

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TEMA:**

---

“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA COMO UN DETERMINANTE EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE DEMACO, DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS  
Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN GÓMEZ CIA. LTDA. DURANTE EL  
AÑO 2013”

---

**Autor:** GABRIELA ELIZABETH JÁCOME FREIRE

**Tutor:** ING. RENE TOLA JARAMILLO MBA.

**AMBATO – ECUADOR**

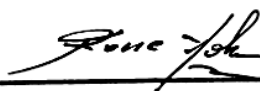
**2014**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Ing. Victor Rene Tola Jaramillo MBA., con cédula de identidad N° 170130218-2, en calidad de Tutor del Trabajo de Grado sobre el tema “La Gestión Administrativa Como Un Determinante En El Desempeño Laboral de DEMACO, distribuidora de equipos y materiales de construcción GÓMEZ CIA. LTDA., durante el año 2013”, desarrollado por la señorita: GABRIELA ELIZABETH JÁCOME FREIRE, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación, de la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Universitario.

En la ciudad de Ambato, a los 20 días del mes de Junio del 2014



---

**Ing. Victor Rene Tola Jaramillo MBA.**

**TUTOR**

## AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Gabriela Elizabeth Jácome Freire, con Cédula de Identidad N° 180376014-7, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: “LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA COMO UN DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE DEMACO, DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN GÓMEZ CIA. LTDA. DURANTE EL AÑO 2013”, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de Investigación.

Ambato, 20 de Junio del 2014



---

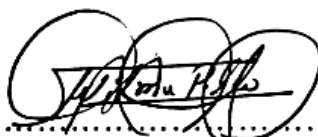
Gabriela Elizabeth Jácome Freire  
180376014-7  
AUTOR

## APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Miembros de Tribunal de Grado, una vez revisado, aprueban el presente Trabajo de Investigación, bajo el tema: “LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA COMO UN DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE DEMACO, DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN GÓMEZ CIA. LTDA. DURANTE EL AÑO 2013”, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por el Honorable Consejo Universitario de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 20 de Junio del 2014

Para constancia firman:



.....  
ING. WILMA PILCO  
PROFESOR CALIFICADOR



.....  
DRA. TATIANA VALLE  
PROFESOR CALIFICADOR



.....  
EC. DIEGO PROAÑO  
PRESIDENTE DE TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

*|Con todo mi cariño y mi amor para mis padres que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.*

**Gabriela Jácome**

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy. A mi padre Javier y madre Regina por darme los ánimos, en mi vida estudiantil; mis hermanos y a toda mi familia por el apoyo incondicional;*

*A la universidad Técnica de Ambato; en especial a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, a los docentes que formaron parte de mi preparación profesional.*

*De manera especial Ing. Rene Tola quien con su capacidad, paciencia y conocimientos me ha sabido orientar con un valioso aporte para la culminación del trabajo investigativo y llegar a feliz término de este proyecto.*

*También un sincero agradecimiento a DEMACO Cía. Ltda., por haberme brindado apertura para el desenvolvimiento del trabajo investigativo.*

**Gabriela Jácome**

## INDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
INDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
INDICE DE TABLAS .....	x
INDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	2
EL PROBLEMA .....	2
1.1. TEMA .....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.2. Análisis crítico.....	5
1.2.3. Prognosis .....	7
1.2.4. Formulación del problema .....	7
1.2.5. Preguntas directrices .....	8
1.2.6. Delimitación.....	8
1.3. Justificación.....	10
1.4. Objetivos .....	11
CAPITULO II.....	12

MARCO TEÓRICO .....	12
2.1. Antecedentes Investigativos .....	12
2.2. Fundamentación Filosófica .....	13
2.3. Fundamentación Legal .....	13
2.4. Categorías Fundamentales.....	16
2.5. Hipótesis.....	35
2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis .....	35
CAPÍTULO III.....	36
METODOLOGÍA.....	36
3.1 Enfoque de la investigación .....	36
3.2 Modalidad Básica de la Investigación .....	36
3.3 Nivel o tipo de investigación .....	37
3.4 Población y muestra .....	38
3.5 Operacionalización de las variables.....	40
3.6 Recolección de información.....	42
3.7 Procesamiento y análisis de información .....	43
CAPÍTULO IV .....	44
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	44
4.1. Análisis de datos.....	44
4.2. Interpretación de los datos .....	44
4.3. Interpretación de hipótesis.....	65
CAPITULO V .....	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	69
5.1. Conclusiones .....	69
5.2. Recomendaciones .....	70
CAPÍTULO VI .....	71



PROPUESTA.....	71
6.1. Datos informativos .....	71
6.2. Antecedentes.....	72
6.3. Justificación.....	73
6.4. Objetivos .....	74
6.4.1. Objetivo general .....	74
6.4.2. Objetivos específicos.....	74
6.5. Análisis de Factibilidad .....	74
6.6. Fundamentación Científico – Técnico.....	76
6.7. Modelo Operativo .....	82
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA .....	124
6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA .....	126
ANEXOS .....	133

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> Árbol de problemas .....	6
<b>Gráfico 2</b> Ubicación .....	9
<b>Gráfico 3</b> Supraordinación de las variables.....	16
<b>Gráfico 4</b> Subordinación Conceptual .....	17
<b>Gráfico 5</b> Subordinación Conceptual .....	18
<b>Gráfico 6</b> Responsables de evaluar .....	31
<b>Gráfico 7</b> Métodos de Evaluación del desempeño laboral.....	32
<b>Gráfico 8</b> Plan de procesamiento de la información .....	43
<b>Gráfico 9</b> Cumplimiento de objetivos.....	45
<b>Gráfico 10</b> Administración de recursos financieros y humanos .....	46
<b>Gráfico 11</b> Bienestar del personal .....	48
<b>Gráfico 12</b> Procedimiento de contratación .....	49

<b>Gráfico 13</b> Evaluación de conocimientos .....	50
<b>Gráfico 14</b> Evaluación del desempeño.....	51
<b>Gráfico 15</b> Método de evaluación del desempeño .....	52
<b>Gráfico 16</b> Motivación por buen desempeño .....	53
<b>Gráfico 17</b> Frecuencia de motivación.....	54
<b>Gráfico 18</b> Evaluación Gestión Administrativa.....	55
<b>Gráfico 19</b> Funciones Laborales .....	56
<b>Gráfico 20</b> Registro.....	57
<b>Gráfico 21</b> Actividades de control .....	58
<b>Gráfico 22</b> Método de control.....	59
<b>Gráfico 23</b> Recomendaciones a la gestión.....	60
<b>Gráfico 24</b> Las 5 Fuerzas de Porter .....	79
<b>Gráfico 25</b> Modelo Operativo .....	85
<b>Gráfico 26</b> Organigrama Estructural .....	87
<b>Gráfico 27</b> Cronograma de implantación del Cuadro de Mando Integral .....	95
<b>Gráfico 28</b> Matriz interna y externa .....	98
<b>Gráfico 29</b> Aplicación 5 Fuerzas de Porter.....	100
<b>Gráfico 30</b> Mapa Estratégico .....	107
<b>Gráfico 31</b> Rendimiento de ventas.....	116
<b>Gráfico 32</b> Flujograma Proceso de Capacitación .....	119
<b>Gráfico 33</b> Administración de la propuesta.....	124

## **INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b> Personal DEMACO .....	39
<b>Tabla 2</b> Operacionalización de la Variable Independiente.....	40
<b>Tabla 3</b> Operacionalización de la Variable Dependiente .....	41
<b>Tabla 4</b> Recolección de información .....	42
<b>Tabla 5</b> Cumplimiento de objetivos .....	45
<b>Tabla 6</b> Administración de recursos financieros y humanos.....	46
<b>Tabla 7</b> Planificación de actividades .....	47
<b>Tabla 8</b> Bienestar del personal .....	48

<b>Tabla 9</b>	Procedimiento de contratación.....	49
<b>Tabla 10</b>	Evaluación de conocimientos.....	50
<b>Tabla 11</b>	Evaluación del desempeño .....	51
<b>Tabla 12</b>	Método de evaluación del desempeño.....	52
<b>Tabla 13</b>	Motivación por buen desempeño .....	53
<b>Tabla 14</b>	Frecuencia de motivación .....	53
<b>Tabla 15</b>	Evaluación Gestión Administrativa .....	55
<b>Tabla 16</b>	Funciones Laborales.....	56
<b>Tabla 17</b>	Registros .....	57
<b>Tabla 18</b>	Actividades de control .....	58
<b>Tabla 19</b>	Método de control .....	59
<b>Tabla 20</b>	Recomendaciones a la gestión .....	60
<b>Tabla 21</b>	Análisis de la hipótesis.....	65
<b>Tabla 22</b>	Costo de materiales .....	72
<b>Tabla 23</b>	Locales a nivel nacional.....	88
<b>Tabla 29</b>	Proveedores .....	91
<b>Tabla 24</b>	Flota de Vehículos .....	93
<b>Tabla 25</b>	Matriz FODA.....	94
<b>Tabla 26</b>	Matriz de evaluación de factores externos .....	96
<b>Tabla 27</b>	Evaluación de Factores Internos.....	97
<b>Tabla 28</b>	Análisis FODA.....	99
<b>Tabla 30</b>	Estrategias FO.....	101
<b>Tabla 31</b>	Estrategias FA .....	102
<b>Tabla 32</b>	Estrategias DO .....	102
<b>Tabla 33</b>	Estrategias DA.....	103
<b>Tabla 34</b>	Objetivos estratégicos.....	106
<b>Tabla 35</b>	Perspectiva Financiera .....	108
<b>Tabla 36</b>	Perspectiva del Cliente .....	109
<b>Tabla 37</b>	Perspectiva de Proceso Interno .....	110
<b>Tabla 38</b>	Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo.....	111
<b>Tabla 39</b>	Desarrollo Perspectiva Financiera .....	112
<b>Tabla 40</b>	Desarrollo Perspectiva del Cliente .....	112

<b>Tabla 41</b> Desarrollo Perspectiva de Proceso Interno .....	113
<b>Tabla 42</b> Desarrollo Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo.....	114
<b>Tabla 43</b> Descripción de funciones .....	125
<b>Tabla 44</b> Evaluación de la Propuesta .....	126

## **INDICE DE ANEXOS**

<b>ANEXO 1</b> Modelo de encuesta .....	134
<b>ANEXO 2</b> Modelo de entrevista .....	135
<b>ANEXO 3</b> Instalaciones DEMACO Cia. Ltda.....	137
<b>ANEXO 4</b> Ruc .....	139
<b>ANEXO 5</b> Autorización .....	142
<b>ANEXO 6</b> Matriz de tabulación de datos.....	143
<b>ANEXO 7</b> Datos DEMACO Cia. Ltda. ....	145

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación nace del estudio de la gestión administrativa y el ver como esta direcciona el actuar del talento humano de DEMACO CIA. LTDA., mediante el desempeño laboral; considerando que la era del conocimiento da un punta pie hacia la búsqueda de herramientas que permitan la mejora de la gestión empresarial.

El diseño del Cuadro de mando Integral como herramienta de gestión permitirá la planificación, operación y control de las actividades, procesos y cargos con el fin de organizar a la empresa, además que la misma herramienta dará lugar a una comunicación eficiente pues se mantendrá una información sólida que nos ayude a tomar decisiones de tal manera que el éxito, radica en una definida organización, en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio.

Debido a esto es importante que la empresa mantenga y conozca los beneficios que presenta y que generaría el diseño y aplicación del Cuadro de mando integral, por lo que es necesario que todos los niveles de la organización, no solamente brinden su apoyo sino se involucren de una manera responsable en la comunicación por cumplimiento de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, para que de esta manera se logre la ejecución de los objetivos planteados de la organización.

## **ABSTRACT**

This research comes from the study of administrative management and see how this addresses the act of human talent DEMACO CIA. LTDA through job performance; whereas the knowledge era da toe toward finding tools to improve business management.

The design of the balanced scorecard as a management tool, allows the planning, operation and control of the activities, processes and positions in order to organize the company in addition to the same tool will lead to efficient communication, as it maintain a solid information to help us make decisions, so that success lies in a defined organization, the power of anticipation, initiative and timely shift reaction.

Because of this it is important to know the business maintains and presents the benefits and generate the design and implementation of the Balanced Scorecard, so it is necessary for all levels of the organization, not only provide support but is involved irresponsible communication in fulfillment of the mission, vision, goals, policies and strategies, so that in this way the implementation of the stated objectives of the organization is achieved way.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación consta de seis capítulos, los mismos que permitirán mantener una idea del problema planteado, con la finalidad de generar una propuesta que permita contrarrestarla.

El primer capítulo denominado “El Problema”, hace referencia al tema, el planteamiento del problema, sus causas, efectos, formulación interrogantes de investigación, unidades de observación, justificación, objetivos, que explica el propósito del estudio que se va a desarrollar.

El segundo capítulo trata sobre los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, apoyada en leyes que sustentan el tema a realizar, además la conceptualización sobre las terminologías básicas empleados en la investigación con la finalidad de conocer a fondo el tema investigado.

El tercer capítulo puntualiza las tácticas empleadas, métodos en donde se precisan la certeza del procesamiento de datos, aquí se define la población y muestra con la cual se trabajó.

El cuarto capítulo consta del análisis e interpretación de los resultados obtenidos, de la encuesta efectuada, así como la comprobación de la hipótesis de estudio.

En el quinto capítulo se efectuó las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos en el cuarto capítulo.

En el sexto capítulo se diseña el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión administrativa que permitirá organizar mejor a la entidad y por ende llegar a obtener un eficiente desempeño laboral.

# **CAPITULO I EL PROBLEMA**

## **1.1. TEMA**

“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA COMO UN DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE DEMACO, DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN GÓMEZ CIA. LTDA.”

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Contextualización**

- **Contextualización Macro**

En el Ecuador, donde la competitividad y las vías de desarrollo cada vez son más perceptibles, es fundamental impulsar una nueva óptica de gestión administrativa, contable y/o financiera, mediante la implantación de control interno en cada una de estas áreas; de tal manera, que los empresarios descubran el nivel de conocimiento con que cuenta su organización.

En las organizaciones, la auditoria de gestión, es una herramienta esencial a fin de contribuir al desarrollo de la eficiencia, eficacia y economía de empresas; corroborando al desarrollo sostenible en el proceso de planificación, control y uso de los recursos dentro de todas las áreas organizacionales.

En una organización, mediante la auditoria de gestión, es necesario identificar o establecer estándares de desempeño enmarcado en la eficiencia, o medidas de comparación, contra los cuales confrontar la relación entre las metas logradas, eficacia o efectividad y los costos invertidos para lograrlas.



Por otro lado, al realizar mediciones al desempeño no sólo mantiene a los trabajadores motivados y entregando su 100%, (Seminarium WDI at the University of Michigan, 2013) sino que también permite a las empresas planificar estrategias de sucesión exitosas, planes de capacitación adecuados y transparentar las compensaciones para que sean acorde a las metas logradas.

- **Contextualización Meso**

Ambato considerada como la cuarta ciudad importante en el país, es poseedora de un gran motor industrial y comercial de importancia para la economía del centro del Ecuador, gracias a las industrias predominantes que se encuentran en la ciudad. Aquí se encuentra la Corporación de Empresas del Parque Industrial Ambato (CEPIA), con un área total de 659.389,49 m<sup>2</sup>. Con un sector industrial principalmente enfocado a: textiles - alimentos - construcción - curtiembres - carrocerías - plantas de caucho - poliuretano - madera - plásticos - confección - químicos - botas de caucho - balanceados - rencauche - comercializadoras, etc.

Las empresas dedicadas al expendio de materiales para la construcción al estar situados en la capital económica del centro del país, se enfocan en buscar la efectividad de sus procesos a nivel empresarial como administrativo a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes, y /o apoyar las prácticas de trabajo e impulsar la adhesión al mercado competitivo.

- **Contextualización Micro**

De acuerdo a datos de la empresa, en el futuro será Demaco; Inició sus actividades el día 29 de octubre de 1982 en la ciudad de Guayaquil. En Diciembre de 1984 se abrió una sucursal en la ciudad de Ambato en la Av. 12 de Noviembre No.1224 y Espejo.

En diciembre de 1991 Demaco abre oficinas y bodegas en la Av. De los capulíes S/n en la ciudad de Ambato, con la finalidad de atender a través de este local con vendedores externos la zona central del país o sea las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar y Pastaza. A partir de Septiembre está ubicada en la Vía a Pillaro kilómetro 5 panamericana Norte y Miguel Anda Vásconez cerca de la Escuela de Formación de soldados ESFORSE.

DEMACO está dedicada a la distribución de materiales para la construcción, especialmente ferretería. La mayoría de los productos que comercializa son importados principalmente de Brasil, China, Japón, Italia, Estados Unidos e Indonesia. Esta compañía es reconocida por parte de sus clientes, como una de las mejores en su categoría debido a la calidad y precios de sus productos.

Demaco opera con un Sistema Estructurado de Venta Externa en las provincias del Guayas, El Oro, Los Ríos, Loja y Galápagos, bajo responsabilidad de las oficinas y bodegas de Guayaquil, en las provincias del Tungurahua, Pastaza, Bolívar, Cotopaxi y Chimborazo bajo la responsabilidad de las oficinas de Ambato y en las provincias de Pichincha Imbabura y Carchi bajo la responsabilidad de las oficinas y bodegas de Quito.

Al ser una empresa de gran reconocimiento y contando con aproximadamente 1.500 clientes a nivel nacional y 787 a nivel de la sucursal Ambato; entre ferreterías y constructoras grandes, es importante manejarse en el ámbito empresarial con mayor eficiencia, eficacia, que le permita desarrollar con exactitud las operaciones que está ejecutando.

Las operaciones empresariales deben ser transparentes económicamente, mediante un mecanismo de control interno que contribuya en la gestión administrativa a fin de brindar apoyo al desempeño laboral, para lo cual

se examinará y valorará los métodos para medir el cumplimiento de los objetivos el área de Talento Humano.

### **1.2.2. Análisis crítico**

La problemática para que se dé inadecuados procesos en el área administrativa en primera instancia, se da por un control interno empírico en el proceso, en las líneas de conducta y medias de control, desfavoreciendo el entorno organizacional; resultado del mismo es la pérdida de recursos.

Por otro lado, la planificación no acorde a las necesidades en forma eficiente, efectiva y económica, considerando los componentes de control interno: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y seguimiento implicarán en un incorrecto proceso de selección, promoción y desarrollo del personal.

Debe señalarse, que las funciones no definidas no permiten considerar a los empleados como factor importante en el logro de mejoras en la calidad y productividad de la organización, en efecto, se da una alta rotación del personal. Es evidente entonces, que se debe garantizar la búsqueda, selección, permanencia y bienestar del talento humano necesario e idóneo.

## Árbol de Problema

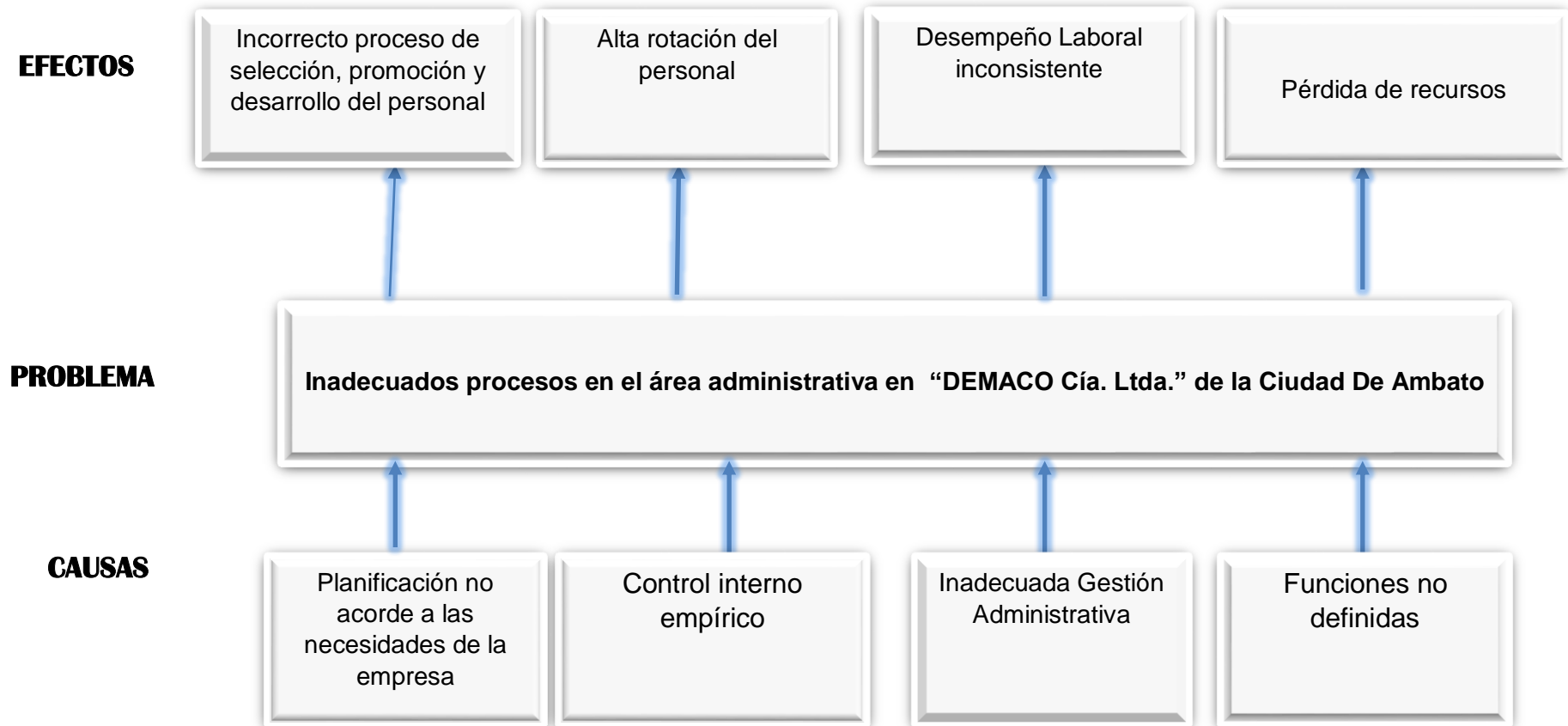


Gráfico 1 Árbol de problemas  
Elaborado por: JÁCOME, G. (2014)

### **Relación Causa-Efecto:**

Dadas las condiciones que anteceden, se puede determinar una inadecuada gestión administrativa en DEMACO, pues las funciones de cada uno de los puestos de trabajo no están definidas acorde a las necesidades de la entidad.

Todo lo anterior provoca una evaluación del desempeño laboral inconsistente producto de una gestión deleznable en la cual el rendimiento laboral no va acorde a la capacidad de la organización y así de esta manera no se logra cumplir con la programación prevista en la misma.

### **1.2.3. Prognosis**

La inobservancia a una evaluación del desempeño laboral, provoca el incurrir en gastos de reclutamiento de personal innecesarios, puesto que si la empresa no mantiene un personal capacitado acorde a las necesidades y exigencias de la misma la rotación se tornara cada vez más alta.

Por otro lado al contar con una gestión administrativa que imposibilita el potenciar las habilidades y capacidades de cada integrante de la empresa, lo que hace imposible que los trabajadores puedan hacer carrera dentro de la misma, situación que a la larga no se podrá medir su potencial humano para su plena aplicación, ni tampoco se podrá aprovechar sus competencias para dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la misma.

### **1.2.4. Formulación del problema**

¿De qué manera la Gestión Administrativa influye en el desempeño laboral de DEMACO Cía. Ltda.?

### 1.2.5. Preguntas directrices

- ¿Cuál es la situación actual de la gestión administrativa en la DEMACO, Cía. Ltda.?
- ¿Cuáles son los procedimientos actuales para la Evaluación del Desempeño Laboral en DEMACO Cía. Ltda.?
- ¿Qué modelo de control interno contribuye en el manejo administrativo de DEMACO Cía. Ltda.?

### 1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Auditoria
- **Área:** Auditoria de Gestión
- **Aspecto:** Desempeño Laboral
- **Delimitación Espacial**

La presente investigación se la perpetró en la empresa DEMACO, Cía. Ltda., ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, Vía a Pillaro kilómetro 5 panamericana Norte y Miguel Anda Vásconez.



**Gráfico 2** Ubicación  
**Fuente:** Google Maps

- **Delimitación Temporal**

Para el desarrollo de la presente investigación se trabajó con la información concerniente al año 2013

- **Unidad de Observación**

Personal de DEMACO Cía. Ltda.

- **Línea de investigación**

Teoría contable y el contexto regulativo

- **Interés**

Contabilidad y Auditoría en el sector empresarial de la región 3.

### **1.3. Justificación**

La presente investigación, se justifica porque permite establecer una herramienta adecuada para la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores, los mismos que contribuirán en la gestión administrativa; involucrando a todas las áreas a fin de que el cometido organizacional empiece desde el individual hasta el colectivo y de esta manera corroborar al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Sin duda la investigación contribuye contablemente, puesto que de esta forma se disminuye el gasto de contratación de nuevo personal y se evita el retraso en el giro normal del negocio al reducir la rotación de empleados.

Con referencia a lo anterior, en auditoría determina el grado de efectividad en el logro de las metas y objetivos programados, los recursos utilizados para alcanzar dichos resultados y el nivel de eficiencia; estos elementos constituyen la base para realizar una auditoría de gestión con un enfoque integral.

En el ámbito administrativo, la gestión para el talento humano donde se le involucre más a los trabajadores, con el fin de aprovechar toda las habilidades y destrezas de la mano de obra en el desarrollo de sus actividades.

Cabe considerar, que el aspecto novedoso del estudio es la evaluación del desempeño del personal ante la especial relevancia que ha tomado el concepto del talento humano y la constante búsqueda de herramientas de apoyo que faciliten la toma de decisiones y mejoren el control interno.

Los principales beneficiarios en primera instancia, se encuentra la Universidad Técnica de Ambato conjuntamente con docentes, estudiantes, ya que proporciona información a fin de sustentar posteriores investigaciones, asimismo los estudiantes tienen una guía de investigación para sus proyectos. En este orden de ideas se puede citar a la empresa y sus empleados.



## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar la incidencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral en DEMACO Cía. Ltda., durante el año 2013.

### **1.4.2. Objetivo Específicos**

- Determinar la gestión administrativa para la detección de fortalezas y puntos críticos en DEMACO Cía. Ltda.
- Identificar el desempeño laboral de la institución identificando los aspectos que influyen en el manejo del personal.
- Proponer un modelo de evaluación de control interno basado en el CUADRO DE MANDO INTEGRAL que fortalezca los procesos en el área administrativa de DEMACO Cía. Ltda.

## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes Investigativos**

Se ha indagado la información necesaria a fin de respaldar el presente estudio; en tesis, libros, revistas, artículos relacionados obteniendo las siguientes conclusiones:

Según, ITURRALDE (2011, pág. 25) en su tesis “La Evaluación del Desempeño Laboral y su Incidencia en Los Resultados del Rendimiento de los trabajadores de La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Oscus Ltda., de la Ciudad De Ambato En El Año 2010” aporta la siguiente conclusión:

“El trabajo de campo ubica en un tiempo y en un espacio real, sale a flote muchas circunstancias en los distintos ámbitos, niveles, secciones que involucran al gran recurso de la cooperativa como es el Recurso Humano, hoy acertadamente llamado Capital Intelectual”. El ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno; se debe presentar a los trabajadores el resultado de la evaluación de su desempeño.

CULQUI, T (2011) Con su tema “Auditoría de Gestión a la Empresa Ecuamatrix Cía. Ltda., Ubicada en la ciudad de Ambato de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Politécnica del Ejército, socializa las siguientes conclusiones:

“La motivación personal dentro de una empresa es beneficiosa, puesto que crea mayor compromiso en el rendimiento de los empleados, asimismo, les permite un desarrollo armónico en todos los departamentos tanto en confiabilidad; como en la toma de decisiones”.

MARTÍNEZ L, (2011, pág. 38) Con su tema: “Auditoría de Gestión y su Incidencia en la Rentabilidad de La Compañía ITARFETI CORPORATION S.A” manifiesta como conclusiones:

“Es necesario una auditoria de tipo interno, puesto que de esta forma se puede tomar decisiones oportunas y adecuadas con respecto al control y supervisión de la entidad que van de la mano con la auditoria de gestión y netamente al desempeño administrativo”.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

La investigación, se desarrolló bajo la normativa del paradigma crítico positivista debido a que, para su elaboración se utilizó métodos cualitativos que permitieron el desarrollo de la misma.

Según, HERRERA, E (pág. 20) “Tutoría de la Investigación Científica”:

Es la ruptura de la dependencia y transformación social requiere de alterativas coherentes en investigación, una de ellas es el enfoque crítico propositivo. Crítico por que cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidos con la lógica instrumental del poder, por que impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal.

La indagación presenta la realidad con la cual se maneja la gestión administrativa en DEMACO, y a su vez el desempeño laboral; ya que el talento humano es el que está inmerso en el proceso de investigación.

## **2.3. Fundamentación Legal**

DEMACO, en cumplimiento a las leyes de la República del Ecuador y según su naturaleza se rige a los siguientes cuerpos legales:

- **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

Dentro de la CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008) Capítulo sexto: Trabajo y producción. Sección tercera: Formas de trabajo y su retribución

**Art. 325.-** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

**Art. 326.-** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios; entre otros:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
11. Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente
13. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.

- **CÓDIGO DEL TRABAJO**

**ART. 327,328** del (CÓDIGO DEL TRABAJO, 2005) Codificación 17, publicada en el Registro Oficial Suplemento 167:

**TITULO I DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, Capítulo I De su naturaleza y especies Parágrafo 1ro. Definiciones y reglas generales**

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una

remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

- **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO**

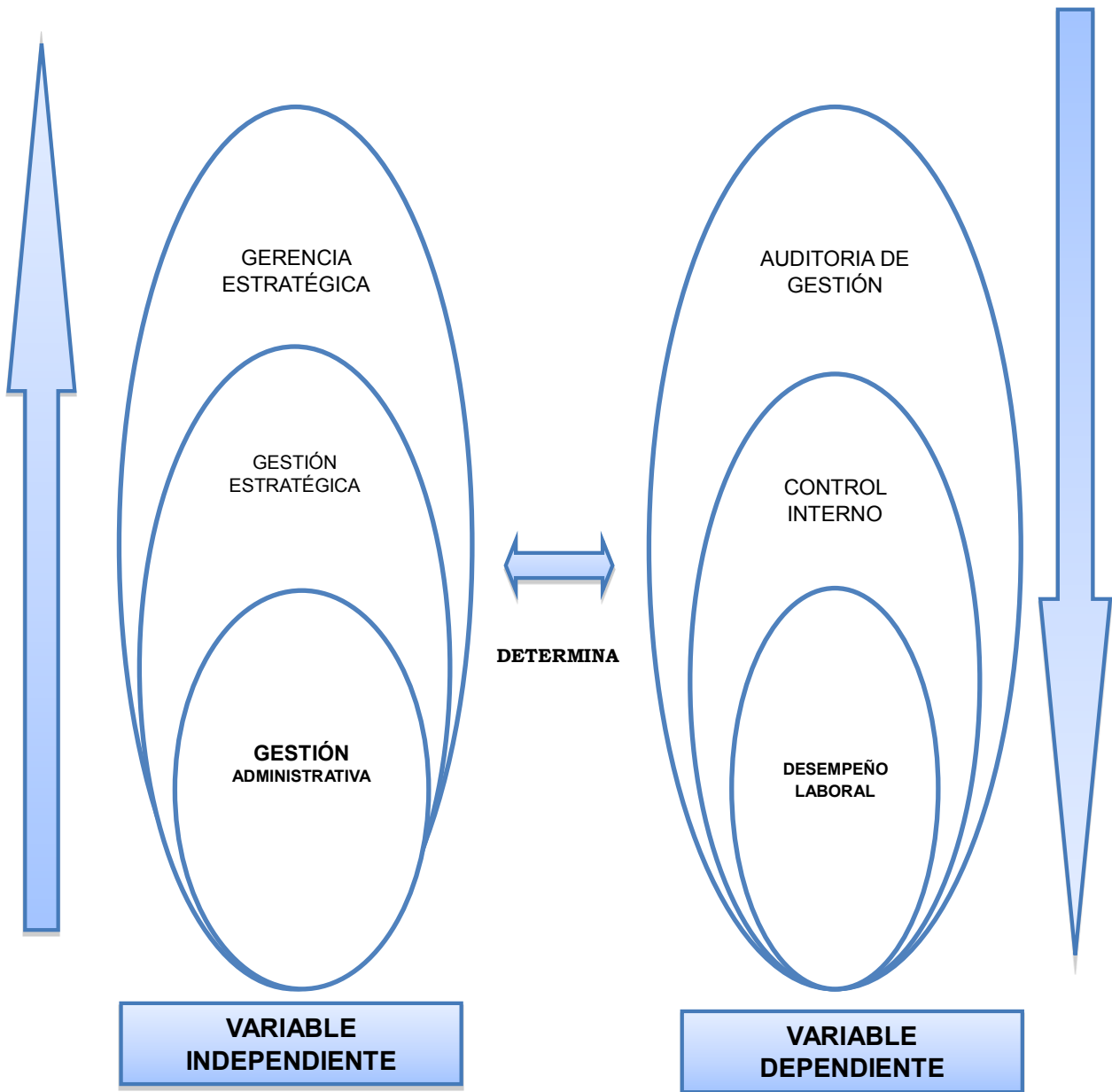
**Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.-** Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

• **LEY DE SEGURIDAD SOCIAL**

**Art. 2.- Sujetos de protección.-** Son sujetos obligados a solicitar la protección del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:

- a) El trabajador en relación de dependencia;
- c) El profesional en libre ejercicio;
- d) El administrador o patrono de un negocio;
- e) El dueño de una empresa unipersonal;

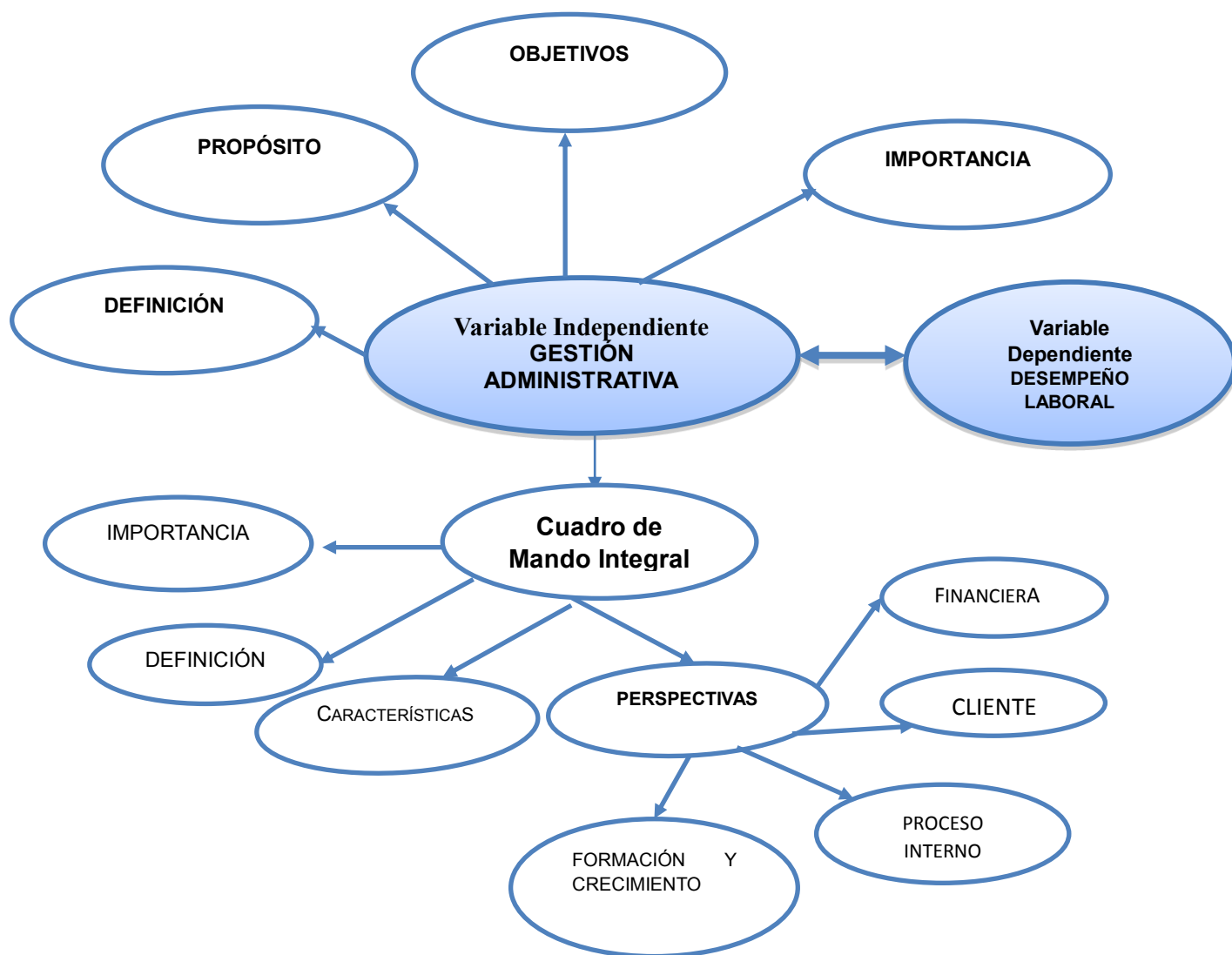
## 2.4. Categorías Fundamentales



**Gráfico 3** Supraordinación de las variables  
Elaborado por: JÁCOME, G. (2014)

## Subordinación Conceptual

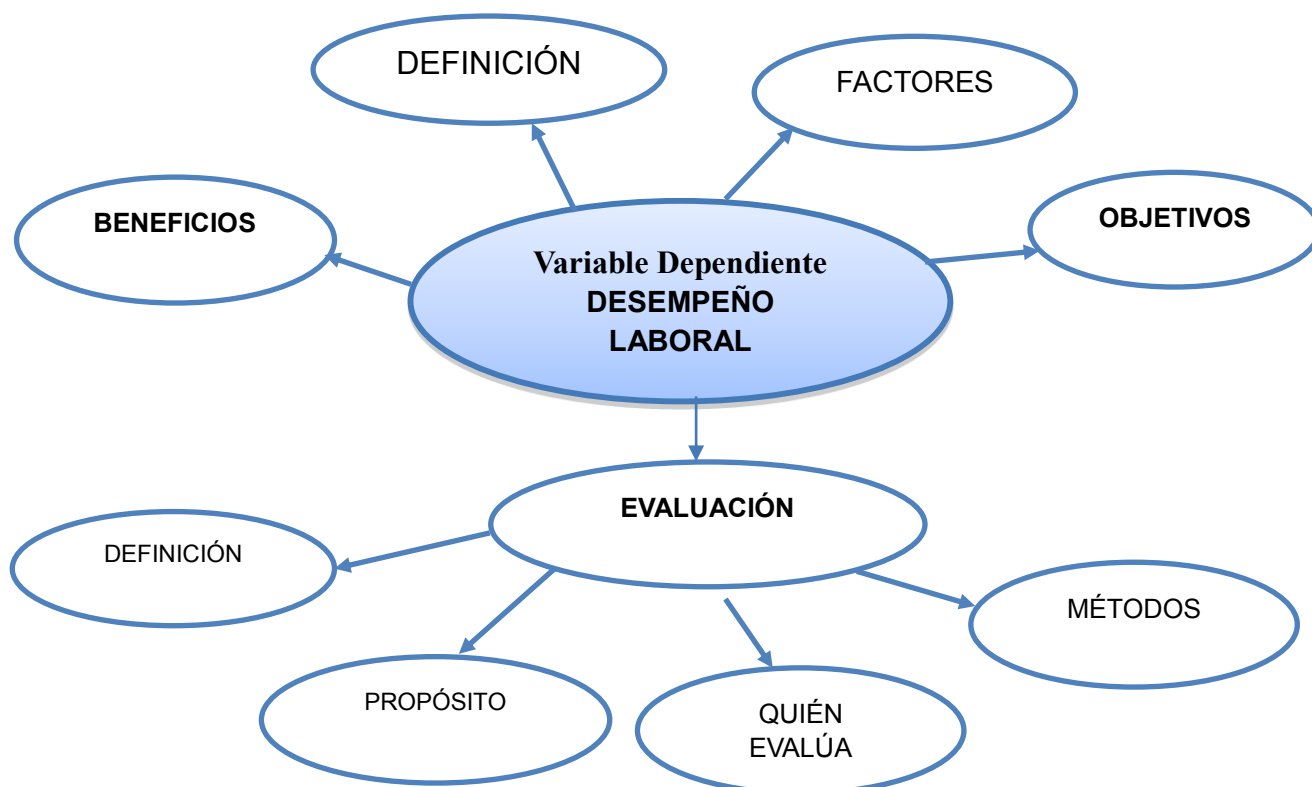
**Variable Independiente:** Indicadores de Gestión



**Gráfico 4** Subordinación Conceptual  
Elaborado por: JÁCOME, G. (2014)

## Subordinación Conceptual

**Variable Dependiente:** Evaluación del desempeño laboral



**Gráfico 5** Subordinación Conceptual  
Elaborado por: JÁCOME, G. (2014)



## **2.4.1. Variable Independiente**

### **2.4.1.1. Gerencia Estratégica**

La gerencia estratégica dentro de la entidad objeto de estudio se basa en los procesos que definidos por gerencia a fin de que ellos se encaminen de manera futurible y fructífera para la institución y de esta manera corroborar con la gestión tanto administrativa como estratégica.

Según, FRED, R. (1992, pág. 3), la gerencia estratégica es un proceso que permite ser proactiva a una organización en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

### **2.4.1.2. Gestión Estratégica**

La gestión estratégica se encarga del control de la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos en una organización, su enfoque es futurista.

Según, R. DAVID (2003, pág. 54), “La gestión estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las organizaciones alcanzar sus objetivos”

Toda organización para su buen funcionamiento necesita ser direccionada mediante la gestión estratégica aplicada por los administradores; en la empresa objeto de estudio su dueño y gerente aplica la misma a fin de dar orientación a los empleados hacia donde se debe ir como institución y que se debe alcanzar para conseguir el éxito empresarial.

### **2.4.1.3. Gestión Administrativa**

La gestión administrativa, es proceso mediante el cual Demaco, busca el alcanzar de manera eficaz y eficiente el aprovechamiento de los recursos humanos y financieros, entre otros considerando que conforman el pilar fundamental, para el cumplimiento de objetivos de la institución.

#### **2.4.1.3.1. Definición**

Según, Donna C.S Summer's, (2006, pág. 18), menciona, “La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.

Por otro lado, la gestión administrativa es el eje de una organización, concordando con Gibson, Ivancevich, & Konopaste (2006, pág. 7)....”Es un sistema de autoridad encargado en la toma de decisiones evaluando el desempeño organizacional...”

La gestión administrativa de acuerdo Sanchez Vazques, (2009, pág. 139)....”Son actuaciones de los particulares en los que se analiza el actuar de la administración...”

En síntesis la gestión administrativa es el eje principal dentro de una organización, puesto que abarca los procesos a desempeñar en la misma y el direccionamiento a una correcta toma de decisiones.

#### **2.4.1.3.2. Propósito**

El principal propósito que se busca alcanzar la gestión administrativa de la empresa objeto de investigación; es el establecimiento de metas y objetivos, dentro de la organización, para con ello mantenerse posicionado en el mercado.

Según, López Saavedra, (2006, pág. 28) el propósito de la gestión administrativa, es “facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso”.

En referencia a la perspectiva que posee el autor, la gestión administrativa, es un compendio de responsabilidades con el talento humano,

encargándose desde su bienestar hasta su aporte con la organización y así de esta manera encaminar al logro de objetivos estratégicos.

#### **2.4.1.3.3. Objetivos**

Es fundamental el conocer los objetivos que conllevan una gestión administrativa para de esta manera direccionarse al cumplimiento de las metas y planes de la institución.

Concertando con, Arias, G.T.F. & E.V. Heredia, (2000) El principal objetivo de un modelo de gestión administrativa es: “Lograr eficiencia, eficacia y economía dentro de los procesos internos mediante el establecimiento de procedimientos de seguimiento y control, es uno de los principales objetivos que se busca alcanzar con la misma”.

#### **2.4.1.3.4. Importancia**

La organización depende de que tan eficaz y eficiente es su gestión administrativa, ya que es un conglomerado de actividades que se verán reflejadas al cierre de un ejercicio económico en ganancias o pérdidas.

Según, FERNÁNDEZ, Ma. Jesús (2012) la gestión administrativa es importante:

“Sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles”.

#### **2.4.1.4. Cuadro de Mando Integral**

El cuadro de mando integral es una herramienta de comunicación y soporte a la gestión administrativa de Demaco que le permite determinar la dirección y enfoque hacia los objetivos estratégicos de la misma.

##### **a) Definición**

Según, Niven, Paúl R, (2000, pág. 24), el Cuadro de mando integral: “representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos”.

En referencia a la perspectiva que posee el autor, el cuadro de mando integral es una herramienta que mediante la aplicación de perspectivas determina los puntos fuertes y débiles de la empresa y a partir de ello toma las decisiones correctas.

##### **b) Importancia**

Indudablemente la aplicación de un cuadro de mando integral es de mucha importancia para las organizaciones; a manera de ejemplo en Demaco. La implementación del mismo será trascendental puesto que se determina los objetivos estratégicos de la entidad y a su vez se ve reflejado en el trabajo en equipo del área administrativa con el resto de los departamentos; cumpliendo a cabalidad con la planificación.

Robert S. Kaplan & David P. Norton, (2000, pág. 5) Socializa:

El cuadro de mando integral es importante porque condesciende que una empresa traduzca su visión y estrategias proporcionando un nuevo marco, uno que cuenta la historia de la estrategia de la empresa a través de los objetivos y las medidas de su elección. En lugar de basarse en mecanismos de control financiero que aportan poca cosa como guía de las decisiones a largo plazo que toman los empleados, el cuadro de mando usa las medidas como un nuevo lenguaje que describe los elementos clave para el cumplimiento de la estrategia.

### **c) Características**

El cuadro de mando integral no es sino una herramienta de apoyo para la gestión administrativa, la cual le permitirá cumplir a cabalidad con su misión y objetivos estratégicos. En caso de Demaco. La principal característica de dicha herramienta, será el identificar los objetivos estratégicos para una actuación futura, alineando de manera individual hasta llegar a un apoyo colectivo de los empleados y la gerencia.

Kaplan & Norton (2000) Socializan “El cuadro de mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo”

### **d) Perspectivas**

Según, Kaplan & Norton, (2000, pág. 7) “Las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados y entre las medidas objetivas, más duras y las más suaves y subjetivas”.

Niven, Paúl R, (2000), el cuadro de mando integral presenta cuatro perspectivas importantes; las cuales son inductores de las medidas objetivas y subjetivas de esta forma lograr el equilibrio esperado.

- **Financiera**

Esta perspectiva permite identificar las medidas de actuación financiera, es decir cuál es el impacto financiero y de riesgo dentro de la empresa, por ejemplo en Demaco, mediante esta perspectiva se evalúa la estrategia, acciones para conllevar los gastos, los ingresos de efectivo, entre otros.

Según, Kaplan & Norton, (2000) la perspectiva financiera es:

Estrategia que vincula en primera instancia los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

- **Cliente**

El enfoque al cliente dentro de la organización objeto de estudio, permitirá identificar cuáles son los clientes potenciales y a su vez determinar las falencias con respecto a los que no están debidamente satisfechos con la atención que se les brinde. Es importante el enfoque que se le preste al cliente, ya que, de él depende el sostenimiento en el mercado de la empresa.

Según, Valeriano Ortiz, (2012) la perspectiva del cliente permite:

Equiparar indicadores clave sobre los clientes, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de cliente y mercado seleccionados, además identifica y mide de forma explícita las propuestas de valor añadido que se entregara a los segmentos de clientes y de mercado seleccionado.

- **Proceso interno**

El proceso interno dentro de Demaco, es la identificación del valor agregado con respecto de la competencia de manera externa; mientras que en la misma organización son los procesos que encaminan hacia la mejora como entidad, enfocando la atención al cliente y la situación financiera de la misma.

Como parte de enfoque al proceso interno, la misión de Demaco, se basa en el usuario, el trabajar con entusiasmo diariamente para entregar las mayores ventajas a los clientes. Por otro lado el ofrecer productos de la más alta calidad a los mejores precios, se ha vuelto característica esencial de la empresa, la cual la está encaminando hacia el constante progreso.

Según, Horváth & Partners, 2003) (2003, pág. 35), la perspectiva de proceso interno define; “los resultados de los rendimientos de los procesos necesarios, para cumplir los objetivos para los clientes y los financieros. Realiza un enfoque sobre aquellos procesos que tengan una importancia destacada para la ejecución de la estrategia.”

- **Formación y crecimiento**

La cuarta y última perspectiva es fundamental para las mencionadas anteriormente, ya que, es el eje principal para la consecución y logro de los objetivos; son los inductores de los resultados. Comparando con la realidad de la empresa, permite ir creciendo a nivel empresarial, puesto que se fijan los objetivos y el cómo se los va a llevar a cabo, por otra parte, el crecimiento de una empresa no se basa solo a nivel financiero sino de la forma en cómo solucionar los problemas con respecto a la competencia y de esta forma enfrentar a los retos presentes y futuros.

Horváth & Partners, 2003), (2003, pág. 36), socializa; la perspectiva formación y crecimiento proporcionan:

La infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Se basa principalmente en cómo la empresa saca provecho de las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

## **2.4.2. Variable Dependiente**

### **2.4.2.1. Auditoría de Gestión**

Según, Yanel, Blanco Luna, (2009, pág. 15), conceptualiza “Es la conducción de manera ordenada en el logro de metas y objetivos propuestos y el grado en que la administración ha cumplido con las obligaciones de manera eficiente, efectiva y económica”.

Según, Amador Sotomayor, (2009),...”examen integral sobre las actividades administrativas de una organización...”

Rodriguez Valencia, (2010, pág. 30) ...”técnica para evaluar las áreas operacionales de una organización...”.

#### **2.4.2.2. Control Interno**

Mantilla, Samuel, (2003, pág. 187), conceptualiza al control interno como, “Políticas y procedimientos adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio”

Altamirano Narajo, (2000)...”El control interno promueve la precisión y confiabilidad de la información financiera...”

Según, Mantilla (2009, pág. 1) “Es un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización”.

#### **2.4.2.3. Desempeño Laboral**

Las personas son eje fundamental en una institución, es por ello que el desempeño laboral es una característica fundamental a considerarse en una empresa. El conocimiento, las habilidades y las destrezas, son parte del desempeño. Contrastando con la empresa objeto de estudio, la competencia que posea un empleado se verá reflejado en su diario actuar dentro de la organización.

Según Ena Ventura, Delgado Gonzalez, & Ena Ventura (2010) el desempeño laboral, “es un proceso de gestión en el que los objetivos y competencias de los empleados de la empresa son transmitidos y materializados en un plan de acción, que garantice las expectativas de



desarrollo y sirva de guía en el desarrollo profesional de cada uno de las personas”.

...”Todas las organizaciones, deberán determinar el desempeño laboral, en las organizaciones pequeñas, puede ser informal y en las medianas y grandes suelen ser un procedimiento sistemático... (Rodríguez Valencia, 2010, pág. 15) es decir que el desempeño laboral puede ser ineficiente (informal) o a su vez eficaz y eficiente (formal) en los procesos clave dentro de una organización.

### **a) Beneficios**

Dentro de Demaco no se ha desarrollado aun un modelo para determinar el desempeño laboral; pero si se hace la iniciativa de motivar al personal a fin de que rinda de manera eficiente y eficaz ante los procesos que se les hala sido encargados.

Según, Bohlander, Snell, & Sherman (2001) el desempeño laboral es importante y beneficioso, porque “permite identificar el talento de los para alcanzar ventajas competitivas de apoyo a la institución.”

### **b) Definición**

El desempeño laboral es el cómo se desarrolla o ejecuta el trabajo en la empresa o institución a la que pertenece. Es necesario tomar en cuenta que en el desempeño laboral hay dos actores importantes: el empleado y el empleador. El cómo se realiza y el que realiza respectivamente. El empleado reúne sus aptitudes para ejercer el cargo, mientras que por otro lado, el empleador se ve en la obligación de comprobar cómo está realizando el mismo.

Para, Guerrero Lozano, (1996, pág. 35), Evaluación del Desempeño Más allá del ritual. Manifiesta lo siguiente:

Se puede considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

El desempeño laboral depende del desempeño individual y colectivo a fin de cumplir con el proceso establecido al momento de la contratación y del empleado depende cumplir a cabalidad con las competencias necesarias para el perfil del puesto.

### **c) Factores**

Las autoras, Ena Ventura, Delgado Gonzalez, & Ena Ventura (2010), socializa los factores que generalmente se comprende el desempeño laboral son:

- capacidad de liderazgo
- La gestión del tiempo
- Habilidades organizativas
- La productividad

El conglomerado de factores se resumen en los enlistados anteriormente, la finalidad de estos es que el personal con participación de sus competencias, habilidades y destrezas mejoren el funcionamiento de la empresa.

### **d) Objetivos**

A manera de síntesis es evidente que el desempeño laboral es un conglomerado de características, objetivos, métodos; entre otros. El principal objetivo a seguir es ayudar a la empresa a encaminarse al logro

de sus metas contando con un personal apto e idóneo que le dirija al cumplimiento de los mismos y a su vez brinde sus conocimientos, habilidades y destrezas y cree una competencia en la institución.

Según, PÉREZ Montejo (2009, pág. 2), los principales objetivos son:

- Determinar la necesidad de capacitarse
- Despertar la motivación y responsabilidad de los esfuerzos de desempeñarse
- Definir las habilidades y puntos fuertes del empleado
- Dialogo continuo entre los supervisores y los subordinados
- Planificación de los ascensos, premios y transferencias

Por otro lado, Rodriguez Valencia, (2010), socializa dos principales objetivos:

- Lograr objetivos predeterminados del desempeño eficaz
  - Utilizar los recursos necesarios para un desempeño eficiente
- Desempeño = Eficacia, eficiencia y satisfacción del participante

Glosando con el autor mencionado, desempeño en este caso es sinónimo de eficiencia y eficacia, puesto que si hay buen rendimiento de los trabajadores entorno a la organización, el logro de los objetivos será productivo, caso contrario se dificultaría el desarrollo empresarial afectando a la toma de decisiones y a la productividad en sí.

#### **e) Evaluación del desempeño laboral**

La evaluación del desempeño laboral permite conocer con que personal cuenta la institución, analizando aspectos cualitativos y de comportamiento, con respecto a su actuar diario. Un ejemplo de evaluación pero de índole informal se da en Demaco, al momento de la contratación el empleado está a prueba en su cargo por 90 días, en los cuales el gerente evalúa sus

competencias y su desenvolvimiento en el área de trabajo de esta forma si el empleado presto servicio eficaz y eficiente se firma un contrato definido, caso contrario se recluta un nuevo personal.

- **Definición**

Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Shuler, (2003) “Procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de describir en qué medida es productivo el emplead, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”.

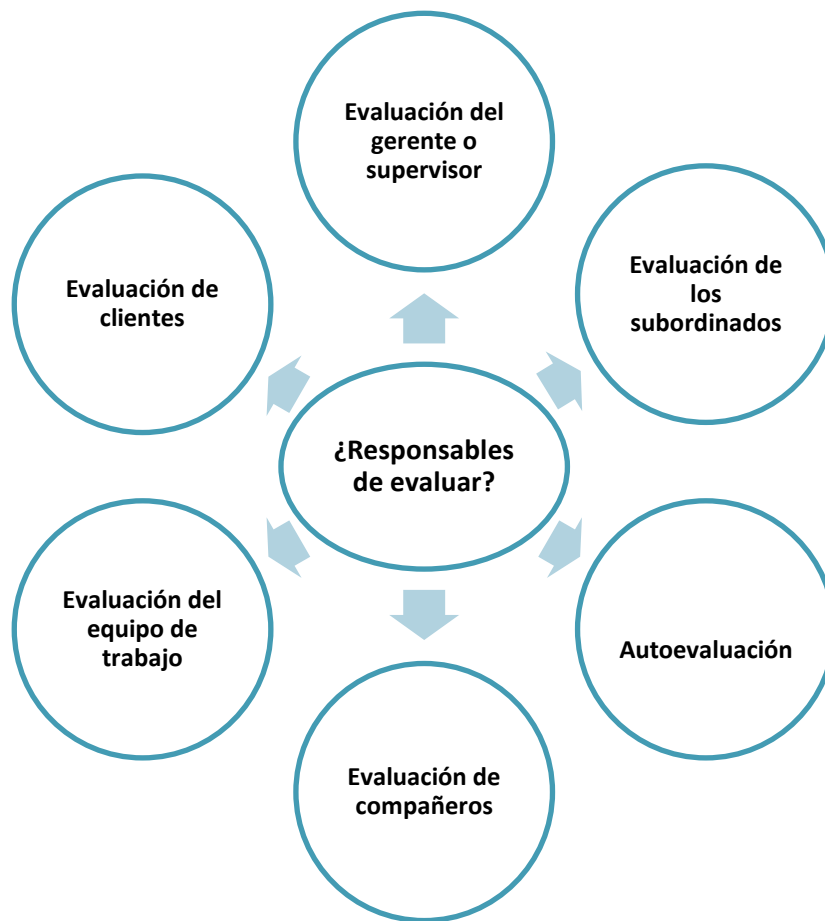
Ivancevich, Konopaske, & Matteson, (2005, pág. 207) “Es evaluar y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño del empleado, para que el mismo cumpla efectivamente con las obligaciones del puesto”

Bandy Mondy (2010), hace referencia “Es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas”

- **Propósito**

Según, (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001), el principal propósito de la evaluación del desempeño laboral, es “valuar quien realiza (o no) un buen trabajo. Dando a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor”.

- **Responsables de evaluar**



**Gráfico 6** Responsables de evaluar

**Elaborado por:** JÁCOME, G. (2014) Adaptado de (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Shuler (2003)

“Dada la complejidad de los trabajos, es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño del empleado. Para ello existen fuentes alternas de información de evaluación (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Shuler, 2003, págs. 167-168).

En la presente investigación y enmarcando con la realidad que cuenta la empresa objeto de estudio, quien califica el desempeño laboral es la evaluación del gerente o supervisor; puesto que es la persona que se encarga de vigilar que los procesos dentro de la organización se estén

llevando de forma idónea y eficiente estos a su vez corroboren con el uso adecuado de los recursos encaminados hacia el logro de los objetivos empresariales.

- **Métodos**

Daft & Steers (1992) Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.



**Gráfico 7** Métodos de Evaluación del desempeño laboral  
**Elaborado por:** JÁCOME, G. (2014) Adaptado a Chiavenato (1999)

Según, Chiavenato (1999) “El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables”.

Dentro de esta clasificación las formas comúnmente usadas por la administración son:

**a) Clasificación alterna**

Parafraseado con, Gary Dessler, (2009, pág. 344)...”Se enlistan los subordinados que serán clasificados y luego se eliminan los nombres de aquellos a los que no se les conoce lo suficientemente bien como para evaluarlos.

**b) Incidentes críticos**

Parafraseando con, Gary Dessler, (2009) el método de incidente crítico, "El supervisor lleva un registro de ejemplos positivos y negativos sobre el comportamiento laboral de un subordinado. Aproximadamente cada seis meses, el supervisor y el subordinado se reúnen a discutir el desempeño de este último, utilizando los incidentes como ejemplos”

**c) Comparación por pares**

...” Para cada característica (cantidad de trabajo, calidad del trabajo, etc.), se pareja y compara a cada subordinado con cada uno de los otros empleados.” (pág.344)

#### **d) Las formas narrativas**

“El supervisor del individuo es responsable de proporcionar una evaluación del desempeño pasado y de las áreas que necesitan mejorar. Sirve para que el empleado entienda cual parte de su desempeño fue adecuado o inadecuado y como mejorarlo.” (pág.350)

#### **2.4.3. Relación teórica entre la Gestión administrativa y el Desempeño Laboral**

La relación teórica existente entre la variable dependiente y la variable independiente a fin de respaldar la interrelación de la misma mediante autores que aseveren el objeto de estudio; se respalda en los siguientes:

En el siguiente texto el autor Moreno Avedaño, (2001, pág.10) evidencia mediante referencia a la gestión administrativa y a su vez menciona dentro de la misma al desempeño laboral. Así pues re resalta lo siguiente:

La gestión administrativa, es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Se busca fundamentalmente la supervivencia y el crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco que está determinado por los objetivos y políticas establecidas por un plan estratégico e involucra todos los niveles de responsabilidad de la entidad. Comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de dicha entidad.

Por otro lado el autor, Amador Sotomayor (2009, pág. 40), Socializa...”las actividades del proceso administrativo, así como de los elementos que la integran, a efecto de evaluar su desempeño, excelencia y apego al control establecido...”.

Como complemento a las ideas expuestas, se respalda con el autor Enrique Benjamín Franklin F (2007, pág. 11),...” revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y



perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable...”.

## **2.5. Hipótesis**

La Gestión Administrativa incide en el desempeño laboral de los trabajadores en los diferentes departamentos de DEMACO Cía. Ltda.

## **2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis**

- **Variable Dependiente:** Gestión Administrativa
- **Variable Independiente:** Desempeño Laboral
- **Unidad de Observación:** DEMACO Cía. Ltda.
- **Términos de Relación:** Incide

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 Enfoque de la investigación**

El presente proyecto de investigación se desarrolló bajo el enfoque cualicuantitativo, ya el mismo puede orientar factores de la gestión administrativa como un determinante en el desempeño laboral de Demaco.

Según, Herrera, Medina , & Naranjo (2004),... “este enfoque tiene como finalidad comprender el entorno en que se desarrolla el problema y la realidad existente con la ayuda del personal entrevistado”...

### **3.2 Modalidad Básica de la Investigación**

El presente estudio combinará la investigación bibliográfica- documental con la investigación de campo. La primera, por los conocimientos adquiridos en base a bibliografía y otros medios complementa a la segunda.

#### **3.2.1. Investigación de Campo**

La investigación de campo es una de las modalidades más importantes del presente trabajo investigativo, puesto que permite estudiar los sucesos en el lugar mismo de los acontecimientos, es decir se comprueba la realidad de la gestión administrativa y el desempeño laboral de Demaco.

De acuerdo con, Abril Porras (2008, pág. 55),”...en esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto...”

La utilización de encuestas y entrevista, permitió una concordia con el personal y el poder reconocer la realidad en los diferentes puestos de

trabajo, relaciones interpersonales, obteniendo una información actualizada, objetiva y eficaz.

### **3.2.2 Investigación bibliográfica-documental**

La investigación se basará en libros, textos, revistas, internet, tesis; entre otros; así como también de documentos válidos y confiables que permitan comparar y ampliar teorías y criterios de autores especializados en el tema, que ayudaron la elaboración de la conceptualización de las variables en estudio gestión administrativa y desempeño laboral.

Para, Abril Porras (2008, págs. 55-56), “Investigación bibliográfica-documental tiene el propósito de conocer, comprar, ampliar profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias)”

## **3.3 Nivel o tipo de investigación**

### **3.3.1 Investigación explorativa**

La investigación tiene un nivel tipo exploratorio, puesto que su metodología es más flexible y da mayor amplitud y dispersión. Por otro lado su estudio es poco estructurado y reconoce variables de interés investigativo a través de un sondeo de un problema poco investigativo o desconocido en un contexto particular generando hipótesis.

### **3.3.2 Investigación descriptiva**

Inmediatamente se pasó al nivel descriptivo por que permitió analizar la gestión administrativa y el desempeño laboral, a su vez todas las características que sirvieron para profundizar los objetivos del problema, sujeto de la investigación y describirlo tal como se produce en la realidad en un tiempo y espacio determinado, involucrando a las personas, hechos, procesos y sus relaciones.

### **3.3.3 Investigación asociación de variables**

Posteriormente se alcanzará el nivel de asociación de variables porque nos permitió establecer un análisis correlacional y medición de relación entre variables evaluando las variaciones de comportamiento de una variable en función de variaciones de otra variable.

Mediante la asociación de variables permitió llegar a las conclusiones del presente trabajo investigativo, a través de la detección del problema en la gestión administrativa y el desempeño laboral de DEMACO. y posteriormente se la tabulación de los datos; finalmente las recomendaciones para una adecuada toma de decisiones.

## **3.4 Población y muestra**

### **3.4.1 Población**

Concordando con, Quesada & García (2010, pág. 52), “Llamaremos población a cualquier colección finita o infinita de individuos o elementos distintos, perfectamente identificables sin ambigüedad.”

**Tabla 1** Personal DEMACO

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>PERSONAL</b>
GERENCIA	1
SUB-GERENCIA	1
CRÉDITO Y COBRANZAS	1
CONTABILIDAD	1
COMPRAS	1
CAJA	1
DPTO. VENTAS	4
VENDEDORES	6
JEFE DE BODEGA	1
BODEGUEROS	10
AYUDANTES	3
CHOFERES	5
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>

Elaborado por: JÁCOME, G. (2014)

La población a trabajar será de 35 personas que comprende el personal administrativo y operativo de la organización.

### **3.4.2. Muestra**

En la presente investigación, la muestra está constituida por todos los elementos de la población, ya que es un muestreo regulado en donde forman parte de la muestra todos los elementos del universo en los cuales se hace presente los elementos de investigación; es decir el personal de Demaco.

### 3.5 Operacionalización de las variables.

Tabla 2 Operacionalización de la Variable Independiente

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión Administrativa</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>CATEGORÍA O DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte a la <u>administración de recursos</u> de las diferentes áreas de una entidad, a fin de lograr <u>resultados efectivos</u> en los estados financieros”	Administración de recursos financieros y humanos	Porcentaje de eficiencia en el manejo de recursos disponibles.	¿La gestión administrativa direcciona los recursos financieros y humanos de la empresa de manera eficiente?	Encuesta al personal de DEMACO Cía. Ltda. (Cuestionario)
		Porcentaje de actividades ejecutadas con previa planificación	¿Las actividades a realizarse en la empresa se las realiza previa planificación dotando de información adecuada a los empleados para realizar su trabajo?	Entrevista al Gerente General Sucursal Ambato (guía para la entrevista)
	Resultados Efectivos	Número de actividades ejecutadas por la gestión administrativa	¿Cree Ud. Que las actividades que realiza la gestión administrativa conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?	Encuesta al personal de DEMACO Cía. Ltda. (Cuestionario )

Elaborado por: JÁCOME, G. (2014)

**Tabla 3** Operacionalización de la Variable Dependiente

<b>VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>CATEGORÍA O DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
Es la manera como se desempeñan los trabajadores en la empresa, su función puede mejorar mediante la evaluación del desempeño a fin de optimizar el rendimiento futuro.	Desempeño	Cumplimiento	¿Se encuentran definidas las funciones laborales?	Encuesta al personal de DEMACO Cía. Ltda. (Cuestionario)
	Trabajador	Porcentaje de actividades ejecutadas con previa planificación	¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar personal de la empresa?	Encuesta al personal de DEMACO Cía. Ltda. (Cuestionario)
	Evaluación del desempeño laboral	Calidad de Trabajo	¿Se evalúa periódicamente su desempeño laboral?	Encuesta al personal de DEMACO Cía. Ltda. (Cuestionario)

Elaborado por: JÁCOME, G. (2014)

### 3.6 Recolección de información

La información se recolectó utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario; que está elaborado de una forma estandarizada con el objeto de obtener información verídica y oportuna dentro de la empresa objeto de estudio distribuido en 35 empleados.

Por otro lado se usó la técnica de la entrevista como instrumento la guía la cual se efectuó a la alta gerencia de DEMACO, obteniendo la información que se demandó para la presente investigación.

**Tabla 4** Recolección de información

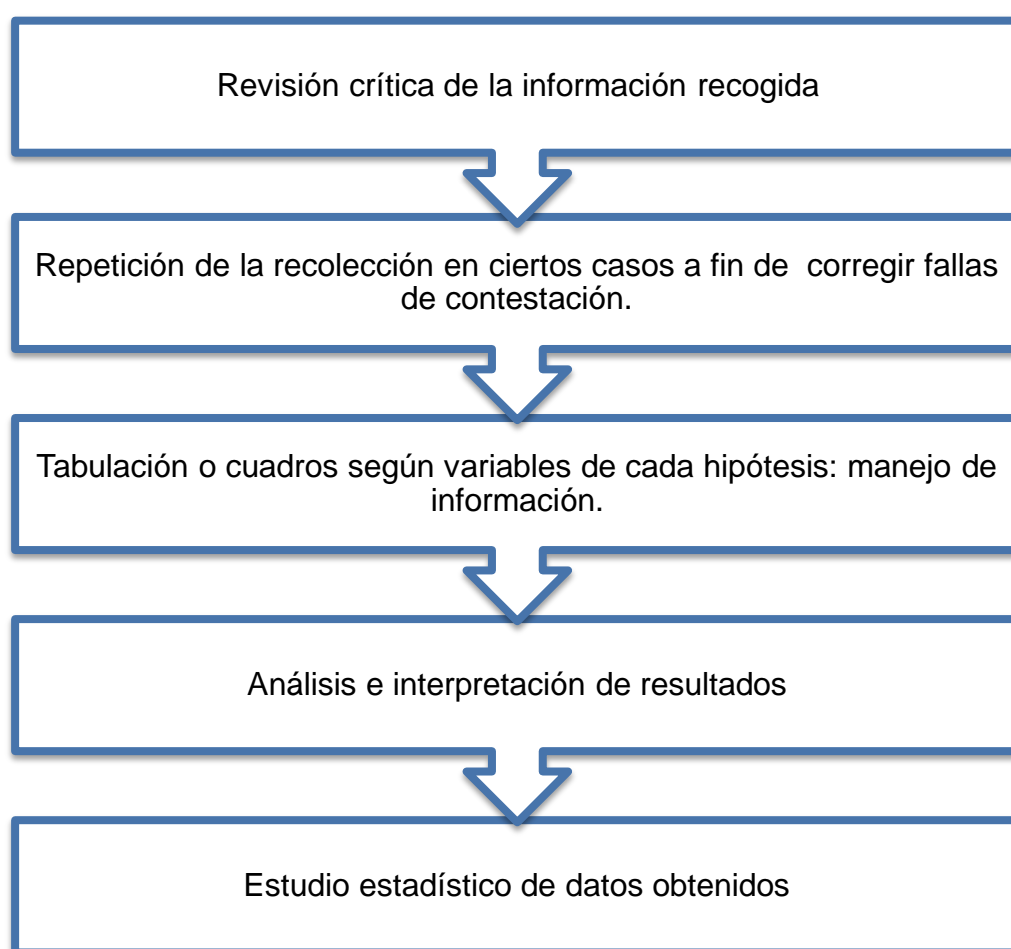
<b>PREGUNTAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Para qué?	“La Gestión Administrativa como un determinante en el Desempeño Laboral de DEMACO.
¿A qué sujetos?	Al personal de DEMACO, distribuidora de equipos y materiales de construcción Gómez Cía. Ltda.
¿Sobre qué aspectos?	Gestión administrativa Desempeño laboral
¿Quién?	Gabriela Elizabeth Jácome Freire
¿Cuándo?	En el año 2013
¿Dónde?	DEMACO, distribuidora de equipos y materiales de construcción Gómez Cía. Ltda.
¿Qué técnica de recolección se utilizó?	Encuesta y entrevista
¿Con qué instrumento?	Cuestionario Estructurado, Guía para la entrevista

Elaborado por: JÁCOME, G. (2014)



### 3.7 Procesamiento y análisis de información

Para el procesamiento de la información; se procedió a tabular la información, para su respectivo análisis, utilizando tablas, gráficos y formulas; así como, otras herramientas muy importantes del programa; Excel 2013 de Microsoft Office.



**Gráfico 8** Plan de procesamiento de la información  
**Elaborado por:** JÁCOME, G. (2014)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de datos**

Se analizó la información compilada con la finalidad de obtener datos relevantes que permitan establecer directrices de gran importancia para la hipótesis planteada; para lo cual se utilizaron resultados estadísticos que estuvieron sujetos a interpretación en base al desarrollo del marco teórico. La investigadora realizó investigación de campo utilizando la técnica de la encuesta y la entrevista, las mismas que fueron aplicadas a las personas que laboran en DEMACO.

Una vez realizada las encuestas, se tabuló los respectivos datos cumpliendo con las actividades de este Capítulo, para dar mayor importancia a la propuesta que proyecta implantar como deducción del trabajo. A continuación se detalló los resultados, las mismas que serán representadas mediante gráficos y el respectivo análisis e interpretación de acuerdo a cada pregunta formulada en los cuestionarios, que constan como anexos.

#### **4.2. Interpretación de los datos**

A continuación se presenta las tabulaciones de las encuestas con sus respectivas representaciones gráficas.

## ENCUESTA

### 1. ¿Cree Ud. Que las actividades que realiza la gestión administrativa conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Tabla 5 Cumplimiento de objetivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	47%
NO	18	53%
<b>Suma</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo

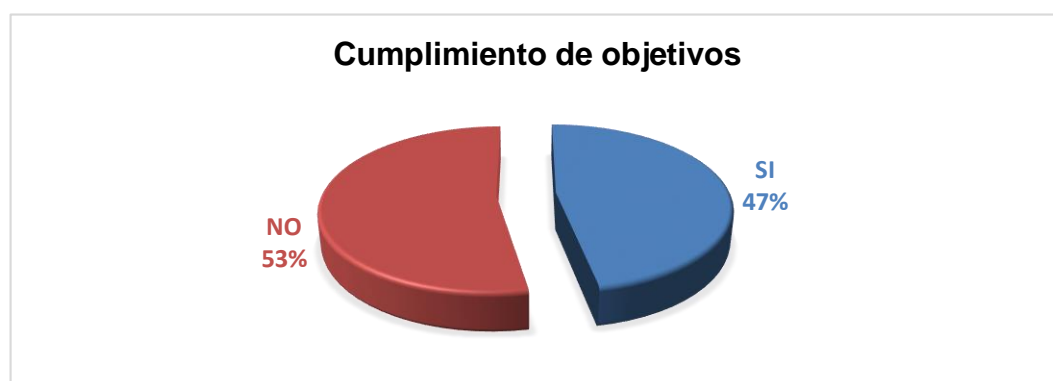


Gráfico 9 Cumplimiento de objetivos

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo

#### Análisis:

De 34 personas encuestadas, que representan un 100%, el 53% de los empleados aseveran que la gestión administrativa no conlleva al cumplimiento de los objetivos; mientras que el 47% están de acuerdo siendo un total de 34 personas.

#### Interpretación:

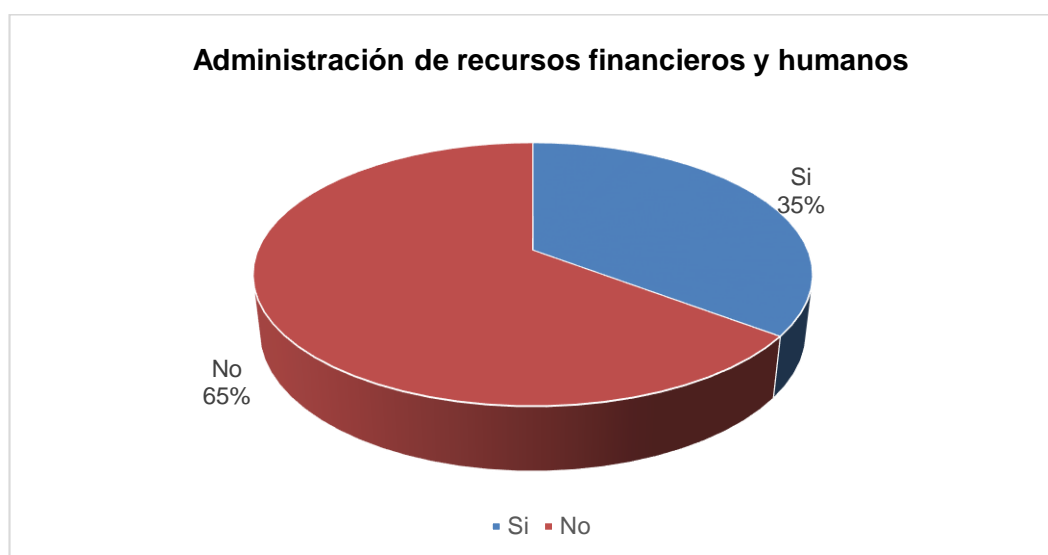
Las actividades que realiza la gestión administrativa no conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa, su direccionamiento no está ayudando en cada departamento existente a que la toma de decisiones genere resultados los resultados esperados.

## 2. ¿La gestión administrativa direcciona los recursos financieros y humanos de la empresa de manera eficiente?

**Tabla 6** Administración de recursos financieros y humanos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	35%
No	22	65%
<b>Suma</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo



**Gráfico 10** Administración de recursos financieros y humanos

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo

### **Análisis:**

De 34 personas encuestadas, que representan un 100%, 22 personas manifiestan que la administración no maneja de forma correcta los recursos financieros y económicos de la empresa correspondiendo al 65%; mientras que 12 personas 35% están de acuerdo con la administración de los mismos.

### **Interpretación:**

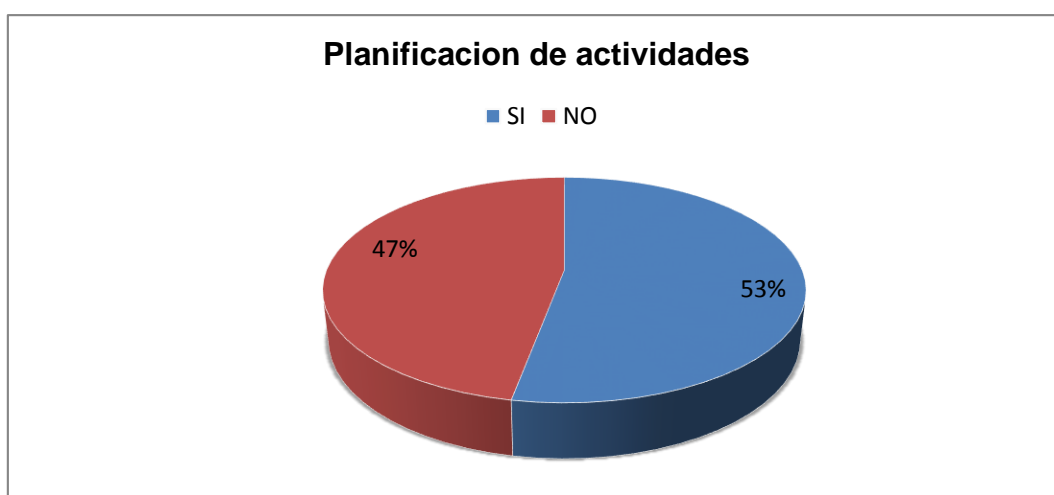
La gestión administrativa no direcciona de manera económica y eficiente los recursos financieros y humanos de la empresa y por ende no se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.

**3. ¿Las actividades a realizarse en la empresa se las realiza previa planificación dotando de información adecuada a los empleados para realizar su trabajo?**

**Tabla 7** Planificación de actividades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	18	53%
NO	16	47%
<b>Suma</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo



**Gráfico 12** Planificación de actividades

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo

**Análisis:**

De 34 personas encuestadas, que representan un 100%, el 53% correspondiente a 18 personas aseveran que la gestión planifica las actividades a realizarse en la empresa; por otro lado un total de 16 personas correspondientes a 47% comentan lo contrario.

**Interpretación:**

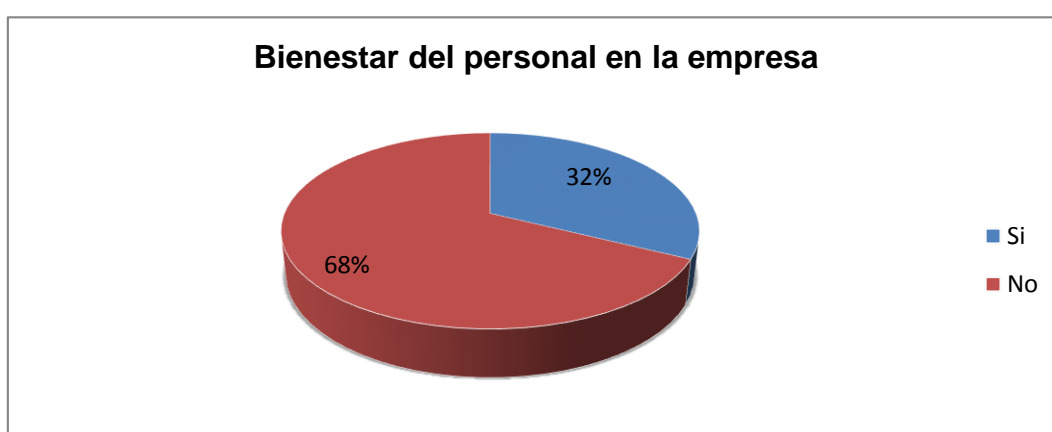
Los empleados de DEMACO conocen las planificaciones programadas por la gestión administrativa, las mismas que no son cumplidas en su totalidad por algunos departamentos.

#### 4. ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la empresa?

**Tabla 8** Bienestar del personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	32%
No	23	68%
<b>Suma</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo



**Gráfico 11** Bienestar del personal

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo

#### **Análisis:**

De 34 personas encuestadas, que representan un 100%, el 68% correspondiente a 23 personas exterioriza que no existe un personal encargado de velar el bienestar del personal en la empresa; mientras que el 32% correspondiente a 11 personas contrarían lo expuesto.

#### **Interpretación**

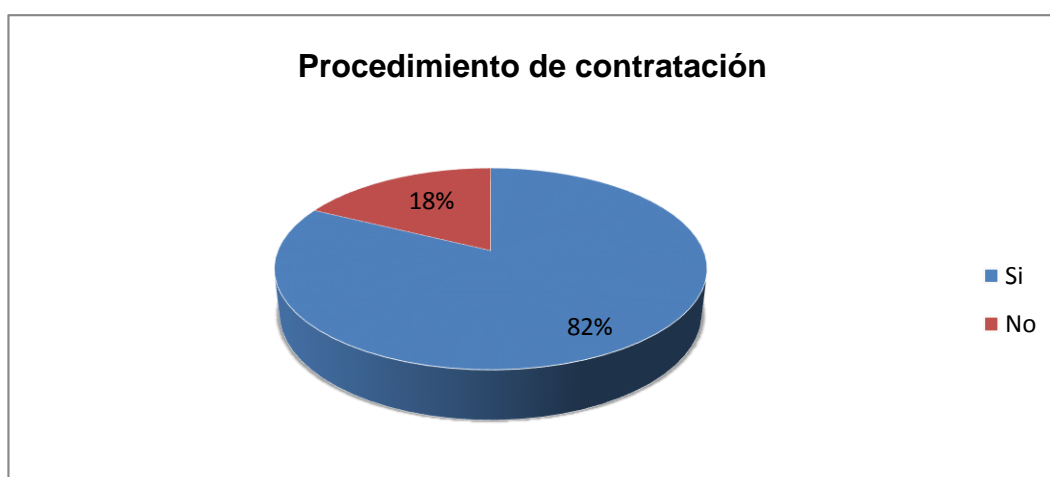
Existe un departamento de recursos humanos, pero el mismo no lleva mucho tiempo en la empresa, lo cual repercute en el bienestar de los empleados; es por ello que se presenta el gran porcentaje en la parte negativa de la interrogante.

5. ¿Conoce usted como si la empresa ha definido procedimientos para la contratación de personal?

**Tabla 9** Procedimiento de contratación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	82%
No	6	18%
<b>Suma</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo



**Gráfico 12** Procedimiento de contratación

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo

**Análisis:**

De 34 personas encuestadas, que representan un 100%, un 18% no conocen el procedimiento para la contratación de personal; por otro lado el 82% correspondiente a 28 personas tienen noción del proceso.

**Interpretación:**

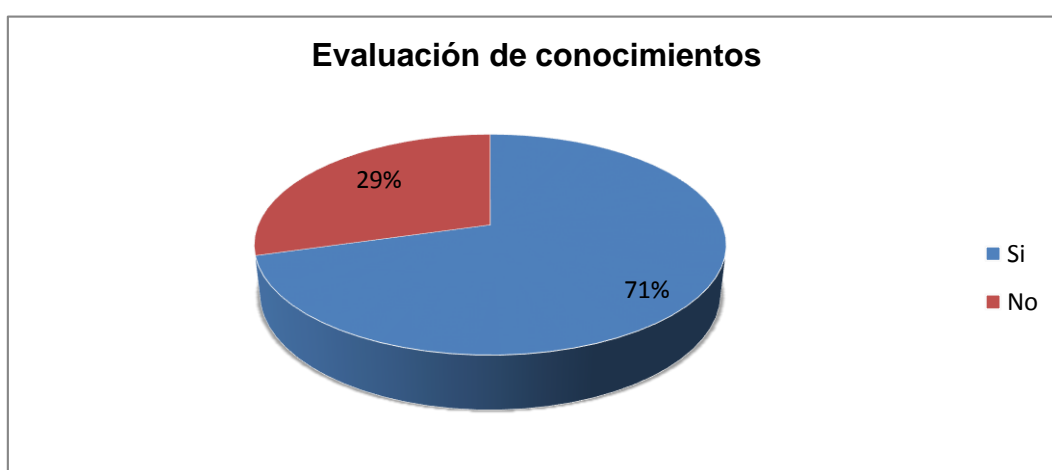
Existe un alto porcentaje de conocimiento del proceso de contratación, puesto que algunos de los empleados intervienen el mismo. El proceso inicia con un test, el cual luego de ser analizado y siendo favorecido, el gerente lo vuelve a llamar a fin de aplicar la prueba de conocimientos la cual es revisada por un delegado de la empresa; la persona con el puntaje más alto se entrevista con el gerente para su posterior contratación.

**6. ¿Le han evaluado sus conocimientos dentro del cargo que desempeña?**

**Tabla 10** Evaluación de conocimientos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	71%
No	10	29%
<b>Suma</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo



**Gráfico 13** Evaluación de conocimientos

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo

**Análisis:**

De 34 personas encuestadas, que representan un 100%, el 71% proporcionado de 24 personas concuerdan que en la empresa le han evaluado sus conocimientos dentro de su cargo; a este respecto el 29% es decir 10 personas, no consideran dicha evaluación.

**Interpretación**

DEMACO, evalúa los conocimientos de los empleados previa la contratación del personal mediante pruebas técnicas, posteriormente el desempeño del empleado es el que califica sus conocimientos aplicados en el cargo que fue asignado.



**7. ¿Se evalúa periódicamente su desempeño laboral dentro de la empresa?**

**Tabla 11** Evaluación del desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	26%
No	25	74%
<b>Suma</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo



**Gráfico 14** Evaluación del desempeño

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo

**Análisis:**

De 34 personas encuestadas, que representan un 100%, el 26% aseveran que si se ha evaluado su desempeño en el cargo que ejercen; mientras que 25 personas correspondientes al 74% comentan que nunca se les ha evaluado.

**Interpretación:**

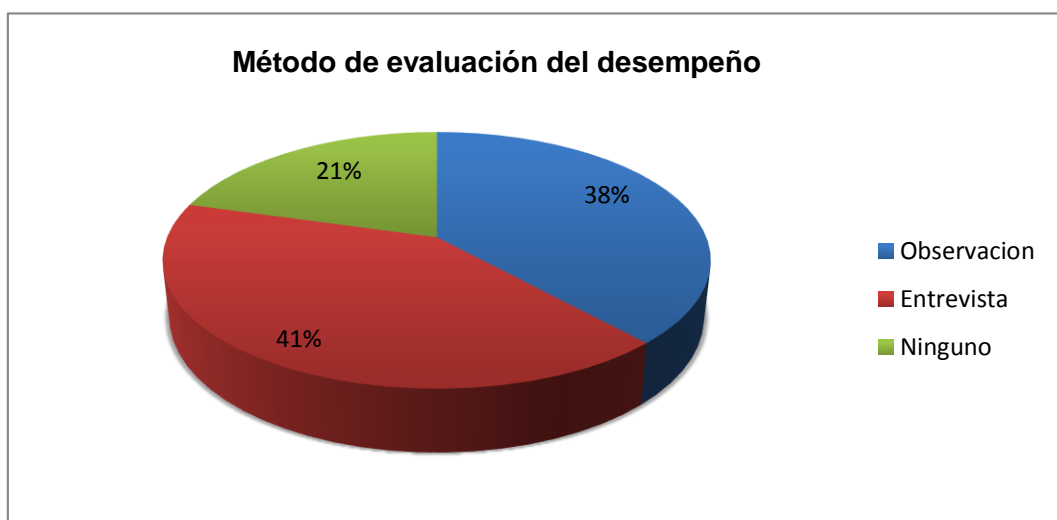
En la empresa se realiza una evaluación a su desempeño de manera empírica, en muchos de los casos los empleado no saben ni se les prepara algún formato para ello, sin embargo reconocen que tienen una evaluación, llegando hacer en muchos casos muy subjetiva.

## 8. Con qué método le han evaluado el desempeño laboral:

**Tabla 12** Método de evaluación del desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Observación	13	38%
Entrevista	14	41%
Ninguno	7	21%
<b>Suma</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo



**Gráfico 15** Método de evaluación del desempeño

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo

### Análisis:

Los datos estadísticos, señalan que de 34 personas encuestadas, que representan un 100%, un 41% corresponde a evaluación mediante entrevista, 38% mediante observación y un 21% ninguno de los anteriores.

### Interpretación

Como se puede observar la gráfica, se demuestra que la mayoría de empleados, trabajadores, ha sido evaluado mediante una entrevista a fin de tener noción de su desempeño en el cargo, mientras que el resto se basa en observación de cómo se ejecuta las actividades.

## 9. ¿Le han motivado por buen desempeño laboral?

Tabla 13 Motivación por buen desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	44%
No	19	56%
<b>Suma</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo)



Gráfico 16 Motivación por buen desempeño

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo

### Análisis:

De 34 personas encuestadas, que representan un 100%, el 56% manifiesta que no se motiva al personal por su desempeño; mientras que el 44% comentan lo contrario.

### Interpretación

DEMACO mantiene motivación de carácter extrínseco por buen desempeño puesto que existe un bono en compras en compensación de una excelente ejecución de trabajo y un aporte en su remuneración por puntualidad pero no todos los trabajadores llegan a obtener dichas bonificaciones.

## 10. ¿Con que frecuencia se motiva el buen desempeño laboral?

Tabla 14 Frecuencia de motivación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3%
Rara Vez	20	59%
Nunca	13	38%
<b>Suma</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo

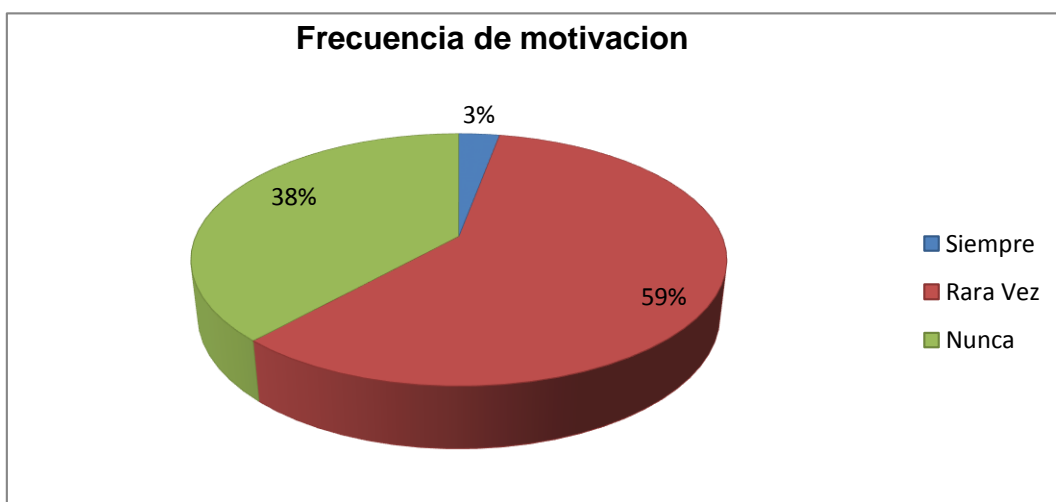


Gráfico 17 Frecuencia de motivación

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo

### Análisis:

De 34 personas encuestadas, que representan un 100%, el 59% comentan que la frecuencia de la motivación es ocasional y un 38% nunca ha recibido la misma.

### Interpretación:

A fin de recibir motivación alguna los empleados deben cumplir con sus metas; es por ello que al menos la mitad de los empleados han recibido cuando menos algún reconocimiento extra por su trabajo.

## 11. ¿Conoce Ud. Si se evalúa la gestión administrativa?

Tabla 15 Evaluación Gestión Administrativa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	3%
No	33	97%
<b>Suma</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo

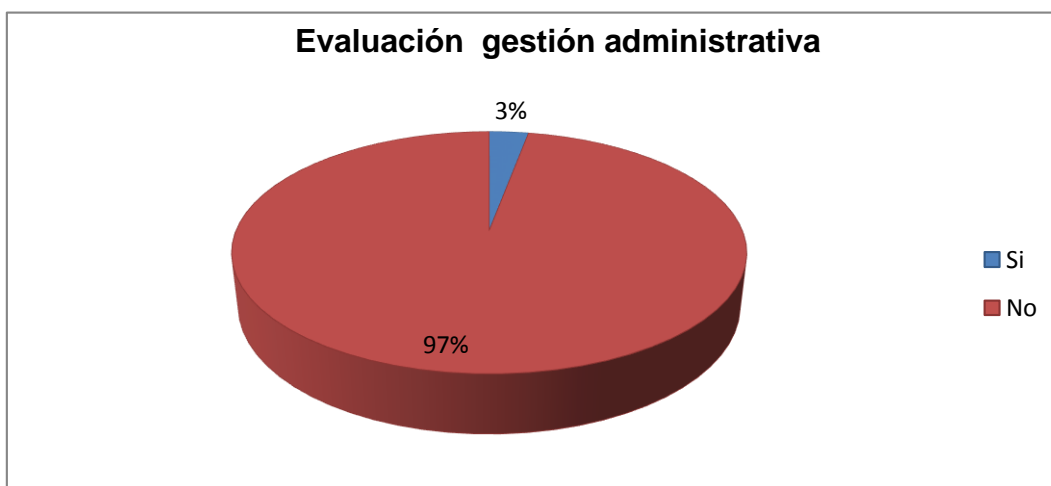


Gráfico 18 Evaluación Gestión Administrativa

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo

### Análisis:

De 34 personas encuestadas, que representan un 100%, el 97% correspondiente a 33 personas no conocen si se evalúa la gestión administrativa, mientras que solo 1 persona equivalente al 3% tiene noción de la misma.

### Interpretación

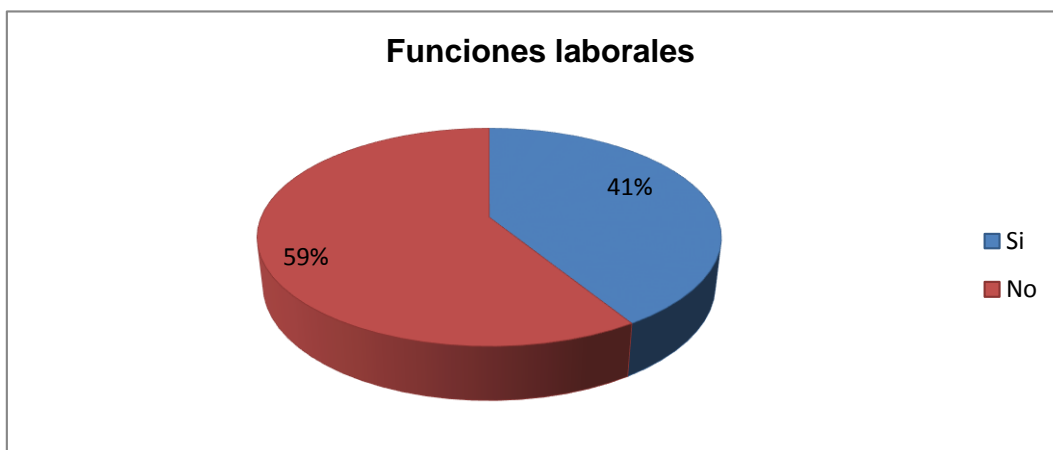
Del trabajo de campo realizado, es penoso reconocer que solo 1 persona de 3 encuestados conoce el proceso de evaluación de la gestión administrativa, lo cual aleja del conocimiento empresarial y la mejora en los procesos.

## 12. ¿Se encuentran definidas las funciones laborales?

**Tabla 16** Funciones Laborales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	41%
No	20	59%
<b>Suma</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo



**Gráfico 19** Funciones Laborales

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo

### **Análisis:**

El gráfico demuestra que existe un 41% de funcionarios y empleados que conocen sus funciones y por ende sus responsabilidades, mientras que un 59% considera que desconocen de las mismas.

### **Interpretación**

En términos generales los empleados manifiestan que existe duplicidad de funciones, situación que amerita un cambio o replanteamiento y distribución de funciones dentro de los cargos programados en la empresa todos estos datos permitirá desarrollar la propuesta de solución.

### 13. ¿Sus actividades se las evidencia mediante registros?

Tabla 17 Registros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	82%
No	6	18%
<b>Suma</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo

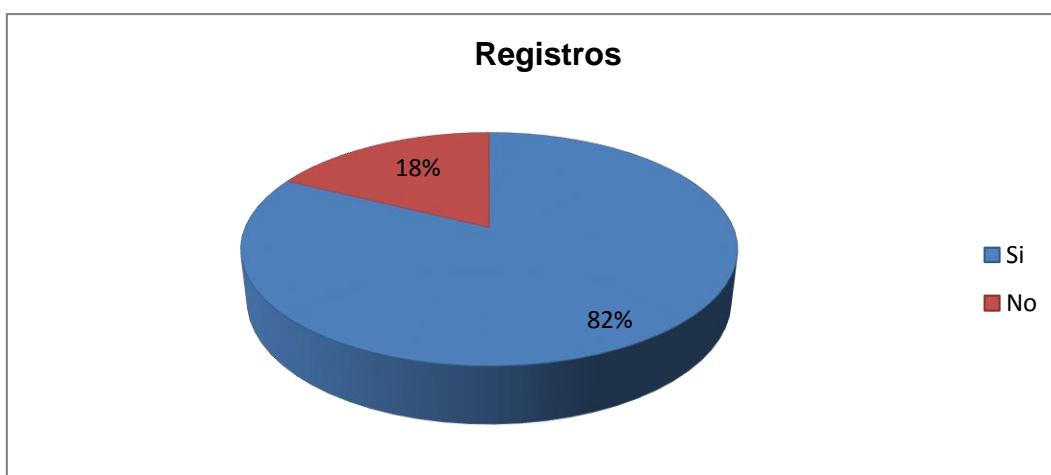


Gráfico 20 Registro

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo

#### Análisis:

Los datos estadísticos, señalan que 28 personas encuestadas correspondientes al 82% evidencian su trabajo mediante registros, mientras que el 18% representado por 6 personas no se manejan de dicha forma.

#### Interpretación:

En la empresa DEMACO, su personal se evidencia mediante registros su trabajo, esto se da puesto que en la empresa se acostumbra la utilización de herramientas que permitan a la gerencia comprobar la ejecución de las actividades en la empresa.

**14. ¿Se realizan actividades de control interno dentro de cada departamento?**

**Tabla 18** Actividades de control

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	50%
No	17	50%
<b>Suma</b>	<b>34</b>	<b>110%</b>

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo



**Gráfico 21** Actividades de control

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo

**Análisis:**

Del 100% de encuestados correspondiente a 34 personas, 17 personas siendo el 50% no realiza actividades de control dentro de su departamento, mientras que el otro 50% lleva registros de los mismos.

**Interpretación:**

Al menos la mitad de los empleados respondió favorablemente a esta interrogante, puesto que en todos los departamentos de la empresa; existe al menos una actividad de control.

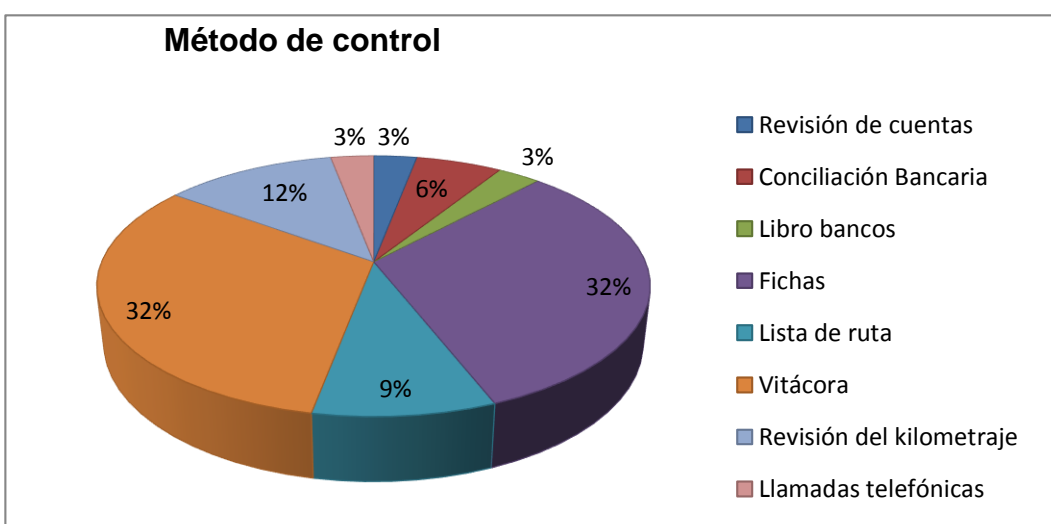
**15. ¿Con que método de control se evalúa las actividades dentro de su cargo?**



**Tabla 19** Método de control

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Revisión de cuentas	1	3%
Conciliación Bancaria	2	6%
Libro bancos	1	3%
Fichas	11	32%
Lista de ruta	3	9%
Vitácora	11	32%
Revisión del kilometraje	4	12%
Llamadas telefónicas	1	3%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo



**Gráfico 22** Método de control

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo

### Análisis:

De 34 personas encuestadas, que representan un 100%, el 32% realiza fichas, 32% vitácora y un 12% revisión de kilometraje; esto como método de control.

### Interpretación

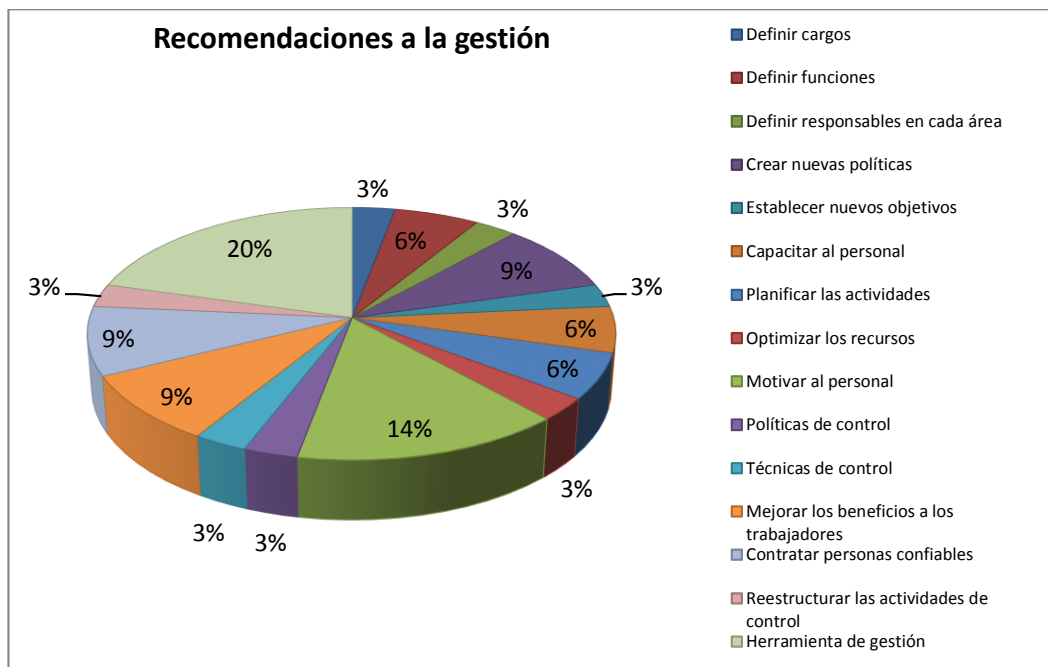
La gran parte de empleados manejan fichas a fin de respaldar su trabajo y que gerencia pueda controlar a excepción de bodega, ellos manejan una bitácora donde registran los rec conteos de la mercadería.

**16. ¿Qué recomienda a la gestión empresarial a fin de mejorar el sistema de control interno?**

**Tabla 20** Recomendaciones a la gestión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Definir cargos	1	3%
Definir funciones	2	6%
Definir responsables en cada área	1	3%
Crear nuevas políticas	3	9%
Establecer nuevos objetivos	1	3%
Capacitar al personal	2	6%
Planificar las actividades	2	6%
Optimizar los recursos	1	3%
Motivar al personal	5	15%
Políticas de control	1	3%
Técnicas de control	1	3%
Mejorar los beneficios a los trabajadores	3	9%
Contratar personas confiables	3	9%
Reestructurar las actividades de control	1	3%
Herramienta de gestión	7	21%
<b>Suma</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo



**Gráfico 23** Recomendaciones a la gestión

Fuente: JÁCOME, G. (2014) a partir de la investigación de campo

**Análisis:**

Del 100% de personas encuestadas a fin de recomendar a la gestión la mejora el sistema de control interno, el 3% recomienda definir cargos, el 6% definir funciones, el 3 % en definir responsables en cada área, un 9 % comenta el crear nuevas políticas, un 3% establecer nuevos objetivos, el 9% capacitar al personal, el 6% planificar las actividades a ejecutarse, un 3% optimizar los recursos con que cuenta la empresa, un 15% en motivar al personal, el 3% en definir políticas de control interno, un 3% en adaptar técnicas de control , el 9% mejorar los beneficios a los trabajadores, el 9% contratar personas confiables, el 3% reestructurar las actividades de control y un 21% aplicar herramientas de gestión.

**Interpretación:**

El trabajo de campo ha resultado ser muy provechoso pues se rescata situaciones que a simple vista no se las ve y hay que considerar el implantar una herramienta de gestión que corrobore con la administración a mejorar su gestión administrativa y esta contribuya al buen desempeño de los empleados en la ejecución de sus funciones dentro de la empresa.

## ENTREVISTA

**Entrevistado:** Gerente General Sucursal Ambato

- 1. ¿Cuánto tiempo lleva a cargo de la gestión administrativa de la entidad?**

La gestión administrativa dentro de DEMACO, empecé desde 1982, alrededor de 32 años en la misma.

- 2. A qué sector pertenece la empresa:**

Demaco, está focalizada especialmente en el sector comercial.

- 3. ¿La empresa tiene definido el mercado actual?**

Si, el mercado actual está distribuido en la zona norte, zona centro, zona sur y oriente.

- 4. ¿La empresa tiene claramente definida la cadena de valor de sus procesos internos?**

Si, el valor agregado que se da en cada departamento es a través de fichas de control mediante las mismas se logra consolidar la información de cualquiera de los departamentos y determinar los puntos críticos de la misma.

- 5. ¿Cómo son las decisiones que se toman en la empresa?**

No programadas, puesto que cada día se toman decisiones y es inevitable salir de la programación. Puedo mencionar que de la planeación inicial, solo un 25% se cumple.

- 6. ¿Existe un departamento de Recursos Humanos?**

Si, se está tratando de mejorar el área de recursos humanos actualmente lleva 6 meses.

**7. ¿Se evalúan las competencias técnicas y organizacionales?**

No, a medida que se realiza el trabajo se va identificando quienes conocen su trabajo y quienes están adquiriendo las competencias.

**8. ¿Se tiene identificado al personal clave en la empresa?**

Si, lo tengo muy presente al menos se cuenta con una persona en cada departamento.

**9. ¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales?**

No, en la empresa no hay evaluaciones periódicas, dentro de cada proceso yo califico y analizo quien es competente para el cargo y quien necesita mejorar su rendimiento.

**10. ¿Existe un manual de funciones en cada departamento?**

Si, existe un manual para cada departamento en el cual se define los procedimientos a seguir en su cargo.

**11. ¿Se motiva al personal para asumir mayor control de su trabajo?**

Si, existe un bono económico por puntualidad y a su vez un bono en compras en AKI para el personal que cumple con sus metas.

**12. Se mide la rotación del personal**

No, es difícil determinar la rotación en la empresa, pero se evidencia las entradas y salidas de personal en cada puesto de trabajo.

**13. ¿Se capacita al personal?**

Si, somos exagerados en las capacitaciones en el área de ventas y bodega tratamos de capacitar una vez por semana a fin de mejorar las ventas y lograr la eficiencia y eficacia en bodega.

**14. Con que frecuencia se capacita al personal**

Cada semana hay capacitaciones, o como mínimo una por mes.

**15. ¿Se ha identificado puntos críticos dentro de la empresa?**

Si, bodega es el principal punto crítico de DEMACO por las acciones que no se han definido con precisión y contabilidad por las entradas y salidas de personal.

**16. ¿Se han establecido objetivos empresariales?**

Si, el principal es el lograr internacionalizar a la empresa

**17. ¿Conoce que es un cuadro de mando integral?**

No, a lo largo de mi desempeño como administrador he escuchado de esta herramienta pero estoy abierto a fin de conocer sobre dicha herramienta.

**18. ¿En qué forma la aplicación de un CMI incidiera en la empresa?**

Personalmente ayudara al mejoramiento de los procesos y al fortalecimiento del control. Estoy dispuesto a conocer los beneficios de esta herramienta básica para la gestión de una organización.

**Análisis:**

Como análisis de esta entrevista, se considera que del resultado obtenido se determinó los ítems básicos a fin de contribuir con la mejora de la gestión administrativa de DEMACO y como esta puede repercutir en el desempeño de los empleados; dando a conocer a la alta gerencia de la empresa sobre los beneficios del diseño de un cuadro de mando integral.

### 4.3. Interpretación de hipótesis

..”La aplicación de un estadístico implica el uso de datos muestrales para estimar el valor de un parámetro de la población...” (John E. & Gary A., 2012), en el caso de la presente investigación, se trabajó con el total de la población (tabla 1) para lo cual a fin de verificar la hipótesis se realizó un análisis de los resultados obtenidos en la interpretación de los datos recolectados a través de la encuesta y la entrevista mediante el método investigativo de triangulación.

En la literatura de Cook (2005, pág. 141) “el método de triangulación entre métodos corresponde al empleo de varios métodos de recolección de datos; de tal manera que la forma que las deficiencias de un método puedan ser compensadas por los puntos fuertes de otros métodos”

Para dicho análisis se utilizará los porcentajes de las siguientes preguntas:

**Tabla 21** Análisis de la hipótesis

Nº	Pregunta	Alternativa	Porcentaje
1	¿Cree Ud. Que las actividades que realiza la gestión administrativa conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?	No	53%
2	¿La gestión administrativa direcciona los recursos financieros y humanos de la empresa de manera eficiente?	No	65%
7	¿Se evalúa periódicamente su desempeño laboral dentro de la empresa?	No	74%
9	¿Le han motivado por buen desempeño laboral?	No	41%
14	¿Se realizan actividades de control interno dentro de cada departamento?	No	56%
16	¿Qué recomienda a la gestión empresarial a fin de mejorar el sistema de control interno?	Aplicar herramienta de gestión	21%

Elaborado por: JÁCOME, G. (2014)

## **1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

La Gestión Administrativa incide en el desempeño laboral de los trabajadores en los diferentes departamentos de DEMACO Cía. Ltda.

## **2. ANÁLISIS**

Dentro de la población objeto de estudio que para efectos de este proyecto son 35 personas entre administrativo, ventas, bodega, entre otros se obtiene las siguientes conclusiones:

El 65% de encuestados indican que la gestión administrativa no direcciona los recursos financieros y humanos de la empresa de manera eficiente; con esto se ratifica lo expuesto en donde el 74% de encuestados indica que no evalúa el desempeño laboral periódicamente dentro de la empresa.

Corroborando a lo anterior en la entrevista dirigida al Gerente general de DEMACO sucursal Ambato en la cual expresa que en la empresa no hay evaluaciones periódicas, dentro de cada proceso el en base a su experiencia adquirida por los años califica y analiza quien es competente para cada cargo y quien necesita mejorar su rendimiento sin la utilización de alguna herramienta de gestión que le permita medir de manera técnica.

Se considera de la información primaria que se dispone, que la gestión administrativa no programa la toma de decisiones dentro de cada departamento que direcciona, lo cual crea una tendencia de crecimiento desorganizado, sin una estrategia clara y sin una visión a largo plazo, además de la ausencia de objetivos medibles y de indicadores de control adecuados; esto causa que el desempeño laboral realice su trabajo de manera aislada hacia la misión y visión de la misma.

Desde el punto de vista de gerencia y de todos los empleados es necesario la aplicación de herramientas de gestión que permitan dar un nuevo



enfoque a la gestión administrativa que posibilite la participación en las acciones y práctica de los recursos humanos de la organización.

A través de las diferentes indagaciones que se ha realizado se evidencia, Revista Líderes (2014), INSERCRUZ CIA. LTDA. Es una empresa ecuatoriana dedicada al mantenimiento de equipos industriales. Presta servicios de calidad realizados de manera muy profesional, comenta Vicente Unda Jefe de seguridad, salud y ambiente.

Edwin cruz, Gerente manifiesta que la estrategia que se aplicó en esta empresa de índole familiar es combinar la gestión administrativa con el dominio de la parte técnica; es decir con su talento humano.

La empresa posee 12 trabajadores entre personal técnico y administrativo y su desempeño laboral es óptimo la clave de esto es que la gestión administrativa vela por el bienestar de sus trabajadores y por aprender algo nuevo todos los días y socializarlo a fin de incrementar el desempeño de los mismos.

Por otro lado en la revista Ekos negocios (2014, págs. 128-129) hace referencia a la empresa ecuatoriana JIMEX S.A., dedicada a las construcciones civiles, eléctricas y de telecomunicaciones que opera desde 2003, la cual está caracterizada por su solidez en una gestión administrativa eficiente, desempeño laboral del talento humano adecuado, logística oportuna y un buen marketing conduciéndola al éxito empresarial.

“La oferta de la empresa es la atención al cliente, con calidad y excelencia respecto a los tiempos de entrega y costos y para ello la empresa ha innovado en un sistema de gestión que incluye un óptimo manejo de la programación de cada proyecto” (Ekos negocios, 2014).

### **3. Decisión**

El redefinir de manera concreta la visión de la gestión administrativa y cumplir con las exigencias del talento humano y su desempeño laboral, ha generado un gran éxito en las diferentes empresas, así lo ratifican los datos presentados anteriormente, por lo que aplicar en la empresa objeto de estudio, no sería la excepción; es decir que “La Gestión Administrativa **SI** incide en el desempeño laboral de los trabajadores en los diferentes departamentos de DEMACO Cía. Ltda.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego del proceso de investigación realizado en la empresa DEMACO Cía. Ltda., se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### **5.1. Conclusiones**

- En la empresa existen puntos críticos dentro del departamento de bodega y contabilidad lo cual afecta al desenvolvimiento normal de la misma, para lo cual la gestión administrativa no ha tomado las medidas correctivas del caso.
- En la empresa no existe un plan de mejoramiento en función del desempeño laboral, lo que impide el desarrollo y crecimiento de los empleados; cabe mencionar que existe una persona encargada de velar el bienestar de los empleados pero no se ha tomado las medidas necesarias a fin de evaluar el desempeño dentro de cada departamento.
- La empresa no está considerado la utilización de herramientas que ayuden a la mejora de la gestión administrativa lo cual genera incertidumbre del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, del comportamiento y desempeño de un proceso, impidiendo que se puedan establecer medidas preventivas y/o correctivas en cada uno de los procesos, actividades o procedimientos.

## **5.2. Recomendaciones**

- Diseñar herramientas que permitan supervisar y monitorear las actividades de la gestión administrativa, para la consecución de los objetivos, de tal manera que permitan establecer medidas para cumplir con lo planificado y erradicar los puntos críticos de la empresa.
- Aplicar un método de evaluación del desempeño, que le permita a la gestión de la empresa determinar su personal clave y mejore el sistema de administración.
- Diseñar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión administrativa, que permita la planificación, operación y control de las actividades, procesos y cargos, con el fin de organizar a la empresa y facultar al trabajador a que tome decisiones y asuman responsabilidades de esta manera aportar con mejor rendimiento en su desempeño laboral.

## **CAPÍTULO VI PROPUESTA**

### **6.1. Datos informativos**

- **Título:**

Diseño de un modelo de evaluación de control interno basado en el CUADRO DE MANDO INTEGRAL que fortalezca los procesos en el área administrativa de DEMACO Cía. Ltda.

- **Institución Ejecutora:**

DEMACO, distribuidora de equipos y materiales de construcción Gómez Cía. Ltda.

- **Beneficiarios:**

- ✓ DEMACO, Cía. Ltda.
- ✓ Clientes Internos
- ✓ Clientes externos
- ✓ Proveedores
- ✓ Empleados.

- **Ubicación:**

**Provincia:** Tungurahua

**Ciudad:** Ambato

**Dirección:** Vía Pillaro Km 5 Panamericana Norte S/N Y Miguel Anda Vásconez

- **Tiempo estimado para la ejecución:**

El tiempo estimado para la ejecución será 90 días, a partir de la aprobación de la propuesta.

- **Equipo técnico responsable:**

**Investigador:** Gabriela Elizabeth Jácome Freire

- **Costo:** \$3000,00

**Tabla 22** Costo de materiales

DETALLE	COSTO
Fase I	\$ 1400,00
Fase II	\$ 800,00
Fase II	\$ 800,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3000,00</b>

**Elaborado por:** JÁCOME, G. (2014)

## 6.2. Antecedentes

La investigación previa dio como resultado la presente propuesta, las falencias organizacionales en especial; la quebradiza comunicación organizativa en todos los niveles organizacionales.

El desconocimiento de los empleados sobre la misión, visión, objetivos y políticas empresariales, no contribuye al rendimiento; generando estancamiento productivo y financiero. La desorganización en la designación de funciones, falta de cronogramas de trabajo, la poca coordinación, monitoreo y control de actividades evidencian problemas organizativos.

Por otro lado no cuentan con herramientas de control de la gestión de la misma, la falta de definición de estrategias y objetivos empresariales es el comienzo de una serie de fallas en el ámbito gerencial ya que no tiene rumbo y está tomando decisiones improvisadas sin el análisis y la fundamentación requerida para lograr los objetivos.

Sin embargo, la predisposición al cambio, formulación de proyectos que ayuden a una mejor toma de decisiones y genere una estabilidad emocional y afectiva al trabajo, así como mejore la productividad y propenda al mejoramiento continuo, es apoyado por todos quienes conforman la DEMACO.

### **6.3. Justificación**

El diseño de la propuesta es importante, puesto que, al reforzar y corroborar al fortalecimiento de la gestión administrativa; la empresa podrá mejorar la toma de decisiones y la comunicación interdepartamental, ayudando al buen desempeño laboral del talento humano.

El interés de la misma es orientar a una reestructuración de la gestión administrativa altamente competitiva y que logre optimizar los recursos financieros y humanos en su visión empresarial.

A todo ello, es importante corroborar que mediante la aplicación de las perspectivas, la empresa obtendrá un notable desarrollo en lo que va a la atención al cliente, al mismo tiempo, generara apertura en el mercado.

Otra forma de contribuir es la coordinación de los departamentos de la empresa a fin de organizarlas de manera que trabajen de forma unánime para el desarrollo de su desempeño laboral y contribuyan al fortalecimiento de los objetivos empresariales.

Finalmente el compendio de las características mencionadas anteriormente, permitirán optimizar la gestión administrativa; de manera que su progreso este direccionado al desarrollo de sus recursos potencializando la rentabilidad y obteniendo una considerable ventaja frente a la competencia.

## **6.4. Objetivos**

### **6.4.1. Objetivo general**

Diseñar el cuadro de mando integral para mejora de la gestión administrativa y que esta beneficie en el desempeño laboral de los trabajadores.

### **6.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar los factores internos y externos de la empresa a través del Cuadro de Mando Integral.
- Identificar las perspectivas a aplicarse y sus respectivos objetivos.
- Implementar estrategias en las perspectivas financiera, clientes, proceso interno y aprendizaje y desarrollo para lograr competitividad en el mercado.
- Diseñar el Cuadro de Mando Integral para la evaluación del control interno en DEMACO Cía. Ltda.

## **6.5. Análisis de Factibilidad**

### **Factibilidad administrativa**

Se visualiza en la apertura y buena voluntad por parte del gerente general de la sucursal Ambato de la empresa objeto de estudio; al conocer la propuesta planteada en la presente investigación; todo esto en razón de que el sistema de control interno basado en un cuadro de mando integral el cual será de utilidad para el buen desempeño laboral de la empresa. Además, el gerente está comprometido con la compañía para impulsarla al éxito y al liderazgo en el mercado.



### **Factibilidad socio - cultural**

La sociedad se somete a políticas y normas las cuales ayudan a poseer lineamientos establecidos en las organizaciones con el propósito de tener éxito en ellas, designando responsabilidad a los empleados y mejorando su nivel de conocimiento.

### **Factibilidad organizacional**

La entidad cuenta con una organización que se presta para la aplicación de esta herramienta de gestión, la misma que ayudara a la administración a un control eficiente de los recursos financieros y humanos, permitiendo tener mayor efectividad y eficiencia en proveer productos de calidad.

### **Factibilidad legal**

Según el derecho privado no existen limitaciones ni prohibiciones para desarrollar la propuesta mencionada en este trabajo.

### **Factibilidad económica**

DEMACO Cía. Ltda., considera que los recursos asignados para el desarrollo del análisis económico representan una gran inversión el que permitirá el mejoramiento de la gestión administrativa y el desempeño laboral.

## **6.6. Fundamentación Científico – Técnico**

### **6.6.1. Cuadro de Mando Integral**

El cuadro de mando integral, es una herramienta de gestión creada a fin de contribuir hacia el logro de objetivos estratégicos de la empresa mediante la aplicación de las perspectivas principales de la misma.

Para, Niven, Paúl R (2000), el Cuadro de Mando Integral es:

“Un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

### **6.6.2. Características.**

Concertando con el autor citado, Kaplan & Norton, (2000, pág. 35) en el párrafo precedente entre las principales características del CMI, se pueden destacar:

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma.

- Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
- Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias.

### **6.6.3. Perspectivas**

#### **a) Perspectiva Financiera**

...”indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, está contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable, acostumbran a relacionarse con la rentabilidad...” (Kaplan & Norton, 2000, pág. 39)

#### **b) Perspectiva del Cliente**

“Orientada a identificar los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados” (Hernández, Fontrodona, & J. y Fontan, 2001, pág. 40).

“Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias” (Kaplan & Norton, 2000, pág. 38).

#### **c) Perspectiva de proceso interno**

“Identifica los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas (Kaplan & Norton, 2000, pág. 39)”.

#### **d) Perspectiva de formación y crecimiento**

“Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar (Niven, Paúl R, 2000, pág. 104)”.

#### **6.6.4. Matriz de factores Internos**

“Suministra una base para analizar las relaciones entre las áreas de la empresa. Es una herramienta analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo” (Arias, G.T.F. & E.V. Heredia, 2000, pág. 45).

#### **6.6.5. Matriz de factores Externos**

“...El análisis de evaluación de factor externo permite a las estrategias resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables decisivas, predicciones determinantes y la matriz de perfil competitivo...” (Amador Sotomayor, 2009)

#### **6.6.6. Las 5 Fuerzas de Porter**

“La competencia es una de las fuerzas más poderosas en la sociedad, que permite avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer un valor superior a sus clientes” (Michael E. Porter, 2009, pág. 17)

## Las 5 Fuerzas de Porter



**Gráfico 24** Las 5 Fuerzas de Porter  
**Fuente:** (Kaplan & Norton, 2000)

Tomado de Porter, (1980, pág. 86), en donde manifiesta...”el conocimiento de estas fuerzas y de los factores que las determina le permitirá a la empresa encontrar una posición en la industria donde competir exitosamente y establecer oportunidades y amenazas que se le presenta...”

Porter (Porter M. , 2009) en su libro “Ser Competitivo” agrupa en cinco fuerzas las cuales agrupa de la siguiente manera:

## **1. La rivalidad entre las empresas que compiten**

Hace énfasis en que a medida que haya menos empresas compitiendo en el sector, menor rivalidad existirá y mayor será la rentabilidad del mismo. Algunos de los factores que determinan la rivalidad entre los competidores son: Las barreras de salida del mercado, el nivel de crecimiento del mercado, la sobrecapacidad industrial y/o el poder de los competidores o proveedores.

## **2. La entrada potencial de competidores nuevos**

“Para determinar el atractivo y rentabilidad del mercado en este sentido influye: Existencia de barreras de entrada y economías de escalas, el acceso a los canales de distribución, las necesidades de calidad o las ventajas en la curva de aprendizaje” (Porter M. , 2009).

## **3. El desarrollo potencial de productos sustitutos**

“Los principales factores que provocan mayor competitividad y disminuyen la rentabilidad del sector son: Sensibilidad del cliente a sustituir el producto. Diferenciación de los productos y/o precio del resto de productos sustitutos” (Porter M. , 2009).

## **4. El poder de negociación de los proveedores**

“El grado de concentración, el impacto del coste de los proveedores en el costo total del producto y/o las características específicas del producto, son algunos de los principales factores que determinan la rentabilidad de un sector” (Porter M. , 2009).

## **5. El poder de negociación de los consumidores**

“El volumen de compra de los clientes, el grado de dependencia de los canales de distribución y/o la sensibilidad del cliente al precio son algunos de los factores de definen esta fuerza competitiva” (Porter M. , 2009).

### **6.6.7. Mapa Estratégico**

“Los mapas estratégicos son herramientas de proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para

describirla. Son una descripción gráfica de la Estrategia” (Kaplan & Norton, 2000, pág. 33).

“Es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Shuler, 2003)”.

#### **6.6.8. Estrategias**

"Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización” (Porter, Michael, 1998, pág. 34).

#### **6.6.9. Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)**

Los autores, (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001) manifiestan lo siguiente:

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. Se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

### 6.7. Modelo Operativo

Fase	Actividad	Descripción	Responsable
<b>Fase I</b>	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	Antecedentes	Investigadora
		Aspectos Generales de la empresa	Investigadora
<b>Fase II</b>	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA.	Matriz FODA	Investigadora
		Análisis estratégico	Investigadora
		Iniciativas estratégicas	Investigadora
		Mapa Estratégico	Investigadora
<b>Fase III</b>	IMPLEMENTACIÓN CMI	Perspectiva financiera	Investigadora
		Perspectiva de clientes	Investigadora
		Perspectiva procesos internos	Investigadora
		Perspectiva aprendizaje	Investigadora





# **DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

# INDICE

## I. Carátula

### **FASE I ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

- 6.7.1. Antecedentes
- 6.7.2. Aspectos Generales de la empresa

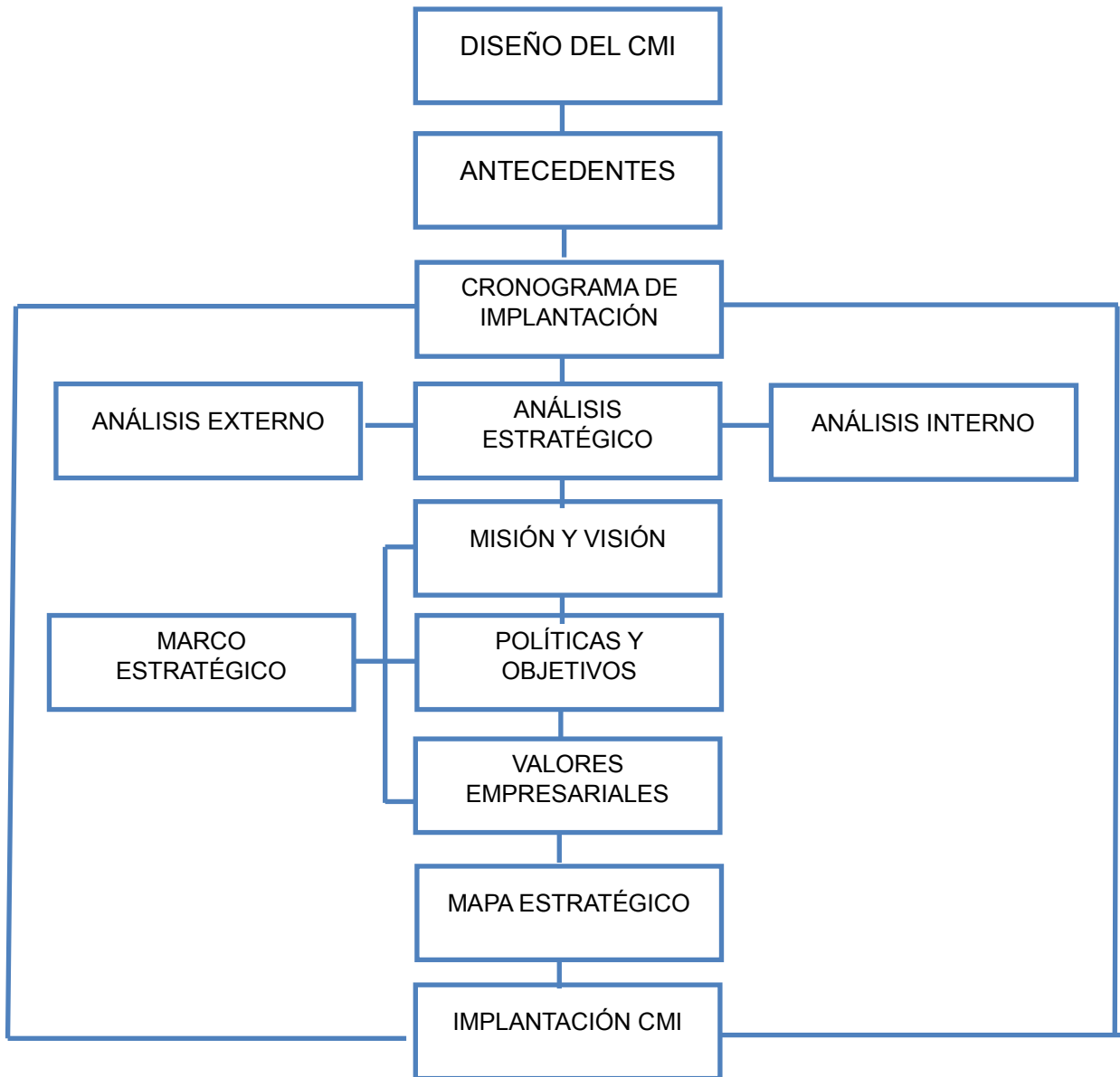
### **FASE II ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA.**

- 6.7.3. Matriz FODA
- 6.7.4. Cronograma de implantación del CMI
- 6.7.5. Análisis de Estrategias
- 6.7.5.1. Iniciativas Estratégicas
- 6.7.6. Marco Estratégico
- 6.7.6.1. Mapa Estratégico

### **FASE III IMPLEMENTACIÓN CMI**

- 6.7.7. Esquema de aplicación de las perspectivas del CMI
- 6.7.8. Desarrollo, análisis e interpretación
- 6.7.9. Análisis e interpretación
- 6.7.10. Conclusiones y Recomendaciones

## Flujograma del modelo operativo



**Gráfico 25** Modelo Operativo

**Fuente:** JÁCOME, G. (2014) adaptado de Eugenio Eugenio (2013)

## **FASE I: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

### **6.7.1. Antecedentes**

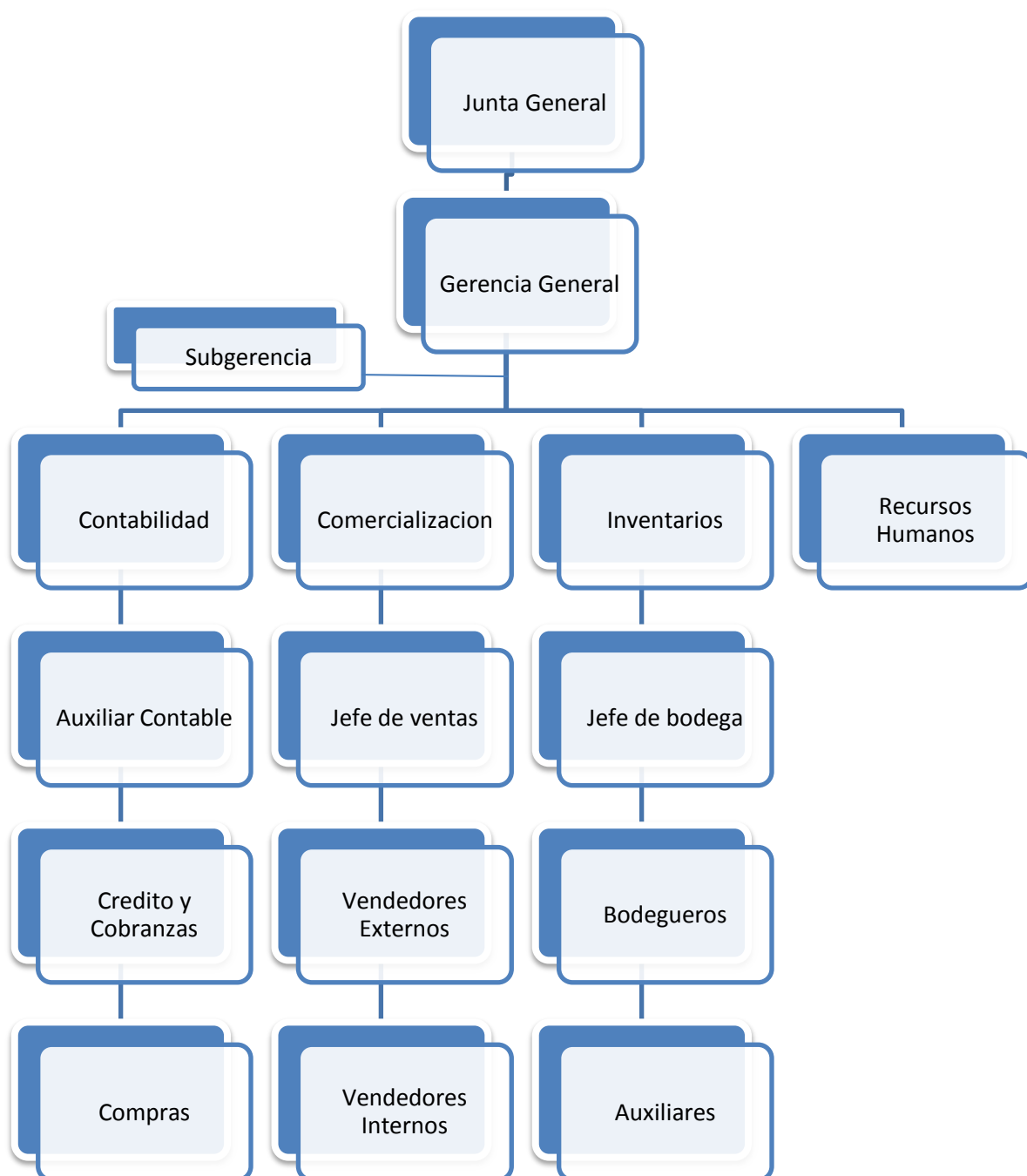
Según, (DEMACO CIA.LTDA., 2013), DEMACO es una compañía de Responsabilidad limitada fundada y en funcionamiento desde el mes de Octubre de 1982. Esta empresa está dedicada a la distribución de todo lo que respecta a materiales para la construcción, especialmente a lo que se refiere ferretería. La mayoría de los productos que comercializa son importados principalmente de Brasil, China, Japón, Italia, Estados Unidos e Indonesia. Esta compañía es reconocida por parte de sus clientes, como una de las mejores en su categoría debido a la excelente calidad y precios de sus productos. Estructura Física de la empresa.

En el 2006 la empresa ha decidido incorporar a su operación el formato comercial del Autoservicio especializado, y desarrollar la tecnología adecuada a esta modalidad de comercialización.

Posicionamiento de la empresa en el contexto de las empresas ecuatorianas. 2007 puesto 454 y en el 2008 puesto 448.

DEMACO Cía. Ltda., cuenta para el desarrollo de sus operaciones con cinco oficinas, locales de exhibición, ventas y bodegas, situadas en tres ciudades importantes del país; Guayaquil, Quito y Ambato. Además cuenta también con recursos de transporte y comunicación para el buen desempeño de cada una de ellas.

## Organigrama Estructural Propuesto



**Gráfico 26** Organigrama Estructural  
Elaborado Por: JÁCOME, G. (2014)

**Tabla 23** Locales a nivel nacional

<b>LOCAL</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
ALMACÉN Y BODEGA	Guayaquil	Av. Machala # 1701 y Colón Esq.
OFICINAS MATRIZ Y BODEGA	Guayaquil	Urb. Santa Leonor Ms. 6 Solar 13
ALMACÉN Y BODEGA	Guayaquil	Ciudadela Simón Bolívar
ALMACÉN Y BODEGA	Ambato	Av. 12 de Noviembre # 12-24 y Espejo
OFICINAS Y BODEGA	Ambato	Av. De los Capulíes Ficoa
Oficinas Almacén Bodega	Ambato	Vía Pillaro Km 5 Panamericana Norte S/N Y Miguel Anda Vascones
OFICINAS Y BODEGA	Quito	Av. Queseras del Medio # E1181 y 12 de Octubre
OFICINAS Y BODEGA	Portoviejo	Cdla. Algarrobo Av. Del ejercito

Fuente: DEMACO Cía. Ltda.

### 6.7.2. Productos destacados

DEMACO, presenta gran variedad de productos para el mercado ferretero, se destaca los principales:



SIKA PLASTOCRETE 161 HE 2KG (ACELERANTE PARA HORMIGON)

GENERADOR 2.5KW A GASOLINA JL3700  
HIDROS



BOMBA D/AGUA JET.85HP JSWM1A  
PEDROLO



GENERADOR 2.5KW A GASOLINA JL3700  
HIDROS



BOMBA D/AGUA JET.85HP JSWM1A  
PEDROLO



KIT AUDIO VIDEO UNIFAMILIAR  
C/MONITOR



PIEDRA ESMERIL FE39C100K6"X1X11/4  
NORTON





VALVULA ESFERICA 20MM L/L PVC  
COMPACTA LD TW



BREAKER SOB 1P 15A USA GE



FOCO AHORRADOR ESPIRAL 13W 827  
BLANCO CALIDO OSRAM



PERMATEX 1.5 ONZ/43GR 1A



LLAVE COMPUERT.3/8" 125PSI DECA NPT



## Principales Proveedores

**Tabla 24 Proveedores**

PRODUCTO	CATEGORÍA DE RELACIÓN	EMPRESA	PAÍS
Tubería y Accesorios de PVC, Polietileno y Polipropileno	Distribuidor	PLASTIGAMA	Ecuador
Griferías y Sanitarios	Distribuidor	F.V. Franz Viegener Área Andina S.A.	Ecuador
Válvulas Hidráulicas	Importador	DECA	Brasil
Medidores de Agua y Gas	Representante e Importador	LAO INDUSTRIAS	Brasil
Accesorios de PVC	Importador	FIP	Italia
Accesorios de PVC y polietileno	Importador	AKROS	Brasil
Válvulas	Importador	RED WITHE	Japón
Válvulas	Importador	HELBERT	Colombia
Válvulas de PVC y Accesorios	Importador	LD	Taiwán
Tubería Hg., Clavos, Mallas	Distribuidor	IDEAL ALAMBREC	Ecuador
Accesorios H.G.	Importador	TAT HING (TOYS AND SUNDRIES) LTD.	China
Fregaderos	Distribuidor	TEKA	Ecuador
Fregaderos	Importador	RECORD S.A.	Perú
Bombas de agua	Importador	FUJIAN JINFENG IMPORT. & EXPORT CO., LTD.	China
Griferías y Valvulería	Importador	FRATELLI FORTIS	Italia
Cables eléctricos	Distribuidor	ELECTROCABLES	Ecuador
Acces. Y Cajetines Electr.	Distribuidor	TAIPIE S.A.	Ecuador
Materiales eléctricos	Importador	BTICINO	Costa Rica
Materiales eléctricos	Importador	LEGRAND	Costa Rica
Iluminación	Distribuidor	OSRAM	Ecuador
Material Eléctrico	Importador	SPEEDENT	China
Material Eléctrico	Importador	FIMEX	Taiwán

PRODUCTO	CATEGORÍA	EMPRESA	PAÍS
Electrodomésticos	Importador	PANASONIC	Panamá
Aditivos para la construcción	Distribuidor	SIKA ECUATORIANA	Ecuador
Pinturas	Distribuidor	PINTURAS UNIDAS	Ecuador
Abrasivos en General	Importador	NORTON	Brasil
Soldaduras	Distribuidor	AGA	Ecuador
Material de Ferrería	Importador	BLACK JACK	India
Palas y Clavos Acero	Importador	THE KOBE MUTUAL TRADING CO, LTD.	Japón
Bloques de Vidrio	Importador	AUTONG INDUSTRY CO., LTD.	China
Azulejos	Distribuidor	ECUATORIANA DE CERAMICA	Ecuador
Porcelanato	Importador	KANSAI STELL LTD.	China
Granito	Importador	SICUENS INTERNATIONAL CO., LTD.	China
Revestimientos de PVC	Importador	FORTE	Italia
Techos	Distribuidor	ROOFTEC	Ecuador
Pegas, masilla epóxica, Teflón	Importador	PULVITEC	Brasil

**Fuente:** DEMACO Cía. Ltda.

## Recursos Tecnológicos

Está implementado desde 1986 en todo Demaco un sistema computarizado de control contable, en el que se realizan todas las operaciones de la empresa incluyendo la facturación directa al cliente a través de computador y llegando al control detallado de los inventarios así como su rotación, permitiendo tener siempre bajo control nuestra liquidez, rentabilidad, productividad y niveles de endeudamiento.

Posee el Servicio de Banca en la Oficina con el Banco Bolivariano, Banco del Pacífico, Banco Pichincha. A partir del año 1998, la empresa ha sido designada como contribuyente especial del Ministerio de Finanzas.

## Recursos de transporte y comunicación

Demaco cuenta con una pequeña flota de vehículos repartidores, la misma que en la actualidad está compuesta de la siguiente forma:

**Tabla 25** Flota de Vehículos

CANTIDAD	TIPO
11	Camión con Furgón
1	Camión Plataforma
6	Auto
1	Moto
<b>19</b>	

**Fuente:** DEMACO Cía. Ltda.

## FASE II: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA.

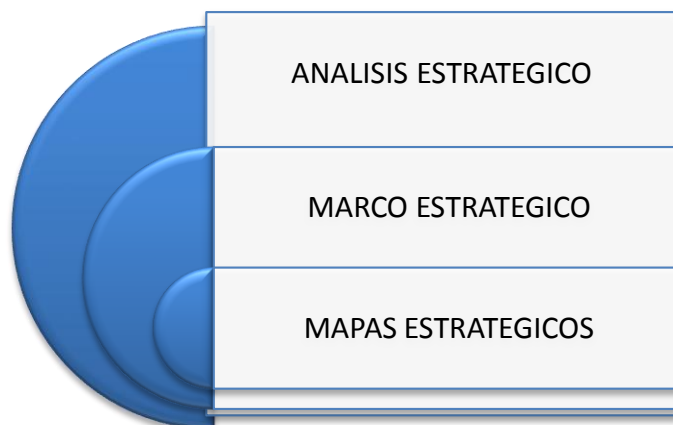
### 6.7.3. Matriz FODA

Tabla 26 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ofertar gran variedad de productos</li> <li>✓ Antigüedad en la actividad comercial</li> <li>✓ Competitividad en precios</li> <li>✓ Experiencia y conocimiento del Mercado.</li> <li>✓ Ubicación estratégica en el sector</li> <li>✓ Capacitaciones continuas a empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incursión en nuevas Ciudades</li> <li>✓ Preparación profesional</li> <li>✓ Aceptación en el mercado</li> <li>✓ Mercado Ferretero en Crecimiento</li> <li>✓ Crecimiento poblacional</li> <li>✓ Relaciones con proveedores eficientes</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Políticas conservadoras de Remuneración.</li> <li>✓ Procesos deficientes para la contratación del personal idóneo.</li> <li>✓ Empleados desmotivados</li> <li>✓ Carencia de un buen control de inventarios.</li> <li>✓ Comunicación deficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elevada competencia en el mercado ferretero.</li> <li>✓ Nuevas tendencias en productos.</li> <li>✓ Incertidumbre política.</li> <li>✓ Facilidades en la concesión de créditos que otorgan otras empresas para la comercialización.</li> </ul>

Elaborado Por: JÁCOME, G. (2014) Adaptado de DEMACO Cía. Ltda.

#### 6.7.4. Cronograma de implantación del CMI



**Gráfico 27** Cronograma de implantación del Cuadro de Mando Integral  
**Fuente:** (Kaplan & Norton, 2000)

##### 6.7.4.1. Análisis estratégico

Para el análisis estratégico desarrollaremos el FODA empresarial.

##### Análisis Externo

En la matriz EFE se detalla las oportunidades y amenazas identificadas en el diagnóstico efectuado, así como los pesos y calificaciones efectuadas.

1 = amenaza importante o mayor.

2 = amenaza menor.

3 = oportunidad menor.

4 = oportunidad importante

**Tabla 27** Matriz de evaluación de factores externos

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>FACTOR DETERMINANTE DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>Incursión en nuevas Ciudades</b>	0,10	4	0,4
<b>Preparación Profesional</b>	0,10	4	0,4
<b>Aceptación en el mercado</b>	0,10	4	0,40
<b>Mercado Ferretero en Crecimiento</b>	0,10	4	0,40
<b>Crecimiento poblacional</b>	0,10	3	0,3
<b>Relaciones con proveedores eficientes</b>	0,10	4	0,40
<b>AMENAZAS</b>			
<b>Elevada competencia en el mercado ferretero</b>	0,10	2	0,2
<b>Nuevas tendencias en productos.</b>	0,10	1	0,10
<b>Incertidumbre política.</b>	0,10	2	0,20
<b>Facilidades en la concesión de créditos que otorgan otras empresas para la comercialización.</b>	0,10	2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,00</b>

**Elaborado por:** JÁCOME, G. (2014)

Del resultado del peso y la calificación asignado a cada oportunidad y amenaza, se obtiene 3,00; valor superior al promedio entre 1 y 4, lo que significa que la capacidad institucional de DEMACO Cía. Ltda., aprovecha de buena manera las oportunidades y amenazas existentes.

Se debe tomar medidas para precautelar que las oportunidades sean aprovechadas y las amenazas contrarrestar con estrategias procurando mantener satisfechos a los clientes actuales y conseguir nuevos clientes.

## ANÁLISIS INTERNO

En la matriz EFI, se detalla las fortalezas y debilidades identificadas en el diagnóstico efectuado, así como los pesos y calificaciones efectuadas.

Los parámetros que se utilizarán se clasifican de la siguiente manera:

1 = debilidad grave o muy importante.

2 = debilidad menor.

3 = fortaleza menor.

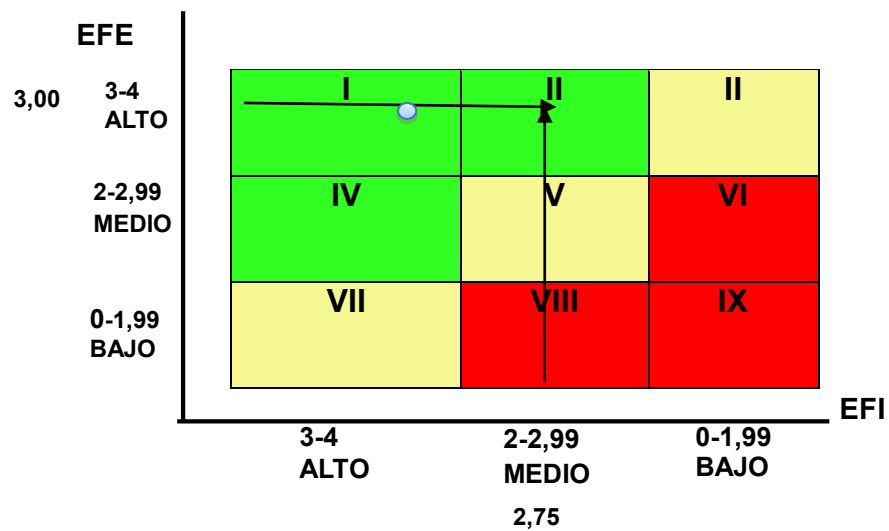
4 = fortaleza importante.

**Tabla 28** Evaluación de Factores Internos

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FACTOR DETERMINANTE DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>Ofertar gran variedad de productos</b>	0,10	4	0,40
<b>Antigüedad en la actividad comercial</b>	0,10	3	0,30
<b>Competitividad en precios</b>	0,09	4	0,36
<b>Experiencia y conocimiento del Mercado.</b>	0,09	4	0,36
<b>Ubicación estratégica en el sector</b>	0,08	3	0,24
<b>Capacitaciones continuas a empleados</b>	0,10	4	0,40
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>Políticas conservadoras de Remuneración.</b>	0,09	2	0,18
<b>Procesos deficientes para la contratación del personal idóneo.</b>	0,09	1	0,09
<b>Empleados desmotivados</b>	0,10	1	0,10
<b>Carencia de un buen control de inventarios.</b>	0,06	2	0,12
<b>Comunicación deficiente</b>	0,10	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,75</b>

**Elaborado por:** JÁCOME, G. (2014)

Del resultado del peso y la calificación asignado a cada fortaleza y debilidad, se obtiene 2,75. Valor superior al promedio entre 1 y 4, lo que significa que la capacidad institucional de DEMACO Cía. Ltda., tiene más fortalezas que debilidades, por otro lado hay que solucionar las debilidades ya que no ayudan a la consecución de los objetivos propuestos por la entidad mediante la aplicación de estrategias.



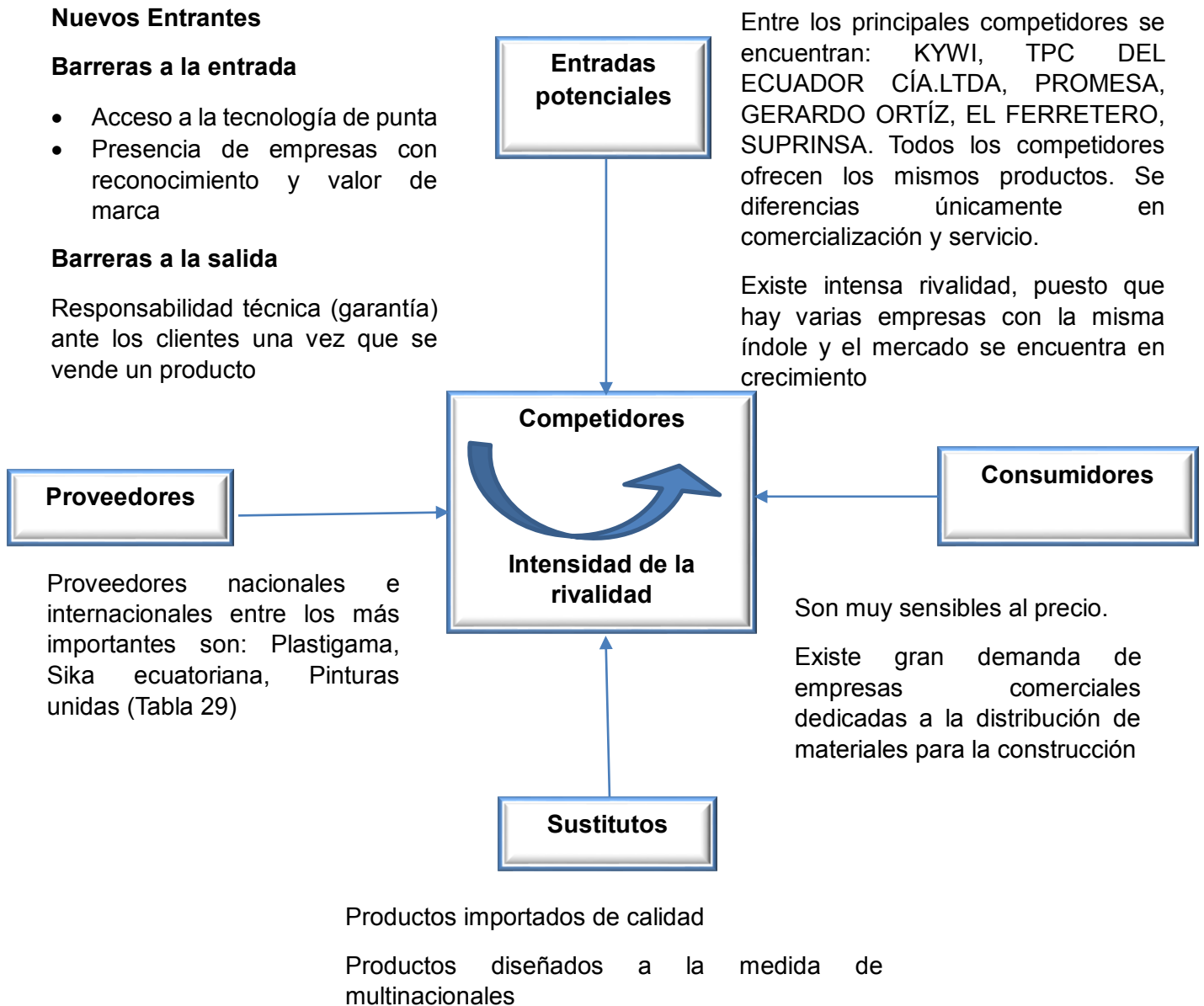
**Gráfico 28** Matriz interna y externa

Se posiciona en el cuadrante II, es por ello que se recomienda crecer y construir mediante la aplicación de estrategias intensivas con respecto al desarrollo del mercado, penetración del mismo, así como la integración que facilite el crecer de la empresa.





## 6.7.5. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS



**Gráfico 29** Aplicación 5 Fuerzas de Porter

**Fuente:** JÁCOME, G. (2014) adaptado de Porter (2009)

A manera de conclusión; es evidente que el análisis de las 5 estrategias de Porter permite a DEMACO, identificar los aspectos internos y externos con respecto a la competencia y el mercado potencial. De esta forma se podrá fijar las estrategias y objetivos que contribuyan a la creación de una ventaja competitiva que a un largo plazo permitirá posicionarse en el mercado nacional como internacional.

#### 6.7.5.1. Iniciativas Estratégicas

Una vez analizado el FODA empresarial, mediante los factores internos y externos (**Tabla 33**) y las 5 fuerzas de Porter (**Gráfico 29**) en DEMACO Cía. Ltda., se determinan las siguientes estrategias:

**Tabla 30** Estrategias FO

<b>Estrategias para maximizar las Fortalezas como las Oportunidades</b>	
<b>E1</b>	Aprovechar la gran variedad de productos a fin de incursionar en nuevas ciudades mediante la aceptación en el mercado.
<b>E2</b>	Fructificar la antigüedad en el mercado ferretero considerando el crecimiento poblacional a fin de segmentar a los clientes potenciales.
<b>E3</b>	Considerar la experiencia y conocimiento del Mercado a fin de mejorar las ventas tomando en cuenta que el constante crecimiento en el ámbito ferretero.
<b>E4</b>	Mantener la Ubicación estratégica en los distintos sectores a fin de lograr la aceptación del producto en el mercado y lograr posicionarse en el mismo.

**Elaborado Por:** JÁCOME, G. (2014)

**Tabla 31** Estrategias FA

<b>Estrategias para maximizar las Fortalezas y minimizar las Amenazas</b>	
<b>E5</b>	Ejecutar capacitaciones continuas a empleados para contrarrestar las nuevas tendencias en productos de la competencia.
<b>E6</b>	Definir la política de precios con la finalidad de ser competitivo en con respecto a las facilidades de comercialización que otorga la competencia en el mercado ferretero
<b>E7</b>	Realizar un estudio al mercado potencial a fin de definir el nivel de incertidumbre política que presentan con esto evitar nuevas tendencias de expansión sin éxito.

Elaborado Por: JÁCOME, G. (2014)

**Tabla 32** Estrategias DO

<b>Estrategias para minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades.</b>	
<b>E8</b>	Fomentar capacitaciones y actualizaciones constantes en la preparación profesional de los trabajadores de la empresa para una constante innovación y motivación organizacional.
<b>E9</b>	Establecer indicadores de desempeño que permitan conocer que tan eficiente y eficaz es la comunicación en la organización y esta como incide en las relaciones con proveedores.
<b>E10</b>	Definir procesos de contratación del personal idóneo que mejoren la gestión de la empresa y se enfoquen en el crecimiento poblacional y empresarial.
<b>E11</b>	Rediseñar los procesos de control interno en el área de bodegas, para un mejor control y evaluación de los mismos y de esta forma identificar el producto estrella de la empresa.

Elaborado Por: JÁCOME, G. (2014)

**Tabla 33** Estrategias DA

<b>Estrategias para minimizar las Debilidades y las Amenazas</b>	
<b>E12</b>	Mejorar las políticas de remuneración del personal identificando al personal clave, puesto que existe elevada competencia en el mercado ferretero y es posible perder colaboradores en la organización.
<b>E13</b>	Implementar un sistema de incentivos al personal para mejorar la productividad empresarial.
<b>E14</b>	Identificar las tendencias en productos mejorando el proceso de comercialización.
<b>E15</b>	Realizar programas de publicidad efectiva para incrementar la rentabilidad de la empresa

Elaborado Por: JÁCOME, G. (2014)

#### **6.7.6. Marco Estratégico**

El marco estratégico contempla como parte fundamental a la visión y misión empresarial; estas se alcanzaran por la formulación de políticas y valores empresariales bien estructurados. Y para que se desarrolle todo el marco administrativo se debe contemplar los valores que la organización fija como lineamientos de comportamiento y veracidad institucional

#### **A. Misión y Visión Empresarial**

##### **Misión:**

Ser un espacio de desarrollo técnico económico y moral de los miembros que participan en la empresa, esforzándose para generar métodos y tecnología para que la comunidad tenga facilidades y pueda ejecutar con calidad y eficiencia sus obras, aportando al mantenimiento del equilibrio ecológico

### **Misión Propuesta:**

*DEMACO Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la comercialización de materiales de construcción, que va hacia adelante de manera continua en: Talento humano, actualización tecnológica, inversión de recursos y políticas de ventas. Adquirimos productos con un índice óptimo de calidad y respaldo; logrando así reconocimiento y como un único fin la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.*

### **Visión**

Consolidarnos, como la ferretería preferida por su solidez, liderazgo ante la comunidad, lealtad, calidad y servicio al cliente, aumentando y logrando un posicionamiento estratégico competitivo continuo.

### **Visión Propuesta**

*Ser un espacio de desarrollo técnico económico y moral de los miembros que participan en la empresa, esforzándose para generar métodos y tecnología para que la comunidad tenga facilidades y pueda ejecutar con calidad y eficiencia sus obras, aportando al mantenimiento del equilibrio ecológico.*

## **B. Políticas y Objetivos Empresariales**

### **POLÍTICAS**

Las políticas, son el credo para la empresa, los cuales sirven de guía en la vida organizacional. A continuación DEMACO Cía. Ltda., ha identificado las siguientes:

- Capacitación constante a los empleados.
- Satisfacción por parte de los clientes.
- Respeto mutuo dentro de la empresa.
- Administración participativa.
- Mejoramiento empresarial.

### **C. Valores Empresariales**

Dentro de la empresa las acciones constituyen pruebas de las cuales son los valores que son operantes en la cultura. En el caso de DEMACO Cía. Ltda., son los siguientes:

- Honestidad
- Trabajo en Equipo
- Respeto
- Responsabilidad
- Competitividad
- Productividad

**Tabla 34** Objetivos estratégicos

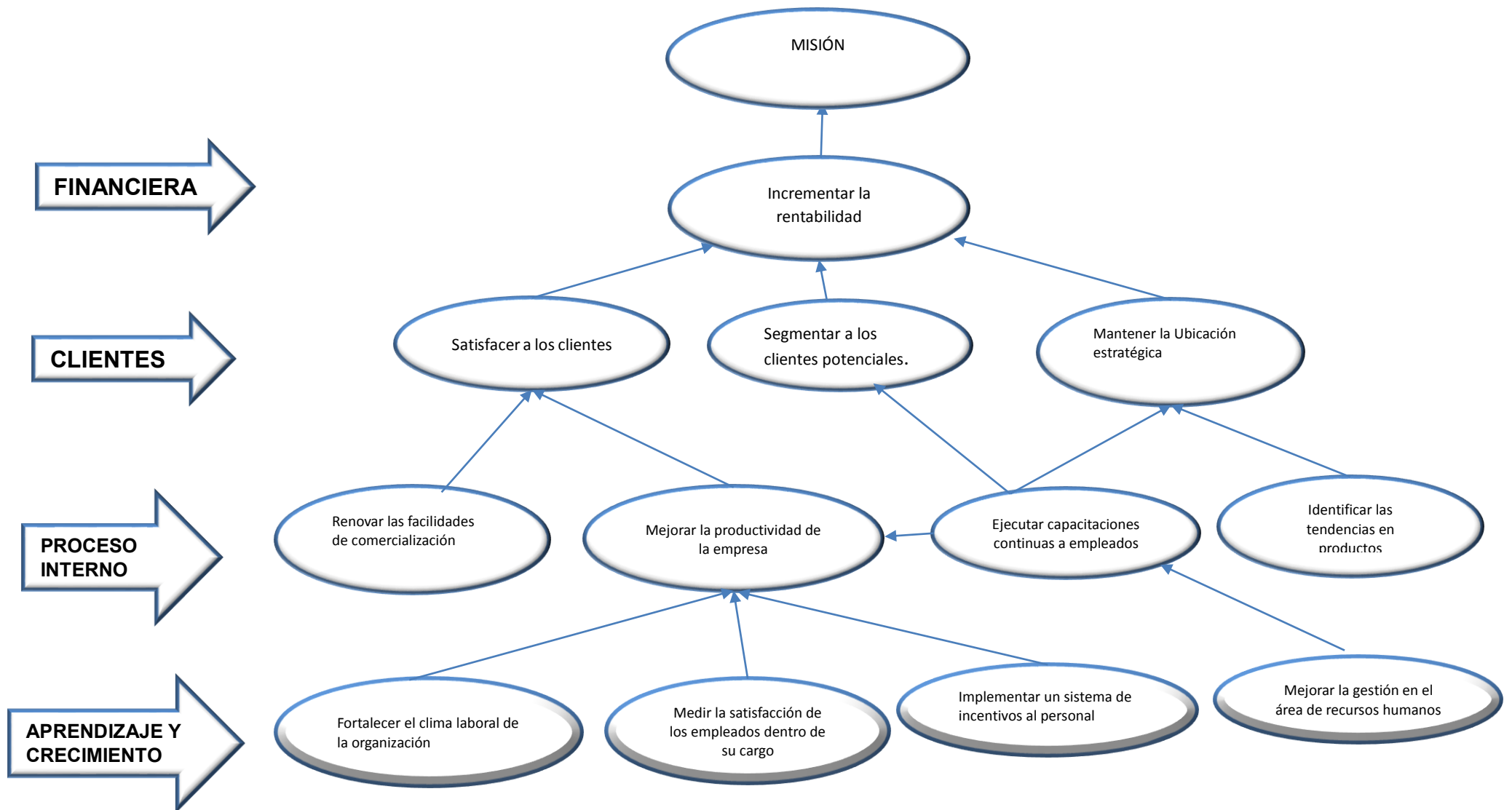
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>ÁREAS CRÍTICAS</b>	<b>FACTORES CLAVE</b>
<b>FINANCIERA</b>	Incrementar la rentabilidad	Financiera	Utilidad
			Ventas
			Personal
<b>CLIENTES</b>	Satisfacer a los clientes	Clientes	Personal responsable de la atención a clientes
	Segmentar a los clientes potenciales.	Mercado	Cuentas por cobrar
<b>PROCESO INTERNO</b>	Renovar las facilidades de comercialización	Productividad	Empleados capacitados
	Mejorar la productividad de la empresa		Rotación de cartera
	Ejecutar capacitaciones continuas a empleados	Clientes	calidad de productos
	Identificar las tendencias en productos		
<b>APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b>	Implementar un sistema de incentivos al personal	Recurso Humano	Formación
	Fortalecer el clima laboral de la organización		Motivación
	Medir la satisfacción de los empleados dentro de su cargo		Clima laboral
	Mejorar la gestión en el área de recursos humanos		Capacidades

Elaborado por: JÁCOME, G. (2014)

### 6.7.6.1. Mapa Estratégico

Se propone utilizar como guía, el siguiente mapa estratégico en DEMACO, ya que se aplica a la perfección y su estructura es la ideal para la aplicación en la organización.





**Gráfico 30** Mapa Estratégico

**Elaborado por:** JÁCOME, G. (2014) Adaptado de Kaplan & Norton (2000)

### FASE III: IMPLANTACIÓN

#### 6.7.7 Esquema de aplicación de las perspectivas del CMI

Tabla 35 Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	FINALIDAD	FUENTE DE INFORMACIÓN	PROCESO RESPONSABLE
Incrementar la rentabilidad de la empresa	Margen neto de utilidad	Utilidad neta/Ventas Netas	Anual	Conocer el porcentaje de utilidad sobre ventas	Estado de Pérdidas y Ganancias Demaco (Anexo 7)	Contabilidad
	Rendimiento en ventas	Ventas Clientes/ Ventas Netas	Mensual	Conocer el porcentaje que representa para Demaco las ventas de socios; empleados; y transferencias sobre las ventas	Estado de Pérdidas y Ganancias Demaco (Anexo 7)	Contabilidad
		Ventas Socios / Ventas Netas				
		Ventas Empleados / ventas Netas				
Transferencias entre sucursales/ Ventas Netas						
		Ventas Varias/ Ventas Netas				

Elaborado Por: JÁCOME, G. (2014)

**Tabla 36** Perspectiva del Cliente

<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTES</b>						
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FINALIDAD</b>	<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	<b>PROCESO RESPONSABLE</b>
Satisfacer a los clientes	Atención al cliente	Personal responsable de la atención al cliente/ Total del personal	Semestral	Conocer la inversión del personal en la atención al cliente	Nómina de Empleados (Anexo 7)	Crédito y Cobranzas
Segmentar a los clientes	Rotación de Clientes	ventas / cuentas por cobrar	Anual	Analizar la antigüedad de los clientes para determinar clientes permanentes y su cumplimiento de pago	Informe de Crédito y Cobranzas	Crédito y Cobranzas
	Fidelidad de los clientes	Cientes frecuentes/ Total clientes	Anual			
Mantener la Ubicación estratégica	Participación en el mercado	% Clientes nuevos/ Total Clientes	Anual	Percibir el incremento de clientes al mantener una ubicación estratégica en el mercado.	Informe de Crédito y Cobranzas	Crédito y Cobranzas

Elaborado por: JÁCOME, G. (2014)

Tabla 37 Perspectiva de Proceso Interno

PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	FINALIDAD	FUENTE DE INFORMACIÓN	PROCESO RESPONSABLE
Realizar capacitaciones continuas a empleados	Empleados no capacitados	1-(empleados capacitado / empleados)	Anual	Conocer cuántos empleados no están capacitados para la ejecución de sus actividades	Informe de Capacitaciones a empleados	Recursos Humanos
Mejorar la productividad de la empresa	Optimizar el servicio	Nº quejas recibidas/ total de clientes	Mensual	Conocer el porcentaje de insatisfacción de los clientes	Quejas recibidas (Anexo 7 )	Crédito y Cobranzas
Renovar las facilidades de comercialización	Periodo promedio de cobro	Cuentas por cobrar promedio(cc*365)/ Ventas	Anual	Determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo	Cuentas por cobrar	Crédito y Cobranzas
Identificar las tendencias en productos	Calidad de productos	Devolución en ventas/ Ventas netas	Anual	Conocer como incurre las devoluciones en las ventas	Crédito y Cobranzas	Crédito y Cobranzas

Elaborado por: JÁCOME, G. (2014)

**Tabla 38** Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b>						
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FINALIDAD</b>	<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	<b>PROCESO RESPONSABLE</b>
Implementar un sistema de incentivos al personal	Incentivos	N° de empleados incentivados/ Total empleados	Semestral	Determinar el % de empleados incentivados	Anexo 1 (Encuesta Pregunta 9)	Recursos Humanos
Fortalecer el clima laboral de la organización	Clima laboral	Personal en conflictos/ Total de empleados	Anual	Medir la capacidad de afrontar contingencias	Conflictos (Anexo 7)	Recursos Humanos
Medir la satisfacción de los empleados dentro de su cargo	Empleados Satisfechos	# de empleados satisfechos/ Total empleados	Anual	Conocer el % de empleados satisfechos con las actividades de la empresa.		
Mejorar la gestión en el área de recursos humanos	Calidad de Formación	% de empleados formados en gestión del talento humano	Anual	Determinar el % de empleados capacitados en el área de talento humano	Entrevista a Gerente Demaco Cía. Ltda.	Recursos Humanos

Elaborado por: JÁCOME, G. (2014).

6.7.8. Desarrollo, análisis e interpretación

Tabla 39 Desarrollo Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	META	APLICACIÓN AÑO 2013	INTERPRETACIÓN
Incrementar la rentabilidad de la empresa	Margen de utilidad	Utilidad Neta/Ventas Netas	Anual	≥ 5%	$\frac{\$ 590.458,92}{\$ 21.920.290,38}$ 3%	De la utilidad neta; la empresa obtiene el 3% representando las ventas netas
	Rendimiento en ventas	Ventas Clientes / Ventas Netas	Mensual	>80%	$\frac{\$ 12.992.475,35}{\$ 21.920.290,38}$ 59,27%	Del 100% de las ventas netas el, 0,02% representan a las ventas a socios.
		Ventas Socios / Ventas Netas			$\frac{\$ 4.959,42}{\$ 21.920.290,38}$ 0,02%	
		Ventas Empleados / ventas Netas			$\frac{\$ 56.525,73}{\$ 21.920.290,38}$ 0,26%	
		Transferencias entre sucursales/ Ventas Netas			$\frac{\$ 8.383.488,42}{\$ 21.920.290,38}$ 38,25%	
Ventas Varias / ventas Netas	$\frac{\$ 482.841,46}{\$ 21.920.290,38}$ 2,20%	Del 100% de las ventas netas el, 38.25% representan a las transferencias entre sucursales y el 2.20% a ventas varias.				

Elaborado Por: JÁCOME, G. (2014)

**Tabla 40** Desarrollo Perspectiva del Cliente

PERSPECTIVA DEL CLIENTES						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	META	APLICACIÓN AÑO 2013	INTERPRETACIÓN
Satisfacer a los clientes	Atención al cliente	Personal responsable de la atención al cliente/ Total del personal	Semestral	>60%	$\frac{10}{35} = 29\%$	Demaco, invierte el 29% del total de su personal en atención al cliente.
Segmentar a los clientes	Rotación de Clientes	ventas / cuentas por cobrar	Anual	>6 veces	$\frac{\$ 21.920.290,38}{\$ 6.576.087,11} = 3,33 \text{ veces}$	Las cuentas por cobrar ascendieron a \$6576,087.11, se convirtieron en efectivo 3,33 veces en el año 2013.
	Fidelidad de los clientes	Clientes frecuentes/ Total Clientes	Anual	>50%	$\frac{500}{787} = 64\%$	Hay fidelidad por parte de los clientes en un 64%.
Mantener la Ubicación estratégica	Participación en el mercado	%Clientes nuevos/ Total Clientes	Anual	>50%	10%	El crecimiento a nivel de clientes es de un 10% fijado en último reporte de crédito y cobranzas con respecto al 2013.

**Tabla 41** Desarrollo Perspectiva de Proceso Interno

Elaborado por: JÁCOME, G. (2014)

PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	META	APLICACIÓN AÑO 2013	INTERPRETACIÓN
Ejecutar capacitaciones continuas a empleados	Empleados no capacitados	1-(empleados capacitados / empleados)	Anual	<50%	$\frac{1-21}{35}$ 57%	El 57 % de empleados no están debidamente capacitados mientras que el 43% presenta capacitación sobre su cargo.
Mejorar la productividad de la empresa	Optimizar el servicio	Nº Quejas recibidas/ total de clientes	Mensual	< 20%	$\frac{104}{787}$ 13%	Existe un 13% de quejas a nivel de clientes.
Renovar las facilidades de comercialización	Periodo promedio de cobro.	Cuentas por cobrar promedio/ Ventas	Anual	<60 días	$\frac{\$ 2.400.271.796,61}{\$ 21.920.290,38}$ 110 días	La empresa tarda 110 días en recuperar sus cuentas por cobrar en el año 2013
Identificar las tendencias en productos	Calidad de productos	Devolución en ventas/ Ventas netas	Anual		$\frac{\$ 29.555,70}{\$ 21.920.290,38}$ 0,13%	Existe calidad en los productos; puesto que hay un 13% de devolución de los mismos.

Elaborado por: JÁCOME, G. (2014)



**Tabla 42** Desarrollo Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	META	APLICACIÓN AÑO 2013	INTERPRETACIÓN
Implementar un sistema de incentivos al personal	Incentivos	N° empleados incentivados/ Total empleados	Semestral	>50%	19	Del 100% de los empleados el 54% se encuentran debidamente incentivados.
					35	
					54%	
Fortalecer el clima laboral de la organización	Clima laboral	Personal en conflictos/ Total de empleados	Anual	< 30%	21	El 60% del 100% de empleados mantienen conflictos en la institución.
					35	
Medir la satisfacción de los empleados dentro de su cargo	Empleados Satisfechos	N° de empleados satisfechos/ Total empleados	Anual	>80%	60%	El 34% de los empleados están satisfechos con las actividades gerenciales.
					12	
					35	
					34%	
Mejorar la gestión en el área de recursos humanos	Calidad de Formación	% de empleados formados en gestión del talento humano	Anual	>50%	0%	Demaco, no asigna recursos financieros en el área de recursos humanos; a fin de actualizar los conocimientos de la persona encargada del mismo.

Elaborado por: JÁCOME, G. (2014)

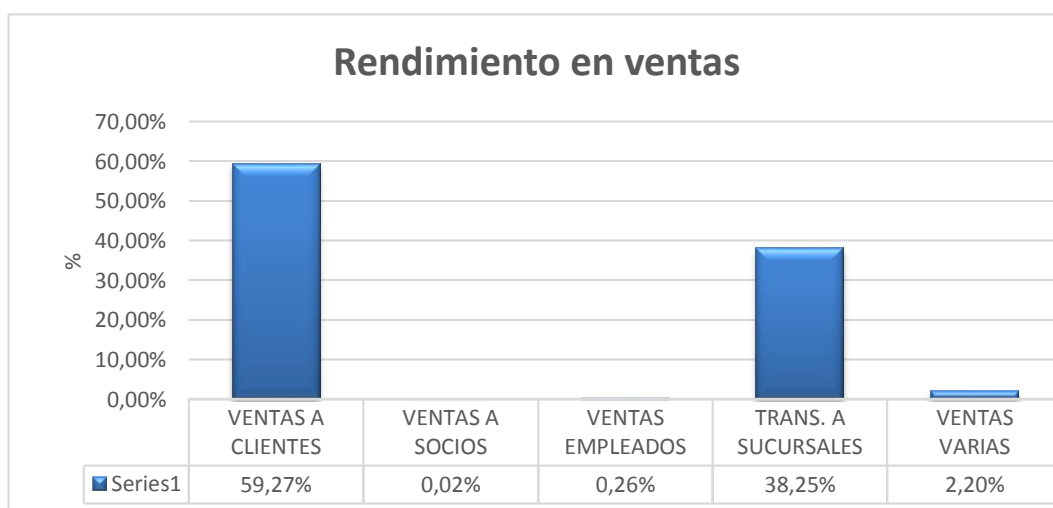
## 6.7.9. Análisis e interpretación

### 6.7.9.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

**Objetivo Estratégico:** Incrementar la rentabilidad de la empresa

El margen de utilidad esperado por la empresa al 2013 es de  $\geq 5\%$ , un vez aplicado el indicador se determinó que la utilidad neta de la empresa correspondió a un 3% de las ventas netas en el año 201; es decir que por cada dólar vendido se generó una utilidad neta de 0.03 centavos de dólar, por lo que se espera incrementar su rentabilidad en un 2%, a fin de cumplir con el indicador; ampliando las fuentes de ingresos con productos adicionales a la línea hogar para los clientes existentes y a su vez buscar incrementar clientes de otros mercados empresariales.

Por otro lado, el rendimiento en ventas se representa de la siguiente manera:



**Gráfico 31** Rendimiento de ventas  
**Elaborado Por:** JÁCOME, G. (2014)

Antes de expandirse en otros mercados; es importante el conocer el rendimiento de las ventas de la empresa, en la cual, el 59,27% representan a las ventas directas realizadas a los clientes potenciales de Demaco; el 38,25% son las transferencias que se realizan entre matriz y sucursal; por otro lado 2,20% son equivalentes a las ventas esporádicas dentro de la institución; apenas el 0,02% son ventas a socios directivos de la empresa y finalmente el 0,26% son proporcionales a las ventas internas a empleados de la empresa.

#### **6.7.9.2. PERSPECTIVA CLIENTES**

**Objetivo Estratégico:** Satisfacer a los clientes

La empresa Demaco, invierte un 29% en atención al cliente para lo cual sería recomendable incrementar en 31% a fin de cubrir con una meta de >60% para que la satisfacción al cliente este como prioridad a fin de dar crecimiento empresarial en el sector ferretero considerando que el factor más importante es el cliente.

**Objetivo Estratégico:** Segmentar a los clientes

Las cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo en 3,33 veces en el año 2013, hay que considerar que la meta es que la cartera rote >6 al año a fin de dar un indicio de una acertada política de crédito que impide la congelación de cuentas por cobrar.

Por otro lado, se está cumpliendo con la fidelidad de clientes en un 64%, retornan a Demaco a adquirir los productos; considerando que es un porcentaje significativo, lo cual favorece a la empresa situándolo en un lugar preferente para los clientes por el buen trato y atención eficiente diferenciándolos del mercado competente.

**Objetivo Estratégico:** Mantener la Ubicación estratégica

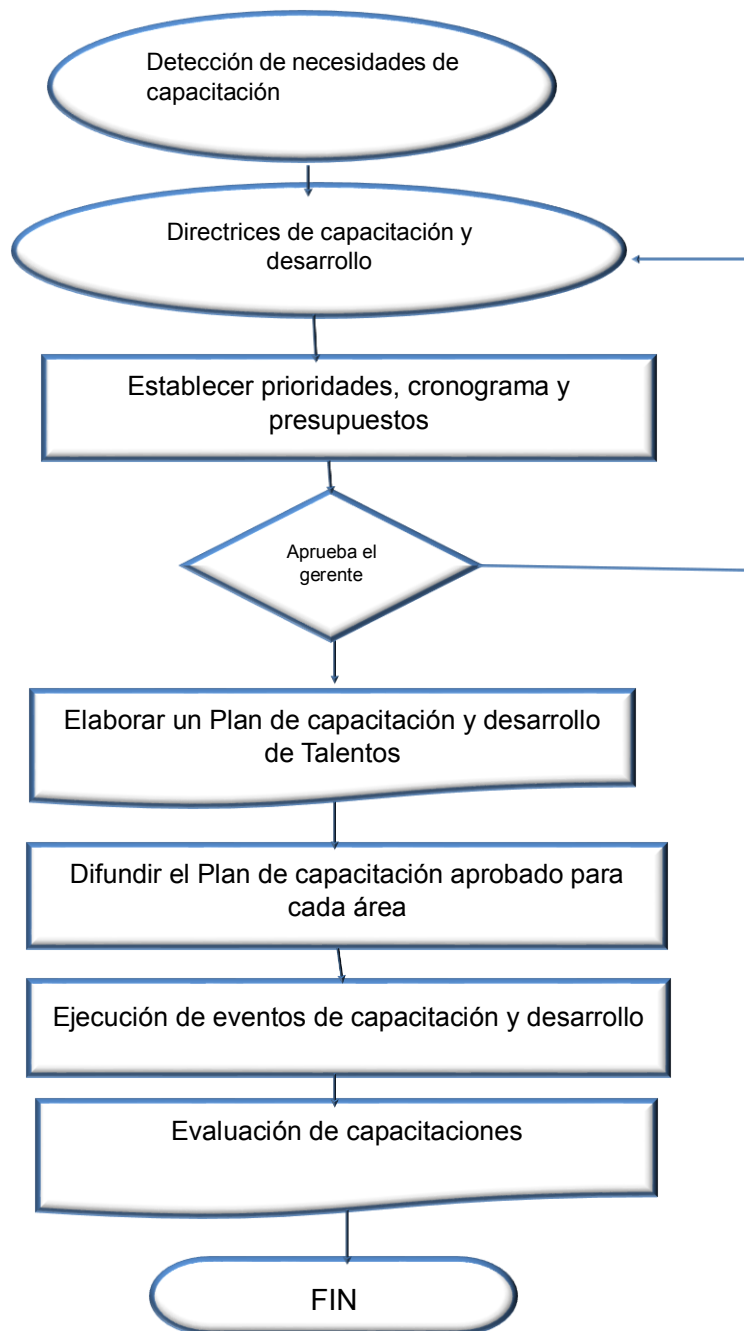
El incremento de clientes en el año 2013 ascendió al 10%, incumpliendo con la meta del 50% porcentaje que no es favorable para un desarrollo empresarial. La actual ubicación estratégica ha logrado captar 787 clientes permanentes en Demaco sucursal Ambato; pero su incremento se ha visto escaso al final de lo que va el año.

**6.7.9.3. PERSPECTIVA PROCESO INTERNO**

**Objetivo Estratégico:** Ejecutar capacitaciones continuas a empleados

El 43% del personal de Demaco se encuentra debidamente capacitado, mientras que el 57% no están capacitados, lo cual es una barrera para el buen desempeño laboral del empleado; evidenciando que no se están formando los conocimientos y competencias en función al cargo asignado.

Las designaciones de empleados a otros puestos de trabajo se las realiza comparando sus capacidades (conocimiento experiencia y competencias) con las exigencias del nuevo cargo; al no contar con personal lo suficientemente preparado se podría limitar las promociones de puestos. Se debería seguir el siguiente proceso a fin de mejorar la capacitación continua del talento humano:



**Gráfico 32** Flujograma Proceso de Capacitación  
**Elaborado Por:** JÁCOME, G. (2014)

**Objetivo Estratégico:** Mejorar la productividad de la empresa

La empresa ha recibido el 13% de quejas en los servicios, aunque el porcentaje es bajo no es signo de que todo marcha bien en el proceso interno de la organización; por el contrario hay que poner énfasis y lograr la reducción de dicho ratio a fin que se otorgue trabajo de eficiencia y eficacia.

**Objetivo Estratégico:** Renovar las facilidades de comercialización

Se debe renovar las facilidades de comercialización, puesto que en 110 días se está recuperando las cuentas por cobrar de clientes, con esto se evitara la demora en hacerse efectivo las cuentas.

**Objetivo Estratégico:** Identificar las tendencias en productos

Demaco, brinda a sus clientes productos de calidad en la línea del sector ferretero y hogar, puesto que apenas un 0,13% se registró en devoluciones en ventas a nivel de Ambato, en lo que va el 2013.

#### **6.7.9.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y ENSEÑANZA**

**Objetivo Estratégico:** Implementar un sistema de incentivos al personal

Existe motivación dentro de la organización, evidenciándose con un 54% de personal incentivado, este incentivo es extrínseco, puesto que son bonificaciones económicas que la gerencia entrega por un buen desempeño laboral en el cargo asignado y en el caso de las ventas por el cumplimiento de ventas.

Cabe recalcar que un buen desempeño está relacionado con los altos niveles de satisfacción por parte del talento humano y esto a su vez está vinculado con la pertenencia y participación que la gestión administrativa permita con la toma de decisiones.

**Objetivo Estratégico:** Fortalecer el clima laboral de la organización

Para mejorar el proceso de crecimiento empresarial, es importante el analizar el clima laboral con el cual se desenvuelve el talento humano en la

organización, en Demaco existe un 60% de conflictos internos provocados por una escasa comunicación interdepartamental y una desorientación para mejorar el rendimiento, el desarrollo y promoción de los empleados.

**Objetivo Estratégico:** Medir la satisfacción de los empleados dentro de su cargo

La empresa mantiene un 34% de empleados satisfechos con las acciones de la gestión administrativa; es decir con el actuar de la dirección hacia con ellos; mientras que >80% evidencian es la meta a fin de desarrollo y cuidado del talento humano.

**Objetivo Estratégico:** Mejorar la gestión de la empresa

La gestión administrativa es quien se encarga de la identificación del personal clave y la evaluación del desempeño de manera empírica a través de la experiencia adquirida.

Existe una persona encargada de recursos humanos pero no cuenta con formación en gestión del talento humano que ponga en marcha acciones tendientes al desarrollo de empleados con creación de programas organizacionales a fin de establecer planes de carrera, diagrama de reemplazos, planes de sucesión, identificación del personal clave y evaluación constante del desempeño; entre otros.

## **6.7.10. Conclusiones y Recomendaciones**

### **6.7.10.1. Conclusiones**

- Se ha llegado a determinar que DEMACO, mantiene políticas ineficientes de cobro a clientes; ya que, la recuperación del efectivo se torna demorosa y el incremento de clientes cada vez es menor a comparación de otros años comerciales.
- El proceso interno; en el área de talento humano no persigue la satisfacción de objetivos organizacionales y este a su vez incide en la calidad de la conducta y desempeño de los mismos.
- El desarrollo del Cuadro de Mando Integral en DEMACO, ayuda a la comunicación oportuna de los objetivos estratégicos, lo que permitirá cumplir con las estrategias para cada una de las áreas de la organización.
- Para el diseño del Cuadro de Mando Integral es necesario que todos los niveles de la organización, se correlacionen de manera responsable y equitativa a sus funciones en el conocer la situación actual de la empresa; para lo cual la gestión administrativa deberá dar a conocer la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, para que de esta manera se logre la ejecución de los objetivos planteados.
- Finalmente el manejo adecuado de la información a través de esta herramienta de gestión, direcciona al mejoramiento de la comunicación, el control y evaluación de cada uno de los indicadores; identificando los puntos fuertes y débiles institucionales; para que con ello tomar correcciones necesarias a fin de mejorar la gestión administrativa y por otro lado potenciar el desempeño de sus colaboradores al concientizar la importancia de la gente en el cumplimiento de estrategias.

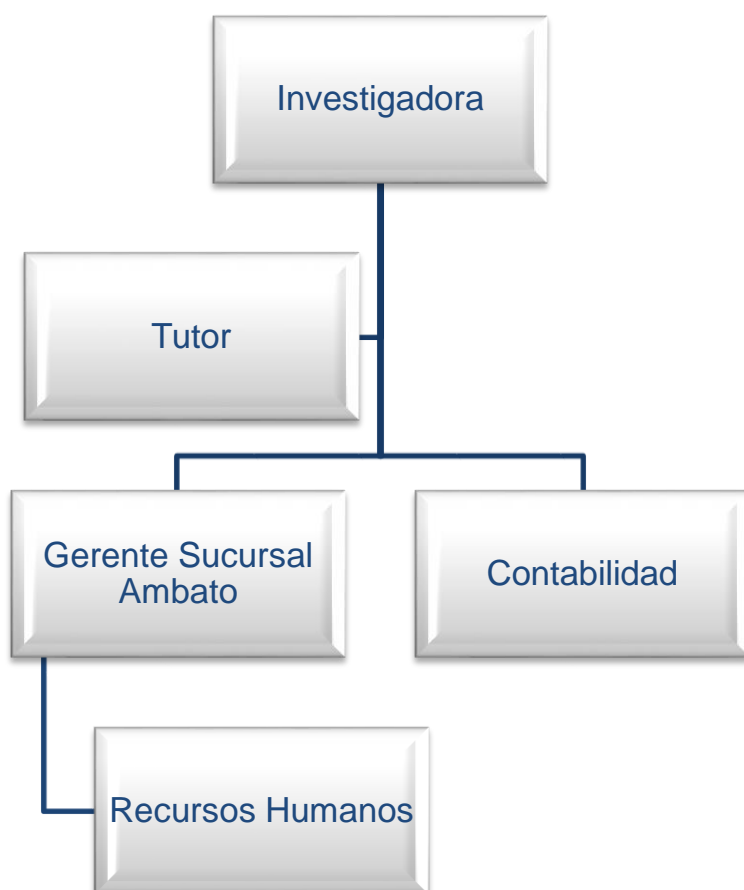


#### **6.7.10.2. Recomendaciones**

- Para que se lleve a cabo el control integral de clientes; es necesario definir las políticas de crédito que se estén manejando a fin de mejorar la recuperación de la cartera y el cumplimiento de las metas de los vendedores.
- El área de recursos humanos deberá definir un plan de motivación o incentivos definiendo las recompensas intrínsecas (satisfacción personal) y extrínsecas (bonificaciones) a fin de obtener beneficios a corto y largo plazo en el desempeño de los empleados.
- Dar a conocer los objetivos estratégicos e involucrar a todos los departamentos en el cumplimiento eficaz de los mismos.
- La gestión administrativa debe capacitar a los empleados y evaluar su desempeño para con esto crear un mapa de talentos que mejore la gestión de cada departamento.
- Ejecutar el cuadro de mando integral al menos una vez por año para con esto fortalecer sus procesos internos, optimar sus relaciones con clientes, evaluar la perspectiva financiera y finalmente la gestión administrativa tome las decisiones adecuadas con el aprendizaje y conocimiento de los empleados los cuales encaminaran hacia el éxito empresarial.

## 6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La administración de la presente propuesta será gestionada por la alta gerencia de DEMACO CIA. LTDA., o a su vez un operario del sistema, debidamente nombrado por la alta gerencia, contratado para fines de implementación, administración, control y evaluación del Cuadro de Mando Integral.



**Gráfico 33** Administración de la propuesta  
Elaborado por: JÁCOME, G. (2014)

**Tabla 43** Descripción de funciones

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>
<b>Investigadora</b>	Aplicar los conocimientos adquiridos para la ejecución en la propuesta planteada y así obtener los resultados deseados
<b>Tutor</b>	Asesorar con los conocimientos para el desarrollo de la propuesta.
<b>Gerente General Sucursal Ambato</b>	Monitorear el desempeño de empleados Revisar si se cumple con las estrategias y objetivos empresariales.
<b>Contabilidad</b>	Verificar los rubros después de aplicar el sistema de control de gestión
<b>Recursos Humanos</b>	Crear una guía de incentivos para los empleados

Elaborado por: JÁCOME, G. (2014)

## 6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Esta etapa se ocupa de verificar e interpretar la información sobre la ejecución y eficacia de la propuesta metodológica; sin embargo, por el mismo contenido de la propuesta y en si por la implementación del Cuadro de Mando Integral, en cualquier empresa se recomienda realizar una evaluación y monitoreo constante para saber el alcance obtenido y cumplimiento de las políticas, objetivos, metas y programas para el mejoramiento empresarial; así como, desarrollar mejores procesos que enriquezcan a la empresa económicamente además de fomentar el espíritu hacia las buenas prácticas productivas, de alta calidad.

**Tabla 44** Evaluación de la Propuesta

Elementos	Desarrollo
¿Quiénes solicitan evaluar?	El Gerente general Demaco Cía. Ltda. Sucursal Ambato
¿Por qué evaluar?	Se necesita confirmar el funcionamiento de la propuesta y verificar si arroja resultados positivos y esperados.
¿Para qué evaluar?	Para evitar la toma de decisiones incorrectas y que las mismas a largo plazo afecten a la gestión administrativa y el desempeño del personal.

¿Qué evaluar?	Los contenidos y su aplicación
¿Quién evalúa?	Gerente, Recursos Humanos y contabilidad
¿Cuándo evaluar?	Al iniciar de cada año comercial
¿Cómo evaluar?	Por medio de indicadores financieros y no financieros se procederá a evaluar todas etapas que intervienen en el proceso.
¿Con que evaluar?	Encuesta y entrevista

**Elaborado por:** JÁCOME, G. (2014)

# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

- Barona Valencia, L. (2013). El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard. El emprendedor Administracion.
- Enrique Benjamín Franklin F. (2007). Auditoria administrativa Gestión estratégica del cambio (Segunda edición. ed.). Mexico: Pearson Education.
- Hernández,, A., Fontrodona, J., & J. y Fontan. (2001). "EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL".
- Herrera E, L. (s.f.). Libro Tutoría de la Investigación Científica.
- Muñiz, L. (2012). Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica (3ra edicion ed.).
- Abril Porras , V. H. (s.f.).
- Altamirano Narajo, M. O. (2000). Guia para la Catedra de Auditoria Financiera. Ambato, Ecuador.
- ALTAMIRANO RAMÍREZ , H. V., & CASCANTE GONZÁLEZ , D. M. (2007). LA GESTION ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AFECTIVA Y/O EMOCIONAL EN LOS ALBERGUES DEL CANTON PENIPE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, DURANTE EL PROCESO ERUPTIVO DEL VOLCAN TUNGURAHUA EN EL AÑO 2006. Guaranda.
- Amador Sotomayor, A. (2009). Auditoria Administrativa. McGraw Hill.
- Arias, GT.F. & E.V. Heredia. (2000). Administración de recursos humanos. (Trillas, Ed.) México.
- Bandy Mondy, J. (2010). Administracion de recursos humanos (Decimoprimera ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). Administracion de recursos Humanos. Mexico: International Thomson Editores.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. Colombia: Mc Graw Hill.
- CÓDIGO DEL TRABAJO. (2005). CÓDIGO DEL TRABAJO. Quito.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2008). CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. Quito.
- Cook, T. (2005). Métodos cualitativos y cuantitativos en Investigación evaluativa (Quinta ed.). Lequerica, Madrid : Sage Publications .

- CULQUI T, M. E. (2011). "AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ECUAMATRIZ CIA. LTDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA. Ambato.
- Daft, R., & Steers, R. (1992). El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. Mexico: Grupo Noriega Editores.
- DEMACO CIA.LTDA. (2013). Reseña Histórica DEMACO CIA. LTDA. Obtenido de [www.demaco.ec](http://www.demaco.ec)
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Shuler, R. (2003). La gestión de recursos humanos (Segunda ed.). España: McGrawHill.
- Donna C.S Summer's. (2006). Administración de la Calidad. Pearson Educación.
- Ekos negocios. (2014). JIMEX S.A. ekos negocios, 129. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/527.pdf>
- Ena Ventura, B., Delgado Gonzalez, S., & Ena Ventura, T. (2010). Gestión Administrativa de Personal. España : Montytexto.
- Eugenio Eugenio, S. E. (2013). Diseño del Balanced Scorecard como herramienta de gestión para mejorar la organización interna de la compañía Pastificio Ambato C.A. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Fred R., D. (1992). La Gerencia Estratégica (Septima ed.). Bogota, Colombia: Legis Editores.
- Fuentes Martínez, A. M. (2011). ANÁLISIS DEL SISTEMA DE COSTOS EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PASTAS ALIMENTICIAS. Contribuciones a la Economía, 55.
- Gary Dessler. (2009). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Pearson Educación.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaste, R. (2006). Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos (Duodecima edición ed.). (M. E. Rosales, Trad.) Mexico: McGraw Hill.
- grupo3gestionadministrativa.blogspot.com. (5 de febrero de 2009). LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EMPRESARIAL. Obtenido de grupo3gestionadministrativa: <http://grupo3gestionadministrativa.blogspot.com/>
- Guerrero Lozano, B. (1996). Evaluación del Desempeño Más allá del ritual.
- Guía de apoyo al emprendedor. (2013). Guía de apoyo al emprendedor.



- Herrera, L., Medina , A., & Naranjo, G. (2004). Tutoria de la Investigacion Cientifica. Quito, Ecuador: Diamerino Editores.
- Horváth & Partners. (2003). Dominar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona, España: Gestión 2000.
- ITURRALDE T, J. I. (2011). LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2.010.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2005). Comportamiento Organizacional. Santa Fe: McGraw Hill.
- John E., F., & Gary A., S. (2012). Estadística Elemental. Mexico: Pearson education.
- JOO CHANG, B. J. (2004). ANÁLISIS Y PROPUESTA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA DE LAS TICs, PARA CONSTRUIR ESPACIOS QUE GENEREN CONOCIMIENTO EN EL COLEGIO CHAMPAGNAT. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (Segunda ed.). Barcelona, Gestion 2000, España.
- López Saavedra, M. d. (2006). Auditoria de Gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieras y operativos de las Empresas de Servicios Grandes. McGrill.
- Mª Jesús fernández, G. C. (2012). Empresa y Administración. España: Editex.
- Mantilla, S. A. (2009). Auditoria del Control Interno (Segunda ed.). Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, Samuel. (2003). Contorl Interno Informe COSO. Colombia: Ecoe Ediciones.
- MARTÍNEZ L, G. M. (2011). "AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ITARFETI CORPORATION S.A".
- Michael E. Porter. (2009). Ser competitivo. Harvard Business School.
- Naranjo L. Galo, Medina F. Arnaldo, Herrera E. Luis. (2009). "Tutoría de la Investigación Científica". Ambato.

- Niven, Paúl R. (2000). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión.
- PÉREZ Montejo, A. (2009). "Evaluación del Desempeño Laboral".
- Porter, M. (1980). Las 5 fuerzas de Porter. Harvard Business School.
- Porter, M. (2009). Ser Competitivo . California: Harvard Business Press.
- Porter, Michael. (1998). ¿Qué es la estrategia? La Habana Cuba,: CCED, MES.
- Quintiguíña , J. (2012). El cuadro de mando integral y su incidencia en el desarrollo comunitario en el comite Pro mejoras San Batolome de Pinllo. Ambato.
- R.David, F. (2003). Conceptos de administracion estrategica. Mexico: Pearson Education.
- Revista Líderes. (febrero de 2014). Insercruz. Ellos previenen daños en el sector industrial. Revista Líderes. Obtenido de [http://www.revistalideres.ec/empresas/Insercruz-Sangolqui-industrias-empresas-mantenimiento\\_0\\_1090690924.html](http://www.revistalideres.ec/empresas/Insercruz-Sangolqui-industrias-empresas-mantenimiento_0_1090690924.html). S
- Robert S. Kaplan , & David P. Norton. (2000). Cuadro de Mando Integral . Barcelona: Gestion.
- Rodriguez Valencia, J. (2010). Auditoria Administrativa. Mexico, Mexico: Trillas.
- Sanchez Vazques, A. (2009). Principios de gestion administrativa. España: Montytexto.
- Seminarium WDI at the University of Michigan. (2013). Gestión Estratégica del Desempeño. Marzo.
- Valeriano Ortiz, L. F. (2012). Auditoria Administrativa. Peru, Peru: San Marco.
- Vicente Quesada y Alfonso García . (2010). LECCIONES DE CÁLCULO DE PROBABILIDADES.
- Víctor Hugo Abril Porras. (2008). Modalidades de la investigacion . Ambato.
- wwwisis.ufg.edu.sv. (2007). wwwisis.ufg.edu.sv. Obtenido de <http://wwwisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>
- Yanel, Blanco Luna. (2009). *Normas y Procedimientos de Auditoria Integral*. Ecoediciones.

# **ANEXOS**



## ANEXO 1 Modelo de encuesta

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA FORMULARIO DE ENCUESTA

**OBJETIVO:** Estudiar la incidencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral para determinar adecuados procesos en el área administrativa en DEMACO Cía. Ltda.

#### I. DATOS GENERALES:

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: F  M

Departamento donde desempeña su actividad laboral:

Administrativo  Ventas  Bodega  Chofer  Ayudante

Tiempo en el puesto: Años \_\_\_\_\_ Meses \_\_\_\_\_ Días \_\_\_\_\_

#### II. Aspectos Específicos

N°	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Cree Ud. Que las actividades que realiza la gestión administrativa conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?		
2	¿La gestión administración maneja de forma correcta los recursos financieros y humanos de la empresa?		
3	¿Las actividades a realizarse en la empresa se las realiza previa planificación dotando de información adecuada a los empleados para realizar su trabajo?		
4	¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la empresa?		

5. ¿Conoce usted como si la empresa ha definido procedimientos para la contratación de personal?

Si  No

6. ¿Le han evaluado sus conocimientos dentro del cargo que desempeña

Si  No

7. ¿Se evalúa periódicamente su desempeño laboral dentro de la empresa?

Si  No

8. Con qué método le han evaluado el desempeño laboral:

Encuesta   
Observación   
Entrevista

9. ¿Le han motivado por buen desempeño laboral?

Si  No

10. ¿Con que frecuencia se motiva el buen desempeño laboral?

Siempre   
Rara vez   
Nunca

11. ¿Conoce Ud. Si se evalúa la gestión administrativa?

Si  No

12. ¿Se encuentran definidas las funciones laborales?

Si  No

13. ¿Sus actividades se las evidencia mediante registros?

Si  No

14. ¿Se realizan actividades de control dentro de cada departamento?

Si  No

15. ¿Con que método de control se evalúa las actividades dentro de su cargo?

16. ¿Qué recomienda a la gestión a fin de mejorar el sistema de control?

.....  
.....  
.....

**¡GRACIAS POR SU COLABORACION!**

## ANEXO 2 Modelo de entrevista



### FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA GUÍA DE LA ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Estudiar la incidencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral para determinar adecuados procesos en el área administrativa en DEMACO, distribuidora de equipos y materiales de construcción Gómez Cía. Ltda.

1. **¿Cuánto tiempo lleva a cargo de la gestión administrativa de la entidad?**  
.....
2. **A qué sector pertenece la empresa:**  
.....
3. **¿La empresa tiene definido el mercado actual?**  
.....
4. **¿La empresa tiene claramente definida la cadena de valor de sus procesos internos?**  
.....
5. **¿Cómo son las decisiones que se toman en la empresa?**  
.....
6. **¿Existe un departamento de Recursos Humanos?**  
.....
7. **¿Se evalúan las competencias técnicas y organizacionales?**  
.....
8. **¿Se tiene identificado al personal clave en la empresa?**  
.....
9. **¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales?**  
.....
10. **¿Existe un manual de funciones en cada departamento?**

.....

**11. ¿Se motiva y capacita al personal para asumir mayor control de su trabajo**

.....

**12. ¿Se mide la rotación del personal?**

.....

**13. ¿Se capacita al personal?**

.....

**14. ¿Con que frecuencia se capacita al personal?**

.....

**15. ¿Se ha identificado puntos críticos dentro de la empresa?**

.....

**16. ¿La empresa cuenta con un cuadro de mando integral que ayude al control y mejoramiento de los procesos?**

.....

**17. ¿Se han establecido objetivos empresariales?**

.....

**18. ¿De qué forma la aplicación de un cuadro de mando integral incurre en la gestión administrativa?**

.....

Observaciones.....

.....

.....

**¡Gracias por su colaboración!**

**ANEXO 3 Instalaciones DEMACO Cia. Ltda.**



- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO





ANEXO 4 Ruc



SOCIEDADES

NUMERO RUC: 0990621631001
RAZON SOCIAL: DEMACO, DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS Y MATERIALES DE CONSTRUCCION GOMEZ C LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 005 ESTADO: ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT.: 22/08/1999
NOMBRE COMERCIAL: DEMACO

ACTIVIDADES ECONOMICAS:
VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES, PIEZAS Y ACCESORIOS DE CONSTRUCCION

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Ciudadela: URBANIZACION SANTA LEONOR Calle: AV. BENJAMIN ROSALES Número: SOLAR 13 Manzana: 5 Carretero: VIA TERMINAL TERRESTRE Telefono Trabajo: 042256052 Telefono Trabajo: 042256053 Telefono Trabajo: 042256749 Fax: 042256053 Email: demaco@gya.net.ec

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO: ABIERTO FEC. INICIO ACT.: 15/11/1982

NOMBRE COMERCIAL: DEMACO

ACTIVIDADES ECONOMICAS:
VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES, PIEZAS Y ACCESORIOS DE CONSTRUCCION

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: NUEVE DE OCTUBRE Calle: NACHALA Número: 1701 Intersección: CALLE SRI Telefono Trabajo: 042326385 Telefono Trabajo: 042517788 Fax: 042530652

No. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO: ABIERTO FEC. INICIO ACT.: 05/10/1964

NOMBRE COMERCIAL: DEMACO

ACTIVIDADES ECONOMICAS:
VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES, PIEZAS Y ACCESORIOS DE CONSTRUCCION

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Calle: 12 DE NOVIEMBRE Número: 1075 Intersección: ESPEJO Telefono Trabajo: 032825856 Telefono Trabajo: 032421514 Fax: 032825856

No. ESTABLECIMIENTO: 003 ESTADO: ABIERTO FEC. INICIO ACT.: 01/09/1990

NOMBRE COMERCIAL: DEMACO

ACTIVIDADES ECONOMICAS:
VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES, PIEZAS Y ACCESORIOS DE CONSTRUCCION

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: LA VICENTINA Barrio: EL DORADO Calle: QUESERAS DEL MEDIO Número: E-11-81 Intersección: AV. 12 DE OCTUBRE Telefono Trabajo: 022558416 Telefono Trabajo: 022232565 Telefono Trabajo: 022558123 Fax: 022558883

CERTIFICO: QUE LA COPIA DEL DOCUMENTO QUE ANTECEDE GUARDA CONFORMIDAD CON EL QUE ME FUERA PRESENTADO Y EXHIBIDO.
AMBATO, 25-07-2013

Ma. Piedad Martinez S.
ABOGADA
NOTARIA CUARTA (E)



26147



Guayaquil, 27 de julio del 2010



Señor Arq.  
**Raúl Ernesto Gómez López**  
GERENTE GENERAL "DEMACO" DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS Y MATERIALES DE  
CONSTRUCCIÓN GÓMEZ CIA. LTDA.



De mis consideraciones:



Me es grato comunicar por el presente que la Junta General Extraordinaria de socios de la compañía "DEMACO" DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN GÓMEZ CIA. LTDA., reunida en la ciudad de Guayaquil, el día de hoy, resolvió reelegirlo a usted como Gerente General de esta compañía por el periodo de cinco años, pudiendo ser reelegido indefinidamente en sus funciones, por lo tanto ejercerá la representación legal de la compañía en forma individual.



Esta designación se ha realizado de conformidad con lo dispuesto en el artículo vigésimo segundo de los estatutos de "DEMACO" DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN GÓMEZ CIA. LTDA., el mismo que aparece codificado en la escritura de constitución de la compañía, otorgada ante el Notario de este Cantón, Abogado Germán Castillo Suárez el ocho de diciembre de mil novecientos ochenta y uno e inscrita en el Registro Mercantil el dieciséis de Noviembre de mil novecientos ochenta y dos.  
De usted muy atentamente,



ING. NELSON CEVALLOS BRAVO  
PRESIDENTE CIA "DEMACO" DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS Y MATERIALES DE  
CONSTRUCCIÓN GÓMEZ CIA. LTDA.  
C.I. # 130058244-0



Acepto este nombramiento en Guayaquil, a los veintisiete días del mes de julio del año dos mil diez.



ARQ. RAUL ERNESTO GOMEZ LOPEZ  
C.I. # 170279210-0



**CERTIFICO QUE:** El señor Arq. Raúl Ernesto Gómez López, con esta fecha aceptó y se posesionó del cargo de Gerente General de la Compañía "DEMACO" DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN GÓMEZ CIA. LTDA.  
Guayaquil, 27 de julio del 2010.



ING. NELSON CEVALLOS BRAVO  
PRESIDENTE CIA "DEMACO" DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS Y MATERIALES DE  
CONSTRUCCIÓN GÓMEZ CIA. LTDA.  
C.I. # 130058244-0



**LA REGISTRADORA MERCANTIL DEL CANTON GUAYAQUIL**  
**Certifica:** que con fecha cinco de Agosto del dos mil diez, queda inscrito  
el Nombramiento de **Gerente General**, de la Compañía **"DEMACO"**,  
**DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS Y MATERIALES DE**  
**CONSTRUCCION GOMEZ C. LTDA.**, a favor de **RAUL ERNESTO**  
**GOMEZ LOPEZ**, a foja **81.842**, Registro Mercantil número **14.834**.

ORDEN: 37230



REVISADO POR



  
**AB. TATIANA GARCIA PLAZA**  
**REGISTRO MERCANTIL**  
**DEL CANTON GUAYAQUIL**  
**DELEGADA**

**DEMACO**  
DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS  
Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN  
GÓMEZ C. LTDA.

Ambato, 29 de abril de 2014

## AUTORIZACIÓN

Que la Srta. Gabriela Jácome con C.I. N° 1803760147 realice su tema de investigación en nuestra Empresa DEMACO titulado "LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA COMO UN DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE DEMACO, DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN GÓMEZ CÍA. LTDA. SUCURSAL AMBATO".



Sin otra particular me suscribo.

**DEMACO**  
Av. Panamericana Norte  
Km 5 Izamba  
Telf: 033 700300 / 2854099

**Ing. Sergio Germán Gómez López**  
GERENTE DEMACO IZAMBA-AMBATO

**PLASTIGAMA**  
**fn**  
**LAO**  
MEDIDORES DE AGUA Y GAS  
**HELBERT**  
**TOYO**  
RED-WHITE  
**Deca**  
**AKROS**  
**ELECTRO CABLES C.A.**  
**OSRAM**  
**bticino**  
**Legrand**  
**Panasonic**  
**AGA**  
**Sika**  
**Meal Alambrec S.A.**  
**NORTON**

**GUAYAQUIL**  
Local 1: Av. Machala 1701 y Colón esq.  
Telefax: 2530550 / 2517786 / 2326685 / 6003300 / 6003299  
Local 2: Vía al T. Terrestre, Urb. Santa Leonor  
Manzana 6 Solar 13 (frente a De Prati Hogar)

**PORTOVIEJO**  
Cda. Algarrobo Av. Del Ejercito  
sin entre 5 de Octubre y Novena  
Telfs.: 05 - 2934456 - 2934819  
2931306 • Portoviejo - Ecuador

**QUITO**  
Local 1: Queseras del Medio E1181 y  
12 de Octubre (Sector Hospital Militar)  
Telefax: 2232431 / 2232555 / 2559488  
2558416 / 2558683

**AMBATO**  
Local 1: Av. 12 de Noviembre 1075 y Espejo  
Telefax: 2825866 / 2825506 / 2421514  
Local 2: Av. de los Capulles 10-68  
junto al Hospital del IESS

**ANEXO 6 Matriz de tabulación de datos**

	EDA D	CARGO					GENE RO		P1		P2		P3		P4		P5		P6		P7		P8			P9		P10			P11		P12		P13		P14		P15	P16			
		ADM	VEN	BOD	CHO	AYU	M	F	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	OBS	ENT	NIN	SI	NO	SIE	RAR	NUN	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
1	28	1					1	1			1		1		1		1	1			1		1		1				1	1			1	1			1	1	Revisión de cuentas	Implantar un sistema de control			
2	23					1		1	1			1		1		1		1	1			1		1				1		1	1			1	1			1	1	Cuadre de cheques	Definir funciones		
3	30	1					1		1		1		1		1		1	1			1		1		1			1		1	1			1	1			1	1	Libro bancos	Definir responsables en cada área		
4	25	1						1	1		1		1		1		1	1			1		1		1				1		1	1			1	1			1	1	Fichas	Crear nuevas políticas	
5	23	1						1		1		1		1		1		1	1			1		1		1				1		1	1			1	1			1	1	Fichas	Establecer nuevos objetivos
6	28	1						1		1		1		1		1		1	1			1		1		1				1		1	1			1	1			1	1	Fichas	Implantar un sistema de control
7	25	1						1		1		1		1		1		1	1			1		1		1				1		1	1			1	1			1	1	Fichas	Implantar un sistema de control
8	54		1					1		1		1		1		1		1	1			1		1		1				1		1	1			1	1			1	1	Fichas	Capacitar al personal
9	35		1					1		1		1		1		1		1	1			1		1		1				1		1	1			1	1			1	1	Fichas	Crear nuevas políticas
10	33		1					1		1		1		1		1		1	1			1		1		1				1		1	1			1	1			1	1	Fichas	definir cargos
11	45		1					1		1		1		1		1		1	1			1		1		1				1		1	1			1	1			1	1	Fichas	Implantar un sistema de control
12	35		1					1		1		1		1		1		1	1			1		1		1				1		1	1			1	1			1	1	Fichas	Planificar las actividades
13	38		1					1		1		1		1		1		1	1			1		1		1				1		1	1			1	1			1	1	Fichas	Optimizar los recursos
14	27		1					1		1		1		1		1		1	1			1		1		1				1		1	1			1	1			1	1	Cuadre de cheques	Implantar un sistema de control
15	32		1					1		1		1		1		1		1	1			1		1		1				1		1	1			1	1			1	1	Lista de ruta	Políticas de control
16	32		1					1		1		1		1		1		1	1			1		1		1				1		1	1			1	1			1	1	Lista de ruta	Técnicas de control
17	45		1					1		1		1		1		1		1	1			1		1		1				1		1	1			1	1			1	1	Lista de ruta	Planificar las actividades
18	26			1				1		1		1		1		1		1	1			1		1		1				1		1	1			1	1			1	1	Vitacora	Capacitar al personal
19	30			1				1		1		1		1		1		1	1			1		1		1				1		1	1			1	1			1	1	Vitacora	Definir funciones
20	28			1				1		1		1		1		1		1	1			1		1		1				1		1	1			1	1			1	1	Vitacora	Mejorar los beneficios a los trabajadores
21	25			1				1		1		1		1		1		1	1			1		1		1				1		1	1			1	1			1	1	Vitacora	Contratar personas confiables
22	31			1				1		1		1		1		1		1	1			1		1		1				1		1	1			1	1			1	1	Fichas	Reestructurar las actividades de control
23	35			1				1		1		1		1		1		1	1			1		1		1				1		1	1			1	1			1	1	Vitacora	Contratar personas confiables



ANEXO 7 Datos DEMACO Cia. Ltda.

**DEMACO CIA. LTDA.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**  
**EXPRESADO EN USD**

VENTAS A CLIENTES		\$ 12.992.475,35
VENTAS A SOCIOS		\$ 4.959,42
VENTAS EMPLEADOS		\$ 56.525,73
TRANS. A SUCURSALES		\$ 8.383.488,42
VENTAS VARIAS		\$ 482.841,46
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 21.920.290,38</b>	
DESCUENTOS CLIENTES		\$ 1.146.907,37
DESCUENTOS EMPLEADOS		\$ 7.534,67
DEVOLUCIONES VARIAS		\$ 29.555,70
<b>TOTAL DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES</b>	<b>\$ 1.183.997,74</b>	
VENTAS NETAS	<b>\$ 11.845.567,98</b>	
VENTAS REALES	<b>\$ 11.894.559,04</b>	
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 10.023.312,77</b>	
COSTOS DE VENTAS SOCIOS		\$ 4.961,36
COSTOS DE VENTAS EMPLEA		\$ 41.512,71
COSTO DE TRANSFERENCIA		\$ 8.415.160,15
COSTOS VENTAS VARIOS		\$ 441.641,08
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 1.809.704,57</b>	
GASTOS DE VENTAS		\$ 945.032,90
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		\$ 351.695,19
GASTOS FINANCIEROS		\$ 13.436,97
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	<b>\$ 1.310.165,06</b>	
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>	<b>\$ 499.539,51</b>	
OTROS INGRESOS		\$ 452.813,58
UTILIDAD ANTES IMPTOS	<b>\$ 952.353,09</b>	
15% PART. TRABAJADORES		\$ 142.852,96
23% IMPUESTO A LA RENTA		\$ 219.041,21
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 590.458,92</b>	



<b>QUEJAS 2013</b>	
ENERO	10
FEBRERO	8
MARZO	5
ABRIL	6
MAYO	8
JUNIO	4
JULIO	9
AGOSTO	4
SEPTIEMBRE	11
OCTUBRE	2
NOVIEMBRE	7
DICIEMBRE	30
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>

Fuente: Crédito y Cobranzas



<b>CONFLICTOS 2013</b>	
Contabilidad	1
Ventas	4
Compras	1
Crédito y Cobranzas	1
Caja	1
Choferes	4
Bodega	9
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>

Fuente: Recursos Humanos





Nº	NOMBRE	CARGO
1	GÓMEZ GERMAN	Gerente
2	CARVAJAL CECILIA	Subgerente
3	QUINGA LILIANA	Crédito y Cobranzas
4	GUZMÁN ALEXANDRA	Auxiliar Contable
5	INTRIAGO ANA	Compras
6	KARINE MIELES	Caja
7	BAIDAL WENDY	Dpto.Ventas
8	CARVAJAL MARTHA	Dpto.Ventas
9	LOPEZ SUSANA	Dpto.Ventas
10	TIRADO LUIS	Dpto.Ventas
11	DEL VALLE JAIME	Vendedor
12	REINOSO PATRICIO	Vendedor
13	ROBLES JOSE	Vendedor
14	SORIA LAURA	Vendedor
15	VILLACIS MARCELO	Vendedor
16	VILLALBA EDWIN	Vendedor
17	LEMA OSCAR	Jefe de Bodega
18	GUERRA LUIS	Bodega
19	GUAMINGA LUIS	Bodega
20	BRITO FRANKLIN	Bodega
21	HURTADO LUIS	Bodega
22	LEMA LUIS	Bodega
23	TOBAR POLO	Bodega
24	MESIAS HENRY	Bodega
25	VILLACIS WASHINGTON	Bodega
26	LOPEZ CARLOS	Bodega
27	IZA FRANCISCO	Bodega
28	ARCOS IVAN	Ayudante
29	IZA RODRIGO	Ayudante
30	GUAMAN FREDDY	Ayudante
31	ADAN SANCHEZ	Chofer
32	BARRERA JAIME	Chofer
33	NUELA ALEXIS	Chofer
34	VEGA JOFEE	Chofer
35	TUBON GONZALO	Chofer

**Fuente:** Recursos Humanos