

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO MONAGAS**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**  
**MATURÍN/ MONAGAS/VENEZUELA**



**EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA**  
**AMERICATEL, C.A.- MATURÍN A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**

**Asesores:**  
**Astudillo Jorge**  
**Barreto Yannelis**  
**Rodríguez Noguel**

**Realizado por:**  
**Br. Yenny García**  
**Br. Sergio I. Ventura**

**Trabajo de Grado( Modalidad Áreas de Grado) Presentado como**  
**Requisito Parcial para Optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública.**

**Maturín, Marzo 2005**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO MONAGAS**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**  
**MATURÍN/ MONAGAS/VENEZUELA**



**EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA**  
**AMERICATEL, C.A.- MATURÍN A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**

**APROBADO POR:**

---

**Lcda. Yannelis Barreto**

**ASESOR ACADÉMICO**

---

**Lcdo. Noguel Rodríguez**

**ASESOR ACADÉMICO**

---

**Lcdo. Jorge Astudillo**

**ASESOR ACADÉMICO**

**MATURÍN, MARZO 2005**

# INDICE

<b>INDICE .....</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>vi</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>vii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES .....</b>	<b>3</b>
1.1 Planteamiento Del Problema.....	3
1.2 Delimitación De La Investigación .....	5
1.3 Justificación De La Invetigación.....	5
1.4 Objetivos De La Invetigación .....	6
1.4.1 General.....	6
1.4.2 Específicos .....	6
1.5 Definición De Terminos.....	7
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>18</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 Antecedentes De La Investigación.....	18
2.2 Aspectos Generales De La Empresa .....	19
2.2.1 Reseña Histórica De La Empresa.....	19
2.2.2 Nombre de la Empresa.....	20
2.2.3 Misión .....	20
2.2.4 Visión.....	20
2.2.5 Objetivos de la Empresa .....	20
2.2.6 Nuestros Gerentes y Empleados Deben Cumplir con Nueve Principios de Servicios:.....	21
2.2.7 La Empresa Dirigida Hacia el Cliente: .....	21
2.2.8 Estructura Organizativa de la Empresa.....	23
2.2.9 Bases Legales de la Empresa .....	24
2.3 BASES TEÓRICAS.....	40
2.3.1 ¿Que es un indicador? .....	40
2.3.2 ¿Qué Permiten los Indicadores?.....	41
2.3.3 Tipos de Indicadores .....	43
2.3.3.2 Indicadores de Eficiencia .....	44
2.3.3.3 Indicadores de Calidad.....	44
2.3.3.4 Indicadores de Economía .....	45
2.3.4 Otra Clasificación: De Proceso- De Producto- De Efecto-De Impacto-De Eficacia.....	45

2.3.4.1 Indicadores De Proceso.....	45
2.3.4.2 Indicadores De Producto.....	47
2.3.4.3 Indicadores De Efecto.....	47
2.3.4.4 Indicadores De Impacto.....	48
2.3.4.5 Indicadores De Eficacia.....	49
2.3.5 ¿Que Deben Cumplir Los Indicadores?.....	49
2.3.6 ¿Cómo Monitorear Y Evaluar A Partir De Los Indicadores?.....	51
2.3.7 Algunas Consideraciones Sobre La Clasificación De Los Indicadores.....	52
2.3.8 ¿Qué Hacer Una Vez Que Los Indicadores Evidencian Un Problema?.....	54
2.3.9 Los Indicadores De Gestión.....	54
2.3.10 Beneficios Derivados De Los Indicadores De Gestión.....	56
2.3.11 Indicadores De Gestión.....	57
2.3.12 Características De Los Indicadores De Gestión.....	59
2.3.1 Los Indicadores De Gestión Y La Planeación Estratégica.....	60
2.3.14 Elementos De Los Indicadores De Gestión.....	60
2.3.15 Selección De Indicadores.....	63
2.3.16 Mejoramiento Continuo.....	65
2.3.17 El Balanced Scorecard (BSC) O Sistema Balanceado De Indicadores De Gestión.....	68
2.3.18 Implantación De Un Sistema De Indicadores.....	70
2.3.19 Propuesta De Indicadores De Gestión.....	71
2.3.20 ¿Que Medir?.....	73
2.3.21 Ventajas Que Se Tiene Al Contar Con Indicadores De Gestión:.....	76
2.3.22 Probar Y Ajustar El Sistema De Indicadores De Gestión.....	77
2.3.23 ¿Por Que La Gestión De Los Procesos?.....	77
2.3.24 El Empleo De Razones Financieras.....	78
2.3.25 Partes Interesadas.....	78
2.3.26 Tipo De Comparaciones.....	79
2.3.27 Alguna Advertencias.....	80
2.3.28 Razones Financieras Básicas.....	81
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>83</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>83</b>
3.1 Tipo De Investigación.....	83
3.2 Nivel De La Investigación.....	83
3.3 Población Y Muestra.....	84
3.4 Técnicas De Recolección De Datos.....	85
3.5 Procesamiento De La Información.....	86
3.5.1 Tabulación De Datos.....	86
3.6 Alcance De La Investigación.....	86
3.7 Recursos.....	87
3.7.1 Recursos Humanos.....	87
3.7.2 Recursos Tecnológicos.....	87
3.7.3 Recursos Materiales.....	88

<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>89</b>
<b>ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN .....</b>	<b>89</b>
<b>DE LOS DATOS .....</b>	<b>89</b>
4.1 Ecuaciones Básicas En El Cálculo De Razones Financieras .....	89
4.1.1 Razones De Líquidez .....	89
4.1.2 Razones De Actividad.....	90
4.1.3 Razones De Endeudamiento .....	92
4.1.4 Razones De Cobertura .....	93
4.1.5 Razones De Rentabilidad .....	94
4.2 Aplicación De Ecuaciones Básicas De La Razones Financieras Para Medir El Nivel De Rentabilidad De La Empresa Americatel, C.A, Para El Período Comprendido Desde El 01-01-2004 Al 31-12-2004:.....	95
4.3 Aplicación De Las Ecuaciones Básicas De Las Razones Financieras Para Medir La Capacidad De Pago De La Empresa Americatel, C.A, A Corto Y Largo Plazo Para El Período Comprendido Desde El 01-01-2004 Al 31-12-2004:.....	97
4.3.1 A Corto Plazo:.....	97
4.3.2 A Largo Plazo: .....	98
4.4 Aplicación De Ecuaciones Basicas De Las Razones Financieras Para Evaluar La Propiedad Planta Y Equipo En La Generacion De La Rentabilidad De La Empresa Americatel, C.A, Para El Periodo Comprendido Desde El 01-01-2004 Al 31-12-2004:.....	100
4.5 Aplicacion De Ecuaciones Básicas De Las Razones Financieras Para Determinar La Suficiencia Del Capital Neto De Trabajo Aplicado Por La Empresa Americatel, C.A, Para El Desarrollo De Las Actividades Operativas Para El Periodo 01-01-2004 Al 31-12-2004:.....	101
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>106</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>106</b>
Conclusiones .....	106
Recomendaciones.....	108
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>111</b>

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO MONAGAS**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**  
**MATURÍN/ MONAGAS/VENEZUELA**



**RESUMEN**

**EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA  
AMERICATEL, C.A,- MATURÍN A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE  
INDICADORES DE GESTIÓN**

Cuando una empresa inicia sus operaciones su primordial compromiso es lograr el éxito, lo cual se logra obteniendo un saldo positivo al comparar lo ganado con lo invertido, para ello los indicadores de la gestión son una herramienta primordial para determinar la situación financiera en la cual se encuentra la empresa, lo cual ofrece la ventaja de detectar fortalezas y debilidades.

La presente investigación tiene como objetivo primordial evaluar la situación financiera de la empresa Americatel, C.A, a través de los indicadores de gestión, lo cual se determinara aplicando el uso de instrumentos financieros.

Para satisfacer este objetivo es necesario identificar los elementos que conforman el análisis de las razones financiera, tipos más comunes de comparaciones de razones y las diversas relaciones entre ellas. La investigación estará conformada por:

I Capítulo: El desarrollo del problema y sus generalidades.

1. II Capítulo: Marco teórico, que incluye la base para el desarrollo del tema.

2. III Capítulo: Marco metodológico, orientado en el nivel descriptivo de tipo documental.

3. IV Capítulo: Presentación y análisis de los datos.

4. V Capítulo: Conclusiones y Recomendaciones.

## **DEDICATORIA**

**A Dios:** Por el apoyo espiritual que nos ofrece.

**A Nuestros Familiares:** Por servir de apoyo constante de trabajo y superación.

**A Nuestros amigos:** Por el apoyo constante y Valiosa colaboración en los momentos de apremio.

## **AGRADECIMIENTO**

**Al T. S. U:** Ruth López Coordinadora Regional de atención al Cliente de Americatel, C.A, por prestar su Valiosa Colaboración para la realización de Nuestra Investigación.

**A los Profesores:** Guillermo Carreño, Noguel Rodríguez, Yannelys Barreto y Jorge Astudillo, por la asesoría constante y por la presentación y análisis del problema objeto a estudio.

**Sergio Ventura**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirme lograr el cumplimiento de esta meta y también por permitirme el privilegio de estar y contar con la familia que tengo.

A mi madre, por siempre apoyarme incondicionalmente en la realización de todas mis metas y por incentivar me cada día a seguir adelante. La quiero muchísimo y por esto este logro es especialmente para ella.

A mi hermano Paúl por su compañía, que este logro refleje algo especial para que cumpla sus metas y las lleve a cabo.

A mi abuela Rosa por su cariño tan especial, por su constante preocupación y todo el estímulo que me ha ofrecido para lograr el alcance de esta meta.

A mi esposo Ricardo por todo el amor que me da cada día que pasa y lo que falta. Gracias por estar siempre conmigo y apoyarme en todas las cosas que hago (T. Q. M).

A mi hija Belinda por hacerme la madre mas feliz del mundo y es uno de los motivos que me hace salir cada día adelante.

A todas mis amigas pero muy especial a mi comadre Carelys, Elsa y Maria Fernanda por compartir conmigo una amistad sincera.

A mi compadre Alberto, Carlos por ofrecerme una amistad sincera. Gracias por brindarme todo su apoyo y poder siempre contar con ustedes.

Al profesor Noguel Rodríguez, por colaborar a la profesora Yannelis Barreto y al profesor Jorge Astudillo con el desenvolvimiento de esta investigación.

Agradezco de forma especial a todas aquellas personas que de una u otra forma me apoyaron y ayudaron en el desarrollo de este trabajo.

**Gracias a Todos.**

**Yenny García**

## INTRODUCCIÓN

El logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, al cual fija la visión, misión, objetivos, y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional. Las áreas funcionales establecen, con base en el plan corporativo, unos objetivos, que garanticen el logro del éxito de la gestión de la organización; con base en estos objetivos y planes, cada área efectúa una asignación de requisitos para su ejecución. Es por ello necesario aplicar los indicadores de gestión , los cuales presentarán una expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser acompañada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso (Carlos Mario Pérez Jaramillo, Pág. 1).

En los actuales momentos todas las empresas reconocen la necesidad de elaborar un conjunto amplio de indicadores financieros y no financieros que permitan hacer un seguimiento de temas de interés, tales como: evolución de ventas y costos por segmentos de mercado, operaciones, satisfacciones del cliente, recuperación y rentabilidad del capital invertido, nivel de empleo, estabilidad financiera patrimonial y seguridad de mercado. Este esfuerzo de sistematización debe permitir a la organización en una segunda fase avanzar hacia el proceso de identificación, medición, monitoreo, control y divulgación de los riesgos que se deben gerenciar y como los indicadores son necesarios para la medición, pero también para la transferencia y para la rendición de cuentas. Hoy en día existen diferentes tipos de indicadores y su utilización varía en función de los propósitos y naturaleza de los esquemas de evaluación que se utilicen como puede ser: indicadores de eficacia, eficiencia, calidad, economía, de proceso, de producto, de efecto, de impacto, de

productividad, etc. La empresa puede seleccionar uno de estos, dependiendo de sus necesidades y situación financiera que presente en ese momento.

Los indicadores deben evaluarse como una alternativa porque son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna. No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino solo los más importantes, los claves. Los indicadores que abarquen fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor dependiendo del tipo de negocio y sus necesidades específicas, entre otras.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad las entidades de carácter comercial se han visto en la necesidad de insertar en el mundo de la globalización, por lo que se ha hecho necesario fortalecer su nivel de productividad con el fin de afianzarse en lo que respecta a la competitividad entre ellas.

La medición es fundamental para que podamos conocer la situación real de las empresas y poder planificar, orientar y optimizar los recursos hacia todos los niveles de las organizaciones con el objetivo de gestionar la habilidad hacia la visión y/o misión. La buena gestión de las organizaciones es un elemento esencial para hacer frente a los cambios del entorno, y al igual que otros elementos las formas de servicios al cliente deben evolucionar constantemente.

Para evaluar la situación financiera de una empresa a través de la aplicación de indicadores de gestión se deben establecer un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de calidad total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón.

Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de

decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores involucra tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización y derivarse de acuerdo al desempeño basados en la visión y los objetivos estratégicos.

Sin embargo, con todos los acontecimientos ocurridos en los últimos años en Venezuela, el entorno actual se ha caracterizado por una gran incertidumbre debido a la inestabilidad económica que ha tenido lugar en la historia de nuestra sociedad. Es en esta etapa que se reconoce cada vez más la influencia del entorno de la gestión empresarial y la urgente necesidad de hacer organizaciones eficientes, la responsabilidad de ahorrar recursos y energías. La necesidad de utilizar racionalmente sus bienes y la de reducir sus costos totales, esto en busca de mejorar los servicios a la clientela, para dar así mayor satisfacción a los mismos.

En este sentido las empresas ubicadas en el territorio nacional y en especial la empresa Americatel, C.A, no escapa de esta situación, por lo que se ven obligadas a aplicar una serie de estrategias con la finalidad de mantener las puertas abiertas a sus clientes. Una de las técnicas para medir la eficiencia con que se desarrollan las actividades normales en esta empresa y su fortalecimiento en el mercado con respecto a otras, lo constituyen los indicadores financieros. En el presente trabajo de investigación se realizará la evaluación de la situación financiera de la empresa Americatel, C.A, por lo que se hace necesario la aplicación de alguna herramientas que permitan alcanzar el objetivo propuesto, estas herramientas las constituyen las razones financieras.

Cabe destacar que los datos requeridos para tal fin serán tomados del departamento de contabilidad de la empresa antes mencionada, lo cual será fundamental para el proceso de evaluación y estudio del problema; de manera tal que se pueda omitir un juicio claro y coherente acerca de la posición financiera de la empresa Americatel, C.A

## **1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo fundamental de la investigación estará encaminada a analizar y evaluar la situación financiera de Americatel, C.A, a través de la aplicación de indicadores de gestión, específicamente por medio de las razones financieras para el período comprendido desde 01-01-2004 al 31-12-2004, la misma se desarrollará en el departamento de contabilidad de la empresa antes mencionada, entidad comercial dedicada a la especialización de las más modernas herramientas tecnológicas del tercer milenio, creando una plataforma de productos y servicio de telecomunicaciones que integra la voz, los datos e Internet, localizada en la avenida Raul Leoni, Centro Comercial Cruz Mar de Maturín, Estado Monagas.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Dada la importancia de la evolución empresarial, es necesario estudiar los diversos beneficios que puedan proporcionar a una organización la evaluación financiera de la misma, a través de la aplicación de los indicadores de gestión. Además de esto se justifica que toda empresa emplee los mecanismos necesarios para perdurar en el tiempo generando empleos directos e indirectos, satisfacciones a los clientes y procurando obtener beneficios que compensen las inversiones en capital y tiempo en la cual se incurre para desarrollar las diferentes actividades.

A través de un específico estudio a la gestión financiera, aplicando los instrumentos financieros, como son las razones financieras, podremos constatar, determinar, verificar la solidez y la solvencia con la que operan las actividades de la empresa.

Todas estas circunstancias planteadas anteriormente son las que convierten en un tema de estudio de importancia relevante en materia de contaduría pública, ya que por medio de la evaluación podemos determinar las posibles fortalezas y fallas del proceso operacional.

Esta investigación es útil para todas aquella personas que en algún momento tengan que tomar decisiones en la ciudad de Maturín, estado Monagas, sobre el análisis de la situación financiera, apoyados en mecanismos de indicadores de gestión, en una empresa que desea incrementar su desempeño empresarial, ya que este le proporcionará información valiosa para mejorar su funcionamiento operativo.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVETIGACIÓN**

### **1.4.1 General**

Evaluar la situación financiera de la empresa Americatel, C.A, a través de la aplicación de indicadores de gestión para el período comprendido desde el 01-01-2004 al 31-12-2004

### **1.4.2 Específicos**

1. Medir el nivel de rentabilidad de la empresa, para el período comprendido desde el 01-01-2004 al 31-12-2004.
2. Medir la capacidad de pago de la empresa a corto y largo plazo, para el período comprendido desde el 01-01-2004 al 31-12-2004.
3. Evaluar la propiedad, planta y equipo en la generación de la rentabilidad de la empresa para el período comprendido desde el 01-01-2004 al 31-12-2004.

4. Determinar la suficiencia del capital neto de trabajo aplicados por la empresa, para el desarrollo de sus actividades operativas, para el período comprendido desde el 01-01-2004 al 31-12-2004.

## 1.5 DEFINICIÓN DE TERMINOS

### **Activo**

Es el conjunto de bienes y derechos que posee el comerciante y que puede alorarse en dinero. (Diccionario de contabilidad, José Cordera, Pág-16).

### **Activo Circulante**

Es aquel que comprende los grupos de disponible, realizable y exigibles, es decir, el conjunto de los elementos de activos que están en continua rotación o cambio. (Diccionario de contabilidad, José Cordera, Pág-16).

### **Activo Fijo**

Grupo de cuentas del activo que comprende todos los elementos del patrimonio del comerciante, de los cuales no puede desprenderse sin liquidar o al menos mutilar su negocio, tales como inmuebles, instalaciones, maquinaria, mobiliario, etc. (Diccionario de contabilidad, José Cordera, Pág-17).

### **Análisis de Razones**

El uso de relaciones matemáticas para estudiar la liquidez, la actividad, la rentabilidad y la cobertura de obligaciones de una empresa. (Contabilidad Financiera 2, Francisco Javier Calleja, Pág-201).

### **Análisis Horizontal**

Es el cálculo de los cambios Monetarios y porcentuales para las partidas correspondiente, en los estados financieros comparativos. (Curso de Contabilidad-Introducción I, Finney Miller, Pág-350).

### **Análisis Vertical**

Es el análisis en cada cifra de un estado financiero se vincula con un total pertinente y se expresa como un porcentaje de este último. (Curso de Contabilidad-Introducción I, Finney Miller, Pág-349).

### **Balance General**

Es una lista formal de los componentes de la ecuación contable: Activo, Pasivo y Capital de los propietarios. (Principios de Contabilidad, lanny M. Bolomon, Richard T. Vargo, Richard G. Schroeder, Pág-23).

### **Benchmarking**

Es el proceso de comparar, y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos/externos contra los de una reconocida líder de mercado, interior como exterior al mercado de referencia. (Enciclopedia de Mercadotecnia Mccarty/Perreaultt, Pág-315).

### **Bienes o Propiedades**

Conjunto de productos y objetos que posee el comerciante y que puede valorarse en dinero. Forma parte del activo. (Diccionario de Contabilidad, José Cordera, Pág-24).

### **Calidad Total**

Una aproximación estratégica basada en una metodología dirigida a desarrollar ventaja competitiva con base en la satisfacción de las necesidades de los clientes, mediante el mejoramiento continuo de los procesos, los productos y los servicios. (¿Qué es la Calidad Total?, Plago José, Ramón Solano, Pág-10).

### **Capital**

Estará constituido generalmente, por la diferencia entre el activo y pasivo del negocio, salvo en el supuesto de haberse contabilizado todos o partes de los beneficios bajo cuenta o cuentas de reservas. (Diccionario de Contabilidad, José Cordera, Pág-36).

### **Capital de Trabajo**

Es el excedente de su activo circulante sobre su pasivo circulante. (Curso de Contabilidad- Introducción I, Finney Miller, Pág-336).

### **Clientes**

Personas a las que el comerciante vende las mercancías objeto de su negocio. (Diccionario de Contabilidad, José Cordera, Pág-39).

### **Control**

Enfrentar una situación y manejarlo con capacidad física y mental para ejecutar procedimiento de acuerdo con los planes y políticas establecidas (Diccionario de Administración y finanzas, TM. Rosenberg, Pág-96).

### **Control Interno**

Método coordinado y medidas que adopta una organización para comprobar la exactitud y veracidad de la información y la salvaguarda del patrimonio (Diccionario de Administración y Finanzas, TM. Rosenberg, Pág-97).

### **Dirección**

Función desempeñada por una persona o grupo encargado del estudio, análisis, toma de decisiones y ejecución de acciones, en beneficio de la organización para la cual trabaja (Diccionario de Administración y Finanzas, TM. Rosenberg, Pág-42).

### **Eficacia**

Es el logro de un objetivo de acuerdo a lo previsto, es decir en el tiempo y costo estimados. Siendo mayor la eficacia si este objetivo se obtiene en menor tiempo y al menor costo, es decir, con mayor productividad. (Fundamentos para el Análisis de Gestión, José Ruiz Roa, Pág-17).

### **Eficiencia**

La capacidad que posee el recurso humano para lograr con eficacia la misión que se le encomienda. Es la aplicación del conocimiento, del saber, del saber hacer y el lograr que otro haga adecuadamente lo que se debe hacer. (Fundamentos para el Análisis de Gestión, José Ruiz Roa, Pág-17).

### ✚ El Balance Scorecard

Es una herramienta que permite traducir la visión de la organización, expresada a través de su estrategia en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles y establecer un sistema de medición del logro de dichos objetivos (Diccionario de Administración y Contabilidad, Joaquín Blanes, Pág-255).

### ✚ Estado de Ganancias y Pérdidas

Estado que muestra los ingresos, costos, gastos y la utilidad o la pérdida resultante en el periodo. (Contabilidad Financiera, Francisco Javier Calleja, Pág-144).

### ✚ Estrategia

Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización (Diccionario de Administración y Finanzas, TM Rosenberg, Pág-173).

### ✚ Evaluación

Método tradicional, en el que el juez evalúa el rendimiento en términos de valor o índice, que se utiliza de forma estándar. Tradicionalmente, implica escalas globales de clasificación (Diccionario de Administración de Finanzas, TM. Rosenberg, Pág-177).

### ✚ Gestión

En su concepto más simplista, es la acción y efecto de gestionar, o sea, acción y efectos de administrar, diligencias lo conducente para lograr las metas planificadas. (Fundamentos para el análisis de gestión, José Ruiz Roa, Pág-18).

### **Globalización**

Proceso por el cual los mercados se liberan y se hacen más internacionales; se integran. Perdiendo sus características nacionales y locales, o, si se quiere perdiendo muchas de sus restricciones geográficas. (¿Qué es la Globalización?, Rafael Arraiz Lucca, Pág-23).

### **Indicador**

Elemento de un ordenador que muestra la ocurrencia de un estado o condición específica. (Diccionario de Administración y Finanzas, TM. Rosenberg, Pág-220).

### **Indicadores**

Mediciones utilizadas para determinar la situación de un mercado o de una economía (por ejemplo, el índice de precio al consumo, viviendas iniciadas, producto nacional bruto, gastos de inversión). (Diccionario de Administración y Finanzas, TM: Rosenberg. Pág-220).

### **Inversión**

Adquisición de medios de producción para extensión, adquisición de un capital para conseguir una renta. (Rosenberg, 1994, Pág-231).

### **Margen de Utilidad Bruta**

Mide el porcentaje de cada bolívar de ventas que queda después de que la empresa pague sus productos. (Principios de Administración Financiera, Lawrence T. Gitman, Pág-128).

### **Margen Neto de Utilidad**

Calcula el porcentaje de cada bolívar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo los intereses e impuestos. (Principios de Administración Financiera, Lawrence T. Gitman, Pág-128).

### **Misión**

Es el esfuerzo parcial que se desarrolla para lograr un objetivo, siendo la interpretación detallada del mismo. (Fundamento para el Análisis de Gestión, José Ruiz, Pág-19).

### **Optimización**

Combinación de elementos de equilibrio; frecuentemente aseguran el máximo beneficio. (Diccionario de Administración y Finanzas, TM. Rosenberg, Pág-287).

### **Organización**

Es el proceso de determinar y establecer la estructura los procedimientos y los recursos necesarios, apropiado para el curso de sección seleccionado. (Fundamentos para el Análisis de Gestión, José Ruiz, Pág-20).

### **Periodo Promedio de Cobro**

Tiempo promedio de las cuentas por cobrar, es útil para la evaluación de las políticas de crédito y cobranza, se calcula al dividir el saldo de las cuentas por cobrar entre el promedio de ventas diarios. (Administración Financiera, Lawrence T. Gitman. Pág-123).

### **Periodo Promedio de Pago**

Cantidad promedio de tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar. (Administración Financiera, Lawrence T. Gitman, Pág-123).

### **Planificación**

Es el proceso consistente de seleccionar y desarrollar al mejor curso de acción para alcanzar el objetivo. (Fundamento Para el Análisis de Gestión, José Ruiz Roa, Pág-19).

### **Productividad**

Rendimiento efectivo obtenido en cualquier proceso o producto en función de uno o más factores de producción.

La productividad se calcula generalmente como un número índice, que representa la razón entre la cantidad producida y los insumos o elementos aportados para lograrlos. (Ezra y Pringue, 1986, Pág-572).

### **Razón de Actividad**

Mide la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo. (Administración Financiera, Lawrence T. Gitman, Pág-120).

### **Razón de Capacidad de Pago de Interés**

Mide la Capacidad de la empresa para efectuar pagos e intereses contractuales. (Administración Financiera, Lawrence T. Gitman, Pág-126).

### **Razón de Deuda**

Mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de la empresa. (Administración Financiera, Lawrence T. Gitman, Pág-126).

### **Razón de la Prueba del Ácido**

Mide la capacidad de la empresa a corto plazo, es similar a la del circulante, excepto que excluye los inventarios. (Administración Financiera, Tames C. Pág-763).

### **Razones de Liquidez**

Mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforme se vencen. (Administración Financiera, Lawrence Gitman, Pág-119).

### **Razón de Rentabilidad**

Esta razón indica la eficiencia de operación de la compañía. (Administración Financiera, Tames C. Van Home, Pág-771).

### **Razón de Circulante**

Es la medida más simple de la capacidad de la empresa para reunir fondos para cumplir obligaciones de corto plazo. (Kennedy, 1981, Pág-420).

Resulta de dividir el activo circulante entre el pasivo circulante y nos dice cuantos bolívares de activo circulante tiene dicha empresa para cumplir cada bolívar de deuda a corto plazo. (Gómez R. 1990, Pág-4-10).

### **Razones Financieras**

Son instrumentos de análisis financiero, se dividen por conveniencia en cuatro categorías básicas: Razones de liquidez, Razones de Actividad, Razones de Deuda y Razones de Rentabilidad. (Administración Financiera, Lawrence T. Gitman, Pág-116).

### **Rendimiento Sobre El Capital Contable**

Estima el rendimiento obtenido de la inversión de los propietarios en la empresa. (Administración Financiera, Lawrence T. Gitman, Pág-129).

### **Rendimiento Sobre los Activos**

Determina la eficacia de la generación para obtener utilidades con sus activos disponibles; también conocido como rendimiento sobre la inversión. (Administración Financiera, Lawrence T. Gitman, Pág-129).

### **Rentabilidad**

Relación entre el importe de determinada inversión y los beneficios obtenidos una vez deducido comisiones e impuesto. (Diccionario de Economía y Negocios, Pág-577).

### **Retroalimentación**

Medida para de que manera una organización aprende mediante la retroalimentación de su sistema de información derivada de su propia actividad, capacitando a la organización a modificar el propio sistema. (Diccionario de Administración y Finanzas, TM. Rosenberg, Pág-336).

### **Rotación de Activos Totales**

Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. (Administración Financiera, Lawrence T. Gitman, Pág-123).

### **Rotación de Inventarios**

Mide la actividad, o la liquidez del inventario de una empresa, se calcula dividiendo el costo de venta entre el inventario. (Administración Financiera, Lawrence T. Gitman, Pág-121).

### **Sistema Trunking o Trocalizado**

Es un sistema de radiocomunicación móvil bidireccional, a través del cual la empresa podrá optimizar sus operaciones al brindar a su grupo de trabajo una comunicación privada e inmediata.

### **Visión**

Punto de vista particular, sobre un tema, problema, comúnmente la empresa plasma su visión al inicio de sus operaciones. (Diccionario de Economía y Negocios, Pág-2086).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Mediante la entrevista realizada a la T.S.U Ruth López Coordinadora Regional de Atención al Cliente de Americatel, C.A, se pudo constatar la no existencia de investigaciones o trabajo que tengan relación con la evaluación de la situación financiera, a través de los indicadores de gestión en esta organización. En el mismo orden, se realizó la visita a la hemeroteca de cursos básicos de la Universidad de Oriente núcleo de Monagas y la facultad de economía, escuela de administración, Universidad Gran Mariscal de Ayacucho, donde se encontraron proyectos, que de manera indirecta se relacionan con el tema objeto de estudio, entre ellos respectivamente tenemos los siguientes: “ Análisis del proceso de calculo de indicadores financieros de la organización de finanzas de PDVSA petróleo y gas, S.A. Maturín 1988”, presentado por Luís Felipe Millán, para optar al titulo de licenciado en administración industrial, donde concluyó a través de análisis del proceso y constato, la dependencia en cuanto a información financiera, del analista de gestión financiera (Maturín) con respecto a la gerencia de finanzas corporativas (Caracas) y los distritos. Lo que definitivamente genera un retraso en el proceso, porque al no poseer la gerencia corporativa un sistema unificado que procese más rápidamente la información financiera en Maturín no pueden remitir la información a los distritos, proceso que demora doce días en realizarse.

“Diseño de una propuesta de valor con la utilización de instrumentos de medición Balanced Scorecad para la organización de recursos humanos de PDVSA

Oriente”, autor T.B.V Ramírez Yendys, para el periodo de septiembre de 1998, para obtener el título de licenciado en administración industrial, donde dictamino que este Balance Scorecad es de suma utilidad a la hora de trasladar en acción la visión de una organización.

## **2.2 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA**

### **2.2.1 Reseña Histórica de la Empresa**

La empresa Americatel, C.A, es una organización de telecomunicaciones del grupo Telecom Italia, que llega a América con las más modernas herramientas tecnológicas del tercer milenio creando una plataforma de productos y servicios de telecomunicaciones, la familia de empresas de Americatel se encuentra ubicada a lo largo del todo el continente americano, con una presencia muy importante en Estados Unidos, donde es el segundo operador del mercado hispano. Otros países con presencia Americatel en la región son Honduras, El Salvador, y Guatemala, todos filiales del grupo Telecom Italia, al igual que Entel Bolivia, Entel Chile, Entel Venezuela y Telecom Argentina.

En Venezuela Americatel, tiene cobertura actual en los estados Caracas, Vargas, Aragua, Carabobo, Bolívar, y Monagas creando así una velocidad comunicacional ampliamente sólida, la misma se registro el día 8 de diciembre de 1992, bajo el N° 20, tomo 85-A pro., sociedad mercantil de domicilio Caracas, bajo la circunscripción judicial del distrito federal y estado Miranda, iniciando sus operaciones el 14 de abril de 1993, empresa compuesta por capital mixto: Motorota INC y Organización Cisneros así parte de la apertura del sector telecomunicaciones de Venezuela.

### **2.2.2 Nombre de la Empresa**

Americatel, C.A- Maturín, estado Monagas

### **2.2.3 Misión**

Asegurar el crecimiento constante de nuestra empresa cumpliendo y/o superando las expectativas de los servicios de nuestros clientes existentes y prospectos. Para ello buscaremos siempre la excelencia de nuestra gestión para lograr la meta fundamental de satisfacción y fidelidad total del cliente y resultados financieros positivos.

Esto lo haremos a través de nuestros recursos humanos, tecnología y servicio de clase global.

### **2.2.4 Visión**

Ser el proveedor líder de servicio de comunicación “Trunking”, cuya razón de existir sea:

El logro de resultados financieros positivos y con valor económico agregado.

La total satisfacción y fidelidad del cliente de la forma más profesional.

### **2.2.5 Objetivos de la Empresa**

Establecer una herramienta que asegure la calidad en nuestros procesos para así poder brindar a nuestros clientes, un servicio que cumpla o supere sus expectativas, permitiéndonos:

- Asegurar el tiempo mínimo de respuesta al procesar las solicitudes de nuestros clientes y prospectos.
- Desarrollar y ampliar nuestros sistemas de comunicación para cumplir o exceder las expectativas de los clientes, utilizando tecnología de punta Motorola.
- Maximizar nuestras utilidades, minimizar nuestros costos operativos e incrementar el valor económico de la empresa.

#### **2.2.6 Nuestros Gerentes y Empleados Deben Cumplir con Nueve Principios de Servicios:**

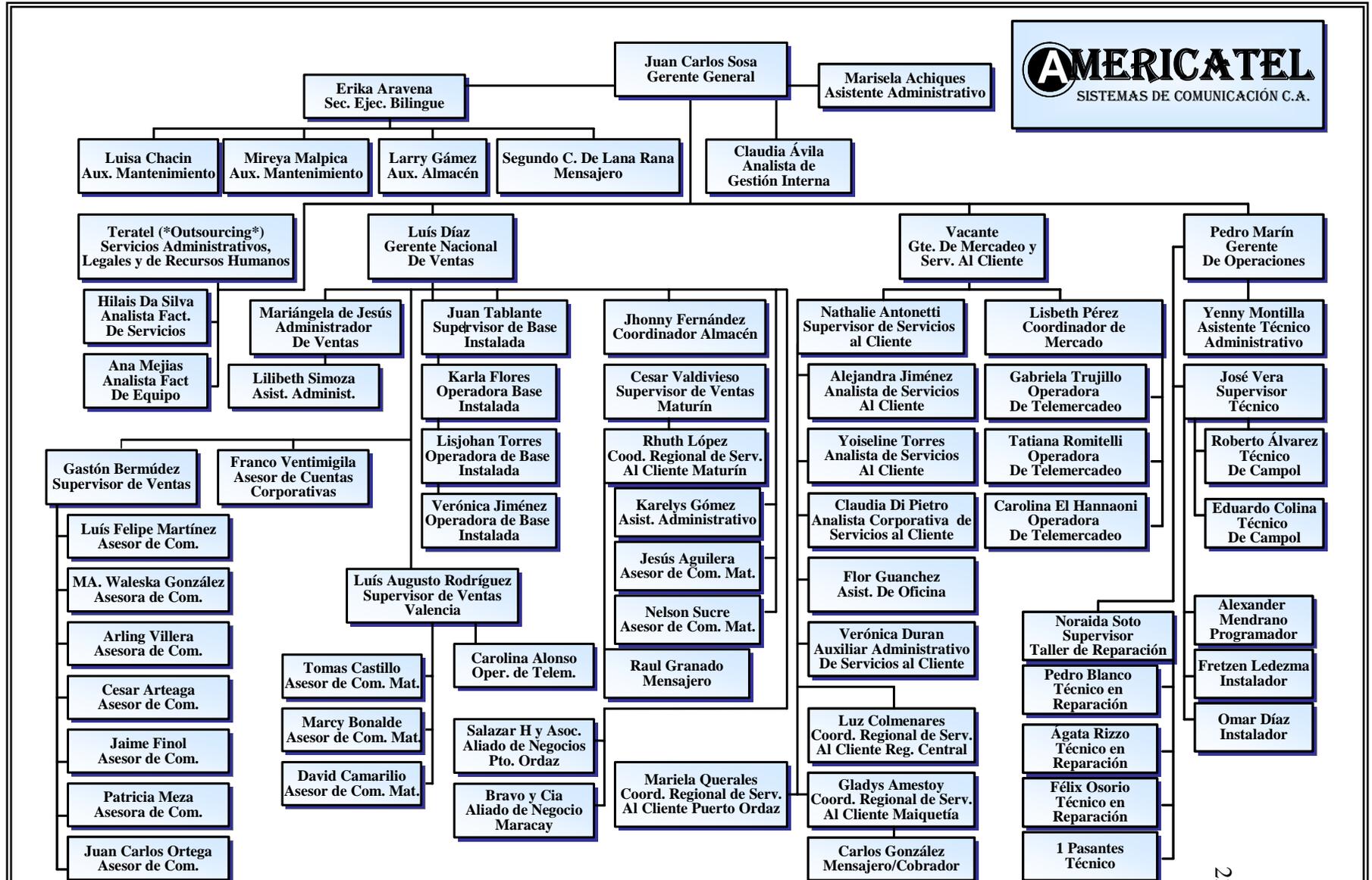
1. Los clientes son nuestro negocio no una interrupción.
2. El cliente define el servicio.
3. Esas definiciones determinan nuestro planteamiento.
4. Cada quien brinda asistencia a un cliente (Interno o Externo).
5. Comprometase- Cumpla lo prometido o mejórelo consistentemente.
6. Una falla en el servicio es una avería en el sistema.
7. Cada queja brinda una oportunidad.
8. Los clientes solo deben tomar una acción para tener el problema resuelto.
9. El servicio al cliente es como un baile, si uno de los participantes no hace lo debido, el otro no podrá seguirlo.

#### **2.2.7 La Empresa Dirigida Hacia el Cliente:**

- Si no somos parte de la solución somos parte del problema.
- El servicio al cliente no es un monólogo del personal hacia el cliente, debe ser un diálogo.

- Tenemos que ser precisos con nuestra facturación, porque el cliente puede pensar que queremos timarlo y se puede destruir una bella relación de negocios.
- Satisfacción al cliente, no es ausencia de quejas, no es que el cliente vuelva o se mantenga simplemente porque no hay mas nadie. Es exceder, darle sorpresas placenteras a los clientes.

## 2.2.8 Estructura Organizativa de la Empresa



## 2.2.9 Bases Legales de la Empresa

- **Registro Mercantil**

**CIUDADANA  
REGISTRADORA MERCANTIL PRIMERA  
DE LA CIRCUNSCRIPCIÓN JUDICIAL  
DEL DISTRITO FEDERAL Y ESTADO MIRANDA  
SU DESPACHO**

Yo, **JESÚS FRANCISCO MATA ARAUJO**, venezolano, mayor de edad, de este domicilio, portador de la Cédula de identidad No. V-6.915.890, procediendo en este acto en mi carácter de **ADMINISTRADOR JUDICIAL SUPLENTE** de la compañía “**AMERICATEL, SISTEMAS DE COMUNICACIÓN, C.A.**” sociedad mercantil de domicilio en Caracas, inscrita por ante esta oficina de registro del día 8 de diciembre de 1992, bajo el No 2, tomo 85-A Pro., y suficientemente facultado para ello, ocurro respetuosamente ante su competente autoridad con el fin de participarle que, en la Asamblea General Extraordinaria de mi representada celebrada el 18 de enero de 1993, se resolvió lo siguiente:

**PRIMERO:** modificar el documento Constitutivo-Estatutario de la compañía, salvo las cláusulas Primera y Quinta, quedando redactado de la forma siguiente:

**SEGUNDA: OBJETIVO DE LA COMPAÑÍA:** el objetivo de la compañía es la explotación comercial del sistema de radio vía concentración de enlaces (Sistema de Radio Trocalizada) en el territorio de la Republica de Venezuela y el adquirir, vender, dar en arrendamiento financiero y/o de cualquier otra forma disponer, distribuir y negociar, por su cuenta o por cuenta de terceros, el servicio e instalación de equipos radio trocalizada y sus sistemas, componentes y partes relacionadas. Adicionalmente, la compañía podrá conducir y celebrar operaciones de comercio

exterior, incluyendo, pero sin limitarse a la importación de todos los productos necesario, equipos de telecomunicaciones, productos y maquinarias requeridas para cumplir con el objeto fundamental antes mencionado y representar compañías nacionales o extranjeras, bien actuando como distribuidora agentes de aquellas, conduciendo negociaciones de comercio exterior contra pago de comisión, participando en transacciones de compensación o llevando a cabo actividades generales de exportación, importación y arrendamiento financiero. La compañía podrá igualmente dedicarse al comercio en general, la compra-venta, arrendamiento e hipotecas de muebles e inmuebles, compra y venta de bienes muebles e inmuebles, acciones, títulos, efectos de comercio, valores, etc. Podrá participar igualmente en operaciones generales mercantiles y en la importación y exportación de bienes y todo tipo de mercancías, y en general, realizar cualquier otra actividad mercantil de lícito comercio que decida la Asamblea de Accionistas.

**CUARTA: DOMICILIO:** El domicilio de la sociedad es la Ciudad de Caracas, pero podrá establecer agencias, representaciones y sucursales en cualquier lugar de la Republica de Venezuela y en el exterior.

**SEXTA: ACCIONES:** Las acciones son de igual valor y confieren a sus propietarios los mismos derechos. Cada acción da derecho a un voto en la Asamblea de Accionistas.

**DECIMA: DERECHO PREFERENTE DE LOS ACCIONISTAS:** El accionista que pretenda vender, traspasar, dar en prenda o enajenar por cualquier titulo algunas o todas sus acciones en la compañía a algún tercero, podrá hacerlo libremente siempre y cuando otorgue derecho de preferencia a los demás accionistas para adquirir dichas acciones o para designar a otro tercero para que adquiriera las mencionadas acciones por el mismo precio, forma de pago, moneda y demás condiciones que haya sido fijada en la oferta. El accionista que desee ceder, traspasar, dar a prenda o enajenar por cualquier titulo las acciones que hubiera suscrito en la sociedad, deberá notificar por escrito a los demás accionistas acerca de los detalles y condiciones en los que quede establecida su oferta, incluyendo el numero de

acciones, precio y demás términos y condiciones de la proyectada transacción, así como el nombre o razón social o domicilio de cualquiera persona o personas que hubiera manifestado su voluntad de aceptar la oferta. Los otros accionistas tendrán un plazo de **TREINTA** (30) días continuos para el caso de la cesión o enajenación por cualquier título y **DIEZ** (10) días hábiles para el caso de pignoración, contados ambos plazos desde el momento del recibo de la antedicha notificación, para ejercer o no su derecho preferente sobre las acciones ofrecidas, las cuales dichas personas serán preferidas, en igualdad de condiciones, al posible adquirente o acreedor prendario presentado por el accionista cedente. En caso de que más de un accionista quisiera aceptar la oferta, las acciones ofrecidas por el cedente serán distribuidas entre los cesionarios proporcionalmente al número de acciones que tenga en propiedad para el momento de hacerse la oferta. Si ningún accionista decide ejercer el derecho preferente o si transcurriesen los plazos de treinta (30) días continuos o de diez(10) días hábiles antes referidos sin que ninguno de dichos accionistas hubiere indicado su voluntad de aceptar la oferta o propuesto a otras personas interesadas en su aceptación, el accionista oferente quedará en libertad de ceder, traspasar, dar en prenda y/o enajenar bajo cualquier título al tercero al cual se refirió la notificación aquí prevista, dentro de los mismos términos y condiciones establecidas en la oferta original, las acciones objeto de oferta. En caso de que el referido tercero o terceros no efectuaran la operación dentro de los sesenta (60) días a la fecha de recibo de la notificación correspondiente, a la misma se volverán a aplicar todas las estipulaciones de esta cláusula.

Serán nulos respecto de la sociedad todo traspaso, cesión, pignoración o enajenación a cualquier título de acciones realizada sin el cumplimiento de los términos dispuestos en la presente cláusula.

**DECIMA TERCERA: QUORUM Y MAYORIAS: FACULTADES GENERALES:** Para la validez de las deliberaciones de las Asambleas, Ordinaria o Extraordinarias, bastarán que estén presentes o representadas en la misma mediante carta poder el ochenta por ciento (80%) de la totalidad de las acciones que integren el

capital social de la compañía. Si se convoca una Asamblea y el quórum no está presente, la reunión podrá ser convocada por segunda vez siguiendo el procedimiento indicado en la Cláusula Anterior para la fecha, lugar y hora que se disponga la Junta Directiva. Los accionistas presentes en la Asamblea reunida en segunda convocatoria constituirán quórum suficiente a los efectos de dicha asamblea, y los asuntos que en ella se discutan deberán ser refrendados en forma unánime por los asistentes para que sean vinculantes. Adicionalmente a cualquier otra materia que deba ser sometida a la decisión de los Accionistas en una Asamblea de Accionistas, bien sea esta Ordinaria o Extraordinaria, deberán ser aprobadas por al menos el ochenta por ciento (80%) del capital social, las siguientes:

- (1) Adopción y aprobación de los estados financieros anuales de la Compañía;
- (2) Aumento o disminución del Capital Social de la Compañía;
- (3) Fusión o adquisición, por parte de la compañía, de otras sociedades;
- (4) Enmiendas o modificaciones del Documento Constitutivo-Estatutario.

Para el resto de las decisiones que deban ser tomadas por la Asamblea de Accionistas, bastara la aprobación de la mayoría de las acciones que se encuentren representadas en ella. Quedan exceptuadas las Asambleas Extraordinarias cuyo objeto sea cualquiera de los indicados en el artículo 280 del Código de Comercio; para estas Asambleas se aplicarán las normas pertinentes de dicho código.

**DECIMA CUARTA: DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN:** la Sociedad será administrada por una junta directiva compuesta de cinco (5) directores, quienes podrán ser o no accionistas. Los Directores serán elegidos por la asamblea General Ordinaria de Accionistas cada año, y permanecerán en su cargo hasta tanto sean efectivamente remplazados por aquellos designados legítimamente para sustituirlos. Cada Director tendrá un (1) Suplente, designado personalmente para suplirlo en caso de ausencia y que tendrá sus mismas facultades. La Junta Directiva se reunirá al menos una vez por año, y en cualquier oportunidad en que lo considere necesario. En cualquier caso, podrá ser convocada por dos (2) directores cualesquiera o por el Presidente. La junta directiva podrá reunirse en el sitio que estime conveniente según

decidan los directores. La Junta Directiva estará validamente constituida siempre y cuando se encuentren presentes al menos cuatro (4) directores o suplentes personales de éstos.

A los efectos de la convocatoria de las reuniones de la Junta Directiva, se notificará a los Directores de su celebración con no meno de tres (3) días de anticipación a la fecha en que la misma será realizada, indicando lugar y hora en que la reunión deberá efectuarse. La notificación aquí provista deberá ser hecha por escrito, bien por correo, mensajero, telex, telefax u otro medio igualmente escrito, y será suscrita por el Presidente o por dos (2) Directores. Si para una reunión de la Junta Directiva no se encuentran presentes al menos cuatro (4) directores o suplentes personales de estos, deberá realizarse una segunda convocatoria para una fecha y hora entre los tres (3) y diez (10) días siguientes a la fecha en que los directores no presentes en la primera oportunidad hayan sido notificados por escrito de la segunda convocatoria. Aunque para la segunda convocatoria no se obtenga el quórum aquí previsto, cualquier número de directores presentes en esa oportunidad constituirá validamente a la Junta Directiva y sus decisiones serán vinculantes siempre y cuando sean aprobadas por totalidad de los presentes. En todo caso, y en cualquier oportunidad, un Director podrá votar en nombre de otro y ejercer su derecho si al efecto y para el caso particular este haya recibido carta poder que lo autorice a ello.

La junta directiva tomará sus decisiones mediante simple mayoría. Excepcionalmente, se requerirá el voto favorable del ochenta por ciento (80%) de los Directores de los siguientes casos:

- (a) Determinar la política general de operaciones de la compañía;
- (b) Adoptar el Plan de Operaciones anual de la Compañía antes del 31 de Octubre de cada año;
- (c) Aprobar los planes financieros quincenales de la compañía que se determinen;
- (d) Aprobar cualquier contrato, préstamo, garantía o compromiso que deba asumir la compañía, así como cualquier venta de activos, en una transacción o serie de transacciones cuyo monto sea superior a la cantidad equivalente en Bolívares, para el momento de la transacción, a **CINCUENTA MIL DOLARES DE**

**LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA** (US\$.50.000,00) y no haya sido aprobada otra forma por los directores;

- (e) Ampliar o reducir las operaciones de la compañía, incluyendo, pero sin limitarse a la determinación de en cuales territorios tendrá estas operaciones.
- (f) Acordar y ordenar el pago de dividendo cuando lo decrete la Asamblea General de Accionistas;
- (g) Ejecutar los planes de recuperación necesarios en caso que la compañía experimente o sea probable que experimente pérdidas económica;
- (h) Decidir la política de préstamos y créditos y los términos y condiciones en los cuales deban ser asumidos los mismos, así como aprobar cualquier préstamo, crédito o inversión que supere en diez por ciento (10%) o mas los montos aprobados en los Planes Operativos;
- (i) Determinar y supervisar cualquier inversión hecha por o en nombre de la Compañía;
- (j) Designar a los funcionarios y demás empleados de la compañía y determinar su número y obligaciones;
- (k) Designar o remover a los Auditores externos de la compañía y a cualquier apoderado que se constituya;
- (l) Designar o remover al Gerente General y al Gerente de Finanzas de la compañía;
- (m) Nombrar y designar apoderados generales o especiales, delegando en ellos las facultades de administración y disposición que crean prudentes;
- (n) Decidir sobre cualquier transacción distinta de aquellas que constituyen expresamente el objeto de la compañía.

**DECIMA OCTAVA: EJERCICIO; BALANCES Y RESERVAS:** Las cuentas se llevaran con conformidad con las leyes y se cortarán el 31 de diciembre de cada año, fecha de cierre del Ejercicio de la Compañía; a esa fecha, se hará un balance general para determinar con exactitud los beneficios obtenidos o las pérdidas experimentadas en el año. De las utilidades se apartara un cinco por cierto (5%) para ir formando el fondo de reserva, hasta que este alcance el **DIEZ POR CIENTO** (10%) del capital social. El primer ejercicio económico de la compañía comenzará en la fecha de su inscripción en el Registro Mercantil y finalizará el 31 de diciembre del mismo año.

**DECIMA NOVENA: ESTATUTOS:** el siguiente documento ha sido redactado con suficiente amplitud a fin de que haga las veces de Estatutos Sociales.

- **CONTRATO DE CONCESIÓN PARA LA OPERACIÓN DE SISTEMAS DE CONCENTRACIÓN DE ENLACES**

Entre la República de Venezuela, en lo sucesivo, **LA REPÚBLICA** por órgano del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, a través de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones, que en adelante se denominara **CONATEL**, creada mediante Decreto Nro. 1.826 de fecha 05 de septiembre de 1991, publicado en Gaceta Oficial Nro. 34.801 del 18 de septiembre de 1991, representada en este acto por su Director, Ingeniero Juan de Dios Mijares Peña, según resolución N° 457, de fecha 13 de noviembre de 1991, publicada en la Gaceta Oficial Nro. 34.841 de fecha 14 de noviembre de 1991, Venezolano, mayor de edad, titular de la Cédula de Identidad Nro 629.567, quien actúa debidamente facultado por la atribución que le confiere el artículo 7 del citado Decreto 1.826 y la Resolución Nro. 681 de fecha 19 de junio de 1992, publicada en la Gaceta Oficial Nro. 34.990 de fecha 22 de junio de 1992, por una parte; y la Sociedad Mercantil Telecomunicaciones Americatel inscrita en el registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del Distrito Federal y Estado Miranda bajo el Nro. 55 Tomo 9-A:PRO de fecha 7 de octubre de 1991, en lo sucesivo llamada **LA CONCESIONARIA**, representada en este acto por Consuelo Sánchez Octavio titular de la Cédula de Identidad N° 2.916.195, quien procede en su carácter de Director Principal de **LA CONCESIONARIA**, autorizada para este acto por una Junta Directiva en su reunión del 26 de junio de 1992, previo cumplimiento de los requisitos legales, técnicos y económicos exigidos, con fundamento en el segundo párrafo del artículo 1 de la Ley de Telecomunicaciones, se ha convenido en celebrar, como en efecto se celebra, el presente contrato de concesión el cual se registrará por las siguientes cláusulas:

## **CAPITULO I: OBJETO DE LA CONCESIÓN**

### **CLAUSULA 1: Objeto**

**La REPÚBLICA** ha otorgado a **LA CONCESIONARIA**, mediante N° 694 de fecha 3 de julio de 1992, el titulo de concesión N° SCE-008, para instalar, mantener, administrar, operar y explotar comercialmente un Sistema de Concentración de Enlaces con el objeto de prestar servicios de radiocomunicaciones punto a punto y punto a multipunto para el transporte de señales de voz y datos, en banda de frecuencia de 800MHz y en los canales asignados para cada estación repetidora a **LA CONCESIONARIA** por **CONATEL**. **LA CONCESIONARIA** deberá establecer y mantener un mecanismo automático y eficiente de distribución de los canales que le sean asignados por **CONATEL** entre los abonados del sistema, con el objeto de optimizar el uso del espectro radioeléctrico y prestar servicios de la mejor calidad.

Forman parte integrantes del presente contrato, los siguientes Anexos que se acompañan:

Anexo A: Servicios adicionales que podrá prestar **LA CONCESIONARIA** a sus abonados a través del Sistema de Concentración de Enlaces objeto de esta concesión.

Anexo B: Proyecto técnico y sus modificaciones aprobadas por **CONATEL**.

Anexo C: Frecuencias asignadas a **LA CONCESIONARIA** por **CONATEL** para la operación del sistema.

## **CAPITULO II: OBLIGACIONES DE LA CONCESIONARIA**

### **CLAUSULA 4: Presentación de Servicios**

**LA CONCESIONARIA** esta obligada a prestar servicios descritos en la cláusula 1 y en el Anexo A, en forma continua, regular, uniforme y eficiente, conforme a los términos establecidos en el presente contrato, las obligaciones que le impongan los acuerdos internacionales suscritos y ratificados por **LA REPUBLICA**, las disposiciones administrativas y las normas técnicas respectivas. Estos servicios serán operados por **LA CONCESIONARIA** bajo el régimen de libre ocurrencia. Asimismo, **LA CONCESIONARIA** solo prestara servicios dados en concesión a aquellos abonados que celebren contrato de servicio con **LA CONCESIONARIA**.

### **CLAUSULA 6: Legislación Aplicable**

**LA CONCESIONARIA** deberá acatar y cumplir las disposiciones jurídicas que le sean aplicables, en especial la Ley de Telecomunicaciones y sus Reglamentos, así como las normas técnicas que sobre la materia dicte o haya dictado **EL MINISTERIO** o **CONATEL**. Los términos técnicos utilizados en este contrato, tendrán el siguiente previsto en los Reglamentos correspondientes, así como el Reglamento Internacional de Radiocomunicaciones y en los documentos oficiales de la Unión Internacional de Telecomunicaciones.

### **CLAUSULA 8: Derecho de Concesión**

Como única contraprestación por la concesión de los servicios indicados en la cláusula 1, **LA CONCESIONARIA** pagara a **CONATEL**, un derecho de concesión anual equivalente a un medio por ciento (0,5 %) de la facturación bruta de los aludidos servicios.

Este derecho se fraccionara en (4) partes, cada una de las cuales se liquidara y pagara trimestralmente, dentro de los treinta (30) primeros días de cada trimestre del año calendario y se calculara sobre la base de la facturación bruta obtenida durante el trimestre anterior. El pago correspondiente al primer trimestre deberá hacerlo **LA CONCESIONARIA** durante los primeros sesenta (60) días siguientes a su termino y sobre la base de la facturación bruta obtenida. Dentro del primer trimestre de cada año calendario se hará un ajuste de lo que realmente hay debido pagar **LA CONCESIONARIA** durante el año inmediatamente anterior, y se efectuara la liquidación complementaria o el reintegro que corresponda.

#### **CLAUSULA 12: Inicio de Operaciones**

**LA CONCESIONARIA** deberá instalar su sistema e iniciar operaciones en un período máximo de un (1) año contactado a partir de la fecha de la celebración del presente contrato. **LA CONCESIONARIA** se obliga a notificar a **CONATEL** la conclusión de las instalaciones de un Sistema de Concentración de Enlaces en el plazo estipulado. **CONATEL** podrá efectuar la inspección correspondiente, durante los treinta (30) días siguientes a la fecha de recepción de la citada notificación, y autorizara el inicio de las operaciones, siempre que la instalaciones se hayan hecho de acuerdo con los términos del proyecto aprobado, descrito en el Anexo B del presente contrato. El plazo aludido para el inicio de operaciones, podrá ser prorrogado una (1) vez por un periodo máximo de seis (6) meses, si existieran justas razones para ello y si así lo acordara por escrito **CONATEL**.

### **CAPITULO III: POTESTADES DE LA REPRESENTANTE**

#### **CLAUSULA 18: Programa para Situaciones de Emergencia**

**LA REPÚBLICA** para situaciones de emergencia tales como guerra, rebelión y otras circunstancias que constituyan una amenaza grave a la defensa y seguridad nacional y en coordinación con **LA CONCESIONARIA**, mantendrá un programa de acción, actualizado periódicamente, que permita garantizar la defensa de los intereses y seguridad nacional. Durante tal periodo, los derechos de **LA CONCESIONARIA** en virtud de la presente concesión se reducirá en la medida que se vean afectados por las funciones de dirección o supervisión que, directa o indirectamente, desempeñe **LA REPÚBLICA** sobre las operaciones de la concesión en atención a los intereses nacionales, y los límites de tiempo que se relacionen con los planes previstos en el presente contrato, serán objeto de una prórroga adecuada, correspondiente al periodo mencionado.

Mientras duren las situaciones de emergencia previstas en el párrafo anterior, **LA REPÚBLICA** tendrá derecho a sustituir a **LA CONCESIONARIA**, a tomar posesión mediante inventario y hacer uso temporal de los bienes, equipos e instalaciones de **LA CONCESIONARIA**, con obligación de restituírselos al finalizar las causas que dieron origen a las mismas, en el mismo estado que haya recibido, salvo el desgaste y deterioro debido al uso normal.

**LA CONCESIONARIA** tendrá derecho al resarcimiento de los daños y perjuicios que demuestre haber sufrido como consecuencia directa de la sustitución y que sean imputables a **LA REPÚBLICA**.

#### **CLAUSULA 19: Inspección y Vigilancia**

**LA REPÚBLICA**, por órgano de **CONATEL**, ejercerá la inspección y vigilancia de las actividades de **LA CONCESIONARIA**, a los fines de asegurar la continua y eficaz prestación de los servicios y el cumplimiento de las normas

jurídicas y técnicas que la rigen, así como de todas las obligaciones que este contrato impone a **LA CONCESIONARIA**.

En el ejercicio de la facultad que la Ley confiere a **CONATEL**, los funcionarios autorizados por ésta, podrán inspeccionar los equipos e instalaciones de **LA CONCESIONARIA**, así como su contabilidad, y podrán requerir la información necesaria para la vigilancia de **LA CONCESIONARIA**, la cual deberá facilitar a dichos funcionarios el cabal desempeño de sus funciones. El alcance de la presente cláusula se contrae a los efectos relacionados con los servicios objeto de la presente concesión.

## **CAPITULO V: OPERACIÓN DEL SISTEMA**

### **CLAUSULA 25: Frecuencia Asignadas y Uso del Espectro Radioeléctrico**

**LA CONCESIONARIA** deberá prestar los servicios a sus abonados en las frecuencias asignadas por **CONATEL** descritas en el Anexo C del presente contrato, las cuales no podrán ser modificadas sin la previa autorización de **CONATEL**. **CONATEL** asignara las frecuencias de acuerdo con el plan de expansión presentado o a ser presentado por **LA CONCESIONARIA** durante los sesenta (60) días continuos contados a partir de la celebración del presente con los doce (12) meses siguientes a la fecha del inicio de operaciones de dicha zona trato, **CONATEL** asignara inicialmente a **LA CONCESIONARIA** y para cada zona de servicios, las frecuencias necesarias para satisfacer su demanda estimada para 1 de servicios y de conformidad con las previsiones de instalación de estaciones repetidoras establecidas en el plan mencionado. Los requerimientos adicionales de frecuencias, previstas en el plan de desarrollo anteriormente citado, serán atendido y, asignada las frecuencias correspondientes, previo el cumplimiento del mismo plan referido por parte de **La CONCESORIA**. **LA CONSESORIA** no deberá utilizar las frecuencias asignadas

para fines distintos a los expresados dados en la concesión, no hacer uso de frecuencias distintas a las autorizadas por **CONATEL**. Toda frecuencia de operación debidamente asignada por **CONATEL a LA CONCESORIA** para la prestación de los servicios objeto de la presente concesión, pasara a formar parte del Anexo C del presente contrato. En ningún caso podrán entenderse conferidos derechos de propiedad sobre ninguna porción del espectro radioelectrónico. **CONATEL** podrá decidir la transferencia de los Sistemas de Concentración de Enlaces a bandas de frecuencias alternas o reducir la porción del espectro asignada a fin de lograr un uso más eficiente del espectro radioeléctrico, previa notificación a los operadores afectados para que en un tiempo razonable presenten las argumentaciones que estimen pertinentes.

#### **CLAUSULA 26: Zona de Servicios**

**LA CONCESIONARIA** deberá prestar servicios dentro de la zona de cobertura autorizada, descrita en el anexo B. **CONATEL** podrá autorizar a **LA CONCESIONARIA** la instalación de las estaciones repetidoras cuya necesidad ésta demuestre para dar servicio a la zona de cobertura de interés, siempre que estén disponibles las frecuencias necesarias en esa zona. Dicha zona de servicios no podrá ser modificada sin la previa autorización de **CONATEL**.

#### **CLAUSULA 33: Reventa del Servicio**

**CONATEL** autoriza a **LA CONCESIONARIA** la reventa del servicio, mediante lo cual **LA CONCESIONARIA** cede a terceros su comercialización. **LA CONCESIONARIA** remitirá a **CONATEL** copias de acuerdos o convenios de reventa que al efecto celebre, durante los treinta (30) días contados a partir de la fecha en que se suscriban.

### **CLAUSULA 34: Modernización del Sistema**

**LA CONCESIONARIA** se obliga a digitalizar y modernizar su sistema mediante la incorporación de los avances tecnológicos que permitan un mayor aprovechamiento de las frecuencias asignadas y además el mejoramiento de la calidad y productividad del servicio, cuando sea material, técnica y económicamente factible. **CONATEL** iniciara los estudios de factibilidad relativos a la digitalización del sistema, a partir del primero (1) de enero de 1994 y acordara con **LA CONCESIONARIA** un programa de modernización y digitalización, el cual deberá ponerlo en práctica. **LA CONCESIONARIA** en un plazo no mayor de un (1) año contado a partir de la celebración del acuerdo referido.

## **CAPITULO VI: INFRACCIÓN Y SANCIONES**

### **CLAUSULA 35: Infracciones**

**LA REPUBLICA** podrá dar inicio a un procedimiento sancionatorio cuando **LA CONCESIONARIA**:

- a) Ceda o transfiera, total o parcialmente, la concesión por cualquier razón o, en cualquier forma, entre en cualquier tipo de asociación con terceros o transfiera el compromiso de cumplir con la concesión o el control de **LA CONCESIONARIA**, sobre el cumplimiento de las obligaciones de la concesión, o modifique el control accionario, financiero o gerencial de **LA CONCESIONARIA**, sin la previa autorización de **CONATEL**, de acuerdo con lo previsto en la cláusula 13.
- b) Incurra en actos que infrinjan las cláusulas 14, 15, 23, 24, 25, 26 y 29.

- c) Interrumpa total o parcialmente la prestación de los servicios, salvo en los casos previstos en la cláusula 5.
- d) Instale, opere o conecte a su red de equipos fijos de telecomunicaciones que no cumplan con la normas técnicas aplicables o para lo cuales no tengan permiso.
- e) Preste servicios de telecomunicaciones a través del Sistema de Concentración de Enlaces distintos al objeto de esta concesión, sin haber obtenido el correspondiente título administrativo.
- f) Haga uso de las practicas comerciales que signifiquen una violación de los límites tarifarios establecidos por **CONATEL**.
- g) Se atrase en el pago del derecho de concesión o evada el pago de los tributos que le sean aplicables, conforme a lo señalado en las cláusulas 7 y 8.
- h) Impida u obstaculice las inspecciones ordenadas por **CONATEL**.
- i) Se declare o sea declarado en liquidación, quiebra o atraso.
- j) Incurra cualesquiera otros incumplimientos del presente contrato.

#### **CLAUSULA 39: Procedimiento Administrativo**

La sustitución, aplicación y revisión de las sanciones se sujetara a las previsiones de los artículos 47 y siguientes de la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos. Queda a salvo lo que establece el segundo párrafo de la cláusula 41.

### **CAPITULO VII: TERMINACIÓN**

#### **CLAUSULA 44: Cláusula Penal**

Si la extinción se produjere con arreglo de lo estipulado en la cláusula 41, **LA CONCESIONARIA**, además de lo que adeude en virtud de la ejecución del contrato, quedara obligada a pagara a **LA REPÚBLICA**, a título de indemnización de los daños y perjuicios causados, una cantidad equivalente al cinco por ciento (5%) de la facturación bruta obtenida por **LA CONCESIONARIA** por la prestación de los servicios objetos de esta concesión y durante el ejercicio económico al que correspondan sus últimos estados financieros auditados y conforme a los resultados que éstos arrojen. **LA CONCESIONARIA** deberá pagar dicha indemnización dentro de los noventa (90) día siguientes a la notificación por parte de **LA REPÚBLICA**.

## **CAPITULO VIII: REGIMEN DE PROTECCIÓN A LOS ABONADOS**

### **CLAUSULA 51: Contratos de Servicios**

**LA CONCESIONARIA** deberá suscribir contratos de servicios con sus abonados, en los que se establecerán los principios y condiciones bajo las cuales **LA CONCESIONARIA** prestara los servicios objeto de la concesión, conforme a lo dispuesto en este contrato. En los citados contratos de servicios deberá establecerse que servicio o servicios adicionales contrata el abonado y los cargos correspondientes de acuerdo con lo previsto en el presente contrato de concesión.

**LA CONCESIONARIA** presentara a **CONATEL**, durante los sesenta (60) días continuos contados a partir de la fecha de otorgamiento de la concesión, el modelo de contrato de servicios, a los fines de la aprobación de las condiciones de prestación de los servicios. Cualquier modificación posterior del citado contrato deberá ser sometido a la aprobación de **CONATEL**.

## 2.3 BASES TEÓRICAS

### 2.3.1 ¿Que es un indicador?

Con frecuencia, utilizamos cifras y valores para describir aspectos complejos o intangibles de nuestra sociedad. Por ejemplo, el Producto Interno Bruto (PIB) o ingreso per cápita son valores que dan una idea general acerca del bienestar de la población en un país, aunque con ciertas limitantes.

Cifras como las mencionadas, no muestran completamente el bienestar de una población. Entonces, ¿Por qué se utilizan? La razón es que tanto el PBI como el ingreso per cápita articulan un acuerdo – o convención – respecto al bienestar. En la práctica, estos instrumentos actúan como **indicadores**.

Un indicador representa de manera simplificada, una situación dada en el marco de un sistema mayor y generalmente complejo. Además de indicadores económicos, como los anteriores, se encuentran indicadores sociales, por ejemplo numero de camas en hospitales por cada mil habitantes o indicadores ambientales como, por ejemplo, numero de áreas protegidas.

El ejemplo del PIB demuestra que los indicadores no señalan el estado objetivo del sistema, sino un **acuerdo** que pueden hacerlo. Debe dedicarse especial atención a los problemas que pueden resultar al momento de escoger indicadores para entender el estado actual de un sistema. Es también muy importante revisar constantemente los indicadores para verificar su utilidad, validez y relevancia.

En planificación, un indicador es una herramienta que permite entregar información cualitativa o cuantitativa del grado de cumplimiento de un objetivo de gestión previamente establecido. Los indicadores son la manera en que “vemos” lo

que esta pasando. Típicamente representan un complejo de actividades y relaciones dentro de la institución, que se presentan de una manera medible, o cuando menos de una manera recopilable.

Los indicadores son un elemento central en el proceso de formulación presupuestaria, por cuanto su finalidad es constituir una herramienta capaz de cuantificar la relación entre el escenario que se quiere obtener (metas) y el que efectivamente se lograra en el futuro. Asimismo son fundamentales para el proceso de evaluación de la gestión presupuestaria, ya que constituyen la base para determinar el grado de cumplimiento de las metas comprometidas por las instituciones de presupuesto.

Desde esta perspectiva, la construcción de indicadores se convierte en un factor de relevancia dentro de las instituciones, ya que contribuyen a desarrollar una cultura organizacional orientada a los resultados, proporciona una visión sintética de la evolución de la gestión institucional y orientar las decisiones institucionales al respecto.

### **2.3.2 ¿Qué Permiten los Indicadores?**

- Realizar el análisis de la eficiencia y eficacia de la gestión institucional, propiciando una mejor toma de decisiones y la corrección oportuna de las desviaciones que tengan la potencialidad de incidir negativamente en el logro de los objetivos.
- Complementar los análisis resultantes de la medición de la producción y la correspondiente utilización de los recursos reales y financieros que surgen de la programación y ejecución presupuestaria.

- Contribuir a la simplificación de las tareas de la formulación presupuestaria, ya que al contener relaciones cuantitativas entre variables de programación, permiten que al fijar o estimar el valor de una variable se determine directamente el valor de otra variable con la que se relaciona.
- Permite evaluar de manera objetiva los cambios o variaciones buscados en una política, programa, proyecto o acción específica.
- Permiten determinar el alcance de los objetivos en gestión o en impacto.

Los indicadores buenos son verificables y pueden ser cualitativos o cuantitativos. Los indicadores cuantitativos son mensurables e implican números. Los indicadores cualitativos son más difíciles de medir, y pueden describir procesos, comportamientos y actitudes. Es deseable de alguna manera llevar a estos a una forma cuantitativa a fin de hacerlos comparables. Los indicadores son necesarios para la medición, pero también para la transparencia y para la rendición de cuentas.

La determinación de cuales indicadores usar cuando se mide si un proyecto esta logrando sus objetivos, o cumple las normas mínimas en un ejercicio sutil que requiere pericia técnica y experiencia. Cada objetivo puede tener varios indicadores clave que usualmente representa una mezcla de indicadores cuantitativos y cualitativos. Sin embargo, puede ser necesario reducir el numero de indicadores que se esta usando o modificarlos para que sean mas adecuados para un contexto o situación particular. En especial los indicadores cuantitativos pueden no ser universales. En tal caso se debe explicar porque se están usando indicadores particulares, y justificar si están modificados o no basándose en un análisis completo de un contexto particular.

### 2.3.3 Tipos de Indicadores

Existen diferentes esquemas para diferenciar los tipos de indicadores, y su utilización varia en función de los propósitos y naturaleza de los esquemas de evaluación que se utilicen.

Un par de ejemplos:

Indicadores de: Eficacia-Eficiencia-Calidad-Economía.

#### 2.3.3.1 Indicadores de Eficacia

Se considera como eficacia el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, a través de los productos o resultados obtenidos, sin referencia alguna al costo de consecución de los mismos. Dentro de este grupo los indicadores utilizados con más frecuencia son:

- Indicadores de impacto deseado: Miden los efectos buscados que han sido alcanzados por el programa. Es decir, en que grado la actividad desarrollada por el programa mejora las condiciones iniciales en que le toca intervenir.

Ejemplos: reducción de la tasa de mortalidad infantil, aumento de la esperanza de vida, disminución de los índices de pobreza, erradicación de plagas, etc.

- Indicadores de producto: Proporcionan información sobre los bienes producidos y servicios prestados, de tal forma que permiten medir los volúmenes físicos de producción realizada, tales como niños inmunizados, estudiantes graduados, kilómetros construidos.

### **2.3.3.2 Indicadores de Eficiencia**

La eficiencia es el grado de optimización del resultado obtenido en relación con los recursos empleados. Este tipo de indicadores permite establecer la relación entre la producción física del bien o servicio y los insumos utilizados para alcanzar el nivel de producto.

Se pueden considerar dos dimensiones de esta relación:

- Máximo producto posible para una cantidad de recursos dados.
- Utilización de un mínimo de recursos para un nivel de producto dado.

### **2.3.3.3 Indicadores de Calidad**

Este tipo de indicadores mide la capacidad de cumplir adecuadamente con los requisitos de satisfacción del producto que esperan los usuarios, en términos de oportunidad, accesibilidad, precisión, plazos, etc.

Estos indicadores están orientados a suministrar información desde dos aspectos:

- Desde el punto de vista de los atributos y características del producto: Información sobre la conformidad del bien o servicio con las especificaciones establecidas.
- Desde el punto de vista de satisfacción del usuario: Información sobre la adaptación del producto o servicio prestado a las expectativas del destinatario.

#### **2.3.3.4 Indicadores de Economía**

Información sobre la capacidad de una institución para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para el cumplimiento de sus objetivos.

En este ámbito un indicador relevante es el desempeño presupuestario, que permite medir entre otros:

- Ejecución del presupuesto de acuerdo a lo programado.
- Capacidad de recuperación de préstamos y otros pasivos.
- Créditos e inversión ejecutados sobre lo asignado.
- Relación entre los recursos financieros utilizados en la provisión de prestaciones y servicios con los gastos administrativos incurridos por la institución.

#### **2.3.4 Otra Clasificación: De Proceso- De Producto- De Efecto-De Impacto-De Eficacia**

##### **2.3.4.1 Indicadores de Proceso**

Miden diferentes aspectos dentro del proceso productivo de la institución. Están referidos al desempeño de la institución a fin de producir los resultados deseados, y pueden estar referidos a:

- Cumplimiento de la Programación Presupuestaria o Capacidad Ejecutoria: Miden el cumplimiento de la programación presupuestaria. También la capacidad de ejecución de la institución al relacionar lo iniciado respecto a lo finalmente concluido.

**Ejemplos:** Gasto ejecutado a octubre / gasto programado a octubre, proyectos concluidos / proyectos iniciados.

- Indicadores de Eficiencia: Grado de optimización del resultado obtenido en relación con los recursos empleados.

**Ejemplos:** Tiempo promedio para procesar solicitudes de licencia, costo promedio por graduando.

- Indicadores de Economía: Informan sobre la minimización de costos de recursos empleados.

**Ejemplo:** Relaciones costos estándares y costos reales.

- Indicadores de Productividad: Relacionan servicios prestados con los insumos requeridos.

**Ejemplos:** Alumno por docente, empleados por cada mil prestaciones de un servicio.

- Indicadores de Productos Intermedios: Miden bienes o servicios intermedios dentro del proceso productivo, esto es, que insumos son necesarios para la consecución de un producto final en la institución.

**Ejemplos:** Plazo para presentar licitación, plazo para elaborar reglamento, numero de negociaciones realizadas.

#### **2.3.4.2 Indicadores de Producto**

Miden el bien o servicio que se brinda, están relacionados con las contribuciones de los insumos y actividades, o bien miden los resultados concretos en la ejecución de políticas o proyectos evaluados en cantidad y calidad.

- Indicadores de Calidad: Miden la capacidad de cumplimiento con los requisitos de satisfacción del producto que esperan los usuarios, a través de atributos como rapidez, comunicación, capacidad de respuesta, oportunidad, accesibilidad, precisión, plazos, confiabilidad, competencia, etc.

**Ejemplos:** Tiempo transcurrido entre el ingreso de la llamada y la atención de la operadora, % de error de producción.

- Indicadores de Cantidad: Cuantificación de bienes o servicios que la institución produce.

**Ejemplos:** Número de rutas habilitadas, numero de personas capacitadas.

#### **2.3.4.3 Indicadores de Efecto**

Miden las consecuencias del uso de los productos en cierta población beneficiaria. Están relacionados con las contribuciones del proyecto a resolver directamente problemas y necesidades de la población destinataria. Se diferencian de

los indicadores de impacto en que pueden tener un menor grado de permanencia y su presencia por si sola no garantiza cambios importantes en la tendencia histórica.

- Indicadores de Calidad: Mide el alcance logrado por los productos respecto a la población objetivo (área geográfica comprendida y el grupo objetivo: edad, nivel socioeconómico, etc.).

**Ejemplo:** Porcentaje de población atendida.

- Indicadores de Efecto del Uso del Producto: Miden la capacidad de los productos de la institución de influir en la mejora deseada en la población objetivo.

**Ejemplo:** Número de personas capacitadas y colocadas en el mercado laboral. En un programa de contacto de desempleados y empresas para reducir el desempleo, cuyo producto en entrevistas gestionadas, el indicador de efecto es: número de desocupados que consiguieron trabajo por el programa.

#### **2.3.4.4 Indicadores de Impacto**

Miden la consecuencia de los efectos de un proyecto o política sobre la comunidad. Su carácter es de mayor permanencia y su presencia evidencia cambios importantes en la tendencia histórica. Están relacionados con las contribuciones de los proyectos y programas al cumplimiento de las políticas, misión u objetivo superior de la institución y/o grupo.

**Ejemplos:** Disminución de la evasión fiscal, incremento de la recaudación de impuestos, aumento del ingreso de las personas incorporadas a un programa de reconversión, reducción en la tasa de desempleo del municipio.

#### 2.3.4.5 Indicadores de Eficacia

Se es eficaz o efectivo cuando se logra lo que se propone. Estos indicadores se refieren a las relaciones entre lo relacionado versus lo programado, para cualquiera de los niveles del proceso productivo (adquisición de insumos, procesos, o resultados (productos, efectos, impacto) contemplados anteriormente.

**Ejemplos:** Número total de prestaciones realizadas / número total de prestaciones programadas, costo real / costo programado, tasa de desempleo real conseguida / tasa de desempleo proyectada.

#### 2.3.5 ¿Que deben cumplir los indicadores?

Existe una cantidad de atributos o propiedades que los indicadores deben, o al menos deberían cumplir. Damos aquí presuntamente, los más importantes.

##### **Pertenencia**

No todo lo que puede ser medido, debe serlo. Los indicadores deben referirse a los procesos de producción de la institución, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales, y que su número no exceda la capacidad de análisis de quienes lo van a usar. La pertenencia tiene que ver con medir lo correcto, de tal forma que antes de definir los indicadores se debe conocer el proceso de producción que se mide,

asegurándose de que la medida de desempeño representa un proceso clave para la obtención de la meta.

### **Independencia**

Los indicadores deben responder a las actividades desarrolladas por la institución. Se debe evitar usar indicadores que puedan estar condicionados en sus resultados por factores externos, o la actividad conexas de terceros, sean estos públicos o privados. Es decir se debe medir principalmente lo que la institución sea capaz de controlar prescindiendo de sus externalidades. No obstante, existen indicadores que por su naturaleza no pueden ser totalmente independientes (situación que se presenta con frecuencia en las mediciones de impacto) y cuyos resultados pueden ser relevantes para analizar la gestión de la unidad ejecutora. En estos casos, es conveniente desglosar el indicador para evaluar las componentes interna y externa del proceso.

### **Costo Razonable**

La información que sirve de base para la elaboración de los indicadores de gestión debe ser recolectada a un costo razonable dentro de la confiabilidad necesaria.

### **Públicos**

Esto es, conocidos y accesibles a todos los niveles de la institución, así como al público usuario y a la administración pública en general.

### **Carácter Participativo**

Los indicadores deben ser generados en un medio participativo, que involucre en el proceso de elaboración a todos los actores relevantes como una forma de asegurar a legitimidad y reforzar el compromiso con las metas e indicadores resultantes.

### **Homogeneidad**

Para la construcción y medición de un indicador siempre se debe usar el mismo parámetro o unidad de medida: asesorías legales, inspecciones, atenciones médicas, etc.

### **Confiabilidad**

Se debe contar con datos suficientes y demostrables, lo cual implica generar indicadores que provienen de registros, estadísticas y sistemas de información disponibles. Debe quedar clara la fuente de datos con la cual verificar el cumplimiento o estándar sobre el cual se compara.

### **Específicos y sensibles:**

Significa que los indicadores deben evidenciar los cambios que se deben medir.

## **2.3.6 ¿Cómo monitorear y evaluar a partir de los indicadores?**

El monitoreo y la evaluación se realiza a partir de la comparación de los resultados de los indicadores con otros valores, asociados al desempeño histórico, a las metas definidas, o al desempeño logrado en las instituciones, procesos o programas similares. Es decir, que para comparar se requiere siempre un valor testigo o de referencia. Adicionalmente, puede recurrirse al criterio de expertos, pero para ello debe hacerse una valoración muy estructurada y el experto debe poseer la evidencia que respalde su criterio, ya que de esta forma se le podría restar credibilidad al resultado obtenido.

### **Desempeño Histórico**

La base de comparación se puede construir siempre y cuando exista información suficiente. Para ello es recomendable que, en los inicios de la instalación de un sistema de indicadores, se implementen los mecanismos para generar bases de datos y estadísticas comparables.

### **Metas Definidas**

Corresponde al estándar que la institución quiere alcanzar de acuerdo a los objetivos definidos para el ejercicio presupuestario.

### **Desempeño Logrado en Instituciones, Procesos o Programas Similares**

Otra base importante de comparación es la que proporcionan los estándares de carácter internacional o nacional de instituciones, procesos y programas similares.

### **Sistemas de Indicadores**

Usualmente los indicadores no pueden ser usados en forma aislada. Debido a la complejidad y multiplicidad de las metas de una organización, no basta con un indicador para medir el desempeño. Se necesitan mucho, usualmente uno o más por cada meta o resultado esperado. Los indicadores se presentan de forma agrupada y deben ser considerados en forma simultánea.

## **2.3.7 Algunas Consideraciones sobre la Clasificación de los Indicadores**

Los indicadores son de gran utilidad para hacer análisis e interpretación de resultados en las diferentes instancias donde se pueda aplicar. Los indicadores de mayor uso desde el punto de vista económico y financiero son:

Razones de Liquidez: Miden la habilidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, los ratios más utilizados son la razón circulante, prueba ácida y capital neto de trabajo.

Razones de Apalancamiento: Miden el grado de efectividad con el que la empresa esta usando sus recursos. Algunas razones útiles son: Razón deuda-capital, razón deuda a largo plazo.

Razones de Rentabilidad: Miden la efectividad de la administración a través de los rendimientos generales sobre la venta y sobre la inversión.

Razones de Crecimiento: Miden la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en el crecimiento de la economía y de la industria.

Razones de Actividad: Son aquellas que miden la eficacia con que son utilizados los recursos, como lo son: la rotación de cuentas por cobrar-pagar, rotación de inventario, rotación de activos fijos- totales, período de cobro promedio, periodo de pago promedio.

Razones de Cobertura: Esta razón mide el grado en el cual una deuda genera utilidad para cubrir los intereses originales por este financiamiento, entre ellos tenemos: Razones de cobertura de interés, razón de capital común-preferente.

Razones de Valuación: Miden la habilidad de la administración para crear un valor de mercado superior a los desembolsos de los costos de inversión. Las razones de valuación son las medidas mas completas de desempeño ya que reflejan las razones de riesgo (las dos primeras) y las razones de rendimiento (las tres Siguietes). Las razones de valuación son de gran importancia, puesto que se relacionan con la meta de maximizar el valor de la empresa y la riqueza de los accionistas.

### **2.3.8 ¿Qué Hacer una vez que los Indicadores Evidencian un Problema?**

A través de la aplicación de indicadores se pueden evidenciar problemas.

Este es el momento de la toma de decisiones generalmente exista un conjunto limitado de instrumentos de política que un gerente de programa puede aplicar para corregir el curso o mejorar el desempeño.

- Mejorar la supervisión de las actividades insatisfactoriamente ejecutadas hasta el momento.
- Aplicar sanciones o recompensas que incentiven al personal en la dirección adecuada.
- Reasignar recursos financieros y humanos para atender mejor actividades deficientes.
- Mejorar el entrenamiento técnico y reforzar el compromiso motivacional del personal.

### **2.3.9 Los Indicadores de Gestión**

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de

referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros, y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino solo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor, dependiendo del tipo de negocio, sus necesidades específicas entre otros.

### 2.3.10 Beneficios Derivados de los Indicadores de Gestión

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

- Satisfacción del Cliente

La identificación de las prioridades de una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicara a su personal y enlazara las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

- Monitoreo del Proceso

El mejoramiento continuo solo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no solo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- Benchmarking

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar las fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

- Gerencia de Cambio

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

### **2.3.11 Indicadores de Gestión**

#### Recomendación

Mire el tablero de control de su empresa y tome decisiones acertadas en consecuencia.

Elaborar y manejar un conjunto amplio de indicadores financieros y no financieros que permitan hacer un seguimiento a temas de interés, tales como: evolución de ventas y costos por segmentos de mercado, operaciones, satisfacción del cliente, recuperación y rentabilidad del capital invertido, nivel de empleo, balance de divisas, estabilidad financiera y patrimonial, y seguridad de mercado. Este esfuerzo de sistematización debe permitir a la organización en una segunda fase avanzar hacia el proceso de identificación, medición, monitoreo, control y divulgación de los riesgos que se deben gerenciar y cómo.

#### Herramienta

Los estados financieros constituyen la principal herramienta para abordar cualquier elemento vinculado al tema de indicadores planteados, ya que de una manera integral nos permite dimensionar el comportamiento de la organización en un conjunto de áreas vinculadas a la gestión del negocio. El seguimiento de dichos indicadores financieros debe complementar al conjunto de indicadores no financieros

a fin de crear lo que se ha denominado un cuadro de mando integral en la organización. El desafío es unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo. En este sentido, el dialogo de la gerencia a través del manejo y uso de indicadores para soportar el proceso de toma de decisiones bajo condiciones de riesgo e incertidumbre es indispensable.

### Aplicación

- Si tiene al día sus estados financieros, entonces proceda a definir y calcular el conjunto de indicadores (financieros y no financieros) relevantes para su organización durante los últimos doce meses. Este ejercicio debe mantener mucha cercanía con la realidad contingente que deben enfrentar los negocios. Luego, determine sus valores promedios con el objeto de definir un comportamiento por área que pueda servirle de patrón para contrastar sus desempeños recientes y futuros. Si puede conseguir referencias de la competencia mucho mejor.
- Teniendo como referencia los resultados anteriores establezca valores umbrales y un sistema de alerta temprana que le permita a su gerencia poder anticipar resultados favorables y/o desfavorables, así como sus consecuencias. Esta información le permitirá poder ir “un paso más adelante” en relación a los acontecimientos y poder planificar en consecuencia.
- En base a la información descrita es posible identificar con bastante claridad los niveles de vulnerabilidad (actuales y potenciales) de la organización y de esa manera poder orientar el proceso de toma de decisiones a los múltiples niveles e instancias operativas y gerenciales, tales como: que tipos de aliados se requieren, que segmentos de mercado atacar ó de cuales salir, implicaciones de redimensionamiento de las operaciones, elementos críticos de costos, hacia

donde orientar las negociaciones con los principales clientes y acreedores, que áreas fortalecer internamente ó vía subcontratación. Implicaciones de estrategias ofensivas y defensivas.

- Teniendo presente estos insumos vincularlos a sus ejercicios de planificación de mediano y largo plazo con su equipo gerencial discutirlos en reuniones y talleres.

### **2.3.12 Características de los Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- Simplicidad

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- Adecuación

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- Validez de tiempo

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

- Participación de los Usuarios

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este

es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

▪ Utilidad

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

▪ Oportunidad

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

### **2.3.13 Los Indicadores de Gestión y la Planeación Estratégica**

Los indicadores de gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión.

### **2.3.14 Elementos de los Indicadores de Gestión**

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

▪ La Definición

Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.

▪ El Objetivo

El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado, indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.).

El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

▪ Los Valores de Referencia

El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador. Existen los siguientes valores de referencia:

➤ **Valor Histórico:**

- Muestra como ha sido la tendencia a través en el transcurso del tiempo.
- Permite proyectar y calcular los valores esperados para el periodo.
- El valor histórico señala la variación de resultados, su capacidad real, actual y probada, informa si el proceso esta o ha estado, controlado.
- El valor histórico dice lo que se ha hecho, pero no dice el potencial alcanzable.

➤ **Valor Estándar:**

El estándar señala el potencial de un sistema determinado.

➤ **Valor Teórico:**

- También llamado de diseño, usado fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de maquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales y fallas esperadas.

- El valor teórico de referencia es expresado muchas veces por el fabricante del equipo.

➤ **Valor de Requerimientos de los Usuarios:**

Representa el valor de acuerdo a los componentes de atención al cliente que se propone cumplir en un tiempo determinado.

➤ **Valor de la Competencia:**

Son los valores de referencia provenientes de la competencia (por benchmarking); es necesario tener claridad que la comparación con la competencia solo señala hacia donde y con que rapidez debe mejorar, pero a veces no dice nada del esfuerzo a realizar.

➤ **Valor por Política Corporativa:**

- A través de la consideración de los dos niveles dos niveles anteriores se fija una política a seguir respecto a la competencia y al usuario.
- No hay una única forma de estimarlos se evalúan posibilidades y riesgos, fortalezas y debilidades, y se establecen.

➤ **Determinación de Valores de Consenso:**

Cuando no se cuentan con sistemas de información que muestren los valores históricos de un indicador, ni cuenta con estudios para obtener valores estándar, para lograr determinar los requerimientos del usuario o estudios sobre la competencia, una forma rápida de obtener niveles de referencia es acudiendo a las experiencias acumuladas del grupo involucrado en las tareas propias del proceso.

- La Responsabilidad

Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

- Los Puntos de Medición

Define la forma como se obtienen y conforman los datos, los sitios y momentos donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cual es el procedimiento de obtención de las muestras.

Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.

- La Periodicidad

Define el periodo de relación de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.

- El Sistema de Procesamiento de Toma de Decisiones

El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones.

Un reporte para tomar decisiones debe contener no solo el valor actual del indicador, sino también el nivel de referencia.

### **2.3.15 Selección de Indicadores**

Es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso este alineado con lo de sus respectivas unidades de negocio y por lo tanto con

la misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

**Tabla1. Dimensiones de los Indicadores de Gestión**

<b>Tipo</b>	<b>Revisión</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Propósito</b>
Planeación estratégica	Desempeño global de la organización	Largo plazo (Anuales)	Alcance de la visión y la misión
Planeación funcional	Desempeño de las áreas funcionales	Corto y mediano plazo (Mensuales o semestrales)	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de metas estratégicas de la organización
Planeación operativa	Desempeño individual de empleados, equipos, productos, servicios y procesos.	Cotidiano (semanales, diarias, horas)	Alineamiento del desempeño de empleados, equipos, productos, servicios y de los procesos con las metas de la organización y de las áreas funcionales

Algunos de los indicadores que son monitoreados en una empresa son circunstanciales, así su utilidad es limitada un momento específico, debido a que apoyan la solución definitiva de algún problema o proyecto de la organización, tienen un inicio y un fin bien establecidos.

Cuando el proyecto termina, el objetivo se alcanza o el problema ha sido resuelto, el indicador puede dejar de ser relevante y por lo tanto no es justificable su

monitoreo continuo (o se convierte en un indicador indispensable para la organización). De esta manera, el control se centra solo donde es necesario, pudiendo delegarse cuando sigue siendo relevante, pero no requiere de una atención continua.

- Proceso

Para definir un buen indicador de control en un proceso es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán monitorearse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un costo alto cuando no esta soportada por un verdadero beneficio: puede utilizarse una sencilla técnica que consiste en responder (4) preguntas básicas:

- Es fácil de medir?
- Se mide rápidamente?
- Proporciona información relevante en pocas palabras?
- Se grafica fácilmente?

Si las respuestas a todas las preguntas son afirmativas, ya esta definido un indicador apropiado. Claro que requiere de un poco de tiempo evaluar cada pregunta de manera concreta y asegurar que si se responde afirmativa o negativamente, la respuesta esta asegurada.

### **2.3.16 Mejoramiento Continuo**

Es una estrategia para la supervivencia con un nuevo conjunto de valores que continuamente mejoran la calidad y la productividad.

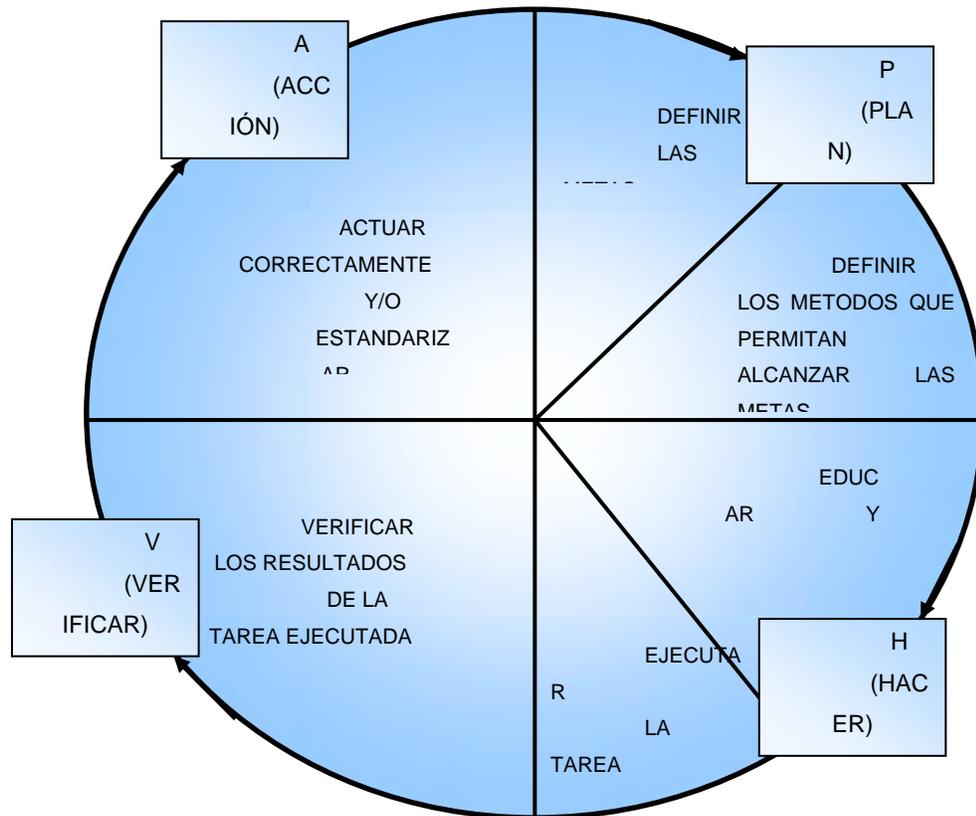
Todo proceso busca en el tiempo optimizar sus recursos para alcanzar lo propuesto; siendo necesario un proceso de innovación, el cual no va acompañado por una retroalimentación oportuna, por ello al comenzarse con este la mejora se sostiene determinado tiempo y luego empieza a decaer, en este punto vuelve a hacerse una innovación iniciando nuevamente el ciclo. Esta forma de trabajar requiere mucho tiempo y posiblemente no alcance el objetivo deseado.

Trabajar con la filosofía del mejoramiento continuo permite obtener beneficios como: mejoramiento de calidad, alta productividad, mejor disponibilidad y confiabilidad de cada uno de los equipos, estandarización, servicios de preventa y postventa a los clientes y competitividades un futuro.

Lo anterior muestra que el mejoramiento continuo es un cambio hacia la excelencia y esta a su vez es la que permite la supervivencia de las empresas.

La aplicación continua y sistemática del ciclo PHVA permite el aseguramiento y el logro de superiores niveles de desempeño.

El mejoramiento continuo se basa en el ciclo PHVA que se expone en la figura 1.



El modelo P.H.V.A. (Planear, Hacer, Verificar, y Actuar) ayuda de una manera efectiva a adoptar y monitorear los procesos en ajustar/administrar en una empresa, siempre y cuando se constituya en un proceso sin fin, es decir, que se planee, se tome una acción, se verifique si los resultados eran los esperados y se actué sobre dichos resultados para volver a iniciar el proceso.

El P.H.V.A. es una concepción gerencial que dinamiza la relación entre las personas y los procesos y busca controlarlos con base en el establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares, tarea que se logra mediante la definición de especificaciones de proyectos (estándares de calidad), especificaciones técnicas de proceso y procedimiento de operación.

La Gerencia de Procesos mediante el ciclo P.H.V.A. consiste básicamente en:

- **Planear:** entendido como la definición de las metas y los métodos que permitan alcanzarlas.
- **Hacer:** consisten en ejecutar la tarea y recoger los datos, no sin antes haber pasado por un proceso de formación (educar y entrenar).
- **Verificar:** evaluar los resultados de la tarea ejecutada; identificación de los problemas que originan el no cumplimiento de las tareas (formación, planeación).
- **Actuar:** tomar medidas correctivas para lograr el cumplimiento de las metas.

### **2.3.17 El Balanced Scorecard (BSC) o Sistema Balanceado de Indicadores de Gestión**

El Balanced Scorecard es un enfoque multidimensional para medir el rendimiento corporativo de una empresa, en donde el desempeño organizacional es visto desde cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento.

Si son suficiente o no estas cuatro perspectivas, depende del tipo de empresa, las circunstancias y las unidades estratégicas del negocio, entre otras.

La perspectiva del accionista es expresada como metas financieras (utilidades sobre el capital, utilidades sobre los activos netos, rendimientos, y otros).

La perspectiva del cliente, es expresada como metas del cliente (participación en el mercado, número de quejas o devoluciones, y otros).

La perspectiva Interna de la Organización o de Procesos Internos, es expresada como metas operacionales del proceso (tiempo de entrega de pedidos, tiempo de ciclo de desarrollo del producto, costos por unidad de producción, y otros).

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, es expresada como metas de aprendizaje e innovación (números de personas capacitadas, porcentaje de puestos ocupados desde adentro, periodo entre rotaciones de trabajo, número de innovaciones en productos o procesos al año, y otros).

Las compañías deben basar sus sistemas administrativos y de medición dentro de sus estrategias y capacidades. Desafortunadamente muchas organizaciones exponen estrategias acerca de las relaciones con los clientes, la competencia y las fortalezas organizacionales, mientras motivan y miden el desempeño de la gente solo a través de indicadores financieros.

El sistema balanceado de indicadores de gestión considera la perspectiva financiera como un punto crítico del desempeño organizacional y de negocios, pero hace énfasis en un conjunto más general e integrado de mediciones que unen al cliente corriente, los procesos internos y los empleados, y un sistema de desempeño que garantice el éxito a largo plazo.

El conjunto de medidas balanceadas provee una adecuada forma de comunicar la visión y la estrategia de una compañía dentro de un juego coherente de medidas de desempeño.

Las mediciones no solo pueden ser concebidas como herramientas de medición y de desempeño; deben ser usadas para:

- Definir las estrategias
- Comunicar la estrategia del negocio
- Lograr que los empleados y la organización marchen en la búsqueda de una meta común.

En general, el Balanced Scorecard es usado, mas como un sistema de comunicación, información y aprendizaje, que como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas permiten un balance entre los objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los conductores de desempeño de esos resultados, y entre medidas de objetivos difíciles y medidas de objetivos más fácilmente alcanzables.

### **2.3.18 Implantación de un Sistema de Indicadores**

El siguiente es un procedimiento para implantar un sistema de indicadores en una organización:

1. Crear un grupo de trabajo de indicadores (Planear).
2. Identificar las actividades a medir (Planear).
3. Establecer en un procedimiento de medición (Objetivo, asignación de responsabilidades, preparación de administración del sistema) (Planear).
4. Ejecución del proceso (Hacer).
5. Seguimiento al sistema a medir y puesta en marcha de las acciones correctivas (Verificar).

## 6. Ampliar razonablemente el numero de indicadores (Administrar).

Cualquier metodología que permita implementar un sistema de indicadores de gestión debe tener en cuenta los elementos asociados con un indicador, para permitir una adecuada retroalimentación, y además presentar información clara y completarse con otras herramientas de gestión que ayuden a analizar causas y establecer puntos de mejora para sustentar así la decisión a tomar. Si es posible, debe mostrarse la relación que presenta con otros indicadores.

- **Objetivo:** Muestra la mejor búsqueda, hace evidente el reto.
- **Definición:** Debe ser simple y clara, e incluir además solo una característica.
- **Responsabilidad:** Indica el área dueña del indicador y por lo tanto la responsable de las acciones que se deriven del mismo.
- **Recursos:** De personal, instrumentos, informáticos, entre otros.
- **Periodicidad:** Debe ser suficiente para informar sobre la gestión.
- **Nivel de Referencia:** Pueden ser datos históricos, un estándar establecido, un requerimiento del cliente o de la competencia, o una cifra acordada por consenso en el grupo de trabajo.
- **Puntos de lectura:** Debe tenerse claro en que punto se llevara a cabo la medición, al inicio, en una etapa intermedia o al final del proceso.

### 2.3.19 Propuesta de Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión que a continuación se proponen, describen los aspectos básicos de referencia que los órganos de control y vigilancia deben

considerar además de los propios , con objeto de consolidar el esfuerzo respecto a garantizar un desempeño de calidad en la ejecución de su función.

Estos indicadores están íntimamente relacionados con los principales procesos de desarrollo de la función de control y vigilancia: planeación, desempeño, informes y seguimiento, por lo que la información que de ellos se obtiene avalúa la calidad de la gestión en general.

### **Planeación**

Referente a la organización del trabajo a realizar, la programación de los recursos humanos y materiales a utilizar, y el cumplimiento integral del programa de trabajo.

### **Desempeño:**

Consiste en la calidad del trabajo de campo que se realiza en función del programa establecido: análisis documental, entrevistas, verificación de activos, papeles de trabajo, documentación de evidencias, etc.

### **Informes y Reportes**

Oportunidad y pertenencia de los informes de auditoría e informes especiales, cartas de sugerencias, y además documentación producto del trabajo.

### **Seguimiento**

Aseguramiento de que las medidas de control y corrección, así como las sugerencias elaboradas sean atendidas de manera adecuada.

Los diferentes tipos de indicadores son necesarios. Pero como podréis comprobar en la mayoría de vuestras organizaciones son el resultado de los

indicadores de gestión. Así que estaremos obligados a identificar y/o definir si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos:

- Para poder interpretar lo que esta ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los limites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En que momento o con que frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con que frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistemas de obtención de datos?

### **2.3.20 ¿Que Medir?**

Es evidente que respondiendo a esta cuestión, las demás se contestan casi solas. También es evidente que estamos rodeados de infinidad de métodos y formas, más o menos ortodoxas para abordar esta cuestión. Pero una vez mas una organización debe

elegir entre los métodos estructurados y un tanto complejos que propugnan las diferentes escuelas, llámese cuadros de mando integral, paneles de mando, etc. o recurrir a ese sentido común que tan poco se utiliza.

Es evidente que uno tiene que medir todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, etc.

Pero si tenemos en cuenta que hemos apostado por una gestión de procesos o por procesos. Es más evidente que todos los factores de gestión implicados en una empresa u organización estarán administrados por sus correspondientes procesos. Si esto no es así es que hemos detectado una debilidad y por lo tanto una oportunidad de mejora.

Los Indicadores de gestión son parte de dos sistemas de información para la gerencia de las organizaciones:

- Del sistema de información gerencial que, según James A. Senn en su libro de de información para la administración (Pág 10), define como: “sistema de información gerencial: proporcionar información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano. Las decisiones respaldadas por este sistema. Frecuentemente se repiten”.
- Del sistema de apoyo para la decisión: citando nuevamente a Senn, quien lo define así: “sistema de apoyo para la decisión: ayuda a los gerentes en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas. Partes del proceso de la decisión consiste en determinar los factores y considerar cual es la información necesaria”.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados. Senn propone los siguientes atributos:

- Exactitud: La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- Formas: Existen diversas formas de presentación de la información, ya puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o grafica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma puede ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.
- Frecuencia: Es la medida de cuan a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- Extensión: Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate.
- Origen: Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- Temporalidad: La información puede “hablarnos” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- Relevancia: La situación es relevante para una situación particular.
- Integridad: Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- Oportunidad: Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

### **2.3.21 Ventajas que se tiene al contar con indicadores de gestión:**

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de la actividad de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que pueden ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.

- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.

### **2.3.22 Probar y Ajustar el Sistema de Indicadores de Gestión**

La primera prueba que se debe realizar consiste en una simulación en la cual se sitúan y consultan las fuentes establecidas, se calculan los valores y se analiza la información a fin de verificar que provee lo necesario para tomar las decisiones que permitan garantizar el éxito del programa de capacitación.

La segunda prueba se realizaría al final del primer evento, seguida de los ajustes correspondientes. Se espera que de ahí en adelante los ajustes, si se requieren, sean los mínimos posibles.

### **2.3.23 ¿Por Que la Gestión de los Procesos?**

Porque las empresas y/o organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

Vamos hacia una sociedad donde el conocimiento va a jugar un papel de competitividad de primer orden. Y donde desarrollan la destreza del “aprender a

aprender” y la administración del conocimiento, a través de la formación y sobre todo de las experiencias vividas, es una de las variables del éxito empresarial.

La administración del conocimiento se define como un conjunto de procesos por los cuales una empresa u organización recoge, analiza, didactiza y comparte su conocimiento entre todos sus miembros con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización, del individuo y la sociedad. La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

#### **2.3.24 El Empleo de Razones Financieras**

El empleo de razones abarca la aplicación de los métodos de cálculo y explicación de razones o índices financieros con el propósito de determinar el desempeño y la posición de la empresa. Los elementos básicos para el análisis de razones son el estado de resultados, llamado también estado de ganancias o pérdidas, y el balance general de los periodos por analizar.

#### **2.3.25 Partes Interesadas**

Cuando se emplea la frase análisis financiero; no se hace para uso específico de la gerencia de la empresa sino también para los suministradores de fondos de capital (efectivo), con sus acreedores o inversionistas. Cada índice tiene un objetivo preciso y sirve para resaltar algo en detalle. Por ejemplo, el banco que presta para operaciones de capital de trabajo de la compañía, le interesa la capacidad de pago a corto plazo.

Al acreedor a largo plazo (banco, sociedades financieras), le interesará conocer la habilidad de la compañía en generar el suficiente flujo de caja para el servicio de la deuda a largo plazo (pago e capital e intereses). Su interés se basará en la estructura de la deuda, las fuentes y usos de los fondos y las consideraciones sobre futura rentabilidad.

En el caso del inversionista (accionista), su interés irá dirigido al potencial de dividendos que evidentemente dependerán de las futuras ganancias. De ahí que su interés sea mayor en rentabilidad que en otra área.

Sin embargo, el gerente financiero debe estar pendiente de todos los aspectos antes mencionados además del uso de estas herramientas como control interno.

Toda administración debe contar con razones o índices que indiquen el desempeño de su empresa de un periodo a otro, para detectar cualquier conato de posible problema.

### **2.3.26 Tipo de Comparaciones**

Existen dos normas o bases de comparaciones que son el Análisis Seccional Momentáneo o Transversal y el Análisis en Periodos o Longitudinal.

La primera norma consiste en comparar razones financieras de diferentes empresas en un momento determinado. A menudo se comparan los resultados con lo de las empresas líderes en determinada industria, con los que puedan descubrirse ciertas diferencias en el modo de operación y tomar así las medidas necesarias para incrementar la eficiencia. Otro tipo de comparación de uso generalizado son los promedios industriales.

Existen en casi todos los países publicaciones periódicas que contienen información precisa en torno a los promedios industriales de producción en el mundo de los negocios.

El análisis en periodos o longitudinal se utiliza para evaluar el desempeño de la empresa con respecto a l tiempo. Consiste en comparar los resultados pasados con los actuales, lo cual permite determinar si la empresa esta logrando los objetivos propuestos. Estas comparaciones entre varios años ayudan a establecer tendencias que se puedan plasmar en la planeación de operaciones futuras. De igual manera, se podría detectar variaciones significantes que ocultan problemas o incongruencias en la información presentada en los estados financieros.

### **2.3.27 Alguna Advertencias**

Cuando se aplican las razones financieras y su respectiva interpretación es necesario tener presente ciertas precauciones, en cuanto a:

- La información que se analiza son medidas relativas del desempeño de una empresa, es decir, son valores limitados o condicionales.
- Un índice o razón no contiene por si mismo elementos de juicio para decidir acerca del desempeño general de la empresa. Dichos elementos pueden obtenerse solo a través de un grupo de razones. Si el análisis esta orientado a evaluar tan solo componentes específicos de la posición financiera de la empresa, el uso de una o dos razones será adecuado.
- El analista debe asegurarse que la información plasmada en los estados financieros corresponden a los mismos periodos.

- Es preferible emplear estados financieros previamente auditados para minimizar los riesgos de utilizar información que no refleje la condición financiera real de la empresa.
- Los estados financieros objeto de estudio, deben haber sido elaborados bajo métodos contables iguales, específicamente los que tienen relación con la depreciación e inventario, para evitar analizar información contable que desencadenen en evaluaciones imprecisas o incongruentes.

### **2.3.28 Razones Financieras Básicas**

Las razones financieras pueden clasificarse en cinco grupos o categorías básicas: Razones de Liquidez, de Actividad, de Endeudamiento, de Cobertura y de Rentabilidad (cuadro 1).

**Cuadro N° 1**  
**Clasificación de Razones Financieras**

I. Liquidez	II. Actividad	III. Endeudamiento	IV. Cobertura	V. Rentabilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capital Neto</li> <li>▪ Trabajo Adecuado</li> <li>▪ Razón de Circulación</li> <li>▪ Razón de Liquidez</li> <li>▪ Razón Socrática</li> <li>▪ liquidez inmediata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rotación de Cuentas por Cobrar</li> <li>▪ Rotación de Cuentas por Pagar</li> <li>▪ Periodo de Cobro Promedio</li> <li>▪ Periodo de Pago Promedio</li> <li>▪ Rotación de Inventario</li> <li>▪ Rotación de activos Fijos</li> <li>▪ Rotación de activos Totales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Razón de Endeudamiento</li> <li>▪ Razón de Deuda al Capital Contable</li> <li>▪ Razón de Deuda al Capital Social</li> <li>▪ Razón del Capital al Activo Total</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Razón de Cobertura de Interés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rendimiento Sobre el Activo Total</li> <li>▪ Rentabilidad Sobre Ventas o Ingresos</li> <li>▪ Rentabilidad Sobre el Capital Contable</li> </ul>
Fuente: Gitman, Lawrence, P.P. 92-101				

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la presente investigación se hace necesario la aplicación de técnicas y procedimientos, orientados al análisis y evaluación de la situación financiera de la empresa Americatel, C.A, para ello se hace necesario utilizar una investigación de campo apoyada en la de tipo documental, fundamentalmente porque este tema está referido a los indicadores de gestión financiera y se debe acudir a la revisión de fuentes bibliográficas y algunos tratados legales con respecto al tema. Tulio Ramírez (1999), Pág. 74, comenta acerca de la investigación de tipo documental:

**“Es una variante de la investigación científica, cuyo el objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de orden histórico, psicológico, etc.) de la realidad a través de la indagación exhaustiva, sistemática y riesgosa, utilizando técnicas muy precisas; de la documentación existente que directa o indirectamente, aporte la información atinente al fenómeno que estudiamos”.**

#### 3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el presente trabajo será necesario aplicar técnicas de carácter descriptivo, fundamentalmente porque esta basado en la búsqueda de información que

esta directamente relacionada con todo lo que respecta a indicadores de gestión financiero, su aplicación y sus efectos en la determinación del funcionamiento operacional de la empresa y además obtener una imagen coherente de las circunstancias que describen el problema sujeto a investigación.

Al respecto, Sabino (2002), Pág. 43, Define:

**“Las investigaciones descriptivas se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. No se ocupan, pues, de la verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente. A nuestro entender sobre ellas es que se edifica una enorme proporción del conocimiento científico”.**

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para la elaboración de esta investigación se trabajo con una población conformada por todo el personal que labora en el departamento de contabilidad de Americatel, C.A, (Centro Comercial Cruz Mar). La población se refiere a la totalidad del fenómeno objeto de la investigación. Tamayo y Tamayo (2002) Pág 184, lo define de la siguiente manera:

**“Totalidad de un fenómeno de estudio, incluyendo la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de entidades”**

### 3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la realización del trabajo de grado fue necesario técnicas de investigación, las cuales permitieron la obtención de los datos que ayudaron al mejor entendimiento de este estudio.

Las técnicas de investigación aplicadas en el desarrollo de este trabajo son las siguientes:

a) La recopilación bibliográfica, con la aplicación de esta técnica se busca obtener información referente a las bases legales y teóricas del fenómeno objeto de estudio.

b) La entrevista no estructurada, mediante esta técnica se obtendrán opiniones e informaciones de todas aquellas personas que laboran en el departamento de contabilidad de la empresa, con el fin de recabar información que genere datos importantes para establecer conclusiones objetivas.

Según Sabino (2002) Pág. 108:

**“Existe un margen mas o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas. No se guía por lo tanto por un cuestionario o modelo rígido, sino que discurren con cierto grado de espontaneidad, mayor o menor el tipo concreto de entrevista que se realice”.**

c) La observación directa o simple, esta técnica se utilizará para obtener datos importantes del objeto en estudio, los cuales se observarán y se examinarán como medios valiosos a medida que se genere y se desarrolle la investigación.

Según Sabino (2002) Pág. 102:

**“ Implica la necesidad de un trabajo casi siempre mas dilatado y cuidadoso, pues el investigador debe primeramente integrarse al grupo, comunidad o institución en estudio, para una vez allí ir realizando una doble tarea: desempeñar algunos roles dentro del grupo a la par que ir recogiendo los datos que se deban adquirir”.**

### **3.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

La metodología también cumplió con una serie de instrumentos para analizar las fortalezas y debilidades en el proceso operativo contable de la empresa en estudio.

#### **3.5.1 Tabulación de Datos**

Los datos obtenidos luego de desarrollar y analizar la presente investigación serán debidamente representados por: gráficos circunferenciales, cuadros estadísticos, flujo gramas, etc.

### **3.6 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance de esta investigación comprende el estudio de la situación financiera de la empresa Americatel,C.A, a través de la aplicación de indicadores de gestión y de esta forma conocer como se llevan a cabo las actividades de orden financiero que allí se ejecutan, con la finalidad de optimizar el proceso de gestión desarrollado en dicha empresa.

La investigación realizada es de utilidad para todas aquellas entidades comerciales que deseen el estudio de la posición financiera por medio de los indicadores de gestión. Además podrá ser utilizado como fuente de información o referencia a futuras investigaciones o para el mejoramiento de la misma.

### **3.7 RECURSOS**

Los recursos que reutilizaron para llevar a cabo el presente estudio, están compuestos por todos los renglones humanos, tecnológicos y materiales en que se apoyó el investigador para el desarrollo del trabajo. Entre ellos tenemos:

#### **3.7.1 Recursos Humanos**

- Gerentes y subgerentes de la empresa visitada.
- Asesores de la universidad.
- Otras personas con conocimientos del tema.

#### **3.7.2 Recursos Tecnológicos**

- Computadora
- Calculadora
- Fotocopiadora

### **3.7.3 Recursos Materiales**

- Textos bibliográficos
- Folletos de la empresa
- Papel
- Lápiz
- Borrador
- Impresión

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS

#### 4.1 ECUACIONES BÁSICAS EN EL CÁLCULO DE RAZONES FINANCIERAS

##### 4.1.1 Razones de Liquidez

- **Capital Neto de Trabajo:** total activo circulante – total pasivo circulante.

Tiene como finalidad establecer la solvencia de la empresa y conocer las razones crediticias con que cuenta, a través del excedente del activo circulante menos el pasivo circulante.

- **Capital Neto de Trabajo Adecuado:** [Inventario promedio + costo de venta mensual (periodo promedio de cobro – periodo promedio de pago) + gastos de ventas y administrativos x periodo de cobro] 5/4 margen de seguridad del 25%.

Tiene como finalidad establecer el excedente adecuado del activo circulante menos el pasivo circulante.

- **Razón de Circulante:**

Activo Circulante

Pasivo Circulante

Mide la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a deudas circulantes con sus pasivos circulantes.

- **Razón Ácida de Liquidez:**

Activo circulante – Inventario – Prepagado.

Pasivo circulante

Mide la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a pasivos circulantes con sus activos líquidos.

- **Razón Súper Ácida de Liquidez Inmediata:**

Activo Circulante Disponible

Pasivo Circulante

Mide la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus pasivos circulantes con sus activos circulantes disponibles.

#### **4.1.2 Razones de Actividad**

- **Rotación de Cuentas por Cobrar:**

$$\frac{\text{Ventas Netas a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

Esta relación ofrece una indicación de la habilidad de la de la empresa para cobrar sus cuentas, mostrando el N° de veces que se hacen efectivo anualmente.

- **Rotación de Cuentas por Pagar:**

Compras Netas a Crédito

Cuentas por Pagar

Esta ofrece una indicación de cuentas veces al año se cancelan las cuentas por pagar.

- **Periodo de Cobro Promedio:**

365 o 360 días del Año

Rotación de Cuentas por Cobrar

Indica el tiempo promedio para efectuar el cobro de las cuentas.

- **Periodo de Pago Promedio:**

365 o 360 días al Año

Rotación de Cuentas por Pagar

Indica el tiempo promedio para efectuar el pago de las cuentas.

- **Rotación de Inventario:**

Costo de Venta

Inventario Promedio

Mide la rapidez con que se vende el inventario.

▪ **Rotación de Activos Fijos:**

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos}}$$

Esta relación indica que tan eficientemente utiliza la empresa sus activos fijos para generar ventas.

▪ **Rotación de Activos Totales:**

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

Esta relación indica que tan eficientemente utiliza la empresa sus activos fijos para generar ventas.

#### **4.1.3 Razones de Endeudamiento**

▪ **Razón de Endeudamiento:**

$$\frac{\text{Pasivo Total} \times 100}{\text{Activo Total}}$$

Indica en que proporción los activos totales son financiados por los acreedores de la empresa.

▪ **Razón de Deuda al Capital Contable:**

$$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital Contable}} \times 100$$

Indica en que proporción el capital contable esta en manos de los acreedores de la empresa.

▪ **Razón de Deuda al Capital Social:**

$$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital Social}} \times 100$$

Indica en que porcentaje el capital social esta en manos de los acreedores de la empresa.

▪ **Razón del Capital al Activo Social:**

$$\frac{\text{Capital Social}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

Indica el porcentaje de la inversión que ha sido financiado por los acreedores.

#### 4.1.4 Razones de Cobertura

▪ **Razón de Cobertura de Interés:**

$$\frac{\text{Utilidad Originada por el Préstamo}}{\text{Interés}} \times 100$$

### Gasto por Interés

Mide el grado en el cual una deuda genera utilidad para cubrir los intereses originados por el financiamiento.

#### 4.1.5 Razones de Rentabilidad

- **Rendimiento sobre el Activo Total:**

$$\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Activo Total}}$$

Esta razón trata de explicar la utilidad en Bs. o porcentajes que se originen por cada bolívar de activo total usado en las operaciones normales de la empresa.

- **Rentabilidad Sobre Ventas o Ingresos:**

$$\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Ventas o Ingresos}}$$

Esta razón indica en que porcentaje las ventas han contribuido a generar la utilidad del periodo en estudio.

- **Rentabilidad Sobre el Capital Contable:**

$$\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Capital Contable}}$$



## Razones Financieras de Rentabilidad

### Cuadro Ilustrativo N° 1

Rentabilidad Sobre Ingresos o Ventas		
Utilidad neta (Bs.)	Ingresos por servicios (Bs.)	%
76580514,36	241297601,08	31,73
Rentabilidad Sobre Activos Totales		
Utilidad neta (Bs.)	Activos totales(Bs.)	%
76580514,36	264584299,39	28,94
Rentabilidad Sobre el Capital Contable		
Utilidad neta (Bs.)	Capital contable	%
76580514,36	261336663,39	29,30

**Fuente:** Brs, Ventura Sergio y Yenny García.

### Análisis de Razones. Cuadro Ilustrativo N° 1

**Rentabilidad sobre ingresos o ventas:** El razonamiento financiero para medir el nivel de rentabilidad sobre los ingresos, indica que la utilidad neta de la empresa Americatel, C.A, del periodo correspondiente al año 2004 es generada en un porcentaje del 31,73% por los ingresos por servicios.

**Rentabilidad sobre los activos totales:** La evaluación del razonamiento de la rentabilidad sobre los activos totales, indica que los mismos contribuyen en un margen de 28,94% en generar la utilidad neta de la empresa Americatel, C.A, para el periodo correspondiente al año 2004.

**Rentabilidad sobre el capital contable:** El análisis detallado de la rentabilidad sobre el capital contable de la empresa Americatel, C.A, demuestra que este interviene en un 29,30% en generar la utilidad neta del periodo correspondiente al año 2004.

### **4.3 APLICACIÓN DE LAS ECUACIONES BÁSICAS DE LAS RAZONES FINANCIERAS PARA MEDIR LA CAPACIDAD DE PAGO DE LA EMPRESA AMERICATEL, C.A, A CORTO Y LARGO PLAZO PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO DESDE EL 01-01-2004 AL 31-12-2004:**

#### **4.3.1 A Corto Plazo:**

##### **a) Razón del Circulante:**

R.C: Activo Circulante: Bs. 238027363,17: Bs.73, 29  
Pasivo Circulante Bs. 3247636

##### **b) Razón Súper Ácida de Liquidez Inmediata:**

R.S.A.L.I: Activo Circulante Disponible: Bs. 219670128,71:  
Bs. 67,64

Pasivo Circulante Bs. 3247636

### 4.3.2 A Largo Plazo:

#### a) Razón de Endeudamiento:

$$\text{R.E: } \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100: \frac{\text{Bs. 3247636}}{\text{Bs. 264584299,39}} \times 100: 1,22\%$$

#### b) Razón de Deuda al Capital Contable:

$$\text{R.D.C.C: } \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}} \times 100: \frac{\text{Bs. 3247636}}{\text{Bs.261336663, 39}} \times 100: 1,24\%$$

### Razones Financieras de Liquidez

#### Cuadro ilustrativo N° 2

Razón del Circulante		
Activo circulante (Bs.)	Pasivo circulante (Bs.)	Bs.
238027363,17	3247636	73,29
Razón Súper Ácida de Liquidez Inmediata		
Activo Circulante disponible (Bs.)	Pasivo circulante(Bs.)	BS.
219670128,71	3247636	67,64

Fuente: Brs, Ventura Sergio y Yenny García

### Análisis de Razones: Cuadro Ilustrativo N° 2

**Razón del circulante:** Esta razón indica que la empresa Americatel,, C.A, por cada bolívar de pasivo circulante tiene Bs. 73,29 de activo circulante para cubrirlo, lo que quiere decir que disponible Bs. 72,29% para invertir o cubrir cualquier eventualidad de tipo económico.

**Razón súper ácida de liquidez inmediata:** Esta razón indica que la empresa Americatel, C.A, por cada bolívar de pasivo circulante tiene Bs.67, 64 de activo circulante para cubrirlo, contando con una disponibilidad de Bs. 66,64 para invertir en nuevos negocios o cubrir cualquier eventualidad que se le presente.

### Razones Financieras de Endeudamiento

#### Cuadro ilustrativo N° 3

Razón de Endeudamiento		
Pasivo total (Bs.)	Activo total (Bs.)	%
3247636	264584299,39	1,22
Razón de Deuda al Capital Contable		
Pasivo total (Bs.)	Capital contable(Bs.)	%
3247636	261336663,39	1,24

**Fuente: Brs, Ventura Sergio y Yenny García.**

### **Análisis de Razones. Cuadro Ilustrativo N° 3**

**Razón de endeudamiento:** El razonamiento aplicado para medir el nivel de endeudamiento o capacidad de pago a largo plazo, indica que los activos totales son financiados por agentes externos a la empresa Americatel, C.A, en una proporción o margen del 1,22%, para el periodo correspondiente al año 2004.

**Razón de deuda al capital contable:** El razonamiento de la deuda al capital contable, refleja o indica que el mismo está en manos de los acreedores en una proporción del 1,30%, para el periodo correspondiente al año 2004.

#### **4.4 APLICACIÓN DE ECUACIONES BASICAS DE LAS RAZONES FINANCIERAS PARA EVALUAR LA PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO EN LA GENERACION DE LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AMERICATEL, C.A, PARA EL PERIODO COMPRENDIDO DESDE EL 01-01-2004 AL 31-12-2004:**

##### **a) Rentabilidad sobre la propiedad planta y equipo.**

###### **1. Rentabilidad sobre los depreciables.**

R.S.p.p.E: Utilidad neta : Bs. 76580514,36: Bs. 2,88

Activo fijo neto Bs. 26556936,22

**Razones Financieras de la Rentabilidad Sobre la Propiedad, Planta y  
Equipo.**

**Cuadro Ilustrativo N° 4**

<b>Rentabilidad sobre la propiedad, planta y equipo</b>		
<b>Utilidad neta (Bs.)</b>	<b>Activo fijo neto (Bs.)</b>	<b>Bs.</b>
76580514,36	26556936,22	2,88

**Fuente: Brs, Ventura Sergio y Yenny García.**

**Análisis de las Razones. Cuadro N° 4**

**Rentabilidad sobre la propiedad, planta y equipo:** La evaluación sobre el rendimiento de la propiedad, planta y equipo, indica que por cada bolívar de activo fijo neto utilizado en las operaciones normales de la empresa Americatel, C.A, genera Bs. 2,88 de utilidad neta para el período correspondiente al año 2004.

**4.5 APLICACION DE ECUACIONES BÁSICAS DE LAS RAZONES FINANCIERAS PARA DETERMINAR LA SUFICIENCIA DEL CAPITAL NETO DE TRABAJO APLICADO POR LA EMPRESA AMERICATEL, C.A, PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS PARA EL PERIODO 01-01-2004 AL 31-12-2004:**

**a) Razón del Capital Neto de Trabajo.**

\*R.C.N.T: total activo circulante- total pasivo circulante.

R.C.N.T: Bs. 238027363,17- Bs. 3247636: Bs.234779727,1

**b) Razón del Capital Neto Trabajo Adecuado.**

\*Rotación de Cuentas por Cobrar: Bs. 241297601,08: 17,2 veces

Bs. 13968121,83

\*Periodo Promedio de Cobro: 360 días : 20,93 días

17,2 veces

\*Rotación de Cuentas por Pagar: Bs. 58649211,95: 19,5 veces

Bs. 3002143,23

\*Periodo Promedio de Pago: 360 días : 18,46 días

19,5 veces

\*Costo de Ventas/ Servicios Mensual: Bs. 58649211,95: Bs.

4887434,32

12 meses

\*Gastos de Administración Mensual: Bs. 91590018,71: Bs.

7632501,55

12 meses

\*Razón del Capital Neto de Trabajo: [Costo de venta mensual (periodo promedio de cobro- periodo promedio de pago) + Gastos de ventas y administrativos x periodo de cobro] 5/4.

\*R.C.N.T.A: [Bs. 4887434,32 (20,93 días – 18,46 días) + Bs.7632501, 55 x 20,93 días] 5/4: Bs. 214775275,3.

C.N.T: Bs. 234779727,1

C.N.T.A: Bs. 214775275,3

Bs. 20004451,8 Exceso de C.N.T

### Razones Financieras del Capital Neto de Trabajo

#### Cuadro Ilustrativo N° 5

Razón Del Capital Neto de Trabajo			
Total activo circulante (Bs.)	Total pasivo circulante (Bs.)	Bs.	
238027363,17	3247636	234779727,1	
Razón del Capital Neto de Trabajo Adecuado			
Capital neto de trabajo (Bs.)	Capital neto de trabajo adecuado (Bs.)	Exceso de capital neto de trabajo (Bs.)	
234779727,1	214775275,3	20004451,84	

**Fuente: Brs, Ventura Sergio y Yenny García.**

#### Análisis de Razones. Cuadro N° 5

**Razón del capital neto de trabajo:** El razonamiento del capital neto de trabajo, indica que la empresa Americatel, C.A, cubre las deudas circulantes con sus activos circulantes, quedando un excedente de Bs. 234.779727,1 para invertir en

activos fijos o cubrir cualquier eventualidad que se le presente en el desarrollo normal de las operaciones.

**Razón del capital neto de trabajo adecuado:** La razón del capital neto de trabajo adecuado establece que la empresa cuenta con un exceso del mismo en Bs. 20004451,84, ya que se determinó que le capital de trabajo neto se debe mantener en Bs. 214775275,3, debido a que un excedente de este, implica que el control interno del efectivo se esta descuidando.

**Resumen Comparativo de las Razones Financieras de la Empresa  
Americatel, C.A, con los Promedios del Mercado.**

**Cuadro ilustrativo N° 6**

<b>Razones</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Promedio Estándar Año 2004</b>
Rentabilidad sobre ingresos	31,73%	30,4%
Rentabilidad sobre activos totales	28,94%	26,8%
Rentabilidad sobre el capital contable	29,30%	28,3%
Razón de endeudamiento	1,22%	2,52%
Razón de deuda al capital contable	1,24%	2,54%
Razón del circulante	73,29 Bs.	71,2 Bs.
Razón súper ácida de liquidez inmediata	67,64 Bs.	65,6 Bs.

**Fuente: Brs, Ventura Sergio y Yenny García.**

**Análisis Comparativo de las Razones Financieras de la Empresa  
Americatel, C.A, con los Promedios del Mercado.**

**Cuadro Ilustrativo N° 6.**

La evaluación comparativa de las razones financieras con los promedios del mercado fue realizado con valores arbitrarios para ilustrar razonamientos didácticos, lo cual determinó que la empresa Americatel, C.A, presenta una ventaja significativa en cuanto a las competidoras del mercado, ya que presenta un margen de rentabilidad mayor al promedio, un nivel de endeudamiento menor al del mercado y un nivel de liquidez aceptable que le permitiría cubrir con mayor facilidad las actividades operativas con respecto a las demás empresas del mismo ramo.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

La evaluación de la situación financiera de una empresa a través de los indicadores de gestión, es de una importancia relevante, es por ello que se hizo necesario en estudio y análisis exhaustivo de los estados financieros de la empresa Americatel, C.A, teniendo como objetivos primordiales determinar la capacidad para el cumplimiento de obligaciones, solvencia y situación crediticia, grado de suficiencia del capital neto de trabajo, grado de dependencia de los terceros, rentabilidad del capital invertido, calidad y grado para invertir, para ello se hizo primordial el análisis vertical, lo cual se refiere a revisión de la información financiera de un solo período contable, ya que compara partidas específicas seleccionadas para el estudio, teniendo como resultado a través del estudio financiero lo siguiente:

- 1) Medir el nivel de rentabilidad sobre los ingresos, sobre los activos y sobre el capital contable, permitió establecer la eficiencia de la administración de los recursos con que cuenta la empresa Americatel, C.A, para generar la utilidad neta del período, es por ello que se determinó que los ingresos por servicios contribuyeron en mayor proporción a generar beneficios.
- 2) Medir la capacidad de pago a corto plazo de la empresa Americatel, C.A, permitió evaluar la solvencia de la misma para satisfacer sus obligaciones en un periodo menor a un año. El estudio determinó que existe la disposición absoluta para cubrir de inmediato las deudas circulantes contraídas.

- 3) Medir la capacidad de pago a largo plazo o nivel de endeudamiento a través del tiempo, permitió determinar el grado en el cual la empresa Americatel, C.A, ha sido financiada por agentes externos. El análisis del razonamiento correspondiente determinó que el margen de endeudamiento de la empresa es muy bajo, lo cual indica que esta entidad comercial cuenta con la solvencia necesaria para el desarrollo de sus operaciones sin acudir a financiamiento externo.
- 4) El capital neto de trabajo ofrece la ventaja de hacer posible pagar oportunamente todas las obligaciones, asegura en alto grado el mantenimiento del crédito de la compañía, permite tener los inventarios a un nivel que capacitara al negocio para servir satisfactoriamente las necesidades de los clientes y capacita a la compañía a operar su negocio más eficientemente porque no debe hacer demora en la obtención de materiales, servicios, suministros, debido a dificultades en el crédito. El razonamiento aplicado determinó que la empresa Americatel, C.A, no debería tener problemas para llevar a cabo sus operaciones normales, ya que cuenta con un capital neto de trabajo estable; sin embargo la adecuación del mismo determinó que cuenta con un exceso de capital de trabajo, lo cual no es recomendable para la empresa, ya que se descuida el control interno del efectivo.

## 5.2 RECOMENDACIONES

La evaluación de la situación financiera de la empresa Americatel, C.A, a través de los indicadores de gestión, permitió establecer que esta entidad comercial se encuentra en una excelente situación financiera, la cual se debe orientar su reforzamiento a las siguientes recomendaciones:

- 1) Se le recomienda a la gerencia general que garantice amplias políticas de distribución del efectivo, debido a que se cuenta con un excedente del capital neto de trabajo, que bien puede ser invertido en nueva adquisición de activos fijos y mejoras en el servicio del cliente, ya que no es recomendable mantener activos líquidos ociosos, debido a que se descuida el control interno del efectivo.
- 2) Se le recomienda a la administración Americatel, C.A, optar por utilizar los rendimientos y excedentes obtenidos por las operaciones normales de venta/servicios para lograr la maximización de la utilidad de la empresa, todo esto logrando una evaluación detallada que le permita tener la visión de que el proyecto es más rentable. La expansión y segmentación de la comercialización de esta entidad en otras ciudades del país, se constituiría en una excelente opción para lograr aun más el crecimiento financiero.

## BIBLIOGRAFIA

- ✚ Beltrán, Jesús (1998). **“Indicadores de Gestión. Colombia”**. Editores 3R.
- ✚ Bravo, Luís y Otros (1997). **“La Investigación Documental y Bibliográfica”**. Caracas.
- ✚ Callejal, Francisco (1997). **“Contabilidad Financiera I”**. Primera Edición Addison Wesley Longman.
- ✚ Cordera, Martín (1995). **“Diccionario de Contabilidad”**. Ediciones Pirámides.
- ✚ Finney, Millar (1999). **“Curso de Contabilidad”**. México. Editorial Limusa, S.A.
- ✚ Garza, Juan (2000). **“Administración Contemporánea”**. México. Editorial Mc. Graw Hill. 2<sup>da</sup> Edición.
- ✚ Gitman, Lawrence J. (2000). **“Fundamentos de la Administración Financiera”**. México. Editorial Karla 3<sup>ra</sup> Edición.
- ✚ Internet (2000). **“Indicadores de Gestión”**. [www.google.com](http://www.google.com).
- ✚ Internet (2001). **“Indicadores”**. [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com).
- ✚ Internet (1995). **“Propuesta de Indicadores de Gestión”**. [www.google.com](http://www.google.com)
- ✚ Lanny M. Solomon, Richard J. Vargo y Richard G. Schaseder (1998). **“Principios de la Contabilidad”**. México. Edición Harla.
- ✚ Lozza M., Guillermo (1999). **“Diccionario de Contabilidad”**. Caracas. Editorial Sarocadima, C.A., 2<sup>da</sup> Edición.
- ✚ Lucca, Rafael. **“¿Qué es la Globalización?”**. Editorial Parrapo.
- ✚ Rosenberg, J.M. (1995). **“Diccionario de Administración y Finanzas”**. España. Editorial Océano.

- ✚ Sabino, Carlos (2002). **“El Proceso de la Investigación”**. Caracas. Editorial Parrapo.
- ✚ Tamayo, y Tamayo, M. (2002). **“El Proceso de la Investigación Científica”**. México. Editorial Limusa.

*ANEXOS*



SISTEMAS DE COMUNICACIÓN, C.A.

Estado de Ganancias y Pérdidas Detallado

(Oficina del Edo. Monagas)

Desde 1/ Enero/ 2003 al 31 de Diciembre de 2003

(Expresado en Bolívares)

**INGRESOS**

Ingresos por Servicios	170.372.386,84
Ingresos Por Alquileres	4.502.800,00
Ingresos por Reparaciones	4.133.308,96
Ingresos por Ventas de Equipos y Accesorios	13.921.999,35
Total Ingresos	192.930.495,15

**COSTOS DE VENTAS/SERVICIOS**

Costo de Ventas de Equipos y Accesorios	9.049.299,58
Costo de Servicios	37.510.347,66
Total Costo de Ventas/Servicios	46.559.647,24
Utilidad Bruta	146.370.847,91

**GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Sueldos y Beneficios	55.262.812,59
Gtos de Electricidad	1.284.902,94
Alquiler de Oficina	3.840.000,00
Gtos de Teléfono	7.317.433,44
Gtos de Depreciación	1.179.484,44
Otros Gastos	22.578.962,00
Total de Gastos de Administración	91.463.595,38
Total de Gastos	91.463.595,38

---

Utilidad antes de otros Egresos/Ingresos	54.907.252,53
--	---------------

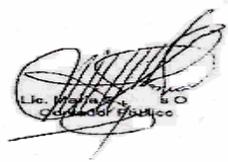
**OTROS EGRESOS/INGRESOS**

Provisiones Cuentas Incobrables	11.575.829,71
---------------------------------	---------------

Total otros Egresos/Ingresos	11.575.829,71
------------------------------	---------------

Utilidad antes ISLR	43.331.422,83
---------------------	---------------

Utilidad Neta del Ejercicio	43.331.422,83
-----------------------------	---------------



Lic. Walter G. Rodríguez  
C. Contador Público



SISTEMAS DE COMUNICACIÓN, C.A.

Estado de Ganancias y Pérdidas Detallado  
(Oficina del Edo. Monagas)  
Desde 1/ Enero/ 2004 al 31 de Diciembre de 2004  
(Expresado en Bolívares)

**INGRESOS**

Ingresos por Servicios	194.009.171,00
Ingresos Por Alquileres	9.760.000,00
Ingresos por Reparaciones	11.923.710,08
Ingresos por Ventas de Equipos y Accesorios	25.604.720,00
Total Ingresos	241.297.601,08

**COSTOS DE VENTAS/SERVICIOS**

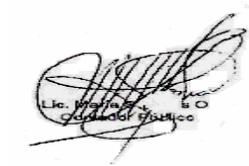
Costo de Ventas de Equipos y Accesorios	16.643.068,00
Costo de Servicios	42.006.143,95
Total Costo de Ventas/Servicios	58.649.211,95
Utilidad Bruta	182.648.389,13

**GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Sueldos y Beneficios	54.885.628,54
Gtos de Electricidad	1.083.183,05
Alquiler de Oficina	3.960.000,00
Gtos de Teléfono	5.190.543,05
Gtos de Depreciación	1.081.194,07
Otros Gastos	25.389.470,00
Total de Gastos de Administración	91.590.018,71
Total de Gastos	91.590.018,71
Utilidad antes de otros Egresos/Ingresos	91.058.370,42

**OTROS EGRESOS/INGRESOS**

Provisiones Cuentas Incobrables	14.477.856,06	
Total otros Egresos/Ingresos		14.477.856,06
Utilidad antes ISLR		76.580.514,36
Utilidad Neta del Ejercicio		76.580.514,36



A handwritten signature in black ink is written over a circular stamp. The stamp contains the text "Lic. [illegible] S.O." and "C. [illegible]".



SISTEMAS DE COMUNICACIÓN, C.A.

Balance General Detallado al 01/Enero/2003 hasta 31/ Diciembre de 2003

(Oficina del Edo. Monagas)

(Expresado en Bolívares)

**ACTIVO**

Activo Circulante

Efectivo en Caja y Bancos	121.415.716,36
Cuentas por Cobrar Netas	9.579.009,20

Total Activo Circulante	<u>130.994.727,56</u>
-------------------------	-----------------------

Activo Fijo	238.433.116,22
Mobiliario	-181.915.044,29

Total Activo Fijo	56.518.071,93
-------------------	---------------

<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u>187.512.799,49</u>
---------------------	-----------------------

**PASIVO**

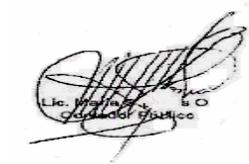
Pasivo Circulante

Provisiones Generales	2.756.650,46
Total Pasivo Circulante	2.756.650,46

<b>TOTAL PASIVO</b>	2.756.650,46
---------------------	--------------

**CAPITAL**

Capital Social	248.569.216,22	
Ganancias/ (Perdidas Acumuladas)	- 107.144.490,02	
Ganancias/ (Perdidas del Ejercicio)	43.331.422,83	
Total Capital		<hr/> 184.756.149,03
Total Pasivo y Capital		<hr/> <u>187.512.799,49</u>





SISTEMAS DE COMUNICACIÓN, C.A.

Balance General Detallado del 01/Enero/2004 hasta 31 de Diciembre del 2004

(Oficina del Edo. Monagas)

(Expresado en Bolívares)

**ACTIVO**

Activo Circulante

Efectivo en Caja y Bancos	219.670.128,71
Cuentas por Cobrar Netas	18.357.234,46

Total Activo Circulante	<u>238.027.363,17</u>
-------------------------	-----------------------

Activo Fijo	239.540.357,60
-------------	----------------

Mobiliario	-212.983.421,38
------------	-----------------

Total Activo Fijo	26.556.936,22
-------------------	---------------

<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u>264.584.299,39</u>
---------------------	-----------------------

**PASIVO**

Pasivo Circulante

Provisiones Generales	3.247.636,00
-----------------------	--------------

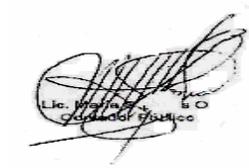
Total Pasivo Circulante	3.247.636,00
-------------------------	--------------

<b>TOTAL PASIVO</b>	3.247.636,00
---------------------	--------------

**CAPITAL**

Capital Social	248.569.216,22
----------------	----------------

Ganancias/ (Perdidas Acumuladas)	- 63.813.067,19	
Ganancias/ (Perdidas del Ejercicio)	76.580.514,36	
		<hr/>
Total Capital		261.336.663,39
		<hr/>
Total Pasivo y Capital		<u>264.584.299,39</u>



Lic. Mariana S.O.  
General of Justice