



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TEMA:

**Estudio de caso de costos ocultos por mala gestión operativa y comercial en una
administradora privada de fondos.**

AUTOR

Robayo Cabrera Glen Freddy

**Componente práctico del examen comprensivo previo a la obtención del grado académico de
MAGISTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

TUTOR:

Econ. López Vera Juan Gabriel, Mgs

Guayaquil, Ecuador

18 de mayo de 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Robayo Cabrera Glen Freddy**, como requerimiento para la obtención del grado académico de **Magister en Finanzas y Economía empresarial**.

REVISORES (A)

f. _____

Econ. Uriel Castillo Nazareno, PhD.

f. _____

Econ. Carlos Martínez, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Econ. Ma. Teresa Alcívar Avilés, PhD.

Guayaquil, a los 18 días del mes de mayo del año 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Robayo Cabrera Glen Freddy


DECLARO QUE:

El componente práctico del examen comprensivo, **Estudio de Caso de Costos Ocultos por Mala Gestión Operativa y Comercial en una Administradora Privada de Fondos**, previo a la obtención del grado académico de Magister en Finanzas y Economía empresarial, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 18 días del mes de mayo del año 2023

EL AUTOR:

f. 
Robayo Cabrera Glen Freddy



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Robayo Cabrera Glen Freddy**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución el componente práctico del examen comprensivo **Estudio de Caso de Costos Ocultos por Mala Gestión Operativa y Comercial en una Administradora Privada de Fondos**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 18 días del mes de mayo del año 2023

EL AUTOR:

f. 

Robayo Cabrera Glen Freddy

INFORME DE URKUND

Archivo ▾ Imprimir ▾ Correo electrónico Grabar ▾ Abrir ▾

URKUND Teresa Alcivar Avilés (maria.alcivar10) ▾

Documento [Ensayo_Glen_Robayo.docx](#) (D154970982)

Presentado 2023-01-05 12:02 (-05:00)

Presentado por Teresa Alcivar Avilés (maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec)

Recibido maria.alcivar10.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje Ensayo académico Glen Robayo [Mostrar el mensaje completo](#)

2% de estas 25 páginas, se componen de texto presente en 6 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques
Categoría	Enlace/nombre de archivo
Universidad Técnica Particular de Loja / (null)	
	https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81640855005
	https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337443854002
	http://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2
	https://www.bbvva.com/es/que-es-la-tasa-de-crecimiento-anual-com-questia-o-cagc-com-pond-annu...
	https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360446197005

1 Advertencias Reiniciar Compartir

90% #1 Activo

Participación de trabajadores 391.355 Utilidad antes de impuestos 2.217.677 (-) Impuesto a la Renta 554.419 Utilidad Neta 1.663.258

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AL 31 DE DICIEMBRE 2021

Nota: Estados Financieros de la empresa

El patrimonio de los fondos administrados a diciembre 2021 tanto a corto, mediano y largo se presentan a continuación en conjunto con sus respectivos participes.

Tabla 22: Patrimonios de fondos administrados a diciembre 2021

image8.emf

Tipos de Fondos Patrimonio Administrado % Participes % Fondo Largo Plazo 545.681.223 38% 215.750 97% Fondo Corto y Mediano Plazo 573.560.112 62% 7.480 3% Total \$119.241.335 \$223.230

Nota: Información Financiera de la empresa

Cómo se puede observar que los fondos de largo plazo tienen mayor número de participantes (97%) que los de corto y mediano plazo, sin embargo, en cuanto a lo referente al patrimonio administrado ocurre lo contrario, son los fondos de corto y mediano plazo en donde se concentran la mayor proporción (62%). Para empezar a comprender la problemática que estamos tratando también expondremos los resultados del patrimonio administrado correspondiente al 2020.

Archivo de registro Urkund: Universidad Técnica Particular de Loja / (null) 90%

No se pueden mostrar el contenido del documento de origen!

Posibles razones:

1. El documento se guarda en la sección URKUND Partner y aparece como inaccesible. Si usted no posee este libro, tiene que comprarlo por medio del proveedor.
2. El autor ha eximido el documento como fuente visible en el Archivo URKUND.

Remitente y receptor de información está disponible con solo pasar el puntero del ratón sobre el nombre de la fuente anterior.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____
Econ. Ma. Teresa Alcívar Avilés, PhD.
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____
Ing. Manuel Romero Paz, Mgs.
PRESIDENTE


f. 
Glen Freddy Robayo Cabrera
OPONENTE

Tabla de contenido

Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	1
Antecedentes.....	2
Formulación del Problema.....	4
Justificación.....	5
Pregunta Problema.....	5
Delimitación	5
Objetivos.....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos	6
Orientación metodológica.....	6
Marco Conceptual.....	7
Afectación económica y financiera de la empresa.....	10
Desarrollo	14
Teorías de la calidad	14
Situación económica y financiera de la empresa.....	16
Principales Ratios Financieros.....	29
Los costos ocultos de la mala calidad y su repercusión en la empresa.....	33
Evidencias de mala calidad en la Administradora Privada de Fondos	34
Propuesta de herramienta de control financiero para evidenciar los costos ocultos de mala calidad.....	41
Conclusiones	46
Recomendaciones.....	47
Referencias	49

Índice de tablas

Tabla 1: Distribución del personal por áreas	3
Tabla 2: Patrimonios de fondos administrados a diciembre 2021	19
Tabla 3: Patrimonios de fondos administrados a diciembre 2020.....	19
Tabla 4: Disminuciones en el patrimonio administrado 2020 - 2021.....	20
Tabla 5: Retiros históricos por cesantía	21
Tabla 6 Índices de eficiencia	31
Tabla 7 Índices de eficiencia	32
Tabla 8 Índices de liquidez.....	32
Tabla 9 Índices de endeudamiento	32
Tabla 10 Histórico de la cuenta Otros gastos administrativos	38
Tabla 11 Premios emergentes 2021	38
Tabla 12 Variaciones de la cuenta Proveeduría	39

Índice de figuras

Figura 1 Mapa de procesos.....	4
Figura 2 Aportes y conceptos sobre calidad	15
Figura 3 Balance General a diciembre 2021	17
Figura 4 Estado de Pérdidas y Ganancias a diciembre 2021	18
Figura 5 Presupuesto 2021 versus real 2021.....	22
Figura 6 Comparativo por grupo de cuentas, presupuesto vs real 2021	23
Figura 7 Comparativo real 2021 versus 2020	24
Figura 8 Comparativo real 2021 versus 2020	25
Figura 9 Histórico de resultados de ingresos, egresos y utilidad neta de 2017 a 2021	26
Figura 10 Comparativo histórico de resultados 2017 a 2021	27
Figura 11 Comparativo histórico neto de los ingresos y gastos de 2017 a 2021	28
Figura 12 Comparativo histórico neto de los ingresos y gastos de 2017 a 2021	28
Figura 13 Principales rubros – Situación financiera 2020-2021	30
Figura 14 Histórico de ventas nuevas 2019 al 2021	34
Figura 15 Costos de mala calidad por venta no efectiva 2020 – 2021	35
Figura 16 Diferencia de patrimonios administrados por partícipes 2020 – 2021	36
Figura 17 Diferencia de patrimonios administrados por monto 2020 – 2021	36
Figura 18 Efecto del patrimonio administrado disminuido 2020 – 2021	37
Figura 19 Hoja de control financiero para cuantificar los costos ocultos de la mala calidad	43
Figura 20 Identificación de los procesos en los que se aplicaría la propuesta.....	44
Figura 21 Flujograma del servicio	45

Resumen

El presente trabajo tuvo como finalidad determinar la afectación económica y financiera en una Administradora de Fondos ocasionada por los costos de la mala calidad en la parte operativa y comercial de la empresa, partiendo de la revisión y del análisis de los Estados de Resultados de 2020 y 2021, sin que esto sea una limitante para efectuar análisis de años anteriores con el propósito de clarificar la problemática planteada y determinar sus principales desviaciones. Para tales propósitos se utilizó el método cuantitativo – deductivo en la obtención de la información que soporte los hallazgos y que a su vez a más de servir como base para la construcción de la hoja de control financiero propuesto. Los resultados muestran una reducción del fondo de patrimonios administrados entre 2019 y 2020 de \$ 367,129; y entre 2021 y 2020 de \$ 854,390; son consecuencia de la mala calidad operativa y comercial de la empresa. Por ello, se proporcionó una plantilla que contribuye a la adecuada cuantificación monetaria de los costos ocultos de la mala calidad y su peso frente al presupuesto departamental asignado. Se recomienda la aplicación y seguimiento del instrumento propuesto para evidenciar los procesos específicos que deben secuenciarse y mejorarse.

Palabras claves: Calidad, Análisis Financiero, Control Administrativo

Abstract

The purpose of this work was to determine the economic and financial impact on a Fund Administrator caused by the costs of poor quality in the operational and commercial part of the company, based on the review and analysis of the Income Statements of 2020 and 2021, without this being a limitation to carry out analyzes of previous years with the purpose of clarifying the problem raised and determining its main deviations. For such purposes, the quantitative - deductive method was used to obtain the information that supports the findings and which in turn serves as a basis for the construction of the design of the proposed financial model. The results show a reduction in the managed estate fund between 2019 and 2020 of \$367,129; and between 2021 and 2020 of \$854,390; they are a consequence of the company's poor operational and commercial quality. For this reason, a financial model was provided that contributes to the adequate monetary quantification of the hidden costs of poor quality and its weight compared to the assigned departmental budget. The application and monitoring of the proposed model is recommended to highlight the specific processes that must be sequenced and improved.

Keywords: Quality, Financial Analysis, Administrative Control

Introducción

Es muy conocido que las empresas se desarrollan en un entorno altamente competitivo, en tal escenario sus directores o ejecutivos principales toman decisiones estratégicas con el propósito de que éstas contribuyan a alcanzar sus objetivos ya sean estratégicos, financieros, operativos o de cualquier otro en su línea de negocio, en otras palabras, aspiran que sus decisiones generen valor para sus clientes y para sus accionistas o dueños de empresas.

Es muy probable que el hecho de ejecutar estas decisiones al interior de una empresa haga que sus procesos sufran ciertas alteraciones o en un sentido estrictamente económico se tenga que incurrir en nuevos gastos administrativos, en costos operativos o costos de mejora, por citar un ejemplo, se quiere abarcar más cuota de mercado aprovechando una disposición gubernamental que favorece al sector donde se desarrolla la empresa, esto hará necesario que se contrate más vendedores con cierto grado de competencia.

La contratación directa de nuevos vendedores genera un incremento en el gasto de sueldos, beneficios sociales, programas de incentivos y otros gastos; eventualmente la empresa tendrá que reconfigurar sus procesos generando costos de mejoras y que sumados a los costos operativos actuales se les asigna un valor en el presupuesto de la empresa, en la práctica puede ocurrir que el consumo de este presupuesto sea mayor de lo estimado, siendo una de las posibles causas el hecho que se generan fallos en determinadas actividades de los procesos, y estos fallos generan costos que se conocen generalmente como costo de mala calidad.

El hecho no considerar los posibles efectos adversos tanto económicos y financieros de los costos de mala calidad en la planificación estratégica puede ocasionar varios problemas entre ellos de liquidez, solvencia, operativo, reputacional entre muchos más.

Siendo esto así, conviene al interior de la empresa plantearse las siguientes preguntas:

¿Cómo se reconoce una situación de mala calidad en la gestión operativa y comercial en la empresa, dedicada a la administración de fondos?

¿Qué efectos adversos tanto económicos, financieros y operativos se mantendrían si los costos de la mala calidad no se reducen o se mitigan en corto, mediano y largo plazo?

¿Cómo influyen los costos ocultos de mala calidad en la eficiencia operacional de la empresa?

El presente trabajo proporcionará una alternativa como respuesta a las preguntas planteadas, para ello nuestro foco de estudio se centrará en un Administradora de Fondos. Por último, la relevancia de este trabajo recaerá en pleno conocimiento de las variables internas asociadas a los costos ocultos de mala calidad que no están siendo recolectadas, analizadas, ni cuantificadas monetariamente tanto por sus jefaturas departamentales y ni por sus directivos.

Antecedentes

El mercado de administradoras de fondos y fideicomisos cuenta con 26 empresas a diciembre de 2020 (Méndez-Prado y Quimis, 2020), más de la mitad de estas empresas cuentan con una experiencia de operación superior a los 20 años. Del universo de empresas, 23 pertenecen al sector privado y 3 al sector público; así mismo, 10 se dedican principalmente a los fondos de inversión y las 17 empresas restantes se centran exclusivamente en el negocio fiduciario, en este grupo se incluyen a los 3 operadores públicos. El negocio principal de estas compañías es la constitución de fondos previsionales orientados de manera principal para la jubilación complementaria y en un menor nivel a programas de ahorro programados cuyos plazos de duración de suelen ubicar entre los 30 y los 270 días.

Para este trabajo se ha utilizado como objeto de estudio a una empresa privada que tiene 26 años de presencia en el mercado, su negocio es la administración de fondos de inversión de

corto, mediano y largo plazo, y este último ofrece a sus clientes beneficios de seguros de vida, accidentes y fallecimientos. Su participación de mercado en el 2021 fue del 97%, tiene presencia en todo el país a través de sus oficinas de atención al público ubicadas en las principales ciudades del Ecuador y cuenta con 217 empleados.

La oficina matriz se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil, en este lugar se concentran todos los procesos de la organización; su estructura organizacional básicamente está dividida en tres áreas: una Comercial que incluye Ventas y Servicios al Cliente, un área Administrativa que está integrada por Sistemas, Operaciones, Contabilidad y Tesorería y por último el área de Dirección y Control que está conformada por las Gerencias, Auditoría, Riesgo y Legal. El resumen se muestra en la tabla 1.

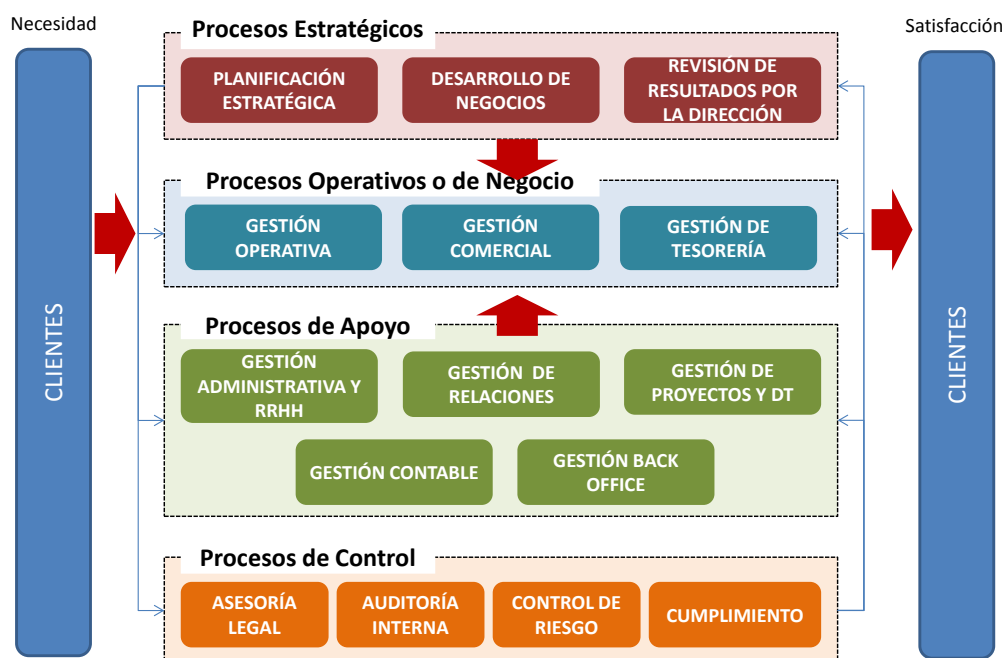
Tabla 1: Distribución del personal por áreas

Área	Empleados	%
Comercial	162	75%
Administración	41	19%
Dirección y Control	14	6%
Totales	217	100%

Nota: Información interna de la empresa

Con respecto al macro proceso de la empresa planteado en la figura 1, ésta ha establecido como procesos estratégicos la Planificación Estratégica, Desarrollo de Negocios y la Gestión de Revisión de Resultados de la Dirección, como procesos operativos o de negocios constan la Gestión Operativa, Gestión Comercial y Gestión de la Tesorería como proceso de apoyos se encuentran la Gestión Administrativa y Recursos Humanos, Gestión de Relaciones, Gestión de Proyectos y Desarrollo Tecnológicos y por último como proceso de control están Asesoría Legal, Auditoría Interna, Riesgo y Cumplimiento.

Figura 1 Mapa de procesos



Nota: Información interna de la empresa

Formulación del Problema

El entorno competitivo actual exige a las organizaciones ser mucho más prolijas en lo que respecta a la gestión de sus operaciones y en particular el manejo de las relaciones comerciales con clientes y prospectos (Arrascue-Delgado, Segura-Cardozo, 2016). El proceso globalizador ha llevado a que las empresas desarrollen productos y servicios cada vez más estandarizados lo cual reduce la posibilidad de diferenciación a atributos de intangibles o de potenciación de descriptores que se cree captarán la atención del segmento de mercado al que se dirige la estrategia comercial.

En el negocio de intangibles, como es la administración de fondos, es fundamental la medición de gestión del recurso humano que brinda directamente la atención al cliente externo y de aquellos que participan en los procesos internos como facilitadores del mantenimiento de servicio al cliente externo (Hidalgo-Freire, 2019). La preocupación central de los directivos de la

empresa analizada es que no se han podido alcanzar niveles deseados en ciertos objetivos estratégicos como, por ejemplo, cobertura de mercado, imagen, rendimiento de capital, liquidez, endeudamiento, patrimonios administrados de capital entre otros. Existe conciencia de que hay fallos en los procesos operativos y comerciales que han debilitado la posición competitiva de la empresa y dado que no se han cuantificado de forma oportuna, hay posibilidad de costos adicionales que están afectando al margen neto total de la empresa.

Justificación

Dado que no se conoce cual es el costo de mala calidad producto de los fallos que se dan en los procesos de procesos de Operaciones y de Comercialización ni tampoco se sabe realmente cuál es su afectación económica y financiera en la empresa es importante diseñar un instrumento financiero propio de la Administradora que le permita recoger esta información, medirla, analizarla y controlarla estableciendo los respectivos límites de costos de mala calidad que apoyen a la alta dirección a establecer diversas acciones de mejoras.

Pregunta Problema

¿Qué herramientas de medición se pueden diseñar para ayudar a cuantificar y evaluar los costos ocultos originados por incumplimiento de los niveles de calidad en los procesos de gestión operativa y comercial y que repercuten en los resultados financieros de la empresa?

Delimitación

El objeto de estudio se centrará en los procesos de gestión operativa y gestión comercial por considerarse de mayor relevancia para el negocio y adicionalmente porque entre ambos procesos confluyen alrededor del 80% del personal de la empresa.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una herramienta de control financiero que valore los costos ocultos por incumplimiento de los niveles de calidad en los procesos de operaciones y de comercialización para prevenir la afectación económica en la empresa.

Objetivos específicos

Establecer el impacto económico y financieros de los costos actuales por mala calidad en los procesos escogidos para el desarrollo del presente trabajo.

Proponer la mejora en los procesos seleccionados a través de la evidencia de los costos por mala.

Diseñar el uso de herramientas de la calidad que contribuyan el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa.

Orientación metodológica

Este trabajo sigue una metodología cualitativa del estudio de caso. Yin (2008) definió al estudio de caso como:

(...) una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo en su (entorno) de vida real, específicamente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes (...). Se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y análisis de datos (p. 13).

López y Basantes (2015) sugirieron el abordaje de problemas del entorno comercial mediante el método del caso debido a que permite la observación directa en procesos mentales de decisión y elección que no suelen ser abordados desde la investigación cuantitativa. En el análisis de procesos comerciales es útil responder preguntas del ¿qué?, ¿cómo? y ¿por qué?, no con la finalidad de encontrar respuestas generalizadoras sobre el objeto de estudio, sino con la meta de hacer inmersión sobre los factores críticos que se relacionan con la situación problemática y las posibles soluciones (Lara y Vera, 2016).

Como se puede apreciar a partir de las definiciones anteriores, el estudio de caso inicia reconociendo cuál es la situación de contexto único que merece ser analizada; luego recoge los aspectos del entorno que representan y dimensionalizan el objeto de estudio, para finalmente aportar con nuevas herramientas que permitan el análisis de las relaciones del contexto problemático con el objeto de estudio. Para el desarrollo de este trabajo, la situación a estudiar es la mala calidad de la gestión operativa y comercial en una administradora privada de fondos. A continuación, se recogen los resultados de los estados financieros que permiten evidenciar la existencia de la situación problemática. Al final se proveen de herramientas de control que permiten la medición directa de la mala calidad y la detección de dónde efectuar las oportunidades de mejora o acciones correctivas sobre los procesos internos.

Marco Conceptual

En este apartado tocaremos diversas conceptualizaciones requeridas para el entendimiento del desarrollo del presente trabajo las cuales se enfocarán de manera clara y actualizada permitiendo clarificar el tema y objetivo de investigación (Briones, 2008).

Costos:

Los costos hacen referencia a las inversiones monetarias que se realizan con el propósito de recibir productos o servicios que darán origen a posibles beneficios presentes o futuros (García, 2014). Se pueden clasificar en:

- a) **La función que se incurren.** Dentro de esta categoría encontramos los costos de producción que son los costos por transformación de la materia prima en productos terminados, destacan materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos. También forman parte de esta categoría los costos de ventas que son los cargos relacionados a la comercialización, los costos administrativos que corresponden a los recursos monetarios destinados para la administración y operación de la organización y por último los costos financieros que corresponden a los reconocimientos monetarios a terceros por el uso de valores de terceros.
- b) **Su identificación.** Costos directos y costos indirectos, mientras que los primeros son aquellos que se pueden identificar o cuantificar directamente con los productos o servicios terminados, por su parte los indirectos no son plenamente relacionados al proceso productivo o de servicio.
- c) **El periodo que se llevan en el Estado de Resultado.** Corresponden a los costos que están asociados a todos los niveles de inventarios y que forman parte del activo circulante y por otro lado los gastos que no están en relación con los niveles de producción ni con el inventario sino más bien están relacionados a la función de venta y administración.
- d) **Comportamiento respecto al volumen de producción o venta de producto terminado o servicio.** Dentro de esta categoría tenemos los costos fijos que son aquellos que permanecen inmutables independiente de los niveles de producción, por lo otro lado

tenemos los costos variables que cambian conforme las unidades de producción o servicio y por los costos mixtos que absorben una proporción de los costos fijos y de los costos variables.

Calidad:

ISO 9000:2015 define la calidad como *“grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos”*. Otra definición acerca de la calidad es la que la define como la inexistencia de deficiencias en las características de los atributos que son valorados por el cliente y que es adecuado para su uso (Gryna, 2007).

Costos de calidad:

Son los costos que la empresa incurre para mantener en un nivel óptimo su sistema de gestión de calidad que le permita cumplir con los requisitos establecidos por sus clientes a través de las diversas medidas de desempeño que la empresa ha identificado en sus procesos (Gutierrez, 2014), estos costos pueden dividirse en costos para asegurar la calidad y costos de mala.

Costos de aseguramiento de la calidad:

Estos costos son los que empresa se ve abocado a incurrir para evitar errores o desviaciones en sus diversos procesos con el objetivo de asegurarse de cumplir con los requisitos de sus clientes internos y externos, entre ellos podemos mencionar los costos de planeación de la calidad, de control de procesos, de documentación y diseño de procesos, de entrenamiento del personal, inspección de pruebas y ensayos, auditorias de calidad como también las evaluaciones de los niveles de calidad en sus diferentes productos o servicios.

Costos de mala de calidad:

Son los costos que la empresa incurre cuando se han dado errores o desviaciones en sus diversos procesos con el objetivo de enmendarlos o de aquellos costos que la empresa cubre cuando estos fallos ya sea por productos o servicios han llegado al cliente final y los costea con el

propósito de revertir las insatisfacciones de sus clientes (Vera, Chávez, y Quintana, 2013). Se clasifican en costos por fallas internas que son las que se dan al interior de la empresa y costos por fallas externas que son las detectadas y manifestadas por el cliente final, siendo éstas últimas las de mayor repercusión negativa para la empresa y grupos de interés.

Dentro de los costos por fallas internas tenemos sobreproducción, retrabajos, demoras, sobre procesamiento, movimientos innecesarios, esperas entre otros. Por fallas externas tenemos reclamaciones, retrasos de entregas, entregas equivocadas, garantías cubiertas, devoluciones, demandas, cobertura de seguros, etc.

Costos ocultos la de mala de calidad:

Se refiere a la suma total de los recursos de capital y de mano de obra desperdiciados como resultado de la ineficiencia en la planificación y en los procedimientos de trabajo, que incrementan el costo unitario de los productos y que reducen el margen de contribución para un producto o servicio individual o su línea de negocios (García, Quispe y Ruez, 2002).

Afectación económica y financiera de la empresa

No podríamos hablar de las diversas causas que pueden ocasionar afectaciones económicas o financieras en una empresa si previamente no definimos lo que es una empresa, sus principios, sus objetivos y que es lo que se considera como estructura económica y financiera y la función financiera de la empresa.

Empresa:

Se considera como aquella unidad organizada compuesta por partes interdependientes que a través de una adecuada asignación de recursos financieros, humanos, maquinarias e insumos junto con la mejor especialización y división de trabajo buscará alcanzar resultados favorables para ella y para sus grupos de interés, dirigiendo sus esfuerzos en la continua transformación o

combinación de los factores productivos o de prestación de servicio, y que además utiliza la fijación de un precio en sus productos o servicios como medida de intercambio y regulatoria entre la demanda y su competencia para que a su vez pueda operar por un tiempo indefinido durante el cual fijará sus objetivos y estrategias generando ganancias para sus dueños (González, 2017).

Principios de las empresas:

- a) **El Beneficio.** Las empresas deben garantizar su permanencia en el futuro para lo cual sus operaciones deben marginar beneficios aceptables para sus dueños que resultará de la diferencia entre sus ingresos y costos y de la deducción de los respectivos impuestos. Los efectos colaterales de estos beneficios serán que a la luz del mercado inversor generarán interés de inversores externos que querrán colocar sus recursos monetarios en la empresa.
- b) **El equilibrio financiero.** Éste se alcanza cuando los directivos de la empresa encuentran la correcta relación entre crecimiento y endeudamiento con el propósito de mantener una adecuada salud financiera que les garantice cubrir sus obligaciones en los tiempos establecidos sin poner en riesgo la continuidad y eficiencia operacional de la empresa.
- c) **Eficiencia.** Las empresas están avocadas a cumplir sus objetivos o resultados utilizando los menores recursos requeridos en los plazos determinados, esto es lo que se conoce como eficiencia empresarial y alcanza su máxima expresión en la actividad operacional. La eficiencia puede ser vista desde la óptica técnica y económica, la primera hace referencia al rendimiento por ejemplo volumen de ventas sobre tiempo y la segunda a la productividad la cual puede expresarse como unidad de salidas sobre factores productivos.
- d) **Calidad.** En la actualidad la calidad ya no está asociada a sólo a los artículos de lujo sino más bien es algo o varias características en su conjunto que el cliente espera recibir de

forma natural al momento de adquirir productos o servicios, esto significa que las empresas alinearan sus procesos para cumplir con los requisitos de los clientes, es decir se enfocaran en entregar productos o servicios de calidad.

Objetivos de la empresa:

a) Según se naturaleza.

- **Objetivos económicos:** entre ellos se encuentran el crecimiento económico, la generación de empleo, regulación de los precios de mercado a través de la libre competencia, distribución de la riqueza, beneficio empresarial y distribución de dividendos entre otros.
- **Objetivos financieros:** son los relacionados a la liquidez y solvencia, crecimiento y endeudamiento, ventas y costos, inversión y captación de recursos y demás variables que son exclusivamente de interés del área financiera.
- **Objetivos técnicos u operativos:** son los que transforman las estrategias en acciones operativas, por ejemplo, productividad, capacidad instalada, calidad, competencia, etc., estos objetivos son fijados en los niveles altos y medios de la empresa.
- **Objetivos sociales:** son los que la empresa se traza con el propósito de contribuir con el desarrollo de la sociedad donde tiene injerencia, en esta clasificación se encuentran los relacionados al medio ambiente, tecnología, infraestructura, etc.

b) Según su ámbito de influencia. Entre estos se encuentran los objetivos generales que son aquellos que afectan a toda la organización, por ejemplo, política cerro errores. Dentro de esta categoría también se encuentran los objetivos funcionales que son aquellos que afectan a una parte de la funcionalidad de la empresa y que han surgidos de los objetivos estratégicos y su logro contribuye a la obtención de los objetivos generales.

- c) **Según su carácter.** Se clasifican en estratégicos y tácticos, los primeros son de largo plazo y se establecen con el propósito de cumplir con la visión de la empresa, por su parte los tácticos son de corto plazo y contribuyen con la misión de la empresa y en su conjunto ayudan alcanzar los objetivos estratégicos.

Estructura económica y financiera de la empresa:

Una empresa que ha de iniciar sus operaciones establecerá sus planes de acción e implementación basada en el establecimiento de sus objetivos y estrategias fundamentales y por tanto deberá identificar los recursos que necesitará para operar e influir en el mercado por ejemplo terreno, edificio, maquinaria, materia prima, insumos, mobiliarios, marca, licencias, y entre otros elementos que la empresa los considerará como activo, todos estos conforman la estructura económica o productiva de la empresa y que visto desde el Balance General sería el Activo.

Luego de haber identificado los recursos requeridos (activos) para operar, la empresa deberá decidir sobre las diversas opciones de financiamiento para obtenerlos ya sea con recursos propios (capital) o con financiación externa (pasivo), y adicionalmente en los cierres de periodos contables en donde generó ganancias gestionará su distribución por medio de la entrega de los dividendos y de aquellos excedentes de ganancias buscaran alternativas de inversión para colocarlos, todo esto es lo que se conoce como la estructura financiera de la empresa (López-Vera, et al., 2016).

Función financiera de la empresa:

Esta función comprende al análisis, estudio y control de las inversiones que debe realizar la empresa para operar y cómo obtener dichos recursos manteniendo el equilibrio financiero deseado por sus directivos, así como también los mejores rendimientos esperados (González

2017). Es necesario puntualizar que ninguna de estas acciones de la función financiera de la empresa es aisladas sino más bien por el contrario están estrechamente vinculadas y son relevantes a la hora de la toma decisiones.

Una vez revisado estos términos podemos indicar que la afectación económica y financiera de la empresa estará relacionado con la pérdida de su operatividad ocasionada por diversos elementos internos y externos de ella que alteran su adecuado desempeño requiriendo mayores exigencias de recursos financieros para no afectar su desenvolvimiento y reputación.

Desarrollo

Teorías de la calidad

La orientación por la calidad total y la cultura del mejoramiento continuo son aspectos básicos que debe considerar una organización para brinda a sus usuarios o clientes la mayor satisfacción en el uso de un servicio o producto (Chacón-Cantos y Rugel-Kamarova, 2018). La adopción de un modelo de calidad busca un objetivo transformacional en las instituciones con miras a generar impactos significativos sobre la eficiencia, la optimización, el desempeño y la productividad.

La concepción de calidad ha sufrido de transformaciones en el tiempo, los primeros aportes en este campo se centraban exclusivamente a la detección de productos defectuosos y lograr su separación antes de que lleguen al consumidor final. Una segunda actualización, movió la atención a todo el proceso de manufactura en un producto o de prestación de servicios con el objetivo de gestionar desde un enfoque integral la generación de diferenciación para los clientes. El enfoque moderno imperante, en cambio se centra en agregar la valorización de la satisfacción del usuario y la evaluación de la percepción que tienen sobre el producto o servicio que adquieren para cubrir sus necesidades (Kopia, Kompalla, Buchmuller y Heinemann, 2017).

En una extensa revisión de literatura efectuada por Díaz-Muñoz y Salazar-Duque (2021) sintetizaron los principales aportes y conceptos que se vinculan con el concepto de calidad. Estas contribuciones se presentan en la figura 2.

Figura 2 Aportes y conceptos sobre calidad

Autor	Teoría y aportes	Principios y conceptos
Crosby, Philip (1926-2001)	Gestión de la calidad enfocada en la producción de bienes o servicios bajo la normativa "cero defectos" Los 14 pasos para el mejoramiento de la calidad y no en el estilo de la organización. Cultura de prevención para evitar errores en los procesos productivos	Concentrar los esfuerzos en acciones puntuales relacionadas con la calidad y no en el estilo de la organización. Medición de la calidad a través de los costos de calidad Hacerlo bien a la primera vez
Deming, Edwards (1900-1993)	Teoría de la calidad total Ciclo PHVA (Planificar, hacer, verificar, actuar)	14 puntos sobre la calidad Control del desperdicio y despilfarro La competitividad como herramienta para alcanzar la calidad
Feigenbaum, Armand (1922-2014)	Prácticas orientadas hacia la excelencia antes que hacia los defectos Los 10 principios fundamentales de la filosofía de Feigenbaum Los tres pasos hacia la calidad Los cuatro pecados capitales	Concepto del control de la calidad total (TQC) Producción de bienes y servicios económicos pero que logren satisfacción del consumidor. Ética de la calidad y clasificación de los costos de calidad
Ishikawa, Karou (1915-1989)	7 herramientas de la calidad: Diagramas de Pareto, diagramas de causa-efecto, histograma, gráficas de control, formulario de toma de datos, análisis de correlación, <i>brainstorming</i> . Círculos de calidad	Enfoque en el consumidor Políticas de prevención en lugar de corrección La calidad por encima del rédito económico
Juran, Joseph M. (1904-2008)	Trilogía de la calidad: planificación, control y mejora de los productos o procesos	La calidad adecuada al uso de un producto o servicio La calidad es juzgada por el consumidor Seguimiento de los costes asociados con la calidad (costes de no calidad)
Shewhart, Walter A. (1891-1967)	Teoría moderna de la gestión de la calidad famoso ciclo: PHVA (planear, hacer, verificar, actuar.)	Pionero en la propuesta del Control estadístico de los procesos La calidad tiene dos características: objetiva y subjetiva Dimensión de la calidad: valor recibido vs. valor pagado
Taguchi, Genichi (1924-2012)	La función de la pérdida variabilidad El diseño robusto	Métodos estadísticos para el control de calidad Teoría de la mejora continuo en la calidad del producto Diseñar productos que sobrepasen las expectativas del cliente

Nota: Díaz-Muñoz y Salazar-Duque (2021)

Los principios indicados para cada aporte a la formación de la teoría de calidad deben sustentarse sobre mecanismos de medición que permitan evidenciar la necesidad de intervención y mejora en los procesos. De acuerdo a Kopia y otros (2017) independientemente que se aplique un sistema de gestión e calidad basado en ISO o TQM¹, se debe de contar con un sistema de indicadores como el Balanced Score Card (BSC) que permita acompañar el desenvolvimiento sobre los procesos que se pretenden medir. La mixtura de ISO o TQM con BSC permite dar una mayor consistencia entre la estructura y estrategia, teniendo mejores fundamentos para determinar políticas corporativas con impacto sobre los objetivos del negocio.

¹ ISO = International Organization for Standardization. TQM = Total Quality Management

La empresa que se utiliza como objeto de estudio no posee un modelo de gestión de calidad certificado en el país, sin embargo, al ser parte de un conglomerado de empresas cuya sede matriz se encuentra en México; se han posicionado prácticas de buena gestión empresarial tomando como experiencia la certificación de la casa matriz. En este punto, como se refleja en el desarrollo de esta sección, se ha detectado un deterioro en sus indicadores financieros y comerciales, motivo por el cual se busca la recolección de información de los casos a partir de indicadores de gestión más específicos y que permitan un mejor entendimiento de las causas del deterioro.

Situación económica y financiera de la empresa

Para nuestro caso de estudio partiremos primeramente con la presentación del Balance General de la empresa con el propósito de mostrar la conformación de sus cuentas y su situación financiera al cierre de 2021. En la figura 3 se muestran las cuentas y valores del estado financiero en mención.

Figura 3 Balance General a diciembre 2021

**BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE 2021**

ACTIVOS

Efectivo y equivalente de efectivo	\$21,031
Activos financieros	\$4,954,531
Cuentas y documentos por cobrar	\$773,125
Otros activos corrientes	\$58,042
Activos no corrientes	\$865,869
TOTAL ACTIVOS	\$6,672,598

PASIVO

Pasivo corriente	\$2,084,254
Pasivo no Corriente	\$964,466
Total Pasivo	\$3,048,720

PATRIMONIO

Capital pagado	\$520,000
Reserva legal	\$1,350,869
Resultados acumulados	\$89,751
Utilidad del ejercicio	\$1,663,258
Total Patrimonio	\$3,623,878
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$6,672,598

Nota: Estados Financieros de la Empresa

Igualmente, para continuar con el despliegue de nuestro análisis también será necesario presentar a seguida el estado de pérdidas y ganancias con sus respectivas partidas al cierre del periodo fiscal 2021. El cual se presenta en la figura 4.

Figura 4 Estado de Pérdidas y Ganancias a diciembre 2021

**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE 2021**

INGRESOS	
Intereses	101.288
Ingresos por comisiones	4.812.927
Ingresos financieros	7.723.966
Total Ingresos	12.638.181
EGRESOS	
Salarios, Comisiones y Beneficios	5.365.931
Gastos Administrativos	2.644.429
Capacitación	2.680
Movilización	78.059
Marketing Directo	506.625
Suscripciones y servicios de asesoría	1.829.520
Otros gastos administrativos	227.546
Otros Gastos Operativos	1.310.060
Servicios básicos	199.837
Correos y valija	1.671
Seguridad y Vigilancia	3.892
Honorarios Profesionales	36.276
Proveeduría	143.607
Mantenimiento y Comunicaciones	26.859
Custodio de archivos	431.080
Arriendos de Oficina	24.710
Impuestos y Contribuciones	282.850
Seguro de la Empresa	16.390
Gastos Financieros por Beneficios Definidos	59.975
Gastos Financieros por Arrendamientos	82.913
Depreciación & Amortización	708.730
Total Gastos Operativos	10.029.149
Utilidad Operativa	2.609.032
(-) Participación de trabajadores	391.355
Utilidad antes de impuestos	2.217.677
(-) Impuesto a la Renta	554.419
Utilidad Neta	1.663.258

Nota: Estados Financieros de la empresa

El patrimonio de los fondos administrados a diciembre 2021 tanto a corto, mediano y largo se presentan a continuación en conjunto con sus respectivos participantes.

Tabla 2: Patrimonios de fondos administrados a diciembre 2021

Tipos de Fondos	Patrimonio Administrado	%	Partícipes	%
Fondo Largo Plazo	\$45.681.223	38%	215.750	97%
Fondo Corto y Mediano Plazo	\$73.560.112	62%	7.480	3%
Total	\$119.241.335		\$223.230	

Nota: Información Financiera de la empresa

Cómo se puede observar que los fondos de largo plazo tienen mayor número de participantes (97%) que los de corto y mediano plazo, sin embargo, en cuanto a lo referente al patrimonio administrado ocurre lo contrario, son los fondos de corto y mediano plazo en donde se concentran la mayor proporción (62%). Para empezar a comprender la problemática que estamos tratando también expondremos los resultados del patrimonio administrado correspondiente al 2020:

Tabla 3: Patrimonios de fondos administrados a diciembre 2020

Tipos de Fondos	Patrimonio Administrado	%	Partícipes	%
Fondo Largo Plazo	\$54.225.120	42%	237.847	96%
Fondo Corto y Mediano Plazo	\$75.873.615	58%	8.716	4%
Total	\$130.098.735		\$246.563	

Nota: Información Financiera de la empresa

Igual que en año 2021 se puede observar que en el 2020 los fondos de largo plazo tienen mayor número de participantes (96%) que los de corto y mediano plazo, sin embargo, en cuanto a lo referente al patrimonio administrado ocurre lo contrario, son los fondos de corto y mediano plazo en donde se concentran la mayor proporción (58%). Al comparar estos dos resultados

observamos que hay disminuciones relevantes al 2021 tanto en el patrimonio administrado (- 8%) como en el número de partícipes (- 9%), y esto lo podemos ver en la tabla 4.

Tabla 4: Disminuciones en el patrimonio administrado 2020 - 2021

	Patrimonio Administrado	Partícipes
Fondo Largo Plazo	-\$8.543.897	-22.097
Fondo Corto y Mediano Plazo	-\$2.313.503	-1.236
Total	-\$10.857.400	-23.333

Nota: Información Financiera de la empresa

Esta disminución tanto de patrimonio como partícipes en el 2021 tiene su afectación en las cuentas de ingresos del Estado de Pérdidas y Ganancias al cierre del 2021, la mayor diferencia está en los ingresos financieros los cuales netamente depende de la cantidad de participes o cotizantes que en el 2020 fue del \$ 9,858,519 y en el 2021 fue del \$ 7,723,966 con una disminución de \$ 2,134,553 que equivale al 22%. En cambio, para el caso de ingresos por comisiones de administración la reducción fue del 2% equivalen a \$ 96,259 es decir se pasó del \$ 4,909,186 en el 2020 a \$ 4,812,927 en el 2021.

Luego del análisis correspondiente se considera que esta disminución de patrimonio y partícipes especialmente en los fondos de largo plazo no obedece en gran parte a los factores colaterales de la pandemia dado que el entre los beneficios que ofrece al aportar en la Administradora el afiliado tiene seguro de vida, accidentes y fallecimiento los cuales son importantes para las familias ecuatoriana en estos momentos coyunturales ni tampoco a la desempleo que de acuerdo al INEC fue del 4.1% en el 2021, sino más bien que esta disminución está asociada a otros factores internos de la empresa que involucran la gestión de venta como la recaudación.

Para contrastar la conclusión de que la disminución de partícipes no obedece directamente al desempleo sufrido en el 2021 se presenta el siguiente cuadro de los de retiros de los afiliados por cesantía durante los últimos 5 años donde se puede ver que el número bajas de clientes por cesantía está en los niveles que históricamente viene manejando la administradora.

Tabla 5: Retiros históricos por cesantía

Detalle	2017	2018	2019	2020	2021	Var
Retiros por cesantía	\$129.959	\$128.374	\$131.777	\$132.013	\$130.985	0,2%
Variaciones con respecto al 2017		-1,2%	1,4%	1,6%	0,8%	
Cotizantes	3.561	3.601	3.504	3.610	3.599	0,3%
Variaciones con respecto al 2017		1,1%	-1,6%	1,4%	1,1%	

Nota: Información Financiera de la empresa

Siguiendo con el análisis de la situación financiera de la empresa compararemos ahora el presupuesto 2021 versus el real de Pérdidas y Ganancias que conforme a la figura 4 en cuanto a sus ingresos tuvo una disminución del \$ 3,052,881 que equivale al 19% menos del presupuesto asignado siendo los Ingresos Financieros el rubro con mayor desviación con \$ 2,676,772 que representa el 88% de la variación total, en particular esta cuenta depende directamente del patrimonio administrado que cómo se indicó anteriormente tuvo una reducción 9% con respecto del 2020.

Con respecto a los Egresos tuvo un incremento global de \$ 296,442 con respecto al presupuesto asignado que corresponde al 3% adicional, que visto por partida contable de forma horizontal la cuenta Salarios, Comisiones y Beneficios no tuvo mayor variación con respecto al presupuesto asignado, no tanto así la partida de Gastos Administrativos que tuvo un incremento del 9% que equivale a \$ 214,164 con respecto al presupuesto, siendo la partida Otros Gastos Administrativos con \$ 107, 222 y Marketing Directo con \$ 88,298 los de mayor cuantía, entre ambos constituyen el 91% de la variación total de la cuenta Gastos Administrativos.

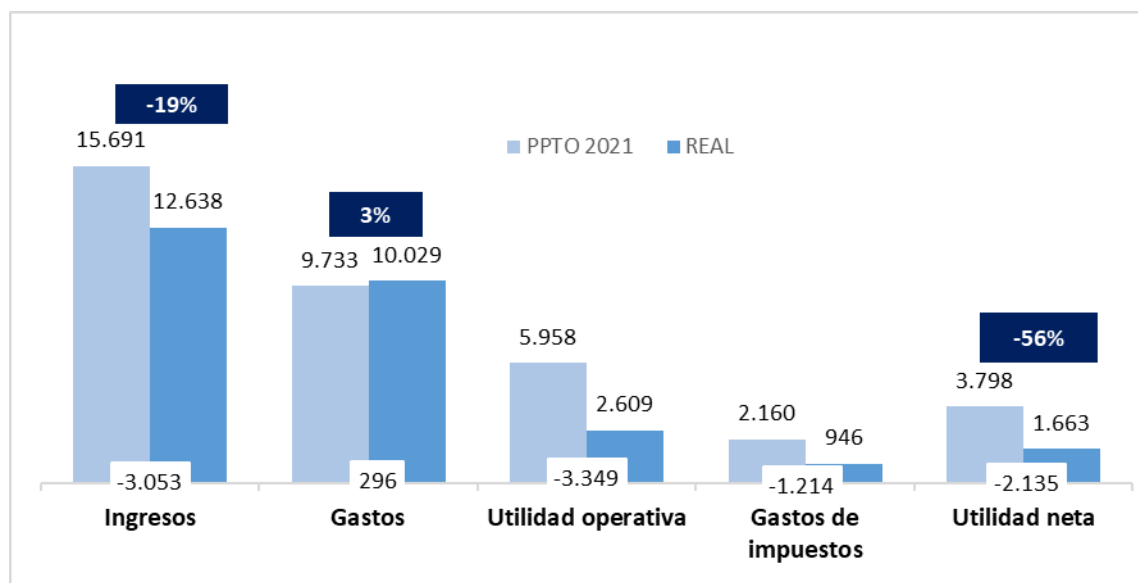
Figura 5 Presupuesto 2021 versus real 2021

COMPARATIVO RESULTADO PRESUPUESTO VS. REAL					
2021					
	PPTO	REAL	DESV.	Var. Ppto.	Conc. Var.
INGRESOS					
Intereses	111,133	101,288	-9,845	-9%	0%
Ingresos por comisiones	5,179,191	4,812,927	-366,264	-7%	12%
Ingresos financieros	10,400,738	7,723,966	-2,676,772	-26%	88%
Total Ingresos	15,691,062	12,638,181	-3,052,881	-19%	100%
EGRESOS					
Salarios, Comisiones y Beneficios	5,358,940	5,365,931	6,991	0%	100%
Gastos Administrativos	2,430,265	2,644,429	214,164	9%	100%
Capacitación	2,267	2,680	412	18%	0%
Movilización	59,830	78,059	18,228	30%	9%
Marketing Directo	418,327	506,625	88,298	21%	41%
Suscripciones y servicios de asesoría	1,829,520	1,829,520	0	0%	0%
Otros gastos administrativos	120,320	227,546	107,225	89%	50%
Otros Gastos Operativos	1,197,131	1,310,060	112,929	9%	100%
Servicios básicos	193,553	199,837	6,284	3%	6%
Correos y valija	1,078	1,671	593	55%	1%
Seguridad y Vigilancia	3,757	3,892	135	4%	0%
Honorarios Profesionales	31,063	36,276	5,213	17%	5%
Proveeduría	85,533	143,607	58,073	68%	51%
Mantenimiento y Comunicaciones	22,452	26,859	4,407	20%	4%
Custodio de archivos	422,912	431,080	8,168	2%	7%
Arriendos de Oficina	20,655	24,710	4,055	20%	4%
Impuestos y Contribuciones	277,212	282,850	5,637	2%	5%
Seguro de la Empresa	14,870	16,390	1,520	10%	1%
Gastos Financieros por Beneficios Definidos	51,356	59,975	8,619	17%	8%
Gastos Financieros por Arrendamientos	72,689	82,913	10,225	14%	9%
Depreciación & Amortización	746,371	708,730	-37,642	-5%	100%
Total Gastos Operativos	9,732,707	10,029,149	296,442	3%	
Utilidad Operativa	5,958,355	2,609,032	-3,349,323	-56%	
(-) Participación de trabajadores	893,753	391,355			
Utilidad antes de impuestos	5,064,601	2,217,677	-2,846,924	-56%	
(-) Impuesto a la Renta	1,266,150	554,419			
Utilidad Neta	3,798,451	1,663,258	-2,135,193	-56%	
Cumplimiento		44%			

Nota: Información Financiera de la empresa

Por su parte la cuenta Otros gastos operativos tuvo un aumento \$112,929 equivalente al 9% del presupuesto, estando mayormente concentrada en el gasto de Proveeduría con \$58,073. Tanto la cuenta Marketing, Otros gastos administrativos y Proveeduría están relacionados directamente a la gestión propia de la comercialización y recaudación. A continuación, se presenta la figura 6 del resultado comparativo entre el Presupuesto 2021 versus el Real 2021.

Figura 6 Comparativo por grupo de cuentas, presupuesto vs real 2021



Nota: Información Financiera de la empresa

Con base al resultado alcanzado y con referencia al Presupuesto 2021 el cumplimiento fue del 44% que equivale a \$2,135,193 menos de lo planificado. Ahora revisaremos la comparativa del resultado real 2021 versus el resultado real 2020 para determinar las brechas entre ambos años y lo haremos basado en la tabla 9, en cuanto a los ingresos en el 2021 hubo una reducción de \$2,234,863 que equivale a 15% menos, aportando con el 96% de la variabilidad la cuenta Ingresos Financieros como se mencionó anteriormente dependen del patrimonio administrado.

Figura 7 Comparativo real 2021 versus 2020

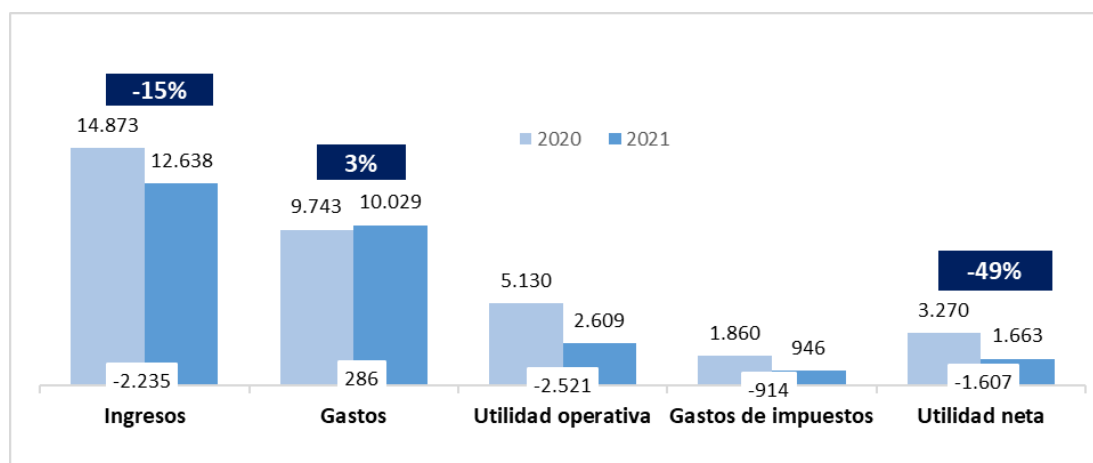
COMPARATIVO RESULTADO 2021 vs 2020 (Análisis Horizontal)					
	2020	2021	DESV.	Var.	Conc. Var.
INGRESOS					
Intereses	105,340	101,288	-4,052	-4%	0%
Ingresos por comisiones	4,909,186	4,812,927	-96,259	-2%	4%
Ingresos financieros	9,858,519	7,723,966	-2,134,553	-22%	96%
Total Ingresos	14,873,045	12,638,181	-2,234,863	-15%	100%
EGRESOS					
Salarios, Comisiones y Beneficios	5,354,656	5,365,931	11,274	0%	100%
Gastos Administrativos	2,434,491	2,644,429	209,938	9%	100%
Capacitación	2,224	2,680	456	20%	0%
Movilización	58,692	78,059	19,367	33%	9%
Marketing Directo	410,366	506,625	96,259	23%	46%
Suscripciones y servicios de asesoría	1,829,520	1,829,520	0	0%	0%
Otros gastos administrativos	133,689	227,546	93,856	70%	45%
Otros Gastos Operativos	1,168,201	1,310,060	141,859	12%	100%
Servicios básicos	189,870	199,837	9,967	5%	7%
Correos y valija	1,057	1,671	614	58%	0%
Seguridad y Vigilancia	3,686	3,892	206	6%	0%
Honorarios Profesionales	30,472	36,276	5,804	19%	4%
Proveeduría	77,758	143,607	65,849	85%	46%
Mantenimiento y Comunicaciones	22,025	26,859	4,835	22%	3%
Custodio de archivos	414,864	431,080	16,216	4%	11%
Arriendos de Oficina	20,262	24,710	4,448	22%	3%
Impuestos y Contribuciones	271,937	282,850	10,913	4%	8%
Seguro de la Empresa	14,587	16,390	1,803	12%	1%
Gastos Financieros por Beneficios Definidos	50,379	59,975	9,596	19%	7%
Gastos Financieros por Arrendamientos	71,305	82,913	11,608	16%	8%
Depreciación & Amortización	785,654	708,730	-76,924	-10%	100%
Total Gastos Operativos	9,743,002	10,029,149	286,147	3%	
Utilidad Operativa	5,130,043	2,609,032	-2,521,010	-49%	
(-) Participación de trabajadores	769,506	391,355			
Utilidad antes de impuestos	4,360,536	2,217,677	-2,142,859	-49%	
(-) Impuesto a la Renta	1,090,134	554,419			
Utilidad Neta	3,270,402	1,663,258	-1,607,144	-49%	
Cumplimiento		51%			

Nota: Información Financiera de la empresa

En cuanto a los Egresos existió un incremento en el 2021 del 3% que equivale a \$286,147 más que el 2020. En la partida Salarios, comisiones y beneficios no hay diferencias significativas. Con respecto a la cuenta Gastos administrativos existió un incremento del 9% equivalente a \$209,939 con respecto el 2020, siendo Marketing directo con \$96,259 y Otros gastos administrativos \$93,856 los que mayormente aportaron a esta variabilidad, entre ambos le corresponde el 91%.

Por su parte las partidas de Otros Gastos Operativos tuvieron un incremento \$141,859 que equivale al 12% con referencia la 2020, la cuenta que mayor aportó esta variabilidad fue Proveeduría con \$65,849 más que el año anterior. A continuación, se presenta el gráfico del resultado comparativo entre el Real 2021 y 2020 donde se aprecia que en el 2021 tuvo \$1,607,144 menos que el 2020.

Figura 8 Comparativo real 2021 versus 2020

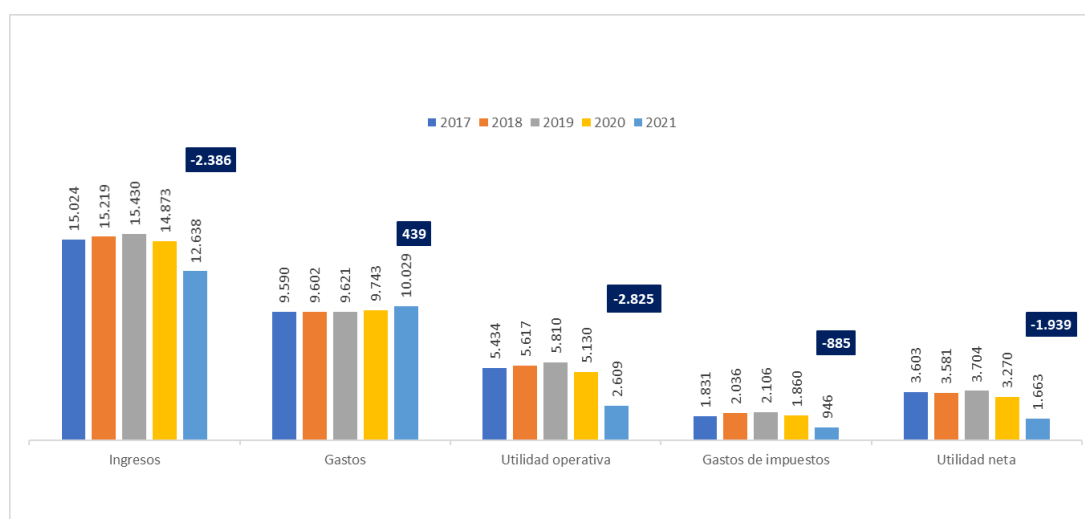


Nota: Información Financiera de la empresa

Como hemos revisado en el 2021 no se alcanzó la meta del presupuesto, estuvo por debajo con \$2,135,193 llegando a un cumplimiento sólo del 44% y con respecto al 2020 tuvo \$1,607,144 menos que equivale al 51%. Hasta este instante hemos identificado que las cuentas de

Marketing directo, Otros gastos administrativos y Proveeduría son las de mayor variabilidad en relación con el Presupuesto 2021 y a los resultados reales del 2020, pero ampliaremos un poco más nuestro análisis, qué convenientemente lo haremos a 5 años cuyos resultados se muestran en la tabla 10, que con respecto a la tasa de crecimiento anual acumulado (CAGR) observamos que los Ingresos en los últimos 5 años ha tenido una caída del 4% (\$2,386,062) y los Egresos ha tenido un incremento de 1% (\$438,655), por su parte, con respecto a su utilidad neta una caída del 18% (\$1,939,318). En la figura 9 muestra el comportamiento histórico del resultado de los Ingresos, Gastos y Utilidad Neta junto con los respectivos diferenciales y el CAGR.

Figura 9 Histórico de resultados de ingresos, egresos y utilidad neta de 2017 a 2021



Nota: Información Financiera de la empresa

Al analizar la figura 10 en la parte de los ingresos vemos que se confirma el patrón que los Ingresos Financieros son los que más han caído en estos 5 años y variabilidad aporta con el 94% del total. Con respecto a los Egresos igualmente se confirman los mismos patrones, las cuentas Marketing Directo, Otros gastos Administrativos y Proveeduría son los que mayormente aportan variabilidad total y los que tienen mayor caída con respecto al año base 2017.

Figura 10 Comparativo histórico de resultados 2017 a 2021

	COMPARATIVO HISTÓRICO DE RESULTADOS 2017 AL 2021							
	2017	2018	2019	2020	2021	DESV.	CARG	Conc. Var.
INGRESOS								
Intereses	106,763	108,174	109,675	105,340	101,288	-5,475	-1%	0%
Ingresos por comisiones	4,957,489	5,014,168	5,074,502	4,909,186	4,812,927	-144,562	-1%	6%
Ingresos financieros	9,959,990	10,096,853	10,245,925	9,858,519	7,723,966	-2,236,024	-6%	94%
Total Ingresos	15,024,243	15,219,194	15,430,102	14,873,045	12,638,181	-2,386,062	-4%	100%
EGRESOS								
Salarios, Comisiones y Beneficios	5,347,086	5,345,443	5,351,737	5,354,656	5,365,931	18,844	0%	100%
Gastos Administrativos	2,350,225	2,351,004	2,352,393	2,434,491	2,644,429	294,204	3%	100%
Capacitación	2,146	2,169	2,200	2,224	2,680	533	6%	0%
Movilización	56,435	57,198	57,888	58,692	78,059	21,624	8%	7%
Marketing Directo	369,872	372,854	371,673	410,366	506,625	136,753	8%	46%
Suscripciones y servicios de asesoría	1,829,520	1,829,520	1,829,520	1,829,520	1,829,520	0	0%	0%
Otros gastos administrativos	92,251	89,264	91,111	133,689	227,546	135,295	25%	46%
Otros Gastos Operativos	1,104,910	1,118,107	1,129,975	1,168,201	1,310,060	205,150	4%	100%
Servicios básicos	185,130	182,943	187,426	189,870	199,837	14,707	2%	7%
Correos y valija	1,018	1,032	1,045	1,057	1,671	653	13%	0%
Seguridad y Vigilancia	3,557	3,604	3,652	3,686	3,892	335	2%	0%
Honorarios Profesionales	29,415	30,074	29,758	30,472	36,276	6,861	5%	3%
Proveeduría	52,478	55,879	54,393	77,758	143,607	91,129	29%	44%
Mantenimiento y Comunicaciones	21,142	21,440	21,727	22,025	26,859	5,717	6%	3%
Custodio de archivos	398,324	403,290	408,757	414,864	431,080	32,757	2%	16%
Arriendos de Oficina	19,591	19,825	20,042	20,262	24,710	5,119	6%	2%
Impuestos y Contribuciones	262,980	266,182	269,261	271,937	282,850	19,870	2%	10%
Seguro de la Empresa	14,003	14,372	14,162	14,587	16,390	2,386	4%	1%
Gastos Financieros por Beneficios Definidos	48,449	49,860	49,175	50,379	59,975	11,526	5%	6%
Gastos Financieros por Arrendamientos	68,822	69,605	70,577	71,305	82,913	14,091	5%	7%
Depreciación & Amortización	788,274	787,326	786,427	785,654	708,730	-79,544	-3%	100%
Total Gastos Operativos	9,590,494	9,601,880	9,620,531	9,743,002	10,029,149	438,655	1%	
Utilidad Operativa	5,433,749	5,617,313	5,809,571	5,130,043	2,609,032	-2,824,717	-17%	
(-) Participación de trabajadores	815,062	842,597	871,436	769,506	391,355			
Utilidad antes de impuestos	4,618,687	4,774,716	4,938,135	4,360,536	2,217,677	-2,401,009	-17%	
(-) Impuesto a la Renta	1,016,111	1,193,679	1,234,534	1,090,134	554,419			
Utilidad Neta	3,602,576	3,581,037	3,703,601	3,270,402	1,663,258	-1,939,318	-18%	

Nota: Información Financiera de la empresa

Si observáramos el comportamiento histórico de los ingresos y de los gastos incluyendo los gastos de impuestos como consta en la figura 10, se podría pensar equivocadamente que los gastos totales han tenido también una disminución producto de la gestión operativa, lo cual no es correcto debido a que esa disminución en realidad se debe al ahorro de impuestos que ha tenido la empresa por la disminución de la utilidad operativa. Esta situación se describe visualmente en la figura 11.

Figura 11 Comparativo histórico neto de los ingresos y gastos de 2017 a 2021

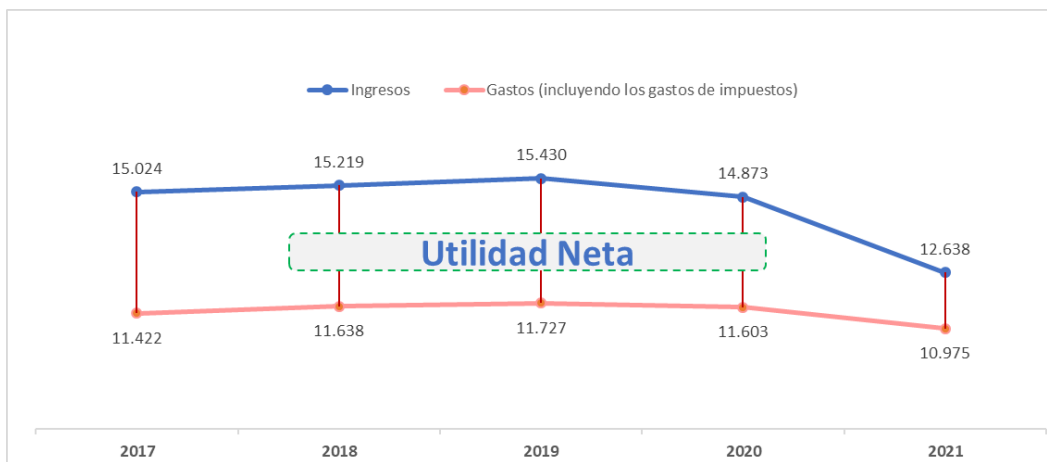
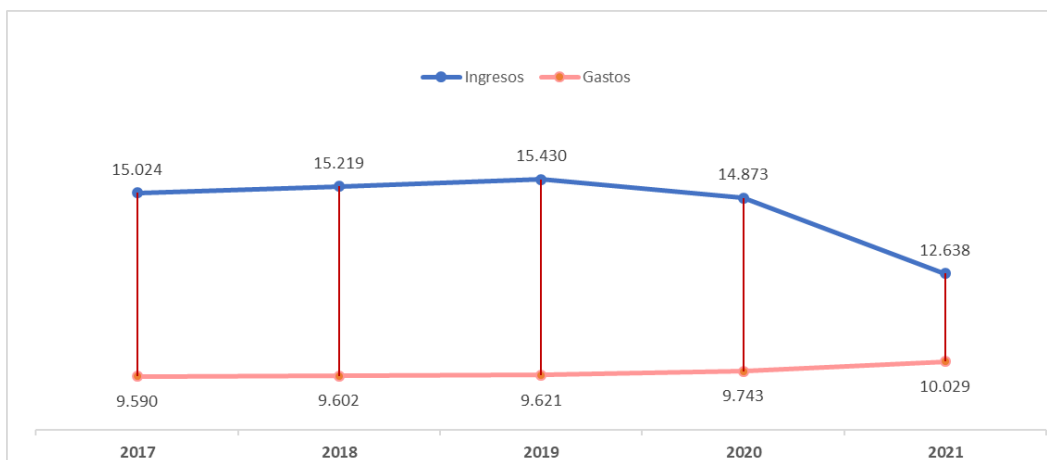


Figura 12 Comparativo histórico neto de los ingresos y gastos de 2017 a 2021



Por el contrario, si analizamos los Ingresos y los Gastos Operacionales como se muestra en la figura 12 se puede observar la caída de los Ingresos y el aumento progresivo de los Gastos, y que esta visualización gráfica guarda relación a lo que se mostró anteriormente en la figura 9, un CAGR del -4% para los ingresos y para los Egresos el 1% de aumento.

Principales Ratios Financieros

En esta parte revisaremos las ratios de la empresa y los compararemos con los ratios del mercado, para obtener los valores respectivos del mercado se les aplicó un promedio a los 3 principales competidores.

También es importante indicar que convenientemente hemos tomamos 2 años, 2020 y 2021 para efectuar el respectivo análisis de los ratios. Sus principales fuentes corresponden a los valores resultantes del total de Activos, Activos Corrientes y No Corrientes, Pasivos, Pasivos Corrientes y No Corrientes, Patrimonios, Ingresos, Gastos (incluyendo gastos de impuestos), comisiones ganadas y fondos administrados, los cuales se encuentran detallados en la figura 13 tanto los valores correspondientes a la empresa objeto de estudio y a los del mercado.

Figura 13 Principales rubros – Situación financiera 2020-2021

SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA Y DE SU COMPETENCIA		
PRINCIPALES RUBROS EN MILES USD \$	2020	2021
Activo		
ADMINISTRADORA	\$8,870	\$6,673
MERCADO	\$9,208	\$11,539
Activo Corriente		
ADMINISTRADORA	\$7,927	\$5,807
MERCADO	\$3,131	\$3,577
Activo no Corriente		
ADMINISTRADORA	\$943	\$866
MERCADO	\$6,078	\$7,962
Pasivo		
ADMINISTRADORA	\$3,636	\$3,049
MERCADO	\$4,261	\$4,094
Pasivo Corriente		
ADMINISTRADORA	\$2,546	\$2,084
MERCADO	\$1,913	\$2,006
Pasivo no Corriente		
ADMINISTRADORA	\$1,090	\$964
MERCADO	\$2,348	\$2,088
Patrimonio		
ADMINISTRADORA	\$5,235	\$3,624
MERCADO	\$4,947	\$7,446
Comisiones Ganadas		
ADMINISTRADORA	\$14,768	\$12,537
MERCADO	\$8,012	\$8,806
Ingresos		
ADMINISTRADORA	\$14,873	\$12,638
MERCADO	\$7,867	\$8,828
Gastos		
ADMINISTRADORA	\$11,603	\$10,975
MERCADO	\$7,477	\$6,772
Utilidad Neta		
ADMINISTRADORA	\$3,270	\$1,663
MERCADO	\$391	\$2,056
Fondos Administrados		
ADMINISTRADORA	\$130,099	\$119,241
MERCADO	\$266,638	\$389,292

Los ratios que analizaremos corresponden a los de Eficiencia, Rentabilidad, Liquidez y Endeudamiento.

Tabla 6 Índices de eficiencia

ÍNDICES DE EFICIENCIA	ADMINISTRADORA		COMPETENCIA	
	2020	2021	2020	2021
Comisiones Ganadas / Activo total	1,66	1,88	0,87	0,76
Ingresos Totales / Activo total	1,68	1,89	0,85	0,77
Comisiones ganadas / Fondos Administrados	0,11	0,11	0,03	0,02
Gastos / Activo Total	1,31	1,64	0,81	0,59
Gastos / Comisiones Ganadas	0,79	0,88	0,93	0,77
Gastos / Ingresos Totales	0,78	0,87	0,95	0,77

En lo principal, con respecto a las Comisiones Ganadas sobre el total de Activos la Administradora tiene un mayor ratio con referencia al 2020 y a los de su competencia, sin embargo, es necesario notar que tanto las Comisiones Ganadas como los Activos disminuyeron en el 2021, pero el efecto de un aparente aumento en valor del ratio se da debido que los Activos disminuyeron a mayor velocidad que las Comisiones Ganadas y básicamente por la reducción de los activos financieros.

En cuanto al ratio resultante de las Comisiones Ganadas sobre los Fondos Administrados, la Administradora mantiene una mejor posición que la competencia tanto en el 2020 y en 2021, a pesar de que la Administradora tiene un menor Patrimonio Administrado que la competencia sin embargo debido a las estrategias de colocación de inversión la Administradora tiene un mejor resultado. En la valoración del ratio gastos sobre el total de Ingresos, la Administradora tiene un mayor resultado en el 2021 que el 2020 e inclusive mayor que la competencia, lo cual no es positivo debido a que esto refleja el aumento en los gastos que la empresa viene generando en los últimos años.

Tabla 7 Índices de eficiencia

ÍNDICES DE RENTABILIDAD	ADMINISTRADORA		COMPETENCIA	
	2020	2021	2020	2021
Utilidad Neta / Patrimonio (ROE)	0,62	0,46	0,08	0,28
Utilidad Neta / Activo Total (ROA)	0,37	0,25	0,04	0,18
Utilidad Neta / Comisiones Ganadas	0,22	0,13	0,05	0,23

En cuanto a los índices de Rentabilidad, observamos que el ROE para la Administradora ha pasado de 0.62 en el 2020 a 0.46 en el 2021 a pesar de que es superior que el de la competencia vemos que a éste le ha ido mucho mejor que a la Administradora ya que pasó de 0.08 a 0.28 en el 2021. El impacto del ROE en la Administradora está influenciado por la disminución del Ingreso y aumento del Gasto como se lo mostró anteriormente. Con respecto al ROA, tiene una lectura muy similar que el ROE e inclusive cuando se lo compara con el desenvolvimiento del mercado, al cual le ha ido mucho mejor que la competencia.

Tabla 8 Índices de liquidez

ÍNDICE DE LIQUIDEZ	ADMINISTRADORA		COMPETENCIA	
	2020	2021	2020	2021
Activo Corriente / Pasivo Corriente	3,11	2,79	1,64	1,78

En lo relacionado al índice de liquidez, para el caso de la Administradora ha disminuido pasando de 3.11 en el 2020 a 2.79 en el 2021, sin embargo, la empresa considera que está aún en los niveles deseado para cubrir las diversas operaciones de trabajo.

Tabla 9 Índices de endeudamiento

ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO	ADMINISTRADORA		COMPETENCIA	
	2020	2021	2020	2021
Total Pasivo / Total Activo	0,41	0,46	0,46	0,35
Total Pasivo / Patrimonio	0,69	0,84	0,86	0,55

Para la lectura del índice de endeudamiento nos basaremos que a pesar de que el Patrimonio se ha visto afectado por la disminución de la Utilidad del ejercicio, la estructura de

Capital (46% para el Pasivo) está acorde dentro de los niveles aceptado por la empresa, aun cuando el ratio Pasivo sobre Patrimonio pasó de 0.69 en el 2020 a 0.84 en el 2021.

Los costos ocultos de la mala calidad y su repercusión en la empresa

Dado la información que hemos venido presentando podemos indicar que la empresa viene registrando una disminución de partícipes de 23,333 en comparación al 2020, que los Ingresos al 2021 han disminuido del 15% con respecto al año inmediato y por su parte los Egresos han tenido un incremento 3%, y el diferencial entre Utilidades netas es del \$1,607,144. En relación con el presupuesto 2021, el resultado real 2021 tuvo un incumplimiento del 19% en los Ingresos y un incremento de los Egresos del 3%, y en cuanto a la Utilidad neta la diferencia fue del \$2,135,193. También revisamos que el CAGR de los últimos 5 años en cuanto beneficio neto ha tenido una disminución del 18%.

En cuanto a la disminución de los Ingresos que se viene registrando desde el 2020 (tabla 10), se ha hecho notar que la principal partida de variación es la cuenta Ingresos Financiero que tiene su raíz en la pérdida de participantes. Y por parte de los Egresos son las cuentas Marketing, Otros gastos administrativos y Proveeduría, todas estas cuentas están íntimamente ligadas con la gestión comercial y operativa de la empresa y que nos encargaremos en este apartado de realizar el respectivo análisis.

La Administradora objeto de estudio normalmente se concentra en la recaudación efectiva y establece sus respectivos cuartiles de cumplimiento y en base a eso plantea sus estrategias comerciales. Para darle continuidad al análisis de la problemática planteada evaluaremos la falta

de ingresos por las ventas nuevas no efectivas (no recaudadas). Una venta no efectiva puede considerarse como una venta de mala calidad ya que el Asesor Comercial no fue capaz concientizar en el cliente la importancia del ahorro programado.

Figura 14 Histórico de ventas nuevas 2019 al 2021

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Prom	% Efect
2019 Ventas	2,538	2,312	2,657	2,296	2,512	2,274	2,738	2,246	2,503	2,323	2,576	2,082	29,057	2,421	100%
Efectivas recaudadas	1,980	1,850	2,205	1,722	1,984	1,592	1,917	1,729	1,802	1,673	2,087	1,645	22,185	1,849	76%
No efectivas y/o rechazos	558	462	452	574	528	682	821	517	701	650	489	437	6,872	573	24%
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Prom	% Efect
2020 Ventas	2,691	2,559	1,578	928	871	1,098	1,325	2,413	1,872	2,481	2,555	2,362	22,733	1,894	100%
Efectivas recaudadas	1,480	1,638	1,290	546	470	648	835	1,472	1,198	1,588	1,610	1,394	14,168	1,181	62%
No efectivas y/o rechazos	1,211	921	288	382	401	450	490	941	674	893	945	968	8,565	714	38%
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Prom	% Efect
2021 Ventas	2,283	1,878	1,840	2,533	2,429	2,664	2,187	2,390	2,660	2,672	2,057	1,979	27,572	2,298	100%
Efectivas recaudadas	1,096	958	938	1,444	1,336	1,439	1,181	1,362	1,224	1,309	1,090	1,108	14,485	1,207	53%
No efectivas y/o rechazos	1,187	920	902	1,089	1,093	1,225	1,006	1,028	1,436	1,363	967	871	13,087	1,091	47%

De acuerdo con la figura 14 podemos observar que las ventas no efectivas y/o rechazos pasaron 24% en el 2019 a un 47% en el 2021. Por estudios previos se conoce que una venta efectiva genera un costo por unidad de afiliación de \$ 1.88 que está distribuido entre el material que se utiliza para la comercialización y el costo del sueldo de las personas que intervienen en la venta y en el procesamiento del contrato.

Evidencias de mala calidad en la Administradora Privada de Fondos

El costo anual en el 2020 por ventas no efectivas o ventas de mala calidad fue de \$16,103 y en el 2021 de \$24,604. Antes de dar de baja una venta no efectiva se le hace un seguimiento telefónico mediante dos teleoperadores durante un mes para tratar de persuadir a los afiliados que

efectúen los aportes periódicos y esa gestión tiene un costo anual de \$13,200. La figura 15 resume los valores indicados anteriormente.

Figura 15 Costos de mala calidad por venta no efectiva 2020 – 2021

	2020		
	Costo por afiliación	Afiliaciones	Costo por mala calidad
Ventas no efectivas	\$1.88	8,565	\$16,103
Gestión de teleoperador			\$13,200
Total			\$29,303

	2021		
	Costo por afiliación	Afiliaciones	Costo por mala calidad
Ventas no efectivas	\$1.88	13,087	\$24,604
Gestión de teleoperador			\$13,200
Total			\$37,804

Como podrán ver estos valores se disfrazan en la cuenta de Sueldos y Beneficios, así como también en la cuenta de Proveduría, por otro lado, en este cuadro que estamos presentando no consideramos el costo telefónico debido que la empresa posee un contrato con un operador que cobra un valor fijo independientemente del número de llamadas que se realice.

Ahora analicemos otra fuente que también influye en la disminución de los Ingresos y estos son los relacionados a los afiliados en fondos de largo plazo que dejan de aportar que también podemos considerarlos como recaudación de mala calidad debido que las campañas de fidelización y de mantenimiento efectuadas por Marketing no han logrado su objetivo la cual consiste en crear una pertinencia del ahorro programado para que puedan cumplir ciertos

objetivos futuros nuestros afiliados y que entre otras cosas también busca fortalecer la marca y posición en el mercado.

En el siguiente cuadro resumen sólo mostraremos la composición del Patrimonio Administrado por partícipes desde el 2019 al 2021 información que nos servirá para establecer los costos de mala calidad por recaudación no efectiva por deserción de partícipes.

Figura 16 Diferencia de patrimonios administrados por partícipes 2020 – 2021

	Patrimonio Administrado por partícipes		
	2019	2020	2021
Fondo Largo Plazo	248,812	237,847	215,750
Diferenciales		-10,965	-22,097
Ingresos no recibidos		-\$127,962	-\$257,872

De acuerdo con la figura 16, el diferencial de partícipes en el 2020 fue -10,965 y de -22,097 en el 2021, los ingresos por primaje por otros beneficios que dejó de recibir la Administradora por estos clientes fueron de -\$127,692 en el 2020 y de -\$257,872 en el 2021. Con respecto a la disminución del patrimonio administrado por monto, el detalle lo observamos en la figura 17 donde podemos ver que en el 2020 dejó de recibir 367,129 por prima de seguro y el 2021 por el mismo concepto el valor de \$854,390.

Figura 17 Diferencia de patrimonios administrados por monto 2020 – 2021

	Patrimonio Administrado por monto		
	2019	2020	2021
Fondo Largo Plazo	57,896,414	54,225,120	45,681,223
Diferenciales		-3,671,294	-8,543,897
Ingresos no recibidos		-\$367,129	-\$854,390

Es necesario comentar que sí a los valores que la empresa dejó de recibir tanto por la disminución del Patrimonio Administrado de partícipes y de monto le consideramos el hecho que los gastos de Marketing del 2019 al 2020 tuvieron un incremento del \$38,693 y de \$96,259 del 2020 al 2021, podemos decir convencidos que las campañas de Marketing no dieron los resultados deseados y que por el contrario se desatendió un grupo importante de afiliados cuya deserción afectó directamente a utilidad neta de la empresa. En la figura 18 resumimos el efecto de la mala calidad por recaudación no efectiva por deserción de partícipes.

Figura 18 Efecto del patrimonio administrado disminuido 2020 – 2021

Efecto del Patrimonio Administrado disminuido		
	2020	2021
Ingresos no recibidos al año	-\$495,091	-\$1,112,262
1) Por partícipes	-\$127,962	-\$257,872
Por Monto	-\$367,129	-\$854,390
Gastos incurridos al año	\$100,115	\$220,038
2) Diferencial de campañas MKT	38,693	96,259
Costo por corridas bancarias	\$61,422	\$123,779

De las cuentas de los Egresos hemos revisado en gran parte el resultado de la cuenta de Marketing, concordamos que a pesar de que la empresa realizó un gran esfuerzo por cubrir estos gastos adicionales no dieron los resultados deseados. La otra cuenta que ha tenido un gran impacto en los resultados del Gasto es la cuenta Otros gastos Administrativos que en el 2020 fue de \$133,689 y en el 2021 fue de \$ 227,546 es decir tuvo un último incremento de \$93,856 como lo muestra la tabla 10.

Tabla 10 Histórico de la cuenta Otros gastos administrativos

Detalle	2017	2018	2019	2020	2021
Otros gastos administrativos	92.251	89.264	91.111	133.689	227.546
Variación con respecto al año anterior		-2.987	1.847	42.578	93.856

Estas desviaciones abruptas que se han dado en esta cuenta desde el 2020 y 2021 se debe principalmente al afecto COVID, pero no desde la perspectiva de la deserción de los partícipes sino más bien para sostener la gestión comercial mediante reconocimiento de premios emergentes para mejorar los índices bajos de las ventas efectivas y las disminuciones de comisiones de los Asesores Comerciales. Para el análisis del comportamiento de esta cuenta nos centraremos en el 2021 cuyo resumen lo mostramos en la tabla 11.

Tabla 11 Premios emergentes 2021

Fuerza de Ventas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Prom
% Con Premios	15%	12%	14%	14%	14%	17%	16%	14%	16%	16%	14%	13%	15%
Con Premios	13	10	11	12	12	14	13	11	13	13	13	11	12
Sin premios	73	75	70	73	75	69	69	70	67	68	77	73	72
Total	86	85	81	85	87	83	82	81	80	81	90	84	84

El objetivo de los premios emergentes era levantar los resultados de las ventas efectivas mensuales cosa que tampoco se logró e inclusive los premios se concentraron en los mismos pocos asesores de siempre, se conoce hoy que las políticas de los premios eran confusas y la mayor parte de la fuerza comercial no los entendían, y cada trimestre actualizaban los premios con nuevos parámetros sin una debida socialización de las nuevas políticas.

Uno de los preceptos de los sistemas de gestión de la calidad evoca justamente que la organización debe asegurarse que las instrucciones han sido comprendidas por la fuerza laboral para evitar desviaciones futuras, y es muy notorio que la planificación de los premios emergentes

careció de esta característica y por lo tanto era previsible el bajo efecto que se iba alcanzar estos premios en la venta efectiva final, dado esto podemos atribuir el costo de \$96,259 como un costo asociado a la mala calidad operativa.

La otra cuenta de gasto que analizaremos será Proveeduría por presentar también una desviación considerable conforme los análisis previos realizados, estos incrementos obedecen al cambio de papelería que incluyen folletos, formularios de contratos y demás anexos que se dieron con mayor intensidad en el primer semestre del 2021 por disposición de la oficina matriz. En la tabla 12 se resumen las variaciones históricas de la cuenta.

Tabla 12 Variaciones de la cuenta Proveeduría

Detalle	2017	2018	2019	2020	2021
Proveeduría	52.478	55.879	54.393	77.758	143.607
Variación con respecto al año anterior		3.401	-1.486	23.365	65.849

Los desperdicios entre ellos el inventario excesivo también es una forma de mala calidad, tal vez se hubiera reducido en la cuenta Inventario la desviación de los \$65,849 con respecto al 2020 si se aplicaba un adecuado sistema de proyección en la que sólo conste el material requerido en el momento adecuado, esto deja en evidencia que los inventarios posiblemente no se están estimando bajo adecuados sistemas de proyección que ayuden a mantener este costo al mínimo posible y bajo control.

A pesar de los diversos análisis exhaustivos que se han compartido en este trabajo en la que de alguna forma se ha tomado en cuenta la situación económica y financiera de la empresa existen otros hechos que escapan a nuestros análisis y que no son tan evidente ni mucho menos

fáciles de cuantificar como los ejemplos que se compartirán a continuación y que forman parte de la naturaleza de los procesos internos de la Administradora, analicemos lo siguiente:

Un contrato de apertura de fondo mal llenado que es detectado en el departamento de Operaciones ocasiona una revisión adicional de un Supervisor Comercial cuya gestión no estaba contemplada dentro de sus actividades, producto de esto se genera una digitación extra de formularios digitales de rechazos, luego debe depurarse las bases de campañas telefónicas de bienvenidas de afiliados y por consiguiente debe también ser excluido este cliente de las bases de recaudación afectando los diversos propuestos departamentales como Ventas, Recaudación, Tesorería en la parte de inversión de los fondos patrimonial, sin contar las acciones adicionales que el Asesor Comercial debe efectuar para regularizar este contrato rechazado. La tasa promedio actual de contratos rechazados en la Administradora es del 21%, de una producción promedio mensual de 2,298 en el 2021.

A este mismo ejemplo podemos seguir agregándole efectos colaterales. Si en el mal llenado del contrato está inmerso el registro de firmas del cliente el departamento de Auditoría hace revisiones y verificaciones adicionales y emiten un informe de hallazgos proponiendo que se establezcan acciones de mitigación; como se puede observar se desencadena un sin número de actividades que van desde la revisión adicional del Supervisor hasta inclusive pueden pasar por previsiones de compras que hace el departamento de Adquisiciones como por ejemplo reposición de formularios de contratos de apertura.

Veamos un segundo ejemplo, cuando las empresas aportantes al fondo de inversión a largo plazo efectúan pagos a la Administradora lo hace por medio de ventanillas bancarias, el

banco remite digitalmente los registros de los depósitos receptados y adicionalmente el físico de las planillas de los aportes donde constan el detalle de los afiliados y sus respectivos montos. En ocasiones esta planilla no la recibe el departamento de Operaciones por parte del banco por lo que se deriva esta novedad a la unidad de Recaudación quienes a su vez deben ponerse en contacto con la empresa depositante para regularizar esta novedad.

La derivación de esta novedad al departamento de Recaudaciones genera diversas acciones, primero se emite un reporte de seguimiento por el departamento de Operaciones a la unidad de Recaudación, luego la oficial de Recaudaciones efectúa los contactos telefónicos necesarios a fin de obtener esta planilla, si en esta planilla existen afiliaciones nuevas no se le va a pagar comisiones al Asesor Comercial hasta que se regularice esta novedad de acreditación, el Asesor Comercial hará por su parte también las gestiones adicionales para obtener esta planilla y cobrar su comisión. En esta problemática se cae aproximadamente el 35% de las veces de un total 1,240 transacciones de empresas.

Propuesta de herramienta de control financiero para evidenciar los costos ocultos de mala calidad

En el presente apartado se proporciona un instrumento para cuantificar los costos ocultos de la mala calidad y evaluarlos según el grado de impacto dentro de las unidades departamentales y fomentar acciones proactivas para minimizar su efecto financiero y económico. El formato de control propuesto estará en la intranet de la empresa y en su primera sección se deberá registrar los datos generales del fallo como por ejemplo nombre del fallo, nombre de la persona que secuenciará los pasos de las acciones que se deben realizar, la frecuencia del fallo también debe

determinar el nivel de relevancia para la organización, nivel del tipo de riesgo que puede ser operativo o reputacional. Todo este conjunto de información le permitirá a priori al jefe departamental conocer la importancia de la cuantificación del costo oculto por mala calidad.

Lo siguiente es el cuerpo de la hoja de control financiero, en la cual se secuenciará las acciones que se seguirán para solventar el fallo, se deberá colocar una breve descripción de cada acción, así mismo se deberá colocar el tipo y los recursos utilizados, duración de la actividad en minutos y el responsable. El llenado de estos 4 ítems hace posible que el sistema internamente haga la respectiva cuantificación de los costos ocultos de la mala calidad (COMC) para lo cual el aplicativo desarrollado tomará las tablas de base de datos de Inventarios, Cargos y Sueldos para la cuantificación correspondiente que se basa en la siguiente formulación:

$$COMC = \sum \text{Costo del ítem Inventario} * \text{cantidad} + \sum \frac{\text{Sueldo} + \text{Beneficios} + \text{Comisión}}{\frac{9,600}{\text{Tiempo total de Gestión}}}$$

Figura 19 Hoja de control financiero para cuantificar los costos ocultos de la mala calidad

HOJA DE CONTROL FINANCIERO PARA CUANTIFICAR LOS COSTOS OCULTOS POR MALA CALIDAD								
Nombre del fallo: _____		Responsable de secuenciar el fallo: _____						
Departamento de origen del fallo: _____		Frecuencia del Fallo:		D:	M:	T:	A:	E:
Fecha de inicio de levantamiento: _____		Relevante:		Bajo:	Medio:	Alto:		
Fecha final de levantamiento: _____		Riesgo operativo:		Bajo:	Medio:	Alto:		
Aprobado por: _____		Riesgo reputacional:		Bajo:	Medio:	Alto:		
Sec	Actividad	Breve descripción de la actividad	Recursos utilizados		Duración de la actividad en minutos	Responsable	DIAGRAMA DEL FLUJO DE ACTIVIDADES	
			Ítems	Cantidad				
Acciones de mitigación:								

Costo total del fallo: \$

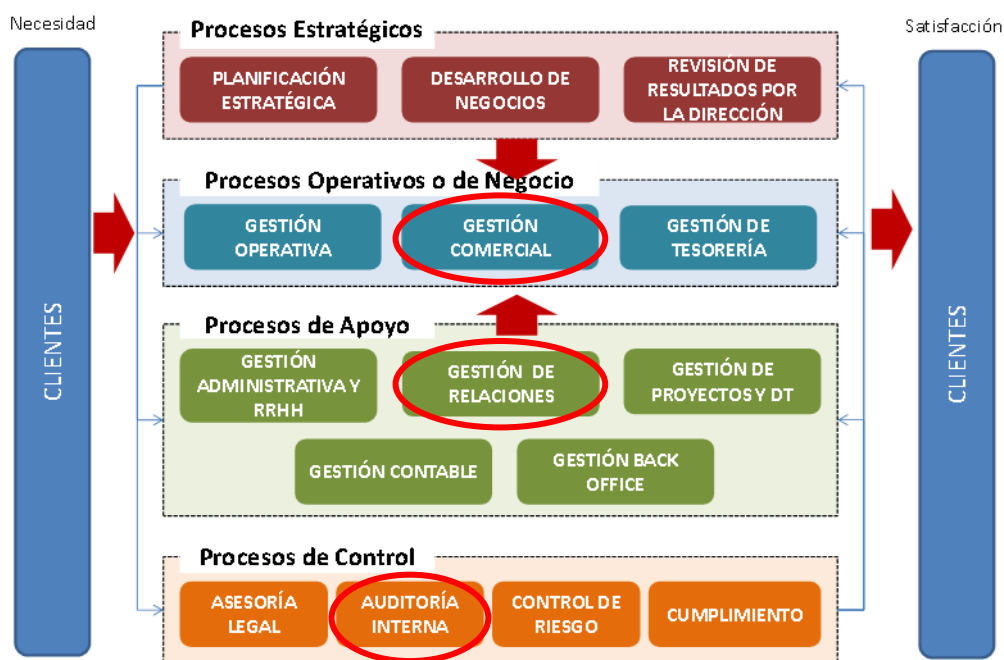
$$\text{Nivel de la mala calidad} = \frac{\text{Costo total de los fallos}}{\text{Presupuesto departamental}}$$

En la parte siguiente de la hoja de control existe una casilla en la que se deberá colocar las acciones de mitigación para eliminar el fallo, el cual será de interés y de mucho apoyo para el jefe departamental para que pueda llevar a cabo todas las acciones necesarias de remediación. Por último, en la parte final consta la casilla que mostrará el valor del costo oculto por mala calidad y un KPI financiero que permitirá conocer el peso monetario de la concentración de los fallos o de la mala calidad en las distintas instancias de los procesos y está dada bajo la siguiente ecuación.

$$\text{Nivel de la mala calidad} = \frac{\text{Costo total de los fallos}}{\text{Presupuesto departamental}}$$

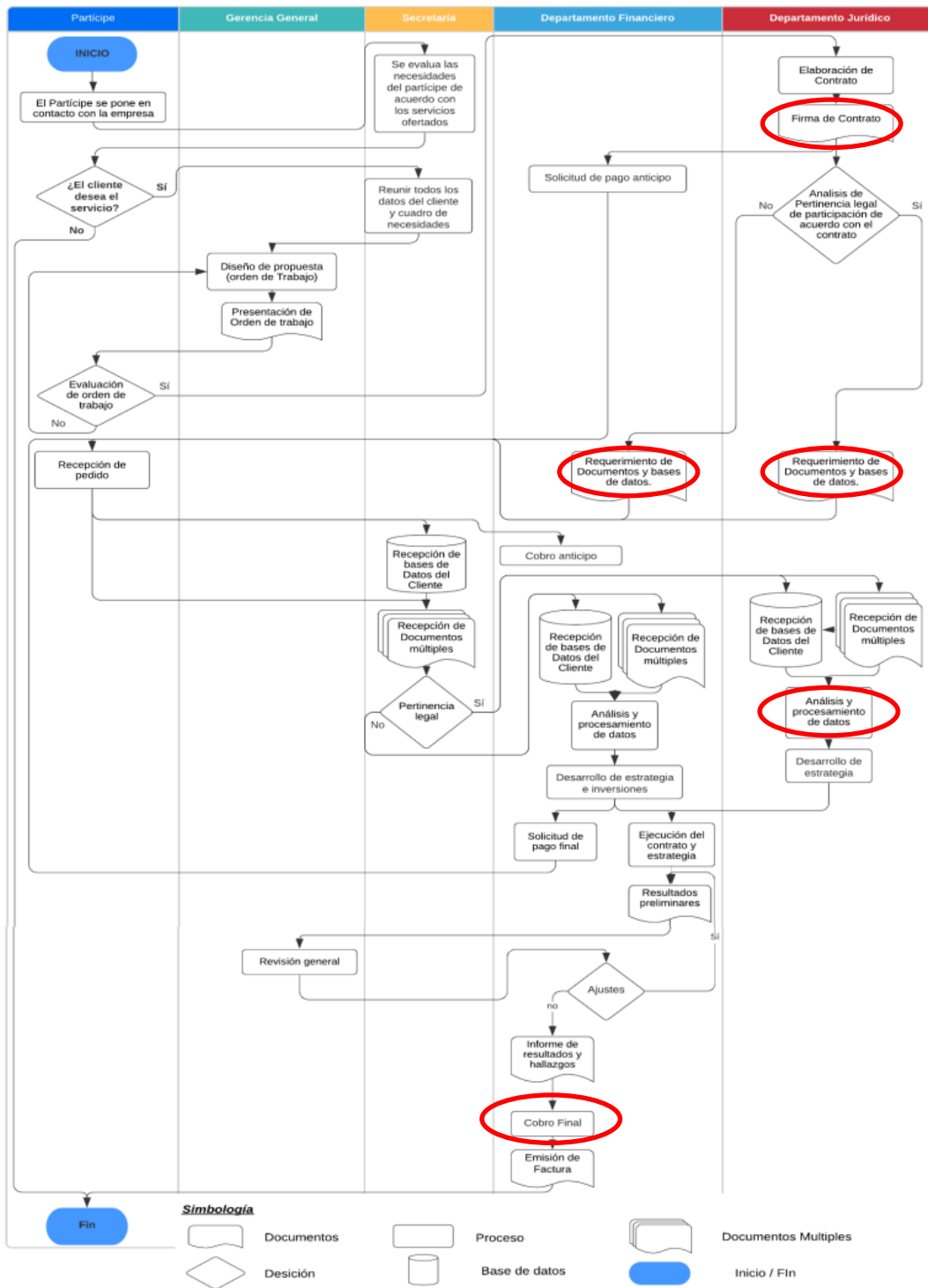
Las funciones sustantivas donde se recopilará la información respectiva para el llenado del formulario involucran a la gestión comercial como proceso operativo, la gestión de relaciones como proceso de apoyo y las veces de control y seguimiento de situaciones comatosas está la gestión de auditoría interna. En este caso, el Supervisor Comercial es el encargado de elaboración del formato, el que a su vez debe de tomar en consideración si fases accesorias al proceso de atención al cliente son las que ocasionaron la mala calidad. Luego el área de auditoría interna se encarga de la recopilación y valoración de las fallas, sobre esa base puede después determinar el grado de modificación que debe efectuarse sobre el proceso macro de gestión de clientes.

Figura 20 Identificación de los procesos en los que se aplicaría la propuesta.



En la figura 21 se muestra el detalle del proceso de gestión del cliente y se identifican las tareas que podrían ser fuente para el llenado del formato descrito en las secciones anteriores.

Figura 21 Flujoograma del servicio



Como se puede apreciar, las fuentes de intervención del proceso pueden provocar dilataciones en aspectos sensibles como la firma del contrato, la gestión de información y la

cobranza. Si bien esto implicaría en un principio una mayor demora temporal, se espera que con el paso del tiempo y con las mejoras que se puedan diseñar desde el área de auditoría permitan una mayor fluidez y revertir los costos asociados con la mala calidad en los procesos de comercialización y operación.

Conclusiones

En el presente trabajo se han planteado tres objetivos específicos. El primero se redactó como *Establecer el impacto económico y financieros de los costos actuales por mala calidad en los procesos escogidos para el desarrollo del presente trabajo*. Se ha hecho una descripción detallada de la situación económica y financiera de la empresa dónde ha sido posible determinar las variaciones de mayor impacto para el negocio, que a partir de sus evidencias que a primera instancia no han sido tan visibles nos permiten concluir que la falta seguimiento y entendimiento de las causas raíz de las variaciones financieras conllevan a una lectura equivocada de los resultados por parte de los directivos estratégicos. Los resultados muestran una reducción del fondo de patrimonios administrados entre 2019 y 2020 de \$ 367,129; y entre 2021 y 2020 de \$ 854,390.

El segundo objetivo estratégico se definió como *Proponer la mejora en los procesos seleccionados a través de la evidencia de los costos por mala gestión*. La inexistencia de mecanismos de valoración de los costos ocultos de la mala calidad hace crear ilusiones de resultados que disfrazan la verdadera eficiencia de la empresa y que solo será develada cuando estos costos se transparenten y sean sometidos a una valoración pertinente como los demás costos de la empresa. Las finanzas y calidad no van en sentido opuesto, es todo lo contrario, van en un mismo sentido dándose soporte la una a la otra, y ambas tienen un carácter transversal

independientemente del tipo y tamaño de la empresa. Los procesos eficientes, así como los productos y servicios que cumplen con los requisitos y las exigencias de los clientes internos y externos siempre contribuyen y contribuirán a mantener una buena salud económica y financiera en las empresas.

El tercer objetivo específico se planteó como *Diseñar el uso de herramientas de la calidad que contribuyan el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa*. Si bien no hay herramientas absolutas que permitan detectar y cuantificar todos los costos ocultos de la mala calidad, en este trabajo se propone una herramienta que permite el recogimiento de novedades de forma interactiva y con codificación de los fallos por área que presente una oportunidad de mejora. Adicionalmente, la propuesta permite recoger la frecuencia con la que ocurre la inconformidad y la categorización del mismo a nivel de riesgos operacional o reputacional para la organización. La ventaja del uso de la herramienta propuesta permitirá la valorización económica de los fallos, al momento actual se tiene en cuenta las fallas del proceso, pero no se ha costado el impacto financiero. El uso del formato podrá temporalizar los fallos a nivel de la presentación de estados financieros, de esa manera se tendrá una mejor depuración sobre los costos de ventas y el grado de aporte de los fallos en el crecimiento de esa cuenta. Eso permitirá también evaluar a futuro desde un enfoque de costo/beneficio si procede el desarrollo de inversiones en los casos que la acción correctiva requiera de ese nivel de intervención.

Recomendaciones

Se recomienda observar el funcionamiento del formato propuesto en el campo durante un mes y con revisiones semanales, con el objetivo de recoger las oportunidades de mejora que deban considerarse para lograr la meta de cuantificación de la mala calidad.

Se plantea también hacer una revisión regional de casos de otras administradoras privadas de fondos y efectuar un análisis sobre las cuentas contables claves detectadas en este trabajo, de esta manera se puede encontrar si las fallas de calidad son una afectación sistémica o se pueden considerar como situaciones aisladas en este sector económico.

Referencias

AAFFE (2022). *Estadísticas actividad fiduciaria y de administración de fondos*.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1bi93Vnl0xL2fsKZ3iovhFl26nBwg1moV/edit#gid=853178475>. Recuperado el 28/03/2022.

Arrascue-Delgado, J., y Segura-Cardozo, E. (2016). Gestión de calidad y su influencia en la satisfacción del cliente en la clínica de fertilidad del norte CLINIFER. Trabajo de Titulación. Recuperado de:

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/2283/Tesis%20de%20Arrascue%20Delgado%20y%20Segura%20Cardozo.pdf?sequence=1>

Besley, S. y Brigham, E. (2016). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cengage Learning. Décima cuarta edición.

Bonilla, E. (2015). *La gestión de la calidad y su relación con los costos de desechos y desperdicios en las Mypes de la confección textil*.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337443854002>. Recuperado el 02/02/2022.

Briones, G. (2008). *Métodos y Técnicas para la Investigación de las Ciencias Sociales*. México: Editorial Trillas. Cuarta edición.

Calvante, M. (2021). *Tasa de crecimiento anual compuesta o CAGR*.

<https://www.bbva.com/es/que-es-la-tasa-de-crecimiento-anual-compuesta-o-cagr-compound-annual-growth-rate/>. Recuperado el 28/03/2022.

Chacón-Cantos, J., y Rugel-Kamarova, S. (2018). Artículo de Revisión: Teorías, modelos y sistemas de gestión de calidad. *Revista Espacios*, 39 (50). Recuperado de:

<http://www.revistaespacios.com/a18v39n50/18395014.html>

- Díaz-Muñoz, G., y Salazar-Duque, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial *Revista Podium*, 39 (28), 19-36. doi:
[/doi.org/10.31095/podium.2021.39.2](https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2)
- Di Meglio, G. et.al. (2019). *El impacto de las prácticas en empresas en la inserción laboral: un análisis aplicado a los grados de economía y administración y dirección de empresas*.
- García, J. (2014). *Contabilidad de Costos*. México: Mac Graw Hill Education. Cuarta edición.
- García, M., Quispe, C., Raez, L. (2002). Costos de la calidad y la mala calidad. *Revista Industrial Data*, 5(1), 15-21. Recuperado de:
https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v05_n1/calidad.htm
- Gómez, I. (2013). *Cálculo de los costos de calidad en la unidad empresarial de base producciones*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935481004>. Recuperado el 02/02/2022.
- González, F. y Ganaza, J. (Coords.). (2017). *Fundamentos de la Economía de la empresa*. España: Pirámide. Segunda Edición.
- Gryna, F. et.al. (2007). *Método Juran, Análisis y Planeación de la calidad*. México: Mac Graw Hill Education. Quinta edición.
- Gutierrez, P. (2014). *Calidad y Productividad*. México: Mac Graw Hill Education. Cuarta edición.
- Hidalgo-Freire, M. (2019). Calidad del servicio y satisfacción al cliente en el sector financiero del cantón Ambato. Trabajo de Titulación. Recuperado de:
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/30033/1/045%20GMC.pdf>
- Heizer, J. y Render, B. (2015). *Dirección de la Producción y de Operaciones*. España: Pearson. Décima primera edición.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), enero 2022*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-enero-2022/>. Recuperado el 06/01/2022.
- ISO (2015). ISO 9000:2015: *Fundamentos y Vocabulario*.
https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es_ Recuperado el 2 de febrero de 2021.
- Kopia, J., Komapalla, A., Buchmuller, M., y Heinemann, B. (2017). Performance measurement of management system standards using the balanced scorecard. *Anfiteatru Economic*, 19 (11), 981-1002
- Lara, I. M. J., y Vera, J. L. (2016). El estudio de caso en las ciencias empresariales. *Empresarial*, 10(40), 39-43.
- López-Vera, J., Basantes-Cuesta, E., Villaprado-Chávez, O., Apolinario-Quintana, R. (2016). Fundamentos de Planificación Comercial y Financiera. Editorial Eumed.net. DOI: 10.13140/RG.2.1.3018.0889. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/311981638_FUNDAMENTOS_DE_PLANIFICACION_COMERCIAL_Y_FINANCIERA
- López, J., y Basantes, E. (2015). El estudio de caso en la investigación comercial. Obtenido de Revista Empresarial de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil:
<http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarialucsg/article/view/12>
- Louffat, E. (2017). *Diseño organizacional basado en procesos*. Colombia: Cengage Learning. Primera Edición.
- Lozano, J. y Keith, R. (2014). *Desarrollo e implementación de un sistema de costos de calidad en una empresa del sector automotriz que permite cuantificar y detectar las oportunidades*

de mejora. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81640855005>. Recuperado el 02/02/2022.

Méndez-Prado, M., y Quimis, L. (2020). Fondos de inversión: una opción atractiva para pequeños capitales. Recuperado de: <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/fondos-de-inversion-una-opcion-atractiva-para-pequenos-capitales>

Ross, S. et.al. (2018). *Finanzas Corporativas*. México: Mac Graw Hill Education. Décima primera edición. <http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/22579>. Recuperado el 1 de febrero de 2022.

Salas, V. (2008). *La economía de la empresa*. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-economia-de-la-empresa/>. Recuperado el 30 de Julio de 2021.

Torres, C. y Callegari, N. (2016). *Criterios para cuantificar costos y beneficios en proyectos de mejora de calidad*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360446197005>. Recuperado el 02/02/2022.

Valenzuela, L. (2016). *Los costos de la mala calidad como quinto elemento del costo*. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5301813_ Recuperado el 11 de noviembre de 2021.

Vera, L., Chávez, V. y Quintana, A. (2013). Determinantes de calidad de vida laboral en las pymes de Guayaquil, Ecuador. XXVI Congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial, Panamá. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714422>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Robayo Cabrera Glen Freddy**, con C.C: # **0916889207** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Estudio de Caso de Costos Ocultos por Mala Gestión Operativa y Comercial en una Administradora Privada de Fondos**, previo a la obtención del grado académico de **Magister en Finanzas y Economía Empresarial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 18 de mayo de 2023

f. 
ROBAYO CABRERA GLEN FREDDY
C.C: 0916889207

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Estudio de Caso de Costos Ocultos por Mala Gestión Operativa y Comercial en una Administradora Privada de Fondos		
AUTOR(ES)	Glen Freddy Robayo Cabrera		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Econ. Juan Gabriel López Vera, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
CARRERA/MAESTRIA:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
TITULO OBTENIDO:	Magíster en Finanzas y Economía Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	18 de mayo del 2023	No. DE PÁGINAS:	52
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración financiera, Ratio financiero		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Calidad, Análisis Financiero, Control Administrativo		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente trabajo tuvo como finalidad determinar la afectación económica y financiera en una Administradora de Fondos ocasionada por los costos de la mala calidad en la parte operativa y comercial de la empresa, partiendo de la revisión y del análisis de los Estados de Resultados de 2020 y 2021, sin que esto sea una limitante para efectuar análisis de años anteriores con el propósito de clarificar la problemática planteada y determinar sus principales desviaciones. Para tales propósitos se utilizó el método cuantitativo – deductivo en la obtención de la información que soporte los hallazgos y que a su vez a más de servir como base para la construcción de la hoja de control financiero propuesto. Los resultados muestran una reducción del fondo de patrimonios administrados entre 2019 y 2020 de \$ 367,129; y entre 2021 y 2020 de \$ 854,390; son consecuencia de la mala calidad operativa y comercial de la empresa. Por ello, se proporcionó una plantilla que contribuye a la adecuada cuantificación monetaria de los costos ocultos de la mala calidad y su peso frente al presupuesto departamental asignado. Se recomienda la aplicación y seguimiento del instrumento propuesto para evidenciar los procesos específicos que deben secuenciarse y mejorarse.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-980909043	E-mail: glen_robayo@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Econ. Teresa Alcívar Avilés, Ph.D		
	Teléfono: +593- 990898747		
	E-mail: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			