



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Técnica Particular de Loja

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la “Empresa FERRETERIA JHONAMAR” de la ciudad de Puerto Baquerizo Moreno, Cantón San Cristóbal”.Período 2008**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE DOCTOR EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.**

**AUTORA: Lic. Karina Cobos Zavala**

**DIRECTORA: Mgs. Graciela Castro Iñiguez**

Centro Universitario: San Cristóbal

**2009**

Mgs. Graciela Castro Iñiguez

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de tesis fue elaborada por la Licenciada Dora Cobos Z, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

San Cristóbal, julio del 2009

f) -----

Yo KARINA DORA COBOS ZAVALA, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f) -----

**AUTORIA**

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

LICENCIADA KARINA DORA COBOS ZAVALA

## **DEDICATORIA**

“Las cosas pequeñas hechas con amor y buena voluntad ayudan a construir un mundo lleno de grandeza”.

Juan XXIII

La presente investigación deseo dedicarles de manera especial a mis hijos Carlos y Mathías porque me han brindado fuerza y valor para salir adelante y seguir superándome y así poderles dar lo mejor de mi persona y hacer de ellos con la ayuda de Dios hombres de bien.

LICENCIADA KARINA DORA COBOS ZAVALA

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica particular de Loja por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

De igual manera mi profundo agradecimiento al Sr. Juan Cobos Zavala, Gerente de la Ferretería Jhonamar, al personal de los diferentes departamentos por su gentil colaboración al proporcionarme toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de tesis.

Mi más eterno y sincero agradecimiento a la Mgs. Graciela Castro Iñiguez. Directora de Tesis, distinguida catedrática quien con sus conocimientos, apoyo, dedicación y profesionalismo constituyó un pilar muy importante durante todo el tiempo del desarrollo de la presente investigación.

LICENCIADA KARINA DORA COBOS ZAVALA

## **ÌNDICE DE CONTENIDOS**

Certificación	ii
Declaración y cesión de derechos	iii

Autoria	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Resumen ejecutivo	xii

## **CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

<b>1.1</b>	<b>Descripción de la empresa</b>	<b>2</b>
<b>1.2</b>	<b>Historia y Base Legal</b>	<b>2-3</b>
1.2.1	Base Legal	3
<b>1.3</b>	<b>Compromiso con el Desarrollo Sostenible</b>	<b>4</b>
1.3.1	Desempeño Económico	4
1.3.2	Balance Medio Ambiental	4
1.3.3	Responsabilidad Social	4
<b>1.4</b>	<b>Organigrama y / o Mapa de Procesos</b>	<b>4-5</b>
<b>1.5</b>	<b>Plan Estratégico</b>	<b>6</b>
1.5.1	Misión de la Empresa Ferretería Jhonamar	6
1.5.2	Visión de la Empresa Ferretería Jhonamar	6
1.5.3	Valores	6-7
1.5.3.1	Valores de la Empresa Ferretería Jhonamar	7
1.5.3.2	Valores Corporativos	7
1.5.3.2.1	Fortaleza	7
1.5.3.2.2	Desempeño	7-8
1.5.3.2.3	Entusiasmo	8
1.5.3.3	Conductas Asociadas a los Valores Corporativos	8
1.5.3.3.1	Fortaleza	8
1.5.3.3.2	Desempeño	8-9
1.5.3.3.3	Entusiasmo	9
1.5.4	Objetivos	9
1.5.4.1	Objetivos Organizacionales	9
<b>1.6</b>	<b>Políticas y reglas</b>	<b>10</b>
1.6.1	Reglas	10

1.6.2	Políticas	10
<b>1.7</b>	<b>Topología Empresarial</b>	<b>11</b>

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>2.1</b>	<b>Las empresas comerciales</b>	<b>13</b>
2.1.1	Definición	13
<b>2.1.2</b>	<b>Misión</b>	<b>13</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Visión</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Planificación</b>	<b>14</b>
2.2.1	Planificación Estratégica	15
2.1.1.1	Definición	15
2.1.1.2	Importancia	15-16
<b>2.3</b>	<b>Organigrama Estructural</b>	<b>17</b>
<b>24</b>	<b>Organigrama Funcional Actual</b>	<b>18</b>
<b>2.5</b>	<b>Organigrama Funcional Proyectado</b>	<b>19</b>
<b>2.6</b>	<b>Justificación</b>	<b>20</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Planificación Corporativa</b>	<b>20</b>
2.1.2.1	Definición	20
2.1.2.2	Presupuesto de Ingresos	21
2.1.2.3	Presupuesto de Gastos	22-23
2.1.2.4	Objetivos	24
2.1.2.5	Como diseñar un Plan Corporativo	24
<b>2.1.3</b>	<b>Planificación Operativa</b>	<b>25</b>
2.1.3.1	Definición	25
2.1.3.2	Características	25-26
2.1.3.3	Para cada Plan Operativo definido se debe establecer las siguientes líneas de acción.	27
<b>2.7</b>	<b>Indicadores</b>	<b>28</b>
2.7.1	Concepto	28
<b>2.8</b>	<b>Estándar</b>	<b>28</b>
<b>2.9</b>	<b>Índice</b>	<b>28</b>
<b>2.10</b>	<b>Variables</b>	<b>28</b>
<b>2.11</b>	<b>Características</b>	<b>29-30</b>



<b>2.12</b>	<b>Aspectos a considerar en la Formulación Indicadores</b>	<b>30</b>
2.12.1	Requisitos que deben cumplir los Indicadores de Gestión	30
2.12.1.1	Pertinencia	30
2.12.1.2	Independientes	30
2.12.1.3	Factor externo	30
2.12.1.4	Accesibles	30

### **CAPÍTULO III: INDICADORES DE GESTIÓN**

<b>3.</b>	<b>Aplicación Práctica cumpliendo con las características de los Indicadores de Gestión.</b>	<b>32</b>
<b>3.1</b>	<b>Importancia</b>	<b>32-33</b>
<b>3.2</b>	<b>Aspectos Prácticos que se demuestran cumpliendo los requisitos que deben tomar los Indicadores</b>	<b>33</b>
<b>3.3</b>	<b>Construcción de Indicadores de Gestión</b>	<b>33-34-35</b>
<b>3.4</b>	<b>Manejo y Presentación de los Indicadores</b>	<b>36</b>
3.4.1	Ficha Análisis del Indicador	36
3.4.1.1	Descripción	36
3.4.1.2	Elementos de la Ficha	36-37
<b>3.5</b>	<b>Clasificación de los Indicadores</b>	<b>37</b>
3.5.1	Indicadores que se relacionan con las áreas relevantes de la empresa.	37
3.5.2	Objetivo Corporativo	37
3.5.3	objetivo Operativo	37
<b>3.6</b>	<b>Preparación de Indicadores</b>	<b>38</b>
<b>3.6.1</b>	<b>Indicador de Economía</b>	<b>38</b>
3.6.1.1	Definición	38
3.6.1.2	Ficha de Análisis del Indicador de Economía	39
3.6.1.3	Nota	40
3.6.1.4	Análisis e Interpretación	40
3.6.1.4.1	Para mejorar la economía se recomienda	40
3.6.1.5	Comercialización	40-41
3.6.1.6	Mercado	41-42

3.6.1.7	Proveedores	42
3.6.1.7.1	Cuadro de Proveedores de Productos de la empresa	43
3.6.1.8	Publicidad	44-45
<b>3.6.2</b>	<b>Indicador de Eficacia</b>	<b>45</b>
3.6.2.1	Definición	45
3.6.2.2	Ficha de Análisis del Indicador de Eficacia	46
3.6.2.3	Nota	47
3.6.2.4	Formula	47-48
3.6.2.5	Análisis e Interpretación	48-49
<b>3.6.3</b>	<b>Indicador de Eficiencia</b>	<b>49</b>
3.6.3.1	Definición	49-50
3.6.3.1.1	Ferretería Situación Inicial	51
3.6.3.1.2	Ferretería Situación Final	52
3.6.3.2	Ficha de Análisis del Indicador de Eficiencia	53-54
3.6.3.3	Nota	54
3.6.3.4	Formula	54-55
3.6.3.5	Análisis e Interpretación	55-56
<b>3.6.4</b>	<b>Indicador de Calidad</b>	<b>56</b>
3.6.4.1	Definición	56
3.6.4.2	Ficha de Análisis de Indicador de Calidad	57
3.6.4.3	Nota	58
3.6.4.4	Formula	58
3.6.4.5	Análisis e Interpretación	58
<b>3.6.5</b>	<b>Cuadro de Mando Integral</b>	<b>59-60</b>
3.6.5.1	Perspectiva Financiera	60-61
3.6.5.2	Perspectiva de Procesos Internos	61-62-63
3.6.5.3	Perspectiva de Aprendizaje-Crecimiento	63
3.6.5.4	Perspectiva Clientes	63-64-65-66
<b>3.6.6</b>	<b>Clientes</b>	<b>66</b>
3.6.6.1	Cuadro de Clientes	67
<b>3.7</b>	<b>IINFORME</b>	<b>69-70</b>
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
	1. Conclusiones	71
	2. Recomendaciones	72

**ANEXOS**

**RESUMEN EJECUTIVO**

**Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la “Empresa FERRETERIA JHONAMAR” de la Ciudad de Puerto. Baquerizo Moreno, Cantón San Cristóbal**

**1. Antecedentes de la Empresa.**

Se encuentra la descripción de la empresa, base legal y el desarrollo sostenible de la institución.

Se encuentra detallado el plan estratégico basado en el organigrama o mapa de procesos, detallado en orden cronológico la misión, visión, valores corporativos y fundamentalmente se desarrollo los objetivos, dentro de los cuales esta desarrollado los objetivos organizacionales que se centraliza en establecer altos estándares de satisfacción al cliente proporcionando la empresa materiales y servicios innovadores.

De igual manera se ha desarrollado a la empresa cuidando con la competencia y tratando de servir mejor con el desarrollo de la comunidad.

La empresa Jhonamar se manejaba en forma empírica y al desarrollar esta tesis con satisfacción puedo decir que la empresa se desarrolla dentro del campo técnico, con objetivos específicos, basado en reglas y políticas.

## **2. Marco Teórico de la Investigación**

Nos fundamentamos en el libro de organización aplicada del Dr. Víctor Hugo Vásquez que tiene un modelo para el estudio del campo administrativo poniendo énfasis en la planificación, organización, dirección y control con los respectivos diagramas, organigramas y presupuestos.

En este capítulo se determinó como se encontraba la empresa demostrado en un organigrama estructural y luego se proyecto el nuevo organigrama.

De igual manera se desarrolló un presupuesto, no puede desarrollarse una empresa sino tiene un presupuesto tanto de ingresos como de gastos de esta manera la empresa conoce a donde va a llegar cual es su objetivo, para el efecto se empleó formularios especiales seleccionando los datos para que se adapten a las necesidades de la empresa.

Para cada plan operativo se tomaron líneas de acción a fin de que la empresa tenga una verdadera planificación.

En la actualidad la empresa sabe como realizar las provisiones de mercaderías a largo plazo ajustadas a las necesidades de la organización y las necesidades de los clientes.

También es de vital importancia el que actualmente los funcionarios de la empresa tienen un plan corporativo, tienen un profundo conocimiento de la misión y visión de la empresa, la estrategia competitiva para saber como actuar con la competencia, y lo esencial que todos los funcionarios y empleados conocen la responsabilidad, y, del cumplimiento de sus funciones estará el éxito o fracaso de la empresa en lo futuro.

En otras palabras la ferretería Jhonamar no tenía una estrategia no estaban establecidas las responsabilidades.

En el transcurso del desarrollo de la tesis nos encontramos con problemas porque los funcionarios y empleados no aceptaban los cambios.

### **3. Indicadores de Gestión**

Es el tema importante de la presente tesis para el efecto inicie con el concepto las características importancia requisitos que deben cumplir los indicadores de gestión.

Luego pasé a la preparación y elaboración de los indicadores mas importantes que se van a utilizar en la ferretería Jhonamar.

Tome en cuenta los siguientes indicadores:

1. Indicador de economía
2. Indicador de eficacia
3. Indicador eficiencia
4. Indicador de calidad.

De cada indicador realicé la definición, la ficha de análisis como mejorar el campo de la comercialización del mercado de los proveedores para lo cual realice y analice lo relacionado con los proveedores.

En el indicador de eficiencia puse énfasis en la situación inicial y la situación final de la empresa.

Así mismo en el indicador de calidad se preparó y capacitó a los funcionarios y empleados a fin de que conozcan en forma específica las funciones que deben cumplir cada persona.

En lo que se relaciona con la planificación corporativa se conoció profundamente a la empresa y se diseño las estrategias para el crecimiento, para saber en que escenario se moverá la empresa a largo plazo.

Lo importante de los objetivos en la planificación corporativa que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa común.

Además se identifico los puntos fuertes y débiles de la empresa es decir las fortalezas y debilidades mediante un análisis de la calidad de atención a los clientes.

Al inicio fue difícil que los funcionarios y empleados trabajen armónicamente, en la actualidad se dio respuesta a estos aspectos técnicos por lo tanto no fue fácil el resolver todos los problemas presentados.

Deje establecido que, para que tenga éxito la ferretería Jhonamar en lo futuro que se controle y se supervise periódicamente todas las acciones empresariales para que se vayan actualizando todos los cambios planteados como son tener una nueva estructura, funciones, presupuestos de ingresos, de gastos, una contabilidad técnica basada en principios contables, en normas internacionales de contabilidad, a fin de presentar estados financieros reales y confiables.

La metodología utilizada fue en primer lugar la investigación, el análisis el descubrir los problemas y errores luego se utilizo para el desarrollo de la tesis el método inductivo, deductivo, partiendo de lo fácil, siguiendo todo el proceso hasta dejar formularios y documentos de carácter técnico y la ultima metodología fue el de la observación, saber como atendían al cliente y como deben atender de mejor manera en el año 2009 y 2010 para alcanzar la calidad y la confianza de los clientes a fin de lograr mas ventas y tener mejores ingresos para el desarrollo de la empresa y de la comunidad.

# **CAPÍTULO I**

## **ANTECEDENTES DE LA**

# **EMPRESA**

## CAPÍTULO I

### 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

#### DESCRIPCIÓN SLOGAN



#### **FERRETERÍA JHONAMAR**

Esta empresa se encarga de la comercialización y distribución de artículos y materiales de ferretería tales como, herramientas, tornillería, pintura, materiales eléctricos, fontanería, plomería, etc y cemento.

Se caracteriza por la atención personalizada a profesionales, comerciantes, albañiles, Instituciones, empresas y personas en particular.<sup>1</sup>

### 1.2. HISTORÍA Y BASE LEGAL

#### **Empresa fundada en el año 2004.**

Su domicilio social en la Provincia de Galápagos, Ciudad Puerto Baquerizo Moreno, Cantón San Crsitobal, su establecimiento central inició el 30 de noviembre del 2004 con RUC No. 2000026381001 a nombre de COBOS ZAVALA JUAN MANUEL, durante los 5 años siguientes a su fundación, la Ferretería Jhonamar consigue una constante evolución ascendente. Actualmente dispone de locales claramente diferenciados según el tipo de

---

<sup>1</sup> Información de la Empresa



público al que están destinados. La Ferretería Jhonamar cuenta con un capital social de **140.529,62.**

Al día de hoy, la ferretería tiene una verdadera especialización, y no en vano, ya que se ha convertido en la empresa líder en el sector, contando con la demanda y fidelidad de un público muy definido: aquellos que buscan tanto materiales de necesidad inmediata, como otros de necesidad futura.

### **1.2.1 Base Legal**

La empresa FERRETERIA JHONAMAR , se constituyó mediante escritura pública celebrada el 30 de noviembre del 2004, inscrita el 21 de diciembre del mismo año en la Notaría Vigésima, con inscripción en el Registro Mercantil, el que puede ser reducido o ampliado por Resolución de la Junta General de Accionistas y lo estipulado en la Escritura Publica.

Las actividades administrativas y financieras de la empresa, esta normada y regulada, por el siguiente marco legal:

- ⇒ Constitución Política de la República.
- ⇒ Ley de Régimen Tributario.
- ⇒ Código de Trabajo.
- ⇒ Ley seguro Social.

### **1.3 COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE**

Estamos comprometidos con el desarrollo sostenible como un factor presente en todas nuestras actividades comerciales de la venta de artículos y materiales en San Cristóbal. La empresa tiene políticas que se apoyan en tres principios: Desempeño Económico, Balance Medio Ambiental y Responsabilidad Social, entre los cuales debe existir un perfecto equilibrio con el fin de lograr el progreso económico y tecnológico en armonía con los

recursos naturales y el entorno social, y poder entregar a las generaciones futuras un planeta sano, habitable y con suficientes recursos.<sup>2</sup>

### **1.3.1 Desempeño económico**

Nuestro objetivo es vender los artículos y materiales a menor costo y de utilidad durable, que respondan al interés de los ciudadanos y sirvan a la vez para apoyar el desarrollo del Cantón de la Provincia de Galápagos.

### **1.3.2 Balance medio ambiental**

Tratamos de maximizar la productividad de los recursos, minimizando residuos y emisiones y generando valor agregado para la empresa, sus clientes y su propietario.

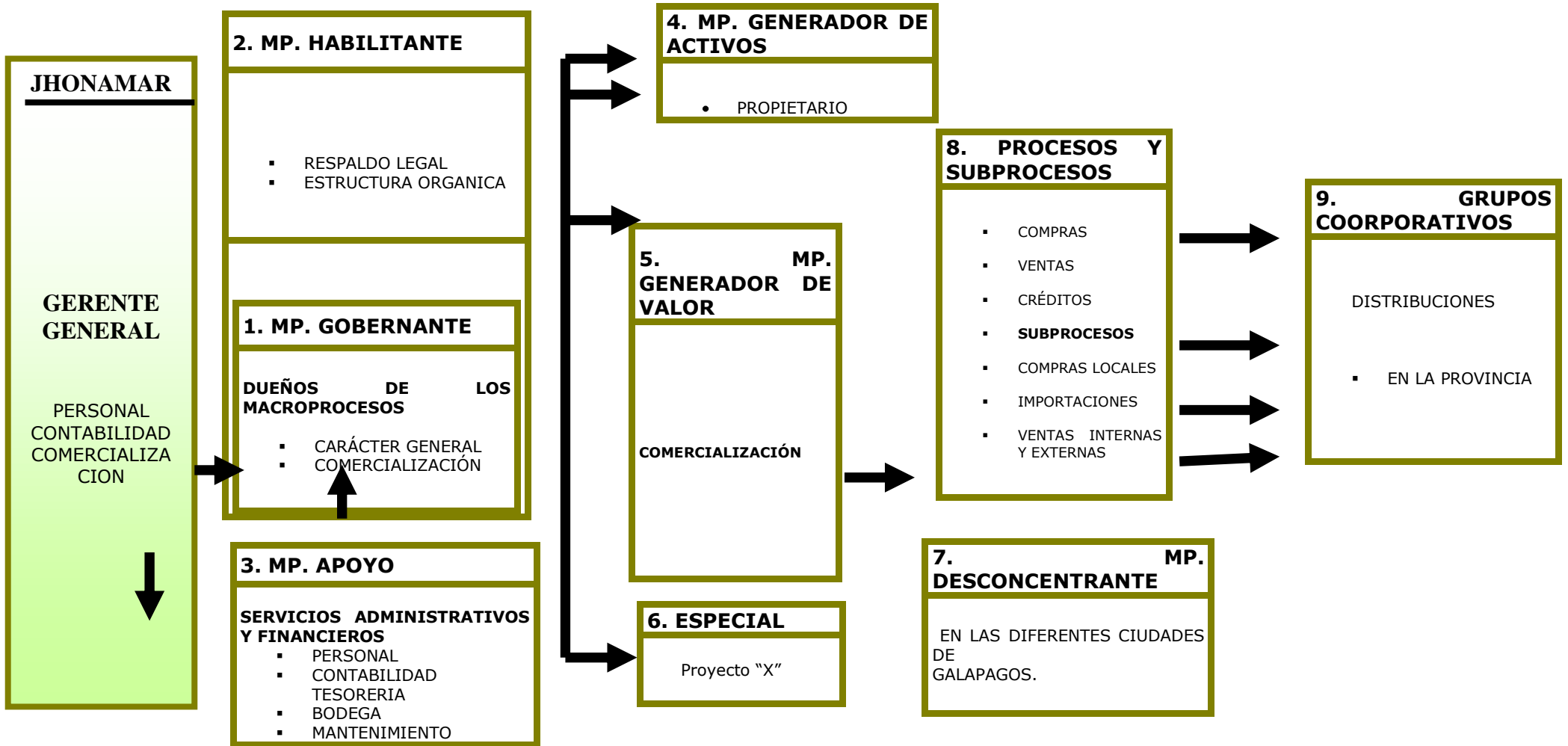
### **1.3.3 Responsabilidad social**

Aplicamos un comportamiento ético que genere desarrollo económico y al mismo tiempo mejore la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, las comunidades y la sociedad en general.

---

<sup>2</sup> Información de la Empresa

### 1.4. ORGANIGRAMA y/o MAPA DE PROCESOS<sup>3</sup>



Fuente: Organización Aplicada

Autor: Karina Cobos Z

<sup>3</sup> Organización Aplicada, Víctor Hugo Vázquez, Cap. 8

## **1.5 PLAN ESTRATÉGICO**

La planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro los cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en lo presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros y debilidades.<sup>4</sup>

### **1.5.1 MISIÓN DE LA EMPRESA FERRETERIA JHONAMAR**

Tiene como **misión** ser la empresa más respetada y atrayente en su CAMPO DE COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS Y MATERIALES DE FERRETERIA, creando confianza para todos sus clientes.

### **1.5.2 VISIÓN DE LA EMPRESA FERRETERIA JHONAMAR**

Nuestra **visión** es proveer artículos y materiales de primera clase para el buen uso actual y en el futuro de la sociedad Galapagueña para alcanzar el desarrollo urbano de Galápagos hasta el año 2020.

### **1.5.3 VALORES**

Los principios y valores constituyen parte esencial en la planificación de toda empresa, pues la ausencia de los mismos daría como resultado la falta de un correcto direccionamiento estratégico para el desarrollo y crecimiento de esta actividad.

Los valores además constituyen el conjunto de creencias, reglas y principios que regulan la gestión de una organización, forman parte de la filosofía y el soporte de la cultura organizacional.

"Mediante el liderazgo los valores se vuelven efectivos, a los hábitos del pensamiento de la gente".

---

<sup>4</sup> Organización Aplicada, Víctor Hugo Vázquez, Cap. 8

Los valores forman parte de la cultura organizacional de una empresa, influyen directamente en los pensamientos del personal administrativo y operativo, sus relaciones interpersonales, la tecnología empleada en el proceso productivo, políticas y reglas a las que se someten.

Dentro de los valores de la ferretería Jhonamar fundamentalmente se a puesto énfasis en la relación entre propietario y trabajadores, para lograr éxito en la atención a los clientes fundamentados en el objetivo de la empresa.

### **1.5.3.1 Valores de la Empresa Ferretería Jhonamar**

**Ética laboral:** en la realización de cada una de sus actividades encaminadas hacia la satisfacción del cliente y el beneficio empresarial.

**Seriedad:** en la entrega de los artículos y materiales cumpliendo con el compromiso adquirido con el cliente.

**Honestidad:** en la promoción y comercialización de los artículos y materiales identificando su calidad y costo real.

**Confianza:** desarrollada a través del desempeño diario de las actividades.

**Disciplina:** en el cumplimiento de leyes, normas, estatutos, políticas y reglas.

### **1.5.3.2 VALORES CORPORATIVOS**

#### **1.5.3.2.1 Fortaleza**

- Un propietario honesto.
- La integridad y la fortaleza caracterizan a nuestra gente.
- Respaldo de una organización fuerte con liderazgo global y competente.

#### **1.5.3.2.2 Desempeño**

- Cumplir con nuestras promesas entre propietario y trabajadores.

- Las mejores soluciones para nuestros clientes.
- Exigir excelencia.
- Abiertos y siempre buscando nuevas y mejores alternativas.
- Mejores resultados a través del trabajo en conjunto.

#### **1.5.3.2.3 Entusiasmo**

- Dedicación y compromiso. Nos interesa cada cosa que hacemos.
- Nos interesa nuestra gente, su seguridad y su desarrollo.
- Nos interesan nuestros clientes y su éxito.
- La empresa es orgullosa de la buena atención al público, celebramos con el éxito.<sup>5</sup>

### **1.5.3.3 CONDUCTAS ASOCIADAS A LOS VALORES CORPORATIVOS**

#### **1.5.3.3.1 Fortaleza**

- Establecemos relaciones fuertes y duraderas.
- Actuamos responsablemente.
- Actuamos con integridad (adheridos a nuestro Código de Conducta).
- Nuestra empresa fomenta y apoya que las personas hagan lo correcto en línea con los valores.
- Reconocemos la fortaleza en el carácter de nuestra gente.
- Somos líderes y los más competentes en nuestra actividad.
- Posicionamos el crecimiento sostenible antes de los logros rápidos.

#### **1.5.3.3.2 Desempeño**

- Somos confiables y cumplimos con nuestras promesas.
- Exigimos la excelencia individual y de grupo.
- Somos responsables.
- Escuchamos bien y damos a nuestros clientes las mejores soluciones.

---

<sup>5</sup> Planeación Estratégica Aplicada, Leonard D Goodstein, Cap.7

- Nuestros servicios, materiales y artículos son de la mejor calidad.
- Aprendemos a trabajar en equipo para obtener los mejores resultados.

#### **1.5.3.3 Entusiasmo**

- Somos dedicados y entusiastas en todo lo que hacemos.
- Nos interesa la seguridad.
- Nos interesa el desarrollo de nuestra gente.
- Nos interesan las necesidades y el éxito de nuestros clientes.
- Nos interesan los resultados de nuestras acciones (incluyendo el medio ambiente).
- Nos dedicamos a las comunidades en las cuales trabajamos.
- Respetamos a los otros.
- Reconocemos y celebramos el éxito y los logros.

#### **1.5.4 OBJETIVOS**

Tiene como fin encaminar todos los procesos empleados en el desarrollo estratégico para alcanzar las metas propuestas; lo esencial del objetivo es crear la confianza y brindar total servicio dándole la importancia al cliente.

##### **1.5.4.1 Objetivos Organizacionales**

- Tener los más altos estándares de satisfacción al cliente en nuestra empresa a través de artículos y servicios innovadores.
- Establecer una fuerte posición competitiva en nuestros mercados relevantes.
- Desarrollar a nuestra empresa con relación a la competencia.
- Demostrar todo el tiempo nuestro compromiso con el desarrollo de la comunidad.
- Alcanzar un desempeño financiero a largo plazo y ser la organización más recomendada en el campo de la comercialización.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Organización Aplicada, Víctor Hugo Vázquez, Cap. 4

## **1.6 POLÍTICAS Y REGLAS**

### **1.6.1 Reglas**

- Cumplir con el horario establecido de la empresa.
- Llevar un aseo constante a las instalaciones, y a los materiales.
- Respetar a los compañeros.
- Responsabilidad con la empresa.

### **1.6.2 Políticas**

- Prestar el mejor servicio posible para la satisfacción de nuestros clientes.
- Especializar a los subordinados con el mercado que nos compete para mantener la excelencia en el servicio.
- Afiliarnos a proveedores reconocidos donde podamos conseguir la mejor calidad en los artículos y materiales y así integrarnos a la comunidad satisfactoriamente.



## 1.7 TIPOLOGÍA EMPRESARIAL

Clasificación General		Ferretería JHONAMAR
Según Origen	Publica Privada	Privada
Objetivo	Industrial, comercial, servicios	Comercial
Destino de recursos y utilidades	Sin animo de lucro, con animo de lucro	Con animo de lucro
Pertenencia	Publica, privada, mixta	Privada
Aportes, participación de miembros	Aportes individuales, sociedad de persona, sociedad de capital, combinación.	Aportes individuales
Régimen jurídico	Persona natural, sociedad anónima, sociedad limitada, sociedad comandita, sociedad de hecho	Persona natural
Tamaño	Grande, mediana, pequeña, micro	Mediana
Ámbito territorial	Local, regional,	Local <sup>7</sup>

<sup>7</sup> Superintendencia de Compañías

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO DE LA**

## **INVESTIGACIÓN**

## CAPÍTULO II

### 2.1 LAS EMPRESAS COMERCIALES

#### 2.1.1 Definición

Las **empresas comerciales** son las que adquieren bienes o mercancías para su venta posterior. Las empresas comerciales se clasifican a su vez en **mayoristas** (adquieren bienes en grandes cantidades para distribuir normalmente entre los minoristas), **minoristas** (venden a una escala mucho menor que los mayoristas, normalmente al consumidor final del producto), y las terceras son los **comisionistas** (se encargan de vender los productos a cambio de una comisión)

#### 2.1.2 MISIÓN

Cada negocio plenamente establecido es único por sus características que posee, sus objetivos propuestos, su estructura funcional y física así como los procesos administrativos empleados por los mismos y los grupos con los que interviene en el mercado son para todas y cada una de ellas diferentes, haciéndolas de ésta manera únicas, esta diferencia es la que define la misión.

La misión constituye entonces la elaboración de propósitos, cumplimiento de las tareas de una organización y que le permite diferenciarse de otros negocios en cuanto se refiere al proceso de operaciones, sus materiales, los mercados y el equipo humano que permite el logro de los mismos.

Una buena misión debe abarcar las expectativas que tienen los clientes puesto que ellos constituyen la razón de ser del negocio, además su contenido debe ser amplio en su alcance que permita el estudio y la generación de objetivos y estrategias factibles sin dejar a un lado la creatividad de la gente.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Planeación Estratégica Aplicada, Leonard D Goodstein, Cap.8

### **2.1.3 VISIÓN**

En toda empresa ya sea industrial, comercial o de servicios dentro de su planificación administrativa se encuentra el determinar la visión que permitirá proveer el marco de referencia de lo que una empresa o negocio es y desea ser en el futuro; ésta visión se expresa bajo términos cuantitativos, es fijada por la alta dirección administrativa siendo clara, precisa y objetiva al conocimiento de todos quienes se encuentran laborando y dirigiendo dentro de las mismas.

La visión se constituye una guía en el planeamiento de estrategias, además otorga un propósito a la organización, el proceso de establecer el mismo en un determinado negocio o empresa constituye un deber gerencial de gran importancia; por lo tanto debe estar claramente establecida y en conocimiento de todos los miembros del negocio.<sup>9</sup>

### **2.2. Planificación**

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de ¿Qué trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará?, cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrado predeterminado de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever de visualizar del propósito de ver hacia delante.<sup>10</sup>

Existen tres tipos de Planificación:

- ❖ Estratégica
- ❖ Corporativa
- ❖ Operativa

---

<sup>9</sup> Planeación Estratégica Aplicada, Leonard D Goodstein, Cap.7

<sup>10</sup> Chavenato

## **2.2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.2.1.1 Definición**

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” al “qué hacer”, con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, de acuerdo a las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La Planificación Estratégica no solo es una herramienta primordial para los directivos, sino, se necesita de un proceso interactivo en el que participen sus integrantes desde los más altos directivos hasta los empleados con menor jerarquía y viceversa; la dirección general traza metas generales para la empresa y establece prioridades.<sup>11</sup>

La Planificación Estratégica consiste de cuatro fases:

- 1.- Formulación de Objetivos Organizacionales
- 2.- Análisis de las Fortalezas y Debilidades de la empresa
- 3.- Análisis del Entorno
- 4.- Formulación de alternativas estratégicas

### **2.2.1.2 Importancia**

La Planificación Estratégica es considerada como una importante herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, del que hacer actualmente y que camino deberán tomar las organizaciones en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno social para la satisfacción de necesidades y lograr la máxima eficiencia y calidad en cada uno de los servicios que ofrece la empresa.

---

<sup>11</sup> Planeación Estratégica Aplicada, Leonard D Goodstein, Cap.1

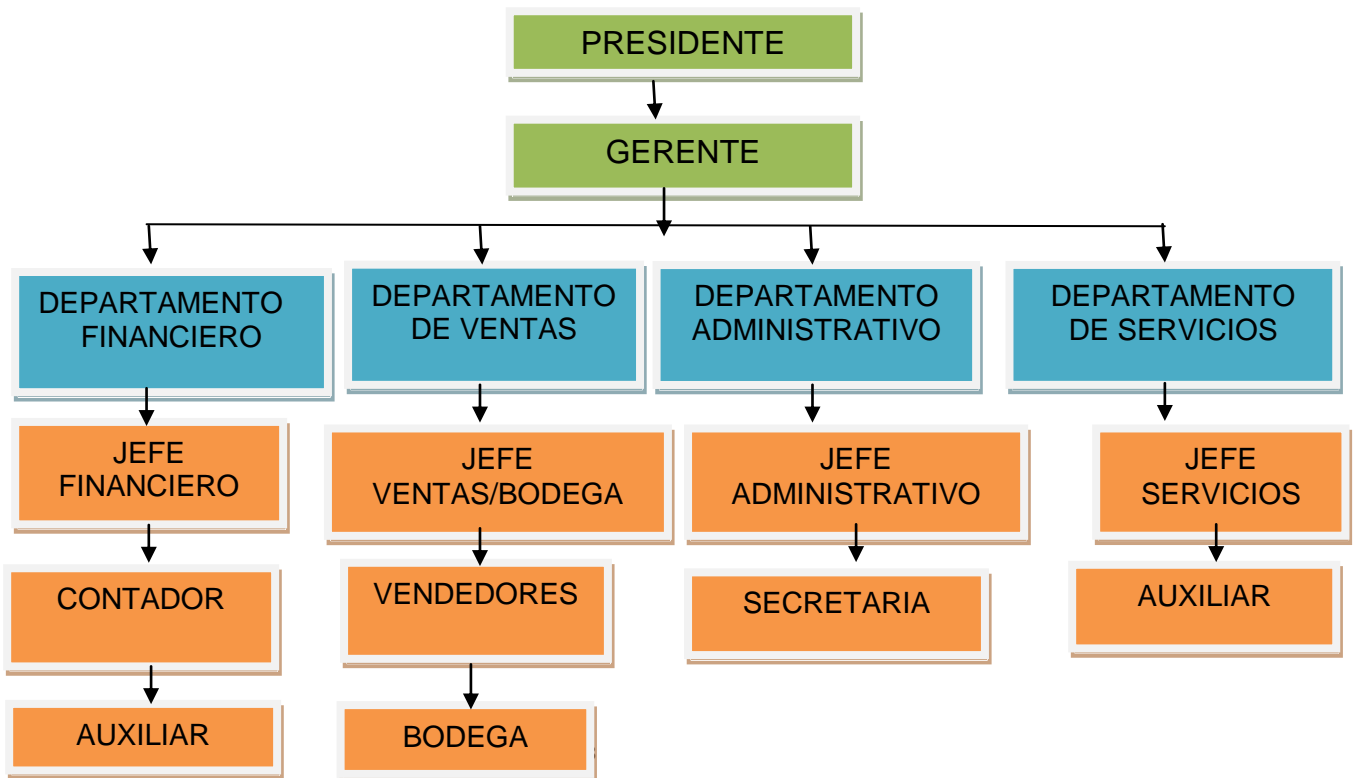
Tiene por finalidad producir cambios profundos en cada uno de los departamentos de la organización y proporcionar la información necesaria a cada uno de los miembros y definir responsabilidades.

Por lo expuesto la empresa Jhonamar al inicio tenía un organigrama estructural y funcional limitado, para el futuro se planifica organigramas con el propósito de alcanzar mejores resultados.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Organización Aplicada, Víctor Hugo Vázquez, Cap. 5

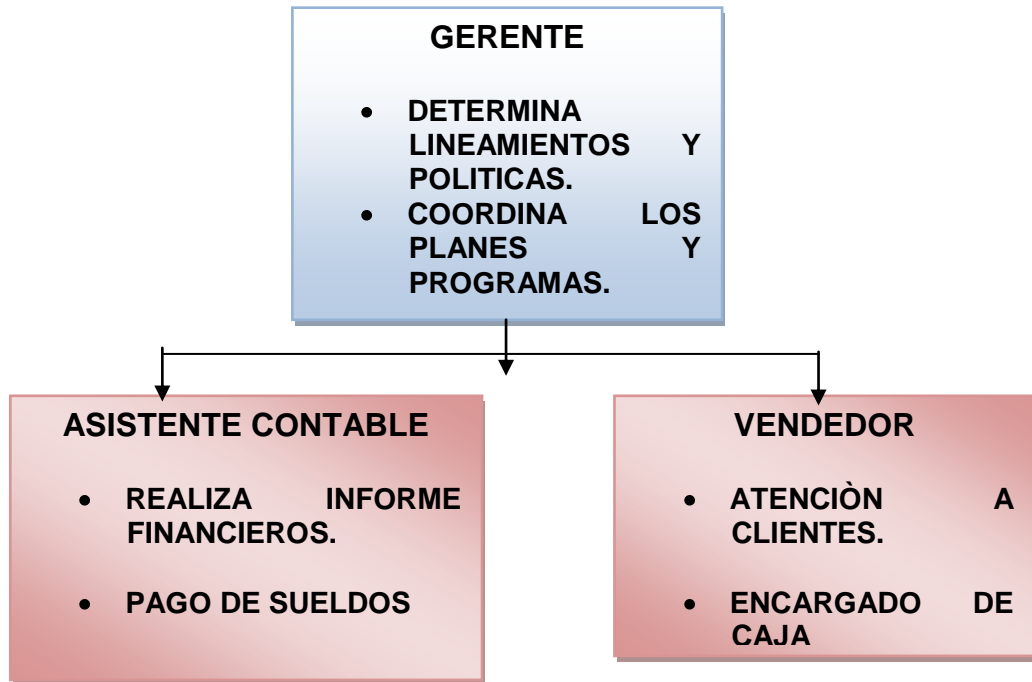
## 2.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Empresa Ferretería Jhonamar  
Autor: Karina Cobos Z

<sup>13</sup> Organización Aplicada, Víctor Hugo Vázquez, Organigramas Representación Grafica Cap. 8

## 2.4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL ACTUAL

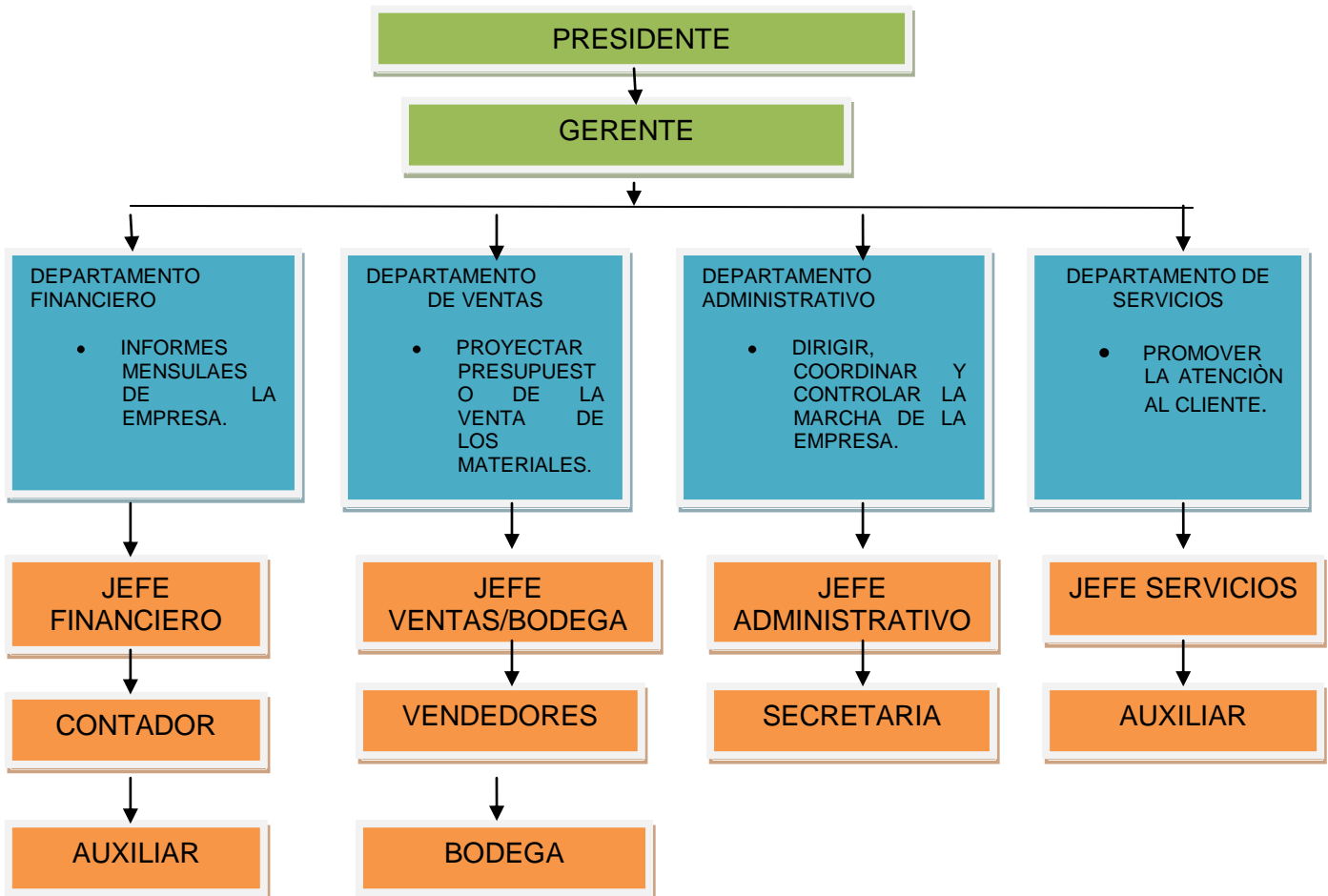


Fuente: Empresa Ferretería Jhonamar  
Autor: Karina Cobos Z



## 2.5 ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROYECTADO

A través del tiempo la Empresa “Jhonamar” se ha propuesto tener una rentabilidad de crecimiento organizacional.



Fuente: Empresa Ferretería Jhonamar  
Autor: Karina Cobos Z

## **2.6 JUSTIFICACIÓN**

La dinámica de los negocios, exigen un cambio, orientación sistemática, solución a los problemas, todos estos procesos deben ser grupales y su desarrollo en equipo, evaluación y seguimiento para el cumplimiento a lo establecido.

El empresario debe tener capacidad gerencial, los recursos a su disposición con enfoque estratégico, la adquisición de estas destrezas requiere educar el pensamiento en ese sentido, lo cual se inicia con el conocimiento de la metodología y la aplicación practica del reconocido proceso de Planificación Estratégica.

### **2.2.2 PLANIFICACIÓN CORPORATIVA**

#### **2.2.2.1 Definición**

Se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia de la empresa e integra la visión a largo plazo, mediano plazo y corto plazo.

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica; estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión mensual de directivos con trabajadores para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Planeación Estratégica Aplicada, Leonard D Goodstein, Cap.1

## 2.2.2.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS

### PRESUPUESTO DE INGRESOS DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2009

ART	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	Diciembre	Total
"A"	9850,00	9948,50	10147,47	10451,89	10869,97	11413,47	12098,28	13066,14	14242,09	15666,30	17232,93	18956,22	153943,26
"B"	8785,00	8872,85	9050,307	9321,816	9694,69	10179,42	10790,19	11653,40	12702,21	13972,43	15369,67	16906,64	137298,64
"C"	13750,00	13887,50	14165,25	14590,21	15173,82	15932,51	16888,46	18239,53	19881,09	21869,20	24056,12	26461,73	214895,42
"D"	19351,06	19544,57	19935,46	20533,53	21354,87	22422,61	23767,97	25669,40	27979,65	30777,62	33855,38	37240,91	302433,03
<b>Total</b>	<b>51736,06</b>	<b>52253,42</b>	<b>53298,49</b>	<b>54897,44</b>	<b>57093,34</b>	<b>59948,01</b>	<b>63544,89</b>	<b>68628,48</b>	<b>74805,04</b>	<b>82285,55</b>	<b>90514,10</b>	<b>99565,51</b>	<b>808570,34</b>

#### NOTA

- LA PRIMERA COLUMNA ESTA ESTIPULADA POR SEMANAS QUE SERIA IGUAL AL MES.
- EN LA COLUMNA DE LOS MESES ESTA ETIPULADO EL INCREMENTO DESDE ENERO HASTA SEPTIEMBRE EL 1% AL 9%.
- LOS MESES SIGUIENTES TIENEN UN INCREMENTO CADA MES SOBRE EL 10%
- **TOTAL DE INGRESOS ES DE 808.570,34 DOLARES<sup>15</sup>**

---

<sup>15</sup> Información de la Empresa

### 2.2.2.3 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2009

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>PARTIDAS</b>													
<b>I. GASTOS</b>													
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>													
Gastos Sueldos	2560,00	2585,60	2637,31	2716,43	2825,09	2966,34	3144,32	3364,43	3633,58	3996,94	4396,63	4836,30	39662,97
Gastos Transporte	1200,00	1212,00	1236,24	1273,33	1324,26	1390,47	1473,90	1577,07	1703,24	1873,56	2060,92	2267,01	18592,02
Gastos Suministros de Oficina	800,00	808,00	824,16	848,88	882,84	926,98	982,60	1051,38	1135,49	1249,04	1373,95	1511,34	12394,68
<b>GASTOS DE VENTA</b>		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comisión Vendedores	300,00	303,00	309,06	318,33	331,07	347,62	368,48	394,27	425,81	468,39	515,23	566,75	4648,00
<b>GASTOS GENERALES</b>		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicios básicos	320,00	323,20	329,66	339,55	353,14	370,79	393,04	420,55	454,20	499,62	549,58	604,54	4957,87
Mantenimiento vehículo	150,00	151,50	154,53	159,17	165,53	173,81	184,24	197,13	212,91	234,20	257,62	283,38	2324,00
Honorarios Profesionales	2000,00	2020,00	2060,40	2122,21	2207,10	2317,46	2456,50	2628,46	2838,73	3122,61	3434,87	3778,36	30986,70
Intereses y Multas	100,00	101,00	103,02	106,11	110,36	115,87	122,83	131,42	141,94	156,13	171,74	188,92	1549,33
Gastos Judiciales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Internet	30,00	30,30	30,91	31,83	33,11	34,76	36,85	39,43	42,58	46,84	51,52	56,68	464,80
Impresiones	50,00	50,50	51,51	53,06	55,18	57,94	61,41	65,71	70,97	78,07	85,87	94,46	774,67
Servicios bancarios	5,00	5,05	5,15	5,31	5,52	5,79	6,14	6,57	7,10	7,81	8,59	9,45	77,47
Arrendos	400,00	404,00	412,08	424,44	441,42	463,49	491,30	525,69	567,75	624,52	686,97	755,67	6197,34
Otros gastos	540,00	545,40	556,31	573,00	595,92	625,71	663,26	709,68	766,46	843,10	927,41	1020,16	8366,41
<b>TOTAL</b>	<b>8455,00</b>	<b>8539,55</b>	<b>8710,34</b>	<b>8971,65</b>	<b>9330,52</b>	<b>9797,04</b>	<b>10384,87</b>	<b>11111,8</b>	<b>12000,75</b>	<b>13200,83</b>	<b>14520,9</b>	<b>15973,0</b>	<b>130996,26</b>

## **NOTA**

- LA PRIMERA COLUMNA ESTA ESTIPULADA POR GASTOS ADMINISTRATIVOS, VENTA, GENERALES QUE TIENE LA EMPRESA JHONOMAR.
- EN LA COLUMNA DE LOS MESES ESTA ETIPULADO EL INCREMENTO DESDE ENERO HASTA SEPTIEMBRE EL 1% AL 9%
- LOS MESES SIGUIENTES TIENEN UN INCREMENTO CADA MES SOBRE EL 10%
- **EL TOTAL DE GASTOS ES DE 130.996,26 DOLARES**

La Planificación Corporativa consiste en conocer a la empresa profundamente y diseñar las estrategias para el crecimiento de la misma.

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

#### **2.2.2.4 OBJETIVOS**

Está demostrado que el propósito principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa común.

- Ser capaces de realizar provisiones a largo plazo, ajustadas a las necesidades de la organización, garantizando su presencia en los mercados potenciales.
- Defender los objetivos estratégicos en términos fácilmente cuantificables.
- Identificando los puntos fuertes y débiles de la empresa, mediante análisis y diagnósticos de calidad realizados permanentemente.
- Diseñar planes de acción que el personal en su conjunto pueda entender y en los que se les pueda involucrar y responsabilizar.
- Controlar y supervisar periódicamente todas las acciones empresariales para detectar los cambios que puedan producirse en los planteamientos realizados.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Organización Aplicada, Víctor Hugo Vázquez, Cap. 1

Los objetivos cuantificables son compatibles con los análisis o diagnósticos corporativos.

#### **2.2.2.5 COMO DISEÑAR UN PLAN CORPORATIVO**

Todo negocio o empresa, independientemente de su tamaño, precisa para ser efectiva de un Plan de Negocio, claramente expresado y redactado que nos sirva de “guía” para el desarrollo del mismo. Podremos decir que será el resultado de:

- Un profundo conocimiento de la “misión económica de la empresa”, respecto a su “capacidad”.
- Una plena identificación de su “estrategia competitiva”.
- Un plan detallado donde se fijen claramente “la forma y momento” de llevar a cabo la estrategia y la responsabilidad que cada departamento tiene en el Plan.
- Una serie de preguntas cuyas respuestas nos permitan analizar el éxito o fracaso del plan de acción.

Una forma de llegar a entender la misión y la capacidad económica para llevarla a cabo es, olvidando las acciones anteriores de la empresa y llegar claramente a los nuevos diseños promocionales esenciales que es donde la empresa debe basar su nueva estrategia.

En otras palabras ir a la esencia del problema, que en el caso de la ferretería Jhonamar no tenía una estrategia, no estaban establecidas las responsabilidades, las mismas que actualmente se encuentran bien diseñadas al tener un organigrama estructural y funcional definido, de igual manera tienen actualmente un presupuesto que se cumplirá.

La diversificación únicamente deberá realizarse cuando se hayan explorado al máximo las operaciones centrales o básicas.

#### **2.2.3. PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

### **2.2.3.1 Definición**

Es el proceso en el cual se definen los objetivos de corto plazo que contribuirán al logro de los objetivos generales y de los objetivos específicos de la planificación estratégica, se determinan las metas e indicadores para medir los resultados a lograr, se organizan acciones y se establecen responsabilidades.

Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

La Planificación Operativa se compone de la definición de los planes operativos y líneas de acción junto con los presupuestos de inversión y gastos asociados.

Una vez revisada la Planificación Estratégica a 5 años la Dirección Ejecutiva debe definir los planes operativos a ser emprendidos durante la próxima gestión así como los objetivos a alcanzar y las responsabilidades de cada plan.

Para cada plan operativo se debe analizar la coherencia estratégica y la propuesta de valor, lo que permitirá tener un juicio sobre su importancia relativa.<sup>17</sup>

### **2.2.3.2 CARACTERÍSTICAS**

- La planificación operativa se concentra más en los detalles concretos de cómo avanzar día a día hacia la consecución de esos objetivos más amplios.
- La planificación operativa fija su atención prioritariamente en asuntos internos de la organización.
- La planificación operativa se realiza a corto plazo, siendo habitual la elaboración de planes operativos con una periodicidad mensual.

---

<sup>17</sup> Planeación Estratégica Aplicada, Leonard D Goodstein, Cap.12



Sin embargo esto no significa que el empresario y los trabajadores van a descuidar las actividades diarias por el contrario estas actividades operativas ayudan a tener mejores resultados.

### **2.2.3.3 PARA CADA PLAN OPERATIVO DEFINIDO SE DEBE ESTABLECER LAS SIGUIENTES LÍNEAS DE ACCIÓN:**

- Nombre o identificación del plan.
- Objetivo del Plan.
- Indicadores de gestión del plan.
- Identificación de las líneas de acción, actividades y tareas.
- Nombramiento del responsable del plan.
- Asignación de los recursos.
- Establecimiento de calendario.

Cada Plan Operativo, dará lugar a una relación detallada y ordenada de las líneas de acción, actividades y tareas a ejecutar.

Hace falta nombrar responsables para cada Plan Operativo en su conjunto, y si procede, para las diferentes líneas de acción, actividades y tareas.

En la empresa Jhonamar en el Plan Operativo es decir las acciones que se van a tomar están debidamente descritas en el organigrama funcional.

También se describe lo relacionado con el área operativa en el cumplimiento de los objetivos generales y objetivos específicos.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Planeación Estratégica Aplicada, Leonard D Goodstein, Cap.12

## **2.7 INDICADORES**

### **2.7.1 CONCEPTO**

Un indicador “es la reexpresión cuantificada de un atributo”, es vital para controlar los avances o retrocesos que sufre una empresa en el desempeño de sus funciones.

El indicador es aquello que permite cuantificar el objetivo, es conveniente para cada objetivo empresarial desarrollarse un indicador.

Los indicadores son aspectos prácticos reales que garantizan precisión en todas las investigaciones que se realicen.<sup>19</sup>

### **2.8 ESTÁNDAR**

Es el nivel deseado de gestión. Constituyen los parámetros de comparación óptimos. Se los obtiene de la planificación y se generan mediante modelos de proyección u otras medidas. También se los conoce como normas de desempeño.

### **2.9 ÍNDICE**

Es la comparación entre el indicador y el estándar. Es usual utilizarlo a manera de división y presentarlo como porcentaje. Si el cumplimiento óptimo es alcanzar el estándar, es evidente que lo recomendable será un índice equivalente al 100% o 1.

### **2.10 VARIABLES**

Representación cuantitativa o cualitativa de características, cualidades, elementos o componentes de una unidad de análisis, asumiendo distintos valores que pueden modificarse o variar en el tiempo, dependiendo del momento de su aplicación. Las

---

<sup>19</sup> Auditoría de Gestión, Milton K.Maldonado, Primera Parte

variables deben ser expresadas con la unidad de medida apropiada a la respectiva característica cronológica y económica.

## **2.11 CARACTERÍSTICAS**

Los Indicadores deben tener las siguientes características o atributos:

➤ **Cuantificables**

Los indicadores deben ser posibles de medirse o contarse en su cantidad y calidad por las propias personas que se encargan de alcanzarlas, por los contadores, administradores o auditores independientes responsables de evaluarlos.

➤ **Reales**

Es decir posibles de alcanzarse. Los indicadores deben ser tan exigentes como para demandar el mayor esfuerzo para cumplirlos y de ser posibles de lograrse para evitar trabajos mal hechos y evitar los conflictos laborales.

➤ **Específicos**

Esto es, que tengan correlación con los objetivos empresariales.

➤ **Entendibles**

Deben ser fácilmente comprendidos o entendidos por los responsables de ejecutarlos.

➤ **Equilibrado**

Entre la agregación que permite comparar y la desagregación que permite comprender.

➤ **Se ajustan a los cambios**

Pueden ser aplicados en diferentes períodos.

➤ **Dan señales de alarma**

La evaluación concurrente de los resultados a través de los indicadores de gestión, pueden generar información valiosa para tomar los correctivos sobre la marcha.

➤ **Comparables**

Los indicadores de gestión pueden ser comparados en forma vertical y horizontal. En el primer caso estos pueden relacionarse con los estándares de un mismo período, en el segundo con indicadores o resultados de otros períodos.

➤ **Confiables y Neutrales**

La veracidad de la información utilizada debe ser total, es prudente que su cálculo sea ejecutado por una persona independiente de las áreas examinadas.<sup>20</sup>

## **2.12 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES**

### **2.12.1 Requisitos que deben cumplir los indicadores de gestión**

**2.12.1.1 Pertinencia:** adecuación y conveniencia de una cosa la que debe estar de acuerdo con la misión, verificando el cumplimiento de sus objetivos.

**2.12.1.2 Independientes:** El campo de acción de los indicadores debe referirse a la misión de la empresa, a fin de evitar usar indicadores que pueden en sus resultados estar condicionados por el factor externo.

**2.12.1.3 Factor externo:** Este permitirá sugerir indicadores específicos para alguna situación significativa de la gestión de una empresa en relación con las otras empresas.

**2.12.1.4 Accesibles:** Los indicadores y sus resultados deben ser públicos y difundidos para todos los niveles dentro de la empresa.

---

<sup>20</sup> Auditoria de Gestión, Milton K.Maldonado, Primera Parte

# **CAPÍTULO III**

## **INDICADORES DE**

# GESTIÓN

## **3 APLICACIÓN PRÁCTICA EN LA PRESENTE TESIS CUMPLIENDO LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

### **Cuantificables**

Podemos cuantificar, en la organización anterior que tenía la empresa Ferretería Jhonamar y la proyectada.

### **Reales**

Es posible alcanzar, y lograr las nuevas funciones que se encuentran en el organigrama funcional proyectado.

### **Específicos**

Los organigramas estructural y funcional están de acuerdo con el objetivo que se encuentra en la página 10, que es crear confianza en el cliente y brindarle un mejor servicio.

### **Entendibles**

Las funciones son completamente entendibles en el organigrama funcional proyectado.

### **Equilibrado y se ajustan a los cambios**

Se cumple plenamente éstas dos características porque está establecido en el organigrama funcional proyectado el alcanzar todos los objetivos organizacionales que se encuentra detallados en la página 10.

### **3.1 IMPORTANCIA**

Los indicadores deben ser importantes para mejorar la organización de la empresa. Una forma de ayudar a asegurar la importancia es relacionar los indicadores de desempeño con las metas y objetivos estratégicos de la organización o de un área específica.

Los indicadores deben ser importantes para proporcionar información del desarrollo que alcanza la empresa con la utilización de los mismos guías. La importancia del Indicador de Gestión para el usuario también es relevante, pero puede suceder que un mismo indicador no tenga la misma importancia para todos los usuarios debido a intereses u opiniones diferentes. Una posibilidad es tener una reunión con ciudadanos o clientes para determinar la información del desempeño que les interesa, en función de sus necesidades respectivas<sup>41</sup>

### **3.2 ASPECTOS PRÁCTICOS QUE SE DEMUESTRAN EN LA PRESENTE TESIS, CUMPLIENDO LOS REQUISITOS QUE DEBEN TENER LOS INDICADORES**

#### **Pertinencia e Independencia**

Estos requisitos se cumplen porque están en coordinación con la misión de la empresa Ferretería Jhonamar, que es comercializar los artículos y materiales de la Ferretería creando confianza para todos sus clientes.

#### **Factor externo**

El presente requisito sí se cumple en la empresa Ferretería Jhonamar porque está de acuerdo con la visión, ya que desea ser la mejor en el futuro y que se constituya en una

---

<sup>41</sup> Auditoría de Gestión, Milton K.Maldonado, Primera Parte

excelente empresa de comercialización de artículos y materiales de una ferretería en la Provincia de Galápagos, en relación con las demás ferreterías que existan en el sector.

### **Accesibles**

En relación a este requisito se ha planificado elaborar y entregar volantes, papeletas de información, instructivos, crípticos de todos los artículos y materiales que vende la Ferretería Jhonamar, a fin de que se enteren los clientes que éstos son accesibles.

### **3.3 CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**

En la construcción de indicadores se deberá colocar en el numerador las variables con datos relativos a insumos, procesos o productos y en el denominador se colocarán las variables cronológicas, físicas o económicas de comparación, según el caso; es necesario definir parámetros de medición que permitan combinar acciones preventivas y correctivas, a partir de la información confiable y oportuna, para realizar una comparación entre la situación real y referencias históricas similares o programadas; siempre se debe considerar las cambiantes condiciones de la empresa y del entorno, para comparar los resultados obtenidos con los de años anteriores.

Estas comparaciones se pueden o no hacer entre sí:

- ✓ Calidad de la gestión de la empresa en años anteriores.
- ✓ Calidad de la gestión de empresas similares o comparables.
- ✓ Lo planeado para una período determinado.

Los elementos que deben tomarse en cuenta para la construcción de Indicadores de Gestión son los siguientes:

- ✓ Definición.
- ✓ Objetivo.
- ✓ Niveles de referencia.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ puntos de lectura,
- ✓ Periodicidad.



- ✓ Sistema de procesamiento.
- ✓ Toma de decisiones.

Para construir indicadores es necesario formular interrogantes que se generan cuando se requiere controlar o evaluar una situación:

- ✓ ¿Qué debemos medir?
- ✓ ¿Dónde es conveniente medir?
- ✓ ¿Cuándo hay que medir?
- ✓ ¿En que momento o con qué frecuencia?
- ✓ ¿Quién debe medir?
- ✓ ¿Cómo se debe medir?
- ✓ ¿A que nivel de profundidad quiero llegar?
- ✓ ¿Con que información se cuenta?
- ✓ ¿De donde obtendré la información?
- ✓ ¿Como se va a difundir los resultados?
- ✓ ¿Quién y con que frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Los indicadores deberán ser seleccionados, construidos y ponderados sobre la base de:

1. **Disponibilidad de datos:** Resultará indispensable contar con datos para generar información suficiente. La ausencia de datos estadísticos no significa que se carezca de elementos aptos para su desarrollo.
2. **Calidad de datos:** Se deberá procurar que la recolección de los datos que se obtengan sean consistentes, completos y confiables.
3. **Comparabilidad:** Los indicadores deberán ser aplicables en diferentes ámbitos donde se obtenga información de similares características.
4. **Validez:** Deberán medir lo que se espera que midan, tanto estadística como conceptualmente.

5. **Pertinencia:** Deberán guardar correspondencia con los objetivos de las políticas, planes, proyectos, operaciones, actividades o estándares en cuestión.
6. **Sensibilidad:** Deberán poder reflejar los cambios que se han producido en la realidad observada.
7. **Oportunidad:** Deberán poder obtenerse en el momento en que sean útiles para la toma de decisiones.
8. **Costo:** Su utilización debe justificar el costo de los recursos invertidos para obtenerlos.

### 3.4 MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES

#### Presentación de indicadores a través de:

#### 3.4.1 FICHA ANÁLISIS DEL INDICADOR

##### 3.4.1.1 Descripción

Constituye una guía en la aplicación de los indicadores. Sus elementos facilitan la identificación, cálculo, lectura, frecuencia de aplicación, evaluación, obtención de información y la interpretación de los resultados.

Si una empresa dispone de fichas técnicas para los objetivos generales y específicos y los procesos relacionados de las áreas relevantes o misionales, se podría afirmar que dispone de un tablero de indicadores. Una vez que la organización dispone de esta herramienta debidamente aprobada y en aplicación, la tarea restante es su aplicación permanente.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Tesis Indicadores de Gestión, Lic. Lenin Flores Mora

### 3.4.1.2 ELEMENTOS DE LA FICHA

**Nombre del Indicador:** Es la redacción del indicador de acuerdo a los parámetros semánticos.

**Factores críticos de éxito:** Son aquellos eventos o decisiones, principalmente externos, que favorecen o dificultan el logro de un buen indicador.

**Cálculo del Indicador:** Es la forma que se utiliza para calcular el indicador, cuando sea aplicable.

**Unidad de Medida:** es la forma como se leerá el indicador una vez que este ha sido calculado.

**Frecuencia:** Es la periodicidad con que se medirá el indicador. Depende de la naturaleza de las actividades y la reglamentación en la empresa.

**Fuente:** Hacia donde debo dirigirme y con quién tengo que comunicarme para obtener la información.

**Interpretación:** Es el cálculo del índice. Es decir la relación entre el valor del indicador con el estándar o nivel planificado. De esta forma obtenemos la brecha con respecto a lo óptimo.

## 3.5 CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

### 3.5.1 INDICADORES QUE SE RELACIONAN CON LAS ÁREAS RELEVANTES DE LA EMPRESA

- ⇒ Indicador de Economía - Área Contable y de Comercialización
- ⇒ Indicador de Eficacia - Área de Presupuesto
- ⇒ Indicador de Eficiencia - Estados Financieros
- ⇒ Indicador de Calidad - Atención al Cliente

**Cada indicador podemos demostrar, ya sea con fórmulas como hemos indicado anteriormente o demostrando claramente a través de cuadros demostrativos como se encuentran detallados a continuación en la presente tesis.**

### **3.5.2 OBJETIVO CORPORATIVO**

Administrar los recursos económicos financieros de manera eficiente y oportuna para el funcionamiento de la comercialización y la vinculación con la comunidad.

### **3.5.3 OBJETIVO OPERATIVO**

Incrementar la generación de ingresos por ventas para ejecutar los proyectos de capacitación para la mejor atención al público en el año 2009 con una inversión del 20% del presupuesto diseñado para el 2009.

## **3.6 PREPARACIÓN DE INDICADORES**

### **3.6.1 INDICADOR DE ECONOMÍA**

#### **3.6.1.1 Definición**

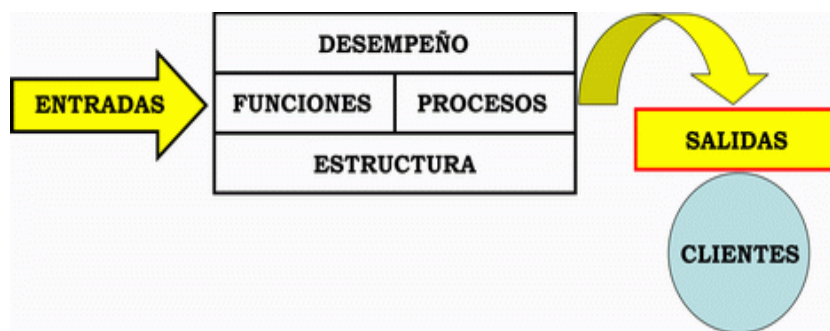
Relación existente entre lo teórico y lo práctico y la aplicación de conocimientos en los diversos campos y actividades dentro de una institución.

Con este indicador mediremos como la Ferretería Jhonamar mantiene al mínimo el costo de los materiales a adquirir y que serán vendidos sin que estos reduzcan la calidad.

Para medir la Economía realizaremos estudios del mercado, proveedor que se encuentra en el Cantón San Cristóbal de la Provincia Galápagos para comprobar la existencia de materiales de igual calidad, pero de menor precio del que nos ofrece el proveedor actual.

Además debemos hacer una investigación de los proveedores de la competencia para saber el porque ellos venden materiales de menor costo y alta calidad.<sup>43</sup>

Se deberá hacer una revisión de los registros de compra de los años anteriores para evidenciar los precios actuales que han incrementado a \$26.218,22.



---

<sup>43</sup> Auditoria de Gestión, Milton K.Maldonado, Primera Parte

### 3.6.1.2 Ficha de Análisis: Indicador de Economía

Nombre de Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente	Interpretación
Porcentaje de cumplimiento en la emisión de informes financieros de la empresa Ferretería Jhonamar en el año 2008	<p>Informes Contables de acuerdo a la necesidad de la empresa.</p> <p>Sistema Contable con reportes reales</p>	N/A	dólares	100%	Trimestral De aplicación Mensual	Contabilidad General	<p><b>INDICE DE CALIDAD=</b> 78%</p> <p>BRECHA = 100% - 78% = 22%</p> <p><b>BRECHA DESFAVORABLE</b></p>

### 3.6.1.3 NOTA

Cantidad de ventas realizadas en el 2009 con la revisión de la contabilidad de la empresa y de encuestas sobre la satisfacción al cliente.

### 3.6.1.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El buen desempeño de la empresa se relaciona en gran parte con la información contable oportuna y acertada que se presente, es por eso que en este indicador se buscan Informes Contables de acuerdo a la necesidad de la empresa con Sistemas Contables que arrojen reportes reales, de tal manera que ayude a la entidad a la toma de decisiones oportunas.

#### 3.6.1.4.1 PARA MEJORAR LA ECONOMÍA SE RECOMIENDA:

- **Reducir los Costos Internos de Compra:** para esto se debe evaluar y determinar bajo criterios de valor agregado todas aquellas actividades del proceso de compra que no añaden valor, utilizando tecnología adecuada y procurando relaciones de larga duración que eviten procesos repetitivos de compra que agregan costos pero no valor.
- **Lograr Descuento en Compras:** se debe mantener una excelente relación con los proveedores que nos de lugar a negociaciones pensando en las necesidades actuales y futuras a fin de obtener descuentos en compras.
- **Reduciendo los Niveles de Existencia:** hay que evaluar el tiempo de permanencia de nuestros productos en las bodegas, a fin de que este tiempo sea el mínimo indispensable lo que reducirá los costos de almacenamiento o tenencia

### 3.6.1.5 COMERCIALIZACIÓN

Dentro de este aspecto tenemos que la Ferretería JHONAMAR utiliza una comercialización directa hacia sus clientes, en este caso siendo lo principal su cliente, constituida como una empresa que se dedica a la misma actividad y cuya dirección geográfica se encuentra establecida en las calles: Av. Northia y Española, el mismo que provee el 78% de la solicitud de los pedidos de materiales de Ferretería de primera calidad.

Con nuestro principal Proveedor. la venta y distribución de los materiales de primera calidad se lo realiza en función al por mayor y por menor y en serie, cuyos plazos y formas de pago dependen de la forma en que la empresa Ferretería Jhonamar estableció el contrato con el cliente, determinándose un tiempo prudencial de elaboración y de pago dependiendo del volumen de la producción.

Además tenemos la comercialización realizada por el propio dueño hacia el cliente donde el establece las condiciones del contrato, la forma de comercializar sus materiales se lo efectúa a través del manejo de referidos o personas conocidas que han reconocido la calidad, seriedad y larga experiencia que la empresa Ferretería JHONAMAR ha reflejado al efectuar con eficacia su desempeño y trabajo empleado.

La comercialización de un material o artículo de Ferretería, ésta se fundamenta por la forma de pago que se lo realiza ya sea en forma directa con el cliente y estableciendo como sistema de pago el crédito, el mismo que consiste en el 50% como anticipo al momento de la entrega del material y la diferencia cancelada a un plazo máximo de tiempo de 20 días; el tiempo del crédito es de corto plazo ya que se determina en base al tipo de trabajo y por lo general se encuentra dentro de un plazo no mayor de un mes.

La Ferretería JHONAMAR una empresa que brinda a sus clientes variedad de diseños que se ajustan a los requerimientos del cliente y siempre cumpliendo con las normas que el municipio y el gremio establecen.

#### **3.6.1.6 MERCADO**

La Ferretería Jhonamar es una empresa que tiene un mercado competitivo para lo cual tenemos la información en donde se puede observar aspectos propios para que se desarrolle comercialmente de una manera estable.

Durante el año 2010-2011 se va a realizar una investigación de mercado a fin de determinar las preferencias de los clientes en lo que concierne a calidad y servicio.

Como primera prioridad se encuentra el precio que es el factor determinante en la adquisición de los materiales, la segunda prioridad está la calidad de los artículos y materiales, el que implica que cada uno de estos sea bueno y de completo servicio para la



persona o empresa, y la tercera prioridad que estamos exigiendo al vendedor es la entrega oportuna; estas tres prioridades son los termómetros para que a la empresa le tengan confianza, por último como cuarta prioridad estamos poniendo énfasis en la garantía que tienen los artículos y materiales con el cuidado de estos factores vamos a vender más, especialmente en el año 2010 como se demostró en el cuadro de presupuesto con las ventas de la página 20.

#### **3.6.1.7 PROVEEDORES**

La Empresa Ferretería Jhonamar efectúa sus negociaciones de materiales con los proveedores vía telefónica en unos casos y en otros en base a pedidos escritos, entre sus principales proveedores se encuentra los establecidos en el siguiente cuadro

Los proveedores indicados han sido considerados por sus bajos precios y facilidades de compra.

Al efectuar una compra dependiendo del material a ser adquirido se obtiene créditos que van de 30 días a 180 días plazo financiados con cheques, las compras de los materiales se efectúan de manera inmediata cuando las empresas medianas o grandes nos han solicitado.

**3.6.1.7.1 CUADRO DE PROVEEDORES DE PRODUCTOS DE  
FERRETERIA JHONAMAR**

<b>PROVEEDORES</b>	<b>BODEGA BLANCA</b>	<b>CONSTRUC.MERCADO</b>	<b>IDROINSTALACIONES Y SERV.AFINES S.A</b>	<b>SENANSA S.A</b>	<b>IMPORTA.ANDINA</b>	<b>CONAUTO</b>	<b>CASHIER S.A</b>
<b>MATERIALES</b>							
Pasa cabo	°						
Toma Diesel CAP6124	°						
Luz Tope Peaco	°						
Tornillo de Acero	°						
Tubo Ventilación		°					
Tubo Desagüe		°					
Tubo Ros cable 1/2		°					
Tubo Ros cable 3/4		°					
Varilla 12mm		°					
Varilla 10mm		°					
Varilla 8mm		°					
Varilla 16mm		°					
Enlunax saco 40Kg		°					
Cemento Rocafuerte		°					
Inodoro YTOO 1Pza			°				
Lavamanos YTOO			°				
Pedestal YTOO			°				
Cenefa			°				
Cenefa Sala			°				
Sacos de Cemento				°			
Llantas 215/75 R14-6					°		
Llanta 235/75					°		
F310w30 Havoline						°	
F3 Havoline 20w50						°	
Ursa Premio 15w40						°	
Ursa LA25W50						°	
Ursa oil sae40						°	
Tanque AP1300							°
Tanque AP 2200							°
Tanque AP 550							°
Porcelanato							°
Sacos de Granito							°

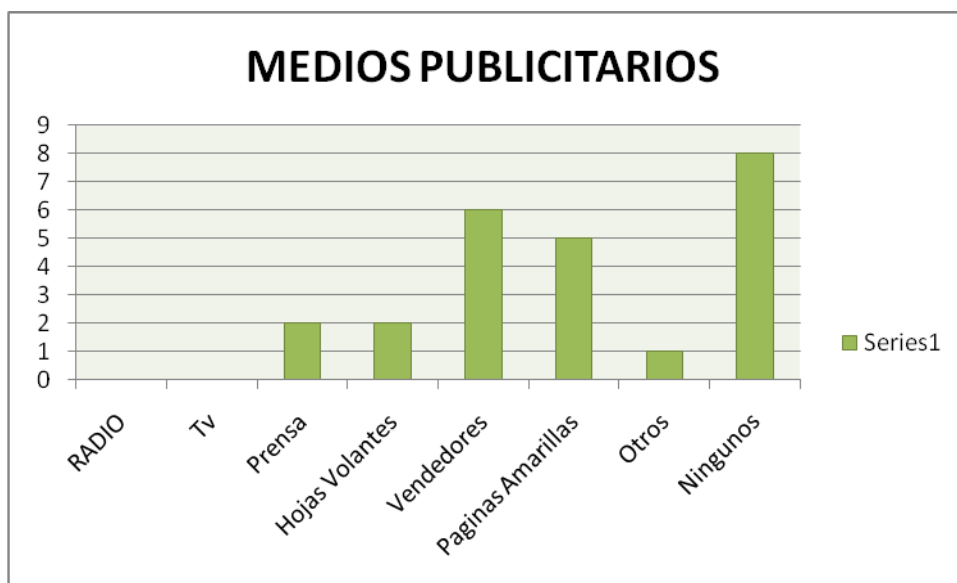
**3.6.1.8 PUBLICIDAD**

La empresa Jhonamar trata de mantener su nivel de ventas promedio el mismo que se halla (presupuesto) en dólares mensuales.

Para no disminuir las ventas la empresa decidió efectuar una publicidad como una gran alternativa para mejorar los ingresos, la comercialización permite proyectar mensajes cortos pero de gran impacto visual.

Dentro de un mercado competitivo que existe en la Provincia de Galápagos y en especial en la Ciudad de Puerto Baquerizo Moreno, Cantón San Cristóbal, es imprescindible que la publicidad sea una herramienta de trabajo diario ya que a través de ella se refuerce en el área de ventas.

Se ha planificado la elaboración y comercialización de vallas publicitarias en radio, televisión, prensa, hojas volantes.



Estos medios publicitarios tiene una gran importancia para los consumidores ya que conocen de los beneficios de cada material y los servicios que presta la ferretería Jhonamar nos dan mas réditos dando como resultado el beneficio mutuo entre vendedor y consumidor.

Como conclusión el éxito o fracaso depende de la forma que se les atienda a los clientes.

## **3.6.2 INDICADOR DE EFICACIA**

### **3.6.2.1 Definición**

Eficacia es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados.

Existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados independientemente de los recursos utilizados.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos. La evaluación de la eficacia de una empresa no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

Son los que se implementarán para tratar de detectarse si la transformación de recursos en bienes y servicios se realiza con un rendimiento adecuado o no. Para ello, debe cuestionarse esta relación tanto desde el punto de vista de los recursos, como de las operaciones y procedimientos realizados en la obtención de los bienes o servicios proporcionados por la empresa, todo ello orientado a la medida y mejora del rendimiento de la empresa.

Mide el proceso en términos de satisfacción de las características de calidad de los servicios o materiales.

Es la cantidad, grado y oportunidad en que el material o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Auditoria de Gestión, Milton K.Maldonado, Primera Parte

**3.6.2.2 Ficha de Análisis: Indicador de EFICACIA**

Nombre de Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Estándar	Frecuencia	Fuente	Interpretación
EFICACIA	Elaboración y aprobación del Presupuesto	N/A	Presupuesto		<b>Anual</b>	Departamento de Presupuesto	<b>Presupuesto aprobado y ejecutado</b>
Presupuesto Anual	Disponibilidad Presupuestaria y Financiera	Monto presupuestado / monto ejecutado	%	100%	<b>Anual</b>	Departamento Financiero y Presupuesto	ÍNDICE EFECTIVIDAD 75%
Porcentaje de recuperación de los costos por cartera vencida año 2008	Implantar juicios coactivos	<p>Cartera vencida total sobre ingresos propios x 100.</p> $1.079.61 / 302.943.46 * 100$	%	80%	<b>Anual</b>	Dirección Financiera empresa Ferretería Jhonamar	Índice: 80% - 0.35% = -79.65% Brecha desfavorable DESFAVORABLE

### 3.6.2.3 NOTA

Elaboración del presupuesto, programar las actividades de ingresos y gastos respectivamente.

### 3.6.2.4 FÒRMULA DEL INDICADOR DE EFICACIA

Con este indicador evaluamos el grado de cumplimiento de los objetivos planteados y la relación que existe entre el impacto previsto y el impacto real.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Programados}}$$

Si al aplicar este índice la respuesta es menor a 1 se deducirá que la Ferretería es ineficiente y que sus objetivos no han sido alcanzados; además si los objetivos no tuvieron el impacto deseado sabremos que la Ferretería es ineficiente.

Si nosotros vemos que nuestras ventas han bajado puede ser porque los precios son altos, mala calidad o mala atención de los empleados hacia los clientes; en el caso de que sea mala atención deberíamos dar programas de capacitación a los empleados, mediante el siguiente indicador mediremos la eficacia del programa de capacitación y su impacto en la gestión de la empresa.

Sabemos que la Ferretería cuenta con 20 empleados pero únicamente fueron a la capacitación 15.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Programados}}$$

$$E = \frac{15 \text{ capacitados}}{20 \text{ empleados}}$$

$$E = 0.75 = 75\%$$

$E < 1$  la capacitación es ineficaz

Ahora debemos analizar de las personas que fueron capacitadas cuantas han mejorado su rendimiento.

$$E = \frac{\# \text{ de personas que mejoraron su rendimiento}}{\# \text{ De personas capacitadas}}$$

$$E = \frac{15}{15}$$

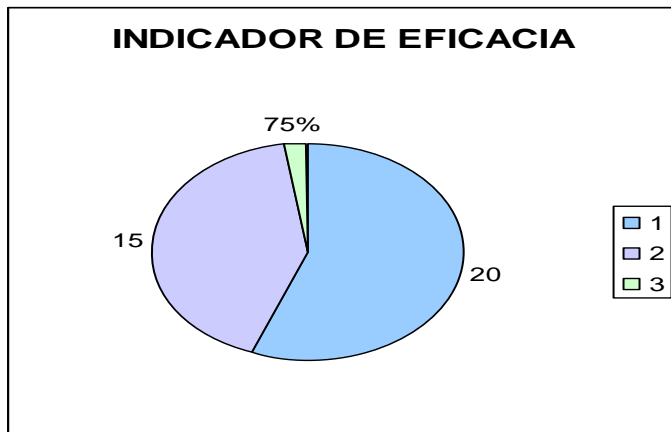
$$E = 1 = 100\%$$

Hemos concluido que el programa de capacitación no alcanzó las metas propuestas en cuanto al número de personas a capacitar, no obstante el total de empleados capacitados incrementaron sus niveles de eficiencia, es decir luego de la capacitación tienen una mejor atención hacia el cliente.

La recomendación es que el gerente de la Ferretería Jhonamar tomando en cuenta que el programa de capacitación es bueno ya que gracias a este se han incrementado las ventas, lo mejor es que disponga que los 5 empleados que no asistieron a la capacitación asistan a una nueva capacitación lo más pronto posible con el fin de que el 100% de empleados aumenten su eficiencia.

### **3.6.2.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Grado en que se alcanzan los objetivos, metas y otros beneficios propuestos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc., de un programa o actividad de la empresa. La Ferretería Jhonamar debe contar con una planificación detallada, con información oportuna y confiable del grado de cumplimiento de los objetivos y metas en cualquier momento, lo que permitirá medir la eficacia.



Por medio del siguiente gráfico determinamos el nivel de eficacia del personal de la empresa Ferretería Jhonamar, en donde la franja lila representa a los 15 capacitados, el color celeste el número de personas que trabajan en la organización y el color verde representa el nivel de eficacia que en este caso resultó ser el 75%.

**SE EJECUTARON:**

ÍNDICE EFECTIVIDAD: 75% BRECHA: 25% = 100%

RESULTADO: DESFAVORABLE

### 3.6.3 INDICADOR DE EFICIENCIA

#### 3.6.3.1 Definición

Se basa en el costo unitario de los resultados. El costo unitario se calcula dividiendo la variable de costo y la variable de resultados.

Está relacionado con el uso de los recursos utilizados en el servicio.

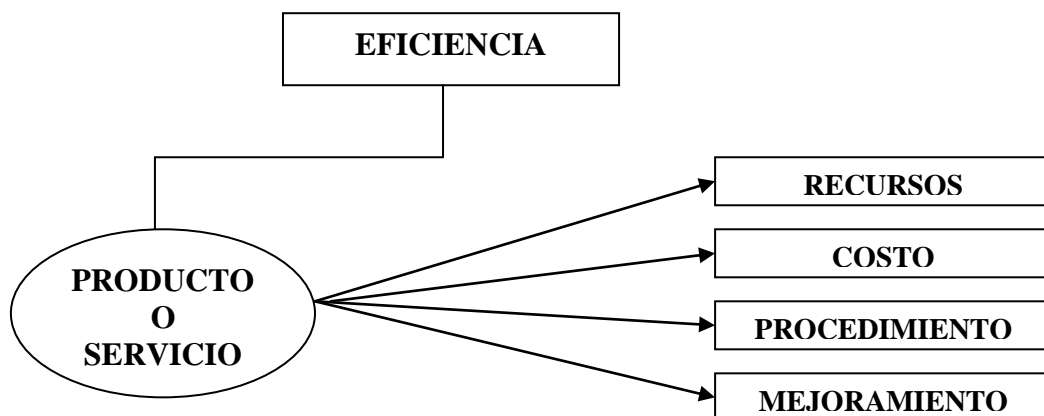
El grado de Eficiencia viene dado de la relación entre los bienes y servicios adquiridos o los servicios prestados, por un lado, y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro. Incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Auditoria de Gestión, Milton K.Maldonado, Primera Parte



Una actuación eficiente es aquella en la cual con unos recursos determinados se obtiene un resultado máximo, o que con unos recursos mínimos es capaz de mantener la calidad y cantidad de un servicio. El estudio de la eficiencia comprende:

- El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su costo.
- La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados.



### 3.6.3.1.1 FERRETERÍA SITUACIÓN INICIAL

- Clavos
- Focos
- Espátulas
- Accesorios PVC
- Pilas
- Pintura
- Cinta de embalaje
- Pega
- Lijas
- Cemento de contacto
- Soga

**TOTAL VENDIDO: \$10.904,91**



### 3.6.3.1.2 FERRETERÍA SITUACIÓN FINAL

- **MATERIALES**
- Pasa cabo
- Toma Diesel CAP6124
- Luz Tope Peaco
- Tornillo de Acero
- Tubo Ventilación
- Tubo Desagüe
- Tubo Roscable 1/2
- Tubo Roscable 3/4
- Varilla 12mm
- Varilla 10mm
- Varilla 8mm
- Varilla 16mm
- Enlumas saco 40Kg
- Cemento Rocafuerte
- Inodoro YTOO 1Pza
- Lavamanos YTOO
- Pedestal YTOO
- Cenefa
- Cenefa Sala
- Sacos de Cemento
- Llantas 215/75 R14-6
- Llanta 235/75
- F310w30 Havoline
- F3 Havoline 20w50
- Ursa Premio 15w40
- Ursa LA25W50
- Ursa oil sae40
- Tanque AP1300
- Tanque AP 2200
- Tanque AP 550
- Porcelanato
- Sacos de Granito



**TOTAL COMPRADO: \$ 26.218,22**

### **EFICIENCIA**

Inició la Empresa Ferrería Jhonamar con pocos productos (once) y actualmente cuenta con treinta y dos y aspira al término del 2009 y 2010 llegar a 100 artículos.

**3.6.3.2 Ficha de Análisis: Indicador de Eficiencia**

Nombre de Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Interpretación
<p>EFICIENCIA</p> <p>Estados Financieros e Información Financiera</p>	<p>Presentación de Estados Financieros</p> <p>Gestión de la Dirección Financiera</p>	<p>N/A</p>	<p>dólares</p>	<p>Trimestral de Aplicación Mensual</p>	<p>Dirección Financiera</p> <p>Departamento de Contabilidad</p>	<p>Se utiliza US \$ 404.285,17 DEL PRESUPUESTO</p> <p><b>INDICE DE EFICIENCIA= 90%</b></p> <p>BRECHA =10%</p> <p>FAVORABLE</p>

**IMPORTANTE:** los \$ 404.285,17 se toma del 50% del presupuesto del 2010 que es de \$ 808.570,34.

Para establecer la brecha, tomamos del 100% que es \$ 404.285,17, el 10% como indicador y nos da \$ 40.428,52; el mismo que restamos de \$ 404.285,17 y nos da \$ 363.856,65, que representa el 90% del índice de eficiencia.

### 3.6.3.3 NOTA

Presentación oportuna de Estados Financieros de corte mensual o trimestral dependiendo de la necesidad de la empresa.

### 3.6.3.4 FORMULA DEL INDICADOR DE EFICIENCIA

Con estos indicadores evaluaremos la relación que existe entre la cantidad de materiales comprados con la cantidad de materiales vendidos.

$$E= \frac{Q \text{ Productos Comprados}}{Q \text{ Productos Vendidos}}$$

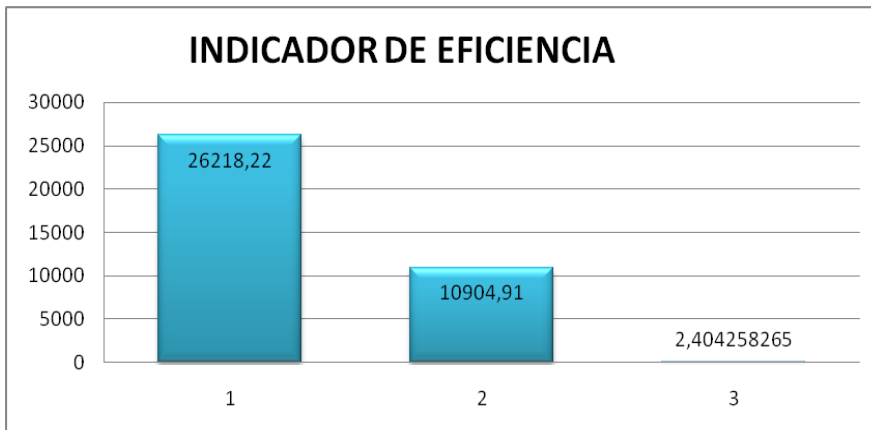
Esta relación se debe dar sin reducir la calidad y en un tiempo determinado

$$E= \frac{Q \text{ Productos Comprados}}{Q \text{ Productos Vendidos}}$$

$$E= \frac{26.218,22}{10.904,91}$$

$$E= 2.40425827 \%$$

**En síntesis, eficiencia es la mejor manera de hacer las cosas. Cada artículo y material tiene su precio, es decir, la variable del costo, y este mismo artículo o material tiene su resultado, es decir el precio de venta.**



**En la fórmula anterior está dividido el total del material comprado que es 26.218,22, para el total del material vendido que es de 10.904,91, que nos da el porcentaje de eficiencia que es de 2.40. Este porcentaje irá aumentando a medida que se vayan incrementando las ventas.**

Para ver nuestro rendimiento de eficiencia en cuanto a ventas debemos comparar con las ventas de otras empresas, además debemos analizar si las ventas han incrementado o han disminuido en relación a años anteriores y al estándar que debe estar fijado.

Aplicando este indicador sabremos si la Empresa Ferretería Jhonamar esta utilizando efectivamente sus estrategias de venta.

Debemos tomar en cuenta que para mejorar la Eficiencia lo mejor sería adquirir materiales que tengan un bajo Costo de Compra, ya que así colocaríamos en el mercado materiales de alta calidad a menor precio y lograríamos ser más competitivos.

### 3.6.3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Relación entre los bienes o servicios comprados y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención en comparación con un estándar de desempeño establecido. Abarcar la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de la misión de la empresa. El objetivo es incrementar la comercialización.

Se utiliza US \$ 435.000,00 DEL PRESUPUESTO  
INDICE DE EFICIENCIA=87% BRECHA =13%  
RESULTADO FAVORABLE

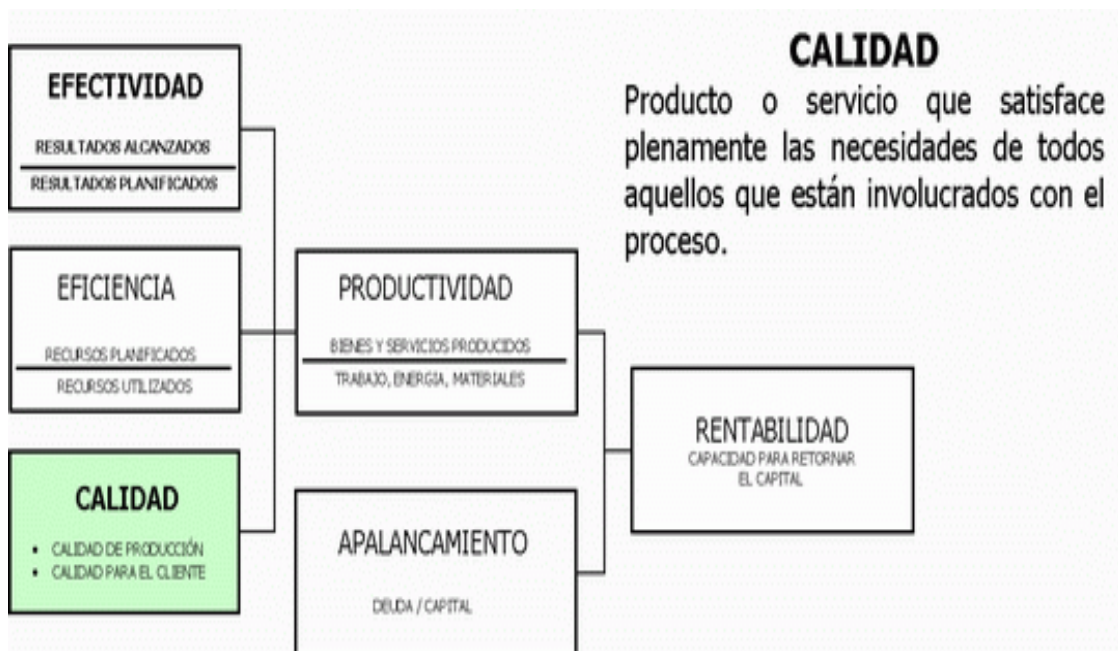
En el presupuesto del año 2009, se destinó para la cuenta compras un valor de \$435.000,00; lo cual nos permitirá el incremento de los inventarios.

### 3.6.4 INDICADOR DE CALIDAD

#### 3.6.4.1 Definición

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que fundamentalmente predomina la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar día a día procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma.

Capacidad de respuesta de la institución para entregar en forma directa, rápida, oportuna, con cantidad, el bien o servicio prestado, de manera que satisface la necesidad del usuario o cliente.



**3.6.4.2 Ficha de Análisis: Indicador de calidad**

Nombre de Indicador	Factores Críticos de Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Rango o Estándar	Fuente	Interpretación
Calidad de los servicios otorgado a los clientes.	Cantidad de ventas realizadas en el 2008 con la revisión de la contabilidad de la empresa y de encuestas sobre la satisfacción al cliente	N/A	dólares	Anual (Trimestral)	20. 000,00	Departamento de Ventas	Se utiliza US \$ 435000.00 DEL PRESUPUESTO  <b>INDICE DE CALIDAD=</b> 100 - 78% = 22% DESFAVORABLE
Número de cursos en la capacitación a empleados sobre atención al Cliente	Oportunidad y satisfacción en la aplicación de los conocimientos	Cursos realizados/ cursos planificados  2-1 = 1	N/A	Anual	2	Departamento de Recursos Humanos-Capacitación	<b>Índice:</b> 1  <b>Estándar 2 – Índice 1 = 1</b> <b>Brecha desfavorable de 1 curso no realizado.</b>



### 3.6.4.3 NOTA

Cantidad de capacitaciones ejecutadas en el año 2009 con una inversión de US 500.000.00 del presupuesto.

Cantidad de recursos del presupuesto utilizado en la ejecución de la capacitación a 10 personas en el año 2009.

### 3.6.4.4 FÓRMULA

<b>RENDIMIENTO DE CALIDAD =</b>	$\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN CONFORME}}{\text{VOLUMEN TOTAL PRODUCIDO}} \times 100$
<b>CALIDAD DE USO =</b>	$\frac{\text{VOLUMEN RECLAMADO POR CALIDAD (PROCEDENTE)}}{\text{VOLUMEN TOTAL DE VENTAS}} \times 100$

### 3.6.4.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La satisfacción al cliente está desarrollada de manera que las ventas suban y esto nos damos cuenta realizando la obtención de información a través del contador que nos ha proporcionado datos exactos de las ventas, lo que nos demuestra la factibilidad del uso o aplicación de indicadores para poder superar las ventas a través de la satisfacción del cliente y esto lo obtenemos a través de la calidad.

Se utiliza US \$ 435.000.00 DEL PRESUPUESTO

**INDICE DE CALIDAD=78%**

**BRECHA =22%**

**RESULTADO: FAVORABLE**

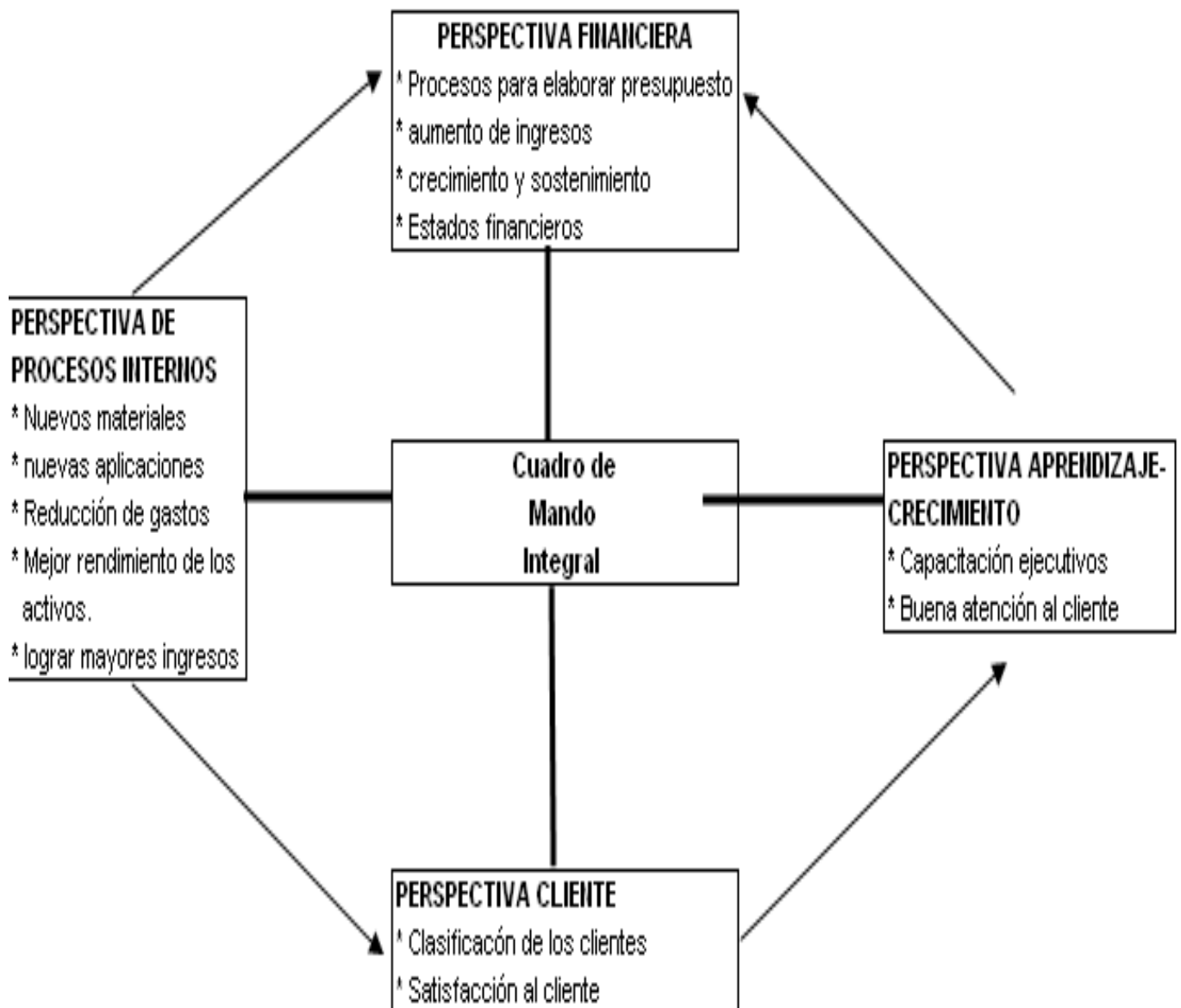
### 3.6.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Para elaborar un Cuadro de Mando Integral deben estar dispuestos el propietario, los funcionarios y trabajadores de la empresa para cumplir con la misión, visión, valores objetivos, reglas y políticas preparados para la empresa.

En el cuadro de mando debe contar la historia y base legal y en especial con la estrategia relacionada con el campo financiero a largo plazo.

En la empresa Jhonamar se ha preparado dentro del marco teórico de la investigación la estrategia a seguir los organigramas proyectados, se ha elaborado el presupuesto de ingresos y gastos siguiendo los procesos financieros.

#### CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Es decir que para que exista una perspectiva de procesos internos se necesita tener nuevos materiales, expansión de las líneas existentes, ofrecer materiales y servicios completamente nuevos, se deben efectuar nuevas aplicaciones, se puede aumentar los ingresos gracias a decisiones de procesos internos como por ejemplo de los productos existentes que se encuentran dos años dentro de la empresa se debe convocar para que se efectúen remates, efectuar promociones por el día del padre, día del constructor etc.

Igual habrá que hacer visitas por zonas de la población para alcanzar nuevos clientes y mercados con lo que se lograra el crecimiento de ingresos basados en procesos internos.

#### **3.6.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.**

En este campo se encuentra todo lo relacionado con los procesos para elaborar los presupuestos y dentro del tema financiero se ha planificado un aumento de ingresos mejorando la atención a los clientes y buscando proveedores que nos den materiales a menor costo.

La estrategia en el campo financiero está dada en el control que se va a efectuar de los activos pasivos y capital.

La estrategia que se va a seguir en el campo financiero es fundamentada en dos fases:

1. Crecimiento
2. Sostenimiento

**La empresa en crecimiento:** se encuentra en la fase más temprana de su ciclo de vida, tiene materiales y servicios con un significativo potencial de crecimiento, para capitalizar este potencial cada año se están buscando para vender nuevos materiales, invertir en infraestructura y buscar redes de distribución de los productos a más clientes.

**En la fase de sostenimiento:** se busca un excelente rendimiento sobre el capital invertido. Tratar de establecer nuevos proyectos de inversiones para alcanzar una mejora que sostenga a la empresa.

El objetivo de la fase de sostenimiento es tener una mayor rentabilidad cada año con ingresos contables cada día de mayor magnitud.

#### ❖ **Desempeño de la empresa**

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la empresa, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la consistencia de la información.

Para lograr el desempeño financiero que desea la empresa Ferretería Jhonamar, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los materiales. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen

Sin el estudio de los mercados al que está enfocada la empresa Ferretería Jhonamar no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los materiales con que cuenta la empresa por sus preferencias.

#### **3.6.5.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.**

Podemos definir estos indicadores que, de un modo u otro, pueden ser muy útiles a la hora de medir cada uno de estos aspectos en la empresa:

#### ❖ **Procesos de Innovación**

Es probable que sea en esta fase, en donde haya mejor riesgo de comprometer los costos incurridos, es por ello que debemos ser eficientes en dicha asignación, intentando asegurar una posición estratégicamente competitiva adecuada. Entre los indicadores que pueden ser considerados, apuntamos los siguientes.

- % de nuevos productos y/o servicios que cumplen las especificaciones funcionales desde el primer instante en la empresa.
- Plazos precisos para el desarrollo de cada una de las líneas de los nuevos productos de la empresa.

- Nuevo producto en un periodo de tiempo = Costos de desarrollo/Beneficios operativos
- Numero de veces en que se modifica un nuevo diseño de producto que ingresa a la empresa.
- Posible pérdida en ventas por tiempo dedicado a generación de nuevos productos.
- % de ventas procedentes de nuevos productos

#### ❖ **Procesos Operativos**

Este proceso se constituye en uno de los objetivos de primer nivel, en la actualidad, siguen considerándose objetivos de primer nivel aspectos como la reducción y control de costos, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operación, etc.

Por otra parte, haciendo referencia a la excelencia en los tiempos del proceso (calidad de procesos), se puede considerar estos indicadores:

- Rendimientos varios.
- % de uso inmovilizado.
- Numero de reclamos de los clientes.
- Devoluciones de clientes.
- Costo de la actividad de inspección.
- Análisis de tiempos de espera.
- Análisis de tiempo de inactividad.

#### ❖ **Para alcanzar más ingresos se debe tener varios indicadores.**

Asimismo, con respecto a la reducción y control de costos, debemos analizar con bastante precisión los costos asignados a cada actividad y en qué caso podemos considerar la conveniencia de reabsorberla por otra, reorientarla o si procede, eliminarla.

- Nuevos materiales, nuevas aplicaciones, nuevos clientes y mercados, nuevos precios, reducción de costos, reducción de gastos, una utilización de los activos para lograr un mejor rendimiento, nuevas relaciones.
- También será conveniente adoptar un nuevo proceso interno haciéndole conocer al cliente con publicidad, crípticos, propaganda de los nuevos materiales llegados.

- También es conveniente para lograr mayores ingresos como un proceso interno establecer una nueva estrategia de precios, se debe conseguir disminuir los precios para conseguir mas clientes.

### **3.6.5.3 PERPECTIVA APRENDIZAJE- CRECIMIENTO.**

- Dentro de esta área es fundamental la capacitación a los ejecutivos, funcionarios y trabajadores a fin de que entiendan que el cliente es la persona más importante de la empresa y que se lo debe atender en el menor tiempo ya que se ha convertido en la actualidad una gran arma competitiva.
- El cliente desea que le atiendan de la manera más rápida y fiable y con verdadera habilidad con el propósito de retener al cliente y evitar que se vaya a la competencia y para esto es necesario aprender todo el campo técnico de cómo lograr el crecimiento de una empresa, dando una mejor atención.

### **3.6.5.4 PERSPECTIVA CLIENTE.**

- En la perspectiva del cliente como parte del cuadro de mando integral la empresa está en la obligación de clasificar a los clientes en: clientes estables, clientes esporádicos, clientes definitivos.
- Estos segmentos de clientes de acuerdo a la atención de los vendedores de la empresa se lograran obtener más ingresos.
- El cliente necesita una verdadera satisfacción con el artículo y material que ha comprado y además también el cliente desea obtener una rentabilidad con el material comprado.
- La empresa tiene que concentrarse y buscar una innovación tecnológica para los materiales y artículos que vende a fin de que utilicen los clientes de mejor manera.
- La empresa debe ser el proveedor número uno de sus clientes, los empleados deben satisfacer las necesidades de los clientes cumpliendo con la misión de la Empresa

Ferretería Jhonamar que es comercializar los materiales creando confianza en cada uno de ellos.

- Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes el gerente, los trabajadores dentro de la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral debe cumplir con la misión de la Empresa Ferretería Jhonamar, que es proveer cimientos en el campo de la ferretería, para, en el futuro crecer y tener sucursales en las demás islas.

**Para esta perspectiva de naturaleza externa que es el cliente**, se puede proponer para cada uno de ellos, posibles indicadores con lo que pueden ser evaluados. Los principales objetivos considerados han sido:

#### ❖ **Volumen de Clientes**

Corresponde a la participación de la organización, en el mercado y la adquisición de nuevos clientes:

- Crecimiento de la cuota de mercado a nivel cantonal
- Crecimiento de la cuota de mercado por tipo de clientes
- % ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercados objetivos
- % ingresos de clientes nuevos

#### ❖ **Satisfacción**

Por ser de carácter subjetivo, es evaluar a través de encuestas, ya sea, telefónica, Internet, presencial, visitas de puerta a puerta. Sin embargo, se puede considerar tres elementos que pueden condicionar claramente dicha satisfacción: precio, tiempo y calidad de servicio y/o material.

#### **Precio**

- % descuentos ofertados
- Evolución de los precios

### **Calidad**

- De quejas de clientes
- Nivel de garantía del servicio
- Índice de error de los materiales
- Nivel de atención personalizada
- Nivel de respuestas a las quejas
- Numero de llamadas entrantes y salientes y promedios de duración
- Tiempo promedio de respuesta y porcentaje total de llamadas

### **Fidelidad (Retención de Clientes)**

Con la asignación de las responsabilidades que tiene cada empleado de la empresa, la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite dar mejor resultado para que el cliente se sienta plenamente satisfecho en el servicio y materiales que ofrece la empresa .

- Lealtad del cliente
- Recomendaciones a otros clientes potenciales
- Índice de repetición de compra (frecuencia)
- Tiempo medio de retención de un cliente

### **Rentabilidad por Clientes**

Haciendo un ejercicio de reflexión, lo cierto es que no siempre el cliente de mayor envergadura es el más rentable. Este objetivo es importante y se constituye en un elemento esencial de la perspectiva de procesos internos,

- Ingresos por pedidos
- Desviaciones en precios
- análisis de márgenes brutos
- Calculo neto de pérdidas y ganancias
- % de cantidades devueltas por segmento de clientes
- Rentabilidad por cliente y canal de distribución
- Tiempo destinado a operaciones no cerradas
- De incremento de cartera en un mismo cliente



### **Optimización de los Plazos de Entrega**

- Puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio.
- Puntualidad en entrega de productos.
- De reducción en los tiempos de espera de asistencia técnica.
- % reducción tiempos de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa.

#### **3.6.6 CLIENTES**

Los clientes para toda empresa especialmente para las ferreterías son la base para el éxito o fracaso de la misma, por tal razón todos los esfuerzos y las acciones que han sido tomadas por la Empresa Ferretería Jhonamar a través del uso de los indicadores de gestión, eficiencia, eficacia, economía y calidad, van en busca de la satisfacción del consumidor final.

En la Empresa Ferretería Jhonamar vamos a utilizar a partir del año 2010 a parte de los pedidos que los clientes realizan, los pedidos a través de una visita personal en donde el vendedor le expone todas las características que posee el material, así como también el precio, su duración, y además explica que si existe un pedido en cantidad será fruto de un descuento, en base a estas características el vendedor trata de persuadir al cliente para que acepte el producto que va a comprar.

Posteriormente se planificó que los pedidos se recibirán por teléfono y se harán la entrega a domicilio para lo cual la empresa va a comprar un carro.

**3.6.6.1 CUADRO DE CLIENTES Y TIEMPO DE VINCULACIÓN QUE TIENEN CON LA EMPRESA FERRETERIA JHONAMAR EXPRESADO EN AÑOS.**

<b>CLIENTES</b>	<b>AÑOS</b>
<b>Municipio San Cristóbal</b>	5
<b>Cuerpo de Bomberos</b>	5
<b>Consejo Provincial</b>	4
<b>Dirección de Aviación Civil</b>	5
<b>Junta Parroquial</b>	3
<b>Guiracocha Luis</b>	3
<b>Ricardo Arenas</b>	4
<b>Andrade Cesar</b>	4
<b>Andrade Gustavo</b>	3
<b>Pesantez Violeta</b>	4
<b>Años Dorados</b>	4
<b>Zavala Edwin</b>	5
<b>Andrade Vinicio</b>	2
<b>Fundación Jatunsacha</b>	4

La Empresa Ferretería Jhonamar realizó una segmentación de mercado a través de la observación de las características similares que tienen los consumidores presentándose y estableciendo dos grupos de compradores; el primero confirmado por las empresas e instituciones medianas y grandes con capacidad socio económica alta, y el otro grupo de compradores y minoristas de menor capacidad económica , los primeros denominados empresas grandes legalmente constituidas, con ingresos fijos y alta rentabilidad para quienes hemos planificado los indicadores eficiencia, calidad, los segundos conformados por personas particulares, albañiles, amas de casa, y pequeños negocios cuyos ingresos son variables poniendo énfasis en el indicador de calidad.

**INFORME**

**CONCLUSIONES**

**Y**

**RECOMENDACIONES**

### **3.7 INFORME**

#### **Concepto.-**

Es el producto final de un trabajo el cual contiene las observaciones, conclusiones, hechos significativos y recomendaciones para superar los problemas, las debilidades que tiene una empresa, en el presente caso de la empresa JHONAMAR.

#### **Importancia.-**

El informe proporciona información sustancial sobre el proceso administrativo de la entidad, sobre el análisis de los organigramas, el cumplimiento de las políticas, cumplimiento de los objetivos, análisis de los indicadores de gestión y el cumplimiento de los mismos.

El informe debe ser claro y preciso, debe evitarse un voluminoso informe, de ser posible debe ser de una o dos pagina bien fundamentados.

#### **Contenido del informe:**

##### **1-Explicación.-**

Se indicara la actividad a la que se dedica la empresa.

##### **2-Introducción**

Consiste en la descripción en forma narrativa de los aspectos importantes de la empresa como objetivos, alcance y naturaleza de la entidad.

##### **2.1- Antecedentes:**

Se señala el motivo que origino el informe que generalmente es cuando se ha terminado un año.

## **2.2- Valores**

Se analizara los principios y valores como parte esencial en la planificación del trabajo a efectuarse en una empresa, al estudiar este tema se analizara el conjunto de creencias y reglas que regulan la gestión de una organización, se estudiara los valores que se han cumplido en la ferretería JHONAMAR sobre la ética, seriedad, honestidad, confianza, disciplina, los valores corporativos.

## **2.3- Objetivos**

Está orientado a lo que se desea alcanzar como resultado del examen.

## **2.4- Antecedentes y base legal:**

Consiste en un breve resumen de la constitución de la empresa y la autorización legal indicando el capital social, actividades principales y secundarias, y el personal con que cuenta.

## **2.5- Observaciones**

Es el detalle de las deficiencias detectadas en la planificación, en la estrategia, en el cumplimiento de los objetivos, el cumplimiento de los indicadores de economía, eficacia, eficiencia y calidad.

Las observaciones deben incluir información suficiente, competente y útil respecto al cumplimiento de las funciones establecidas en el organigrama, para que el ejecutivo tome decisiones relacionadas a los resultados de la evaluación constante en el informe.

## **3.-Conclusiones**

Es el resultado de las observaciones sobre las irregularidades y deficiencias las mismas que deben ser presentadas en orden cronológico como se encuentran detalladas en la presente tesis.

## **4.- Recomendaciones**

Son las medidas sugeridas por el profesional que realice el informe que puede ser el director administrativo, o el auditor, es decir el informe elaborará el funcionario que tenga competencia quien comunicara las recomendaciones que debe efectuar la entidad, de manera constructiva, las mismas que serán específicas y especialmente factibles de implementar como constan en la presente tesis.

## **5.-Anexos**

Son esquemas complementarios que se adjuntan a la tesis como fotos a color, gráficos o mapas, aspectos presupuestarios, estadísticas, etc.

En síntesis el informe debe ser una herramienta de comunicación redactada en forma positiva para convencer, llamar la atención y solicitar que la administración ayude a cumplir objetivos y metas y lleguen a tomar acciones correctivas adecuadas sobre el cumplimiento de los indicadores.

## **CONCLUSIONES**

Luego de un breve análisis realizado a la Ferretería Jhonamar y con los métodos de investigación, concluimos que existe un nivel medio pero para alcanzar la excelencia debemos sugerir las siguientes conclusiones:

- Los Indicadores de Gestión son una herramienta, para medir rendimientos de la empresa, dentro de todos los ámbitos y que permiten mejorar la economía, eficacia, eficiencia y calidad, tras la aplicación de programas de operación, control, mantenimiento y mejoramiento de procedimientos.
- Mejorar la calidad y cantidad del servicio de forma paulatina pero constante, esto significa mejor atención a los clientes y un aprovechamiento efectivo de los recursos.
- La Gestión del Conocimiento no sólo debe implicar la formulación de indicadores, sino que estos deben proporcionar una información sobre su estado; esto se logra mediante la aplicación de un Tablero de Mando Integral.
- El capital intelectual es el patrimonio más importante de una organización, por lo tanto su medición es un índice vital para su mejor desarrollo.

## RECOMENDACIONES

Existen múltiples alternativas para alcanzar la excelencia en el funcionamiento de La Ferretería Jhonamar, unas a corto y otras a largo plazo, con costos altos y bajos, pero que en definitiva contribuirán al progreso de la Empresa:

- Implantar como política, la unificación de datos de contexto, variables y cálculo de indicadores uniformes para empresas semejantes y homologables según su característica regional geográfica.
- La ubicación de pares gemelos como estándares de comparación, es un proceso bastante delicado, ya que se debe hacer la selección teniendo en cuenta su compatibilidad con la situación actual de la Ferretería Jhonamar.
- Una de las mayores dificultades que se presenta en este tipo de estudio es la falta de datos para los indicadores, mas aún si se desea tener una evolución de 5 años atrás; por ello se recomienda solicitar la información con anterioridad a la fecha esperada de recolección.
- Creación de un Departamento de Comercialización que se encargue de administrar la comercialización de los nuevos artículos y materiales desarrollados por la Empresa.
- Estimular a las diversas áreas que conforman la Ferretería para que elaboren reglamentos que normen el seguimiento, evaluación, monitoreo y control de los materiales que llegan nuevos a la Empresa.
- Determinar mecanismos de selección, evaluación de desempeño, capacitación continua y optimización del recurso humano.
- Que la visión, la misión y los objetivos organizacionales adoptados por la Ferretería sean conocidos y comprendidos por todo el personal.

### 3.8 BIBLIOGRAFIA

- Beltrán J. Jesús Mauricio (2000): Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad.
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- JARRÍN, Pedro Pablo, Guía Práctica de Investigación Científica Ecuador, Gráficas Ortega.
- SABINO, Carlos: Cómo hacer una tesis, Colombia, Panamericana.
- PÉREZ, Carballo y VELA, Sastre: Principios de Gestión Financiera de la Empresa, Madrid.
- MALDONADO, Milton: Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador.
- SUBÍA, Jaime: Curso de Indicadores de Gestión, Manual del Participante., Contraloría General del Estado.
- VÁSQUEZ, Víctor Hugo: Organización Aplicada, 2da edición.
- MALDONADO, Milton K: Auditoría de Gestión.
- GOODSTEIN, Leonard D: Planeación Estratégica Aplicada.