76	
Retención fuente 312 1%	324,20	
Retención fuente 340 1%	35,52	
Retención 100% IVA honorarios	302,40	
Retenciones 70% IVA	355,21	
Retenciones 30% IVA	869,76	
Retenciones en la fuente 8% honorarios	201,60	
Retención fuente 341 2%	104,62	
Pasivo a largo plazo		
Acreeedores varios	2.350,31	
Accionistas	2.350,31	
TOTAL PASIVO	36.116,22	
Patrimonio		
CAPITAL LIQUIDO CONTABLE	441.260,51	
Capital Social	409.685,67	
Aporte de Capital		
RESULTADO EJERCICIOS ANTERIOR		
Resultados Anteriores	7.923,31	
Resultado presente ejercicio	23.651,53	
TOTAL PATRIMONIO	441.260,51	
Pasivos +patrimonio	477.376,73	

Gerente

Contador

Fuente: SERVIFACONZA.

SERVIFACONZA
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
Del 1 enero al 31 de diciembre del 2009

INGRESOS	260.792,54
-----------------	-------------------

INGRESOS POR VENTAS	60.693,68
---------------------	-----------

Venta de servicios mercadería	21.834,24
-------------------------------	-----------

Venta mercaderías sin IVA	8.859,44
---------------------------	----------

OTROS INGRESOS	98,86
----------------	-------

Otros Ingresos Operacionales	98,86
------------------------------	-------

TOTAL DE INGRESOS	260.792,54
--------------------------	-------------------

GASTOS	252.863,23
---------------	-------------------

GASTOS	64.016,19
--------	-----------

GASTOS ADMINISTRATIVOS	35.813,41
------------------------	-----------

GASTOS PERSONAL	
-----------------	--

Sueldo Unificado	34.766,63
------------------	-----------

Vacaciones	160,83
------------	--------

Aporte Patronal 12.15%	4.225,95
------------------------	----------

Fondos de Reserva	697,91
-------------------	--------

Décimo Tercer Sueldo	1.742,77
----------------------	----------

Décimo Cuarto Sueldo	1.906,68
----------------------	----------

Luz	2.066,41
-----	----------

Agua	
------	--

	2.941,39	
Teléfono	1.667,33	
Costo de mercaderías vendidas	48.483,50	
Suministro de oficina	88,37	
Uniformes delantales botas	845,15	
Refrigerio y alimentación	2.866,60	
Cámara-Asociaciones- Federaciones	216,00	
Seguros	605,18	
Gastos Bancarios	2.320,98	
Gastos Médicos	1.685,76	
Material Limpieza Automotriz	65,00	
Trabajos Ocasionales	5.070,09	
Servicios Contratados	22.387,54	
Gastos Generales	1.003,34	
GASTOS ADMINISTRACIÓN	28.202,78	
Gastos Generales	8.909,05	
Gastos por depreciación	19.293,73	
GASTOS VENTAS		88.725,83
Gastos de Venta	88.725,83	

Repuestos Automotrices	78.875,17	
Material Automotriz	9.850,66	
GASTOS NO OPERACIONALES		121,21
GASTOS FINANCIEROS	121,21	
Gastos Bancarios	121,21	
TOTAL GASTOS		252.863,23
UTILIDAD DEL EJERCICIO 7.929,31		

Contador

Gerente

Fuente: SERVIFACONZA.

SERVIFACONZA
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
Del 1 enero al 31 de diciembre del 2010

INGRESOS	299.911,42
-----------------	-------------------

INGRESOS POR VENTAS	299.811,42
---------------------	------------

Venta de servicios mercadería	254.924,71	
-------------------------------	------------	--

Venta mercaderías sin IVA	44.886,71	
---------------------------	-----------	--

OTROS INGRESOS	100,00
----------------	--------

Otros Ingresos Operacionales	100,00	
------------------------------	--------	--

TOTAL DE INGRESOS	299.911,42
--------------------------	-------------------

GASTOS	276.184,67
---------------	-------------------

GASTOS	178.486,12
--------	------------

GASTOS ADMINISTRATIVOS	149.392,43
------------------------	------------

GASTOS PERSONAL

Sueldo Unificado	38.243,29	
------------------	-----------	--

Vacaciones	176,91
Aporte Patronal 12.15%	4.648,54
Fondos de Reserva	767,70
Décimo Tercer Sueldo	1.917,04
Décimo Cuarto Sueldo	2.097,34
Luz	2.273,05
Agua	3.242,12
Teléfono	1.834,06
Costo de mercaderías vendidas	53.331,85
Suministro de oficina	88,37
Uniformes delantales botas	929,66
Refrigerio y alimentación	3.153,26
Cámara-Asociaciones- Federaciones	237,60

Seguros	665,69	
Gastos Bancarios	2.553,07	
Gastos Médicos	1.854,33	
Material Limpieza Automotriz	71,50	
Trabajos Ocasionales	5.577,09	
Servicios Contratados	24.626,29	
Gastos Generales	1.103,67	
GASTOS ADMINISTRACIÓN	29.093,69	
Gastos Generales	9.799,96	
Gastos por depreciación	19.293,73	
GASTOS VENTAS		97.565,22
Gastos de Venta	97.565,22	
Repuestos Automotrices	86.729,50	

Material Automotriz	10.835,72
---------------------	-----------

GASTOS NO OPERACIONALES	133,33
--------------------------------	---------------

GASTOS FINANCIEROS	133,33
--------------------	--------

Gastos Bancarios	133,33
------------------	--------

TOTAL GASTOS	276.184,67
---------------------	-------------------

UTILIDAD DEL EJERCICIO	23.726,75
-------------------------------	------------------

Contador

Gerente

Fuente: SERVIFACONZA

INGRESOS

Por lo general a los ingresos se los involucra netamente con las ventas, cabe destacar que la empresa mantiene ingresos por servicios prestados:

Tabla 13: Ingresos

AÑO	MONTO
2009	260.693.54
2010	299.811,42

**Fuente: SERVIFACONZA S.A.
Elaborado por: Paúl Llerena**

La variación del ingreso por ventas es de 15% anual, generando así más utilidades para la empresa e indica una rentabilidad más alta.

Una vez analizado los indicadores financieros de la empresa se podrá decir que la empresa cuenta con el recurso económico necesario para la aplicación de la propuesta de un sistema de control de gestión, cabe destacar que la información fue proporcionada por el gerente de la empresa.

Estos datos se utilizaran para la planificación y control de utilidades para los siguientes años.

2.2.1.2.2 Análisis Horizontal

Tabla 14: ANÁLISIS HORIZONTAL

	2010	2009	VARIACIÓN	%
ACTIVOS				
DISPONIBLE	18.604,91	51.206,62	(32.601,71)	(63.67%)
Caja	5.890,23	4.548,62	1.341,61	29.51%
Bancos	12.714,68	46.658,00	(33.943,32)	(72.75%)
EXIGIBLE	20.183,58	8.558,72	11.624,86	135.82%
Cuentas por cobrar clientes	5.728,54	254,00	5474,54	21.55%
Cuentas por cobrar empleados	530,00	-	-	-
IMPUESTOS ANTICIPADOS	13.925,04	8.304,72	5.620,28	67.67%
Retención del IVA	1.154,99	899,52	255,47	28.40%
Retención en la fuente	7.877,08	1.728,84	6.148,24	355.63%
IVA en compras	4.892,97	5.676,36	(783,39)	(13.80%)
REALIZABLE	65.868,94	17.492,54	48.376,40	276.55%
Inventarios	65.868,94	17.492,54	48.376,40	276.55%
Productos terminados	65.868,94	17.492,54	48.376,40	276.55%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	104.657,43	77.003,88	27.653,55	35.91%

ACTIVO NO CORRIENTE	372.719,30	397.279,43	(24.560,13)	(6.18%)
ACTIVOS FIJOS	372.719,30	397.279,43	(24.560,13)	(6.18%)
MUEBLES Y ENSERES	3.215,07	3.858,08	(643,01)	(16.67%)
Muebles y Enseres Costo Histórico	6.430,13	6.430,13	0	0%
Dep'n. Ac. Muebles y Enseres	(3.215,07)	(2.572,05)	643.02	25%
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	35.380,78	47.067,17	(11.686,39)	(24.83%)
Maquinarias y Equipos Costo-H	116.863,93	116.863,93	0	0%
Dep'n. Ac. Maquinaria y Equipo	(81.804,75)	(70.118,33)	11.686.42	16.67%
Sistema Contable Bones	321,60	321,6	0	0%
INSTALACIONES	39.592,49	44.541,55	(4.949,06)	(11.11%)
Instalaciones Costo Histórico	49.490,61	49.490,61	0	0%
Dep'n. Ac. Costos Histórico	(9.898,12)	(4.949,06)	4.949,06	100%
EDIFICIO	7.459,54	41.205,49	(33.745,95)	(81.89%)
Edificio Costo Histórico	74.919,07	74.919,07	0	0%
Dep'n. Acum. Edificio	(37.459,54)	(33.713,58)	3.745,96	11.11%
VEHICULOS	7.071,43	10.607,14	(3.535,71)	(33.33%)
Vehículo Costo Histórico	17.678,57	17.678,57	0	0%

Dep'n. Ac Vehículos	(10.607,14)	(7.071,43)	3.535,71	49.99%
INMUEBLES	250.000,00	250.000,00	0	0%
Terreno	250.000,00	250.000,00	0	0%
TOTAL ACTIVOS	477.376,73	474.283,31	3.093,42	0.65%

PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
EXIGIBLE	33.765,91	13.758,24	20.007,67	145,42%
Proveedores	20.324,11	3.635,76	16.688,35	459,01%
IESS	5.939,16	3.211,80	2.727,36	84,92%
MINISTERIO DE FINANZAS	7.294,07	6.910,68	383,39	5,55%
IVA impuesto al valor agregado	5.100,76	4.975,92	124,84	2,51%
Retención fuente 312 1%	324,2	272,16	52,04	19,12%
Retención fuente 340 1%	35,52	35,52	0,00	0,00%
Retención 100% IVA honorarios	302,4	302,40	0,00	0,00%
Retenciones 70% IVA	355,21	507,12	(151,91)	(29,96%)
Retenciones 30% IVA	869,76	454,44	415,32	91,39%
Retenciones en la fuente 8% honorarios	201,6	201,60	0,00	0,00%
Retención fuente 341 2%	104,62	161,52	(56,90)	(35,23%)
PASIVO A LARGO PLAZO	2.350,31	15.940,44	(13.590,13)	(85,26%)
ACREEDORES VARIOS	2.350,31	15.940,44	(13.590,13)	(85,26%)

Accionistas	2.350,31	15.940,44	(13.590,13)	(85,26%)
TOTAL PASIVOS	36.116,22	29.698,68	6.417,54	21,61%
PATRIMONIO	441.260,51	444.584,63	(3.324,12)	(0,75)%
CAPITAL LIQUIDO CONTABLE				
Capital Social	409.685,67	421.976,07	(12.290,40)	(2,91%)
RESULTADO EJERCICIOS ANTERIOR				
Resultados Anteriores	7.923,31	14.685,25	(6.761,94)	(46,05%)
Resultado presente ejercicio	23.651,53	7923,31	15.728,22	198,51%
TOTAL PATRIMONIO	441.260,51	444.584,63	(3.324,12)	(0,75%)

Fuente: Estados Financieros Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

Por este análisis se puede ver ciertas variaciones que han sufrido las distintas cuentas del Estado Financiero de Servifaconza entre ellas.

Variación del 2009-2010

Activo

Activo Disponible: disminuye 63.67% comparando el año 2009-2010 lo que nos indica, que el efectivo para el año 2010 se ha disminuido, el mismo puede darse por varias razones ya sea por inversión de materia prima, maquinaria para mejorar la productividad de la empresa o disminución en las ventas.

Activos exigibles como son los productos terminados tenemos una variación de 135.82% comparando el año 2009-2010 lo que indica que la cantidad de inventarios ha aumentado, siendo un factor que puede afectar a la empresa, lo que representa un gasto para la misma.

Activo corriente tiene una variación total del 35.91% es decir que en relación al 2009 el activo corriente aumentó.

Activo Total sufre una variación del 0.65% que puede deberse a la variación del valor de los activos fijos por causa de la depreciación.

Pasivos

La principal variación de los pasivos es en Proveedores 459.01% es decir aumentamos en un porcentaje considerable las deudas hacia nuestros acreedores.

Pasivo Total tiene una variación del 21.61%

Patrimonio

El Capital Social varía en un 2.91% y se debe también a la pérdida de valor de los activos por la depreciación.

2.2.1.2.3 Análisis Vertical

Tabla 15: ANÁLISIS VERTICAL

Descripción	2010	%
Activos		
Disponible	18.604,91	3,90%
Caja	5.890,23	1,23%
Bancos	12.714,68	2,66%
Exigible	20.183,58	4,23%
Cuentas por cobrar clientes	5.728,54	1,20%
Cuentas por cobrar empleado	530	0,11%
Impuesto anticipados		
Retención de IVA	1.154,99	0,24%
Retención en la fuente	7.877,08	1,65%
IVA en compras	4.892,97	1,02%
Realizables		
Inventarios		
Productos terminados	65.868,94	13,80%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	104.657,43	21,92%

Activo no Corriente		
ACTIVOS FIJOS	372.719,29	78,08%
MUEBLES Y ENSERES		
Muebles y Enseres Costo Histórico	6.430,13	1,35%
Dep'n. Ac. Muebles y Enseres	(3.215,07)	(0,67%)
MAQUINARIAS Y EQUIPOS		
Maquinarias y Equipos Costo-H	116.863,93	24,48%
Dep'n. Ac. Maquinaria y Equipo	(81.804,75)	(17,14%)
Sistema Contable Bones	321,6	0,07%
INSTALACIONES		
Instalaciones Costo Histórico	49.490,61	10,37%
Dep'n. Ac. Costos H	(9.898,12)	(2,07%)
EDIFICIO		
Edificio Costo Histórico	74.919,07	15,69%
Dep'n. Acum. Edificio	(37.459,54)	(7,85%)
VEHICULOS		
Vehículo Costo Histórico	17.678,57	3,70%

Dep'n. Ac Vehículos	(10.607,14)	(2,22%)
INMUEBLES		
Terreno	250.000,00	52,37%
TOTAL ACTIVOS	477.376,72	100,00%

PASIVO CORRIENTE		
EXIGIBLE	33.765,91	7,07%
Proveedores	20.324,11	4,26%
IESS	5.939,16	1,24%
Cuentas por Pagar	208,57	0,04%
MINISTERIO DE FINANZAS	7.294,07	1,53%
IVA impuesto al valor agregado	5.100,76	1,07%
Retención fuente 312 1%	324,2	0,07%
Retención fuente 340 1%	35,52	0,01%
Retención 100% IVA honorarios	302,4	0,06%
Retenciones 70% IVA	355,21	0,07%
Retenciones 30% IVA	869,76	0,18%

Retenciones en la fuente 8% honorarios	201,6	0,04%
Retención fuente 341 2%	104,62	0,02%
PASIVO A LARGO PLAZO	2.350,31	0,49%
ACREEDORES VARIOS	2.350,31	0,49%
Accionistas	2.350,31	0,49%
TOTAL PASIVOS	36.116,22	7,57%
PATRIMONIO	441.260,51	92,43%
CAPITAL LIQUIDO CONTABLE		
Capital Social	409.685,67	85,82%
RESULTADO EJERCICIOS ANTERIOR		
Resultados Anteriores	7.923,31	1,66%
Resultado presente ejercicio	23.651,53	4,95%
TOTAL PATRIMONIO	441.260,51	92,43%
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	477.376,72	100,00%

Fuente: Estados Financieros Servifaconza

Elaborado por: Paúl Llerena

En el cuadro anterior podemos constatar de cómo está compuesto o estructurado el activo total de Servifaconza resaltando lo siguiente:

El activo disponible no es el óptimo puede generar serias dificultades, que podrían notarse en repercusiones en el servicio brindado al cliente.

Se tiene un 13,80% del total de los activos invertidos en inventarios.

El activo que tiene mayor porcentaje es el Terreno con un 52,37% y como este no se deprecia gana plusvalía.

Los demás activos por el paso del tiempo tienen un menor porcentaje de participación en el total del activo como veremos a continuación:

Tabla 16: Porcentaje real de la participación de los activos

Activo	Porcentaje Real
Muebles y Enseres	0,68%
Maquinaria y Equipo	7,34%
Instalaciones	8,30%
Edificio	7,84%
Vehículo	1,48%
TOTAL	25,64%

Fuente: Estados Financieros Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

2.2.1.2.4 Indicadores financieros Servifaconza

INDICADORES CUANTITATIVOS

Liquidez Corriente

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{104.657,43}{33.765,91}$$

$$\text{Liquidez corriente} = 3,10$$

Servifaconza tiene un indicador de liquidez en un nivel aceptable es decir que la empresa está en capacidad de enfrentar las deudas con terceros a corto plazo, por cada dólar de deuda corriente la empresa tiene \$3,10.

Prueba Ácida

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo corriente}-\text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{104.657,43-65.868,94}{33.765,91}$$

$$\text{Prueba ácida} = 1,15$$

El resultado indica que después de restado el inventario al activo corriente la empresa posee \$ 1,15 para cubrir 1 dólar de deuda corriente.

Capital Trabajo

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo corriente}-\text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = 104.657,43-(-33.765,91)$$

$$\text{Capital de Trabajo} = 138.423,34$$

El resultado Indica que la empresa tiene una disponibilidad de más activos líquidos que deudas con vencimiento en el corto plazo.

Endeudamiento del Activo

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{36.116,22}{477.376,72}$$

$$\text{Endeudamiento del activo} = 0,08 \text{ ó } 8\%$$

Se puede observar un índice relativamente bajo lo cual representa una independencia financiera de la empresa con respecto a sus acreedores lo que a su vez indica una capacidad de endeudamiento considerable.

Endeudamiento del patrimonio

$$\text{Endeudamiento del patrimonio} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Endeudamiento del patrimonio} = \frac{36.116,22}{441.260,51}$$

$$\text{Endeudamiento del patrimonio} = 0,08$$

Por el resultado obtenido se puede decir que los accionistas son los que financian la empresa que no se depende de créditos para el funcionamiento de la misma.

Endeudamiento del Activo Fijo

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

$$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{441.260,51}{372.719,29}$$

$$\text{Endeudamiento del activo} = 1,18$$

Esto significa que la totalidad de activos fijos fue financiado por patrimonio propio de la empresa.

Apalancamiento

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Apalancamiento} = \frac{477.376,72}{441.260,51}$$

$$\text{Apalancamiento} = 1,08$$

Por cada unidad monetaria invertida el patrimonio tiene una utilidad de ocho centavos de dólar.

Apalancamiento Financiero

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\frac{\text{Utilidad Antes de Impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad Antes de Impuestos e Intereses}}{\text{Activo Total}}}$$

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{20.167,74/441.260,51}{20.301,07/477.376,73}$$

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{0,046}{0,043} = 1,07$$

La empresa trabaja con capital propio, sin necesidad de recurrir a deudas con terceros.

Rotación de Cartera

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{299.811,42}{5.728,54} = 52,34$$

La rotación de cartera es alta 52,35 esto se debe a que los clientes son puntuales en el pago de las obligaciones contraídas con la empresa.

Rotación Activo Fijo

$$\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

$$\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{299.811,42}{372.719,29}$$

$$\text{Rotación del activo} = 0,8$$

Por cada dólar de activo fijo la empresa vende 0.80 centavos, la inversión realizada en activos fijos tangibles está por encima de las ventas efectuadas por lo cual el incremento de las ventas sería lo idóneo para un adecuado equilibrio.

Rotación de ventas

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{299.811,42}{477.376,72}$$

$$\text{Rotación de ventas} = 0,63$$

Por cada dólar de activo total se vende 0.63 centavos.

Mediante este índice se puede determinar que la eficiencia administrativa si bien no es idónea se mantiene dentro de los niveles aceptables.

Período Medio de Cobranza

$$\text{Período Medio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Período Medio de Cobranza} = \frac{5.728,54 \times 365}{299.811,42}$$

$$\text{Período Medio de Cobranza} = 7 \text{ Días}$$

El promedio medio de cobranza es de 7 días es decir que los plazos para los créditos son cortos.

Período Medio de Pago

$$\text{Período Medio de Pago} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Pagar} \times 365}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Período Medio de Pago} = \frac{20.324,11 \times 365}{65.868,94} = 113 \text{ días}$$

El período medio de pago es de 113 días lo que podría estar sucediendo es que se tienen lapsos de pago muy largos y una rotación lenta de inventarios.

Impacto de los Gastos de Administración y Ventas

$$\text{Impacto de los Gastos Administrativos y de Ventas} = \frac{\text{Gastos Adm. y Ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Impacto de los Gastos Administrativos y de Ventas} = \frac{178.486,12 + 97.565,22}{299.811,42}$$

$$\text{Impacto de los Gastos Administrativos y de Ventas} = \frac{178.486,12 + 97.565,22}{299.811,42}$$

$$\text{Impacto de los Gastos Administrativos y de Ventas} = \frac{276.051,34}{299.811,42} = 0,92$$

El impacto de los gastos de administración y ventas es alto y eso podría ocasionar que se vean afectadas las utilidades evitando el fortalecimiento del patrimonio con lo que las oportunidades de crecimiento son escasas.

Margen Operacional

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Operacional} = \frac{23.860,08}{299.811,42} = 0,079$$

Este indicador muestra que la empresa no es muy rentable, puesto que se está incurriendo en gastos operacionales excesivos.

Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Neto} = \frac{15.125,80}{299.811,42} = 0,05$$

Rentabilidad Operacional del Patrimonio

$$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rentabilidad Operacional del Patrimonio} = \frac{23.860,08}{441.260,51} = 0.054$$

2.2.1.2.5 Análisis Du Pont

$$\text{Sistema Du Pont} = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \right) \times \left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \right) \times (\text{Multiplicador del Capital})^{45}$$

$$\text{Sistema Du Pont} = \frac{15.125,80}{299.811,42} \times \frac{299.811,42}{477.376,73} \times \frac{477.376,73}{441.260,51}$$

Sist. Du Pont = Margen de utilidad neta x Rotación de los activos totales x Multiplicador del capital.

$$\text{Sistema Du Pont} = 0.05 \times 0,63 \times 1,08$$

$$\text{Sist. Du Pont} = 0.034$$

- MARGEN = UTILIDAD NETA/ VTAS=0,05

$$\frac{15.125,80}{299.811,42} = 0,05$$

⁴⁵ Sistema Dupont, 2010, <http://www.gerencie.com/sistema-dupont.html>

Significa que por cada dólar vendido la empresa genera 0,05 centavos de utilidad

- **ROTACION DEL ACTIVO** = VTAS/ ACTIVO TOTAL = 0,63

$$\frac{299.811,42}{477.376,73} = 0,63$$

Representa que un dólar invertido se convierte en una venta \$ 0,65.

- **ROA** = MARGEN *ROTACION DEL ACTIVO

$$ROA = 0.05*0.63$$

$$ROA = 0.0315$$

Cada dólar invertido en activo la empresa genera \$ 0,0315 en utilidad

- **MULTIPLICADOR DE APALACAMIENTO**

$$ACTIVO TOTAL / PATRIMONIO = 1,08$$

$$\frac{477.376,73}{441.260,51} = 1,08$$

El patrimonio de los propietarios de la empresa está comprendido en \$1.08 por cada dólar invertido en activos.

- **ROE**= MULTIPLICADOR APALANCAMIENTO x ROA

$$ROE = 1,08*0.0315$$

$$ROE = 0,034$$

Muestra una ganancia de \$0,034 que los accionistas de la empresa obtienen por cada dólar invertido.

Según los resultados obtenidos por el sistema de análisis Dupont podemos ver que tiene un nivel bajo productivo sobre el valor contable de los accionistas es decir que se podría estar incurriendo en demasiados gastos.

El margen de utilidad de Servifaconza y el multiplicador del capital están dentro de lo aceptable de la empresa, la rotación de activos total es baja provocando así un rendimiento sobre el capital de los accionistas bajo.

2.2.1.2.6 Análisis EVA

$$\text{EVA} = \text{UODI} - \text{Capital} * \text{CPPC}$$

UODI = Utilidad operacional después de impuestos.

Tabla 17: UODI

Ventas netas	299.811,42
Otros ingresos operacionales	100,00
Gastos administrativos y ventas	256.757,61
Depreciaciones	19.293,73
Utilidad Operativa	23.860,08
Impuestos pagados	5.041,93
UODI	18.818,15

Fuente: Estados Financieros Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

$$\text{UODI} = 18.818,15$$

Tabla 18: COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL

Fuente	Monto	%	Costo Anual	Costo Ponderado
Deuda	36.116,22	8%	Tasa Activa 8,37%	0,67%
Patrimonio	441.260,51	92%	Tasa Pasiva 4,58%	4,21%
Activo Total	477.376,72	100%		
			CPPC	4,88%

Fuente: Estados Financieros Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

$$CPPC = c * x (\text{patrimonio/activo}) + c i x (\text{pasivo/activo}) x (1 - t)$$

$$CPPC = 4,21 + 0,67(1-0,40)$$

$$CPPC = 4,21 + 0,4$$

$$\mathbf{CPPC = 4,61\%}$$

$$EVA = UODI - \text{Capital} * CPPC$$

$$EVA = 18.818,15 - (477.376,72 * 4,61\%)$$

$$EVA = 18.818,15 - (22007,07)$$

$$\mathbf{EVA = - 3.188.92}$$

Por los resultados obtenidos en esta evaluación del valor agregado podemos darnos cuenta que a pesar de obtener una utilidad no se está generando un valor agregado sobre lo que se invierte.

2.2.1.2.7 Indicadores no Financieros

Se conoce que Servifaconza actualmente no tiene un control de gestión el mismo que se pondrá en práctica en el tercer capítulo del ejercicio práctico por el momento lleva el control de la siguiente manera:

Herramientas de control de talento humano

Control de la contratación

- El candidato debe llenar una solicitud de empleo, en la que consta todos sus datos personales y record laboral.
- Si el candidato cumple con los requisitos del puesto se procede a realizarle una entrevista.
- Se somete al candidato a pruebas psicológicas y de conocimiento si así lo requiere el puesto al que aspira.
- Se procede a una segunda entrevista.
- Se exige a los empleados exámenes médicos ocupacionales.
- Se procede a realizar un contrato de prueba por 90 días tiempo en el cual, se evaluará el desempeño laboral, relaciones con el personal, etc.
- Pasado el tiempo de prueba se procede a firmar un contrato por un año con el nuevo empleado.

Control de la asistencia

El empleado procede a llenar un formulario todos los días en el que consta lo siguiente:

Tabla 19: Control de asistencia

FECHA			HORA DE ENTRADA	ALMUERZO		HORA DE SALIDA
				SALIDA	ENTRADA	
D	M	A				

Fuente: Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

El registro de asistencia lo lleva el departamento de recursos humanos el mismo que se encarga de:

- Al empleado se le procede a descontar el equivalente al tiempo de retraso dicho rubro está especificado y respaldado por el ministerio de relaciones laborales.
- Si el empleado tiene más de tres retrasos el empleador tiene la potestad de solicitar al ministerio de relaciones laborales el visto bueno para el trabajador.
- Si el trabajador no se presenta a trabajar debe notificar a la persona responsable el motivo y si es por enfermedad debe presentar el respectivo certificado.
- Si el empleado no se presenta a trabajar en tres días seguidos y no tiene la respectiva justificación el empleador puede solicitar el visto bueno en el ministerio de relaciones laborales.
- Si el empleado se presenta a trabajar y tiene la justificación pero no notifico queda el registro como causal para pedir el visto bueno.

Control de obligaciones

Cada uno de los empleados en Servifaconza tienen claro lo que deben hacer y es por eso que se toma muy en cuenta:

- Puntualidad: Cumplir el horario establecido por la empresa 08:00 am-17 pm.
- Responsabilidad: realización de tareas asignadas.
- Cumplimiento de metas:

$$CM = \frac{\text{Metas cumplidas}}{\text{Metas programadas}}$$

Control de préstamos

La empresa como un medio de ayudar a sus trabajadores realiza préstamos los mismos que se van descontando una mínima cantidad de los respectivos sueldos mes a mes hasta cubrir el rubro total.

Control de capacitación

- El personal es capacitado periódicamente.
- Aumenta el conocimiento de las personas, para mejorar las habilidades y destrezas.
- Cambiar actitudes negativas por positivas.
- Evaluación de los resultados de la capacitación, en la realización de cada tarea en la cual el personal recibió capacitación.
- Comparación de la situación después de un tiempo de la capacitación
- Análisis costo beneficio.

Control de pago de nómina

- El departamento de recursos humanos es el responsable de llevar un control de las horas trabajadas de cada uno de los empleados que laboran en Servifaconza.
- Para realizar el pago se necesita de los registros de asistencia de los empleados.
- El Departamento de Recursos Humanos es el responsable de que la nómina esté lista para pagar el último día del mes.
- Recursos Humanos debe pasar todos los cálculos de nómina a contabilidad para que puedan emitir los respectivos cheques y el pago se lo realice a tiempo.

Herramientas de control de clientes

Servifaconza lleva fichas de sus clientes en la que consta lo siguiente:

- Datos del cliente.
- Forma de pago.
- Frecuencia de visita.

Control de crédito a clientes

- Servifaconza cuenta con una base de datos en la que se registra todos los clientes aquí hay un campo que es para identificar a los clientes que cuentan con crédito, el plazo, el número de factura por cobrar.
- El responsable de recuperar cartera tiene que estar pendiente de la fecha en la que tienen que pagar los clientes para lo cual puede sacar una lista de los más próximos a vencer su cuenta.
- Los clientes que pueden acceder a un crédito en la empresa son los clientes corporativos.

Control de cobranza

- Cuando han transcurrido 24 horas del vencimiento de la factura y el cliente no se acercado a cancelar se procederá a realizar una llamada recordándole que se ha vencido el plazo para el pago del crédito.
- La empresa cobrará la factura + el interés por mora.

Control de vencimiento de créditos

- Si ya ha pasado demasiado tiempo y el cliente no se ha acercado ni tampoco ha realizado algún convenio para la renegociación de la deuda, la empresa procederá a tomar las medidas de carácter civil o penal que acarree la falta del cumplimiento de sus obligaciones.

2.3 ANÁLISIS F.O.D.A.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, ya que proporciona información útil para la implantación de acciones, medidas correctivas y, la generación de estrategias para el correcto desempeño de la empresa.

- ✓ Las Fortalezas son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia.
- ✓ Las Debilidades son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto de contribuir al éxito de la empresa, más bien provocan situaciones desfavorables.
- ✓ Las Oportunidades son aquellos factores externos a la organización, las mismas que se puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de estas pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.
- ✓ Las Amenazas son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.”⁴⁶

Al realizar el análisis FODA para la empresa SERVIFACONZA, se determinarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en base a las cuales se desarrollará el plan y se diseñarán las estrategias adecuadas para ponerlas en marcha en la organización, y que colaboren para en el mejoramiento del servicio de mantenimiento integral para vehículos de cuatro ejes.

⁴⁶Cfr. Jessie M. O rich, “El análisis FODA”, Universidad para la Cooperación Internacional

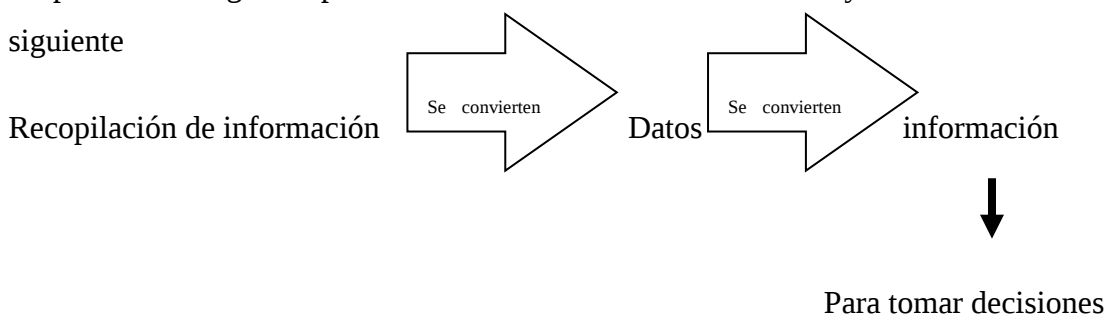
2.3.1 Análisis de situación interna

SERVIFACONZA es una empresa que se encuentra ubicada en el norte de la ciudad de Quito, cuenta con personal altamente capacitado el mismo que está dirigido por coordinadores especializados en las diferentes áreas, los cuales son suficientes para satisfacer la demanda, cabe destacar la tecnología y responsabilidad usada en los procesos que se llevan a cabo lo cual hace que tenga gran aceptación en el mercado, respaldándose en una infraestructura adecuada para la realización de las diferentes actividades.

Por otra parte la falta de herramientas que permitan el control de indicadores de gestión hace que el plan estratégico no tome en cuenta ciertos indicadores provocando la toma de decisiones erróneas.

Para el análisis interno para la recolección de información se utiliza la metodología de investigación de campo y observación directa ya que este método es con el cual se puede obtener información directa y confiable, y se puede utilizar medios audiovisuales como por ejemplo una cámara fotográfica entre otros que facilitaran el tratamiento de la información.

El proceso a seguirse para realizar el análisis de fortalezas y debilidades es el siguiente



a) Fortalezas

Entre las fortalezas con las que cuenta la empresa están:

- ✓ Experiencia y capacitación del personal que labora en la empresa. La empresa cuenta con varios años en el mercado automotriz, los cuales le han dado a SERVIFACONZA la experiencia necesaria para la prestación

de los servicios automotrices, además cuenta con personal capacitado en las diferentes áreas de la empresa.

- ✓ Liderazgo de los jefes de las diferentes áreas de trabajo.- Es la capacidad que tienen los jefes de área para direccionar y conducir al grupo de personas con los que trabajan.
- ✓ Maquinaria y equipos de punta que ayudan a proporcionar servicios de mantenimiento de calidad.
- ✓ Responsabilidad en el cumplimiento del trabajo.
- ✓ La infraestructura es la adecuada para la cantidad de vehículos que atiende.



Fuente: Servifaonza

Por las propias características del sector de servicio automotriz, la capacidad de producción está determinada por el parque de maquinarias del área de taller de servicio automotrices, en combinación con el tipo de servicio que se preste.

La capacidad instalada de producción se estima actualmente en unos 250 vehículos al mes. Esta capacidad está estimada en base a una capacidad real de utilización de la maquinaria.

Y se atiende a un total de 3000 vehículos al año, de distintas marcas.

Tabla 20: TAMAÑO SERVIFAONZA

DETALLE	m²	Nº AUTOS
Oficina	50 m ²	
Estacionamiento	100 m ²	20
Área de cambio de aceite	10 m ²	2
Área mecánica patio	220 m ²	10
Área de Bodega	70 m ²	
Área de personal	50 m ²	
TOTAL	500 m²	

Fuente: Servifaonza
Elaborado por: Paúl Llerena

- ✓ Cuenta con un número de empleados que satisface los requerimientos de los servicios solicitados por los clientes.

La empresa Servifaonza cuenta con 22 trabajadores entre administrativos y operativos.

Tabla 21: PERSONAL SERVIFAONZA

Administrativos	4
Ventas	2
Bodega	2
Operativos	14

Fuente: Servifaonza
Elaborado por: Paúl Llerena

El tiempo de espera de los clientes depende del servicio que requiera para su vehículo.

Cambio de aceite el tiempo aproximado es de 20 a 30 minutos.

Cambio de pastillas 15 a 20 minutos.

ABC de Motor 4 a 5 horas.

b) Debilidades

Las debilidades que se encontraron en la empresa son:

- ✓ Ausencia de indicadores de control interno y externo de la empresa.
- ✓ Decisiones erróneas por no considerar los indicadores de gestión al momento de plantear las estrategias.
- ✓ Plan estratégico no acorde a la empresa lo cual no permite tener una mejor estructura interna, plan general, planes específicos y distribución de acuerdo a su especialidad.

2.3.2 Análisis situación externa

La adquisición de herramientas tecnológicas haría que el trabajo sea más rápido, eficaz y eficiente proporcionando así un mejor servicio al cliente dando la oportunidad de mejorar los procesos, y una mayor credibilidad al momento de presentar informes financieros para solicitar un crédito ante las instituciones respectivas de tal manera que se pueda estar acorde con el crecimiento del mercado.

Dentro de un mercado tan competitivo como este existen ciertos factores que pueden perjudicar el desarrollo de la empresa, tales como el incremento de los precios en los productos utilizados en el mantenimiento y lubricación de los vehículos, así también como la dificultad al momento de importar los repuestos por los altos aranceles que se deben pagar.

La inflación es un factor que se debe tomar en cuenta para el análisis; pues sí se incrementa; la empresa deja de generar dinero por el servicio porque las personas ya no tienen tanto poder adquisitivo.

Las tasas de interés activas se han mantenido sin mayor variación lo que representa para la empresa la posibilidad de endeudarse.

La ubicación de la empresa incide en que la mayor parte de sus clientes son del sector norte de la ciudad, puesto que aquí se concentra gran cantidad de empresas que brindan el mismo servicio de mantenimiento y lubricación de vehículos de distintas marcas.

Para el análisis de la situación externa se utiliza las siguientes técnicas de recolección de información: análisis de documentos impresos en libros, revistas económicas, revistas del sector automotriz, también se utiliza la información que se puede encontrar en el internet de las distintas páginas web de interés para la investigación como son las páginas del Banco Central del Ecuador, donde se puede encontrar toda la información de la situación económica del país, página del INEC donde encontramos información estadística de los distintos sectores del país, provincia, ciudad.

También se utiliza investigación de campo para la determinación de la cantidad de competidores de la empresa SERVIFACONZA.

Con el procesamiento de esta información podemos realizar un buen análisis del entorno externo de la empresa.

c) Oportunidades

Las oportunidades que puede aprovechar la empresa son:

- ✓ Nuevas tecnologías.- El desarrollo acelerado de la tecnología permite obtener conocimientos científicos, para construir objetos y máquinas que se adapten al medio y satisfagan las necesidades de los clientes.
- ✓ Continuo crecimiento del parque automotor.
- ✓ Fácil accesibilidad a créditos para la adquisición de repuestos.

d) Amenazas

Las posibles amenazas que pueden afectar a la empresa son:

- ✓ Incremento de los valores de los productos con los que trabaja la empresa.

- ✓ Dificultades al importar los repuestos por los aranceles.
- ✓ Por estar ubicado al norte de la ciudad, de preferencia atiende a vehículos que circulan solo por esta zona.

Tabla 22: MATRIZ FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES
I N T E R I O R	F 1	Experiencia y capacitación del personal que labora en la empresa.	D 1	Ausencia de indicadores de control interno y externo de la empresa
	F 2	Liderazgo de los jefes de las diferentes áreas de trabajo.	D 2	Decisiones erróneas por no considerar los indicadores de gestión al momento de plantear las estrategias.
	F 3	Equipos y Maquinaria de punta para proporcionar los servicios de mantenimiento.	D 3	Plan estratégico no acorde a la empresa lo cual no permite tener una mejor estructura interna.
	F 4	Responsabilidad en el cumplimiento del trabajo		
	F 5	La infraestructura es la adecuada para la cantidad de vehículos que atiende.		
	F 6	Cuenta con un número de empleados que satisface los requerimientos de los servicios solicitados por los clientes.		
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS
E X T E R I O R	O 1	Inversión en nuevas tecnologías como: diagnóstico de escáner	A 1	Incremento de los valores de los productos con los que trabaja la empresa
	O 2	Continuo crecimiento del parque automotor	A 2	Dificultades al importar los repuestos por los aranceles.
	O 3	Fácil accesibilidad a créditos para la adquisición de repuestos		
			A 4	La empresa no se encuentra ubicada en un lugar visible lo que dificulta el acceso al público en general.
		POSITIVAS		NEGATIVAS

Elaborado por: Paúl Llerena
Fuente: Investigación de campo

Tabla 23: Estrategias FODA

Estrategias FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Experiencia y capacitación del personal que labora en la empresa.	D1 Ausencia de indicadores de control interno y externo de la empresa
	F2 Liderazgo de los jefes de las diferentes áreas de trabajo.	D2 Decisiones erróneas por no considerar los indicadores de gestión al momento de plantear las estrategias.
	F3 Equipos y Maquinaria de punta para proporcionar los servicios de mantenimiento.	D3 Plan estratégico no acorde a la empresa lo cual no permite tener una mejor estructura interna, plan general, planes específicos y distribución de acuerdo a su especialidad.
	F4 Responsabilidad en el cumplimiento del trabajo	
	F5 La infraestructura es la adecuada para la cantidad de vehículos que atiende.	
	F6 Cuenta con un número de empleados que satisface los requerimientos de los servicios solicitados por los clientes.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1 Inversión en nuevas tecnologías, como diagnóstico de escáner.	FO1 Aprovechar el crecimiento del parque automotor, para ofrecer a los clientes, un servicio de calidad a todas las marcas existentes en el mercado.	DO1 Aplicación de la herramienta Balanced Scorecard para facilitar la toma de decisiones.
O2 Continuo crecimiento del parque automotor.		
O3 Fácil accesibilidad a créditos para la adquisición de repuestos.	FO2 Actualizar los equipos y maquinarias de trabajo, con la implementación de las nuevas tecnologías que están presentes en el mercado.	DO2 Mejorar procesos en base a indicadores de gestión vinculados con el constante incremento del mercado.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 Incremento de los valores de los productos con los que trabaja la empresa	FA1 Con la experiencia y constante capacitación que tienen los empleados de la empresa, se cubrirá las necesidades de servicio no solo de la zona norte, sino de otros sectores de la ciudad.	DA1 Mediante el diseño de estrategias se buscará soluciones para conseguir capital, que permita comprar repuestos directos sin intermediarios. Facilidad en los créditos por parte de instituciones.
A2 Dificultades al importar los repuestos por los aranceles.		
A3 La empresa no se encuentra ubicada en un lugar visible lo que dificulta el acceso al público en general.		

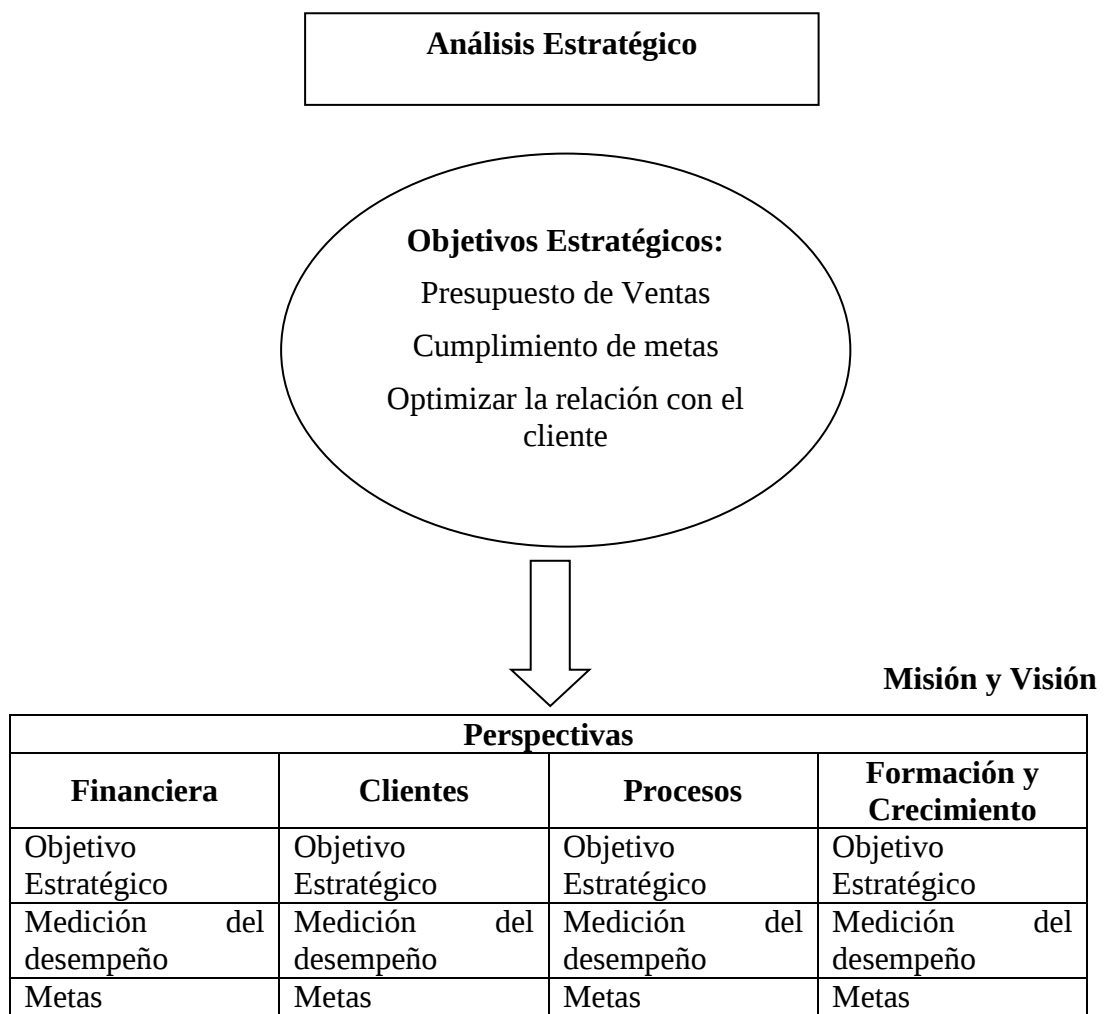
Elaborado por: Paúl Llerena
Fuentes: investigación de campo

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1 Modelo de Control de Gestión Servifaconza

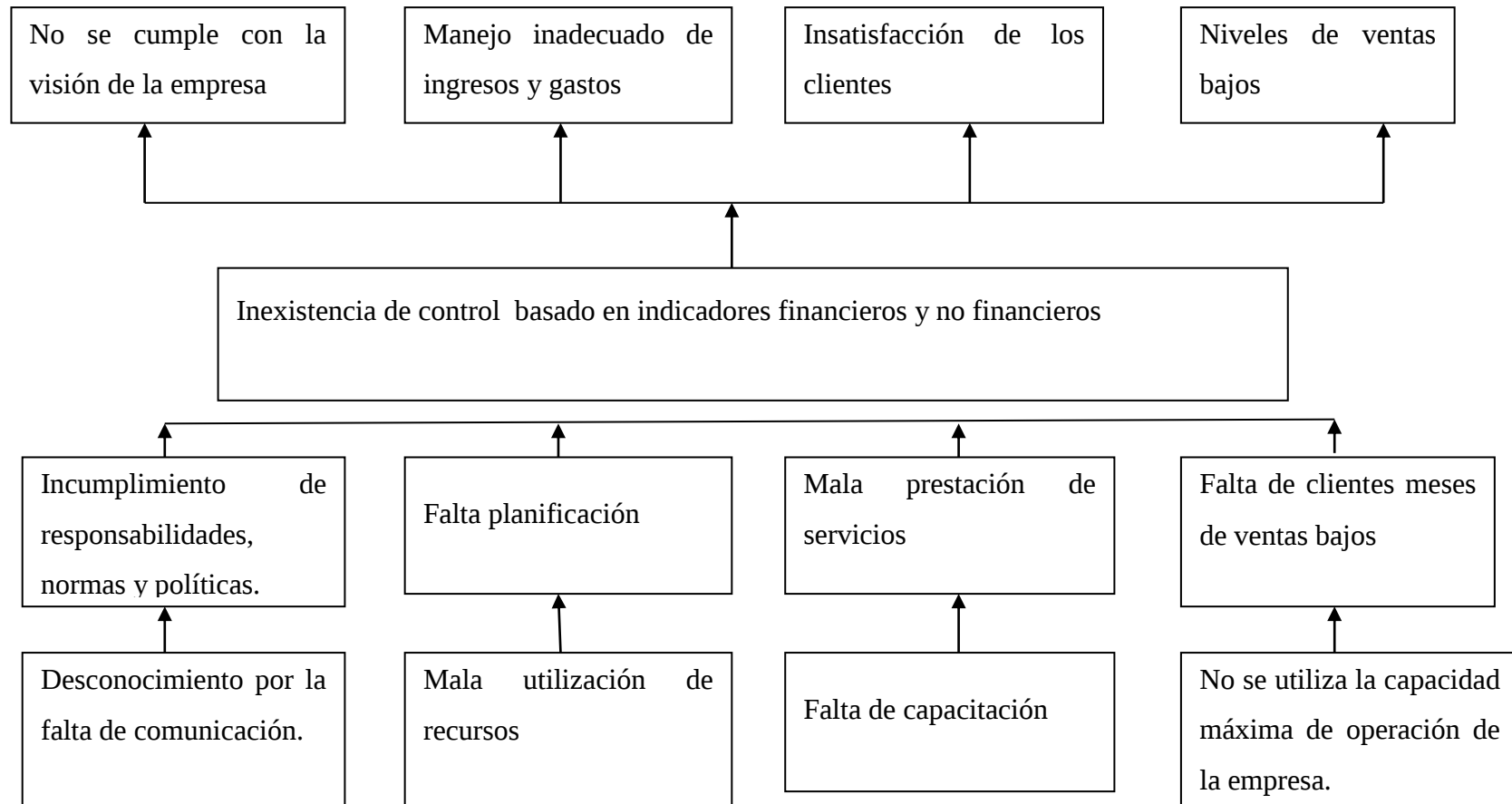
Gráfico 11: Modelo de Control de gestión
Servifaconza



Elaborado por: Paúl Llerena

3.1.1 Mapa de Causalidad

Gráfico 12: Mapa de Causalidad



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Paúl Llerena

3.1.2 Análisis Estratégico

Se ha efectuado el análisis de gestión al área administrativa y al área de ventas y marketing de la empresa SERVIFACONZA, como un aporte a la gerencia.

Se realiza una comparación entre lo existente y lo que se propone realizar en SERVIFACONZA.

Tabla 24: Propuesta para SERVIFACONZA

EXISTENTE	PROPUESTA
MISIÓN “Contribuir constantemente con las continuas exigencias del mercado actual, generando un servicio personalizado para los clientes individuales y corporativos de esta manera podrá satisfacer a los usuarios.”	“Ofrecer productos y servicios de calidad que contribuyen a cumplir con las exigencias de los clientes individuales y corporativos promoviendo el desarrollo empresarial en el mercado de servicios automotrices.”
VISIÓN “Consolidar a SERVIFACONZA como el Tecnicentro y Taller de vanguardia en el servicio para vehículos de tipo LandRover y automotores similares de esta forma expandir su trayectoria y afianzarla en el entorno de sus actuales y potenciales clientes, que requieran y hagan uso del servicio de mantenimiento mecánico integral.”	“Ser para el 2015 uno de los mejores Tecnicentros de la ciudad de Quito, realizando innovaciones en el servicio automotriz y ampliando permanentemente el negocio con más servicios para una creciente demanda en el parque automotor multimarca”.
VALORES Honestidad y Transparencia • Respeto • Equidad • Tolerancia • Solidaridad • Lealtad y compromiso • Participación	Honestidad y Transparencia • Respeto • Equidad • Tolerancia • Solidaridad • Lealtad y compromiso • Participación

Tabla 25: Propuesta para SERVIFACONZA

EXISTENTE	PROPUESTA
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS • Brindar un servicio de calidad a todos sus clientes, con una atención personalizada, óptima y a tiempo, satisfaciendo las necesidades y requerimientos solicitados por los mismos. • Posicionarse en el mercado mediante la prestación de un servicio de calidad y productos automotrices de renombre, alcanzando la mejor imagen y cumplimiento, frente a los clientes. • Proporcionar a los trabajadores la motivación, capacitación adecuada y constante, para que ese mantengan a la vanguardia de los cambios tecnológicos y evolucionen en la forma en la que prestan sus servicios. • Permitir que los clientes tengan acceso a observar el trabajo que se realiza en las instalaciones de la empresa, para que tenga más confianza y se aseguren de que sus vehículos están en manos de profesionales. • Incentivar el trabajo en equipo mediante una base laboral solidaria con responsabilidad, respeto, igualdad y apoyo a los clientes.	RETOS ESTRATÉGICOS • Crecimiento rentable y sostenido • Liderazgo en el mercado de servicios automotrices • Evaluar el periódicamente el desempeño de los trabajadores OBJETIVOS ESTRATÉGICOS • Mejorar la calidad en el servicio en las diferentes, aéreas. • Mejorar los procesos, técnicas y las competencias de los empleados. • Mejorar la infraestructura, talleres, oficinas y otros. • Fortalecer las capacidades de los empleados. • Desarrollar mecanismos para el control de gestión. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS • Elaboración de un presupuesto de ventas y gastos. • Ejecución de un control de cumplimiento de metas. • Diseño de estrategias para tener una mejor relación con el cliente. • Contar con la información necesaria para conocer la capacidad de cumplimiento responsabilidad y honestidad de los trabajadores

EXISTENTE	PROPUESTA
INDICADORES FINANCIEROS	INDICADORES
	PERSPECTIVA FINANCIERA
Liquidez Corriente	Liquidez Corriente
Rotación de Cartera	Prueba Acida
Rentabilidad Neta Ventas	Capital Trabajo
Apalancamiento	Endeudamiento del Activo
ROA	Endeudamiento del Patrimonio
ROE	Endeudamiento del Activo Fijo
	Apalancamiento
	Apalancamiento financiero
	Rotación de Cartera
	Rotación del activo fijo
	Rotación de ventas o activo
	Periodo medio de pago
	Impacto de Gastos Administración y Ventas
	Margen Operacional
	Rentabilidad neta de ventas (margen neto)
	ROA
	ROE
	Control de Gestión de presupuestos
	Cumplimiento de pagos a proveedores

	Inversión en Infraestructura PERSPECTIVA DE CLIENTES Satisfacción del cliente. Retención de los clientes. Tasa de crecimiento de clientes. Periodo medio de cobranza PERSPECTIVA DE PROCESOS Trabajo en equipo. Identificar problemas de desempeño y corregirlos. Número de clientes por empleado. Número de procesos rediseñados. Relación horas vs. Servicio. PERSPECTIVA DE FORTALECIMIENTO Y CRECIMIENTO Programar actividades a realizarse. Elección de estrategias corporativas y de negocio. Especificación de responsabilidades laborales. Establecer normas y políticas de cumplimiento interno. Evaluación del desempeño. Satisfacción del personal. Ausentismo.
--	---

Fuente: Servifaconza e investigación propia
Elaborado por: Paúl Llerena

3.1.3 Perspectivas propuestas para Servifaconza

A través de un conjunto equilibrado de perspectivas financieras, clientes, procesos, fortalecimiento y crecimiento que se plantea en esta propuesta se logrará cumplir la visión planificada para SERVIFACONZA.

Tabla 26: Perspectivas propuestas para Servifaconza

Perspectiva	Objetivos	Medición del desempeño	Metas
Financiera	Mejorar la cantidad de ventas, para obtener una mejor utilidad.	Aumento de las ventas. Equilibrar la actividad del negocio. (Control de gestión presupuesto de ingresos y gastos F19)	Aumento de las ventas en un 15%.
	Determinar un mejor índice de liquidez.	Presentación de información respaldada y confiable ante las respectivas instituciones financieras. (Apalancamiento F8)	Reducir los gastos y optimizar costos.
	Obtener credibilidad ante las instituciones financieras.	Tomar decisiones acertadas mediante la información previamente obtenida. (ROA F17)	Conseguir un asesor de cuenta en el banco que más beneficios se pueda obtener.
	Tener información confiable para tomar las respectivas decisiones.	La información Confiable hará tomar decisiones acertadas para futuras decisiones.(ROE F18)	Controlar el proceso contable.

Fuente: Tabla N°25
Elaborado por: Paúl Llerena

Tabla 27: Perspectivas propuestas para Servifaconza

Perspectiva	Objetivos	Medición del desempeño	Metas
Fortalecimiento y crecimiento	Brindar servicio de calidad.	Porcentaje de cumplimiento de responsabilidades, normas y políticas laborales. (Responsabilidades normas y políticas cumplidas / Total de responsabilidades, normas y políticas planificadas FC9)	Atención personalizada
	Posicionar en un mejor nivel en el mercado a la empresa.	Elección de estrategias corporativas y de negocios.(Número de estrategias implantadas / total de estrategias propuestas FC10)	Alcanzar aceptación en uno de los primeros lugares dentro de las preferencias del consumidor.
	Proporcionar un buen ambiente de trabajo.	Satisfacción del personal. (Empleados satisfechos / Total de empleados FC13)	Mayor productividad
	Permitir que el cliente tenga acceso a presenciar los respectivos procesos.	Programar actividades a realizarse. (Número de actividades ejecutadas/ total de actividades programadas FC11)	Credibilidad frente al cliente.

Fuente: Servifaconza e Investigación propia
Elaborado por: Paúl Llerena

3.1.4 Indicadores Financieros y no Financieros

Para poner en marcha la propuesta establecida para SERVIFACONZA y el cumplimiento de cada una de las perspectivas se utiliza los siguientes indicadores:

Tabla 28: Indicadores Financieros

FINANCIEROS	Nº	Nombre del Indicador	Fórmula	Fuente Inf.	Responsable	Desarrollo
	1	Liquidez Corriente	$(\text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente})$	Estados financieros y de Resultados	Departamento Administrativo	Pag.: 146 a 158
	2	Prueba Acida	$(\text{Activo corriente} - \text{Inventario}) / (\text{Pasivo corriente})$			
	3	Capital de trabajo	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$			
	4	Endeudamiento del Activo	$(\text{Pasivo Total}) / (\text{Activo Total})$			
	5	Endeudamiento del Patrimonio	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$			
	6	Endeudamiento del Activo Fijo	$\text{Patrimonio} / (\text{Activo Fijo Neto})$			
	7	Apalancamiento o Multiplicador del apalancamiento	$(\text{Activo Total}) / \text{Patrimonio}$			
	8	Apalancamiento Financiero	$((\text{UAI}) / \text{Patrimonio}) / ((\text{UAI}) / (\text{Activo Total}))$			
	9	Rotación de cartera	$\text{Ventas} / (\text{Cuentas por Cobrar})$			
	10	Rotación del Activo Fijo	$\text{Ventas} / (\text{Activo Fijo Neto Tangible})$			
	11	Rotación de Ventas o Activo	$\text{Ventas} / (\text{Activo Total})$			
	12	Periodo Medio de Cobranza	$(\text{Cuentas y Documentos por Cobrar} \times 365) / \text{Ventas}$			
	13	Período Medio de Pago	$(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} \times 365) / \text{Inventarios}$			
	14	Impacto de los Gastos Administración y Ventas	$(\text{Gastos Adm. y Ventas}) / \text{Ventas}$			
	15	Margen Operacional	$(\text{Utilidad Operacional}) / \text{Ventas}$			
	16	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$(\text{Utilidad Neta}) / \text{Ventas}$			
	17	ROA	$\text{Margen Neto} \times \text{Rotación del Activo}$			
	18	ROE	$\text{Multiplicador del apalancamiento} \times \text{ROA}$			
	19	Control de gestión de presupuesto de ingresos y gastos	Ingresos Reales/Ingresos Presupuestados			
			Gastos Reales/ Gastos Proyectados			
	20	Cumplimiento de Pago a Proveedores	$\text{Prov. que se pago a t.} / \text{Tot. de prov. que se tenía que pagar}$			
	21	Inversión en Infraestructura	$\text{Inver. Infraest. Anual} / \text{Inversión programada en infraest.}$			

Fuente: Capítulo I
Elaborado por: Paúl Llerena

INTERPRETACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS DEL EJERCICIO

1. Liquidez Corriente

Este indicador le permite a Servifaconza comprobar la disponibilidad de recursos económicos para cubrir sus deudas anuales.

Liquidez corriente = 2,57

Se observa que en el período analizado no se cumple aún con la meta establecida pero la empresa si cuenta con recursos necesarios para cubrir sus deudas a corto plazo.

2. Prueba Ácida

Prueba Ácida = 0,68

Se cumple con la meta establecida es decir que a pesar de no vender lo disponible en inventarios se tiene 0,68 para cubrir la deuda a corto plazo.

3. Capital Trabajo

El capital de trabajo es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

Capital Trabajo = 81.561,94

Se observa que este es el capital trabajo que se encuentra hasta el momento, pero la meta a alcanzar es de 120.589,91, pero cabe destacar que esta meta es para todo el año.

4. Endeudamiento del Activo

Endeudamiento del Activo = 0,05

No se cumple con la meta establecida pero se debe considerar que las deudas contraídas por la empresa son mínimas en comparación con su activo.

5. Endeudamiento del patrimonio

Endeudamiento del Patrimonio = 0,05

Este es otro de los indicadores que muestran que la empresa casi opera a un en su totalidad con capital propio.

6. Endeudamiento del Activo Fijo

Endeudamiento del Activo Fijo = 1,08

Esto significa que la totalidad de activos fijos es financiada por patrimonio propio de la empresa.

7. Apalancamiento

Apalancamiento = 1,05

No se cumplió la meta puesto que por cada dólar invertido se deseaba obtener siete centavos de dólar, hasta la fecha analizada solo se obtiene una utilidad de 5 centavos de dólar.

8. Apalancamiento Financiero

Apalancamiento financiero = 1,04

La empresa trabaja con capital propio, sin necesidad de recurrir a deudas con terceros.

9. Rotación de Cartera

La empresa para el período de análisis no cuenta con datos de clientes a los que se haya otorgado un crédito es por este motivo que la fórmula no aplica, sin embargo se establece una meta de 52,34 es decir mantenemos la del año anterior.

10. Rotación Activo Fijo

Rotación del activo = 0,25

No se cumplió la meta 0,73 lo que significa, que la empresa no está utilizando toda la capacidad instalada lo que genera menos ingresos por ventas y por ende menos utilidad.

11. Rotación de ventas

Rotación de ventas = 0,22

Con este indicador podemos ver que las ventas no se encuentran en los niveles óptimos lo que no permite el crecimiento adecuado de la empresa, se puede acotar que los meses de análisis no han sido satisfactorios, por tanto se debe establecer estrategias que permitan mejorar las ventas.

12. Período Medio de Cobranza

Período medio de cobranza = 3,49 días

Como se indicó anteriormente la empresa casi no otorga créditos a sus clientes a excepción de los clientes corporativos; pero estos créditos tienen un período promedio de cobranza aceptable de 7 días si se toma en cuenta el dato del año anterior.

13. Período Medio de Pago

Período medio de pago = 159

Los pagos a proveedores se los realizan en el tiempo establecido salvo algunas excepciones por casos fortuitos dentro de la empresa, hay que recalcar que la empresa casi no tiene deudas con terceros.

14. Impacto de los Gastos de Administración y Ventas

Impacto de Gastos de Administración y Ventas = 0,89

La meta de impacto de gastos de administración y ventas era 0,95 pero se puede demostrar que hasta la fecha analizada se ha llevado un control eficiente sobre los gastos administrativos y de ventas puesto que han disminuido.

15. Margen Operacional

Margen Operacional = 0,11

En comparación con los años anteriores se puede observar que la rentabilidad operacional de la empresa ha crecido, pero aún falta, para lo cual se debe trabajar estableciendo nuevas estrategias de trabajo que fortalezcan y contribuyan al crecimiento empresarial.

Este indicador corrobora que la empresa ha reducido gastos.

16. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)

Rentabilidad neta de ventas = 0,07

Se estimaba una meta de 0,03 de rentabilidad neta pero como se puede ver se obtuvo una mejor rentabilidad en el período de análisis.

17. ROA

ROA = 0,01

Cada dólar invertido en activo la empresa genera \$ 0,01 en utilidad, lo cual no cumple la expectativa puesto que se esperaba generar por lo menos \$ 0,02 en utilidad, se debe tomar en cuenta que el periodo de análisis ha sido solo de los cinco primeros meses en los cuales las ventas no han sido las esperadas, pero aún el periodo del año no concluye y se está realizando los cambios necesarios para el aumento de las ventas (Promociones, Descuentos).

18. ROE

ROE = 0,02

Según los resultados obtenidos podemos ver que tiene un nivel bajo productivo sobre el valor contable de los accionistas es decir que se podría estar incurriendo en demasiados gastos.

El margen de utilidad de Servifaconza y el multiplicador del capital están dentro de lo aceptable de la empresa, la rotación del activos total es baja provocando así un rendimiento sobre el capital de los accionistas bajo.

3.1.4.1 Datos que se encuentran en el ejercicio

En base a los datos presentados en las siguientes tablas se establece las metas para el período de análisis de ingresos y de gastos.

Control de Presupuesto Ingresos Mensuales y Gastos

Tabla 29: Presupuesto de Ingresos 2011

VENTA										
			VARIACIÓN		PROMEDIO ACTUAL		PRESUPUESTO 2011			PERIODO 5
DETALLE	2009	2010	ABSOLUTA	RELATIVA	INFLACIÓN	2010+INFLACIÓN	PROYECTADO	% AUMENTO	MENSUAL	MESES
Venta de servicios mercadería	221.834,24	254.924,71	33.090,47	15%	3,56%	264.000,03	303.600,03	15,00%	25.300,00	126.500,01
Venta mercaderías sin IVA	38.859,44	44.886,71	6.027,27	16%	3,56%	46.484,68	53.457,38	15,00%	4.454,78	22.273,91
Otros ingresos operacionales	98,86	100,00	1,14	1%	3,56%	103,56	119,09	15,00%	9,92	49,62
TOTAL	260.792,54	299.911,42	39.118,88	15%	3,56%	310.588,27	357.176,51	15,00%	29.764,71	148.823,54

Fuente: Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

Tabla 30: Presupuesto de Gastos 2011

RUBRO	VALORES ANUALES		VARIACIÓN		INFLACIÓN	2010+INFLACIÓN	PRESUPUESTO 2011			
	2009	2010	ABSOLUTA	RELATIVA			PROYECTADO	% INCREMENTO TOTAL	VALOR MENSUAL	5 MESES
Gastos administrativos	164.016,19	178.486,12	14.469,93	8,82%	3,56%	184.840,23	203.324,25	13,56%	16.943,69	84.718,44
Gastos Ventas	88.725,83	97.565,22	8.839,00	9,96%	3,56%	101.038,54	111.142,40	13,56%	9.261,87	46.309,33
Gastos Financieros	121,21	133,33	12,12	10,00%	3,56%	138,08	151,88	13,56%	12,66	63,29
Total	252.863,23	276.184,67	23.321,05	0,2878	0,1068	286.016,85	314.618,53	0,4068	26.218,22	131.091,06

Fuente: Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

Para el presente ejercicio se considera la inflación acumulada del 3.56%, con la que terminó el año 2010 el país.

Perspectiva Financiera

19. Control de Presupuesto Ingresos Mensuales y Gastos

Indicadores

Cumplimiento de la meta de ingresos del período de análisis = Ingresos Reales / Ingresos Presupuestados. (Los valores se tomarán del Anexo 2)

Meta de Ingresos (período de análisis) = 148.823,54

Ingreso Real = 105.028,30

$$\text{Cumplimiento de Meta de Ingresos Mensuales} = \frac{105.028,30}{148.823,54} = 0,7057 \text{ Ó } 70,57\%$$

Los datos de ingresos por venta reales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 31: Venta período análisis (enero-mayo 2011) por servicio contribución al cumplimiento de la meta

SERVIFACONZA

Ver Tabla 29

PERIODO ENERO-MAYO				
INDICADORES POR SERVICIO				
Número de Trabajadores			14	
Venta Promedio Mensual Trabajador			309	
Proformas diarias por Vendedor			0	
META DE VENTAS (PERÍODO DE ANÁLISIS)			\$ 148.823,54	

SERVICIOS	UNIDADES AL MES	PRECIO	RENTABILIDAD	
			MES	
			VENTA TOTAL	% CONTRIBUCIÓN META
			META (ENERO-MAYO 2011)	
				148.823,54
Alineación	195	13,00	2.535,00	1,70%
Balanceo	116	13,00	1.508,00	1,01%
Corrección camber	96	11,00	1.056,00	0,71%
Corrección caster	100	11,00	1.100,00	0,74%
Enllantaje	150	1,50	225,00	0,15%
Desenllantaje	60	1,50	90,00	0,06%
Corrección volante	60	6,00	360,00	0,24%
ABC frenos	90	19,50	1.755,00	1,18%
Empacada zapatas freno	40	22,00	880,00	0,59%
Rectificación discos freno	80	22,00	1.760,00	1,18%
Montaje/ Desmontaje discos fre	75	22,00	1.650,00	1,11%
ABC Motor	60	16,50	990,00	0,67%
Cambio bandas	75	33,00	2.475,00	1,66%
Montaje/ Desmontaje motor	64	150,00	9.600,00	6,45%
Limpieza de inyectores	40	70,00	2.800,00	1,88%
Cambio embrague	40	100,00	4.000,00	2,69%
Reparación motor	60	500,00	30.000,00	20,16%
Cambio amortiguadores	64	33,00	2.112,00	1,42%
Cambio bujías	60	22,00	1.320,00	0,89%
Cambio terminales	60	33,00	1.980,00	1,33%
Cambio rulimanes	80	33,00	2.640,00	1,77%
Reajuste total	64	11,00	704,00	0,47%
Sistema electrico	60	6,00	360,00	0,24%
Cambio/Reparación alternador	64	40,00	2.560,00	1,72%
Reparación motor arranque	40	40,00	1.600,00	1,08%
Lavado express	184	4,40	809,60	0,54%
Lavado completo	112	16,20	1.814,40	1,22%
Limpieza interior	132	4,40	580,80	0,39%
Engrasado	144	4,40	633,60	0,43%
Lavado chasis con grafito	40	11,00	440,00	0,30%
Encerado	72	4,40	316,80	0,21%
Pulido carrocería	64	40,00	2.560,00	1,72%
Tratamiento cauchos(silicona li	72	11,00	792,00	0,53%
Lavado tapicería	60	33,00	1.980,00	1,33%
Filtro aceite	100	4,00	400,00	0,27%
Filtro combustible	40	12,00	480,00	0,32%
Filtro aire	40	9,00	360,00	0,24%
Aceite Motor	220	25,00	5.500,00	3,70%
Aceite caja cambios	175	6,00	1.050,00	0,71%
Aceite Transmisión	185	6,00	1.110,00	0,75%
Aceite doble transmisión	90	6,00	540,00	0,36%
Cambio Aceite Filtro	75	5,00	375,00	0,25%
Ambiental	72	1,49	107,10	0,07%
Moquetas	80	30,00	2.400,00	1,61%
Diagnóstico Scanner	80	25,00	2.000,00	1,34%
Plumas	90	6,50	585,00	0,39%
Refrigerante	135	2,00	270,00	0,18%
Aditivo	168	23,00	3.864,00	2,60%
TOTAL			105.028,30	70,57%

Fuente: Servifaconza: Tabla 23,29
Elaborado por: Paúl Llerena

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos de 70,57% se puede concluir que en el periodo de análisis no se cumplió la meta establecida, faltando un 29,43% de déficit, se

podría deber a que las ventas en los meses analizados no han sido las esperadas, puesto que algunas personas siguen pagando cuentas pendientes del año anterior.

Control de Gastos = Gastos Reales / Gastos Proyectados

Presupuesto de Gasto Periodo (Ene-May) = 131.091,05

Gasto Real = 93.802,24

$$\text{Control del Gasto} = \frac{93.802,24}{131.091,05} = 0.72 \text{ ó } 72\%$$

Los datos de los gastos del mes se presentan a continuación:

Tabla 32: Control de Gastos

GASTOS			
PERIODO ENERO-MAYO 2011			
DETALLE	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACIÓN
GASTOS PERSONAL			
Sueldo Unificado	18.152,18	13.137,74	0,72
Vacaciones	83,97	42,00	0,50
Aporte Patronal 12.15%	2.206,43	1.443,40	0,65
Fondos de Reserva	364,39	176,00	0,48
Décimo Tercer Sueldo	909,92	84,00	0,09
Décimo Cuarto Sueldo	995,50	132,00	0,13
Luz	1.078,90	1.414,39	1,31
Agua	1.538,87	429,26	0,28
Teléfono	870,54	815,90	0,94
Costo de mercaderías vendidas	25.313,96	23.954,39	0,95
Suministro de oficina	41,94	86,60	2,06
Uniformes delantales botas	441,26	218,16	0,49
Refrigerio y alimentación	1.496,69	619,05	0,41
Cámara-Asociaciones-Federaciones	112,78	-	-
Seguros	315,97	-	-
Gastos Alimentación		5.827,05	
Gastos Constitución		5.700,00	
Gastos Bancarios	1.211,81	-	-
Gastos Médicos	880,16	1.088,16	1,24
Material Limpieza Automotriz	33,94	-	-
Trabajos Ocasionales	2.647,17	886,50	0,33
Servicios Contratados	11.688,87	9.354,79	0,80
Gastos Generales	523,86	-	-
GASTOS ADMINISTRACIÓN	-	-	
Gastos Generales	4.651,55	349,90	0,08
Gastos por depreciación	9.157,77	-	-
GASTOS VENTAS	-	-	-
Gastos de Venta	-	-	-
Repuestos Automotrices	41.166,16	27.542,13	0,67
Material Automotriz	5.143,17	382,97	0,07
GASTOS NO OPERACIONALES	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-
Gastos Bancarios	63,29	117,85	1,86
		-	
TOTAL GASTOS	131.091,05	93.802,24	72%
Control Eficiente <100%	1,25		
Control Normal =100%	1,00		
Control Deficiente >100%	0,75		
CALIFICACIÓN	72%	1,25	

Fuente: Servifaconza, Tabla 24
Elaborado por: Paúl Llerena

Análisis

El control de gastos está en un 72% es decir eficiente, pero se debe tomar en cuenta que puede deberse a que no se cumplió con la meta estimada de ingresos es decir se disminuyó por ejemplo en pago de trabajos ocasionales, entre otros.

20. Cumplimiento de Pago a Proveedores

El mismo que se calcula de la siguiente manera proveedores que se pagó a tiempo/ total de proveedores que se tenía que pagar; adicional a esto se tiene la variación que es igual al tiempo transcurrido desde la emisión de la factura hasta el tiempo transcurrido para el pago sobre el plazo establecido por el proveedor si es mayor a uno es que no se cumplió con el tiempo de pago establecido, si es menor o igual a uno es que si se cumplen los plazos.

Tabla 33: Cumplimiento de pago a proveedores

CUMPLIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES			
MES			
Número Proveedores	Plazo establecido	Tiempo Transcurrido	Variación
CLA POLI-AUTO	15	24	1,60
OPTIMAL	45	37	0,82
INARE CROIM S.A.	20	18	0,90
AUTO IMPORT	28	23	0,82
FRENOSEGURO	15	14	0,93
DISTRILUJOS	25	18	0,72
Tiempo de pago a proveedores			83%
CALIFICACION			
Tiempo de pago > 1	0,75	MALO	
Tiempo de pago = 1	1	NORMAL	
Tiempo de pago < 1	1,25	BUENO	
Tiempo pago proveedores	83%	1,00	NORMAL

Fuente: Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

Análisis

El porcentaje de pago a los proveedores es de 83% se considera normal, ya que se verifica que Servifaconza cumple con los plazos establecidos por los proveedores, el 17% de incumplimiento se puede deber a un contratiempo que se suscitó el momento de la emisión del cheque para el respectivo pago puesto que la persona autorizada para firmar el cheque salió de viaje fuera de la ciudad y el cheque presentaba un error

en la fecha emisión y no se pudo realizar el respectivo trámite para la anulación del cheque y la emisión de otro.

21. Inversión infraestructura

$$\text{Inversión Infraestructura} = \frac{\text{Inversión Infraestructura Anual}}{\text{Inversión Programada para Infraestructura}}$$

Este indicador se calcula al finalizar el año en curso y se verificara si el monto destinado a mejorar la infraestructura fue el suficiente.

Tabla 34: Inversión planificada

Inversión Planificada	
Elevador de dos postes para autos	2.500,00
Computador	1.000,00
Herramientas de mecánica	1.500,00
Total monto planificado de inversión	5.000,00

Fuente: Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

Hasta la fecha solo se compra el elevador de dos postes para autos.

Inversión en infraestructura hasta la fecha= 2.500

Porcentaje = $2500 / 5000 = 0,50$

Este indicador nos muestra que ya se ha utilizado la mitad del monto programado para la inversión, pero que aún hace falta comprar el computador y las herramientas que sirven para dar de baja a otras que ya no se encuentran en óptimo estado por el uso diario.

Tabla 35: Indicadores no financieros

			Nombre del Indicador	Frecuencia	Fórmula	Fuente de información	Medidas Correctivas	Responsable	Desarrollo
PERSPECTIVAS	CLIENTES	1	Satisfacción del cliente	Mensual	Cientes satisfechos/ Total clientes	Encuesta	Mejorar el servicio	DEPARTAMENT O ADMINISTRATIV O	Pag.: 160 a 176
		2	Retención de los clientes	Anual	#clientes que vinieron este año(antiguos)/total de cliente año anterior	Base de datos clientes	Mantener precios competitivos		
		3	Tasa de crecimiento de clientes.	Anual	TC=#Clientes actuales/ # Clientes año anterior	Base de datos clientes	Promociones		
PERSPECTIVAS	PROCESOS	4	Problemas resueltos	Mensual	# de problemas resueltos/total problemas	Recursos Humanos	Perfeccionar el servicio	DEPARTAMENTO OPERATIVO	
		5	Trabajo en equipo	Anual	Actividades realizadas/actividades planificadas.	Recursos Humanos.	Realizar actividades que permitan identificar afinidades		
		6	Porcentaje de clientes por empleado	Mensual	Número de clientes por empleado /clientes totales	Base por empleado y base clientes	Cada empleado tenga el mismo número de clientes		
		7	Porcentaje de procesos rediseñados	Semestral	# de procesos rediseñados/# procesos planificados para rediseñar	Plan estratégico			
		8	Relación horas vs. Servicio	Mensual	Tiempo trabajado/tiempo planificado	Matriz empleado			
	FORTALECIMIENTO Y CRECIMIENTO	9	Porcentaje cumplimiento de responsabilidades, normas y políticas laborales	Anual	Responsabilidades normas y politicas cumplidas/ Total de responsabilidades,normas y politicas planificadas.	Reglamento interno.	Sanciones dependiendo de las faltas	GERENTE GENERAL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
		10	Elección de estrategias corporativas y de negocios.	Anual	# de estrategias implantadas/total de estrategias propuestas.	Plan estratégico.	Replantear estrategias		
		11	Programar actividades a realizarse	Anual	# de actividades ejecutadas/total de actividades programadas	Plan Estratégico.	Organizar las actividades		
		12	Evaluación del desempeño.	Mensual	Ventas empleado/Total ventas	Matriz empleado	Capacitación		
		13	Satisfacción del personal	Trimestral	Empleados satisfechos / Total empleados	Recursos Humanos	Motivación		
		14	Ausentismo	Mensual	Días de inasistencia/ días laborados		Investigación del caso, sanciones		

Fuente: Capítulo I

Elaborado por: Paúl Llerena

Los costos de las medidas correctivas se detallan más adelante

INDICADORES NO FINANCIEROS 2011 DEL EJERCICIO

Aplicación de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en la empresa Servifaconza en Excel, para el desarrollo de este cuadro se debe tener clara la misión y visión que se requiere alcanzar.

Además para comprobar que la perspectiva financiera está bien diseñada se debe tener los presupuestos de ventas y de gastos para ir controlando si se está cumpliendo con las metas propuestas.

Perspectiva Cliente

1. Satisfacción del cliente

Para la medición de la satisfacción del cliente se procederá a realizar una encuesta mensualmente a los clientes que visitaron Servifaconza.

$$\text{Satisfacción del Cliente} = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes atendidos}}$$

Tabla 36: Control satisfacción clientes

SATISFACCIÓN CLIENTES			
MES MARZO			
Clientes		Res p.	Satis facción
1	Fopeca	S	1
2	Metropolitana de servicios (Aeropuerto)	S	1
3	Embajada Americana	S	1
4	Distribuidora PM	S	1
5	Farma Enlace	S	1
6	Magda Espinoza	S	1
7	Hidalgo & Hidalgo	S	1
8	Inverneg	S	1
9	Filtrocorp	S	1
10	Reencauchadora Ecuador	S	1
11	Gruas Cruz	S	1
12	Avícola Granja	N	0
13	Carseg	N	0
Total clientes satisfechos			11
Satisfacción Clientes			84,6%
CALIFICACIÓN			
50%			0,75
80%			1
100%			1,25
Calificación Mensual			1
S = Satisfechos			
N = No satisfecho			

Fuente: Servifaconza Anexo 2
Elaborado por: Paúl Llerena

Análisis

La mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con los servicios prestados por Servifaconza, pero la empresa debe tomar en cuenta y realizar un seguimiento de los clientes que no están satisfechos para poder tomar las respectivas medidas correctivas que permitan que el porcentaje de insatisfacción se reduzca.

2. Retención Clientes

Con este indicador la empresa puede controlar si se está o no reteniendo a los clientes.

$$\text{Retención de Clientes} = \frac{\# \text{ clientes del año anterior que vinieron este año (antiguos)}}{\text{Total clientes año anterior}}$$

El año anterior se tiene un total de 500 clientes de los cuales se ha recibido un total de 200 que regresaron por algún servicio en el año en curso.

$$\text{Retención clientes} = 200 / 500$$

$$\text{Retención clientes} = 0,40$$

Tabla 37: Retención clientes

RETENCIÓN CLIENTES	
MES MARZO	
CLIENTES	
Año anterior	Regreso año actual
500	200
Porcentaje de retención	40,0%
CALIFICACIÓN	
<50% = 0,75	
<=80% =1,00	
> 80%	
CALIFICACIÓN	0,75

Fuente: Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

El indicador de retención de clientes da un 40% que es bajo, pero se debe tomar en cuenta que solo se realiza un análisis de un periodo de cinco meses, además estos meses por ser los primeros del año son bajos en ventas, por este motivo para tener

datos más reales se debe esperar los datos al final del año para contar con información más concreta.

Hasta entonces a los clientes se los puede retener a través de distintas promociones y descuentos que beneficiaran a la empresa provocando un nivel de retención más alto; se toma en cuenta la atención y el buen servicio para cada uno de los clientes.

3. Tasa de crecimiento de clientes

Al igual que el indicador anterior se calculará al final del año en curso de la siguiente manera:

$$\text{Tasa de crecimiento} = \frac{\text{Total clientes año actual}}{\text{Total clientes del año anterior}}$$

También por motivos prácticos se utilizó para este cálculo el período ya mencionado y se obtuvo los siguientes resultados.

Cientes periodo (Ene-May) = 457

Cientes periodo anterior = 380

Tasa de crecimiento = $457 / 380 = 1.20$

El número de clientes de Servifaconza creció en un 20%, dentro del periodo actual en comparación al periodo del año anterior, es decir que tanto las promociones, descuentos y el buen trato han logrado atraer clientes.

Perspectiva de procesos

4. Problemas resueltos

$$\text{Problemas Resueltos} = \frac{\text{Total problemas resueltos}}{\text{Total problemas}}$$

Este indicador nos permitirá determinar la capacidad que tiene la empresa de resolver los conflictos que se presentan en sus actividades diarias.

Tabla 38: Problemas Resueltos

PROBLEMAS RESUELTOS		
MES		mar-11
Detalle	Número Problemas	Número Resueltos
RECLAMOS	2	2
DEMORA EN ENTREGA	3	2
INSATISFACCIÓN POR CAMBIO DE REPUESTO	1	1
TOTAL	6	5
CALIFICACIÓN		
Problemas Resueltos < 80% = 0,75	MALO	
Problemas Resueltos >=80% = 1	NORMAL	
Problemas Resueltos = 100%=1,25	BUENO	
PROBLEMAS RESUELTOS	83%	1

Fuente: Servifaconza Anexo 3
Elaborado por: Paúl Llerena

Análisis

El porcentaje de solución de problemas es normal tiene un promedio de 83% lo cual indica que está dentro el rango de parámetros aceptables, Servifaconza debe verificar si las soluciones dadas a los clientes cubrieron las expectativas en cuanto al problema.

Para solucionar los inconvenientes surgidos la empresa realizara un seguimiento de cada uno de los casos y establecerá alternativas que satisfagan las necesidades del cliente para que no pierda la confianza en la empresa; y poder seguir prestando el servicio eficientemente.

5. Trabajo en equipo

$$\text{Trabajo en Equipo} = \frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades planificadas}}$$

Este indicador nos permitirá formar equipos de trabajo según el resultado obtenido de las diferentes actividades realizadas al año dentro de las operaciones de Servifaconza.

Actividades realizadas en equipo = 5

Actividades planificadas para realizar en equipo = 7

Trabajo en equipo = $5 / 7 = 0,71$ ó 71%

Los resultados reflejan que no se está trabajando adecuadamente en equipos lo que representa a Servifaconza la búsqueda de trabajadores que tengan afinidad para trabajar de esta manera.

6. Porcentaje de clientes por empleados

$$\text{Porcentaje de Clientes por Empleado} = \frac{\text{Numero de cliente por empleado}}{\text{Total clientes}}$$

Tabla 39: Porcentaje de clientes por empleado

PORCENTAJE DE CLIENTES POR EMPLEADO			
MES MARZO			
NOMBRE	Número Clientes	Porcentaje	CALIFICACIÓN
LIBIO BORJA	10	3,38%	0,75
EDISON JÁCOME	23	7,53%	1,25
PATRICIO RIOS	17	5,68%	0,75
GEOVANNY CADENA	22	7,31%	1,25
WILSON BURBANO	17	5,46%	0,75
DARWIN SOTO	22	7,10%	1,25
BYRON MINOTA	26	8,62%	1,00
CARLOS ZAMBRANO	23	7,64%	1,25
ARMANDO RUIZ	30	9,72%	1,00
JOSE CEDEÑO	28	9,06%	1,00
WILMER ALARCON	27	8,84%	1,00
MARIO GARCÍA	25	8,08%	1,25
MANUEL ZAMBRANO	12	3,93%	0,75
HUGO SANCHEZ	23	7,64%	1,25
TOTAL CLIENTES	305	7,14%	1
Porcentaje de clientes adecuado 7%-8%	1,25		
Porcentaje de clientes inadecuado > 8%	1		
Porcentaje de clientes inadecuado <7%	0,75		
CALIFICACIÓN GENERAL	1,25		

Fuente: Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

Análisis

Este indicador permitirá que se distribuya mejor el trabajo, es decir que los trabajadores que están sobre cargados de clientes puedan asignar alguna de las actividades a otro trabajador que no tenga muchos clientes.

7. Porcentaje de procesos rediseños

$$\text{Porcentaje de Procesos Rediseñados} = \frac{\text{Número de procesos rediseñados}}{\text{proceso planificados para rediseñar}}$$

Este indicador es anual y permitirá verificar las mejoras en los proceso con el cambio de diseño de los mismos.

Número de procesos rediseñados = 3

Procesos planificados para rediseñar = 3

Porcentaje = 100%

Este indicador demuestra que se cumplió en su totalidad el rediseño de los procesos planificados.

8. Relación horas vs servicio

$$\text{Relación Horas vs Servicio} = \frac{\text{Tiempo trabajado}}{\text{Tiempo planificado}}$$

Para la medición de este indicador se determina un promedio de tiempo utilizado para la ejecución de cada actividad y se divide para el tiempo planificado para la actividad.

Para determinar los tiempos se procedió a utilizar un cronometro para medir la ejecución de los siguientes servicios:

Tabla 40: Relación Horas vs Servicio

RELACIÓN HORAS VS SERVICIO				
MES				
SERVICIOS	Tiempo utilizado	Tiempo programado	Variación	Cumplimiento
Alineación	12	10	120,00%	N
Balanceo	23	20	115,00%	N
Cambio de aceite	25	30	83,33%	S
Enlantaie	18	20	90,00%	S
Desenlantaie	10	10	100,00%	S
Limpieza inyectoros	220	240	91,67%	S
Cambio de bujias	15	15	100,00%	S
Lava Express	20	15	133,33%	N
Lavado completo	30	30	100,00%	S
Limpieza interiores	12	15	80,00%	S
Cambio de filtros	13	15	86,67%	S
		CALIFICACIÓN		
Cumple >= 100	Bueno	1,25		
Variación > 100	Malo	0,75		
CALIFICACIÓN GENERAL				
Total actividades evaluadas	11			
Cumplen	8	0,73		
No Cumplen	3	0,27		
Relación Horas vs servicio	0,73	1,25		

Fuente: Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

Se realiza el servicio en el tiempo programado lo que significa que la empresa cumple con la mayoría de sus servicios y los entrega a tiempo, salvo algunas excepciones puesto que algunos trabajadores son menos experimentados, y requieren de más tiempo para cumplir con la actividad asignada; algunos de estos retrasos son ocasionados por empleados nuevos.

Perspectiva de fortalecimiento y crecimiento

9. Porcentaje cumplimiento de responsabilidades, normas y políticas laborales

%Cumplimiento de Responsabilidades Normas y Políticas Laborales =

$$\frac{\text{Responsabilidades, normas y politicas cumplidas}}{\text{Total de responsabilidades, normas y políticas establecidas}}$$

Este indicador se lo determina al finalizar el año y realizando una evaluación de todos los empleados versus el cumplimiento del reglamento interno.

- Cumplir con responsabilidad las normas y reglamentos, al igual que las obligaciones con el estado y municipio de la zona, esto permitirá regular el funcionamiento de la empresa.

- Realizar el pago justo de sueldos, de acuerdo al Código de Trabajo, cumpliendo con Beneficios Sociales que por Ley les corresponde y de otros beneficios propios de la empresa.
- Introducir al personal en el conocimiento del desempeño de sus actividades obligaciones y beneficios que debe tener el trabajador.
- Asegurar la seriedad, el cumplimiento y el respeto en la negociación con los clientes, puesto que son aspectos elementales e indispensables en la organización.
- Establecer con los proveedores, los lineamientos adecuados, en donde se detallen: la forma de pago, parámetros de realización de trabajo, condiciones y determinación de tiempo de entrega.

Para el cálculo de este indicador se procederá a utilizar los datos de indicadores anteriores que se relacionan con cada una de las responsabilidades, normas y políticas establecidas por Servifaconza.

- El presupuesto de gasto que se estableció sirve para cubrir en su totalidad, con las obligaciones es decir que se cumple la primera disposición y la segunda anteriormente señaladas.
- La satisfacción del cliente y la resolución de problemas está dentro de los rangos normales es decir se cumple la cuarta disposición de la Empresa.
- La seriedad y responsabilidad con los proveedores se cumple casi en su totalidad es decir que se está cumpliendo con lo establecido en la quinta disposición.

% Cumplimiento de normas, responsabilidades y políticas cumplidas =

$$\frac{\text{Responsabilidades normas y políticas cumplidas}}{\text{Total de responsabilidades normas y políticas planificadas}}$$

% Cumplimiento de normas, responsabilidades y políticas cumplidas =

$$\frac{4}{5}=0,8 \text{ ó } 80\%$$

El personal de Servifaconza cumple con un 80% de las normas y políticas establecidas por la empresa, se debe tomar en cuenta que el porcentaje restante no cumple con lo anteriormente mencionado esto se debe a que existe desconocimiento del todas las normas y políticas establecidas por la empresa o si las conocen simplemente no las aplican.

10. Elección de estrategias corporativas y de negocios

$$\text{Elección de Estrategias Corporativas y de Negocio} = \frac{\# \text{ estrategias implantadas}}{\text{Total de estrategias propuestas}}$$

Estrategias propuestas

- Evaluación jefes de área
- Promociones
- Inversión infraestructura
- Generar más servicios

Estrategias implementadas

- La estrategia de promoción se está cumpliendo ejemplo: si usted realiza un lavado de auto y ese día llueve por que el clima de Quito es muy variable, presentando la factura se vuelve a lavar el auto del cliente.
- La inversión en infraestructura se está cumpliendo lleva ya un 50%, lo que indica que el presupuesto asignado está bien direccionado y controlado.

$$\text{Elección de estrategias corporativas y de negocio} = \frac{2}{4} = 0,5 \text{ ó } 50\%$$

En el período de análisis se ha implementado 2 de las estrategias propuestas dando como resultado 50%, hay que recalcar que las promociones benefician para el incremento de las ventas y estas a su vez permiten la inversión en infraestructura.

Las estrategias corporativas y de negocios que aún no se han puesto en marcha se debe a que no se tiene una planificación de las actividades destinadas a evaluar a los jefes de las distintas áreas de la empresa y esto retrasa la toma de decisiones para generar y brindar un mejor servicios que satisfaga a los clientes de forma total.

11. Programar actividades a realizarse

Programar actividades a realizarse = # Actividades realizadas al mes / total de actividades programadas

Tabla 41: Servicios que brinda Servifaconza

	SERVICIOS
1	Alineación
2	Balanceo
3	Corrección camber
4	Corrección caster
5	Enllantaje
6	Desenllantaje
7	Corrección volante
8	ABC frenos
9	Empacada zapatas freno
10	Rectificación discos freno
11	Montaje/ Desmontaje discos freno
12	ABC Motor
13	Cambio bandas
14	Montaje/ Desmontaje motor
15	Limpieza de inyectores
16	Cambio embrague
17	Reparación motor
18	Cambio amortiguadores
19	Cambio bujias
20	Cambio terminales
21	Cambio rulimanes
22	Reajuste total
23	Sistema electrico
24	Cambio/Reparación alternador
25	Reparación motor arranque
26	Lavado express
27	Lavado completo
28	Limpieza interior
29	Engrasado
30	Lavado chasis con grafito
31	Encerado
32	Pulido carroceria
33	Lavado tapicería
34	Cambio Aceite Filtro
35	Diagnóstico Scanner

Fuente: Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

Tabla 42: Programar actividades a realizarse

PROGRAMAR ACTIVIDADES A REALIZARSE		
TOTAL SERVICIOS DE SERVIFA CONZA		35
NOMBRE	Número Actividades	Porcentaje
LIBIO BORJA	26	74,29%
EDISON JÁCOME	25	71,43%
PATRICIO RIOS	23	65,71%
GEOVANNY CADENA	22	62,86%
WILSON BURBANO	23	65,71%
DARWIN SOTO	28	80,00%
BYRON MINOTA	24	68,57%
CARLOS ZAMBRANO	26	74,29%
ARMANDO RUIZ	27	77,14%
JOSE CEDEÑO	30	85,71%
WILMER ALARCON	27	77,14%
MARIO GARCÍA	24	68,57%
MANUEL ZAMBRANO	16	45,71%
HUGO SANCHEZ	20	57,14%
TOTAL PROMEDIO DE ASIGNACIÓN		70%
CALIFICACIÓN GENERAL		1

Fuente: Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

Análisis

La mayoría de los empleados desempeñan actividades similares no obstante se pueden establecer medidas para equilibrar la asignación de las mismas, algunos de los empleados realizan más actividades por su experiencia y en algunas ocasiones menos porque en la prestación del servicio en los que se especializan se demoran más.

Promedio de asignación de actividades está en un 70% que equivale a una calificación de 1, con este indicador se demuestra que las actividades realizadas por cada uno de los trabajadores no son improvisadas sino que tienen una planificación previa.

12. Evaluación del desempeño

Evaluación del desempeño = Ventas empleado/ Total Ventas

Evaluación del desempeño = 1.282 / 24.173,4

Evaluación del empleado Libio Borja = 0,053 ó 5,3%

Tabla 43: Evaluación del desempeño

DESEMPEÑO				
TOTAL	VENTAS			
NOMBRE	VENTA POR EMPLEADO	CONTRIBUCIÓN	CALIFICACIÓN	
LIBIO BORJA	5.281,30	5,03%	REGULAR	0,75
EDISON JÁCOME	7.958,70	7,58%	BUENO	1
PATRICIO RIOS	4.908,23	4,67%	MALO	0
GEOVANNY CADENA	11.340,20	10,80%	EXCELENTE	1,25
WILSON BURBANO	6.173,13	5,88%	REGULAR	0,75
DARWIN SOTO	5.945,10	5,66%	REGULAR	0,75
BYRON MINOTA	7.247,10	6,90%	REGULAR	0,75
CARLOS ZAMBRANO	8.141,93	7,75%	BUENO	1
ARMANDO RUIZ	9.823,45	9,35%	BUENO	1
JOSE CEDEÑO	8.787,90	8,37%	BUENO	1
WILMER ALARCON	14.356,25	13,67%	EXCELENTE	1,25
MARIO GARCÍA	7.330,23	6,98%	REGULAR	0,75
MANUEL ZAMBRANO	2.413,63	2,30%	MALO	0
HUGO SANCHEZ	5.321,18	5,07%	REGULAR	0,75
TOTAL	105.028,30	100,00%		
RANGOS	CALIFICACIÓN			
MALO 3%-5%	0			
REGULAR 5%-7%	0,75			
BUENO 7%-10%	1			
EXCELEN >10%	1,25			
PROMEDIO DESEMPEÑO		7%		
DESEMPEÑO GLOBAL		0,75		

Fuente: Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

Análisis

El promedio de desempeño es del 7% y equivale a una calificación de 0,75, según los indicadores existen dos trabajadores que tienen un desempeño malo, Servifaconza debe realizar la respectiva investigación de lo que está sucediendo con el personal

que no cumple con la cuota de ventas, el desempeño malo puede ser por el nivel de ausentismo y la falta de interés de algunos trabajadores en el momento de ejecutar las actividades.

13. Satisfacción del personal

Satisfacción del empleado = Empleados satisfechos / Total empleados

Tabla 44: Satisfacción Laboral

SATISFACCIÓN LABORAL		
M E S	M A R Z O	
NOMBRE	SATISFACCIÓN LABORAL	
LIBIO BORJA	2,00	S
EDISON JÁCOME	2,00	S
PATRICIO RIOS	1,00	N
GEOVANNY CADENA	2,00	S
WILSON BURBANO	1,00	N
DARWIN SOTO	2,00	S
BYRON MINOTA	2,00	S
CARLOS ZAMBRANO	2,00	S
ARMANDO RUIZ	2,00	S
JOSE CEDEÑO	2,00	S
WILMER ALARCON	2,00	S
MARIO GARCÍA	2,00	S
MANUEL ZAMBRANO	1,00	N
Satisfacción Laboral Global	79%	
Satisfacción Laboral > 75%	1,25	
Satisfacción laboral normal = 75%	1,00	
Insatisfacción Laboral < 75%	0,75	
CALIFICACIÓN GENERAL	1,25	
S = Satisfechos		
N = No satisfechos		

Fuente: Servifaconza Anexo 5
Elaborado por: Paúl Llerena

Análisis

La satisfacción laboral de los trabajadores de Servifaconza es alta, salvo algunas excepciones puesto que son trabajadores que aún no se acoplan a su respectiva área de desempeño y que no se integran al grupo de trabajo.

Para mejorar la satisfacción del personal se propone realizar actividades de integración y talleres de capacitación también se podría incentivar económicamente

según los resultados; por ejemplo bonos 5%, 10% y hasta el 15% según su desempeño en la prestación del servicio.

14. Ausentismo

Ausentismo = Días de inasistencia/ Días laborados

Tabla 45: Porcentaje de ausentismo

AUSENTISMO		
MES	30	
NOMBRE	Días no laborados	Porcentaje Ausentismo
LIBIO BORJA	2	6,67%
EDISON JÁCOME	0	0,00%
PATRICIO RIOS	5	16,67%
GEOVANNY CADENA	0	0,00%
WILSON BURBANO	0	0,00%
DARWIN SOTO	0	0,00%
BYRON MINOTA	0	0,00%
CARLOS ZAMBRANO	0	0,00%
ARMANDO RUIZ	0	0,00%
JOSE CEDEÑO	0	0,00%
WILMER ALARCON	0	0,00%
MARIO GARCÍA	0	0,00%
MANUEL ZAMBRANO	7	23,33%
HUGO SANCHEZ	0	0,00%
Porcentaje de Ausentismo del personal	21,43%	
Promedio de Personal Ausente	15,56%	
Promedio Total de Ausentismo	18,49%	
Nivel de Ausencia permitido 10%		
Ausentismo>10%	0,75	
Ausentismo=10%	1	
Ausentismo <10%	1,25	
CALIFICACIÓN GENERAL	0,75	

Fuente: Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

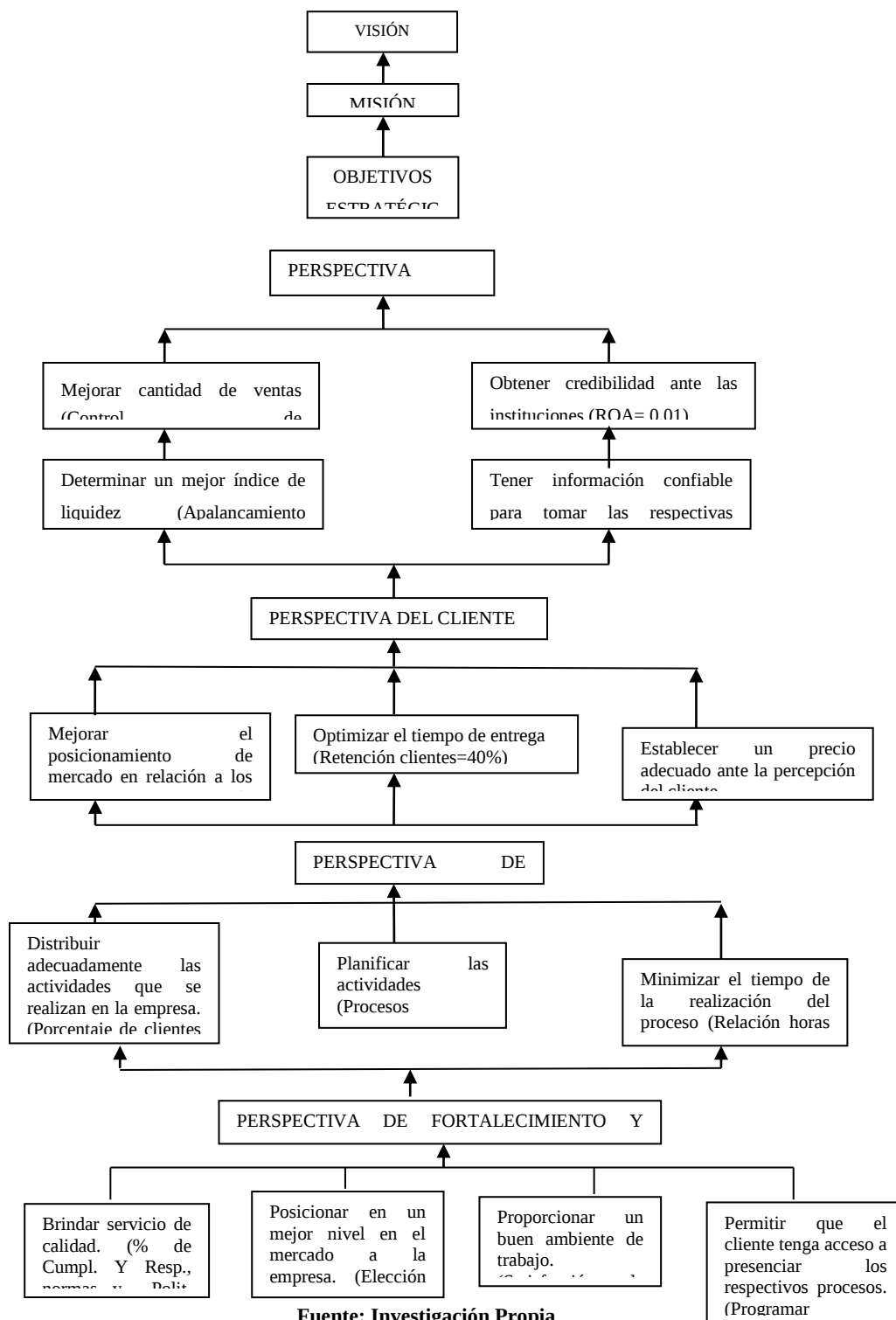
Análisis

Hay dos empleados que tienen un índice de ausentismo alto lo que indica a la empresa que se debe poner mayor atención con estos empleados, este nivel es hasta de un 10%, pero los resultados dieron un nivel de ausentismo del 18,49% es decir que se sobrepasó y que las faltas continuas de los empleados se pueden convertir en un problema grave para Servifaconza, se debe tomar en cuenta que el trabajador Manuel Zambrano que tiene 7 días de inasistencia a laborar cuenta con un certificado médico que le permite, justificar sus faltas.

3.1.5 Mapa Estratégico

En el mapa estratégico se presenta gráficamente que con la utilización de las 4 perspectivas se desea alcanzar la visión propuesta.

Gráfico 13: Mapa Estratégico de SERVIFACONZA



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Paúl Llerena

3.2 EJERCICIO PRÁCTICO

Tabla 46: INDICADORES FINANCIEROS 2011

		Nombre del Indicador	Frecuencia	Fórmula	Fuente de información	%	CALI	Medidas	Responsable	
perspectivas	Financiera	1	Liquidez Corriente	Anual	(Activo corriente/ Pasivo corriente)	Balances	2,57	0,75	Aumento de las ventas, reducción de gastos, nivel de endeudamiento bajo	Departamento Administrativo
		2	Prueba Acida	Anual	(Activo corriente-Inventario)/(Pasivo corriente)	Balances	0,68	1,25		
		3	Capital de trabajo	Anual	Activo corriente - Pasibo corriente	Balances	81561,94	0,75		
		4	Endeudamiento del Activo	Anual	(Pasivo Total)/(Activo Total)	Balances	0,05	0,75		
		5	Endeudamiento del Patrimonio	Anual	Pasivo Total)/Patrimonio	Balances	0,05	0,75		
		6	Endeudamiento del Activo Fijo	Anual	Patrimonio/(Activo Fijo Neto)	Balances	1,08	0,75		
		7	Apalancamiento o Multiplicador del apalancamiento	Anual	(Activo Total)/Patrimonio	Balances	1,05	0,75		
		8	Apalancamiento Financiero	Anual	((UAI)/Patrimonio)/((UAI)/(Activo Total))	Balances	1,04	0,75		
		9	Rotación de cartera	Anual	Ventas/(Cuentas por Cobrar)	Balances	-	1,25		
		10	Rotación del Activo Fijo	Anual	Ventas/(Activo Fijo Neto Tangible)	Balances	0,25	0,75		
		11	Rotación de Ventas o Activo	Anual	Ventas/(Activo Total)	Balances	0,22	0,75		
		12	Periodo Medio de Cobranza	Anual	(Cuentas y Documentos por Cobrar x 365)/Ventas	Balances	-	1,25		
		13	Período Medio de Pago	Anual	(Cuentas y Documentos por Pagar x 365)/Inventarios	Balances	158,83	1,25		
		14	Impacto de los Gastos Administración y Ventas	Anual	(Gastos Adm.y Ventas)/Ventas	Balances	0,89	0,75		
		15	Margen Operacional	Anual	(Utilidad Operacional)/Ventas	Balances	0,11	1,25		
		16	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	Anual	(Utilidad Neta)/Ventas	Balances	0,07	1,25		
		17	ROA	Anual	Margen Neto* Rotación del Activo	Balances	0,01	0,75		
		18	ROE	Anual	Multiplicador del apalancamiento * ROA	Balances	0,02	1		
		19	Control de gestión de presupuesto de ingresos y gastos	Anual	Ingresos Reales/Ingresos Presupuestados	Presupuesto Ingresos	105028,30	1		
				Anual	Gastos Reales/ Gastos Proyectados		93802,24	1,25		
		20	Cumplimiento de Pago a Proveedores	Anual	Prov.que se pago a t./Tot.de prov. que se tenía que pagar	Tabla de plazos establecido por los proveedores	0,83	1		
		21	Inversión en Infraestructura	Anual	Inver. Infraest. Anual/ Inversión programada en infraest.	Departamento administrativo	0,50	1		

Fuente: Servifaconza Anexo 1
Elaborado por: Paúl Llerena

Análisis General

El ejercicio de cuadro integral para Servifaconza demuestra que la mayoría de los indicadores utilizados están dentro del rango permitido el cuál se califica con el valor de 1 y 1,25 y se registra en la tabla con los colores amarillo y verde respectivamente.

Los indicadores que no cumplen con las metas programadas o parámetros permitidos se califican con el valor de 0,75 y se registra con el color rojo es en estos indicadores que Servifaconza debe actuar a través del plan de trabajo que se presenta más adelante.

2. Liquidez Corriente

Podemos observar que este indicador aún no ha cumplido su meta por tanto se debe prestar mucha atención por el hecho de que puede afectar en situaciones de iliquidez a corto plazo y posteriores problemas de insolvencia.

3. Capital de trabajo

En lo referente al capital de trabajo se debe hacer una mayor inversión en activos a corto plazo como pueden ser valores negociables y cuentas por cobrar.

4. Endeudamiento del activo

Nos indica que la empresa no debe depender en mayor medida de sus acreedores y de esta forma afectará a su endeudamiento a futuro.

5. Endeudamiento del patrimonio.

Podemos ver que este indicador nos refleja que la empresa no tiene deudas esto es bueno, por el hecho de que se sigue financiando con capital propio.

6. Endeudamiento del activo fijo.

Nos indica que se está financiando con el patrimonio de la empresa y por tanto no necesita de préstamos, indicando así que los activos de la organización son propios.

7. Apalancamiento

Se debe determina aún más el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros para poder lograr nuestra meta, a través de la capacitación sobre la optimización de recursos materiales y humanos.

8. Apalancamiento Financiero.

A pesar de que este indicador se encuentra en rojo no quiere decir que este mal, lo relevante es que cada vez la empresa tiene menos deudas financieras y se requiere reducirlas cada vez más, a través de la optimización de los recursos.

9. Rotación del Activo Fijo.

Este indicador nos permite referirnos a que se necesita aumentar las ventas para lograr el objetivo establecido, a través de la utilización de medios publicitarios.

10. Rotación de Ventas.

Se debe aumentar las ventas para que la empresa pueda mejorar su eficiencia y redireccionar a esta.

11. Impacto de los gastos de Administración y Ventas.

Este es un indicador muy importante en el cual se debe tener en cuenta los gastos que se presentan en este indicador ya que las expectativas de crecimiento serían escasas, si no se toma los correctivos dentro de la empresa.

12. Roa

Este indicador a pesar de estar en rojo nos indica que su meta a alcanzar esta cerca, y esto quiere decir que las inversiones realizadas generan utilidades para la empresa y directamente a sus socios.

3.3 Plan de trabajo sobre los indicadores financieros

Se debe destacar que el plan de trabajo sobre los indicadores financieros se los debe de tratar en forma global ya que estos son muy diferentes de los indicadores no financieros por tanto la propuesta para el plan de trabajo se lo hará:

- Se debe incrementar las ventas para que nuestros ingresos aumenten y por tanto nuestra liquidez pueda llegar al objetivo propuesto, esto se lo deberá hacer a través de publicidad ya sean estos con la utilización de vallas, trípticos, hojas volantes, etc.
- Hacer un control de gastos, a través de la optimización de los recursos existentes en la empresa.
- Se sugiere que no se exceda en la compra de mercadería, ya que existe un alto nivel de inventarios, el dinero puede ser invertido en otras actividades propias de la empresa o también utilizarlas para aumentar su liquidez.
- La empresa para no tener dinero amortizado debe adquirir tecnología que le permita mejorar el servicio.

Tabla 47: Indicadores no financieros

			Nombre del Indicador	Frecuencia	Fórmula	Fuente de información	%	CALIF.	Medidas correctivas	
PERSPECTIVAS	CLIENTES	1	Satisfacción del cliente	Mensual	Clientes satisfechos/ Total clientes atendidos	Encuesta	85%	1,00	Mejorar el servicio	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
		2	Retención de los clientes	Anual	#clientes que vinieron este año(antiguos)/total de cliente año anterior	Base de datos clientes	40%	0,75	Mantener precios competitivos	
		3	Tasa de crecimiento de clientes.	Anual	TC=#Clientes actuales/ # Clientes año anterior	Base de datos clientes	100%	1,25	Promociones	
	PROCESOS	4	Problemas resueltos	Mensual	# de problemas resueltos/total problemas	Recursos Humanos	83%	1,00	Perfeccionar el servicio	DEPARTAMENTO OPERATIVO
		5	Trabajo en equipo	Anual	Actividades realizadas/actividades planificadas.	Recursos Humanos.	71%	0,75	Realizar actividades que permitan identificar afinidades	
		6	Porcentaje de clientes por empleado	Mensual	Número de clientes por empleado /clientes totales	Base por empleado y base clientes	7%	1,25	Cada empleado tenga el mismo número de clientes	
		7	Porcentaje de procesos rediseñados	Semestral	# de procesos rediseñados/# procesos planificados para rediseñar	Plan estratégico	100%	1,25		
		8	Relación horas vs. Servicio	Mensual	Tiempo trabajado/tiempo planificado	Matriz empleado	73%	1,25		
	FORTALECIMIENTO Y CRECIMIENTO	9	Porcentaje cumplimiento de responsabilidades, normas y políticas laborales	Anual	Responsabilidades normas y políticas cumplidas/ Total de responsabilidades,normas y políticas planificadas.	Reglamento interno.	80%	1,00	Sanciones dependiendo de las faltas	GERENTE GENERAL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
		10	Elección de estrategias corporativas y de negocios.	Anual	# de estrategias implantadas/total de estrategias propuestas.	Plan estratégico.	50%	1,00	Replantear estrategias	
		11	Programar actividades a realizarse	Anual	# de actividades ejecutadas/total de actividades programadas	Plan Estratégico.	70%	1,00	Organizar las actividades	
		12	Evaluación del desempeño.	Mensual	Ventas empleado/Total ventas	Matriz empleado	7%	0,75	Capacitación	
		13	Satisfacción del personal	Trimestral	Empleados satisfechos / Total empleados		79%	1,25	Motivación	
		14	Ausentismo	Mensual	Días de inasistencia/ días laborados	Recursos Humanos	18,49%	0,75	Investigación del caso, sanciones	

Fuente: Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

	0,75
1	

1,25

3.4 PLAN DE TRABAJO DE INDICADORES NO FINANCIEROS

1. Satisfacción clientes

Existe insatisfacción en un 15% de los clientes para reducir esta inconformidad se procederá a:

- Verificar las causas que provocaron la insatisfacción del cliente sean estas a través del trato de nuestros empleados o por el trabajo realizado a nuestros clientes, a través de una encuesta telefónica.
- Podemos realizar un buzón de quejas en donde se podrá observar y corregir para mejorar el servicio.
- Se toma en cuenta los puntos de vista de los clientes en forma positiva para mejorar.

2. Retención de clientes

El indicador de retención de clientes dio como resultado un 40%, se puede deber que se hizo un análisis solo de un trimestre; pero si el porcentaje de retención en el transcurso del año sigue manteniéndose bajo se procederá a:

- Realizar promociones que favorezcan a los clientes que más visitas tengan al taller podría ser por cada tres lavadas express la cuarta a mitad de precio.
- Otorgar descuentos de un 10% por recomendar el taller con las personas que conozca el cliente.

3. Problemas resueltos

Podemos observar que el 17% de los problemas no son solucionados a tiempo es por esto que se debe realizar las siguientes actividades

- Si se presenta un problema se lo debe dar a conocer al Gerente General de forma oportuna para que este no sea un problema mayor llevando a consecuencias mayores que perjudiquen a la empresa.
- La solución del problema se lo debe de hacer de una forma ágil y oportuna, considerando los puntos de vista del cliente.

4. Trabajo en equipo

Este indicador nos presenta resultados adversos lo que puede dificultar las labores diarias de la empresa para corregir se tomara las siguientes medidas:

- Planificación de actividades de integración
- Identificación de afinidades
- Conformación de equipos de trabajo
- Evaluación de los equipos de trabajo conformados

5. Cumplimiento de responsabilidades, normas y políticas

Podemos ver que las normas y políticas y responsabilidades que son impuestas por la empresa y que se las debe seguir no se las cumple a cabalidad esto genera un 20% de incumplimiento por tanto se debería plantear lo siguiente para cumplirlas.

- Realizar charlas, talleres en donde los empleados se enteren de todas las normas que se deben seguir.
- Generar una cultura organizacional en el equipo de trabajo de la empresa SERVIFACONZA, las normas y políticas que no se cumplan recibirán una sanción, sea esta económica o de otra índole, pero de igual forma se reducirá gradualmente al ver que se va cumpliendo.

6. Elección de estrategias corporativas y de negocios

Como podemos ver solo se eligió un 50% de las estrategias antes planificadas para los siguientes meses se implementara el porcentaje restante y para afianzarlas más se procederá a:

- Generar alianzas estratégicas con proveedores con el fin de obtener precios más accesibles.

7. Programar actividades a realizarse

En lo referente a las actividades que desempeña nuestra empresa a través de nuestro personal observamos que 30% de las actividades no se cumplen o quedan inconclusas y por tanto planteamos lo siguiente:

- Generar semanalmente cronogramas de actividades para que cada empleado pueda cumplir a cabalidad su actividad propuesta en ese tiempo.
- Mejorar la organización generando y mejorando las relaciones personales dentro del personal a través de actividades que llevan a que se unan beneficiando no solo a la empresa sino a cada uno de ellos mismo.

8. Evaluación del desempeño.

El desempeño de los empleados debe ser más equilibrado es decir asignar una misma cantidad de meta de ventas, nivelando de esta manera los ingresos que percibe Servifaconza.

- Capacitación en atención al cliente
- Técnicas de ventas
- Capacitación en los procesos de servicio, en los que se presentan mayores dificultades.

9. Ausentismo

El nivel de ausentismo de Servifaconza es alto por este motivo se procederá a lo siguiente:

- Determinación de las razones de ausentismo, de cada uno de los empleados.
- Si persiste el ausentismo se notificará las sanciones a los miembros de la organización, las sanciones se encuentran especificadas en el contrato de trabajo.
- Aplicación de sanciones económicas, que estén contempladas y amparadas en el Ministerio de Relaciones Laborales, cumpliendo con lo establecido en el código de trabajo vigente.

Costo de implementación de las medidas correctivas para un mejor desempeño de la empresa Servifaconza.

- Para la realización de promociones la empresa Servifaconza contará con un presupuesto de \$ 100,00 mensuales los mismos que serán invertidos en la compra de pequeños obsequios.
- Realización de actividades que permitan identificar afinidades tendrá un presupuesto anual \$ 500,00.
- El presupuesto para realizar capacitaciones será de \$ 800,00 anuales, los mismos que servirán para el pago al capacitador y para comprar los insumos necesarios para la misma.

El costo anual de la aplicación de las medidas correctivas será de \$2.500,00.

3.5 CONCLUSIONES

- Para la implementación de Balanced Scorecard se requiere el apoyo de la gerencia o dirección considerando que son herramientas modernas de gestión administrativa que ayudan en la consecución de los objetivos estratégicos planteados.
- Toda empresa debe contar con un plan estratégico y todos los esfuerzos deben ir enfocado a cumplir las metas.
- Balanced Scorecard es una herramienta complementaria que guía mediante la medición de indicadores de desempeño, para lograr los objetivos estratégicos para alcanzar la visión de la empresa.
- La administración debe medir el desempeño de la empresa caso contrario se vuelve un caos incurriendo en la desviación de la visión de la organización.
- Antes de la implementación de Balanced Scorecard todos los involucrados deben estar socializados con esta herramienta a utilizarse.
- Con la aplicación de los indicadores la Gerencia General tendrá lineamientos para tomar soluciones adecuadas.
- Balanced Scorecard guía a la administración para ser proactiva puesto que toma en cuenta indicadores financieros y no financieros, contrario a lo que sucede en la administración tradicional que se basa solo en índices financieros.
- La administración tradicional no facilita la coordinación de áreas.

- El utilizar solo indicadores financieros no son suficientes, dejan aspectos importantes sin cubrir los mismos que pueden representar una oportunidad para la empresa.
- El Balanced Scorecard (BSC) es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y las estrategias que usa para lograrlo, da una vista amplia del proceso de desarrollo de los negocios.
- Los indicadores de gestión establecidos, constituyen un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas, estos permitirán que la empresa a través de medios útiles puedan ejecutarlos de manera satisfactoria.

3.6 RECOMENDACIONES

- Analizar y evaluar los procesos para determinar aquellos procesos críticos y realizar una mejora continua de los mismos
- Adoptar por parte de las organizaciones al Balanced Scorecard como una herramienta idónea para el cumplimiento de los planes estratégicos
- Actualizar el plan estratégico como paso previo a la implementación del Balanced Scorecard
- Las herramientas tecnológicas permiten una visión clara de las oportunidades de la empresa en un mercado tan competitivo como el de servicios.
- Al aplicar Balanced Scorecard en Excel no se incurre en gastos elevados, lo que facilita el acceso a esta herramienta a una pequeña o mediana empresa.
- Al utilizar SERVIFACONZA Balanced Scorecard, logrará cumplir los objetivos y metas en menor tiempo y adquirirá oportunidades que le permitirán contar con algunas ventajas frente a la competencia.
- Utilizar el sistema de indicadores propuesto para medir y controlar la gestión de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- BEDOYA, Humberto (2007), “Factores de Gestión Gerencial”
- CABRERA, Liliana (2008), “Planeación, Estrategias y Táctica”
- DÁVILA, A., Revista de Antiguos Alumnos del IESE N° 75, Barcelona 1999
- GOODSTEIN, Nolan, “Planificación Estratégica Aplicada”
- HEREDIA, José (2001) “Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos”
- HERNÁNDEZ, Álvarez Yanelis de la Caridad (1994), “Teorías, Necesidad de la Planeación Estratégica”
- HORVATH & PARTNERS, (2000), “Dominar el Cuadro de Mando Integral”
- HURTADO, Federico (2005), “Gestión y Auditoria de la Calidad para las organizaciones”
- JAUREGUI, Alejandro (2001), “Investigación de mercados”
- KAPLAN, Roberth David (2000), “Cuadro de Mando Integral”
- MALDONADO, Milton (2001), “Auditoria de Gestión” Quito- Ecuador
- MINTZBERG, Henry, “El Proceso Estratégico”
- SALGUEIRO, Amado (2005), “Indicadores de gestión y cuadro de mando”
- SERNA, Gómez Humberto, “Gerencia Estratégica”
- OGALLA, Segura Francisco (2005), “Sistema de gestión, una guía práctica”
- VIDAL, Elizabeth, (2004) “Diagnóstico Organizacional”, Eco Ediciones, Bogotá Colombia Segunda Edición

ANEXOS

5.1 Anexo 1: BALANCE GENERAL

	2009	2010	2011
Activos			
Disponible			
Caja	4548,62	5.890,23	
Bancos	46658,00	12.714,68	4.060,44
Exigible			
Cuentas por cobrar clientes			
Cientes varios		5.728,54	
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADO			
Cuentas por cobrar empleado		530,00	
Impuesto anticipados			
Retención de IVA	899,52	1.154,99	7.273,05
Retención en la fuente	1.728,84	7.877,08	1.390,00
IVA en compras	5.676,36	4.892,97	1.794,57
Retención fuente 2011			1.035,86
Realizables			
Inventarios			
Productos terminados	17.492,54	65.868,94	43.161,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	77.003,88	104.657,43	58.714,92
ACTIVO NO CORRIENTE			
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
Muebles y Enseres Costo Historico	6.430,13	6.430,13	6.430,13
Dep. Ac. Muebles y Enseres	(2572.05)	(3215.07)	(3.482.99)
MAQUINARIAS Y EQUIPOS			
Maquinarias y Equipos Costo_H	116863,93	116.863,93	116.863,93
Dep. Ac. Maquinaria y Equipo	(70118.36)	(81804.75)	(86.674,08)
Sistema Contable Bones	321,6	321,60	
INSTALACIONES			
Instalaciones Costo Historico	49.490,61	49.490,61	49.490,61
Dep. Ac. Costos H	(4949.06)	(9898.12)	
EDIFICIO	-		
Edificio Costo Historico	74.919,07	74.919,07	74.919,07
Dep. Acum. Edificio	(33713.58)	37.459,54	
VEHICULOS	-		
Vehiculo Costo Historico	17.678,57	17.678,57	17.678,57
Dep. Ac Vehiculos	(7071.43)	(10607.14)	
INMUEBLES	-		
Terreno	250.000,00	250.000,00	250.000,00
TOTAL ACTIVOS	474.283,31	477.376,73	483.940,16

	2009	2010	2011
Pasivos			
Pasivo corriente			
Exigible			
Proveedores			
Proveedores varios	3.635,76	20.324,11	18.781,65
CUENTAS POR PAGAR			
Cuentas por pagar varios		208,57	
IESS	-		
Aporte patronal varios	3.211,80	5.939,16	761,37
Sueldos por pagar			2.540,05
Ministerio de finanzas	4.975,92		
IVA impuesto al valor agregado	272,16	5.100,76	763,95
Retención fuente 312 1%	35,52	324,20	
Retención fuente 340 1%	302,40	35,52	
Retención 100% IVA honorarios	507,12	302,40	
Retenciones 70% IVA	454,44	355,21	
Retenciones 30% IVA	201,60	869,76	
Retenciones en la fuente 8% honorarios	161,52	201,60	
Retención fuente 341 2%	160,92	104,62	-
Total Pasivo corriente	25.752,60	33.765,91	22.847,02
Pasivo a largo plazo			
Acreedores varios			
Accionistas	15.940,44	2.350,51	
Total pasivo	29.698,68	36.116,22	22.847,02
Patrimonio	-	-	-
CAPITAL LIQUIDO CONTABLE	-	-	-
Capital Social	421.976,07	409.685,67	426.215,55
Aporte de Capital	-	-	-
RESULTADO EJERCICIOS ANTERIOR	-	-	-
Resultados Anteriores	14.685,25	7.923,31	23.651,53

Resultado presente ejercicio	7.923,31	23.651,53	11.226,06
Total patrimonio	444.584,63	441.260,51	461.093,14
Pasivos +patrimonio	474.283,31	477.376,73	483.940,16

Fuente: Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

5.2 Anexo 2: BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

BALANCE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
	2009	2010	2011
INGRESOS			
Venta de servicios mercadería	221.834,24	254.924,71	86.028,54
Venta mercaderías sin IVA	38.859,44	44.886,71	18.999,76
Otros ingresos operacionales	98,86	100,00	
TOTAL INGRESOS	260.792,54	299.911,42	105.028,30
GASTOS			
DETALLE			
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS PERSONAL			
Sueldo Unificado	34.766,63	38.243,29	13.137,74
Vacaciones	160,83	176,91	42,00
Aporte Patronal 12.15%	4.225,95	4.648,54	1.443,40
Fondos de Reserva	697,91	767,70	176,00
Décimo Tercer Sueldo	1.742,77	1.917,04	84,00
Décimo Cuarto Sueldo	1.906,68	2.097,34	132,00
Luz	2.066,41	2.273,05	1.414,39
Agua	2.941,39	3.242,12	429,26
Teléfono	1.667,33	1.834,06	815,90
Costo de mercaderías vendidas	48.483,50	53.331,85	23.954,39
Suministro de oficina	88,37	88,37	86,60
Uniformes delantales botas	845,15	929,66	218,16
Refrigerio y alimentación	2.866,60	3.153,26	619,05
Cámara-Asociaciones-Federaciones	216,00	237,60	
Seguros	605,18	665,69	
Gastos Alimentación			5.827,05
Gastos Constitución			5.700,00
Gastos Bancarios	2.320,98	2.553,07	
Gastos Médicos	1.685,76	1.854,33	1.088,16
Material Limpieza Automotriz	65,00	71,50	
Trabajos Ocasionales	5.070,09	5.577,09	886,50
Servicios Contratados	22.387,54	24.626,29	9.354,79
Gastos Generales	1.003,34	1.103,67	
GASTOS ADMINISTRACIÓN			
Gastos Generales	8.909,05	9.799,96	349,90
Gastos por depreciación	19.293,73	19.293,73	
GASTOS VENTAS			
Gastos de Venta			
Repuestos Automotrices	78.875,17	86.729,50	27.542,13
Material Automotriz	9.850,66	10.835,72	382,97
GASTOS NO OPERACIONALES			
GASTOS FINANCIEROS			
Gastos Bancarios	121,21	133,33	117,85
TOTAL GASTOS	252.863,23	276.184,67	93.802,24
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	7.929,31	23.726,75	11.226,06

Fuente: Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

5.3 Anexo 3: Datos para el indicador de satisfacción del cliente

Nombre del Cliente	Fecha de visita	Teléfono	Atendido por	Observaciones	
Fopeca		(2) 2484635		S	1
Metropolitana de servicios (Aeropuerto)				S	1
Embajada Americana				S	1
Distribuidora PM				S	1
Farma Enlace		593-2) 2993100 / (593-3) 2987000	ARMANDO RUIZ	S	1
Magda Espinoza				S	1
Hidalgo & Hidalgo		22408038 / 2400616	WILMER ALARCON	S	1
Inverneg				S	1
Filtrocorp		593) (2) 2400420.	JOSE CEDEÑO	S	1
Reencauchadora Ecuador		2477504 – 2481989 – 2483472		S	1
Gruas Cruz				S	1
Avícola Granja				N	0
Carseg				N	0

5.4 Anexo 4: Datos para indicador de resolución de problemas

DETALLE	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
RECLAMOS	2	3	2	3	2							
DEMORA EN ENTREGA	1	4	3	2	3							
INSATISFACCIÓN POR CAMBIO DE REPUESTO	0	1	1	1	1							
TOTAL	3	8	6	6	6	0	0	0	0	0	0	0
RESUELTOS	1	1	5	1	5	1	1	1	1	1	1	1
% CORRECCION	0,333333	0,125	0,833333	0,1667	0,8333	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

5.5 Anexo 5: Modelo de Encuesta para evaluar la Satisfacción Laboral

Instrucciones: Llenar los datos de la persona a evaluar, marcar 1-3

1= bajo; 2= medio y 3= alto en la escala que mejor defina la satisfacción del empleado durante el periodo evaluado.

FACTORES	ESCALA	Evaluador
Asistencia.	Siempre cumplió con su asistencia al área de trabajo	
	Regularmente cumplió con su asistencia al centro de trabajo	
	Presentó dificultades para cubrir su asistencia al área de labores	
2. Competencia.	Conoció plenamente el contenido de su función, dominó los conocimientos, técnicas, habilidades y procedimientos requeridos y los aplicó con gran eficacia	
	Presentó escaso nivel de conocimientos y habilidades requeridas. Su trabajo no siempre fue satisfactorio	
	Manifestó muy bajo nivel de conocimientos y habilidades requeridas que le impidieron desenvolverse adecuadamente en su trabajo	
3. Diligencia.	Siempre se mostró escrupuloso y dedicado en el desarrollo de las tareas que tuvo encomendadas	
	Regularmente efectuó sus actividades con esmero y el cuidado necesarios	
	No logró desempeñar sus tareas con la dedicación y el esmero requeridos	

4. Disciplina.	Acató totalmente los lineamientos y normas establecidos para el cumplimiento de las funciones asignadas	
	Regularmente observó las disposiciones normativas establecidas para la realización de su trabajo	
	Manifestó muy poco interés en aplicar las normas y lineamientos que debió obedecer	
5. Discreción.	En todo momento demostró discreción en el uso de información documental, magnética o verbal de carácter oficial	
	Algunas veces logró cumplir con las metas y objetivos programados	
	No logró cumplir con las metas y objetivos estipulados	
6. Eficiencia.	Logró la máxima optimización de los recursos y tiempo utilizados para el cumplimiento de los objetivos y metas programados	
	Regularmente optimizó los recursos y el tiempo requeridos para alcanzar los objetivos y metas establecidos	
	Presentó dificultades para hacer uso racional de los recursos y el tiempo disponibles para cumplir con los objetivos y metas programados	
7. Permanencia en el trabajo.	Siempre se localizó en el área de trabajo que le fue asignada para el cumplimiento de sus funciones	
	Regularmente permaneció en el área de trabajo destinada para el desarrollo de sus funciones	
	Fue habitual que no se le localizara en el área de trabajo destinada para el desarrollo de sus actividades	

8. Iniciativa.	Fue notablemente capaz para generar acciones oportunas, asumiendo los riesgos necesarios.	
	Ocasionalmente tuvo problemas para actuar y asumir riesgos	
	Tuvo dificultades para pasar a la acción y asumir los riesgos que ello implicaba	
9. Puntualidad.	Siempre se presentó en su área de trabajo con la máxima puntualidad establecida	
	Regularmente se presentó con puntualidad a su centro de trabajo	
	Fue habitual que no se presentara con la puntualidad requerida en su área de labores	
10. Responsabilidad.	Logró asumir con la máxima responsabilidad las funciones que tuvo encomendadas	
	Ocasionalmente asumió las responsabilidades inherentes a sus funciones	
	Manifestó importantes problemas para asumir las responsabilidades propias de las funciones que desempeñó	
11. Honradez.	Se caracterizó por demostrar alta probidad en el desempeño de sus funciones	
	Se presentaron quejas de particulares por el supuesto comportamiento indebido en el desempeño de sus funciones	
	Estuvo involucrado en actos comprobados de corrupción en el desempeño de sus actividades	

Fuente: Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

5.6 Anexo 6: Datos para indicador satisfacción laboral

	FACTORES											
EMPLEADO	Asistencia	Competenci	Diligencia	Disciplina	Discreción	Eficiencia	Permanenci	Iniciativa	Puntualidad	Responsabil	Honradez	PROMEDIO
LIBIO BORJA	2	1	1	2	3	1	3	3	2	3	3	2,18
EDISON JÁCOME	3	1	1	3	2	2	3	3	3	3	2	2,36
PATRICIO RIOS	1	1	1	1	3	2	2	1	1	2	3	1,64
GEOVANNY CADENA	3	3	3	3	1	3	2	1	3	1	3	2,36
WILSON BURBANO	3	1	1	3	1	1	2	2	3	1	2	1,82
DARWIN SOTO	3	1	1	3	2	2	2	2	3	1	2	2,00
BYRON MINOTA	3	1	1	3	2	3	2	2	3	2	3	2,27
CARLOS ZAMBRANO	3	2	2	3	2	3	1	3	3	1	2	2,27
ARMANDO RUIZ	3	2	2	3	1	3	1	1	3	2	2	2,09
JOSE CEDEÑO	3	2	2	3	1	3	2	3	3	1	3	2,36
WILMER ALARCON	3	3	3	3	3	3	1	1	3	2	2	2,45
MARIO GARCÍA	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2,64
MANUEL ZAMBRANO	1	1	1	1	3	1	1	2	1	2	3	1,55
HUGO SANCHEZ	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	3	1,73
	2,64	1,57	1,57	2,64	2,00	2,14	1,86	1,93	2,64	1,79	2,57	
												2,12

Fuente: Servifaconza
Elaborado por: Paúl Llerena

