

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**



**TRABAJO FINAL DE GRADO  
CARRERA CONTADOR PÚBLICO**

**Cuadro de Mando Integral como herramienta de  
Control de Gestión**

**Gendacor S.R.L.**

Autor: Infante María Claudia

Legajo: VCPB1962

**- 2018 -**

## **Resumen**

A través del presente trabajo se espera poder ofrecer a la empresa Gendacor S.R.L. un importante instrumento de control global para la medición de la eficacia empresarial, a implementarse en el segundo semestre del año 2018, para poder alinear la visión y misión de la organización con los requerimientos del cliente y las tareas diarias; y así mejorar la eficiencia de las operaciones. Específicamente, el presente Trabajo Final de Grado se propone diseñar un sistema de indicadores para controlar la gestión de la empresa Gendacor SRL, basado en las cuatro perspectivas que plantea el modelo del Cuadro de Mando Integral. Haciendo un acopio de datos relevantes, es decir, una enumeración de las posibilidades ofrecidas por el mercado y de las capacidades de la entidad, se definirá la estrategia de la empresa y se desarrollarán sólo aquellos indicadores necesarios que se adecuen a la organización, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos encuadrados dentro de las cuatro perspectivas enunciadas previamente.

Palabras clave: Control de gestión – Cuadro de Mando Integral – Objetivos estratégico – Sistema de indicadores

## **Abstract**

Across the present work one expects to be able to offer to the company Gendacor S.R.L. an important instrument of global control for the measurement of the managerial efficiency, to be implemented in the second semester of the year 2018, to be able to align the vision and mission of the organization with the requirements of the client and the daily tasks; and this way to improve the efficiency of the operations. Specifically, the present Final Work of Degree proposes to design a system of indicators to control the management of the company Gendacor SRL, based on four perspectives that there raises the model of the Picture of Integral Control. Doing a collection of relevant information, that is to say, an enumeration of the possibilities offered by the market and of the capacities of the entity, the strategy of the company will be defined and there will develop only those necessary indicators that adecuen, having in one tells the strategic aims fitted inside four perspectives to the organization enunciated before.

Key words: Management control - Picture of Integral Control - Aims strategic - System of indicators

# Índice

## Introducción

1.1. Introducción.....	9
------------------------	---

## Objetivos

2.1. Objetivo General .....	13
2.2. Objetivos específicos.....	13

## Marco Teórico

3.1. Introducción.....	14
3.2. Del control tradicional al Cuadro de Mando Integral.....	14
3.3. Barreras para la implementación de la estrategia.....	16
3.4. El modelo de Norton y Kaplan del Cuadro de Mando Integral.....	17
3.5. Perspectivas del Balanced Scorecard.....	20
3.5.1 La perspectiva financiera.....	20
3.5.2 Perspectiva del cliente.....	23
3.5.3 Perspectivas de los procesos internos.....	25
3.5.4 Perspectiva de la formación y crecimiento.....	27
3.5.4.1 Las capacidades de los empleados.....	28
3.5.4.2 Las capacidades de los sistemas de información.....	29
3.5.4.3 Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.	29

## Marco Metodológico

4.1. Tipo de investigación.....	31
4.2. Tipo de metodología.....	32
4.3. Fuentes de información.....	32
4.3.1 Secundarias.....	32
4.3.2 Primarias.....	32
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de la información..	32
4.5. Detalle de la metodología en función de cada objetivo.....	34
4.6. Estructura de descomposición del trabajo (WBS).....	37

## **Etapa Diagnóstica**

5.1	Dinámica y problemas de la seguridad ciudadana en Argentina.....	38
5.2	Características y evolución de la seguridad privada en Argentina.....	41
5.3	Problemas de Seguridad Privada.....	44
5.4	Regulación y Autoridades de Control.....	45
5.5	Análisis de las cinco fuerzas de Porter en el sector de la vigilancia y la seguridad privada.....	46
5.5.1	Amenaza de nuevos competidores.....	46
5.5.2	Rivalidad entre competidores.....	47
5.5.3	Poder de negociación de los proveedores.....	47
5.5.4	Poder de negociación de los clientes.....	48
5.5.5	Amenaza de productos sustitutos.....	48
5.6	Gendacor S.R.L.....	49
5.6.1	Servicios que presta la empresa.....	50
5.6.2	Principales clientes.....	50
5.6.3	Principales proveedores.....	51
5.6.4	Competencia directa.....	51
5.6.5	Competencia indirecta.....	52
5.6.6	Estructura formal.....	53
5.7	Descripción de funciones.....	53
5.7.1.	Gerencia general.....	53
5.7.2	Gerencia de administrativa.....	54
5.7.3	Gerencia de operaciones.....	54
5.7.4	Gerencia de Logística.....	54
5.7.5	Línea de Supervisión.....	54
5.7.6	Línea de servicios.....	55
5.7.7	Selección de personal.....	55
5.7.8	Estudio Contable.....	55
5.7.9	Estudio Jurídico.....	56
5.7.10	Forma de contratación del servicio.....	56
5.7.11	Procedimiento licitación de servicios de seguridad.....	58
5.8	Análisis de la organización en función de la problemática en estudio	59
5.9	Visión, Misión y Valores de la organización.....	59
5.9.1	Visión de la organización.....	59

5.9.2	Misión de la organización.....	59
5.9.3	Valores de la organización.....	59
5.10	Análisis FODA.....	60
5.10.1	Fortalezas.....	61
5.10.2	Oportunidades.....	61
5.10.3	Debilidades.....	62
5.10.4	Amenazas.....	62
5.11	Conclusiones diagnosticas.....	62

### **Desarrollo de la propuesta de aplicación**

6.1	Introducción.....	64
6.2	Objetivo de la propuesta de Aplicación Profesional.....	64
6.3	Aspectos específicos de la propuesta.....	65
6.4	Matriz FODA.....	67
6.5	Opciones estratégicas.....	68
6.5.1	Estrategias FO.....	68
6.5.2	Estrategias DO.....	69
6.5.3	Estrategias FA.....	69
6.5.4	Estrategias DA.....	69
6.6	Detalle de los objetivos estratégicos de acuerdo a las perspectivas del CMI.....	72
6.6 .1	Perspectiva financiera.....	72
6.6.1 .1	Aumentar la rentabilidad.....	72
6.6.1.2	Incrementar los ingresos.....	73
6.6.1.3	Reducir los gastos.....	73
6.6.1.4	Aumentar los ingresos por ventas de clientes existentes..	74
6.6.1.5	Aumentar los ingresos por ventas de clientes nuevos.....	74
6.6.2.	Perspectiva del cliente.....	74
6.6.2.1	Incrementar el número de clientes.....	74
6.6.2.2	Conseguir satisfacción y lealtad de los clientes.....	75
6.6.2.3	Mejorar imagen de la empresa.....	75
6.6.2.4	Brindar rapidez y cordialidad en la atención.....	76
6.6.2.5	Aumentar la calidad y variedad del servicio.....	76
6.6.3	Perspectiva de los procesos internos.....	77

6.6.3.1	Mejorar los procesos.....	77
6.6.3.2	Responsabilidad social y ambiental.....	77
6.6.3.3	Alianzas y convenios.....	78
6.6.3.4	Adecuar las instalaciones.....	78
6.6.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	79
6.6.4.1	Capacitar al personal.....	79
6.6.4.2	Adoptar tecnologías y asesoramiento.....	79
6.7	Detalle de los indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos.....	80
6.8	Detalle de los indicadores utilizados para la perspectiva financiera....	81
6.8.1	ROE o Rentabilidad del Patrimonio Neto.....	83
6.8.2	ROA o Rentabilidad del Activo.....	83
6.8.3	Efecto palanca.....	84
6.8.4	Liquidez.....	85
6.8.5	Endeudamiento.....	85
6.8.6	Margen bruto.....	85
6.8.7	Monto promedio de la compra por cliente.....	86
6.8.8	Ingresos por ventas a empresas bajo convenio.....	86
6.8.9	Gastos de administración respecto de ventas.....	86
6.8.10	Gastos de comercialización respecto de ventas.....	87
6.8.11	Resultados financieros respecto de ventas.....	87
6.8.12	Impuestos respecto de ventas.....	87
6.8.13	Ingresos por clientes ya existentes.....	87
6.8.14	Porcentaje de ingresos por clientes ya existentes.....	88
6.8.15	Ingresos por clientes nuevos.....	88
6.8.16	Porcentajes de ingresos por clientes nuevos.....	89
6.9	Análisis de los indicadores utilizados para la perspectiva del cliente.....	89
6.9.1	Cantidad de clientes.....	90
6.9.2	Porcentaje de clientes activos en el mes.....	91
6.9.3	Nivel de satisfacción del cliente.....	91
6.9.4	Nivel de lealtad del cliente.....	91
6.9.5	Percepción de la imagen de la empresa.....	92
6.9.6	Atracción de clientes.....	92
6.9.7	Amabilidad percibida en la atención.....	93
6.9.8	Percepción de la diversidad.....	94

6.10	Análisis de los indicadores utilizados en la perspectiva de los procesos internos.....	94
6.10.1	Rotación y antigüedad de créditos.....	95
6.10.2	Rotación y antigüedad de deudas.....	96
6.10.3	Fondos destinados para actividades sociales y Ambientales.....	96
6.10.4	Cantidad de convenios.....	96
6.10.5	Impacto de la inversión en adecuación.....	97
6.11	Análisis de los indicadores utilizados para la perspectiva de formación y crecimiento.....	97
6.11.1	Cantidad de horas de cursos tomados.....	97
6.11.2	Impacto de la inversión en tecnología.....	98
6.11.3	Ficha individual para cada indicador.....	98
6.12	Implementación de la propuesta.....	123
6.13.	Presupuesto de la propuesta.....	127
	Conclusión.....	131
	Bibliografía.....	134

## ANEXOS

Anexo I:	Resumen de minuta entrevista informal al gerente general y titulares de la empresa.....	136
Anexo II:	Temas tratados en los grupos focales.....	137
Anexo III:	Cuestionario para la entrevista a los niveles jerárquicos.....	138
Anexo IV:	Cuestionario y tabulación de resultados, base para el desarrollo de los grupos focales a todos los integrantes de la empresa.....	149
Anexo V:	Ley N° 9236 Régimen de los Servicios de Prestación privada de seguridad, vigilancia e investigación.....	157
Anexo VI:	Dirección de Prestadores privados de seguridad.....	170



# **Introducción**

## **1.1 Introducción**

El Cuadro de Mando Integral se constituye como una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la organización en un conjunto coherente de indicadores; pero, al mismo tiempo, al ofrecer una visión global, obliga a que las empresas den a conocer su modelo de negocio, concreten su estrategia y arbitren nuevos sistemas de información.

Es así como en el presente Proyecto Final de Graduación, se hace una propuesta de diseño de Cuadro de Mando Integral para la empresa Gendacor SRL, la cual realiza actividades complementarias de prevención de delitos, es decir, prestar servicios de vigilancia y seguridad privada, tanto para personas físicas como jurídicas en la ciudad de Córdoba.

El presente proyecto pretende ofrecer a la organización una importante herramienta de control de gestión para medir de la eficacia empresarial, a implementarse a partir de julio del año 2018, para poder alinear la visión y misión de la organización con los requerimientos del cliente y las tareas diarias; y así mejorar la eficiencia de las operaciones.

Para el logro de este propósito, se optó por un instrumento concreto, el Cuadro de Mando Integral, también llamado Balanced Scorecard, que es uno de los más novedosos y ofrece la ventaja de que permite evaluar en forma integrada el comportamiento de las áreas básicas de la organización.

En la primera parte se presenta el tema objeto de estudio, la fundamentación del problema a estudiar, junto con los objetivos que se propone el proyecto. Seguidamente se realiza un estudio exploratorio de carácter bibliográfico para la elaboración del marco teórico y metodológico.

Una vez concluidos el marco teórico y metodológico, se procede a la confección del diagnóstico de la organización, donde se investiga su micro y macro entorno y se analiza la situación de la empresa en lo referente a su estructura, organización y filosofía de gestión.

Posteriormente en el desarrollo del trabajo, a fin de dar respuesta a los objetivos planteados, se procede de la siguiente manera:

- Teniendo en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas enumeradas en el paso previo, se plantean las respectivas opciones estratégicas.

- Se prosigue con la confección del mapa de estrategias, en base a las opciones estratégicas del punto anterior, con los diferentes objetivos desde la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de los procesos internos y desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

- Se realiza la descripción de cada uno de los objetivos incluidos en el mapa de la estrategia.

- Se detallan indicadores para evaluar su comportamiento y las posibles causas del mismo.

-Se indica el uso de alarmas para cada indicador partiendo de las variaciones porcentuales calculadas de un periodo a otro, y las calculadas respecto del valor presupuestado.

Por último se exponen las conclusiones que actúan como cierre formal del presente trabajo.

Así mismo hoy en día, el entorno en el cual se desarrollan las actividades empresariales se caracteriza por un constante cambio e inestabilidad. Esto se acentúa en lo relativo a la pymes donde se presenta una fuerte competencia local y algunas veces global, que hace menester formular estrategias dinámicas y flexibles que les permitan ser más competitivas.

Con el transcurso del tiempo, tanto los productos como los servicios, han ido mutando hacia un ciclo de vida más corto y los factores de éxito de las organizaciones no están ligados solamente a los costos, sino también a aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación, la calidad, la flexibilidad, la productividad y la penetración del mercado.

Por ello se torna trascendente que los nuevos sistemas de gestión en las empresas puedan mantener un balance adecuado entre muchas actividades que van más allá de los costos, necesitan sistemas de control que proporcionen información acerca de la actuación de la empresa, por medio de indicadores financieros y no financieros que midan los factores claves de éxito de las organizaciones, como lo son las personas, los procesos internos y sobre todo, los clientes.

La mencionada organización es una empresa familiar y como tal en ella conviven un alto grado de informalidad, falta de profesionalismo y escasa

capacitación del personal, pero a pesar de ello, la firma obtiene resultados positivos y mantiene un significativo prestigio en el medio.

En función de lo antes mencionado, Gendacor busca implementar herramientas administrativas que le brinden una imagen del estado en que se encuentra la organización con relación a sus aspectos internos y externos, encaminados hacia las acciones futuras, devenidas de la planeación estratégica.

## **Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Desarrollar un sistema de indicadores para el Control de Gestión en la firma Gendacor SRL prestadora de servicios de vigilancia y seguridad privada basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

### **2.2 Objetivos específicos**

-Analizar la seguridad a nivel nacional, su dinámica, evolución y los actores involucrados.

-Diagnosticar la situación de la firma, su organización, procesos de prestación de servicios y su actual filosofía de gestión.

-Determinar los objetivos, metas e iniciativas estratégicas de la empresa en base a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

-Fijar las relaciones causa-efecto, que integren los objetivos estratégicos y sirvan de base para la creación del CMI y definir un sistema de unidades y de medición para evaluar el crecimiento, desvíos y cumplimientos de objetivos.

## **Marco teórico**

### **3.1 Introducción**

Lo primero que se debe entender es que el Cuadro de Mando Integral es un elemento de un sistema de control estratégico, y una respuesta al control de gestión tradicional. El CMI busca tener un equilibrio entre el control financiero y las demás áreas de toda organización.

Partiendo de lo anterior, se desprende el hecho de que el control surgió de la necesidad de mejorar el desarrollo de los negocios, enfocándose a la obtención del mejor desempeño posible en las actividades del negocio, y en consecuencia, en los resultados financieros; "...control es determinar lo que se está haciendo; esto es, evaluar el desempeño, y si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño esté de acuerdo con los planes..." (Rivas, 2003 p 581).

### **3.2 Del control tradicional al Cuadro de Mando Integral**

Se ha podido observar cómo, a través de los años, la complejidad y alcance del control se han transformado, hasta llegar al diseño de una herramienta denominada por Kaplan y Norton como Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral).

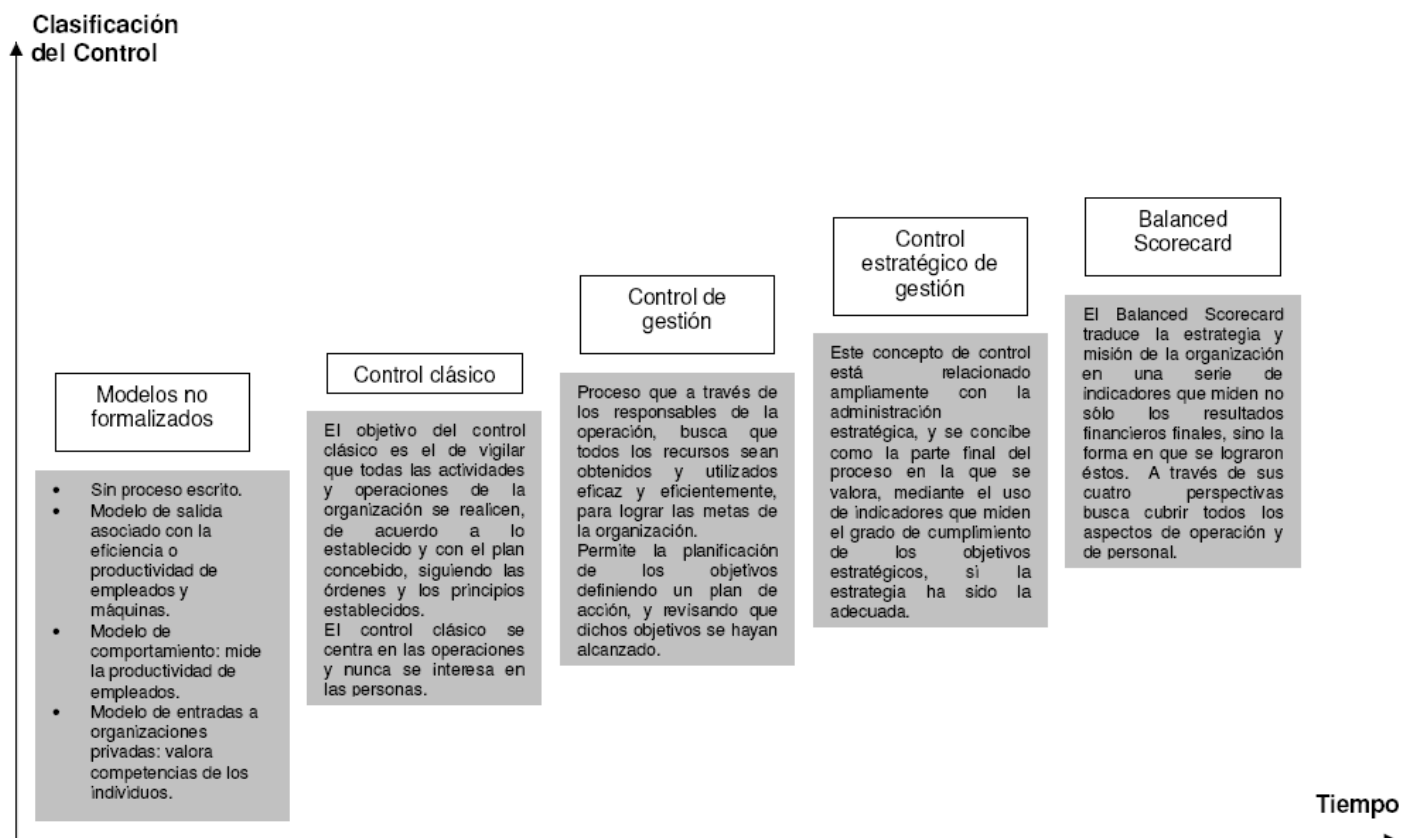
En la década del setenta se comenzó a emplear un instrumento de gestión denominado *Tableau de Bord*. Este instrumento, el tablero de comando concentraba en un único documento distintos ratios para el control financiero de la organización.

Con el trascurso de los años, esta herramienta fue evolucionando, y combinó además de los indicadores financieros, indicadores no financieros, que permitieron controlar los distintos procesos del negocio. La idea de emplear un agregado de

indicadores para conseguir información de gestión es un circunstancia que recoge el Cuadro de Mando Integral (Rivas, 2003)

Esta herramienta ha evolucionado hasta convertirse en una herramienta moderna y ágil para el control y gestión de las organizaciones.

**Gráfico 1: El control en el tiempo**



Fuente: Elaboración propia en base a Rivas, 2003.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) suministra a los directivos la organización las herramientas que requiere para transitar hacia un éxito competitivo futuro. Actualmente las empresas están compitiendo en ambientes confusos y, por ende, es importante que posean un cabal conocimiento de sus objetivos y de las técnicas que utilizan para alcanzarlos.

El Cuadro de Mando Integral convierte la estrategia y la misión de la empresa en un vasto agregado de medidas de actuación, que facilitan la estructura requerida para un sistema de gestión y medición estratégica. Mide la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento (Norton y Kaplan, 2003).

El CMI hace posible que toda organización pueda seguir el rastro de los resultados financieros, pero al mismo tiempo, observa los avances en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro (Norton y Kaplan, 2003).

En la era de la información las organizaciones están expuestas a un nuevo conjunto de hipótesis de funcionamiento (Carazo, 2001):

- Vínculos con los clientes y proveedores
- La segmentación de los clientes
- Escala global
- Innovación
- Empleados de nivel

### **3.3 Barreras para la implementación de la estrategia**

La estrategia es el proceso de alinear y desplegar los recursos tanto humanos como financieros, de manera que permitan a la organización alcanzar sus objetivos. Sin embargo, existen algunas barreras para la ejecución de la estrategia en la organización (Carzo, 2001):



- Barreras del personal. Las metas y objetivos de las personas, además de la capacitación y las aptitudes, no van ligadas a la ejecución de la estrategia.

- Barreras administrativas. Los sistemas administrativos están diseñados para un control operativo, además de estar ligados al presupuesto, no a la estrategia.

- Barreras de la visión. Las personas que tienen la tarea de llevar la estrategia a la práctica no la entienden, y por ende no la traducen a objetivos.

- Barreras operativas. Los procesos clave no están diseñados para apoyar a las estrategias.

... y en el despliegue de la estrategia en la organización:

- Implementar la estrategia, consumiendo grandes recursos materiales y financieros en el corto y largo plazo

- Explicar la estrategia de manera abstracta y no de manera operativa

- Aunque la estrategia sea clara y sencilla, ésta se diluye conforme avanza por los niveles de la organización

- Las personas involucradas en ejecutar la estrategia la interpretan en función a sus prioridades, metas y objetivos

### **3.4 El modelo de Norton y Kaplan del Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando constituye una herramienta lícita para la administración y seguimiento del sistema de gestión a definir; asimismo provee la estructura para convertir una estrategia en términos operativos (Martínez, 2003).

Para Kaplan y Norton (2003), el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo:

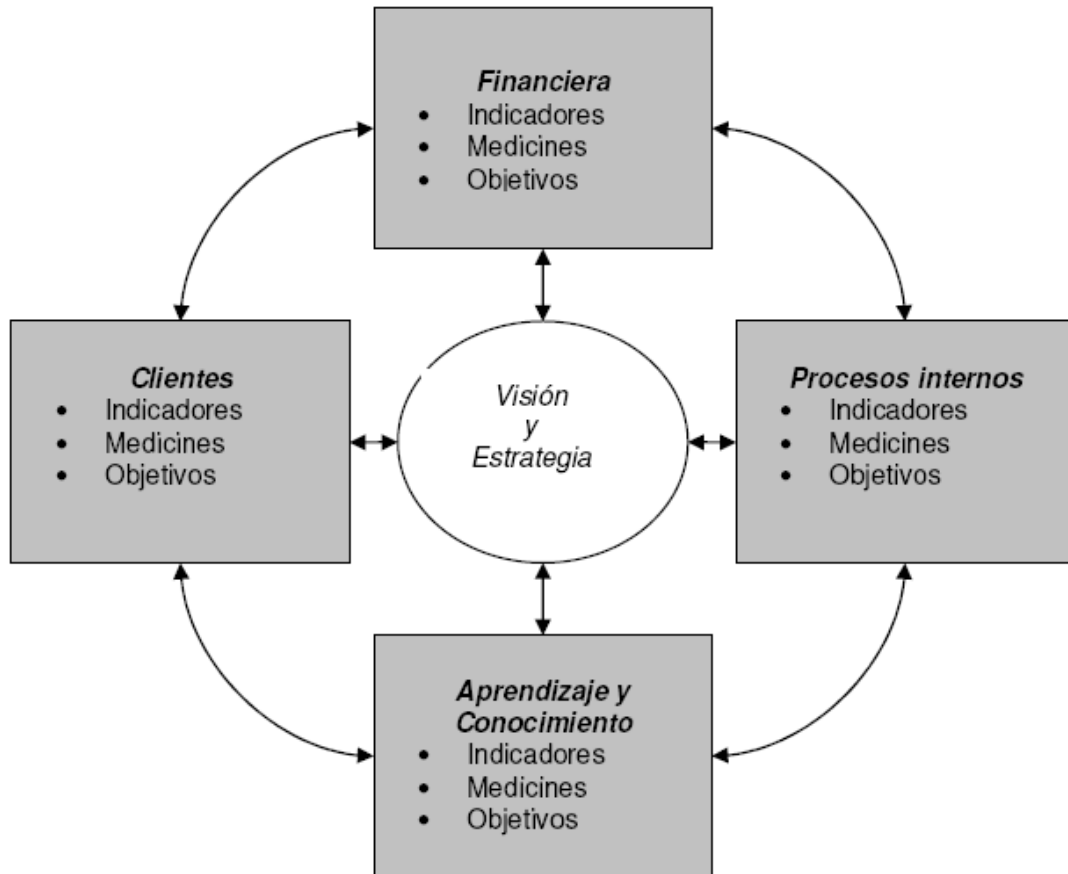
“busca aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia, sirve para comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, así como planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas dentro de un aumento de retroalimentación y formación estratégica” (Norton y Kaplan, 2003 p 22).

El Cuadro de Mando Integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales, pero dichos indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados; una historia adecuada para las empresas de la era de la revolución industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran trascendentales para un negocio exitoso (Martínez, 2003).

Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el camino que han recorrido las empresas de la era de la información, para crear un valor futuro a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización (Norton y Kaplan, 2003).

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral derivan de la visión y la estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas, según el modelo de BSC de Kaplan y Norton: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.



**Figura 1: Las perspectivas del CMI**

Fuente: López Viñepla (2003)

El Cuadro de Mando Integral se encuentra en equilibrio con las medidas objetivas y cuantificables de los resultados, y las subjetivas, en cierto modo críticas, con los inductores de la actuación de los resultados.

Con lo anterior se puede tratar de definir qué es el Cuadro de Mando Integral (BalancedScorecard):

“El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo. Utilizan el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos decisivos de gestión” (Norton y Kaplan, 2003 p 23)

### **3.5 Perspectivas del Balanced Scorecard**

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores, organizados en cuatro perspectivas distintas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Además brinda un marco, una estructura y un lenguaje para transmitir la misión y la estrategia; y emplea las mediciones para comunicar a los empleados sobre los causales del éxito actual y futuro (Norton y Kaplan, 2003).

“Las cuatro perspectivas del CMI conllevan a un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados esperados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas más maduras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, los Cuadros de Mando construidos adecuadamente contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada” (Norton y Kaplan, 2003 p 38).

#### **3.5.1 La perspectiva financiera.**

Los objetivos financieros se utilizan como guía para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. Cada una de las medidas escogidas debería integrar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que finalice en el perfeccionamiento del accionar financiero.

Los objetivos financieros pueden ser diferentes teniendo en cuenta cada fase del ciclo de vida de un negocio, sin embargo se han identificado solo tres fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento

## □ Cosecha

En la Fase de Crecimiento, los objetivos financieros enfatizaran el incremento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes, procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo volúmenes de gastos ajustados para el desarrollo de los productos y procesos, los sistemas, las capacidades de los trabajadores y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución (Norton y Kaplan, 2003).

Los objetivos financieros de la fase de sostenimiento pondrán el énfasis en los beneficios de explotación y margen bruto. Los proyectos de inversión para las empresas que se encuentran en esta etapa serán evaluados a través de análisis estandarizados de las inversiones, tales como flujos de caja actualizados; algunas firmas emplean indicadores financieros, como el valor agregado y el valor del accionista, todas estas medidas constituyen el objetivo financiero clásico: obtener altos rendimientos sobre el capital aportado por los socios (Norton y Kaplan, 2003).

En la Fase de Cosecha; las empresas han llegado a una etapa madura del ciclo de su vida, en la que gozan de buena salud económica, un tamaño adecuado y una suficiente penetración en el mercado que asegure el éxito económico y permita obtener beneficios de las inversiones realizadas en las dos fases anteriores.

Estas empresas ya no requieren inversiones importantes; solo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. Cualquier inversión produce restituciones de dinero, seguras e inmediatas, el objetivo es incrementar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, proveniente de todas las inversiones que se han ejecutado en el pasado.

Se ha descubierto que, para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, coexisten tres temas financieros que estimulan la estrategia empresarial (Norton y Kaplan, 2003):

- Crecimiento y diversificación de los ingresos

Implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

- Reducción de costes / mejora de la productividad

El objetivo de la disminución de los costos y mejoramiento de la productividad presume esfuerzos para reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras organizaciones.

- Utilización de los activos / estrategia de inversión

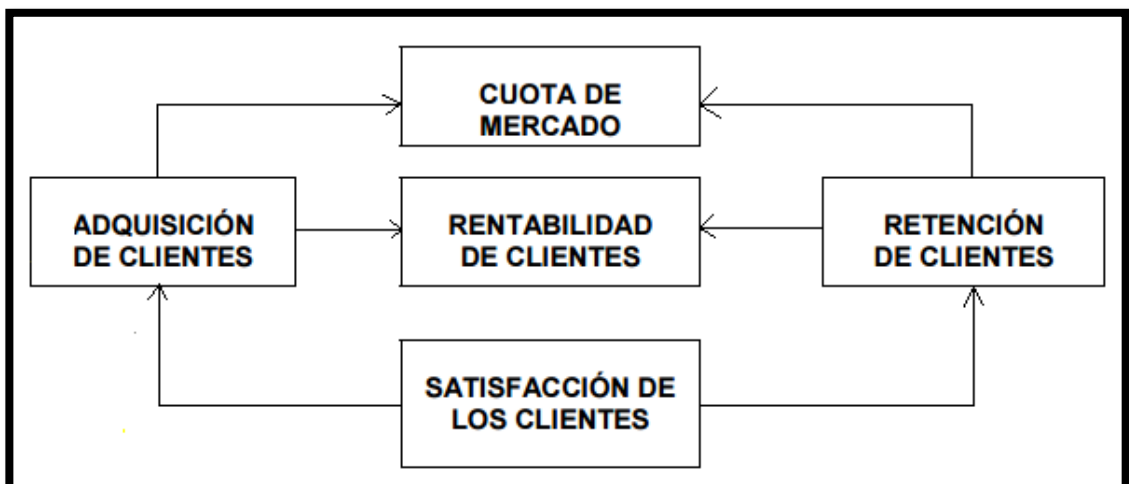
Los directivos pretenden disminuir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una variedad del negocio determinados. También se esfuerzan en conseguir una mayor empleo de sus activos fijos, encaminando el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados a su capacidad plena, empleando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que aportan rendimientos inadecuados sobre el valor del mercado.

### 3.5.2 Perspectiva del cliente.

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. La perspectiva del cliente también hace posible que las empresas confeccionen sus indicadores clave sobre los clientes como: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, en los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

El conjunto de los principales indicadores de los resultados de los clientes y los cuales son comunes a la mayoría de las empresas son los siguientes (Norton y Kaplan, 2003):

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



**Figura 2: Indicadores centrales de la perspectiva del cliente**

Fuente: Norton y Kaplan (2003)

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones como se muestra a continuación:

Cuota de Mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención de clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, se ha observado un conjunto común de atributos, que organiza las propuestas de valor en todos los sectores en que hemos construido cuadros de mando. Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías.

- Los atributos de productos y / o servicios.
- La relación con los clientes.



- Imagen y prestigio.

Al elegir objetivos e indicadores vinculados con estas tres categorías, los directivos de la empresa tienen la posibilidad de otorgar a los segmentos de clientes seleccionados una mayor propuesta de valor que permitirá a la firma conservar y ampliar sus negocios. En general, casi todas las propuestas de valor reúnen indicadores que se vinculan con el tiempo de respuesta, la calidad y el precio de los procesos basados en los clientes (Norton y Kaplan, 2003).

### **3.5.3 Perspectivas de los procesos internos.**

El proceso interno hace referencia a los procesos críticos que posibiliten el acercamiento de propuestas para retener a los clientes y satisfacer expectativas de rendimientos financieros. Por ejemplo, en lugar de centralizarse en la entrega de pedidos, se inicia la creación de valor desde el pedido del cliente, posteriormente la recepción y finalmente la entrega.

El proceso de derivar objetivos e indicadores hacia la perspectiva de procesos internos constituye una de las discrepancias más notorias entre el CMI y los sistemas tradicionales de control de gestión. Estos sistemas se centralizan en el control y mejoramiento de los centros de responsabilidad existentes y complementan a los indicadores financieros con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempo de ciclo (Norton y Kaplan, 2003).

Las empresas fijan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva a posteriori de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se recomienda a los empresarios que elaboren una completa cadena de valor de los procesos internos que comienza con el proceso de innovación por medio de la individualización de las necesidades de los clientes actuales y potenciales, desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, siguiendo con los procesos operativos a través de la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y finalizando con el servicio venta , ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un agregado único de proceso para crear valor para los clientes y provocar resultados financieros, pero un modelo estandarizado de cadena de valor del proceso interno incluye tres procesos fundamentales (Norton y Kaplan, 2003):

- Proceso de Innovación

En el proceso de innovación, la unidad de negocio indaga sobre las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego produce los bienes o servicios que cubrirán esas necesidades.

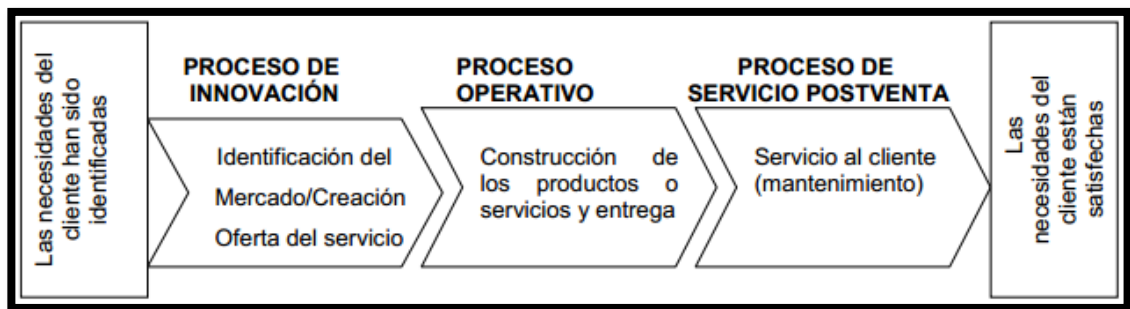
- Proceso Operativo

El proceso operativo es el que sigue en importancia paso en la cadena genérica de valor interno, es donde se elaboran y se entregan a los clientes los productos o servicios existentes. Este proceso fue a lo largo de la historia el eje de los sistemas de medición de la actuación de la mayor parte de las empresas.

- Proceso de servicio de posventa

El tercer proceso más significativo dentro de la cadena interna de valor. Se trata de atender y servir al cliente a posteriori de haberse efectuado la venta o entrega

de un bien o servicio. Muchas organizaciones poseen estrategias explícitas para ofrecer un servicio posventa de mayor calidad a sus clientes.



**Figura 3: Proceso de la cadena interna de valor**

Fuente: Norton y Kaplan (2003)

### 3.5.4 Perspectiva de la formación y crecimiento.

La última perspectiva es la de formación y crecimiento. Proviene de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos. Al igual que los clientes, a los empleados también es preciso retenerlos, satisfacerlos, entrenarlos y fortalecer sus habilidades. Se podría que este punto ha comenzado a ser analizado en Argentina.

Los objetivos instaurados en las perspectivas anteriores determinan los puntos en que la empresa debe ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proveen la infraestructura que posibilita alcanzar los objetivos ambiciosos en las otras perspectivas y son los inductores forzosos para conseguir unos óptimos resultados en las anteriores perspectivas.

El CMI acentúa la trascendencia de invertir para el futuro, pero no solamente en las áreas habituales de inversión (nuevos equipos, investigación y desarrollo); las empresas deben invertir en su infraestructura, lo que representa personal, sistemas y procedimientos, si es que pretende alcanzar objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Norton y Kaplan, 2003):

- Las capacidades de los empleados
- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

#### ***3.5.4.1 Las capacidades de los empleados.***

Para que una empresa pueda sencillamente conservarse debe experimentar una mejora continua. Las ideas para un mejoramiento de los procesos y la actuación en relación a los clientes deben emanar, de los trabajadores que están más cercanos a los procesos internos y de los clientes de la compañía. Este aspecto demanda una apropiada recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones creativas puedan ser encaminadas en función del logro de los objetivos de la organización.

#### Indicadores clave sobre los empleados

Empíricamente se ha puesto de manifiesto, que la mayor parte de las organizaciones desarrollan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados. Las tres menciones principales de los empleados son (Norton y Kaplan, 2003):

- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado

#### ***3.5.4.2 Las capacidades de los sistemas de información.***

Para que los empleados desarrollen sus actividades en forma eficaz en el entorno competitivo actual, es menester disponer de una correcta información en tiempo y forma sobre los clientes, los procesos internos y las consecuencias financieras de las decisiones que se tomen. Los trabajadores de primera línea precisan disponer de una información oportuna y confiable sobre la relación global de cada cliente con la empresa.

Sistemas de información excelente se han convertido en una exigencia para que los trabajadores optimicen los procesos, ya sea de forma continua mediante esfuerzos de gestión de la calidad total, o de forma discontinua, por medio de proyectos de diseño innovador y reestructuración de los procesos.

#### ***3.5.4.3 Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.***

Todos los empleados de una organización, inclusive aquellos que realizan trabajos especializados y tienen acceso a determinada información, dejarán de contribuir al éxito de la empresa si no se encuentran motivados para accionar en interés de la compañía, o si se ven privados de libertad para tomar decisiones y actuar. De esta forma, el último de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento tiene como eje central el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los trabajadores.

Los incitadores del crecimiento y aprendizaje proceden fundamentalmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones

importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las mediciones de estos inductores deben formar parte integrante del CMI de cualquier organización. Los indicadores relativos a los empleados, satisfacción, retención del personal y productividad evidencian la magnitud del resultado de las inversiones efectuadas en el capital humano, sistemas y equiparación de la organización.

La finalidad de todo sistema de medición debe ser motivar a todos los trabajadores de la empresa (de todas las jerarquías) para que ejecuten con éxito la estrategia de la compañía. Aquellas organizaciones que consiguen transferir su estrategia a sus sistemas de medición, tienen una mayor capacidad de ejecutar su estrategia porque consiguen comunicar sus objetivos y metas.

Esta comunicación hace que todas las personas que se desempeñan en la organización, tanto directivos como trabajadores, se centralicen en los inductores críticos, brindándole la posibilidad alinear las inversiones, las iniciativas y el accionar con consecución de los objetivos estratégicos.

## **Marco Metodológico**

### **4.1 Tipo de investigación**

En el presente trabajo se llevaron a cabo los siguientes tipos de investigación:

-Exploratoria: ya que se pretendió brindar una visión generalizada, de tipo aproximativo, respecto al control de gestión que se lleva a cabo en la organización. Este tipo de investigación es útil para ampliar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos y conseguir información sobre la factibilidad de realizar una investigación completa sobre un contexto particular de la organización y su entorno.

-Descriptiva: debido a que ya que el motivo del investigador fue describir situaciones y eventos. Esto es, describe como son y en qué forma se ponen de manifiesto ciertos fenómenos. Para el este caso se buscó especificar las propiedades más significativas de la empresa y evaluarlas dentro de las cuatro perspectivas que propone el CMI.

-Correlacional: se refiere a que se tiene como fin identificar y analizar el grado de correlación entre las variables examinadas.

-No experimental: ya que el estudio se porque se ejecutó sin manipular intencionadamente las variables, lo que se hizo fue observar los fenómenos tal como se presentaron en la realidad y luego se los analizó.

-De campo: ya que se trabajó directamente en el ambiente natural y social de la empresa en el que conviven las fuentes que se consultaron y de las cuales se obtuvieron los datos requeridos para el análisis.

## **4.2 Tipo de metodología**

Para el desarrollo se empleó un tipo de metodología que trató de combinar estrategias cualitativas y cuantitativas. En relación a las primeras se trató de determinar la realidad de la empresa, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. Por medio de las segundas se trató de analizar el grado de asociación entre las variables que se analizaron, la generalización y objetivación de los resultados por medio de los indicadores propuestos.

## **4.3 Fuentes de información**

### **4.3.1 Secundarias.**

Estudios estadísticos del sector publicados por organismos oficiales y privados utilizados para revelar en contexto económico general y sectorial en el cual se desarrolla la empresa (Dirección de Prestadores Privados de Seguridad, Cámara Argentina de Seguridad e Investigación (CAESI); Unión Personal de Seguridad de la República Argentina (UPSRA), INDEC)

### **4.3.2 Primarias.**

Las fuentes primarias pueden ser las personas encuestadas, entrevistadas o sondeadas para conocer la posición de la empresa en el mercado.

## **4.4 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de información**

Con el objetivo de conseguir información fehaciente para estar al tanto de la situación de la organización bajo estudio, y elaborar un correcto diseño del sistema de indicadores para el control de gestión basado en el modelo del Cuadro de Mando



Integral, se desarrollaron las siguientes técnicas que permitieron la descripción, delimitación y el análisis de la situación problemática:

1. Observación directa: por medio de la cual se obtuvo una descripción concreta de la situación actual de la organización en cuanto a visión, misión, objetivos e indicadores de control para la toma de decisiones en las áreas funcionales.

Instrumento empleado: Ficha de observación.

2. Entrevista al gerente general, gerentes departamentales (Logística, y Operaciones) quienes suministraron la información pertinente para definir las actividades que se desarrollan en la organización, misión, visión, objetivos y todos los datos necesarios para la confección del diagnóstico.

Instrumento empleado: Cuestionario con preguntas abiertas y cerradas para el personal jerárquico y cuestionario con preguntas cerradas para todo el personal de la empresa (Anexo I, III y IV).

3. Grupos focales: Para medir las actitudes y percepciones de conceptos, productos, servicios o programas a través de la interacción de personas de manera grupal (Anexo II).

Instrumento empleado: Guía de investigación.

A continuación se muestra, un cuadro que resume para cada uno de los objetivos específicos, las variables analizadas, la técnica de investigación empleada y la herramienta utilizada.

#### 4.5 Detalle de la metodología en función de cada objetivo

Objetivos específicos	Variables	técnica de investigación	Herramienta
1. Analizar la seguridad a nivel nacional, dinámica, evolución y actores involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Problemas de seguridad en Argentina.</li> <li>-Evolución de los delitos.</li> <li>-Características de la seguridad privada.</li> <li>-Regulación y control de la actividad.</li> </ul>	-Investigación Documental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Guía de investigación documental.</li> <li>-Informes e indicadores del sector.</li> <li>-Análisis de Porter.</li> </ul>
2. Diagnosticar la situación de la firma, su organización, procesos de prestación de servicios y su actual filosofía de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicio ofrecido.</li> <li>-Principales clientes.</li> <li>-Principales proveedores.</li> <li>-Competencia directa e indirecta.</li> <li>-Misión, visión y valores.</li> <li>-Estructura formal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Observación participante.</li> <li>-Investigación Documental.</li> <li>-Grupos focales.</li> <li>-Entrevista al gerente general, gerentes departamentales.</li> <li>-Encuestas al personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Guía de observación.</li> <li>-Guía de investigación.</li> <li>-Cuestionarios con preguntas abiertas.</li> <li>-Cuestionarios con preguntas cerradas.</li> <li>-Análisis FODA.</li> </ul>

3. Determinar los objetivos, metas e iniciativas estratégicas de la empresa en base a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Opciones estratégicas.</li> <li>-Objetivos estratégicos.</li> <li>-Indicadores financieros y no financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Análisis Documental.</li> <li>-Análisis de datos cualitativos.</li> <li>-Análisis de datos cuantitativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Guía de investigación.</li> <li>-Cuestionarios con preguntas abiertas.</li> <li>-Cuestionarios con preguntas cerradas.</li> <li>-Cálculo de razones y porcentajes.</li> </ul>
4. Fijar las relaciones causa-efecto, para los objetivos estratégicos y definir un sistema de unidades y de medición para evaluar el crecimiento, desvíos y cumplimientos de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estrategias.</li> <li>-Mapa de estrategias.</li> <li>- Sistema de indicadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Observación sistemática.</li> <li>-Análisis de datos y cálculos matemáticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Guía de análisis de datos.</li> <li>-Guía de observación.</li> <li>-Razones y porcentajes.</li> </ul>

A continuación se detallan las sucesivas acciones que se irán realizando para el diseño de un sistema integrado de medición y control de gestión para la empresa, basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral.

1. A partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se plantearán las respectivas opciones estratégicas.

2. Teniendo en cuenta las opciones estratégicas descritas en el punto anterior, se procederá a la confección del mapa de estrategias con los diferentes objetivos desde la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de los procesos internos y desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

3. Se efectuará una descripción de cada uno de los objetivos incluidos en el mapa de la estrategia, con el fin de dejar en claro su definición y alcance.

4. Se detallarán indicadores para evaluar su comportamiento y las posibles causas del mismo.

5. Se detallará el uso de alarmas para cada indicador a partir de los resultados de las desviaciones medidas en porcentaje acontecidas de un mes a otro y con respecto al valor predeterminado. Por supuesto, dependiendo del objetivo del análisis a efectuar, se utilizará un desvío u otro.

6. Se presentará una ficha de cada indicador expresada de manera sintética y ordenada que contenga únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.

7. Se confeccionará un cronograma operativo que ofrecerá una dirección en el tiempo de cómo guiar la iniciativa de modo que se convierta en una realidad y que congregue las acciones pertinentes para ejecutar la propuesta de control de gestión en la empresa.

Con el objetivo de expresar con mayor detalle el desarrollo metodológico del presente trabajo, se adjunta el detalle de la estructura de descomposición del trabajo, también llamado cuadro WBS que contiene los objetivos del trabajo junto con las actividades, tareas y entregables relacionados a cada uno de ellos.

#### 4.6 Estructura de descomposición del trabajo (WBS)

Objetivo general	Desarrollar un sistema de indicadores para el Control de Gestión en la firma Gendacor SRL prestadora de servicios de vigilancia y seguridad privada basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.			
Objetivo específicos	1. Analizar la seguridad a nivel nacional, dinámica, evolución y actores involucrados.	2. Diagnosticar la situación de la firma, su organización, procesos de prestación de servicios y su actual filosofía de gestión.	3. Determinar los objetivos, metas e iniciativas estratégicas de la empresa en base a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.	4. Fijar las relaciones causa-efecto, sobre los objetivos estratégicos y definir un sistema de unidades y de medición para evaluar el crecimiento, desvíos y cumplimientos de objetivos.
Entregable	Informe sobre el sector seguridad a nivel nacional, evolución de los delitos, análisis de la seguridad privada; regulación y control	Diagnóstico de la firma. Descripción de las actividades y gestión. Análisis FODA.	Iniciativas estratégicas. Objetivos estratégicos. Objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del CMI.	Mapa de estrategias. Ficha individual de indicadores.
Actividad	Análisis de los datos históricos del sector, cualitativos y cuantitativos. Análisis de Porter. Perspectivas.	Análisis de datos cualitativos y cuantitativos. Clientes, proveedores. Estudio de la competencia.	Clasificación de los indicadores en función de las estrategias.	Vinculación de los objetivos en función de las cuatro perspectivas del CMI.
Tarea	Selección y registro de los datos relevados.	Determinación de la misión, visión, valores y objetivos organizacionales.	Cálculo de indicadores financieros y no financieros.	Calculo de razones y porcentajes. Análisis cualitativo.
Fecha	10/08/2017 a 11/09/2017	12/09/2017 a 15/11/2017	05/12/2017 a 20/02/2018	25/02/2018 a 25/04/2018

## **Etapa Diagnóstica**

### **5.1 Dinámica y problemas de la seguridad ciudadana en Argentina**

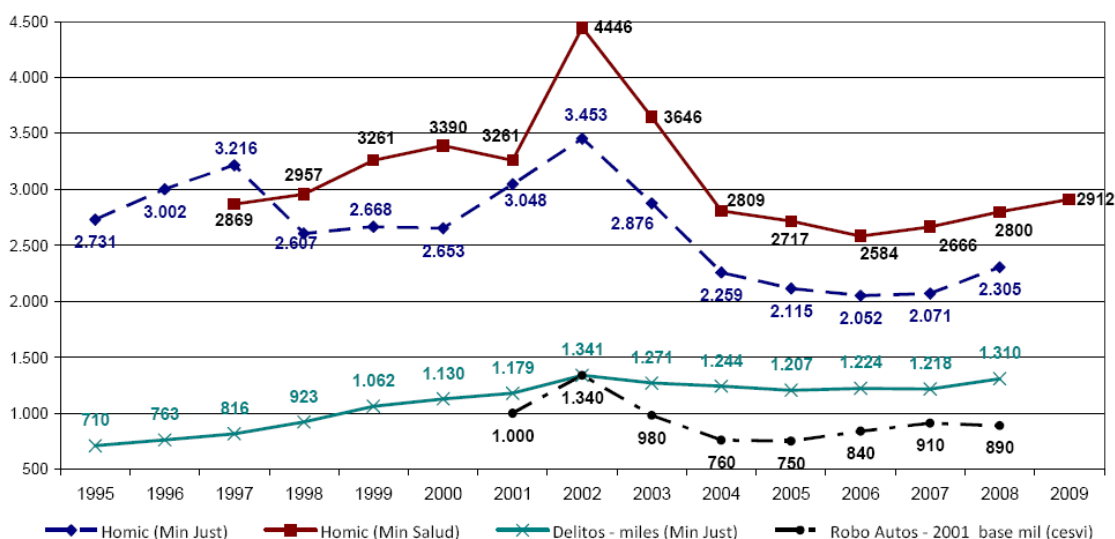
A mediados de la década del 90 comenzó un importante incremento de hechos delictivos y de violencia, sin duda asociado a fenómenos de distinta clase tales como cambios socio-demográficos, crisis económicas, desempleo, cambios culturales, disolución de las redes sociales, debilitamiento de las capacidades estatales; y la dinámica propia de ciertas actividades delictivas, como por ejemplo puede ser el narcotráfico (Fleitas, 2011).

Con relación a la evolución del delito, en el siguiente gráfico se puede observar cómo se incrementaron los delitos denunciados y los homicidios en Argentina, teniendo un pico en el año 2002 (asociado a la crisis económica y política que vivía el país) para luego descender.

En el caso de los homicidios, de acuerdo a estadísticas elaboradas a partir de la base de datos del Ministerio de Salud, luego del pico de 4.446 casos en el 2002 descendieron en forma notable (Fleitas, 2011).

Sin embargo entre el 2006 y el 2009 los homicidios se incrementaron un 12%; lo cual en parte podría explicarse por el incremento de los homicidios en ocasión de robo y por enfrentamientos por el control del narcotráfico y de barrios carenciados. Así en total, entre 1997 y el 2009 se habrían producido 40.318 homicidios y la cifra de 2.912 casos del 2009 equivale a una tasa de 7 homicidios cada 100.000 habitantes (Fleitas, 2011).

**Gráfico 2: Argentina: Evolución de Delitos 1995-2008**



Fuente: Ministerio de Justicia de la Nación, CESVI y Ministerio de Salud (2010)

Es de notar que los datos sobre homicidios del Ministerio de Justicia, si bien tienen magnitudes menores, la forma de su evolución es similar al análisis a partir del Ministerio de Salud. En el caso de las cifras sobre evolución de delitos similar en las cifras de delitos se ve un incremento del 88% entre 1995 y el 2002 cuando ocurre el pico, para luego descender y mantenerse estacionadas.

También el gráfico se puede observar la evolución de los vehículos robados de acuerdo a un fuente independiente, es decir un consorcio de compañías aseguradoras (Centro de Experimentación y Seguridad Vial; CESVI), en la que se ve como luego de un pico de robo de automotores en el 2002 desciende abruptamente, para luego incrementarse en un 19% del 2005 al 2008.

A partir del 2010 hasta el 2016, los datos más relevantes en lo referentes a evolución del delito son los siguientes (OSDA, 2017):

**Tabla 1: Haber sufrido un hecho de delincuencia o violencia 2010-2016.**

(Porcentaje de hogares urbanos)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>TOTALES</b>							
Límite inferior	26,9	27,9	28,8	28,3	29,9	26,5	25,1
<b>Estadístico</b>	<b>28,1</b>	<b>29,1</b>	<b>30,0</b>	<b>29,5</b>	<b>31,1</b>	<b>27,7</b>	<b>26,4</b>
Límite superior	29,2	20,3	31,2	30,7	32,3	28,9	27,6
<b>CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES</b>							
<b>ESTRATO SOCIO-OCUPACIONAL</b>							
Medio profesional	33,4	34,5	38,0	33,0	39,7	28,6	27,1
Medio integrado	32,2	34,3	33,9	35,1	32,4	32,0	25,7
Bajo trabajador	26,1	26,3	29,0	26,5	27,0	25,7	26,4
Bajo marginal	23,9	23,8	22,5	26,1	32,6	24,2	26,8
<b>NIVEL SOCIO-ECONÓMICO</b>							
Medio alto	32,9	34,5	36,7	34,7	34,0	29,4	28,3
Medio bajo	31,4	35,6	34,9	31,1	31,3	31,6	26,2
Bajo	26,6	26,1	28,1	28,2	32,4	28,7	26,8
Muy bajo	21,8	20,4	20,7	24,6	27,0	21,3	24,3
<b>CONDICIÓN RESIDENCIAL</b>							
NSE Medio Alto	34,9	32,8	34,6	31,3	31,8	25,8	24,4
NSE Medio y Medio bajo	27,2	29,0	30,7	29,7	31,7	29,0	28,0
NSE Bajo/vulnerable	23,1	26,8	26,3	28,5	28,3	26,4	25,4
Villas y asentamientos precarios	27,9	20,1	18,5	21,4	35,7	29,2	26,4
<b>REGIONES URBANAS</b>							
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	31,5	37,1	39,2	34,6	34,8	22,7	21,9
Conurbano Bonaerense	26,5	26,8	28,4	23,8	24,7	25,1	21,2
Otras Áreas Metropolitanas	29,0	33,0	32,2	36,3	37,1	31,7	36,3
Resto Urbano Interior	28,7	23,9	23,9	32,4	38,5	33,8	31,4

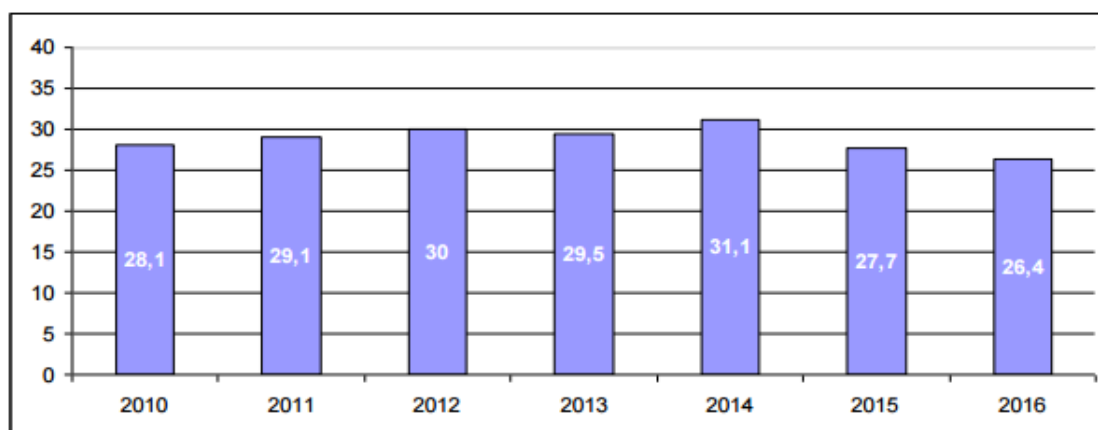
Fuente: EDSA-Bicentenario (2016), Observatorio de la Deuda Social Argentina,

UCA

Cabe aclarar que el dominio de la muestra estaba constituido por aglomerados urbanos con 80.000 habitantes o más agrupados en 3 grandes conglomerados (Gran Buenos Aires, Otras Áreas Metropolitanas y Resto urbano). GBA: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Conurbano Zona Norte, Conurbano Zona Oeste y Conurbano Zona Sur. Otras Áreas Metropolitanas: Gran Rosario, Gran Córdoba, San Miguel de Tucumán y Tafí Viejo, y Gran Mendoza. Resto urbano: Mar del Plata, Gran Salta, Gran Paraná, Gran Resistencia, Gran San Juan, Neuquén-Plottier-Cipoletti, Zárate, La Rioja, Goya, San Rafael, Comodoro Rivadavia y Ushuaia-Río Grande.



**Gráfico 3: Haber sufrido un hecho de delincuencia o violencia  
2010-2016 (Porcentaje de hogares urbanos)**



Fuente: EDSA-Bicentenario (2016), Observatorio de la Deuda Social Argentina,  
UCA

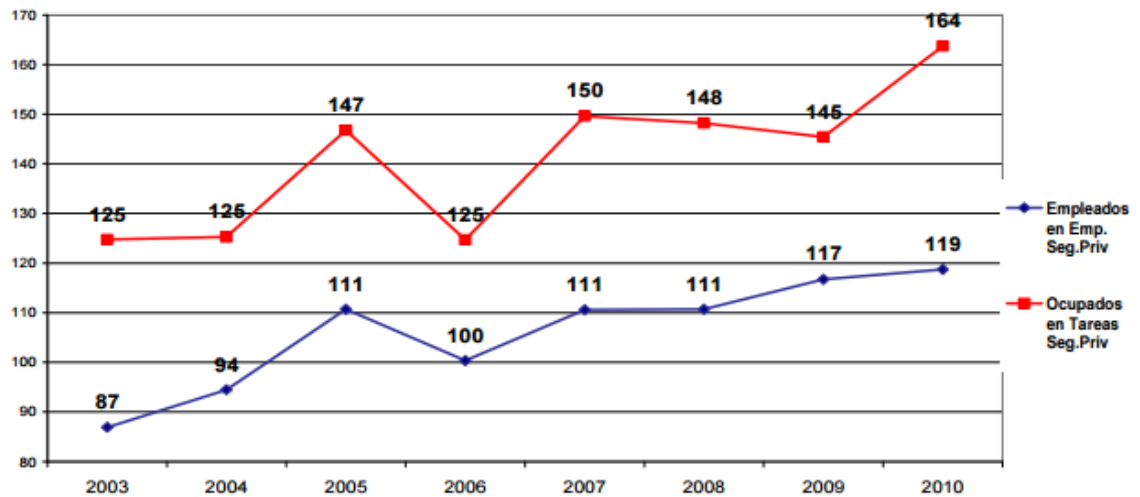
## 5.2 Características y evolución de la seguridad privada en Argentina

De acuerdo al Ministerio de Trabajo de la Nación en el año 2010 había 111.203 empleados formales de 1.434 empresas de investigación y seguridad (Ministerio de Trabajo, 2011).

De acuerdo a la EPH (encuesta permanente de hogares) el total de personas que en el 2010 estaban ocupadas en tareas de seguridad privada era de 164 mil (es decir que cumplían dicho tipo de tareas cualesquiera sea la empresa que se desempeñaban). Mientras que el número de empleados que trabajaban dentro de Empresas de Seguridad Privada era de 118 mil (es decir de empleados que trabajaban en dicho tipo de empresa más allá de las tareas que efectivamente cumplen) (Fleitas, 2011)

En el siguiente gráfico se puede observar del año 2003 al 2010 el incremento del 31% de la cantidad de ocupados en tareas de seguridad privada y del 36% empleados en dicho tipo de empresa de acuerdo a la EPH.

**Gráfico 4: Ocupados en Tareas de Seg. Priv. Y de Empleados en Empresas de Seg. Priv. En miles de casos - Evolución 2003/2010**



Fuente: EPHs del 2003 al 2010

Es de notar que del citado total de personas ocupadas en tareas de seguridad privada, 164 mil en el 2010, un 39% (64 mil casos) no se desempeña en empresas de seguridad, sino en distinto tipo de empresas, asociaciones e incluso organizaciones gubernamentales. Esta cifra es importante y refuerza lo señalado anteriormente, que a la hora de analizar y regular la seguridad privada no se debe enfocar sólo a las empresas que prestan dicho servicio sino que se debe tener un enfoque más amplio (Fleitas, 2011).

Con relación al perfil de los vinculados con la seguridad privada que surge de la EPH, es de señalar que son hombres el 92% de los ocupados en dichas tareas, y el 88% de los empleados en empresas de seguridad. A su vez, tienden a tener un nivel educativo bajo, menor incluso que el promedio general, así el 62% de los que cumplen tareas de seguridad su nivel educativo es secundario incompleto o menos, mientras que dicho porcentaje en los empleados de las empresas de seguridad es del 50%.

Por otro lado, tienen obra social el 76% de los ocupados en tareas de seguridad y el 77% de los empleados en empresas de dicho tipo, lo cual es un indicador de los niveles de trabajo informal o “en negro”.

El fenómeno de la seguridad privada también alcanza al Estado, en forma de tercerización y contratación de servicios. En el caso de la Administración Pública Nacional la contratación de servicios de vigilancia en el año 2009 ascendió a la suma de \$ 429 millones (MECON, 2010), y para poder contabilizar el total de las contrataciones del sector público habría que sumar las de las provincias y municipios.

De acuerdo a la Cámara Argentina de Seguridad e Investigación (CAESI), habría 700 compañías de seguridad que emplean a 250.000 guardias en el año 2010, de los que 100.000 estarían “en negro”. Asimismo, se estima que el producto total de la industria en dicho año ascendería a \$ 3.200 millones. El 70% de la demanda del servicio de seguridad privada se concentraría la Ciudad de Buenos Aires y alrededores (Gran Buenos Aires) mientras que Santa Fe, Mendoza y Córdoba concentran el 15% de la porción restante (Eleisegui, 2010).

La industria, de acuerdo al CAESI, acompañando los problemas de seguridad y siguiendo una tendencia similar internacional, se ha ido expandiendo en un promedio del 5% anual, incorporándose 10.000 nuevos vigiladores por año (Eleisegui, 2010).

Las 5 principales empresas de seguridad son Securitas, Prosegur, SG4 (Search), Servín y Videco. La primera empresa líder por si sola tendría unos 12.000 empleados (La Nación, 2010).

### **5.3 Problemas de la Seguridad Privada**

El trabajo en negro ya señalado, además de ser un problema en sí, suele estar asociado a personal mal calificado, a prácticas informales y relaciones poco claras con la autoridad (que tolera dicha práctica). Lo cual es una ventana de oportunidad para accidentes, asociaciones con delincuentes o corrupción. Además, cualquiera sea el caso, dichos problemas también ocurren cuando el personal no está suficientemente entrenado o recibe bajos salarios, prácticas comunes en la seguridad privada, en especial áreas como vigilantes nocturnos o vigiladores en garitas en calles públicas (Fleitas, 2011).

Otro problema muy común y que distorsiona la seguridad privada y crea serios conflictos de intereses es la prestación de servicios adicionales por la policía y fuerzas de seguridad en Argentina, servicios que suelen ser administrados por entes dependientes de la policía, que tienen poca transparencia y que terminan afectando además el mismo desempeño policial (Fleitas, 2011).

También las características del mercado y la fuerte competencia entre agencias de seguridad habría llevado a que se produjeran delitos como parte de esa competencia, o que dependan de relaciones espurias con la autoridad local para que le aseguren exclusividades en determinadas zonas (Fleitas, 2011).

En la coordinación y comunicación con las fuerzas policiales también existen problemas, por ejemplo en los barrios privados y countries del gran buenos aires, que supuestamente son un cliente “premiun” y con recursos, en el 2010 sólo en el 35% de los casos tendrían un botón de emergencia que los comunique con la policía (La Nación, 4/06/10).

#### **5.4 Regulación y Autoridades de Control**

En la actualidad, desde el final de 2009, el Parlamento no ha debatido proyectos de ley al respecto, aunque existen varias iniciativas de distintos sectores políticos, pero, sin dudas, el tema deberá esperar a que concluyan las contiendas electorales provinciales o nacionales. Por ahora, la seguridad está privada de una ley marco regulatoria. Seguridad privada sin ley a nivel Nacional (Fleitas, 2011).

En la Provincia de Córdoba, rige la Ley 9236 denominada Régimen de los Servicios de Prestación Privada de Seguridad, Vigilancia e Investigación (ver Anexo V), donde tampoco se define el concepto, y señala una serie de actividades fuera de las cuales no se aplica esta ley.

Rige las actividades de: vigilancia directa e indirecta, investigaciones, custodia de personas y de bienes muebles, seguridad interna en establecimientos industriales y comerciales, en bienes inmuebles públicos y privados, en espectáculos públicos y otros eventos o reuniones análogas, que fueren prestados por personas físicas o jurídicas privadas.

Podrán ser prestadores de los servicios enumerados en el Artículo 1º, las personas físicas o jurídicas que reúnan las condiciones exigidas por la presente Ley, enmarquen su accionar a sus normas y sean previa y expresamente autorizadas por la Autoridad de Aplicación.

Excluye así, tanto a los que prestan servicios de vigilancia o ronda interna en relación de dependencia, pero les exige que cumplan con los requisitos de inscripción contenidos en el artículo 27 que a su vez remite al artículo 17. Excluye

también el transporte de caudales Servicios de Transporte de Caudales (Ley Nacional No 19130) y Decretos Reservados No 2625/73 y No 1398/74.

En la provincia de Córdoba el órgano de contralor es la Dirección de Prestadores Privados de Seguridad (ver Anexo VI), que regulariza y fiscaliza el cumplimiento de la Ley 9236.

## **5.5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter en el sector de la vigilancia y seguridad privada**

### **5.5.1 Amenaza de nuevos competidores.**

Para ingresar a este tipo de negocio se requiere una alta inversión que se debe de hacer, debido a que se necesita contar con instalaciones adecuadas, equipamientos y personal especializado en seguridad. Esto representa a que haya una barrera para la entrada de nuevos competidores.

Pero en la industria es cada vez más difícil aplicar mecanismos de diferenciación del servicio debido a la normatividad que establece los organismos de contralor sobre la vestimenta, licencias y características del servicio, que tienden a estandarizarlo.

Esta situación motiva a nuevas empresas a ingresar a la industria, haciéndola atractiva. Pero esto a su vez representa una amenaza para las empresas que ya están en el sector, que se ven obligadas a crear mecanismos de diferenciación dentro de las limitaciones de estandarización que establecen los organismos de regulación.

En consecuencia la amenaza de nuevos competidores se podría encuadrar como una amenaza de grado medio.

### **5.5.2 Rivalidad entre competidores.**

La industria se encuentra en un momento de constante cambio, en donde cada vez nacen nuevas compañías o se asocian entre ellas para competir en el mercado.

En la actualidad hay un 70% de empresas pequeñas en el mercado de seguridad y vigilancia privada, siendo éstas la de mayor porcentaje comparadas con las grandes empresas que existen en el sector.

En la actualidad las empresas tienen una feroz competencia por medio de un fuerte uso del recurso humano en la prestación de sus servicios, niveles de precios competitivos, lo que genera una alta rivalidad entre ellas, y así mismo tratan de ofrecer un servicio diferenciado incursionando en la utilización de diferentes medios tecnológicos.

### **5.5.3 Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores de insumos para la seguridad privada, compiten con las organizaciones del sector por la renta que éstas producen. Algunos proveedores, que proporcionan productos poco diferenciados o que pueden conseguirse de muchas fuentes alternativas, tienen poco poder negociador sobre las empresas de seguridad.

Otros, en cambio, están en condiciones de cobrar altos precios por sus insumos. Como los competidores tienen dificultades en trasladar esos precios a sus clientes institucionales, dada la muy fuerte rivalidad por precio que se da en este momento en el sector de la seguridad privada, esta segunda clase de proveedores se apropia de parte del valor producido en el sector.

De todos modos, considerando globalmente al sector de la seguridad privada, la parte sustancial del costo de las empresas competidoras se relaciona con el pago de salarios, cargas sociales, etcétera a su abundante personal. En estas condiciones el poder negociador de los proveedores (considerados en conjunto) es relativamente bajo, y no representa una amenaza para el negocio.

#### **5.5.4 Poder de negociación de los clientes.**

Los clientes, entonces, compiten por la rentabilidad generada por los servicios de Seguridad. Existen segmentos del sector en el que los clientes carecen de poder negociador. En estos segmentos, la baja de precios es motorizada por otra fuerza, la de la aguda rivalidad entre numerosas empresas competidoras.

En otros segmentos los grandes clientes tienen fuerte poder negociador, y en ocasiones imponen condiciones que dejan a los competidores en la disyuntiva de trabajar con ganancias mínimas o directamente por debajo de su punto de equilibrio o no trabajar. Muchos de estos clientes institucionales también tienen la capacidad real de integrarse hacia atrás.

Por lo tanto, esta fuerza puede ser positiva, neutra o negativa para el sector, dependiendo el segmento que se considere, y otras variables como la realidad local, con fuertes diferencias regionales.

#### **5.5.5 Amenaza de productos sustitutos.**

Diferentes segmentos del sector de la seguridad presentan distintas tasas de sustitución. La corriente principal de sustitución se está dando en el reemplazo de guardias de seguridad por dispositivos electrónicos. En muchos otros segmentos del sector no existe sustitución posible para los servicios brindados.



Tomadas en su conjunto, las tendencias de sustitución no son una amenaza fuerte para las compañías de seguridad, y esta fuerza es positiva para el sector en su conjunto.

### **5.6 Gendacor S.R.L.**

La empresa Gendacor S.R.L. fue creada por el Sr Miller Carlos y Torres Ricardo en el año 2009, con la finalidad de realizar actividades complementarias de prevención de delitos, es decir, prestar servicios de vigilancia y seguridad privada, tanto para personas físicas como jurídicas en la provincia de Córdoba.

Su creación obedeció a que se detectó una demanda latente de seguridad en la provincia de Córdoba, producto de problemas con la delincuencia y desconfianza acentuada de la seguridad pública.

La empresa es especialista en brindar soluciones de seguridad y cuenta con personal de vigilancia altamente entrenado. De acuerdo a cada requerimiento se elabora una estrategia, asignando los recursos, agentes y medios necesarios para desarrollar su tarea con la mayor eficiencia.

Cuenta con una base de operaciones que mantiene el contacto con los servicios en ejecución y controla permanentemente los servicios de vigilancia, tomando medidas urgentes ante las emergencias que pudieren surgir.

La atención que brinda la empresa es personalizada, por lo que sus directivos atienden personalmente las necesidades de sus clientes, realizando visitas periódicas para consultas sobre la marcha del servicio, aceptando propuestas y sugerencias para un mejoramiento continuo del servicio prestado.

### **5.6.1 Servicios que presta la empresa.**

Dentro de los servicios de seguridad integral, se ofrecen servicios de seguridad privada y de vigilancia en general. Cada unidad de servicio requiere de formaciones diferenciales y requisitos particulares. Con el correr de los años, la empresa fue adquiriendo procedimientos de trabajo y los sistemas de seguridad y vigilancia implementados, siguen procedimientos avalados por profesionales.

Áreas de acción:

- Custodia y vigilancia para edificios.
- Residencias privadas, hogares y departamentos.
- Countries, barrios privados y casas quinta.
- Consortio, edificios de oficinas, edificios de propiedad horizontal.
- Instituciones bancarias y financieras.
- Entidades comerciales y organizaciones en general.

Para todos los casos, la empresa cuenta con agentes de protección cuidadosamente entrenados, con apoyo adicional las 24 horas desde la central de operaciones y unidades móviles, conectados a través de radios y celulares.

### **5.6.2 Principales clientes.**

Dentro de la cartera de clientes de la empresa se pueden citar los siguientes Countries y empresas:

Fincas del sur

Chacras de la Villa

Bella Vista

Jardín Inglés

Predio de Transporte Roggio

Tecno campo S.A.

### **5.6.3 Principales proveedores.**

Dentro de la cartera de proveedores de la empresa se pueden citar las siguientes empresas:

Uniformes: Masefer SRL

Comunicación: Nextel, Cablevisión (Internet para empresas).

Monitoreo: 24 Hs Security

Vehículos: Motcor, Autocity, Ramón Suarez Automóviles Honda.

Repuestos: Amador repuestos y lubricantes, Anaya Repuestos, Bittor Ariel SRL.

### **5.6.4 Competencia directa.**

Está constituida por todas las empresas que realicen la actividad económica de brindar seguridad privada tanto a personas físicas como personas jurídicas. Entre las principales se pueden citar:

Watchman S.A.

Password S.A.

Securitas S.A.

Visor Empresa de Seguridad

Prosegur

Cooperativa de Trabajo Los Pumas Ltda.

Cooperativa Güemes

Algunas de estas empresas constan de servicios complementarios al tema de seguridad, como los que a continuación se detallan:

Seguridad electrónica.

Venta instalación y mantenimiento.

Garantía en equipos instalados.

Sistema de alarma y detección digital.

Además de ofrecer el servicio de vigilancia se dedican a la venta e instalación de sistemas de seguridad, control de acceso, circuito cerrado de televisión, detección de incendio, detectores de armas, cercos eléctricos y metales, alarmas contra robo y asalto.

### **5.6.5 Competencia indirecta.**

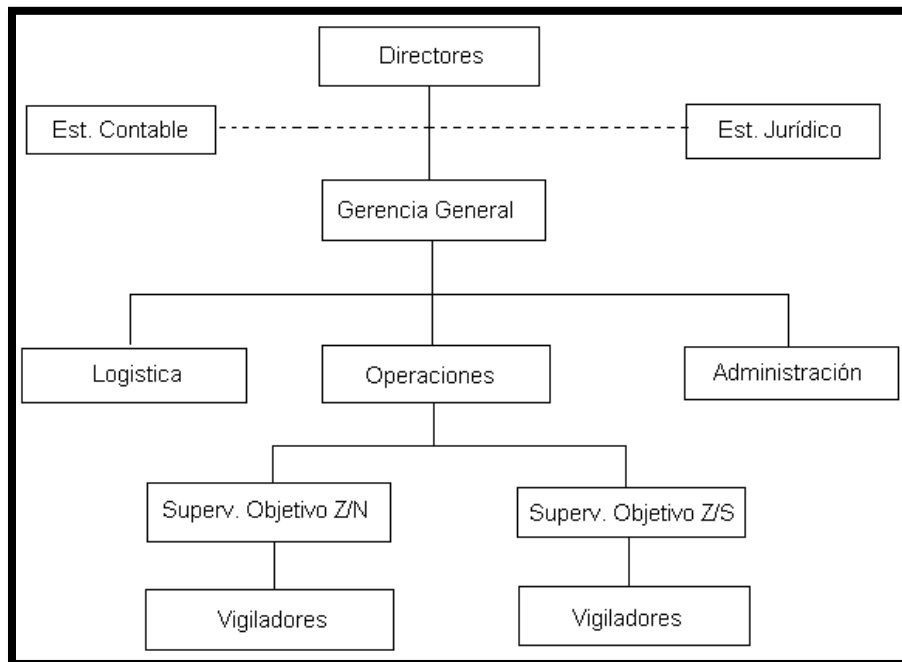
La competencia indirecta de la seguridad privada es la seguridad pública, a pesar de que por ley las dos seguridades tanto pública como privada se deben complementar, sólo la policía puede encarcelar a un delincuente mientras que los guardias de seguridad se enfocan en proteger sus responsabilidades.

La competencia indirecta también involucra a personas que realizan el oficio de guardia informal, es decir; que no pertenecen a una empresa formal, por lo tanto no constan de uniformes, permisos, capacitación entre otros.

Son personas contratadas informalmente, para disminuir el pago que deberían realizar si el servicio se contrata con una empresa formal; sin tomar en cuenta las desventajas que tiene a la larga, ya que son personas que no cuentan con entrenamiento ni capacitación para enfrentar y responder como lo haría un guardia de seguridad que pertenezca a una empresa formal.

### 5.6.6 Estructura formal.

A continuación se presenta el organigrama de la organización proporcionado por la propia empresa.



**Figura 4: Organigrama de la empresa**

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa

### 5.7 Descripción de funciones

**5.7.1 Gerencia General:** Se encarga principalmente de: Atención al cliente en forma personalizada, reconocimiento de los lugares donde se prestará el servicio, estudio de seguridad con la determinación de los factores de riesgos y sugerencias

del modelo a implementar. Cotización del servicio, relación con los bancos, planificación de personal y turnos. Administración de efectivo, cobro y pagos en general.

**5.7.2 Gerencia administrativa:** Representa al sector de ayuda inmediata a los gerentes. El administrativo tiene asignado tareas administrativas en general como registro de documentación, registro de hs trabajadas de los empleados, seguimiento Art, archivo, renovación de pólizas de la flota, mantenimiento de vehículos, trámites varios

**5.7.3 Gerencia de operaciones:** El Gerente de Operaciones tiene a su cargo el manejo del departamento técnico dentro del que se incluye la elaboración y supervisión de proyectos de riesgo, así como también brindar servicio técnico a los clientes en la correcta utilización del servicio, planea y ejecuta cualquier cambio, modificación o mejora. Tiene total autoridad en el manejo del personal a su cargo autorizada por la contratación de personal temporal para proyectos, contratación de personal definitivo junto con la gerencia general.

**5.7.4 Gerencia Logística:** La logística en Gendacor S.R.L. consiste en detallar para cada tarea los elementos necesarios y/o de posible empleo y a quién o qué grupo de personas le son entregados (Vehículos, uniformes, equipos de comunicación), como así también la distribución del personal de acuerdo a los objetivos y planificación de los turnos de trabajo.

**5.7.5 Línea Supervisión:** Está constituida por cargos con responsabilidad y autoridad para imponer acciones al personal que les depende y de quienes reciben reportes. Los supervisores se constituyen en jefes de servicios y abarcan un número

variable de objetivos estando enterados oportunamente de las novedades producidas en los puestos respecto a problemas que allí pudieran plantearse.

Los supervisores recorren los servicios permanentemente controlando el desempeño de la dotación, verificando el cumplimiento de las consignas, apoyando y coordinando las tareas. Esta organización permite prever cualquier tipo de deficiencia o anomalía y, en el caso eventual de que se produzca, aplicar la medida correctiva adecuada en forma inmediata.

**5.7.6 Línea de servicios:** Es la ejecución propiamente dicha, comprende a los vigiladores (prestadores concretos del servicio).

El personal está capacitado para desarrollar una amplia variedad de funciones: controles de acceso de personas, mercaderías y vehículos, realización de rondas y patrullajes, atención de recepción, utilización de sistemas de comunicaciones y electrónicos de seguridad.

**5.7.7 Selección de personal:** Actualmente es llevada a cabo por gerencia y eventualmente se contrata una consultora. Lavoris SRL está a cargo de la Gestión médica laboral de Gendacor SRL (Exámenes pre-ocupacionales y control de ausentismo).

A continuación detallaremos las funciones Staff de la empresa:

**5.7.8 Estudio contable:** Facturación electrónica del servicio y emisión vía mail de la misma a las administraciones o responsables de los clientes. Liquidación de sueldos de los empleados una vez recibidas las novedades de los mismos (hs extras, ausencias, enfermedades, etc.), altas y bajas de los empleados, preparación de

formularios de AFIP y cedulones de impuestos nacionales, provinciales y municipales.

**5.7.9 Estudio Jurídico:** Asesora sobre todos los aspectos legales en cuestiones laborales y técnicas relacionados con la actividad de Gendacor S.R.L. Atiende las controversias entre empleador y empleados. Supervisa y asesora los contratos que debe firmar la empresa con los clientes.

#### **5.7.10 Forma de contratación del servicio**

1- Surge la necesidad de un barrio, edificio, comercio, shopping, etc. de contratar un servicio de seguridad.

2- Los interesados toman contacto con una o más empresas de seguridad y solicitan cotización. (Si bien Gendacor tiene página Web, no realiza publicidad, principalmente se difunde a través del boca a boca y referencias)

3- Gendacor para cotizar un servicio solicita hacer un reconocimiento del lugar donde se instalará el mismo.

4- El reconocimiento permite evaluar la cantidad de guardias y medios necesarios que a juicio de la empresa serán empleados en la tarea. También se evalúa la vulnerabilidad del lugar conforme el contexto social donde está ubicado, haciendo relevamientos de acontecimientos reñidos con la ley y o las normas de convivencia. Esta fase se denomina “Estudio de seguridad acotado”

5- El estudio determinará si el lugar donde se instalará el servicio es de: Alta, Media o Baja Vulnerabilidad.



6- Posteriormente se realiza la propuesta económica al cliente con los aspectos relevantes que tendrá la seguridad: Cantidad de guardias a emplear, dispositivo a implementar (Guardias fijos, rondines, empleo de los medios etc.)

7- El cliente puede a pesar de lo propuesto por la empresa, requerir el servicio en base a un esquema que él tiene establecido.

8- En reuniones sucesivas entre las partes se establecen las consignas básicas propias del lugar.

9- Firma del contrato donde se determinan los aspectos jurídicos y documentales para llevar a cabo la relación comercial.

#### 10- Procedimiento operativo

Gerencia y el Supervisor responsable, se harán presentes en el momento de la toma formal del Objetivo (Alta del servicio) a efectos de presentar al cliente al personal de vigiladores afectados al servicio, requiriéndole en privado que emitan juicio periódico sobre el personal designado y sobre la calidad del servicio en sí mismo.

En la primera quincena, luego de la instalación formal del Objetivo, éste será objeto de dos inspecciones como mínimo y de tres supervisiones en distintos horarios para asegurarse que todo el personal esté imbuido de que lo pretendido por el cliente y prometido por la empresa se cumpla normalmente, procediendo a la concertación de ajustes de lo normado si fuera necesario.

#### 11- Procedimiento de cobro del servicio:

El estudio contable procede a la facturación. El pago del servicio se debe efectuar dentro de los primeros 10 días mediante la emisión de cheques a nombre de Gendacor SRL o transferencias bancarias a la cuenta de la misma. La gestión de cobros y pagos es exclusiva de gerencia.

#### **5.7.11 Procedimiento licitación de servicios de seguridad.**

Gendacor SRL se encuentra en condiciones de participar de Licitaciones de servicios de seguridad. En lo que va de su gestión participó de una licitación pública.

Los organismos del Estado, nacional, provincial o municipal, suelen llamar a licitación para la adquisición de un servicio: en este caso Servicio de Seguridad.

1- El organismo hace el llamado a licitación a través de la publicación de medios masivos o boletín oficial del mismo.

2- Gendacor compra el pliego de condiciones.

3- Se presenta la documentación exigida y se cotiza el servicio en sobre cerrado.

4- El organismo convoca a la apertura de los sobres, donde se conoce la cotización de cada una de las empresas y el resultado de la licitación, es decir a qué empresa se adjudica el servicio.

#### **5.8 Análisis de la organización en función de la problemática en estudio**

Si bien la empresa posee y una misión, visión y valores definidos, a través de la encuesta realizada a todos los integrantes de la empresa (Anexo IV) se comprobó

que no estaban por escrito y la mayoría de los trabajadores no tenían conocimiento de la estrategia de la organización.

La mencionada encuesta fue la base para la formación de los grupos focales de donde surgieron la misión, visión y objetivos consensuados por todos los integrantes de la firma. De esta forma se sienta la base para el desarrollo del sistema de control de gestión propuesto.

### **5.9 Visión, Misión y Valores de la organización.**

En función de las reuniones en los grupos focales, las entrevistas y la observación participante se pudieron determinar con consenso colectivo la misión, visión, valores y responsabilidad social de la organización.

#### ***5.9.1 Visión de la organización.***

Ser un conjunto de personas comprometidas, idóneas y proactivas que focaliza sus energías en satisfacer las necesidades de seguridad de todos sus clientes, ofreciendo óptimas alternativas en seguridad integral y preventiva, respetando la legislación vigente, la comunidad en su conjunto y a cada individuo en particular.

#### ***5.9.2 Misión de la organización.***

Ser una organización privada, abocada a los servicios de seguridad, que genere confianza y tranquilidad en los clientes y usuarios, con talento humano competente, y un sistema de gestión de riesgos eficaz que integra eficientemente la tecnología a los servicios y procesos, para contribuir a una mejor calidad de vida de la comunidad.

#### ***5.9.3 Valores de la organización.***

**Honestidad:** Ser honesto es actuar anteponiendo la verdad, con transparencia y rectitud.

**Responsabilidad:** Es tener sentido de pertenencia frente a los recursos entregados, optimizando su uso y minimizando riesgos en nuestro actuar.

**Servicio:** Servicio es un proceso que involucra cumplimiento, calidez humana en el trato y deseo de ayuda a los demás.

**Respeto:** Es el reconocimiento, y aceptación de las cualidades propias y de los demás, comprendiendo las diferencias, creencias individuales y sus derechos fundamentales.

**Trabajo en equipo:** Es trabajar con entusiasmo, manteniendo una comunicación efectiva, aportando diferentes puntos de vista, que permita engrandecer las ideas y aportes de todos.

**Lealtad:** Involucra un sentido de pertenencia y compromiso por mi organización, exaltándola en cada lugar que nos encontremos.

**Compromiso:** Es hacer las actividades con la mejor actitud y en forma segura, poniendo al máximo nuestra capacidad para entregar resultados de valor a nuestros clientes y sociedad.

**Solidaridad:** Es la decisión de colaborar con los demás por un beneficio común, lo cual fortalece nuestros lazos de amistad y respeto.

## **5.10 Análisis FODA**

Habiendo previamente observado las características del negocio y del mercado en el cual opera, se procederá a continuación a la confección de la matriz

FODA, la cual permitirá conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio.

#### **5.10.1 Fortalezas.**

- Posee una capacidad instalada que se adecua a su demanda actual.
- Existe un buen vínculo entre la empresa, sus proveedores y clientes.
- Presenta calidad en los servicios que ofrece.
- El servicio ofrecido es competitivo.
- La empresa, por su trayectoria tiene una vasta experiencia en el sector.
- Los clientes se encuentran conformes con el personal.
- La empresa posee una diferenciación en el servicio que presta (cortesía, credibilidad)
- Tiene todos los documentos que por ley exigen los entes de control.
- La empresa posee un manual de procedimientos.

#### **5.10.2 Oportunidades.**

- Búsqueda de calidad en el tipo de servicios que presta la empresa.
- Posibilidad de incorporar diferentes tipos de clientes fuera de los ya existentes.
- Potenciales acuerdos con empresas constructoras para ofrecer el servicio una vez finalizada la construcción.
- Aumento de la delincuencia.
- Desconfianza en la seguridad pública.

- Incremento del sector inmobiliario.

### **5.10.3 Debilidades.**

- No posee un equipo de ventas organizado.
- Inexistencia de publicidad y promociones.
- Existencia de ruidos en los flujos de información y comunicación.
- Desorganización interna, no están claros las responsabilidades y deberes de cada puesto de trabajo.
- Excesiva dependencia de los dueños (autoridad centralizada).
- Falta de un área que se dedique a elaborar estrategias e investigaciones de las necesidades de los clientes.

### **6.10.4 Amenazas.**

- Existe la posibilidad de ingreso de competidores potenciales atraídos por el sector.
- Crecimiento comercial y desplazamiento de competidores ya existentes.
- Inestabilidad económica del país.
- Existencia de competencia desleal a través de la contratación en negro.

## **5.11 Conclusiones diagnósticas**

En relación a lo hasta aquí expuesto, se puede decir que se trata de un mercado que ha ido creciendo en Argentina en función de dos aspectos fundamentales, el incremento del delito y la poca confianza de la población en las fuerzas de seguridad públicas.

Las empresas del mencionado sector, tienen una feroz competencia a través de un fuerte uso del recurso humano en la prestación de sus servicios, niveles de

precios competitivos, lo que genera una alta rivalidad entre ellas, es por ello que intentan ofrecer un servicio diferenciado por medio de la utilización de diferentes recursos tecnológicos.

En lo referente a la firma analizada, es una empresa familiar en la cual coexisten un alto grado de informalidad, ausencia de profesionalismo e insuficiente capacitación del personal, pero a pesar de ello, la compañía consigue resultados positivos y defiende un significativo prestigio en el sector.

Ante lo expresado en el párrafo precedente, la firma se ve en la necesidad de incorporar una herramienta administrativa de control global que suministre información respecto del nivel de eficiencia de las distintas actividades que se realizan, colaborando con una gestión planificada y ordenada, en pos del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Por medio de la utilización de distintos instrumentos metodológicos, se pudo precisar las principales características de la organización en cuanto a Servicios que presta la empresa, principales clientes y proveedores, competencia (directa e indirecta y su estructura formal (Anexo I, II y III).

Si bien la empresa posee y una misión, visión y valores definidos, a través de los grupo focales se pudo redefinir la estrategia y surgieron la misión, visión y objetivos consensuados por todos los integrantes de la firma. De esta forma se sienta la base para el desarrollo del sistema de control de gestión propuesto.

## **Desarrollo de la propuesta de aplicación**

### **6.1 Introducción**

En el presente capítulo se plantean las opciones estratégicas, en función del análisis FODA que resume los aspectos tanto internos como externos de la organización objeto de estudio, para la confección del mapa de estrategias y establecer las relaciones de causa y efecto. Una vez planteadas las opciones, se concretizan los objetivos estratégicos que se ordenan en función de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

### **6.2 Objetivos de la Propuesta de Aplicación Profesional**

A través del presente trabajo se espera poder ofrecer a la empresa un importante instrumento de control global para la medición de la eficacia empresarial, para poder alinear la visión y misión de la organización con los requerimientos del cliente y las tareas diarias; y así mejorar la eficiencia de las operaciones.

A continuación se detallaran los objetivos que persigue el presente proyecto de aplicación profesional a través del diseño de un sistema integrado de medición y control de gestión para la empresa Gendacor SRL, basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral.

-Ofrecer una visión global de la situación de la empresa: Al recoger información continua desde diferentes perspectivas permite observar, de manera global, las características más representativas de la empresa

-Proporcionar información certera para tomar decisiones.



-Facilitar el control de la evolución de la compañía: Dado el uso de indicadores financieros conjuntamente con indicadores no financieros, permite percibir la figura completa de la organización y tomar las decisiones correspondientes.

-Alimentar el pensamiento a largo plazo y la optimización de los resultados: Al visualizar completamente los efectos y las causas de una decisión, se puede lograr un equilibrio entre el largo y el corto plazo y obtener los mejores resultados.

-Aportar información concreta para los trabajadores: El CMI provee un esquema de indicadores de causa y efecto que permite a los trabajadores identificar el papel de su trabajo en la consecución de los objetivos de la entidad.

-Comunicar los planes de la empresa: Para unificar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión.

-Detectar de forma automática las desviaciones en el plan estratégico: No solo en el plan estratégico, sino también en el plan operativo; e incluso indagar en los datos operativos de la empresa hasta descubrir la causa original que dio lugar a esos desvíos.

### **6.3 Aspectos específicos de la propuesta**

A continuación se detallan las sucesivas acciones que se irán realizando para el diseño de un sistema integrado de medición y control de gestión para la empresa Gendacor SRL, basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral.

1. Como primera medida se realizó un diagnóstico de la empresa, su micro y macroentorno con la finalidad de poder confeccionar la matriz FODA de la

organización, donde se enumeraron sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2. A partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se plantearán las respectivas opciones estratégicas.

3. Teniendo en cuenta las opciones estratégicas descritas en el punto anterior, se procederá a la confección del mapa de estrategias con los diferentes objetivos desde la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de los procesos internos y desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

4. Se efectuará una descripción de cada uno de los objetivos incluidos en el mapa de la estrategia, con la finalidad de puntualizar su definición y alcance.

5. Se especificarán indicadores para evaluar su comportamiento y las posibles causas del mismo.

6. Se planteará el uso de alarmas para cada indicador a partir de los resultados de desvíos porcentuales acontecidos de un período a otro y con respecto al valor preestablecido. Dependiendo de la finalidad del análisis a efectuar, se recurrirá un desvío u otro.

7. Se expondrá una ficha de cada indicador expresada de manera sintética y ordenada que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.

8. Se confeccionará un cronograma operativo que ofrece una dirección en el tiempo, de cómo guiar la iniciativa de modo que se convierta en una realidad y

que congregue las tareas necesarias para desplegar la propuesta de control de gestión en la organización.

#### 6.4 Matriz FODA

Habiendo previamente observado las características del negocio y del mercado en el cual opera, se procederá a continuación a la confección de la matriz FODA, la cual permitirá conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio.

<b>Análisis Interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>F1 <input type="checkbox"/> Presenta calidad en los servicios que ofrece.</p> <p>F2 <input type="checkbox"/> La empresa, por su trayectoria tiene una vasta experiencia en el sector.</p> <p>F3 <input type="checkbox"/> Tiene todos los documentos que por ley exigen los entes de control.</p> <p>F4 <input type="checkbox"/> La empresa posee un manual de procedimientos.</p> <p>F5 <input type="checkbox"/> La empresa posee una diferenciación en el servicio que presta (cortesía, credibilidad).</p> <p>F6 <input type="checkbox"/> Posee una capacidad instalada que se adecua a su demanda actual.</p> <p>F7 <input type="checkbox"/> Existe un buen vínculo entre la empresa, sus proveedores y clientes.</p> <p>F8 <input type="checkbox"/> El servicio ofrecido es competitivo.</p> <p>F9 <input type="checkbox"/> Los clientes se encuentran conformes con el personal.</p>	<p>D1 <input type="checkbox"/> Falta de un área que se dedique a elaborar estrategias e investigaciones de las necesidades de los clientes.</p> <p>D2 <input type="checkbox"/> Desorganización interna, no están claros las responsabilidades y deberes de cada puesto de trabajo.</p> <p>D3 <input type="checkbox"/> Existencia de ruidos en los flujos de información y comunicación.</p> <p>D4 <input type="checkbox"/> No posee un equipo de ventas organizado.</p> <p>D5 <input type="checkbox"/> Inexistencia de publicidad y promociones.</p> <p>D6 <input type="checkbox"/> Excesiva dependencia de los dueños (autoridad centralizada).</p>

<b>Análisis Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>O1 <input type="checkbox"/> Aumento de la delincuencia.</p> <p>O2 <input type="checkbox"/> Potenciales acuerdos con empresas constructoras para ofrecer el servicio una vez finalizada la construcción.</p> <p>O3 <input type="checkbox"/> Posibilidad de incorporar diferentes tipos de clientes fuera de los ya existentes.</p> <p>O4 <input type="checkbox"/> Búsqueda de calidad en el tipo de servicios que presta la empresa.</p> <p>O5 <input type="checkbox"/> Desconfianza en la seguridad pública.</p> <p>O6 <input type="checkbox"/> Incremento del sector inmobiliario.</p>	<p>A1 <input type="checkbox"/> Inestabilidad económica del país.</p> <p>A2 <input type="checkbox"/> Existencia de competencia desleal a través de la contratación en negro.</p> <p>A3 <input type="checkbox"/> Existe la posibilidad de ingreso de competidores potenciales atraídos por el sector.</p> <p>A4 <input type="checkbox"/> Crecimiento comercial y desplazamiento de competidores ya existentes.</p>

**Figura 5: Matriz FODA**

**Fuente: Elaboración propia**

## **6.5 Opciones estratégicas**

A continuación se detallan las opciones estratégicas establecidas en función de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas determinadas en el análisis FODA.

### **6.5.1 Estrategias FO.**

FO1 Incrementar la publicidad y las promociones apoyadas en la trayectoria de la empresa y los servicios que ofrece (F-1; F-2; F-5; F-8; O-2; O-3; O-4).

FO2 Establecer convenios con empresas y profesionales independientes (F-2; F-3; F-5; O-2; O-3; O-6).

### **6.5.2 Estrategias DO.**

DO1 Adicionar innovaciones tecnológicas para mejorar la competitividad (D-1; D-4; O-1; O-3; O-5).

DO2 Modernizar los procesos administrativos (D-1; D-2; D-3; D-6; O-4; O-6).

### **6.5.3 Estrategias FA.**

FA1 Efectuar modificaciones y adecuaciones edilicias para la inserción de nuevos productos y servicios (F-1; F-6; F-9; A-2; A-3; A-4).

### **6.5.4 Estrategias DA.**

DA1 Tomar los cursos de capacitación ofrecidos por organismos públicos y/o privados (D-1; D-4; D-5; A-2; A-3; A-4).

DA2 Formar alianzas o convenios con otras empresas de seguridad para abaratar costos (D-1; D-6; A-1; A-2).

A continuación se desarrolla un cuadro donde se pueden identificar claramente, los objetivos estratégicos de acuerdo a las cuatro perspectivas del CMI, las áreas claves y los factores claves.

## **Perspectiva**

### **Financiera**

#### **Objetivos**

- Aumentar la rentabilidad
- Incrementar los ingresos
- Reducir los gastos
- Incrementar los ingresos por vtas. de los clientes ya existentes
- Aumentar los ingresos por vtas. de clientes nuevos

#### **Áreas críticas**

- Gerencia General
- Operaciones
- Administración

#### **Factores clave**

- Precios
- Rdo. operativo
- Control de costos
- Análisis de rentabilidad
- Análisis de proveedores

## **Perspectiva**

### **del Cliente**

#### **Objetivos**

- Incrementar el número de clientes
- Conseguir satisfacción y lealtad en los clientes
- Optimizar imagen de la compañía
- Aumentar la calidad y diversidad de productos y servicios que se ofrecen

#### **Áreas críticas**

- Gerencia general
- Operaciones
- Marketing
- Logística

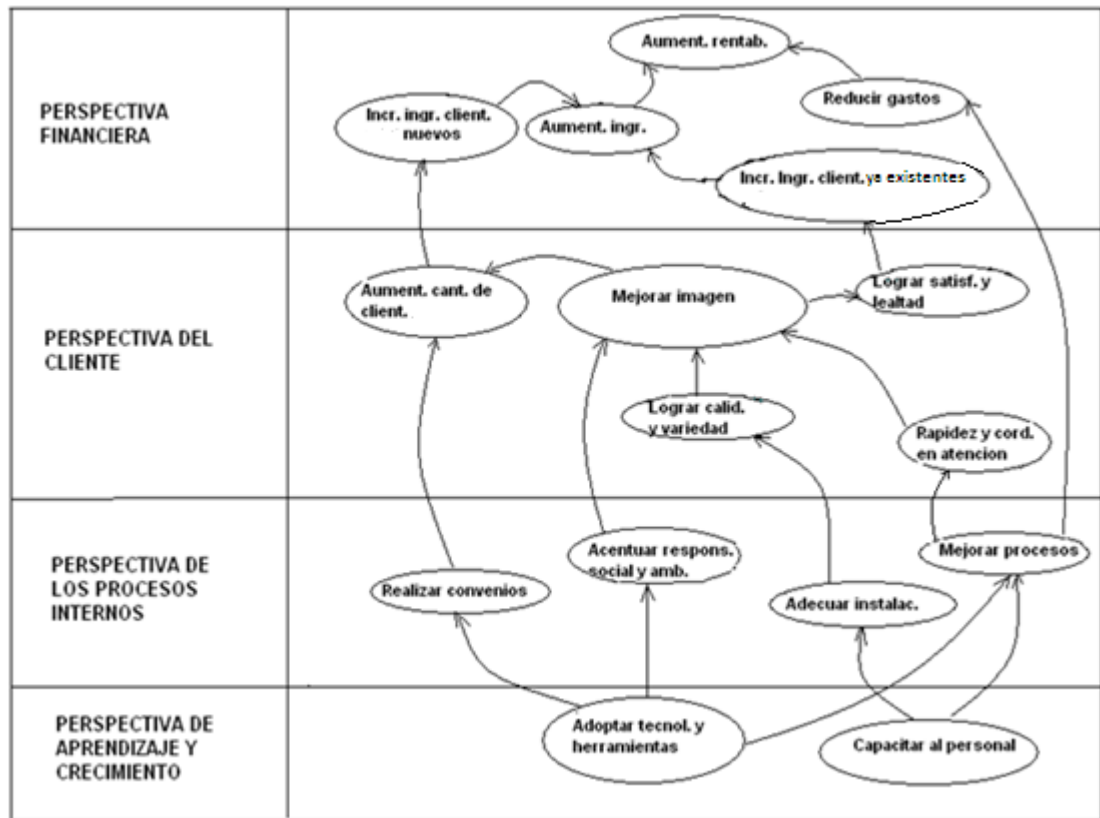
#### **Factores clave**

- Imagen de la empresa
- Promociones
- Conocimiento del servicio
- Atención al cliente

<b>Perspectiva de los Procesos Internos</b>	<b>Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento</b>
<b>Objetivos</b>	<b>Objetivos</b>
- Optimizar los procesos	- Capacitar al personal
-Responsabilidad social y ambiental	- Adoptar tecnologías y asesoramiento
- Alianzas y convenios	
- Adecuar las instalaciones	
<b>Áreas críticas</b>	<b>Áreas críticas</b>
-Administración	-Gerencia general
-Logística	-Operaciones
-Operaciones	-Administración
	-Logística
<b>Factores clave</b>	<b>Factores clave</b>
-Calidad	-Formación y capacidades
-Atención al cliente	-Incentivos
-Seguridad e higiene	-Motivación
	-Productividad
	-Nuevos productos y servicios
	-Tecnología

**Figura 6: Identificación de los objetivos de acuerdo a las perspectivas del CMI, factores claves y las relaciones causa y efecto**

**Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2009)**



**Figura 7: Mapa de la estrategia**

**Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2009)**

## 6.6 Detalle de los objetivos estratégico de acuerdo a las perspectivas del CMI

### 6.6.1 Perspectiva financiera.

#### 6.6.1.1 Aumentar la rentabilidad.

Descripción.

Aumentar la rentabilidad es el principal objetivo de la firma. Se define como rentabilidad a la cantidad de riqueza generada por cada peso que se invierte en la empresa.

Objetivos estratégicos precedentes.

-Incrementar los Ingresos

-Reducir los gastos



### **6.6.1.2 Incrementar los ingresos.**

Descripción.

Un aumento en las ventas se podría ligar con un incremento en los servicios prestados o aumentando el precio de venta de los servicios. La única opción que podría acoger la empresa sería la de aumentar los volúmenes de servicios comercializados ya que no puede interferir en la fijación de los precios.

Así el aumento de los ingresos únicamente sería viable incrementando la venta de servicios a los clientes que ya existen o incrementar el número de los mismos. Este incremento puede deberse a una frecuencia de ventas mayor y/o superiores montos de las mismas.

Objetivos estratégicos precedentes.

- Incrementar los Ingresos por ventas a clientes ya existentes
- Incrementar el número de clientes

### **6.6.1.3 Reducir los gastos.**

Descripción.

El presente objetivo intenta reducir los gastos en los que la firma podría no incurrir sin actuar en detrimento de las operaciones de la misma. Aquellos gastos en los que normalmente se incurre para el desarrollo de la actividad habitual son gastos de operación y gastos de administración.

Objetivos estratégicos precedentes.

- Mejorar los procesos

#### ***6.6.1.4 Aumentar los ingresos por ventas de clientes existentes.***

Descripción.

Un incremento en la venta de servicios a los clientes ya existentes implicaría un incremento en los ingresos por ventas (suponiendo que no se alteran los márgenes de ventas o que los márgenes no disminuyan en una proporción mayor o igual).

Para su cálculo habrá que desarrollar un proceso que permita diferenciar a los clientes ya existentes de aquellos que son nuevos. También este procedimiento deberá poder determinar la antigüedad de los servicios ofrecidos a cada cliente.

Objetivos estratégicos precedentes.

-Conseguir satisfacción y lealtad de los clientes

#### ***6.6.1.5 Aumentar los ingresos por ventas de clientes nuevos.***

Descripción.

Es de esperar que los ingresos por ventas se incrementen por la adición de clientes nuevos, por ello sería deseable que el indicador fuera aumentando con el correr del tiempo. Si no ocurriera de esa manera significaría que la empresa estaría atrayendo a clientes que no son adecuados.

Objetivos estratégicos precedentes.

-Incrementar el número de clientes

### **6.6.2 Perspectiva del cliente.**

#### ***6.6.2.1 Incrementar el número de clientes.***

Descripción.

Aumentando el número de clientes será posible incrementar los ingresos por venta de la empresa. Lo que se persigue en definitiva es aumentar la base de clientes (market share).

Objetivos estratégicos precedentes.

-Mejorar imagen de la compañía

-Alianzas y convenios

#### ***6.6.2.2 Conseguir satisfacción y lealtad de los clientes.***

Descripción.

A través de este objetivo se busca aumentar los ingresos por ventas provenientes de los clientes ya existentes. La lealtad y satisfacción se pueden lograr solamente cuando el cliente tiene una buena imagen de la compañía, una buena imagen de los servicios que ofrece, la correcta y amable atención que brinda y la responsabilidad social y ambiental que sostiene.

Objetivos estratégicos precedentes.

-Mejorar imagen de la compañía

#### ***6.6.2.3 Mejorar imagen de la empresa.***

Descripción.

Este objetivo lo que intenta es hacer conocer la empresa a aquellos clientes potenciales que todavía no la conocen, además de optimizar la imagen que tienen clientes ya existentes. De lograrse el presente objetivo, la seguridad y confiabilidad

que una buena imagen produce, atraería nuevos clientes que estarían decididos a cambiar de empresa, y por otra parte, los clientes ya existentes estarían más cómodos y satisfechos, lo que traería aparejado una mayor fidelización.

Objetivos estratégicos precedentes.

-Responsabilidad social y ambiental

-Brindar rapidez y cordialidad en la atención

- Aumentar la calidad y variedad del servicio comercializado.

#### ***6.6.2.4 Brindar rapidez y cordialidad en la atención***

##### **Descripción.**

Esto implica que el cliente desea y necesita ser atendido en forma rápida, para poder realizar otra actividad.

Objetivos estratégicos precedentes.

-Mejorar los procesos

#### ***6.6.2.5 Aumentar la calidad y variedad del servicio.***

##### Descripción.

Debido a la gran variedad de clientes, la empresa debe poder ofrecerle a cada uno un servicio a la medida de sus necesidades. Es por esto que es necesario que la empresa cuente con diferentes clases de servicios: de mayor o menor especificación y precio.

Objetivos estratégicos precedentes.

-Adecuar instalaciones

### **6.6.3 Perspectiva de los procesos internos.**

#### ***6.6.3.1 Mejorar los procesos.***

Descripción.

A fin de otorgar al cliente una mejor propuesta de valor, se deben mejorar los procesos tanto operativos como administrativos. Así mismo al mejorar los procesos se logrará reducir aquellos gastos innecesarios.

Objetivos estratégicos precedentes.

-Capacitar al personal

-Adoptar tecnologías y asesoramiento

#### ***6.6.3.2 Responsabilidad social y ambiental.***

Descripción.

Hoy en día es muy común escuchar hablar de la contaminación ambiental. En función de ello, se hace vital para la empresa cumplir con este punto con la finalidad de generar una buena imagen ante la sociedad. Para lograrlo es indispensable realizar capacitaciones a todo el personal, en los temas relacionados con la cuestión ambiental, e implementar las herramientas que correspondan.

Objetivos estratégicos precedentes.

-Capacitar al personal

-Adoptar tecnologías y herramientas

### **6.6.3.3 Alianzas y convenios.**

Descripción.

Este objetivo apunta a aumentar la cantidad de convenios con empresas y profesionales independientes (empresas constructoras, contratistas de obra, maestros mayores de obra), con el propósito de aumentar la cantidad de clientes, asegurando que los mismos se mantendrán en la empresa.

Las alianzas se deberán formalizar de tal manera que sean favorables tanto para la organización como para el cliente. Se podrán pactar bonificaciones o plazos de pago que sean propicios para los clientes sin afectar la rentabilidad actual y futura, ya que no solo se procura amplificar la base de clientes sino también acrecentarlas ventas del servicio.

Objetivos estratégicos precedentes.

-Capacitar al personal

### **6.6.3.4 Adecuar las instalaciones.**

Descripción.

Siempre será imperioso ir adaptando las instalaciones en relación a las crecientes necesidades de los clientes. Es por ello que se requieren actualizaciones y reformas continuas para poder proporcionar calidad y variedad en el servicio y así poder conservar el nivel de ventas.

Previo a efectuar cualquier cambio, se deberá hacer una evaluación sobre los costos de la adecuación y los beneficios de la misma y, en función al resultado de esta evaluación, tomar la decisión de realizarla. A su vez, es sustancial ajustar las

instalaciones para mejorar los diferentes procesos a fin de hacer más eficientes el flujo de los mismos.

Objetivos estratégicos precedentes.

-Adoptar tecnologías y asesoramiento

#### **6.6.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

##### ***6.6.4.1 Capacitar al personal.***

Descripción.

Es fundamental contar con un personal capacitado para optimizar los procesos, aplicar conceptos relacionados con la responsabilidad social y ambiental y lograr comprender las necesidades de los clientes. La capacitación se debe dar en todos los niveles de la empresa. Una organización que no invierta en capacitación, está destinada a ser superada por los competidores que sí lo hagan, ya que estos lograrán una mayor eficiencia en todas las esferas.

##### ***6.6.4.2 Adoptar tecnologías y asesoramiento.***

Descripción.

Como se manifestó en el objetivo anterior, es fundamental que una empresa invierta en adoptar tecnología y asesoramiento útiles para su administración y operación. Esto causará una mejora en los procesos y una mayor variedad y mejor calidad de los servicios que ofrece.

Lo hasta aquí desarrollado fue calve para la consecución de los objetivos del trabajo, ya que en base al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y

amenazas de la organización se pudieron definir las opciones estratégicas y posteriormente los objetivos estratégicos.

En relación a los objetivos descriptos y encuadrados dentro de las cuatro perspectivas del CMI, seguidamente se expondrán en forma detallada, concreta y sintética los indicadores de control de gestión que se seleccionaron.

### **6.7 Detalle de los indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos**

Se puntualizan seguidamente los indicadores seleccionados para cada objetivo estratégico enmarcados en cada una de las perspectivas del CMI. Se aclara, por un tema de simplicidad, que se utilizarán en todos los casos rangos de (+) (-)5% para el paso de una situación a otra. En caso de ejecutar este Cuadro de Mando, se debería efectuar una revisión y actualización los rangos de cada indicador.

Las desviaciones se computan a través del siguiente cálculo:

- Para aquellos indicadores en los que la situación propicia se da cuando el nuevo valor es superior al anterior o el nuevo valor es superior al presupuestado, el desvío se calculará como:

$(\text{Valor Nuevo} / \text{Valor Anterior}) - 1$  (comparando nuevo mes con mes inmediato anterior)

$(\text{Valor Nuevo} / \text{Valor Predeterminado}) - 1$  (comparando nuevo mes con valor predeterminado para el mes)

Un ejemplo de este tipo de indicador es el Incremento de Ingresos, donde se espera que los ingresos crezcan mes a mes y/o sean superiores a lo estimado.



- Para aquellos indicadores en los que la situación propicia se da cuando el nuevo valor es inferior al anterior o el nuevo valor es inferior al presupuestado, el desvío se calculará como:

$(\text{Valor Anterior} / \text{Valor Nuevo}) - 1$  (comparando nuevo mes con mes inmediato anterior)

$(\text{Valor Predeterminado} / \text{Valor Nuevo}) - 1$  (comparando nuevo mes con valor predeterminado para el mes)

Un ejemplo de este tipo de indicador es la reducción de gastos, donde se espera que los egresos disminuyan mes a mes y/o sean menores a lo esperado.

## **6.8 Detalle de los indicadores utilizados para la perspectiva financiera**

A continuación se expone un detalle de cada uno de los indicadores que se utilizarán para la perspectiva financiera.

<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores</b>
1. Aumentar la rentabilidad	- Aumentar la rentabilidad anual en un 10% respecto del período inmediato anterior.	1. Efecto palanca  2. Rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE)  3. Rentabilidad del Activo (ROA)  4. Liquidez  5. Endeudamiento
2. Incrementar los ingresos	-Incrementar los ingresos en un 7 % anualmente respecto del período inmediato anterior.	1. Margen Bruto  2. Monto promedio de compra por cliente  3. Ingresos por ventas a empresas bajo convenio
3. Reducir los gastos	-Reducir los gastos un 5 % anualmente respecto del período inmediato anterior.	1. Gastos de Administración respecto de ventas  2. Gastos de Comercialización respecto de Ventas  3. Resultados Financieros respecto de Ventas  4. Impuestos respecto de Ventas
4. Aumentar los ingresos por ventas de clientes existentes	-Incrementar los ingresos por vtas. de productos y servicios a los clientes ya existentes en un 5 % mensualmente respecto del mes inmediato anterior.	1. Ingresos por clientes ya existentes  2. Porcentajes de Ingresos por clientes ya existentes

5. Aumentar los ingresos por ventas de clientes nuevos	-Aumentar los ingresos por vtas. de productos y servicios a clientes nuevos en un 3 % mensualmente respecto del mes inmediato anterior.	1.Ingresos por clientes nuevos  2.Porcentaje de Ingresos por clientes nuevos
--	---	--

**Figura 8: Indicadores utilizados para la perspectiva financiera**

Fuente: Elaboración propia

**6.8.1 ROE o Rentabilidad del Patrimonio Neto.**

El presente indicador pone de manifiesto la ganancia que se produce por los aportes de los titulares. Si el resultado es positivo, estaría indicando que el beneficio producido se puede capitalizar por la propia organización. En el caso que la compañía en algún periodo tuviese resultados negativos, no se podría repartir entre los socios ya que a los mismos les corresponderá soportarla pérdida. En conclusión, cuando mayor sea la ganancia mejor es para los titulares y para la propia organización.

**Fórmula: Ganancia neta/ PN**

**6.8.2 ROA o Rentabilidad del Activo.**

El presente indicador pone de manifiesto la utilidad que se genera por la totalidad de los activos de la organización. Expone el resultado obtenido por cada peso que se invierte en la compañía, ya sea por los dueños o por terceros.

Si el ROA es positivo indica que la utilidad generada viabiliza la repartición de fondos. Por consiguiente, cuanto mayor sea la rentabilidad, mejor será para la compañía, ya que permite la distribución de esa ganancia.

Cuando el resultado operativo (EBIT) de la empresa es negativo, el ROA será menor que cero. En este caso no puede distribuir.

**Fórmula: Monto de las ventas menos costo de ventas y gastos de administración y comercialización/Activo Promedio**

### **6.8.3 Efecto palanca.**

El apalancamiento muestra la conveniencia o no de la deuda, hasta dónde conviene establecer la mezcla de financiación propia y de terceros de modo de conseguir la mayor rentabilidad para los titulares.

Por definición, es la relación entre la rentabilidad que corresponde a los propietarios (ROE) y la que es capaz de generar la empresa con los fondos que posee (ROA) para desarrollar la actividad.

Un apalancamiento superior a uno ( $ROE > ROA$ ) es cuando la obtención de fondos proveniente de préstamos es productiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es mayor a la tasa de interés que se paga por los fondos prestados.

Un apalancamiento menor a la unidad ( $ROE < ROA$ ) se produce cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos es improductiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es menor a la tasa de interés que se paga por los fondos prestados.

Un apalancamiento igual a la unidad ( $ROE = ROA$ ) se produce cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es igual a la tasa de interés que se paga por los fondos prestados. En este punto a la empresa le es indiferente financiarse con fondos propios o de terceros.

**Fórmula: ROE/ROA**

#### **6.8.4 Liquidez.**

Con este indicador se visualiza la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con sus activos corrientes. Consiste en la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente de la empresa. Por lo tanto valores iguales o mayores a 1, indican que los activos corrientes permiten afrontar los vencimientos de deudas que vencen dentro del año. No debe analizarse solo, sino que deben tenerse en cuenta otros indicadores financieros y auxiliares.

**Fórmula: Activo Corriente/Pasivo Corriente**

#### **6.8.5 Endeudamiento.**

Este indicador muestra cual es el nivel de endeudamiento que tiene la empresa en relación a su patrimonio neto. Si el resultado es menor a la unidad, evidencia que el patrimonio de los dueños alcanza y supera el total de las obligaciones de la organización tanto de corto como de largo plazo. Un resultado mayor a la unidad, indicaría que el patrimonio de los dueños no es suficiente para cumplir con la totalidad de las obligaciones de la firma.

**Fórmula: Pasivo Total/PN**

#### **6.8.6 Margen Bruto.**

Muestra la rentabilidad operativa de la empresa, sin incluir los costos de comercialización, de administración, financieros e impositivos. Si el resultado de este indicador es mayor que cero, existe la posibilidad de que la empresa genere ganancias, de lo contrario si el resultado es menor que cero, implica que la empresa incurrió en una pérdida operativa.

**Fórmula: Ganancia Bruta/Ingresos por Ventas**

#### **6.8.7 Monto promedio de compra por cliente.**

Permite determinar la siguiente hipótesis: si los clientes realizan cada vez mayor cantidad de contrataciones del servicio, aumentarán los ingresos de la empresa, sin tener en cuenta si los clientes son nuevos o ya existentes. Se pretende que ese monto aumente a lo largo del tiempo, lo que indicaría que los clientes realizan más contrataciones.

**Fórmula: (Ingr. por ventas del mes/N° de Clientes que lo generaron)\*100**

#### **6.8.8 Ingresos por ventas a empresas bajo convenio.**

Este indicador, permite determinar el porcentaje de los ingresos por ventas a las empresas que hayan establecido algún tipo de convenio con la firma, en relación al total de los ingresos.

**Fórmula: (Ingresos de ventas con convenios/Vtas. Totales)\*100**

#### **6.8.9 Gastos de Administración respecto de ventas.**

Permite analizar la vinculación que existe entre los gastos de administración y los ingresos por ventas, valorando la eficacia del área de administración de la

compañía. El objetivo es reducirlos al máximo, sin que esto altere la operatoria normal del ente.

**Fórmula:  $(\text{Gastos de Administración}/\text{Ingresos por Ventas}) * 100$**

#### **6.8.10 Gastos de Comercialización respecto de Ventas.**

Es un indicador de las mismas características del anterior, con la diferencia que relaciona los gastos de comercialización con el total de las ventas. A través de este indicador se estaría evaluando la eficiencia del área comercial de la empresa.

**Fórmula:  $(\text{Gastos de Comercialización}/\text{Ingresos por Ventas}) * 100$**

#### **6.8.11 Resultados Financieros respecto de Ventas.**

Evalúa la relación que existe entre los intereses y los ingresos generados por las ventas, e indica cual es el porcentaje de las ventas que se pierde debido al pago de intereses por deudas de la empresa.

**Fórmula:  $(\text{Resultados Financieros}/\text{Ingresos por Ventas}) * 100$**

#### **6.8.12 Impuestos respecto de Ventas.**

Analiza la relación existente entre los impuestos y los ingresos por ventas. Determina que proporción de los ingresos por ventas se pierden en consecuencia del pago de las cargas fiscales.

**Fórmula:  $(\text{Impuestos}/\text{Ingresos por Ventas}) * 100$**

#### **6.8.13 Ingresos por clientes ya existentes.**

La base de clientes existentes se incrementa para el mes siguiente cada vez que ingresa uno nuevo. Las posibilidades de incrementar los ingresos por ventas

aumentan con la incorporación de más clientes, en consecuencia es de esperar que los ingresos aumenten si los clientes contratan de nuevo el servicio.

**Fórmula: Se toman todos los ingresos por ventas del mes provenientes de clientes ya existentes. Se toma como cliente ya existente aquel cuyo mes de alta sea anterior al mes de análisis.**

#### **6.8.14 Porcentajes de Ingresos por clientes ya existentes.**

Evalúa la relación que existe entre los ingresos que provienen de los clientes existentes respecto del total de ingresos generados por todos los clientes, ya sean nuevos o ya existentes. El indicador complementario de éste es el de porcentaje de ingresos por nuevos clientes.

Como la finalidad es acrecentar la cantidad de nuevos clientes, no es deseable que este indicador sea 100 %, y se espera que con el tiempo se conserve entre ciertos márgenes o siga constante ya que esto último implicaría que se siguen añadiendo clientes.

**Fórmula:  $(\text{Ingreso por clientes existentes} / \text{Ingreso total}) * 100$**

#### **6.8.15 Ingresos por clientes nuevos.**

Es de esperar que los ingresos por ventas se incrementen por la adición de clientes nuevos, por ello lo mejor sería que el indicador se acrecentara con el transcurso del tiempo. Si así no ocurriera indicaría que la compañía estaría incorporando a clientes que no son apropiados.



**Fórmula:** Se toman los ingresos por ventas del mes que provienen de nuevos clientes. Se toma como cliente nuevo aquel cuyo mes de alta es el mes de análisis.

#### **6.8.16 Porcentaje de Ingresos por clientes nuevos.**

Evalúa la vinculación existente entre los ingresos que provienen de los clientes nuevos respecto del total de ingresos generados por todos los clientes, ya sean nuevos o ya existentes. Es el complemento de “Porcentaje de Ingresos por clientes ya existentes”.

Si este indicador se mantiene constante en el tiempo implicaría que hay todos los meses clientes nuevos. Si bien es importante que se adicionen clientes nuevos, también es significativo que continúen los ya existentes, por ello si este indicador es alto estaría significando que efectivamente hay nuevos clientes, pero los ya existente no estarían volviendo.

**Fórmula:**  $(\text{Ingresos por clientes nuevos} / \text{Ingreso Total}) * 100$

### **6.9 Análisis de los indicadores utilizados para la perspectiva del cliente**

A continuación se expone un detalle de cada uno de los indicadores que se utilizarán para la perspectiva del cliente.

<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores</b>
1. Incrementar el número de clientes	-Incrementar el número de clientes en un 5 % mensualmente respecto del mes inmediato anterior.	1.Cantidad de clientes  2. Porcentaje de clientes activos en el mes
2. Conseguir lealtad y satisfacción de los clientes	-Conseguir el 95 % de satisfacción y lealtad en los clientes en dos años.	1. Nivel de satisfacción del cliente  2. Nivel de Lealtad del cliente
3. Optimizar la imagen de la compañía	-Conseguir el 95 % de imagen positiva de la compañía, en lo que hace a la percepción de los clientes y proveedores, en dos años.	1. Percepción de la imagen de la empresa  2. Atracción de clientes
4. Procurar rapidez y cordialidad en la atención a los clientes	-Procurar la máxima rapidez y cordialidad en la prestación del servicio a los clientes en un año.	1. Amabilidad percibida en la atención
5. Aumentar calidad y variedad de productos y servicios comercializados	-Aumentar la calidad y variedad de productos y servicios comercializados como mínimo 3 productos nuevos anuales.	1.Percepción de diversidad

**Figura 9: Indicadores utilizados para la perspectiva de los clientes**

Fuente: Elaboración propia

### **6.9.1 Cantidad de clientes.**

Permite saber cuántos clientes componen la base de datos que tiene la empresa. Si bien se espera atraer cada vez más clientes, hay que reconocer que el crecimiento se estabiliza llegado a un cierto punto.

**Fórmula: Se contabilizan los clientes que conforman la base de clientes de la empresa.**

### **6.9.2 Porcentaje de clientes activos en el mes.**

Este indicador se evalúa conjuntamente con el de cantidad de clientes, ya que permite determinar de la totalidad de clientes que forman la base, que proporción ha efectuado realmente alguna compra en el periodo de análisis.

**Fórmula: (Cant. De clientes que generan Ingresos al mes/Cant. De clientes)\*100**

### **6.9.3 Nivel de satisfacción del cliente.**

Evalúa el nivel de satisfacción percibido por lo clientes con relación a la compañía. Para la obtención de este indicador se efectuarán encuestas a las personas que ingresen o que vivan en los lugares donde la empresa presta el servicio. Se propone realizar en principio, 100 encuestas: tres encuestas diarias. En la misma se le pedirá a la persona que indique su grado de satisfacción con la organización, de 1 a 3, siendo 1 satisfecho, 2 indiferente y 3 insatisfecho. Se espera que el mayor número de respuestas sea de tipo 1 (satisfecho) y que se incrementen con el tiempo, y que las demás respuestas se vayan reduciendo.

**Fórmula: (Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)\*100**

### **6.9.4 Nivel de Lealtad del cliente.**

Permite evaluar si los clientes son leales o no a la compañía, haciendo la distinción entre aquellos que habitualmente contratan los servicios de la organización, la mayor parte de las veces, sólo a veces o casi nunca. Se obtiene

realizando encuestas a los clientes que contratan el servicio. Como en el indicador previo, se propone realizar 100 encuestas.

En la misma se solicitará al cliente que responda, teniendo en cuenta todas las veces que contrata el servicio de la compañía, con qué frecuencia lo hace, siendo 1 habitualmente, 2 la mayor parte de las veces, 3 sólo a veces y 4 casi nunca. Se espera que el mayor número de respuestas sea de tipo 1 y 2 y que se incrementen con el tiempo, y que las demás respuestas se vayan reduciendo.

Los clientes que contratan por primera vez, son exceptuados de esta encuesta.

**Fórmula:  $(\text{Cantidad de respuestas tipo 1}/\text{Cantidad de encuestas}) * 100$**

**$(\text{Cantidad de respuestas tipo 2}/\text{Cantidad de encuestas}) * 100$**

#### **6.9.5 Percepción de la imagen de la empresa.**

Para la elaboración de este indicador se realizarán encuestas a los clientes que contraten el servicio. Se propone realizar 100 encuestas. En la misma se le pedirá al cliente que se manifieste sobre su percepción de la imagen de la organización, de 1 a 3, siendo 1 buena imagen, 2 indiferente y 3 mala imagen. Se espera que el mayor número de respuestas sea de tipo 1 y que se incrementen con el tiempo, y que las demás respuestas se vayan reduciendo.

**Fórmula:  $(\text{Cantidad de respuestas tipo 1}/\text{Cantidad de encuestas}) * 100$**

#### **6.9.6 Atracción de clientes.**

Este indicador evalúa la vinculación entre los nuevos clientes atraídos y los esfuerzos de comercialización, permite cuantificar el nivel de efectividad de las acciones de comercialización y publicitarias en la captación de clientes nuevos.

Es de vital importancia revisar simultáneamente los indicadores de satisfacción y lealtad de los clientes, porque no serviría de nada aumentar mes a mes los clientes nuevos si estos no regresan.

**Fórmula: Cantidad de clientes nuevos/Inversión en publicidad**

### **6.9.7 Amabilidad percibida en la atención.**

Evalúa la amabilidad en la atención, según lo perciben las personas destinatarias del servicio. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a las personas que ingresan o que viven en los lugares donde la empresa presta servicios. Se propone realizar 100 encuestas.

El tamaño de muestra se calculó en base a la siguiente fórmula:

$n = [Z^2 * p * (1-p)] / e^2$ . Donde Z es un valor de la tabla normal con una confianza del 0,95; como se desconoce el valor de p se tomo como 0,5 y el error de estimación se fijo en un 10%.

$n = (1,96^2 * 0,5 * 0,5) / 0,1^2 = 96,04$ ; por lo que se tomo un tamaño de 100.

En la encuesta se le pedirá al cliente que manifieste su percepción sobre la amabilidad en el trato de los empleados, de 1 a 5, siendo 1 muy amables, 2 amables, 3 indiferente, 4 poco amables y 5 irrespetuosos. Se espera que el mayor número de respuestas sea de tipo 1 y que se incrementen con el tiempo, y que las demás respuestas se vayan reduciendo.

**Fórmula: (Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)\*100**

**(Cantidad de respuestas tipo 2/Cantidad de encuestas)\*100**

### **6.9.8 Percepción de diversidad.**

Permite evaluar la percepción de los clientes en referencia a la diversidad de los servicios que se ofrecen. Este indicador se obtendrá mediante encuestas realizadas a los clientes que contratan el servicio de la compañía. Se propone realizar 100 encuestas.

En la encuesta se solicitará al cliente manifieste su percepción sobre la variedad del servicio, de 1 a 3, siendo 1 gran variedad, 2 indiferente y 3 poca variedad. Se espera que los resultados de tipo 1 (gran variedad) sean altos y vayan aumentando con el transcurso del tiempo, y lo contrario para las respuestas de tipo 2 (indiferente) y 3 (poca variedad).

**Fórmula: (Cantidad de respuestas tipo 1/Total de encuestas)\*100**

### **6.10 Análisis de los indicadores utilizados en la perspectiva de los procesos internos**

A continuación se expone un detalle de cada uno de los indicadores que se utilizarán para la perspectiva de los procesos internos.

<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores</b>
1. Optimar los procesos	-Optimizar los procesos logísticos en dos años.	1.Rotación y Antigüedad de créditos  2.Rotación y Antigüedad de Deudas
2. Responsabilidad social y ambiental	-Responsabilidad social y ambiental destinando \$ 5000 mensualmente.	1. Fondos destinados para actividades sociales y ambientales

3. Alianzas y convenios	-Alianzas y convenios, como mínimo 5 convenios anuales.	1. Cantidad de Convenios
4. Adecuar las instalaciones	-Adecuar las instalaciones para utilizar en 100 % de la capacidad edilicia en dos años.	1. Impacto de la inversión en adecuación

**Figura 10: Indicadores utilizados en la perspectiva de los procesos internos**

Fuente: Elaboración propia

**6.10.1 Rotación y Antigüedad de créditos**

Este indicador determina la cantidad de veces que se cobran los créditos por ventas en un período determinado. Este índice muestra la velocidad de las cobranzas, es decir, que mientras más alto sea es mejor. Una elevada rotación muestra una adecuada gestión de créditos.

También se puede expresar en función del tiempo, es decir, por la antigüedad de los créditos, el tiempo promedio que transcurre entre el origen del crédito hasta su cobro, cuanto más elevada sea la rotación, menor es la antigüedad de los créditos y, por ende, menor será la necesidad de recurrir a terceros para el financiamiento.

Este indicador se debe revisar conjuntamente con el indicador antigüedad de cuentas por pagar, ya que este último debería ser menor, es decir, que se cobre antes de pagar.

**Fórmula: Rotación = Ventas a crédito / Promedio de créditos**

**Antigüedad = 365 / Rotación**

### **6.10.2 Rotación y Antigüedad de Deudas**

Este indicador indica cuantas veces rotan las obligaciones de la compañía, posibilitando de esta manera evaluar la eficiencia del proceso de pagos. Esto directamente se vincula con la cantidad de días que demora la organización en pagar sus deudas; cuanto menor sea la rotación, mayor es la antigüedad de las cuentas a pagar y, por lo tanto, la empresa tiene más tiempo para contar con el dinero.

**Fórmula: Rotación = Compras a plazo / Promedio de deudas**

**Antigüedad = 365 / Rotación**

### **6.10.3 Fondos destinados para actividades sociales y ambientales**

Permite evaluar la capacidad de la empresa en transmitir el mensaje de énfasis en la responsabilidad social y ambiental. Una mayor cantidad de fondos destinados a estas actividades, derivaría en una mejora de la imagen de la empresa ante la sociedad en general y un mejoramiento en la calidad de vida de la comunidad en donde se inserta la organización.

**Fórmula: Se deberá tomar el monto recaudado en el mes.**

### **6.10.4 Cantidad de Convenios**

Informa la cantidad de convenios existentes con empresas que tengan a la empresa como proveedor del servicio. No necesariamente debe tratarse de nuevas alianzas, sino que se tendrán en cuenta convenios vigentes en el mes de análisis, sin tener en cuenta la antigüedad del mismo. El objetivo es continuar con las alianzas mes a mes e incorporar una nueva cada vez que sea viable.

**Fórmula: Se tomará la cantidad de convenios existentes en el mes.**



### 6.10.5 Impacto de la inversión en adecuación

Permite evaluar el posible impacto de la inversión que se realiza para la adecuación de las instalaciones, con el fin de mejorar la calidad y la variedad del servicio, y aumentar las ventas del periodo posterior a la inversión.

**Fórmula: (Inversión en adecuación / Ventas)\*100**

### 6.11 Análisis de los indicadores utilizados para la perspectiva de formación y crecimiento

A continuación se expone un detalle de cada uno de los indicadores que se utilizarán para la perspectiva de formación y crecimiento.

Objetivo	Meta	Indicadores
1. Capacitar al personal	-Capacitar al personal con una capacitación mínima de 36 hs. mensuales.	1. Cantidad de horas de cursos tomados
2. Adoptar tecnología y herramientas	-Adoptar tecnologías y asesoramiento con un monto mínimo de inversión del 25 % de las ventas semestrales.	1. Impacto de la inversión en tecnología

#### Figura 11: Indicadores utilizados para la perspectiva de formación y crecimiento

Fuente: Elaboración propia

#### 6.11.1 Cantidad de horas de cursos tomados.

A través de este indicador se medirá el nivel de inversión que la empresa realiza en capacitación al personal con la finalidad de ofrecer siempre mejor calidad en los servicios y eficiencia en los procesos.

**Fórmula: se mide en horas de curso por hombre/mes.**

### **6.11.2 Impacto de la inversión en tecnología.**

A través de este indicador se medirá el nivel de inversión que la empresa realiza en tecnología y herramientas, con el objetivo de ofrecer siempre mejor calidad en los servicios y eficiencia en los procesos, respecto de las ventas del periodo siguiente a la inversión.

**Fórmula: (Inversión en tec. y herr. / Ventas)\* 100**

### **6.11.3 Ficha individual para cada indicador**

Se expone a continuación la ficha de cada indicador expresada de manera sintética y ordenada que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.

<b>Nombre del indicador</b>	Efecto palanca
<b>Descripción del indicador</b>	Es la relación entre la rentabilidad que corresponde a los propietarios (ROE) y la que es capaz de generar la empresa con los fondos que posee (ROA) para desarrollar la actividad.  ROE/ROA
<b>Formula</b>	Financiera
<b>Perspectiva</b>	Incrementar la rentabilidad de la compañía

<b>Objetivo estratégico</b>	% Actualización anual
<b>Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición</b>	Valor predeterminado >1
<b>Valor meta</b>	>= 5 %
<b>Banda verde</b>	<= -5 %
<b>Banda roja</b>	Área de Administración y Contabilidad
<b>Responsable</b>	Encargado de Administración
<b>Supervisor</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	ROE o Rentabilidad del Patrimonio Neto
<b>Descripción del indicador</b>	Este indicador muestra la ganancia generada por los aportes de los socios. Ganancia neta/ PN
<b>Formula</b>	Financiera
<b>Perspectiva</b>	Incrementar la rentabilidad de la compañía
<b>Objetivo estratégico</b>	% Actualización anual

<b>Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición</b>	Valor predeterminado: 0,25
<b>Valor meta</b>	>= 5 %
<b>Banda verde</b>	<= -5 %
<b>Banda roja</b>	Área de Administración y Contabilidad
<b>Responsable</b>	Encargado de Administración
<b>Supervisor</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	ROI o Rentabilidad del Activo
<b>Descripción del indicador</b>	Indica el resultado que se obtuvo por cada peso invertido en la empresa, ya sea por los propietarios o por terceros. EBIT/Activo Promedio
<b>Formula</b>	Financiera
<b>Perspectiva</b>	Incrementar la rentabilidad de la compañía
<b>Objetivo estratégico</b>	
<b>Unidad de medida para los desvíos y</b>	% Actualización anual

<b>frecuencia de medición</b>	
<b>Valor meta</b>	Valor predeterminado: 0,20
<b>Banda verde</b>	$\geq 5 \%$
<b>Banda roja</b>	$\leq -5 \%$
<b>Responsable</b>	Área de Administración y Contabilidad
<b>Supervisor</b>	Encargado de Administración
<b>Nombre del indicador</b>	Liquidez
<b>Descripción del indicador</b>	Se visualiza la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con sus activos corrientes.  Activo Corriente/Pasivo Corriente  Financiera
<b>Formula</b>	
<b>Perspectiva</b>	Incrementar la rentabilidad de la compañía
<b>Objetivo estratégico</b>	\$ Actualización anual
<b>Unidad de medida y frecuencia de medición</b>	Valor predeterminado: \$ 1,5  $\geq 5 \%$

<b>Valor meta</b>	<= -5 %
<b>Banda verde</b>	Área de Administración y Contabilidad
<b>Banda roja</b>	Encargado de Administración
<b>Responsable</b>	
<b>Supervisor</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Endeudamiento
<b>Descripción del indicador</b>	Pone de manifiesto cual es el grado de endeudamiento que posee la empresa en relación a su patrimonio neto. Fórmula: Pasivo Total/PN
<b>Formula</b>	Financiera
<b>Perspectiva</b>	Incrementar la rentabilidad de la compañía
<b>Objetivo estratégico</b>	% Actualización anual
<b>Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición</b>	Valor predeterminado: 0,5
<b>Valor meta</b>	<= -5 %

<b>Banda verde</b>	$\geq 5 \%$
<b>Banda roja</b>	Área de Administración y Contabilidad
<b>Responsable</b>	Encargado de Administración
<b>Supervisor</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Margen Bruto
<b>Descripción del indicador</b>	Pone de manifiesto cual es el grado de endeudamiento que posee la empresa en relación a su patrimonio neto.  Ganancia Bruta/Ingresos por Ventas
<b>Formula</b>	Financiera
<b>Perspectiva</b>	Aumentar los ingresos
<b>Objetivo estratégico</b>	% Actualización anual
<b>Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición</b>	Valor predeterminado: 0,03
<b>Valor meta</b>	$\geq 5 \%$
<b>Banda verde</b>	$\leq -5 \%$

<b>Banda roja</b>	Área de Administración y Contabilidad
<b>Responsable</b>	Encargado de Administración
<b>Supervisor</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Monto promedio de compra por cliente
<b>Descripción del indicador</b>	Permite determinar si los clientes realizan cada vez mayor cantidad de contrataciones, aumentarán los ingresos de la empresa, sin tener en cuenta si los clientes son nuevos o ya existentes.  Ingr. por ventas del mes/Nº de Clientes que lo generaron
<b>Formula</b>	Financiera
<b>Perspectiva</b>	Aumentar los ingresos
<b>Objetivo estratégico</b>	% Actualización mensual
<b>Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición</b>	Valor predeterminado: \$ 50.000
<b>Valor meta</b>	$\geq 5 \%$
<b>Banda verde</b>	$\leq -5 \%$



**Banda roja**

Área de Administración y Contabilidad

**Responsable**

Encargado de Administración

**Supervisor**

**Nombre del indicador**

Gastos de Administración respecto de ventas

**Descripción del indicador**

Permite analizar la relación existente entre los gastos de administración y los ingresos por ventas, evaluando la eficiencia del área de administración de la organización.

$(\text{Gastos de Administración} / \text{Ingresos por Ventas}) * 100$

**Formula**

Financiera

Disminuir los egresos

**Perspectiva**

% Actualización anual

**Objetivo estratégico**

**Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición**

Valor predeterminado: 10 %

$\leq -5 \%$

**Valor meta**

$\geq 5 \%$

<b>Banda verde</b>	Área de Administración y Contabilidad
<b>Banda roja</b>	
<b>Responsable</b>	Encargado de Administración
<b>Supervisor</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Gastos de Comercialización respecto de Ventas
<b>Descripción del indicador</b>	Relaciona los gastos de comercialización con el total de las ventas. A través de este indicador se estaría evaluando la eficiencia del área comercial de la empresa.  (Gastos de Comercialización/Ingresos por Ventas)*100
<b>Formula</b>	Financiera
<b>Perspectiva</b>	Disminuir los egresos
<b>Objetivo estratégico</b>	% Actualización anual
<b>Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición</b>	Valor predeterminado: 20 %
<b>Valor meta</b>	<= -5 %

<b>Banda verde</b>	>= 5 %
<b>Banda roja</b>	Área Logística y Operaciones
<b>Responsable</b>	Encargado de Operaciones
<b>Supervisor</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Resultados Financieros respecto de Ventas
<b>Descripción del indicador</b>	<p>Evalúa la relación que existe entre los intereses y los ingresos generados por las ventas, e indica cual es el porcentaje de las ventas que se pierde debido al pago de intereses por deudas de la empresa.</p> <p>(Resultados Financieros/Ingresos por Ventas)*100</p>
<b>Formula</b>	Financiera
<b>Perspectiva</b>	Disminuir los egresos
<b>Objetivo estratégico</b>	% Actualización anual
<b>Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición</b>	Valor predeterminado: 5 %
<b>Valor meta</b>	<= -5 %

<b>Banda verde</b>	>= 5 %
<b>Banda roja</b>	Área de Administración y Contabilidad
<b>Responsable</b>	Encargado de Administración
<b>Supervisor</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Impuestos respecto de Ventas
<b>Descripción del indicador</b>	Determina que proporción de los ingresos por ventas se pierden en consecuencia del pago de las cargas fiscales.  (Impuestos/Ingresos por Ventas)*100
<b>Formula</b>	Financiera
<b>Perspectiva</b>	Disminuir los egresos
<b>Objetivo estratégico</b>	% Actualización mensual
<b>Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición</b>	Valor predeterminado: 7 %
<b>Valor meta</b>	<= -5 %
<b>Banda verde</b>	>= 5 %

**Banda roja**

Área de Administración y Contabilidad

**Responsable**

Encargado de Administración

**Supervisor**

<b>Nombre del indicador</b>	Porcentajes de Ingresos por clientes ya existentes
<b>Descripción del indicador</b>	<p>Evalúa la relación que existe entre los ingresos que provienen de los clientes existentes respecto del total de ingresos generados por todos los clientes ya sean nuevos o ya existentes.</p> <p>(Ingreso por clientes existentes/Ingreso total)*100</p>
<b>Formula</b>	Financiera
<b>Perspectiva</b>	Aumentar los ingresos por ventas de clientes existentes
<b>Objetivo estratégico</b>	% Actualización mensual
<b>Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición</b>	
<b>Valor meta</b>	Valor predeterminado: 75 %
<b>Banda verde</b>	>= 5 %
<b>Banda roja</b>	<= -5 %
<b>Responsable</b>	Área de Administración y Contabilidad
<b>Supervisor</b>	Encargado de Administración

<b>Nombre del indicador</b>	Porcentaje de Ingresos por clientes nuevos
<b>Descripción del indicador</b>	<p>Evalúa la relación que existe entre los ingresos que provienen de los clientes nuevos respecto del total de ingresos generados por todos los clientes ya sean nuevos o ya existentes.</p> <p>(Ingresos por clientes nuevos/Ingreso Total)*100</p>
<b>Formula</b>	Financiera
<b>Perspectiva</b>	Aumentar los ingresos por ventas de clientes nuevos
<b>Objetivo estratégico</b>	% Actualización mensual
<b>Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición</b>	Valor predeterminado: 25 %
<b>Valor meta</b>	>= 5 %
<b>Banda verde</b>	<= -5 %
<b>Banda roja</b>	Área Administración
<b>Responsable</b>	Encargado de Administración
<b>Supervisor</b>	

<b>Nombre del indicador</b>	Nivel de satisfacción del cliente
<b>Descripción del indicador</b>	<p>Evalúa el nivel de satisfacción percibido por lo clientes con relación a la compañía. Para la obtención de este indicador se efectuaran encuestas a las personas que ingresen o vivan en los lugares donde la empresa presta servicios.</p> <p>(Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100</p>
<b>Formula</b>	Clientes
<b>Perspectiva</b>	Conseguir satisfacción y lealtad de los clientes
<b>Objetivo estratégico</b>	% Actualización mensual
<b>Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición</b>	Valor predeterminado: 100 %
<b>Valor meta</b>	>= 5 %
<b>Banda verde</b>	<= -5 %
<b>Banda roja</b>	Área Operaciones
<b>Responsable</b>	Encargado de Operaciones



**Supervisor**

**Nombre del indicador**

Porcentaje de clientes activos en el mes

**Descripción del indicador**

Permite determinar de la totalidad de clientes que forman la base, que proporción ha efectuado realmente alguna compra en el periodo de análisis.

(Cant. De clientes que generan Ingresos al mes/Cant. De clientes)\*100

**Formula**

Clientes

**Perspectiva**

Aumentar la cantidad de clientes

**Objetivo estratégico**

% Actualización mensual

**Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición**

Valor predeterminado: 80 %

**Valor meta**

$\geq 5 \%$

**Banda verde**

$\leq -5 \%$

**Banda roja**

Área Administración y Operaciones

**Responsable**

Encargado de Administración

**Supervisor**

<b>Nombre del indicador</b>	Nivel de Lealtad del cliente
<b>Descripción del indicador</b>	Permite evaluar si los clientes son leales o no a la empresa, distinguiendo entre aquellos clientes que habitualmente contratan servicios con la empresa, la mayor parte de las veces, sólo a veces o casi nunca.  (Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100
<b>Formula</b>	(Cantidad de respuestas tipo 2/Cantidad de encuestas)*100
	Clientes
	Conseguir satisfacción y lealtad de los clientes
<b>Perspectiva</b>	% Actualización mensual
<b>Objetivo estratégico</b>	
<b>Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición</b>	Valor predeterminado: 100 %
<b>Valor meta</b>	>= 5 %
	<= -5 %
<b>Banda verde</b>	
<b>Banda roja</b>	Área Operaciones

<b>Responsable</b>	Encargado de Operaciones
<b>Supervisor</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Percepción de la imagen de la empresa
<b>Descripción del indicador</b>	<p>Para la obtención de este indicador se efectuaran encuestas a los clientes que contratan servicios con la empresa. Se solicitará al cliente que responda su percepción sobre la imagen de la empresa, de 1 a 3, siendo 1 buena imagen, 2 indiferente y 3 mala imagen.</p> <p>(Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad de encuestas)*100</p>
<b>Formula</b>	Clientes
<b>Perspectiva</b>	Mejorar imagen de la empresa
<b>Objetivo estratégico</b>	% Actualización mensual
<b>Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición</b>	Valor predeterminado: 100 %
<b>Valor meta</b>	>= 5 %
<b>Banda verde</b>	<= -5 %

<b>Banda roja</b>	Área Operaciones
<b>Responsable</b>	Encargado de Operaciones
<b>Supervisor</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Atracción de clientes
<b>Descripción del indicador</b>	Mide la relación entre los nuevos clientes captados y los esfuerzos de comercialización, permite medir el grado de efectividad de las acciones de comercialización y publicitarias en la captación de clientes nuevos.  Cantidad de clientes nuevos/Inversión en publicidad
<b>Formula</b>	Clientes
<b>Perspectiva</b>	Mejorar imagen de la empresa
<b>Objetivo estratégico</b>	% Actualización mensual
<b>Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición</b>	Valor predeterminado: 0,02
<b>Valor meta</b>	>= 5 %

**Banda verde**

<= - 5 %

**Banda roja**

Área Operaciones

**Responsable**

Encargado de Operaciones

**Supervisor**

**Nombre del indicador**

Amabilidad percibida en la atención

**Descripción del indicador**

Evalúa la amabilidad en la atención, según lo perciben los clientes. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a las personas que ingresen o vivan e lugares donde la empresa presta servicios. En la encuesta se le requerirá al cliente que responda su percepción sobre la cordialidad de los empleados, de 1 a 5, siendo 1 muy amables, 2 amables, 3 indiferente, 4 poco amables y 5 irrespetuosos.

$(\text{Cantidad de respuestas tipo 1} / \text{Cantidad de encuestas}) * 100$

$(\text{Cantidad de respuestas tipo 2} / \text{Cantidad de encuestas}) * 100$

**Formula**

Clientes

Brindar rapidez y cordialidad en la atención

% Actualización mensual

## Perspectiva

**Objetivo estratégico**

Valor predeterminado: 100 %

**Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición**

$\geq 5 \%$

$\leq -5 \%$

**Valor meta**

Área Operaciones

**Banda verde**

Encargado de Operaciones

**Banda roja**

**Responsable**

**Supervisor**

**Nombre del indicador**

Percepción de diversidad

**Descripción del indicador**

Permite evaluar la percepción de los clientes a cerca de la diversidad de los productos y servicios que ofrece la empresa. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa. En la encuesta se solicitará al cliente manifieste su percepción sobre la diversidad de productos y servicios, de 1 a 3, siendo 1 gran diversidad, 2 indiferente y 3 poca diversidad.

(Cantidad de respuestas tipo 1/Cantidad

de encuestas)\*100

Clientes

**Formula**

Conseguir calidad y variedad de productos y servicios

**Perspectiva**

% Actualización mensual

**Objetivo estratégico**

Valor predeterminado: 100 %

**Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición**

$\geq 5 \%$

**Valor meta**

$\leq -5 \%$

**Banda verde**

Área Operaciones

**Banda roja**

Encargado de Operaciones

**Responsable**

**Supervisor**

**Nombre del indicador**

Rotación y Antigüedad de créditos

**Descripción del indicador**

Determina la cantidad de veces que se cobran los créditos por ventas en un

	período determinado.
	Ventas a crédito / Promedio de créditos
<b>Formula</b>	
	Procesos internos
<b>Perspectiva</b>	
	Mejorar los procesos
<b>Objetivo estratégico</b>	
	% Actualización mensual
<b>Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición</b>	
	Valor predeterminado: 1.5
<b>Valor meta</b>	
	$\geq 5 \%$
<b>Banda verde</b>	
	$\leq -5 \%$
<b>Banda roja</b>	
	Área de Administración y Contabilidad
<b>Responsable</b>	
	Encargado de Administración
<b>Supervisor</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Rotación y Antigüedad de Deudas
<b>Descripción del indicador</b>	Este indicador muestra cuantas veces rotan las obligaciones de la empresa, permitiendo de este modo medir la eficiencia del proceso de pagos.
	Compras a plazo / Promedio de deudas



<b>Formula</b>	Procesos internos
<b>Perspectiva</b>	Mejorar los procesos
<b>Objetivo estratégico</b>	% Actualización mensual
<b>Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición</b>	Valor predeterminado: 0,5
<b>Valor meta</b>	$\geq 5 \%$
<b>Banda verde</b>	$\leq -5 \%$
<b>Banda roja</b>	Área Administración y Contabilidad
<b>Responsable</b>	Encargado de Administración
<b>Supervisor</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Fondos recaudados para actividades sociales y ambientales
<b>Descripción del indicador</b>	Permite evaluar la capacidad de la empresa en transmitir el mensaje de énfasis en la responsabilidad social y ambiental.  Se deberá tomar el monto destinado en el mes.
<b>Formula</b>	

	Procesos internos
<b>Perspectiva</b>	Acentuar la responsabilidad social y ambiental
<b>Objetivo estratégico</b>	% Actualización Mensual
<b>Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición</b>	Valor predeterminado: \$ 500
<b>Valor meta</b>	$\geq 5 \%$
<b>Banda verde</b>	$\leq -5 \%$
<b>Banda roja</b>	Área de Administración y Contabilidad
<b>Responsable</b>	Encargado de Administración
<b>Supervisor</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Cantidad de Convenios
<b>Descripción del indicador</b>	Informa la cantidad de convenios existentes con empresas que tengan a la empresa como proveedor de servicios.
<b>Formula</b>	Se tomará la cantidad de convenios existentes en el mes

	Procesos internos
<b>Perspectiva</b>	
	Concretar alianzas y convenios
<b>Objetivo estratégico</b>	
	% Actualización Mensual
<b>Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición</b>	
	Valor predeterminado: 3
<b>Valor meta</b>	
	>= 5 %
<b>Banda verde</b>	
	<=- 5 %
<b>Banda roja</b>	
	Área Operaciones
<b>Responsable</b>	
	Encargado de Operaciones
<b>Supervisor</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	Impacto de la inversión en adecuación
<b>Descripción del indicador</b>	Permite evaluar el posible impacto de la inversión que se realiza para la adecuación de las instalaciones.
	$(\text{Inversión en adecuación} / \text{Ventas}) * 100$
<b>Formula</b>	
	Procesos internos
<b>Perspectiva</b>	
	Adequar las instalaciones

<b>Objetivo estratégico</b>	% Actualización Semestral
<b>Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición</b>	
<b>Valor meta</b>	Valor predeterminado: 10 %
<b>Banda verde</b>	$\geq 5 \%$
<b>Banda roja</b>	$\leq -5 \%$
<b>Responsable</b>	Área Logística
<b>Supervisor</b>	Encargado de Logística
<b>Nombre del indicador</b>	Cantidad de horas de cursos tomados
<b>Descripción del indicador</b>	Se medirá el nivel de inversión que la empresa realiza en capacitación al personal con la finalidad de ofrecer siempre mejor calidad en los servicios y eficiencia en los procesos.  Se mide en horas de curso por hombre/mes
<b>Formula</b>	
<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento
<b>Objetivo estratégico</b>	Capacitar al personal

	% Actualización Mensual
<b>Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición</b>	
<b>Valor meta</b>	Valor predeterminado: 36 Hs.
<b>Banda verde</b>	$\geq 5 \%$
<b>Banda roja</b>	$\leq -5 \%$
<b>Responsable</b>	Área Logística
<b>Supervisor</b>	Encargado de Logística
<b>Nombre del indicador</b>	Impacto de la inversión en tecnología y herramientas
<b>Descripción del indicador</b>	Mide el nivel de inversión que la empresa realiza en tecnología y asesoramiento, respecto de las ventas del periodo posterior a la inversión.  (Inversión en tec. y asesor. / Ventas)* 100
<b>Formula</b>	
<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento
<b>Objetivo estratégico</b>	Adoptar tecnología y herramientas; asesoramiento  % Actualización Semestral

<b>Unidad de medida para los desvíos y frecuencia de medición</b>	Valor predeterminado: 20 %
<b>Valor meta</b>	$\geq 5 \%$
<b>Banda verde</b>	$\leq -5 \%$
<b>Banda roja</b>	Área Logística
<b>Responsable</b>	Encargado de Logística
<b>Supervisor</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2009)

### **6.12 Implementación de la propuesta**

A continuación, es de esencial importancia elaborar un cronograma operativo, que brinde una dirección en el tiempo de cómo tutelar la iniciativa de modo que se convierta en una realidad y que congrege las acciones necesarias, para llevar a cabo la propuesta de control de gestión en Gendacor SRL a través de la ejecución del CMI.

Cronograma de actividades	Responsable	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
Reunión con todo el personal para comunicar la importancia de implementar el CMI	Gerencia Gral.	■					
Asignación del personal para las funciones necesarias para mantener el CMI	Gerencias Medias		■				
Comunicar la estrategia a través de los indicadores seleccionados	Gerencias Medias			■			
Diseño del software adecuado e integración a los demás sistemas de la organización	Analista de sistemas de la empresa				■	■	
Definir las fuentes de captura para llenar los formatos establecidos a lo largo del proceso	Gerencias Medias					■	
Capacitación del personal operativo	Consultora Externa					■	
Elaborar un cronograma para reuniones de seguimiento	Gerencia Gral. Y Gerencias Medias						■

**Figura 11: Cronograma de la implementación de la propuesta**

Fuente: Elaboración propia

### 6.13 Presupuesto de la propuesta

En el desarrollo de esta etapa presupuestaria se contó con el asesoramiento de dos consultoras a las cuales se les solicito información sobre los costos de de un sistema de control de gestión basado en Tablero de comando. Estas consultoras fueron G Consultora y LCC Consultores Estratégicos de la provincia de Córdoba. Fecha de consulta Mayo de 2018.

#### Diseño

##### Fase 1 - Planificación:

Con el objetivo de conocer en qué situación se encuentra la empresa, estimar con que sistemas de información va a poder contar en cada momento o escenario.

En esta primera fase es necesaria la implicación de la alta dirección en el proyecto. Además es aconsejable programar actividades de motivación y formación dirigidas al personal que de una u otra forma se va a ver involucrado en la implantación del cuadro.

Asimismo se tendrá que decidir la esfera de aplicación, ya que puede implantarse en una determinada área en carácter de prueba o en la totalidad de la organización.

*Costo aproximado \$ 12.000,00*

## **Fase 2 - Análisis y recopilación de información**

Se puntualizarán cuáles son las prioridades de información que se han de cubrir. Por medio de datos provenientes de análisis sectoriales, quejas y sugerencias de los clientes, estudios de costos, informes departamentales, etc. Se logrará un compendio de datos que facilitará la visualización de la estrategia mediante indicadores de gestión.

*Costo aproximado \$ 20.000,00*

## **Fase 3 - Definición de la Estrategia**

Es el momento de identificar los objetivos estratégicos de la compañía para cada una de las cuatro perspectivas. Para ello se definen en primer lugar los objetivos financieros a partir de los cuales se especificarán el resto.

*Costo aproximado \$ 12.000,00*

## **Fase 4 - Fijación de indicadores**

Los indicadores son los encargados de medir el nivel de consecución de los objetivos. En primer término se deben divisar las variables críticas necesarias para el control de cada área funcional. Será primordial establecer cuáles son las más significativas para que se pueda ejecutar un adecuado control y un apropiado proceso de toma de decisiones.



*Costo aproximado \$ 20.000,00*

#### **Fase 5 - Establecimientos de iniciativas y tareas**

En esta fase se han de definir los distintos proyectos elaborados especialmente para colaborar en la consecución de los objetivos estratégicos. Es decir, se debe pasar de la teoría a la práctica de manera que se verifique la posibilidad de conseguir las metas establecidas.

*Costo aproximado \$ 12.000,00*

#### **Fase 6 - Configuración del Cuadro de Mando Integral**

Se debe implementar el cuadro de mando en cada una de las áreas funcionales y en cada nivel de responsabilidad, de modo que contenga siempre información mínima, necesaria y suficiente para posibilitar la extracción de conclusiones y tomar las decisiones atinadas en función de las necesidades e informaciones obtenidas en las fases anteriores.

*Costo aproximado \$ 20.000,00*

#### **Implementación**

El software se diseñará en relación a las necesidades planteadas y además se debe integrar completamente al sistema de la organización.

*Costo aproximado \$ 60.000,00*

#### **Capacitación**

Con la finalidad de adquirir los conocimientos introductorios, generales y específicos para llevar a la práctica el uso de ésta herramienta de gestión.

*Costo aproximado \$ 12.000,00*

**Tabla 2: Costo total de la propuesta**

<b>Concepto</b>	<b>Importe</b>
Diseño	\$ 88.000,00
Implementación	\$60.000,00
Capacitación	\$ 12.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 160.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia

## Conclusión

Como conclusión del presente Trabajo Final de Graduación, se puede manifestar que se han cumplido los objetivos establecidos previamente, ya que se pudieron especificar las estrategias de la empresa GENDACORSRL, instaurando un modelo de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, que posibilitará a la compañía alinear las estrategias puntualizadas con la estructura de la organización.

A través del análisis FODA, se pudo identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía. El estudio citado se pudo efectuar por medio de la información conseguida en los grupos focales y la observación directa.

Fue muy fructífero para la compañía la formación de grupos focales, ya que se consultaron y contrastaron posiciones e ideas fruto de la participación conjunta de los empleados con los directivos, lo cual fue muy positivo para todos; y los resultados conseguidos se emplearon para la definición de la proposición de valor de la empresa.

Así mismo, es que se definieron en forma clara y concreta tanto las estrategias como las herramientas necesarias para materializarlas. Se planteó un agregado de indicadores de gestión como instrumentos de medición y control para cada uno de los procesos de la cadena de valor de la empresa.

La cuantificación de los resultados a través del uso de los indicadores descriptos en el presente trabajo, permitirán a Gendacor SRL identificar las desviaciones producidas respecto de lo que se había establecido, indagar sobre las

causas y presentar las correcciones oportunas, lo que puede llevar incluso a reformular la estrategia de la empresa.

Para poder llevar a cabo un control de gestión basado en el CMI, será necesario que la compañía precise sus prioridades y forjar que las actividades diarias sean coherentes con la agenda de corto, mediano y largo plazo. Es decir, en primer lugar, la organización se comprometerá a transformar su sistema de administración, al instituir premisas que afirmen la estrategia como guía de las actividades.

De acuerdo a la investigación realizada y partiendo de las conclusiones, se sugiere las siguientes recomendaciones:

- Utilizar el sistema de indicadores propuesto para medir y controlar la gestión de la empresa.

- Cumplimentar los objetivos y las iniciativas estratégicas ya que estos están alineados con la misión y visión de la compañía.

- Formalizar campañas para divulgar la misión, la visión, los valores y los principios de la organización.

- Confeccionar una metodología conforme con la empresa, donde se precise el tiempo y forma de revisión, tolerancia de los desvíos y reajuste de los objetivos.

- Llevar a cabo un control permanente de los procesos, buscando oportunidades de mejoras.

- Desplegar canales de comunicación entre los distintos niveles de la organización para avalar que todos los empleados de la firma estén involucrados.

-Seguir haciendo investigaciones de esta naturaleza, ya que permiten la mejora continua de la empresa.

## **Bibliografía**

Carazo, L. (2001). BalancedScorecard. ITAM: México.

Fleitas, D. (2010). La Seguridad ciudadana en Argentina y su relación con el contexto nacional. FLACSO: San José, C.R.

Kaplan, R.; Norton D. (2003). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Gestión: España.

López Viñegla, A. (2003). Gestión estratégica y medición: El cuadro de mando como complemento del balanced scorecard. AECA: Madrid.

Rivas Tovar L. (2003). Dirección estratégica y procesos organizacionales. Nuevos modelos para el siglo XXI. Prentice Hall: México.

### **Páginas web consultadas**

CAESI (Cámara Argentina de Empresas de Seguridad e Investigación) (2011). Leyes: Córdoba. Disponible en:

<http://www.caesi.org.ar/site/cordoba/> [03-07-2017]

CESVI (Centro de Experimentación y Seguridad Vial) (2010). Estadísticas robo de automotores. Disponible en:

<https://www.cesvi.com.ar/SeguridadVial/Estadisticas/SeguridadEstadisticas.aspx>

[03-07-2017]

ODSA (Observatorio de la Deuda Social Argentina) (2010). Estadísticas Bases EDSA Bicentenario. Disponible en:

<http://www.uca.edu.ar/index.php/site/index/es/uca/observatorio-de-la-deuda-social-argentina/encuesta-de-la-deuda-social/bases-edsa-bicentenario-2010/> [03-07-2017]

La Nación, 03/10/10. La seguridad, otro gasto a fin de mes Es un servicio con demanda creciente en la Argentina. Disponible en:

<http://www.lanacion.com.ar/1310437-la-seguridad-otro-gasto-a-fin-de-mes> [03-07-2017]

La Nación, 04/06/10. Avanzan las tratativas por la seguridad en los countries. Disponible en:

<http://www.lanacion.com.ar/1271505-avanzan-las-tratativas-por-la-seguridad-en-los-countries> [03-07-2017]

Eleisegui, P. (2010). La seguridad privada suma 10.000 vigiladores por año en la Argentina y mueve más de u\$s3.200 millones. Disponible en:

<http://www.iprofesional.com/notas/107204-La-seguridad-privada-suma-10000-vigiladores-por-ano-en-la-Argentina-y-mueve-mas-de-us3200-millones>[03-07-2017]

Ministerio de Trabajo (2011) Informe del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial en base a SIPA (No publicado). Disponible en:

[https://issuu.com/ecoscordoba/docs/2015\\_informe\\_el\\_costo\\_del\\_miedo](https://issuu.com/ecoscordoba/docs/2015_informe_el_costo_del_miedo) [03-07-2017]

## Anexo I

### Resumen de minuta entrevista informal al gerente general y titulares de la empresa

Participantes	Temas tratados
Socios fundadores  Gerente General	Servicios que presta la empresa.  Principales clientes.  Principales proveedores.  Competencia directa.  Competencia indirecta.  Estructura formal.  Descripción de funciones.  Forma de contratación del servicio.  Procedimiento licitación de servicios de seguridad.

Fuente: Elaboración propia



## Anexo II

### Temas tratados en los Grupos Focales

<b>Participantes</b>	<b>Temas tratados</b>
Titulares de la empresa	Misión de la empresa.
Gerente General	Visión de la empresa.
Responsable Gerencia de Logística	Valores de la empresa.
Responsable de la Gerencia de Operaciones	Estructura organizacional.
Responsable Gerencia de Administración	Organización Formal.
Supervisor 1	Responsabilidad social.
Supervisor 2	Sistemas de información.
Representantes de los empleados no jerárquicos de las distintas áreas	Sistema logístico al cliente.
	Análisis de Fortalezas.
	Análisis de Oportunidades.
	Análisis de Debilidades.
	Análisis de Amenazas.

Fuente: Elaboración propia

## **Anexo III**

### **Cuestionario para la entrevista a los niveles jerárquicos**

#### **Gerente de Logística**

1¿Los niveles jerárquicos que hay en la empresa actualmente, son suficientes para desarrollar las tareas de las distintas áreas?

**SI NO**

2¿Los niveles jerárquicos de la empresa posibilitan desarrollar adecuadamente la:

Operación? **SI NO**

Supervisión? **SI NO**

Control? **SI NO**

3¿Los niveles actuales posibilitan que se tenga una ágil:

Comunicación ascendente? **SI NO**

Comunicación descendente? **SI NO**

Toma de decisiones? **SI NO**

4¿Los puestos actuales se adecuan a las necesidades de las distintas áreas para desarrollar sus respectivas funciones?

**SI NO**

5¿La cantidad de personales adecuada para la ejecución de las funciones encomendadas?

**SI NO**

6¿La línea de autoridad se encuentra definida correctamente?

**SI NO**

7¿Se han presentado conflictos con el ejercicio de la autoridad en su área?

**SI NO**

Explique en qué casos.

**Hasta el momento no se han presentado conflictos importantes.**

8¿Hay algún sistema de sugerencias y quejas por parte del personal en su área?

**SI NO**

9¿Las funciones de su área fueron establecidas?

**SI NO**

10¿Las funciones de su área figuran en algún documento por escrito?

**SI NO**

11¿Por qué causas no están por escrito?

**Fundamentalmente porque se carece del tiempo necesario.**

12¿Cómo se dan a conocer?

**Periódicamente se realizan reuniones de carácter informativo.**

13¿Quién elaboró las funciones?

**El Gerente General conjuntamente con el Jefe del Área**

14¿Las actividades que los empleados realizan están acordes con las funciones que tiene asignada su área?

**SI NO**

15 Señale cuáles son las causas de la falta de cumplimiento de las funciones del área.

Falta de personal **SI NO**

Personal no capacitado **SI NO**

Cargas de trabajo excesivas **SI NO**

Por que realiza otras actividades **SI NO**

La forma en la que las ordena **SI NO**

16¿Los objetivos de su área figuran por escrito en algún documento?

**SI NO**

17¿Por qué no están definidos por escrito?

**Se supone que los empleados los conocen antes de empezar a trabajar.**

18¿El no estar definidos por escrito ha derivado en algún problema?

**Si, a veces se confunden con los objetivos de otras áreas.**

19¿Se han dado a conocer los objetivos de su área?

**SI NO**

20¿A quién se han dado a conocer?

**A todo el personal**

21¿Por qué métodos se dan a conocer los objetivos en su área?

**Se hacen reuniones y charlas.**

22¿Considera importante que los conozca el personal?

**SI NO**

23¿Cómo afecta la operación del área el hecho de que los objetivos no se hayan dado a conocer o que su conocimiento sea parcial?

**Impide llegar al objetivo primordial del área.**

24¿Los objetivos son claros y precisos?

**SI NO**

25¿Son realistas?

**SI NO**

26¿Se pueden alcanzar?

**SI NO**

27¿Se elabora algún reporte sobre el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos?

**SI NO**

28¿Para quién y con qué frecuencia? (Recabar datos)

**Para el Gerente General.**

29¿La cantidad de empleados es adecuada para desarrollar todas las actividades de su área?

**SI NO**

30¿Hay actividades que se dejan de realizar por falta de personal?

**SI NO**

31¿El personal está capacitado para cumplir sus funciones eficientemente?

**SI NO**

32¿La repetición de los trabajos encomendados es habitual?

**SI NO**

33¿Hay cooperación por parte del personal para la ejecución de las tareas?

**SI NO**

34¿Existe afán de superación en los empleados?

**SI NO**

35¿Los empleados presentan sugerencias para mejorar el desempeño actual?

**SI NO**

36¿Se toma en cuenta las sugerencias del los empleados?

**SI NO**

37¿De qué forma?

**Todos los empleados tienen una opinión y se le toma en cuenta.**

38¿Cómo se les da respuesta a las sugerencias?

**En el momento que se empiezan a implementar.**

39¿Cómo se controla el retardo y el ausentismo del personal?

**Con la ayuda de instrumentos mecánicos como las tarjetas de marcación de reloj.**

40¿Cómo se evalúa el desempeño del personal?

**En todo momento, día a día.**

41¿Cuál es la finalidad de la evaluación del personal?

**Trabajar con empleados, confiables y eficientes.**

42¿Cómo se otorgan los accensos, promocionales y aumentos salariales?

**Según el desempeño en sus tareas**

42¿Cuáles son las principales causas de faltas y ausentismos?

**Por enfermedades o problemas familiares.**

44¿La remuneración del personal está en función de a:

Trabajo desempeñado? **SI NO**

Puestos similares en otras organizaciones? **SI NO**

45¿Existe integración del personal como un equipo de trabajo?

**SI NO**

46¿Cuál es el grado de convivencia del personal?

**Es bueno ya que todos son amigos.**

47¿Existen oportunidades de ascenso y promociones?

**SI NO**

48¿Qué política hay al respecto?

**Según el desempeño.**

49¿Son apropiadas las condiciones ambientales respecto a:

Espacio del a área? **SI NO**

Iluminación? **SI NO**

Equipo y mobiliario de oficina? **SI NO**

Limpieza Y/o aseo? **SI NO**

Instalaciones sanitarias? **SI NO**

50¿Participa en la selección del personal?

**SI NO**

***Gerente de Administración***

1¿Los niveles jerárquicos que hay en la empresa actualmente, son suficientes para desarrollar las tareas de las distintas áreas?

**SI NO**

2¿Los niveles jerárquicos de la empresa posibilitan desarrollar adecuadamente la:

Operación? **SI NO**

Supervisión? **SI NO**

Control? **SI NO**

3¿Los niveles actuales posibilitan que se tenga una ágil:

¿Comunicación ascendente? **SI NO**

¿Comunicación descendente? **SI NO**

Toma de decisiones? **SI NO**

4¿Los puestos actuales se adecuan a las necesidades de las distintas áreas para desarrollar sus respectivas funciones?

**SI NO**

5¿La cantidad de personales adecuada para la ejecución de las funciones encomendadas?

**SINO**

6¿La línea de autoridad se encuentra definida correctamente?

**SI NO**

7¿Se han presentado conflictos con el ejercicio de la autoridad en su área?

**SI NO**

Explique en qué casos.

8¿Hay algún sistema de sugerencias y quejas por parte del personal en su área?

**SI NO**

9¿Las funciones de su área fueron establecidas?

**SI NO**

10¿Las funciones de su área figuran en algún documento por escrito?

**SI NO**

11¿Por qué causas no están por escrito?

**Por el tiempo**

12¿Cómo se dan a conocer?

**El jefe del área hace juntas y las da a conocer**

13¿Quién elaboró las funciones?

**El Gerente General.**

14¿Las actividades que los empleados realizan están acordes con las funciones que tiene asignada su área?

**SINO**

15 Señale cuáles son las causas de la falta de cumplimiento de las funciones del área.

Falta de personal **SI NO**

Personal no capacitado **SINO**

Cargas de trabajo excesivas **SINO**

Por que realiza otras actividades **SINO**



La forma en la que las ordena SI NO

16¿Los objetivos de su área figuran por escrito en algún documento?

SI NO

17¿Por qué no están definidos por escrito?

**Porque se dan a conocer día a día por el Jefe del Área.**

18¿El no estar definidos por escrito ha derivado en algún problema?

**Si, principalmente con los visitantes médicos.**

19¿Se han dado a conocer los objetivos de su área?

SI NO

20¿A quién se han dado a conocer?

**A toda persona que trabaja en el área.**

21¿Por qué métodos se dan a conocer los objetivos en su área?

**Se las dan a conocer haciendo reuniones periódicas.**

22¿Considera importante que los conozca el personal?

SI NO

23¿Cómo afecta la operación del área el hecho de que los objetivos no se hayan dado a conocer o que su conocimiento sea parcial?

**Que cada empleado persiga según su criterio un objetivo individual y no del área.**

24¿Los objetivos son claros y precisos?

SI NO

25¿Son realistas?

SI NO

26¿Se pueden alcanzar?

SI NO

27¿Se elabora algún reporte sobre el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos?

**SI NO**

28¿Para quién y con qué frecuencia? (Recabar datos)

**Para el Gerente General**

29¿La cantidad de empleados es adecuada para desarrollar todas las actividades de su área?

**SI NO**

30¿Hay actividades que se dejan de realizar por falta de personal?

**SINO**

31¿El personal está capacitado para cumplir sus funciones eficientemente?

**SI NO**

32¿La repetición de los trabajos encomendados es habitual?

**SI NO**

33¿Hay cooperación por parte del personal para la ejecución de las tareas?

**SI NO**

34¿Existe afán de superación en los empleados?

**SI NO**

35¿Los empleados presentan sugerencias para mejorar el desempeño actual?

**SI NO**

36¿Se toma en cuenta las sugerencias del los empleados?

**SINO**

37¿De qué forma?

38¿Cómo se les da respuesta a las sugerencias?

39¿Cómo se controla el retardo y el ausentismo del personal?

**Las tarjetas de marcación de reloj.**

40¿Cómo se evalúa el desempeño del personal?

**Con seguimiento diario.**

41¿Cuál es la finalidad de la evaluación del personal?

**Trabajar con personas competentes y confiables.**

42¿Cómo se otorgan los accensos, promocionales y aumentos salariales?

**Todo depende del Gerente General**

43¿Cuáles son las principales causas de faltas y ausentismos?

**Problemas de salud.**

44¿La remuneración del personal está en función de a:

Trabajo desempeñado? **SI NO**

Puestos similares en otras organizaciones? **SI NO**

45¿Existe integración del personal como un equipo de trabajo?

**SI NO**

46¿Cuál es el grado de convivencia del personal?

**Existe un grado de convivencia agradable.**

47¿Existen oportunidades de ascenso y promociones?

**SI NO**

48¿Qué política hay al respecto?

**Depende del Gerente General.**

49¿Son apropiadas las condiciones ambientales respecto a:

Espacio del a área? **SI NO**

Iluminación? **SI NO**

Equipo y mobiliario de oficina? **SI NO**

Limpieza Y/o aseo? **SI NO**

Instalaciones sanitarias? **SI NO**

50¿Participa en la selección del personal?

**SI NO**

## Anexo IV

### **Cuestionario y tabulación de resultados, base para el desarrollo de los grupos focales a todos los integrantes de la empresa (total población 118 personas)**

#### **I.- Aspectos Generales**

1.- ¿La empresa tiene una misión, definida claramente?

**a) Si      b) No**

2.- ¿La misión de la empresa está planteada por escrito?

**a) Si      b) No**

3.- ¿Usted Cree que la misión de la empresa es conocida y compartida por todos los empleados de la empresa?

**a) Si      b) No**

4.- ¿Las actividades en la empresa están orientadas con la misión de la misma?

**a) Si      b) No**

5.- ¿La visión de la empresa está definida claramente?

**a) Si      b) No**

6.- ¿La visión de la empresa está planteada por escrito?

**a) Si      b) No**

7.- ¿La visión de la empresa es conocida y compartida por todos los empleados de la empresa?

**a) Si      b) No**

8.- ¿Las actividades de la empresa se enfocan a alcanzar su visión?

**a) Si      b) No**

9.- ¿Usted cree que es necesaria la comprensión y relación de la misión y visión de la empresa para que ésta logre mantenerse en el tiempo?

**a) Si      b) No**

10.- ¿Los objetivos de la empresa están establecidos claramente?

**a) Si      b) No**

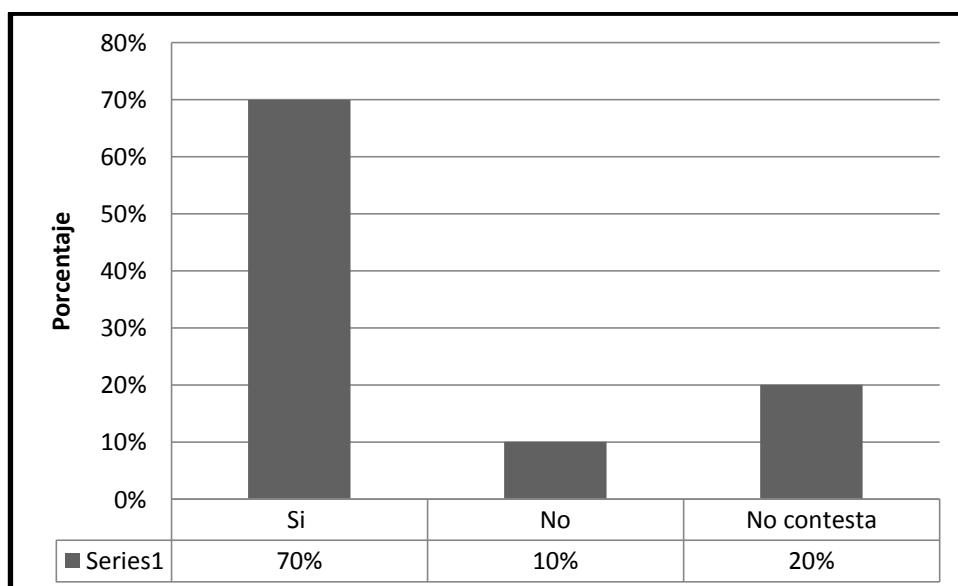
11.- ¿Usted considera que los objetivos de la empresa, son comunicados a todos los empleados en forma clara?

**a) Si      b) No**

## Tabulación y gráficos de la encuesta

1.- ¿La empresa tiene una misión, definida claramente?

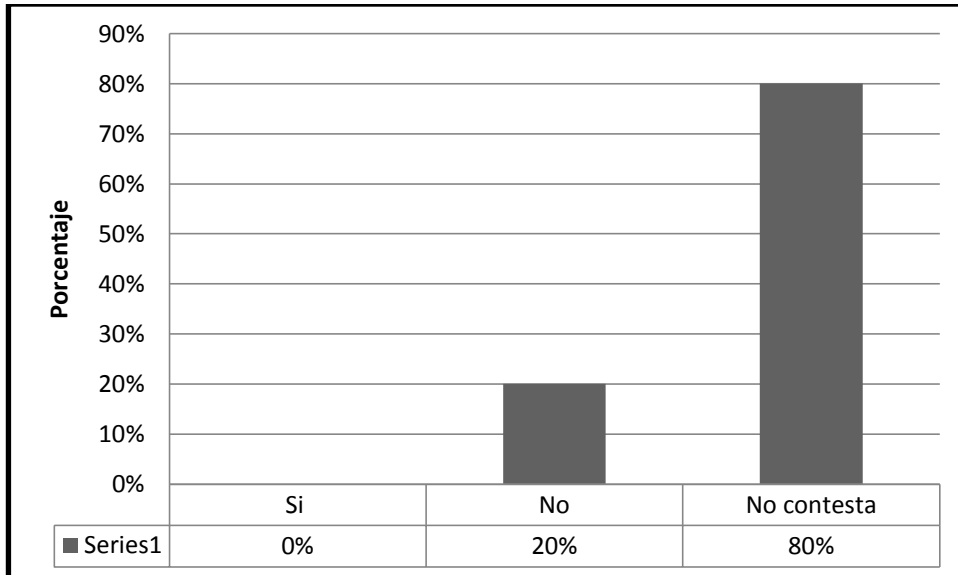
Si	70%
No	10%
No contesta	20%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

2.- ¿La misión de la empresa está planteada por escrito?

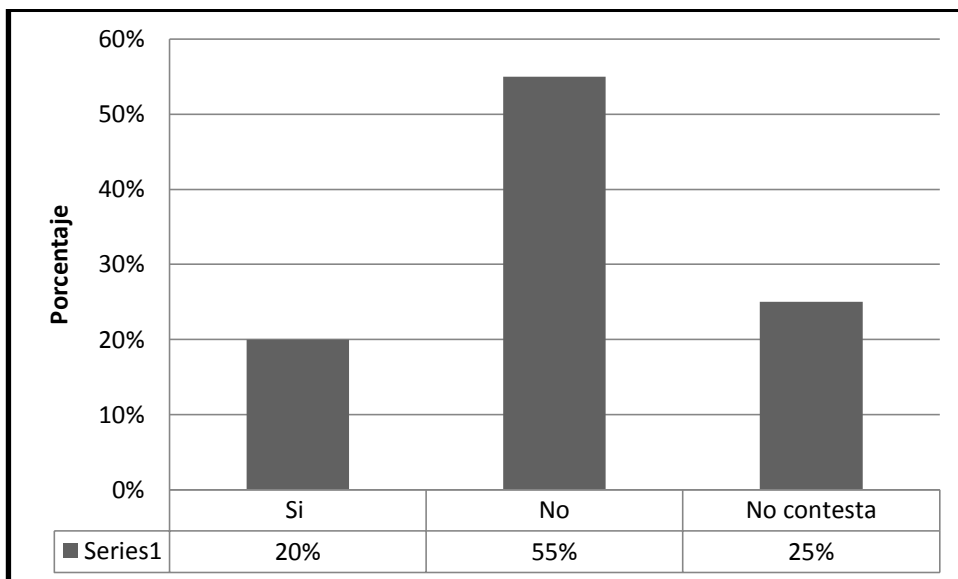
Si	0%
No	20%
No contesta	80%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

3.- ¿Cree usted que la misión de la empresa es conocida y compartida por todos los empleados de la empresa?

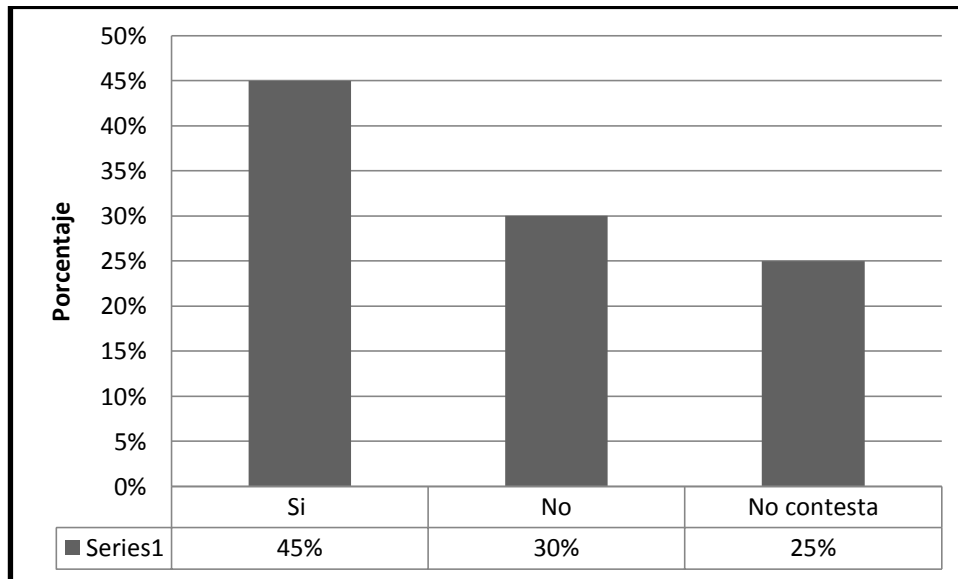
Si	20%
No	55%
No contesta	25%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

4.- ¿Las actividades en la empresa están orientadas con la misión de la misma?

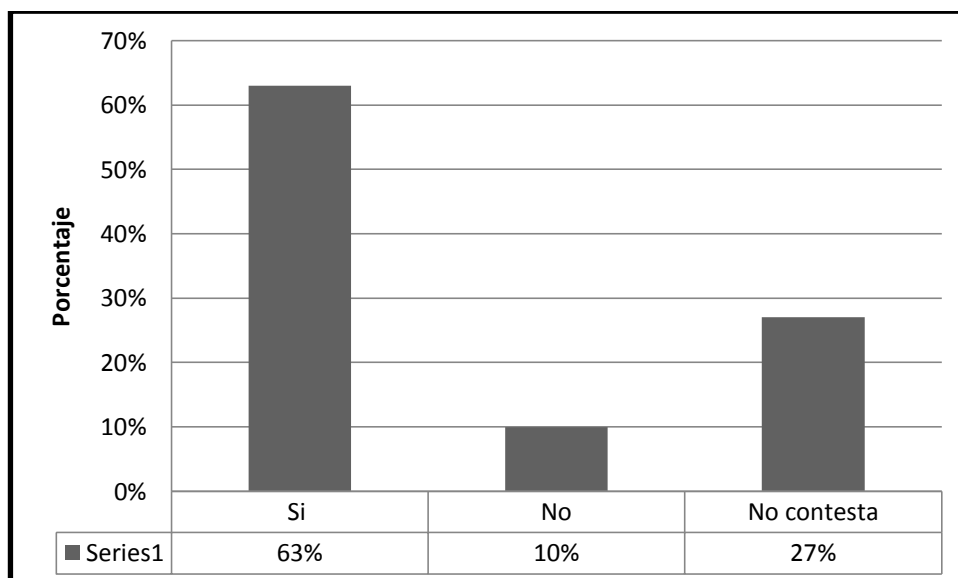
Si	45%
No	30%
No contesta	25%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

5.- ¿La visión de la empresa está definida claramente?

Si	63%
No	10%
No contesta	27%
Total	100%

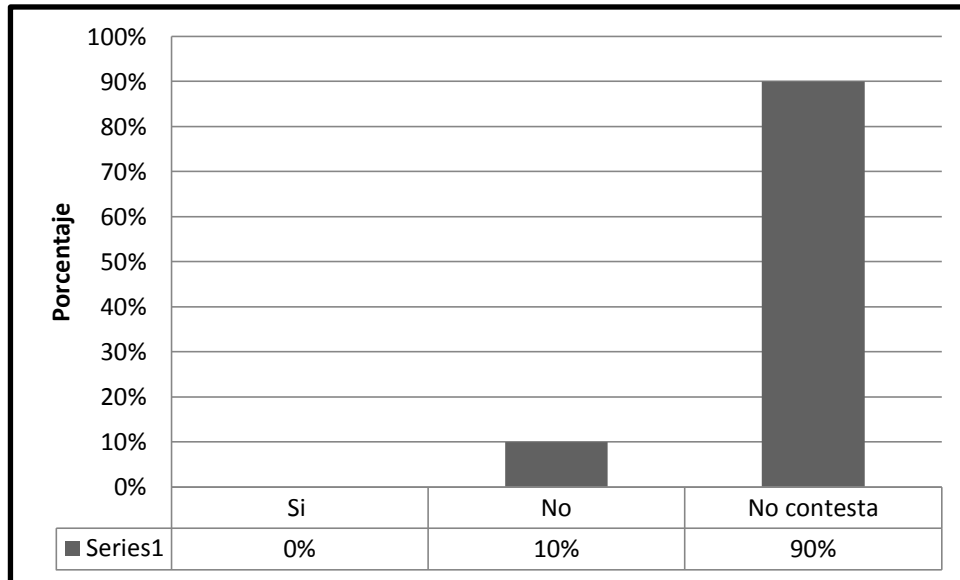


Fuente: Elaboración propia



6.- ¿La visión de la empresa está planteada por escrito?

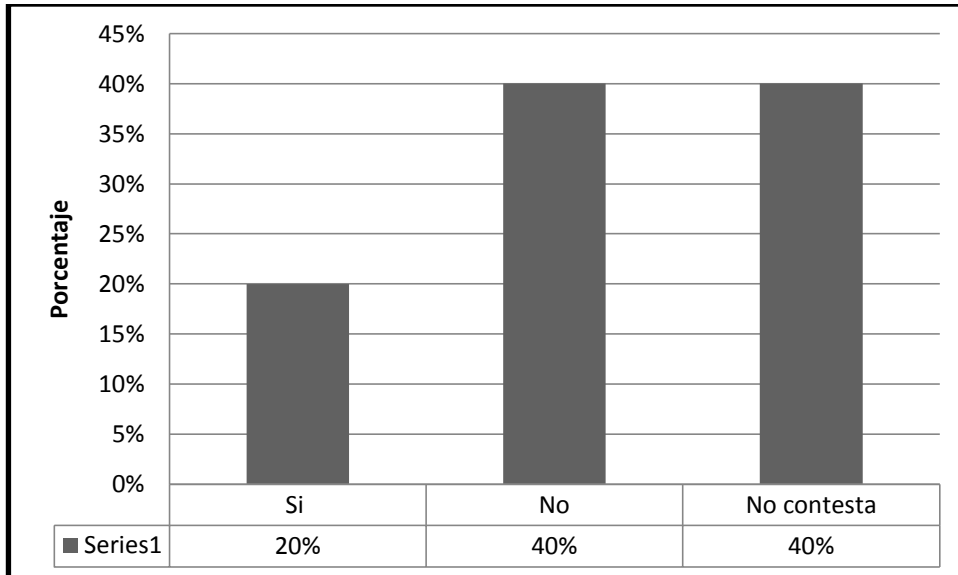
Si	0%
No	10%
No contesta	90%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

7.- ¿Cree usted que la visión de la empresa es conocida y compartida por todos los empleados de la empresa?

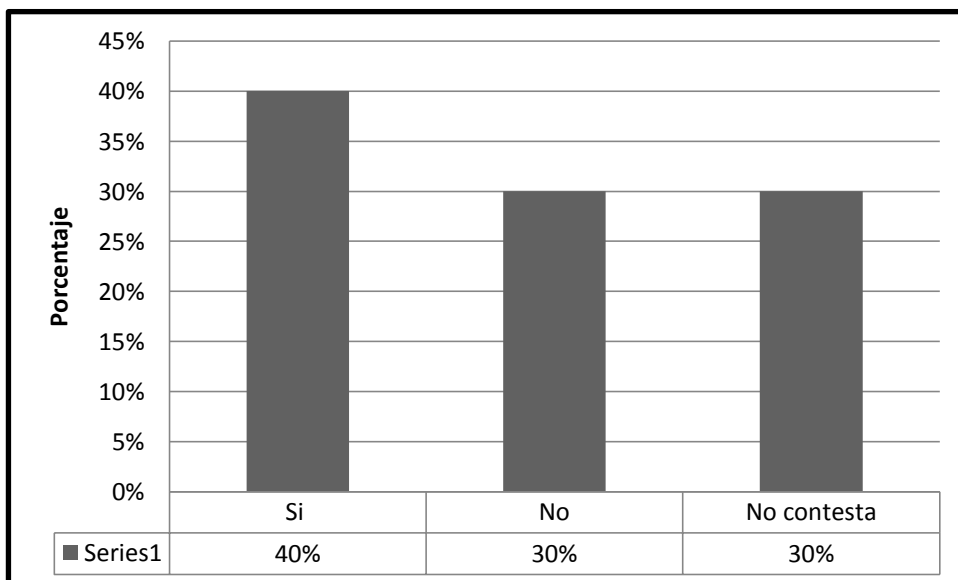
Si	20%
No	40%
No contesta	40%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

8.- ¿Las actividades de la empresa se encaminan a alcanzar su visión?

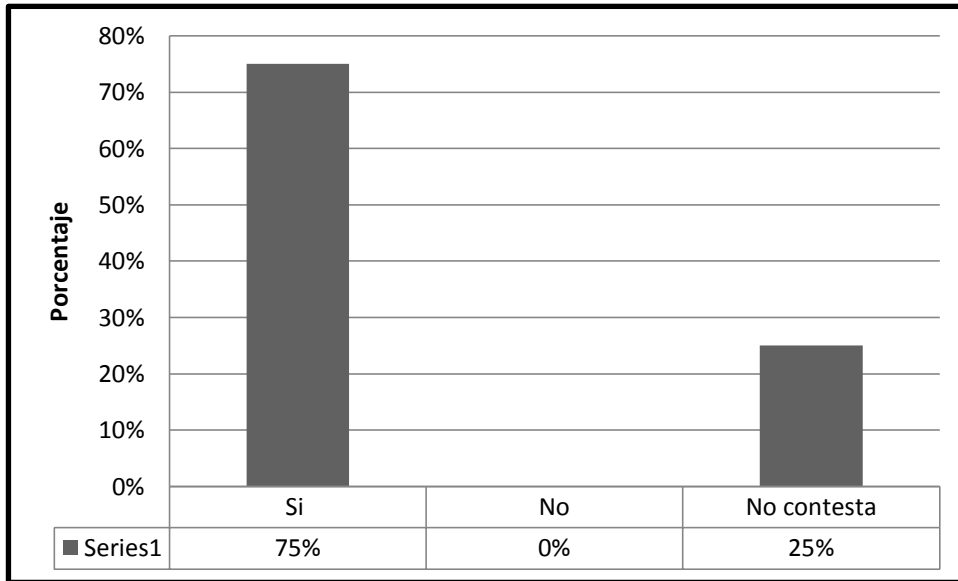
Si	40%
No	30%
No contesta	30%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

9.- ¿Cree usted que es necesaria la comprensión y relación de la misión y visión de la empresa para que ésta logre mantenerse sostenible en el tiempo?

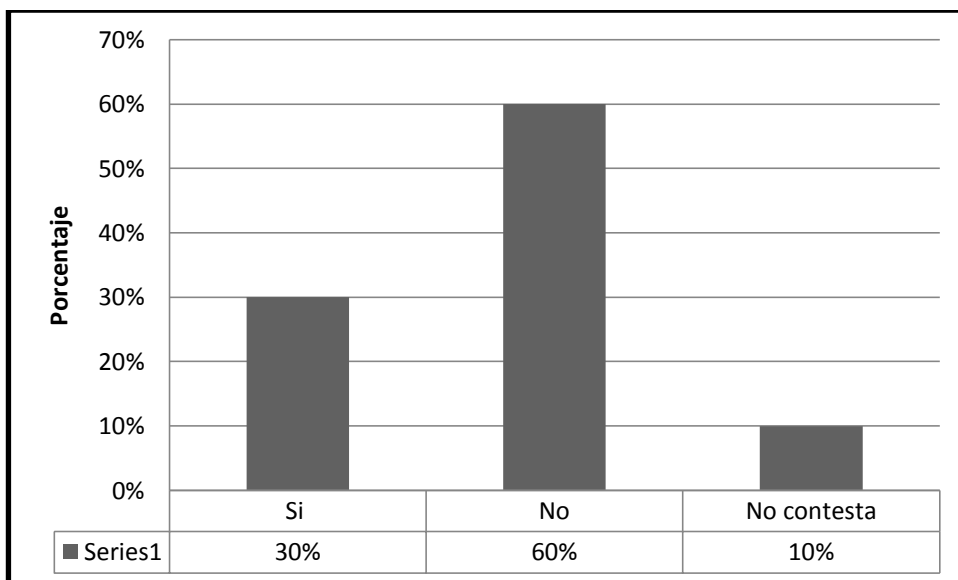
Si	75%
No	0%
No contesta	25%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

10.- ¿Los objetivos de la empresa están establecidos claramente?

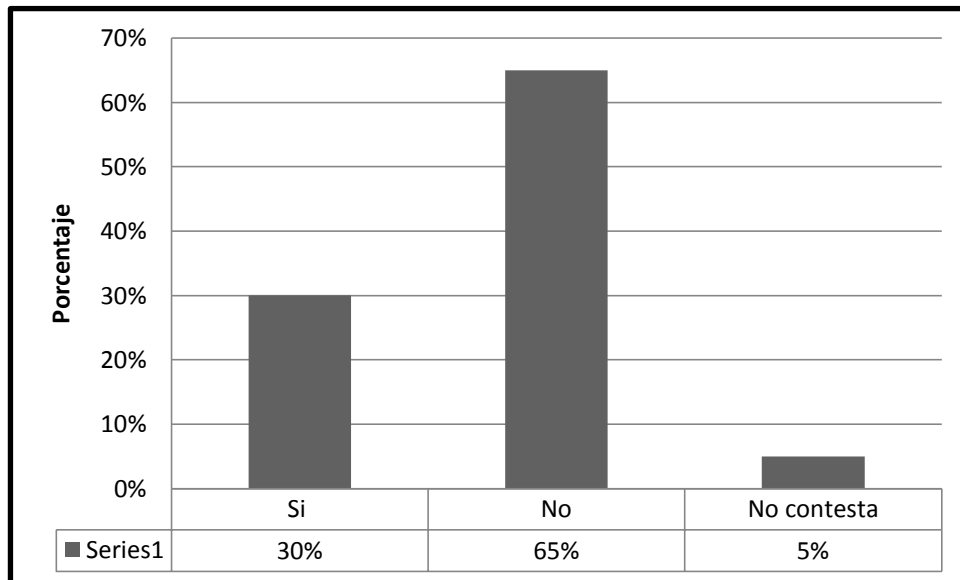
Si	30%
No	60%
No contesta	10%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

11.- ¿Considera usted que los objetivos de la empresa, son claramente comunicados a todos sus trabajadores?

Si	30%
No	65%
No contesta	5%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia

## Anexo V

**LEY**  
**Número: 9236**

### **LEY N° 9236**

FECHA DE SANCIÓN: 04.05.05

PUBLICACIÓN: B.O. 19.05.05.

CANTIDAD DE ARTÍCULOS: 53.

CANTIDAD DE ANEXOS:-

### **INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

TEXTO DE LA LEY

**La Legislatura de la Provincia de Córdoba**

**Sanciona con fuerza de**

**Ley: 9236**

### **RÉGIMEN DE LOS SERVICIOS DE PRESTACIÓN PRIVADA DE SEGURIDAD, VIGILANCIA E INVESTIGACIÓN**

#### **Capítulo Primero Objeto y Ámbito de Aplicación**

**ARTÍCULO 1°.-** SE regirán por las disposiciones de la presente Ley los servicios de: vigilancia directa e indirecta, investigaciones, custodia de personas y de bienes muebles, seguridad interna en establecimientos industriales y comerciales, en bienes inmuebles públicos y privados, en espectáculos públicos y otros eventos o reuniones análogas, que fueren prestados por personas físicas o jurídicas privadas.

**ARTÍCULO 2°.-** LA vigilancia directa comprende la tarea de custodia de personas y cosas prestadas en ámbitos cerrados o abiertos, reuniones públicas o privadas, espectáculos, inmuebles públicos o privados, sede de establecimientos comerciales e industriales, de instituciones, custodia en locales bailables, bares, restaurantes y todo otro lugar destinado a la recreación.

**ARTÍCULO 3°.-** LA vigilancia indirecta comprende la tarea de custodia llevada a cabo a través del monitoreo y registro de medios electrónicos, ópticos, electro-ópticos y centrales telefónicas. Asimismo, la comercialización, instalación y mantenimiento de equipos, dispositivos y sistemas

aptos para la vigilancia de personas, bienes y de la ocurrencia de todo tipo de siniestros.

**ARTÍCULO 4°.-** LA vigilancia directa o indirecta tiene como objetivo bienes individuales, conjunto de bienes, persona o conjunto de personas, prestadas en el ámbito espacial o domiciliario ocupado por aquellos, la que puede extenderse a áreas concesionadas, anexas o distantes del domicilio principal, a petición fundamentada, lo que en cada caso será autorizado por la Autoridad de Aplicación.

Para todo objetivo de vigilancia directa los prestadores deberán contar con la constancia de alta de objetivo, expedida por la Autoridad de Aplicación, previo al cumplimiento de los requisitos exigidos por ésta y al pago de la tasa administrativa correspondiente.

Los prestadores deberán comunicar a la Autoridad de Aplicación el alta de los objetivos y el cese de los servicios prestados en dichos objetivos, dentro de las cuarenta y ocho (48) horas hábiles de producido.

**ARTÍCULO 5°.-** LAS personas prestadoras de los servicios enumerados en el Artículo 1° de la presente Ley, con autorización otorgada en otras provincias, a los fines de actuar en el territorio de la Provincia de Córdoba, deberán cumplimentar con todos los requisitos fijados en el presente plexo normativo y acompañar los instrumentos legales por los cuales obtuvieron las habilitaciones respectivas.

**ARTÍCULO 6°.-** AUTORÍZASE la procuración de información, a requerimiento escrito de persona física o jurídica, en salvaguarda de sus derechos e intereses legítimos, la que podrá ejercerse para los ámbitos: civil, comercial y laboral.

**ARTÍCULO 7°.-** QUEDAN excluidas del presente régimen legal, las personas físicas o jurídicas que desarrollen las siguientes actividades:

a) Servicios de vigilancia, protección interna, ronda, higiene en lugares comunes y otros menesteres similares, efectuados en plantas industriales, centros comerciales, comercios, industrias, instituciones, sociedades, empresas u organismos públicos y privados, consorcios de propietarios de edificios, etc., siempre que el personal afectado a dichas tareas, actúe en relación de dependencia directa con esas entidades y cumpla con los requisitos establecidos por esta Ley para la habilitación como vigilador, comprendidos en el Artículo 27.

Las referidas personas físicas o jurídicas que se encuentran excluidas en el presente Artículo, que tengan personal afectado a tareas de seguridad, deberán contar con un supervisor idóneo en seguridad que reúna los requisitos exigidos para los responsables técnicos, referidos en el Artículo 25, que deberá ser dado de alta al efecto por la Autoridad de Aplicación;

b) Servicios adicionales de seguridad y vigilancia que preste la Policía y/o el Servicio Penitenciario de la Provincia de Córdoba;

c) Servicios de Transporte de Caudales (Ley Nacional No 19130) y Decretos Reservados No 2625/73 y No 1398/74;

d) Servicios prestados por las Agencias de Informes Comerciales, y

e) Lo regulado por Ley No 7899, su Decreto Reglamentario No 927/93 y sus modificatorias

**ARTÍCULO 8°.-** LA Administración Central, sus entes autárquicos y descentralizados y las municipalidades y comunas de la Provincia, podrán contratar la provisión de los servicios mencionados en el Artículo 1° de esta Ley.

## **Capítulo Segundo Garantías**

**ARTÍCULO 9°.-** LAS entidades regidas por la presente Ley, deberán proteger toda información que obtengan a través de su accionar y guardar el más estricto secreto, respecto a datos o documentos relativos a la materia de su actividad. Sólo podrán tomar conocimiento de las mismas, la autoridad judicial y los comitentes, sin perjuicio de los recursos que pudieren interponer quienes consideren lesionado su derecho. Dicha información deberá ser conservada por un término no menor a cinco (5) años. Toda violación a estas garantías constituye infracción muy grave.

## **Capítulo Tercero Autoridad de Aplicación**

**ARTÍCULO 10.-** LA Autoridad de Aplicación en materia de seguridad privada es el Ministerio de Seguridad, a través de la Gerencia de Prestadores Privados de Seguridad o de la dependencia que la reemplace en el futuro, la que autorizará la habilitación e instalación y fiscalizará el funcionamiento de los prestadores. De la Autoridad de Aplicación dependerá un cuerpo de inspectores, que tendrá a su cargo el control del cumplimiento, por parte de los prestadores de servicios de seguridad privada, de las obligaciones y requisitos establecidos por la presente Ley y fijados por la Gerencia de Prestadores Privados de Seguridad.

El procedimiento y la actuación del cuerpo de inspectores serán determinados m El procedimiento y la actuación del cuerpo de inspectores serán determinados mediante Resolución de la Autoridad de Aplicación.

## **Capítulo Cuarto Registro Público Permanente de Empresas y Personal de Seguridad Privada**

**ARTÍCULO 11.-** FUNCIONARÁ en el ámbito de la Autoridad de Aplicación un Registro Público Permanente de Empresas y Personal de Seguridad Privada.

**ARTÍCULO 12.-** EL Registro tendrá carácter público y en él se inscribirán, obligatoriamente, todos los prestadores que hayan obtenido su habilitación para funcionar y se asentarán todas las actividades relacionadas a las mismas.

**ARTÍCULO 13.-** LOS prestadores de servicios de seguridad privada están obligados a solicitar al Registro Público Permanente de Empresas y Personal de Seguridad Privada, un “Certificado Anual de Renovación de la Habilitación”, que acredite que el prestador está registrado en ese organismo y habilitado para funcionar.

**ARTÍCULO 14.-** EL Poder Ejecutivo Provincial, en forma unilateral y por Resolución fundada en pautas de política de seguridad, podrá disponer la caducidad de la autorización para funcionar de algún prestador de servicios de seguridad privada.

## **Capítulo Quinto De los Prestadores del Servicio**

## **Sección 1ª: De las condiciones**

**ARTÍCULO 15 .-** PODRÁN ser prestadores de los servicios enumerados en el Artículo 1º, las personas físicas o jurídicas que reúnan las condiciones exigidas por la presente Ley, enmarquen su accionar a sus normas y sean previa y expresamente autorizadas por la Autoridad de Aplicación.

**ARTÍCULO 16.-** LOS prestadores de los servicios enumerados en el Artículo 1º de la presente Ley podrán ser personas físicas o jurídicas. Las primeras deberán estar inscriptas en el Registro Público de Comercio, mientras que las personas jurídicas constituidas bajo los distintos regímenes societarios, en los registros correspondientes.

**ARTÍCULO 17.-** LAS personas físicas y los representantes de las personas jurídicas que soliciten la habilitación para prestar uno, algunos o todos los servicios enumerados en el Artículo 1º de esta Ley, deberán cumplimentar con los siguientes requisitos:

1) Personas físicas:

- a) Ser ciudadano argentino mayor de veintiún (21) años de edad;
- b) No estar comprendido en el régimen de inhabilidades e incompatibilidades para el desempeño de los servicios de seguridad privada previstas por los artículos 33 y 34 de la presente Ley;
- c) No registrar antecedentes penales, y
- d) Encontrarse inscripto en el Registro Público de Comercio.

2) Personas jurídicas:

- a) Estar constituida de acuerdo a la Ley de Sociedades Comerciales;
- b) Tener contrato social inscripto en la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas, legalizado o certificado por ese mismo organismo. Si se tratare de personas jurídicas habilitadas en otras provincias o en el extranjero, presentar los instrumentos mediante los cuales obtuvieron esa habilitación en sus lugares de origen, y
- c) No encontrarse comprendida en los supuestos establecidos en la Ley Nacional No 24522.

3) Además de los requisitos exigidos para las personas físicas y jurídicas en particular, deberán:

- a) Presentar nota solicitando la habilitación, especificando el o los servicios que se pretenden prestar, establecidos en el Artículo 1º de esta Ley;
- b) Acreditar inscripción en los organismos tributarios nacionales, provinciales y municipales, sin perjuicio de que la Autoridad de Aplicación efectúe requerimientos adicionales en la materia, si lo considera necesario;
- c) Acreditar que no se encuentran inhabilitados, ni inhibidos civil ni comercialmente;
- d) Constituir seguros de caución y responsabilidad civil exigidos por los artículos 18 y 19 de la



presente Ley;

e) Constituir domicilio real y legal en la Provincia de Córdoba, y

f) En el caso de las personas físicas comprendidas en el Artículo 33 de la presente Ley que hayan cesado en sus actividades, presentar certificado otorgado por el organismo correspondiente, que acredite la causa del mismo.

La Autoridad de Aplicación determinará qué documentación deberá presentarse a los fines de cumplimentar con los requisitos exigidos en la presente Ley.

### **Sección 2ª: Garantías**

**ARTÍCULO 18.-** LAS personas físicas o jurídicas constituirán una garantía real como respaldo al cumplimiento total de sus obligaciones de origen laboral, previsional y/o de las que pudieren derivar de decisiones judiciales favorables a terceros afectados. Podrán otorgar: hipoteca en primer grado de uno o varios inmuebles a nombre del responsable del servicio o certificado de seguro de caución renovable automáticamente o boleta de depósito en efectivo, cuyos montos estarán determinados por Resolución de la Autoridad de Aplicación, con criterio de razonabilidad y proporcionalidad. Dicho fondo se constituirá a favor de la Provincia de Córdoba, Ministerio de Seguridad (Fondo de Garantía de Empresas Privadas de Seguridad e Investigaciones), y su determinación y graduación será fijada por la Autoridad de Aplicación.

**ARTÍCULO 19.-** DEBERÁ constituirse y mantenerse en vigencia un seguro de responsabilidad civil por el monto que periódicamente fijará la Autoridad de Aplicación, con criterio de razonabilidad y proporcionalidad a la potencialidad riesgosa de la actividad que desarrolla.

### **Sección 3ª: Nomenclatura**

**ARTÍCULO 20.-** TODO aquello que identifique a la Empresa, deberá coincidir con la denominación que figura en el instrumento legal que dicte la Autoridad de Aplicación al momento de otorgar la habilitación y con el que figurará en el Registro Público Permanente de Empresas y Personal de Seguridad Privada. No podrán usarse las menciones: “República Argentina”, “Nación”, “Nacional”, “Provincia de Córdoba”, “Policía”, “Policía Privada”, “Policía Particular”, “Autorizada”, “Supervisada” o toda otra denominación o siglas o formatos de escudos o identificaciones, que por su similitud con las usadas por Organismos de Seguridad del Estado, puedan inducir a error o confusión, haciendo suponer tal carácter.

### **Sección 4ª: Instrumental o Equipos de Comunicación**

**ARTÍCULO 21.-** LA nómina de todo instrumental de comunicaciones, fijo, móvil, portátil y vehículos a utilizar por el prestador, deberá ser autorizada por la Autoridad de Aplicación, bajo las formas que ésta establezca y el pago de la tasa correspondiente.

**ARTÍCULO 22.-** LAS personas físicas o jurídicas habilitadas para prestar los servicios enumerados en el Artículo 1º de esta Ley, deberán obligatoriamente llevar los siguientes Libros:

a) De Personal

;

b) De Misiones y Funciones;

- c) De Vehículos afectados a la prestación del servicio;
- d) De Instrumental, y
- e) De Inspecciones.

Los mismos deberán estar rubricados y foliados por la Autoridad de Aplicación o el organismo en quien ésta delegue dicha tarea.

### **Sección 5ª: Publicidad**

**ARTÍCULO 23.-** LAS empresas reguladas por esta Ley, podrán efectuar publicidad de los servicios que prestan por cualquier medio de comunicación que estimen conveniente, pero será sancionada quien ofrezca efectuar tareas no contempladas o prohibidas por esta Ley.

### **Sección 6ª: Del Personal**

**ARTÍCULO 24.-** EL personal que preste servicios en el ámbito de la seguridad privada, se dividirá en las siguientes categorías:

- a) Director Técnico, Responsable y Sustituto;
- b) Supervisor;
- c) Personal de Vigilancia (Vigilador);
- d) Escolta Privado, y
- e) Investigador Privado.

El personal nombrado en el Inciso a) deberá, cada dos (2) años, acreditar que se encuentra en condiciones técnicas y psico-físicas aptas para continuar ejerciendo sus tareas, mediante el examen correspondiente, que deberá ser practicado por profesionales designados por la Autoridad de Aplicación previo a decidirse la renovación de su licencia. Los mencionados en los incisos b), c), d) y e) deberán cumplimentar el mismo requisito cada un (1) año. Todos ellos deberán acreditar que cuentan con título, certificado o experiencia suficiente en la materia, que permita considerarlo idóneo en la función correspondiente, y abonar la Tasa de Renovación determinada para cada caso.

Únicamente podrán desempeñarse como personal que preste servicios en el ámbito de la seguridad privada, conforme las previsiones de la presente Ley, aquellos dependientes de las empresas habilitadas que se encuentren debidamente registrados como empleados en relación de dependencia jurídico-laboral de las mismas, que a su vez reúnan los requisitos exigidos en la presente y que sean habilitados por la Autoridad de Aplicación.

**ARTÍCULO 25.-** LOS Directores Técnicos -Responsable y/o Sustituto- y los Supervisores, al solicitar su habilitación e inscripción como personal de seguridad privada, deberán reunir los siguientes requisitos:

- a) Ser ciudadano argentino, tener como mínimo treinta (30) años de edad y tener domicilio real acreditado en la Provincia de Córdoba, y

b) Cumplimentar con los requisitos establecidos en los incisos 1) apartados b) y c) y 3) apartados c) y f) del Artículo 17 de la presente Ley.

**ARTÍCULO 26.** - EL Director Técnico -Responsable y/o Sustituto-, es conjunta y solidariamente responsable con el o los propietarios del servicio, por la observancia de la presente Ley.

**ARTÍCULO 27.** - PARA poder desempeñarse como personal dependiente (Vigilador, Escolta Privado, Investigador Privado) de una entidad de las mencionadas en el Artículo 1º de la presente Ley, los interesados deberán cumplimentar los siguientes requisitos:

a) Ser mayor de veintiún (21) años de edad, y

b) Cumplimentar con los requisitos establecidos en los incisos 1) apartados b) y c) y 3) apartado f) del Artículo 17 de la presente Ley.

**ARTÍCULO 28.**- TODO el personal está obligado a mostrar, cada vez que le sea requerido, la credencial que lo habilita a pertenecer a un servicio de vigilancia. La misma será otorgada por la Autoridad de Aplicación o por quien ésta delegue, debiendo ser renovada cada dos (2) años.

**ARTÍCULO 29.**- LAS personas físicas o jurídicas comprendidas en esta Ley, están obligadas a organizar centros o cursos de capacitación para su personal. Está permitido que dos (2) o más empresas organicen colectivamente los cursos en cuestión. La Autoridad de Aplicación determinará mediante Resolución el diseño de la estructura curricular, así como los requisitos, contenidos mínimos, duración, tipo y cantidad de exámenes parciales y finales y estrategias pedagógicas y didácticas que deben reunir los planes y cursos de capacitación formulados por los prestadores para obtener la aprobación por parte de aquélla.

## **Capítulo Sexto**

### **Tasas**

**ARTÍCULO 30.**- QUEDA facultada la Autoridad de Aplicación a exigir y percibir el cobro de las siguientes Tasas Administrativas:

1) Por autorización, homologación y/o habilitación:

a) De Empresas;

b) De Centros de Capacitación;

c) De Personal Dependiente;

d) De Objetivos, y

e) De Medios o Instrumental Material o Técnico.

2) Por solicitud de renovación:

a) De Personal (cada dos [2] años), y

- b) Anual de habilitación de Empresa.
- 3) Solicitud de baja de Empresa.
- 4) Solicitud de Informes.
- 5) Certificado de aprobación de cursos de capacitación por persona.

Los montos de las Tasas Administrativas referidas precedentemente, serán fijados en la Ley Impositiva Anual y lo recaudado por tal concepto deberá ser depositado en el Banco de la Provincia de Córdoba e ingresará a una Cuenta Especial que determine la Autoridad de Aplicación.

### **Capítulo Séptimo Prohibición del Uso de Armas**

**ARTÍCULO 31.-** QUEDA expresamente prohibido para los prestadores de los servicios enumerados en el Artículo 1° de la presente Ley, el uso de cualquier tipo de armas. Las habilitaciones que en virtud de la presente Ley conceda la Autoridad de Aplicación a las personas citadas en el Artículo 1°, y a sus dependientes, serán otorgadas con la mención expresa: “Sin autorización para el uso de armas”.

### **Capítulo Octavo Responsabilidad de los Usuarios**

**ARTÍCULO 32.-** CUALQUIER persona física o jurídica que contrate servicios de seguridad privada, estará obligada a exigir al prestador que acredite fehacientemente encontrarse habilitado por la Autoridad de Aplicación. La contratación de este tipo de servicios con un prestador no habilitado, las hará pasibles de las mismas sanciones aplicables al prestador.

### **Capítulo Noveno Inhabilitaciones e Incompatibilidades**

**ARTÍCULO 33.-** QUEDA prohibido al personal en actividad de la Policía de la Provincia de Córdoba, de la Policía Judicial, de las Fuerzas Armadas, de las Fuerzas de Seguridad, del Servicio Penitenciario y de Organismos de Inteligencia, y a quienes hayan sido dados de baja de los citados organismos por causas graves, constituir personas jurídicas, gestionar, instalar, realizar o promocionar, por sí o por interpósita persona, los servicios citados en el Artículo 1° de la presente Ley, ni desempeñarse en los mismos o en tareas relacionadas. Las transgresiones a estas disposiciones se considerarán infracciones “muy graves”.

**ARTÍCULO 34.-** TAMPOCO podrán desempeñarse en tareas relacionadas con el ámbito de la seguridad privada, las siguientes personas:

- a) Quienes se beneficiaron con las Leyes Nacionales N° 23492 y/o N° 23521 e indultados por hechos que constituyan violación a los derechos humanos;
- b) Quienes posean antecedentes por condenas o procesos judiciales en trámite por delitos dolosos y/o culposos. Excepcionalmente podrá la Autoridad de Aplicación a pedido del interesado,

habilitarlo en los casos de delitos culposos que no afecten el objeto de la presente Ley, y

c) Quienes hayan sido inhabilitados por infracciones a la presente Ley.

**ARTÍCULO 35.-** PROHÍBESE a los prestadores de servicios de seguridad privada, realizar investigaciones por motivos políticos, raciales o religiosos, como así también espionaje industrial o comercial, seguimientos o investigaciones a los integrantes de los poderes públicos del Estado y a miembros de los medios masivos de comunicación.

### **Capítulo Décimo De las Infracciones**

**ARTÍCULO 36.-** LAS infracciones a las distintas disposiciones de la presente Ley, serán consideradas como: “muy graves”, “graves” y “leves”.

**ARTÍCULO 37.-** SE considerarán infracciones “muy graves”, las siguientes:

a) La prestación de servicios careciendo de la habilitación correspondiente o encontrándose ésta cancelada definitivamente;

b) El incumplimiento de los artículos 20 y 35 de la presente Ley;

c) La utilización de medios materiales y técnicos no autorizados, no homologados o prohibidos por la Autoridad de Aplicación;

d) La utilización de cualquier tipo de armas;

e) No transmitir a la Policía de la Provincia de Córdoba, las señales de alarma que registren sus sistemas instalados o transmitirlos con retraso injustificado;

f) No comunicar, en tiempo y forma, a la autoridad que correspondiere todo presunto hecho delictivo del que

tomaran conocimiento sus integrantes o dependientes, en el ejercicio de sus funciones;

g) La prestación de servicios por personal dependiente no inscriptos en el Registro Público Permanente de Empresas y Personal de Seguridad Privada a que se refiere el Artículo 11 de esta Ley;

h) La negativa de facilitar y/o entregar a la Autoridad Judicial o Policial -que la requiera por escrito-, información o documentación relativa a misiones cumplidas o que se estén cumpliendo, e

i) La comisión de una segunda infracción “grave” en el período de un (1) año.

**ARTÍCULO 38.-** SE considerarán infracciones “graves”, las siguientes:

a) La violación a las disposiciones del Artículo 6° de la presente Ley;

b) El incumplimiento de la obligación prescripta por los artículos 23 y 29 d b) El incumplimiento de la obligación prescripta por los artículos 23 y 29 de la presente Ley;

- c) La ejecución de misiones o prestaciones de servicios de características para las que no estén habilitadas;
- d) La omisión de denunciar ante la Autoridad de Aplicación un contrato de servicios;
- e) El incumplimiento de los trámites, condiciones o formalidades establecidas en la presente Ley;
- f) Encontrarse en mora con el cumplimiento de las obligaciones tributarias de orden provincial, y
- g) La comisión de una tercera infracción “leve” en el período de un (1) año.

**ARTÍCULO 39.-** SE considerarán infracciones “leves”, el incumplimiento de los trámites, condiciones o formalidades establecidos en la presente Ley, siempre que no constituya infracción “grave” o “muy grave”.

**ARTÍCULO 40.-** LAS infracciones cometidas en contra de cualquiera de las disposiciones de la presente Ley, serán sancionadas con:

- a) Apercibimiento por escrito;
- b) Multa;
- c) Inhabilitación de personas responsables y/o directores técnicos, y
- d) Cancelación definitiva de la habilitación para funcionar.

### **Capítulo Decimoprimer De las Sanciones**

**ARTÍCULO 41.-** SIN perjuicio de las responsabilidades civiles o penales que pudieran corresponder, la Autoridad de Aplicación podrá aplicar las siguientes sanciones:

1) Empresas Autorizadas:

- Por la comisión de infracciones “muy graves”:

- a) En el caso de la primera infracción constatada, se aplicará una sanción pecuniaria cuyo monto será equivalente al cincuenta por ciento (50 %) del valor de la tasa establecida para la habilitación de una empresa de seguridad;
- b) En el caso de reincidencia, que se considerará tal cuando se cometiere una nueva infracción dentro de los dieciocho (18) meses de cometida la primera, se aplicará una sanción pecuniaria cuyo monto será equivalente al cien por ciento (100%) del valor de la tasa establecida para la habilitación de una empresa de seguridad, y
- c) En el caso de una tercera infracción dentro del término establecido en el apartado anterior, o del incumplimiento de lo establecido en el Artículo 35 de la presente Ley, corresponderá la sanción conjunta de “multa y cancelación definitiva para funcionar”.

- Por la comisión de infracciones “graves”:

- a) En el caso de primera infracción constatada, se aplicará una sanción pecuniaria cuyo monto será

equivalente al veinte por ciento (20 %) del valor de la tasa establecida para la habilitación de una empresa de seguridad;

b) En el caso de reincidencia, de acuerdo a lo establecido en el Apartado b) de las sanciones “muy graves”, se aumentará la pena a un cincuenta por ciento (50 %) del importe de la tasa a que hace referencia el apartado anterior, y

c) La comisión de una tercera infracción “grave” en el término de dieciocho (18) meses de constatada la primera infracción, será considerada primera infracción “muy grave”.

- Por la comisión de infracciones “leves”:

a) En el caso de la primera infracción constatada, se aplicará “apercibimiento” por escrito;

b) En caso de reincidencia, de acuerdo a lo establecido en el Apartado b) de las sanciones “muy graves”, se aplicará una sanción pecuniaria cuyo monto será equivalente al b) En caso de reincidencia, de acuerdo a lo establecido en el Apartado b) de las sanciones “muy graves”, se aplicará una sanción pecuniaria cuyo monto será equivalente al cinco por ciento (5 %) del importe de la tasa a abonar para la habilitación de una empresa de seguridad, y

c) La comisión de una tercera infracción “leve” en el término de un (1) año de cometida la primera infracción, será considerada primera infracción “grave”.

2) Empresas No Autorizadas o Definitivamente Canceladas:

En todos los casos las infracciones serán consideradas “muy graves”, correspondiéndole una sanción pecuniaria equivalente al cien por ciento (100 %) del importe de la tasa que se deberá abonar para la habilitación de una empresa de seguridad. Deberá, asimismo, procederse a la clausura de las dependencias de la entidad y al secuestro preventivo de los bienes utilizados para la prestación del servicio. Esto último se aplicará sin perjuicio de la sanción de multa y sólo en caso de persistir en la infracción. Los bienes secuestrados serán restituidos una vez que se satisfaga íntegramente el importe de la sanción pecuniaria. La persona física o jurídica que contrate servicios de seguridad privada, con prestadores no habilitados por la Autoridad de Aplicación, será pasible solidariamente de las mismas sanciones pecuniarias aplicables al prestador.

**ARTÍCULO 42.-** LA “cancelación” de la habilitación para funcionar, es la sanción que impide en forma definitiva la continuación de la prestación de los servicios regulados por esta Ley. Esta sanción traerá aparejada la prohibición absoluta para que los directores técnicos, responsables y sustitutos, puedan desempeñarse como tales en cualquier otra empresa del mismo tipo, por el término de tres (3) años.

**ARTÍCULO 43.-** PARA la graduación de sanciones, la Autoridad de Aplicación tendrá en cuenta la gravedad y trascendencia del hecho, el posible perjuicio para el interés público, la situación de riesgo creada para personas o bienes y el volumen de actividad de la Agencia contra quien se dicte la Resolución sancionatoria. Además, cuando por la comisión de las infracciones se hubieran generado beneficios económicos para sus autores, las multas podrán incrementarse hasta cinco (5) veces en las cifras fijadas.

**ARTÍCULO 44.-** LAS sumas devengadas por multa ingresarán a una Cuenta Especial que será designada por el Ministerio de Seguridad.

## **Capítulo Decimosegundo**

### **De la Verificación de Infracciones y Sanciones**

**ARTÍCULO 45.-** LA verificación de las infracciones a la presente Ley se realizará mediante acta de comprobación, con indicación del nombre y domicilio de los testigos, si los hubiere. El funcionario actuante, especialmente afectado por la Autoridad de Aplicación, en el mismo acto notificará al presunto infractor, si se encontrare presente.

La Autoridad de Aplicación citará al infractor o persona responsable, en su caso, para que se notifique del acta de comprobación y para que en un plazo de cinco (5) días hábiles presente por escrito su defensa y ofrezca prueba de descargo.

La prueba deberá producirse en el término de diez (10) días hábiles, prorrogables por la Autoridad de Aplicación cuando haya motivos justificados.

**ARTÍCULO 46.-** VENCIDO el plazo para diligenciar la prueba, el instructor asentará esta circunstancia y elevará lo actuado a la autoridad que deba dictar Resolución definitiva.

**ARTÍCULO 47.-** DICTADA la Resolución, se notificará al supuesto infractor o al responsable, del contenido de la misma. Si la pena fuese de multa, el responsable de su cumplimiento deberá depositar en el plazo de quince (15) días hábiles el monto fijado, en la cuenta bancaria habilitada a tal efecto.

**ARTÍCULO 48.-** EN contra de la Resolución se admitirán los recursos de reconsideración y jerárquico ante el señor Ministro de Seguridad. El procedimiento a seguir será el establecido en la Ley de Procedimiento Administrativo de la Provincia de Córdoba.

**ARTÍCULO 49.-** LAS resoluciones tendrán ejecutoriedad una vez que éstas hayan quedado firmes. Cuando la sanción sea de multa, para poder recurrir se deberá depositar el treinta por ciento (30 %) del importe de la misma en la Cuenta Especial; en caso contrario no se dará trámite al recurso y se lo tendrá por desistido, quedando firme la Resolución.

**ARTÍCULO 50.-** LA falta de pago de la multa hará exigible su cobro por el procedimiento de ejecución fiscal, constituyendo título suficiente de ejecución el testimonio de la Resolución condenatoria firme expedida por el organismo de juzgamiento.

La procuración fiscal de las multas estará a cargo del cuerpo de abogados designados al efecto por el Poder Ejecutivo, a propuesta del Ministerio de Seguridad.

Las sumas devengadas de tal procuración, se destinarán a una Cuenta Especial del Ministerio de Seguridad.

## **Capítulo Decimotercero**

### **Disposiciones Complementarias y Transitorias**

**ARTÍCULO 51.-** TODO lo actuado por la Gerencia de Prestadores Privados de Seguridad a la fecha de entrada en vigencia de la presente Ley, con relación al Registro Público Permanente de Empresas y Personal de Seguridad Privada, queda ratificado por la presente Ley.



Las empresas que a la fecha no hayan culminado el trámite de re-empadronamiento en el referido Registro, deberán finalizar tal proceso en el plazo de treinta (30) días corridos desde la fecha de entrada en vigencia de la presente Ley.

Una vez vencido el plazo estipulado en el párrafo precedente, la Autoridad de Aplicación dispondrá la cancelación definitiva para funcionar de las prestadoras de los servicios enumerados en el Artículo 1° y el archivo de los trámites pendientes.

**ARTÍCULO 52.-** DERÓGASE la Ley N° 8908, su Decreto Reglamentario N° 21/04 y toda otra ley o disposición dictada sobre la materia y que se oponga a la presente.

**ARTÍCULO 53.-** COMUNÍQUESE al Poder Ejecutivo Provincial.

**FORTUNA – ARIAS**

*TITULAR DEL PODER EJECUTIVO: DE LA SOTA*

*DECRETO DE PROMULGACIÓN N° 423/05*

## **Anexo VI**

### **DIRECCIÓN DE PRESTADORES PRIVADOS DE SEGURIDAD**

Compete a la Dirección de Prestadores Privados de Seguridad regularizar y fiscalizar el cumplimiento de la Ley 9236 que regulan la actividad de Vigilancia y Seguridad Privada en el ámbito de la Provincia de Córdoba.

#### Funciones

-Asesorar a las Prestadoras de Seguridad y Vigilancia Privada, para que cumplan con los requerimientos estipulados por la Ley 9236.

-Diagramar y desarrollar programas de información, prevención y control destinados a la actividad de seguridad y vigilancia privada, coordinando la tarea con la Policía de la Provincia y por su intermedio con todas la Unidades Departamentales.

-Mantener actualizado el Registro Público Permanente de Empresas y Personal de Seguridad Privada.

-Habilitar mediante Resolución Ministerial a las Prestadoras de Seguridad y Vigilancia Privada (entiéndase por Empresas de Vigilancia Privada aquellas que realizan vigilancia directa e indirecta, investigaciones, custodia de personas y de bienes muebles, seguridad interna, espectáculos públicos y otros eventos o reuniones análogas) que cumplan con los requisitos estipulados por la normativa vigente e inscribirlos en el Registro Público Permanente de Empresas y Personal de Seguridad Privada, emitiendo el certificado correspondiente a tal habilitación.

-Habilitar mediante Disposición emitida por la Dirección de Prestadores Privados de Seguridad al personal dependiente de las Empresas como Vigiladores sin autorización para el uso de armas, una vez cumplimentados los requisitos estipulados por la Ley 9236.

-Instrumentar los mecanismos pertinentes para inscribir a los Vigiladores habilitados en el Registro Público Permanente de Empresas y Personal de Seguridad Privada.

-Emitir la credencial correspondiente que acredite la habilitación del Personal como Director Técnico Responsable, Sustituto y/o Vigilador.

-Autorizar o no los objetivos declarados por las empresas de Seguridad y Vigilancia Privada, previo cumplimiento de todos los requisitos estipulados por la Ley 9.236

-Habilitar e inscribir en el Registro mencionado, vehículos, medios materiales o técnicos de las Empresas previo cumplimiento de los requisitos correspondientes para cada caso.

-Propender a la capacitación profesional del Cuerpo de Inspectores dependientes de ésta Dirección.

-Coordinar la realización de inspecciones a las Empresas de Seguridad y Vigilancia Privada por intermedio del cuerpo de Inspectores mencionado.

-Controlar el cumplimiento y detectar el incumplimiento por parte de los prestadores de servicios de seguridad privada habilitados, de las obligaciones y requisitos establecidos por la Ley 9.236.

-Detectar y sancionar a todas aquellas empresas o personas dedicadas a la actividad de Seguridad y Vigilancia Privada que no hayan regularizado su situación con respecto a la norma vigente, a sus Vigiladores y sus Objetivos.

-Determinar mediante reglamento interno la estructura curricular, requisitos, contenidos mínimos, duración, tipo y cantidad de exámenes parciales y finales, etc. que deben reunir los planes y cursos de capacitación para obtener la habilitación correspondiente como Centros de Capacitación y Formación Profesional en Seguridad Privada.

-Habilitar mediante Resolución Ministerial a los Centros de Capacitación y Formación Profesional en Seguridad Privada que cumplan con los requisitos estipulados por el reglamento interno mencionado y la normativa vigente e inscribirlos en el Registro Público Permanente de Empresas y Personal de Seguridad Privada, emitiendo el certificado de habilitación