



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

Escuela de Graduados

Trabajo final de investigación para optar por el título de
Maestría en Gerencia y Productividad.

Título

**“Elaboración de una Propuesta para el Control de Gestión
Administrativa para las PYMES. Caso: Ferretería Peña, 2013”**

Sustentante:

Lic. Ana D. Alcántara Castillo

2012-0180

Asesor(a):

Edda Freites Mejía, MBA

Santo Domingo, Rep. Dom.

Agosto, 2013

RESUMEN

El presente estudio ha sido realizado con el objetivo de elaborar una propuesta de control de gestión administrativa en la pyme Ferretería Peña. Hoy en día es necesario que las empresas, sin importar el tamaño de las mismas, cuenten con un sistema de control de gestión, el cual les va a permitir desarrollar su capacidad para lograr un crecimiento sostenido dentro de un mercado que cada vez es más exigente, amplio y lleno de competidores. Los sistemas de control de gestión permiten a las pymes seguir un patrón de desarrollo en el cual pueden mantener pleno control de sus operaciones, haciendo esto a su vez que la empresa sea más eficaz y eficiente en sus labores, como también que se encuentre en la capacidad de realizar las tomas de decisiones que sean pertinentes en cada caso en el que se encuentre. Dentro de los temas desarrollados en este informe se encuentran en primer orden los aspectos fundamentales de los controles de gestión administrativa con la finalidad de conocer a fondo sus conceptos, importancia y desarrollo para una correcta aplicación. En segundo lugar se presentan los antecedentes de la empresa en cuestión, su gestión estratégica, así como detalles de su estructura, análisis FODA, y controles aplicados en la misma. Ya por último, se realiza una propuesta de control de gestión para que la empresa alcance sus objetivos de forma precisa, coherente y que sea capaz de generar mejores resultados en el desempeño de sus funciones y el cumplimiento de sus metas.

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A Dios: Agradezco a Dios todo lo que pasa en mi vida, El es quien obra todo en mí, es mi guía, mi fortaleza, es quien cada día me da la oportunidad de ver un nuevo amanecer y es el responsable de que hoy pueda obtener un logro más en mi vida, gracias Dios por todo, mil gracias.

A mi madre Olga: Por siempre estar conmigo, brindándome su apoyo incondicional, por amarme, por siempre estar orgullosa de mi, por sus consejos, por todo el tiempo que me ha brindado para que pueda lograr alcanzar todas las metas que nos hemos propuesto, gracias mi madre bella.

A mis hijas Andilis y Ashley: Mis amores, son ustedes mi más grande bendición, les dedico este logro mis niñas; a ustedes les quité mucho tiempo, que ya podré compensar, quiero ser siempre su mayor ejemplo y modelo a seguir, las amo mis niñas con todo mi corazón.

A mi esposo Fernando: Por siempre ayudarme, apoyarme, estar ahí cuando más te necesito, gracias amor por ser parte de este logro, por todo el tiempo que me has dado para que pueda realizar nuestros sueños que hoy ya son realidad, muchas gracias mi amor.

A mis hermanos Daneris y Junior: Por motivarme a seguir y alcanzar mis propósitos, los quiero mucho.

A mis compañeras (os) de maestría: Raquel, Cecilia, Pedro, Edwin, porque durante todo este tiempo siempre nos apoyamos, nos ayudamos y logramos al fin lograr nuestro objetivo, gracias compañeras (os); Gildred y Grey, mis amigas desde el inicio, gracias a todas (os).

A mi asesora Edda: Mil gracias querida maestra, por ayudarme a terminar con éxito la maestría, por sus consejos y su empeño con todos sus alumnos (as).

A los profesores (as), a la universidad, muchas gracias.

Ana D. Alcántara Castillo

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO I: ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LOS CONTROLES DE GESTIÓN	
1.1 Definición de Control de Gestión.....	4
1.2 Tipos de Controles de Gestión.....	6
1.3 Importancia de los Controles de Gestión Administrativa	8
1.4 Enfoque Tradicional	9
1.4.1 Objetivos de los Controles de Gestión	9
1.4.2 Medidas para el Logro de los Objetivos	10
1.5 Componentes del Sistema de Control de Gestión Administrativa	11
1.5.1 Planificación Estratégica.....	11
1.5.2 Diseño Organizacional.....	12
1.5.2.1 Características del Diseño Organizacional	14
1.5.3 Sistemas de Información	14
1.6 Evaluación del Sistema de Control de Gestión	15
1.7 Aplicación del Sistema de Control de Gestión	16
1.8 Finalidad de los Sistemas de Control de Gestión.....	17
1.9 Principios de los Sistemas de Control de Gestión.....	18
1.10 Características de los Sistemas de Control de Gestión.....	18
1.11 Indicadores de Controles de Gestión Administrativa	19
1.12 Ventajas y Desventajas de la Aplicación de los Controles de Gestión	20
1.13 Necesidad de los Sistemas de Control de Gestión.....	21
1.14 Proceso de Control de Gestión.....	22
1.15 Control Interno y Control Administrativo	23
1.15.1 Importancia de los Controles Internos	26
1.15.2 Importancia de los Controles Administrativos.....	26
1.16 Diferencia entre Control Interno y Control de Gestión Administrativa.....	27
1.17 Control de Gestión Administrativa en las Pymes	27

CAPÍTULO II: GENERALIDADES DE LA FERRETERÍA PEÑA, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL APLICADOS

2.1 Descripción de la Empresa	29
2.1.1 Origen y Evolución	29
2.2 Gestión Estratégica.....	34
2.2.1 Misión.....	34
2.2.2 Visión	35
2.2.3 Declaración de Valores	35
2.3 Grupos de Interés	36
2.4 Estructura Organizacional.....	37
2.5 Productos y servicios	37
2.6 Análisis FODA Ferretería Peña.....	45
2.7 Normas y Procedimientos de Controles de Gestión Administrativa en Ferretería Peña.....	51

CAPÍTULO III: PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE CONTROLES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA E FERRETERÍA PEÑA

3.1 Propuesta Estratégica.....	53
3.1.1 Objetivos Estratégicos que la Empresa se puede Plantear.....	53
3.1.2 Objetivos Operativos que la Empresa se puede Plantear.....	54
3.2 Establecimiento de Políticas para la Aplicación de Controles.....	55
3.2.1 Políticas Administrativas	55
3.2.2 Políticas de Ventas.....	58
3.2.3 Políticas de Servicios	59
3.3 Propuesta de Manuales de Procedimientos para Ferretería Peña.....	60
CONCLUSIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS.-	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Sistema de control de gestión administrativa.....	5
Figura 2: Enfoque tradicional del sistema de control de gestión para alcanzar los objetivos.	9
Figura 3: Proceso de planificación estratégica.....	12
Figura 4: Esquema de diseño organizacional	13
Figura 5: Formato de un sistema de información	15
Figura 6: Pasos para evaluación del sistema de control de gestión.....	16
Figura 7: Componentes de los controles internos	24
Figura 8: Desarrollo del control administrativo	25
Figura 9: Ferretería Peña en sus inicios, año 2005.....	30
Figura 10: Solar Alquilado	31
Figura 11: Solar que se utiliza como depósito principal de materiales de Construcción	32
Figura 12: Algunos materiales de construcción ofertados en Ferretería Peña.....	32
Figura 13: Local comercial donde se encuentra actualmente Ferretería Peña	33
Figura 14: Parte de los artículos ofrecidos en Ferretería Peña.....	34
Figura 15: Estructura organizacional de Ferretería Peña.....	37
Figura 16: Funda de Cemento	38
Figura 17: Varillas de Construcción	39
Figura 18: Arena Itabo	40
Figura 19: Grava Gris	40
Figura 20: Cascajo	41
Figura 21: Alambre Picado.....	41
Figura 22: Aros de Construcción.....	42
Figura 23: Blocks de Construcción.....	43
Figura 24: Servicios de Transporte	44
Figura 25: Servicio de Asesoría en Ventas	45
Figura 26: Segmentación de Clientes	56
Figura 27: Propuesta de estructura organizacional para Ferretería Peña.....	56
Figura 28: Símbolos a Utilizar para la Elaboración del Flujograma.....	63

INTRODUCCIÓN

El control de gestión administrativa, es una herramienta que permite a las organizaciones mantener el orden, la eficiencia operativa y los controles necesarios para desarrollar sus actividades de forma eficaz y eficiente para el logro de sus objetivos y metas funcionales.

El objetivo general de esta investigación es elaborar una propuesta de control de gestión administrativa para la pyme Ferretería Peña (2013), el cual le pueda servir para mejorar sus procesos operativos, mientras, que como objetivos específicos están, indicar cuáles son las ventajas de aplicar estos controles en una pyme, analizar la importancia de la evaluación de un sistema de control de gestión administrativa, identificar los niveles de seguridad que tiene el empleo de estos controles en una pyme, así como también medir las posibles consecuencias que puede enfrentar una organización sino implementa estos controles para la realización de sus funciones.

Las pymes consideran en la mayoría de los casos, que por ser empresas pequeñas o medianas, no necesitan tener controles de gestión administrativa, debido a que por su tamaño, no es un instrumento importante. Sin embargo, hoy en día, existe un mercado que cada vez es más exigente y las empresas deben mantenerse a la vanguardia de estas exigencias, lo que significa, que necesitan mejorar sus operaciones para que de la misma forma, mejore su eficiencia, calidad y productividad. En Ferretería Peña se desarrollan escasas normas de control, lo que hace necesario elaborar una propuesta para implementar controles de gestión administrativa que ayuden al desarrollo y la mejora continua de la organización.

En esta investigación la hipótesis planteada es que el uso de controles de gestión administrativa en las pymes es una pieza clave para el buen funcionamiento y cumplimiento de metas y objetivos de las mismas. Como variables posee los controles internos y los controles administrativos, los cuales tienen como indicadores manuales de procedimientos, actividades de control y

monitoreo, otra variable es el funcionamiento de la organización quien posee como indicadores el ambiente laboral, forma o estilo de la dirección y la capacitación de sus colaboradores.

Esta investigación es realizada a través del método descriptivo, ya que se identifica la percepción de los propietarios de la empresa objeto de estudio sobre el tema de investigación, también se utiliza el método de observación, debido que para la realización de la misma es necesario percibir los rasgos que existen en la realidad aplicada a través de términos y conceptos que sean previamente establecidos, de igual forma se utiliza el método deductivo, ya que tiene como objetivo establecer las verdades de la que ha sido objeto esta investigación y también se utiliza el método explicativo, debido a que se explican causas, consecuencias y otras eventualidades que tratan sobre el tema de la investigación.

Durante la investigación se utilizaron fuentes de carácter secundario principalmente, libros de texto, internet y manuales de procedimiento. En otro caso se realizó una entrevista con uno de los propietarios de la empresa, el cual constituye una fuente primaria.

En la realización de este informe se pueden percibir tres capítulos que reúnen toda la información concerniente al tema en cuestión y el cual está dividido de la siguiente forma: En el primer capítulo se desarrollan varios conceptos sobre el control de gestión, tipos de control de gestión, su importancia, sus objetivos, los componentes de un sistema de control de gestión, el proceso de control de gestión, los controles internos y los administrativos, la diferencia entre ambos, entre otros. En el segundo capítulo se detallan los antecedentes de la Ferretería Peña, su gestión estratégica, misión, visión y valores, así como su estructura organizacional y un informe detallado de su ambiente interno y externo (FODA). En el capítulo tres, se realiza una propuesta para la Ferretería de aplicación de controles de gestión administrativa, que detallan políticas de ventas, de servicios, así como la elaboración de un nuevo manual de procedimientos.

Las pymes tienen un reto por delante, que implica orientar sus objetivos de forma precisa con la creación o implementación de estrategias y herramientas que ayuden al logro de los mismos y que además les permita crecer sosteniblemente en el mercado en el que se encuentran.

La creación de métodos, sistemas y controles, puede ayudar a la pymes a crear una ventaja competitiva, ya que gracias a ello, se puede incrementar la efectividad, la productividad y la mejora de las operaciones. Esta es una forma que constituye un crecimiento económico y el desarrollo de sus colaboradores y sus capacidades, lo cual contribuye a realizar un buen funcionamiento de sus labores y alcanzar los propósitos de la misma.

CAPITULO I:

Aspectos Fundamentales de los Controles de Gestión Administrativos

1.1 Definición de Control de Gestión

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

El control de gestión evalúa algunos elementos, no solamente en el ámbito cuantitativo, sino también, en el cualitativo, que además utilizan la visión interna y externa de la organización, lo cual asigna un valor agregado a lo que se refiere su cultura organizacional y como no, también los valores.

Según García (1975), el control de gestión es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

La gestión es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, según lo ve Goldratt, (1990), desde su teoría sobre gestión de las limitaciones, precisando que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más perturbadoras, ¿Cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado?

Según Hugué Jordan (1995), el control de gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

Según Anthony (2008), el control de gestión es aquel por el cual los gerentes de todos los niveles constatan que el personal que supervisan implanta las estrategias deseadas.

Atendiendo a estas definiciones sobre el control de gestión podemos decir que un control de gestión está relacionado con actividades como formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción, utilización de recursos, medición de resultados, análisis de cualquier desviación en la administración, corrección del desempeño e incluso, la mejora.

Figura1. Sistema de control de gestión administrativa.



Fuente: www.gestionyadministracion.com

1.2 Tipos de Controles de Gestión

Existen varios tipos de controles de gestión que se van desarrollando de acuerdo a la naturaleza de las funciones que se han de realizar en una organización, dentro de los cuales se pueden mencionar:

Según la acción o el momento:

Control previo:

Se realiza con anticipación a las acciones u operaciones que se van a controlar, en el momento de la planificación o programación (el presupuesto de caja es un elemento de control de las erogaciones).

Control directo o de ejecución:

Es realizado por la persona u órgano responsable de las operaciones mientras ejecuta la tarea (el que firma un cheque y controla la documentación que respalda su emisión).

Control posterior:

Se realiza con posterioridad a la ejecución de la actividad y es efectuado por una persona ajena a la responsabilidad operativa (el objeto es comparar previsiones y objetivos con lo cumplido).

Según el grado de exhaustividad:

Formal:

Se limita a la correlación entre documentación, cuentas y registros.

Material:

Tiene las cualidades del formal y adicional contiene comprobaciones.

Integral:

Con las mismas cualidades del material y adicionalmente suma el diagnóstico (que determina el origen de las fallas) y las recomendaciones (que busca las soluciones).

Según la permanencia:

Control permanente o automático:

Toda norma o procedimiento, en el momento de su diseño o creación, debe prever controles propios o automáticos, que permitan detectar errores e induzcan a tomar acciones correctivas (el control por oposición que se produce cuando dos individuos se verifican mutuamente, la separación de funciones, entre otros).

Control no rutinario o por excepción:

Es aquel que se efectúa de forma periódica o de manera sorpresiva cuando existen elementos de juicio que indican que es necesario su ejecución (un inventario o arqueo de caja ante la existencia de un faltante).

Según el alcance:

Controles puntuales o específicos:

Se limitan a la evaluación del control dentro de una unidad de la organización, a aspectos específicos (comparación de recuentos físicos con registros contables, conciliación de determinados saldos, confrontación de datos propios con información de terceros).

Controles integrales:

Implican la revisión periódica de la eficacia del control de gestión en la organización o de sus componentes (sea informalmente, a través de contacto

directo, utilizando expertos en control de gestión como auditores o mediante la autoevaluación) y que puede estar motivada por cambios en la estrategia o en la dirección, importantes adquisiciones o enajenaciones, cambios en la explotación, entre otros.¹

1.3 Importancia de los Controles de Gestión Administrativa

Los controles de gestión administrativas son uno de los factores más importantes en una organización, debido a que cuando se está estableciendo un negocio, el éxito que esta pueda obtener a través del tiempo va a depender de el establecimiento de dichos controles.

Estos controles se enfocan en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están cumpliendo. Es aquí donde radica la gran importancia que tienen estos controles, puesto que a través de esta función es cómo podemos lograr precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.²

Los controles de gestión administrativa son muy importantes, además, porque están basados en mecanismos de control relacionados con aspectos cuantificables, que también están basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos, así como también ayudan a facilitar el proceso de toma de decisiones.

Por otra parte, cabe destacar, que los controles de gestión administrativa son importantes porque también se encarga de realizar varios procesos que conllevan a la organización al logro de sus metas, permite el establecimiento de normas, la evaluación y medición de los responsables y los resultados y también establecer las mejoras de los procesos que se lleven a cabo en la organización.²

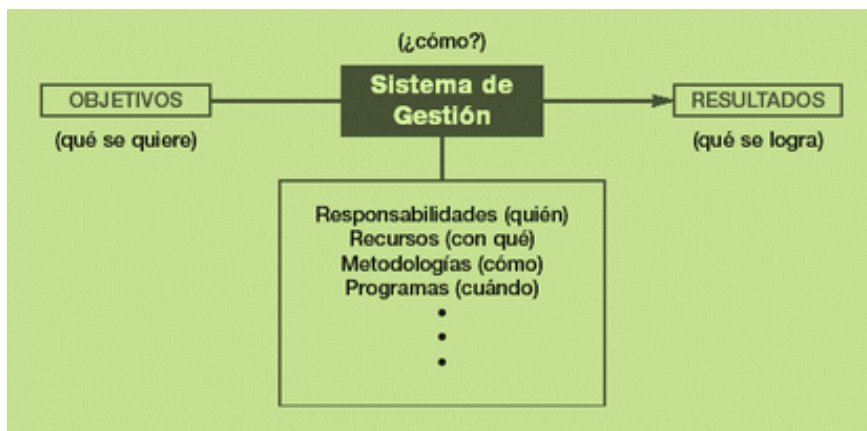
¹ <http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/tipos-de-control-de-gestion.html>

² <http://jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia>

1.4 Enfoque Tradicional

Un control de gestión administrativa representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y el control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, quedando determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo.

Figura 2. Enfoque tradicional del sistema de control de gestión para alcanzar los objetivos.



Fuente: Beltrán Sanz, (2002).

1.4.1 Objetivos de los Controles de Gestión

Los controles de gestión ocupan un lugar central en la formulación de estrategias y en el control de las tareas, aseguran el control de la ejecución de los procesos de las instituciones y las orienta a la consecución de los resultados y productos necesarios para el cumplimiento de su misión.

Los mismos tienen que cumplir con ciertos objetivos para lograr obtener los resultados deseados.

Entre estos están:

- ✓ Proteger los recursos y los bienes de posibles riesgos.
- ✓ Definir y aplicar las medidas para prevenirlos.
- ✓ Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones facilitando que las funciones cumplan la misión institucional.
- ✓ Velar para que las actividades y recursos cumplan los objetivos de la institución.
- ✓ Garantizar que el sistema disponga de mecanismos de verificación y evaluación.

1.4.2 Medidas para el logro de los objetivos

Se deben de establecer medidas que contribuyan al logro de los objetivos establecidos por la institución, a la hora de implementar un sistema de control de gestión administrativa.

Algunas de estas medidas incluyen:

- ✓ Se deben de establecer metas, planes y presupuestos generales y específicos.
- ✓ Definir las políticas y guías de acción en todos los procesos.
- ✓ Utilizar racionalmente los recursos de la institución.
- ✓ Delimitar autoridad y responsabilidad a cada uno de los miembros.

La supervivencia y el éxito empresarial requieren una adaptación continua de la empresa al entorno tratando de lograr la máxima eficacia en el funcionamiento de su organización interna y de sus operaciones. Es por esta razón que las medidas adoptadas para el cumplimiento de los objetivos de una institución deben de estar bien claras y definidas por los directivos, ya que son las directrices para realizar un buen plan estratégico que ayude a la institución a mantenerse en el mercado en el que opera.

1.5 Componentes del Sistema de Control de Gestión Administrativa

Los elementos que componen un sistema de control de gestión administrativa, ayudan en gran manera a que se desarrollen de manera eficaz y eficiente las actividades de la empresa, y esto a su vez permite, que se puedan alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Un sistema de control de gestión administrativa está compuesto por elementos técnicos y humanos.

Dentro de los elementos técnicos, podemos encontrar la planificación estratégica, el diseño organizacional y los sistemas de información.

1.5.1 Planificación Estratégica

Es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planificación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afecten una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Como todo planteamiento, la planificación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueren necesarios. A sí mismo es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos de la misma.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la magnitud y amplitud de la empresa. Es el tamaño de la empresa lo que determina qué cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada responsable y área, sin importar del nivel que sea.³

Figura 3. Proceso de planificación estratégica



Fuente: www.monografias.com

1.5.2 Diseño Organizacional

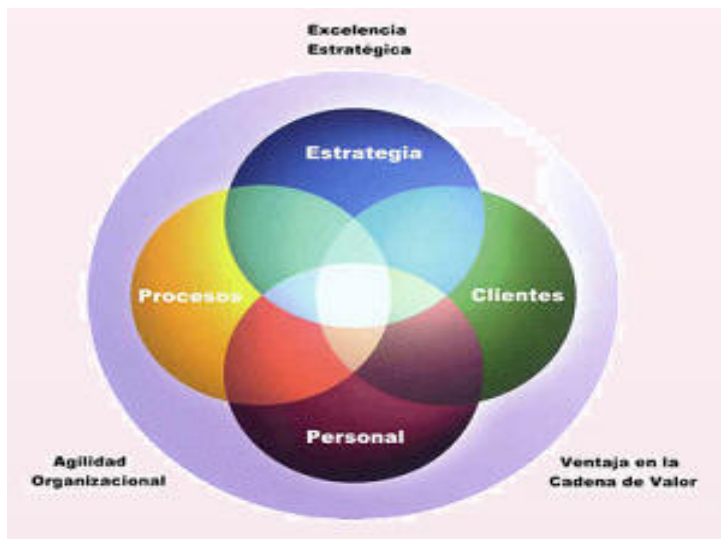
Es un proceso donde los gerentes toman decisiones y los miembros de la organización ponen en práctica las estrategias. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de la organización y hacia el exterior de la organización. Los conocimientos sobre la organización han ido evolucionando, en principios el proceso del diseño organizacional giraba en torno al funcionamiento interno de las instituciones.

³ www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml

Otra definición sería, es un conjunto de medios que utilizan las empresas con el objetivo de dividir el trabajo en diferentes tareas y áreas para lograr la coordinación de las mismas.

El diseño organizacional también es la creación de funciones, procesos y relaciones formales de una organización. Este se basa en la gestión y organización de la empresa, lo que significa que el mismo se desarrolla en el espacio de la organización. También puede ser afrontado como una metáfora que proporciona el marco a través del cual una organización aspira a alcanzar sus objetivos fundamentales. Proporciona la infraestructura en la que los procesos de negocios se implementan y se asegura de que las cualidades fundamentales de la organización se realizan a través de los procesos desplegados dentro de la organización; de esta manera, las organizaciones tienen por objeto maximizar constantemente sus cualidades fundamentales en los servicios que ofrece a sus clientes.⁴

Figura 4. Esquema de diseño organizacional



Fuente: www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/disenode-organizacion.htm

⁴ www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/disenode-organizacion.htm

1.5.2.1 Características del Diseño Organizacional

Algunos sistemas son eficaces y eficientes, mientras que otros no lo son. Los sistemas eficaces pueden atribuirse a la pericia aplicada en el diseño del sistema o a la calidad de la gestión practicada durante las operaciones, o ambos. Los sistemas exitosos se caracterizan por su simplicidad, flexibilidad, fiabilidad, economía y aceptabilidad. Simplicidad, flexibilidad y fiabilidad tienden a ser una función del diseño, mientras que la economía y la aceptabilidad corresponden tanto al diseño como a las operaciones. Existen numerosas relaciones entre estas características, por ejemplo, la sencillez afectará a la economía y, posiblemente, la fiabilidad. Por otra parte, la administración debe llegar a un compromiso entre la economía y la fiabilidad, y entre la eficiencia técnica y el clima organizacional. El equilibrio alcanzado será determinar si a corto o largo plazo, los objetivos se han optimizado.⁵

1.5.3 Sistemas de información

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con la finalidad de apoyar las actividades realizadas en una organización.

Los sistemas de información deben de cumplir con tres objetivos que ayudan a operar de la mejor manera a una organización, estos son:

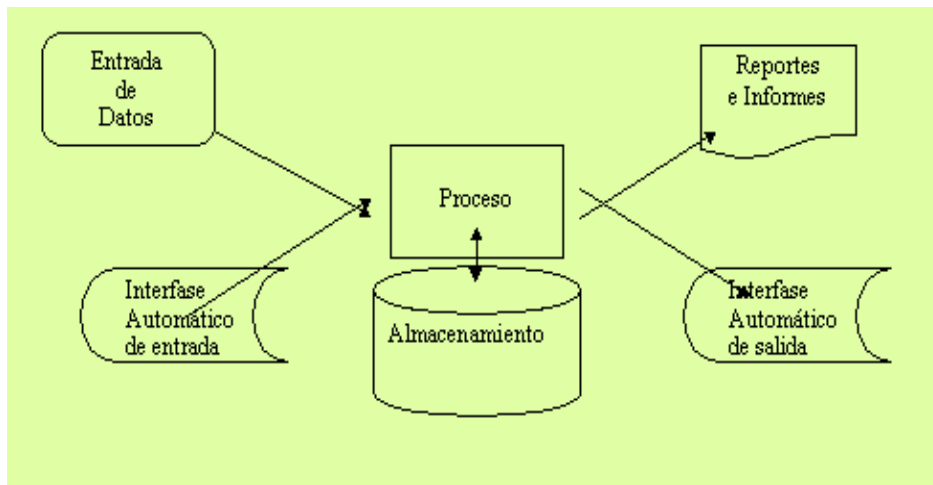
- ✓ Automatización de procesos operativos.
- ✓ Proporcionar información que sirve de apoyo al proceso de toma de decisiones.
- ✓ Logra que las organizaciones adquieran ventaja competitiva a través de su implantación y uso.

Existen varios tipos de sistemas de información, en razón de que el principal uso que tienen estos es el de optimizar que las actividades de una organización se

⁵ www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/disenio-de-organizacion/caracteristicas.htm

desarrollen dentro de los planes establecidos para que la empresa sea más productiva y logre obtener ventaja competitiva frente a las demás del mercado, dentro de estos sistemas se pueden mencionar: Sistemas competitivos, sistemas cooperativos y sistemas modificables.

Figura 5. Formato de un sistema de información

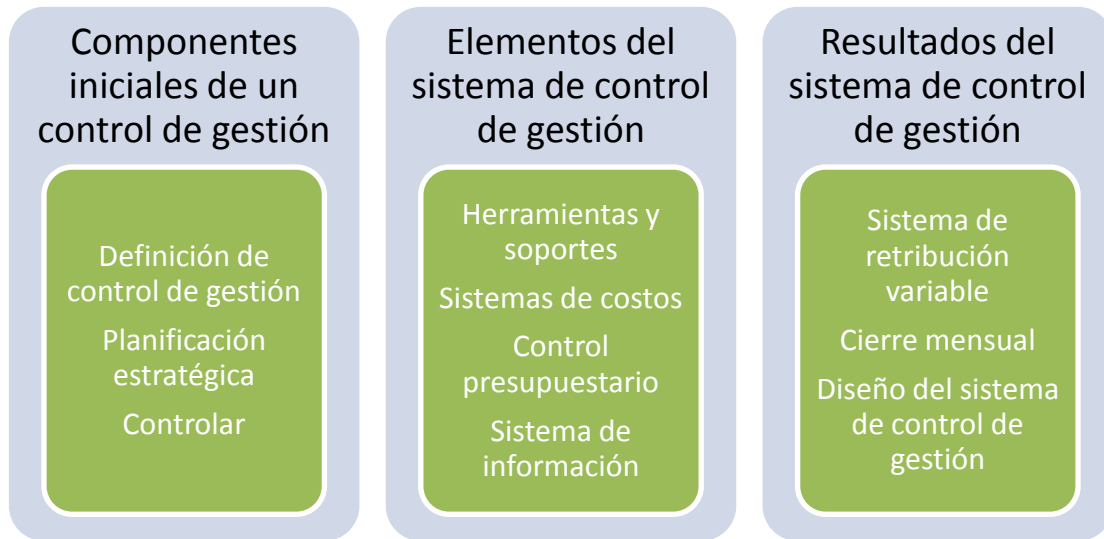


Fuente: (<http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>, 2013)

1.6 Evaluación del Sistema de Control de Gestión

Según Luis Muñiz (2012) un sistema de control de gestión debe permitir conocer cómo, cuándo y dónde se han empleado todos los recursos de la empresa ya sean estos humanos, técnicos, productivos, comerciales, entre otros, puestos a disposición de los diferentes responsables para poder obtener unos resultados concretos en función de los objetivos que la empresa ha establecido. Para esto la empresa debe de contar con un sistema de gestión organizado, realizar las debidas evaluaciones en las diferentes áreas de responsabilidad y departamentos involucrados para mantener un correcto manejo de las funciones desarrolladas en la misma. (Pág. 32)

Figura 6. Pasos para evaluación del sistema de control de gestión



Fuente: <http://www.sistemacontrolgestion.com/Portals/1/C%C3%93MO%20EVALUAR%20EL%20Sistema%20de%20Control%20de%20Gesti%C3%B3n%20y%20su%20Estrategia.pdf>

1.7 Aplicación del Sistema de Control de Gestión

Este proceso consiste en implementar oficialmente el sistema de control de gestión y definir cuáles serán los mecanismos a utilizar para su administración. Generalmente debe hacerse siguiendo ciertos procesos que ayudarán a que la aplicación de estos controles sea realmente efectiva, estos son, diseño del sistema global, crear un clima favorable para realizar la aplicación e introducir el sistema propiamente dicho.

La clave del éxito de la aplicación de estos controles no estará definida por la consecución de determinados resultados en algunas de las variables definidas, sino, en el equilibrio óptimo que surjan de los resultados de todas las variables involucradas en el sistema.⁶

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos69/sistema-control-gestion-enfoque-proceso/sistema-control-gestion-enfoque-proceso.shtml>

Los directivos juegan un papel preponderante en la aplicación de los procesos de control de gestión, ya que tienen la facultad y la potestad de tomar decisiones que lleven a la práctica las mejores propuestas para su correcta aplicación. Estos deben asumir una posición participativa, continua y responsable dentro del diseño global del sistema de control. Para que todo esto se cumpla es necesario seguir ciertas estrategias que llevarán a realizar una correcta aplicación del sistema de control de gestión, estas son:

- ✓ Abrir un clima de discusión organizacional y apertura política en los tema de gestión.
- ✓ Asumir una postura decidida y firme en torno a los controles a seguir para obtener los mejores resultados.
- ✓ Asumir que el sistema de control de gestión no es un paso burocrático o tedioso.
- ✓ Asumir la planeación estratégica como un valor y una responsabilidad de todos.⁷

1.8 Finalidad de los Sistemas de Control de Gestión

Los sistemas de control de gestión tienen como finalidad el uso de recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Pero además de esto, también están enfocados en:

Informar, ya que ayudan a transmitir y comunicar la información que sea necesaria en la orientación de la toma de decisiones.

Coordinar, ya que tratan de encaminar todas las actividades de forma eficaz para el logro de los objetivos.

⁷ www.rieoei.org/deloslectores/346Royero.PDF

Evaluar, ya que las metas o propósitos se logran a través de las personas y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

Motivar, ya que impulsar y ayudar a todo aquel que ha sido responsable en el logro es de importancia fundamental en la organización.

1.9 Principios de los Sistemas de Control de Gestión

El sistema de control de gestión debe de cumplir con ciertas normas y principios para con esto ayudar a que los objetivos de la organización se logren de forma eficiente y eficaz, dentro de estos están:

- ✓ Convergencia de objetivos: todos opinan.
- ✓ Flexibilidad: asimilan los cambios.
- ✓ Mejora continua: mejorar a partir del feed back.
- ✓ Coherencia: entre objetivos, estrategias en indicadores.
- ✓ Proactividad: debe permitir proyectar el futuro.
- ✓ Adecuación organizacional: coherente con las condiciones específicas.
- ✓ Control en punto crítico: atención especial a factores claves para evaluar.
- ✓ Excepción: en situaciones importantes en aspectos a medir.⁸

1.10 Características de los Sistemas de Control de Gestión

Un sistema de control de gestión debe poseer las siguientes características:

- ✓ Totalidad, el sistema de control de gestión cubre todos los aspectos de las actividades generales de la empresa, es decir, no se limitan aspectos parciales, sino, que todo lo ve desde una perspectiva en conjunto.

⁸ Germán Droguett, www.escuelauniversitaria.cl.ppt

- ✓ Equilibrio, una cualidad del control de gestión es que cada aspecto en la empresa tiene su peso justo, esto indica que cada variable tiene la importancia que corresponde.
- ✓ Generalidad, esta característica está asociada con la de totalidad, debido a que el control de gestión debe ser capaz de analizar cada situación que se presente en términos generales, no centrándose en su detalle.
- ✓ Oportunidad, plantea que el control de gestión debe ser preventivo, lo que implica que se deben de establecer controles a través de todas las actividades que conforman un proceso y no solamente al término de éste.
- ✓ Eficiencia, el control de gestión busca la consecución de los objetivos apuntando el centro de los problemas.
- ✓ Integración, para el control de gestión los diversos factores que se contemplan dentro de la estructura de la empresa puede ayudar a ver las repercusiones de cada problema en su conjunto.
- ✓ Creatividad, consiste en la búsqueda continua de indicadores significativos y de estándares para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla de forma más certera hacia sus objetivos.
- ✓ Impulso a la acción, el control de gestión incentiva a la participación de todo el talento humano que labora en la organización.⁹

1.11 Indicadores de Controles de Gestión Administrativa

Existen varios indicadores que ayudan a la gestión administrativa a controlar las funciones de manera adecuada y satisfactoria para el buen funcionamiento de la organización. Dentro de estos podemos mencionar:

- ✓ Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en que medida se están logrando los objetivos estratégicos.

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos89/disenio-sistema-control-gestion-mantenimiento/disenio-sistema-control-gestion-mantenimiento2.shtml>

- ✓ Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- ✓ Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- ✓ Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- ✓ El análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.¹⁰

1.12 Ventajas y Desventajas de la aplicación de los Controles de Gestión

Todos los sistemas que de una u otra forma adquieren las empresas y ponen en práctica para su mejoramiento, tienen sus ventajas y desventajas; el sistema de control de gestión administrativa no es una excepción, es por esto que podemos mencionar como:

Ventajas:

- ✓ Gestión y control efectivo de las actividades de las organizaciones.
- ✓ Uso racional de recursos disponibles.
- ✓ Mejoras en la productividad de la empresa.
- ✓ Ayuda al establecimiento de estándares
- ✓ Ayuda a la organización a operar de manera eficaz y eficiente.
- ✓ Es una herramienta excelente para la toma de decisiones.

En los sistemas de gestión administrativas existen muy pocas desventajas, ya que este sistema solo busca el mejoramiento continuo de la organización.

¹⁰ <http://Jcvalda.wordpress.com/category/control-de-gestion/>

En casos muy remotos podría darse el caso de que la única desventaja que se podría presentar sea relativa a los costos para la implementación de los controles en las organizaciones, pero estos costos pueden ser contrarrestados con los beneficios que se han de obtener cuando se apliquen los controles de gestión en la empresa.

1.13 Necesidad de los Sistemas de Control de Gestión

La empresa desarrolla su actividad en un mundo cada vez más competitivo y globalizado, lo que ha reflejado una mayor complejidad en la misma. Aún cuando la tendencia en las organizaciones es disminuir escalas entre los diferentes niveles jerárquicos, la complejidad a que se ha hecho referencia exige en todos los casos, especialmente en las empresas de un determinado volumen de operaciones, un alto nivel de delegación de funciones. Esta necesaria delegación supone que el poder de decisión se aleja cada vez más de los inversores, que no tienen más remedio que confiar la gestión en directivos que deben tomar decisiones encaminadas a la obtención de los objetivos establecidos. Surge la necesidad de control para asegurar que las decisiones tomadas por los responsables se ajustan a las instrucciones dadas por los inversores y a los objetivos planteados.

Refuerza la idea de la necesidad del control de gestión el hecho de que los recursos son escasos y costosos, las diferencias en los objetivos en las empresas y la discrecionalidad de las decisiones, así como diferentes motivaciones en las personas. En definitiva, estos mecanismos de control de gestión deben asegurar que las actividades internas de la empresa son coherentes con el entorno y con los objetivos de la empresa.¹¹

¹¹ http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf

1.14 Proceso de Control de Gestión

El proceso sobre el control de gestión se inicia con la recolección de la información básica, luego hay un proceso de inteligencia para cruzar y relacionar esa información básica y generar los indicadores, debidamente clasificados y agrupados en un tablero de control, cuya evolución determina las recomendaciones a efectuar a través del informe de control de gestión.

En base a las recomendaciones, la dirección superior adoptará las medidas concretadas con el objeto de reducir amenazas y debilidades e incrementar fortalezas y aprovechar oportunidades. El proceso de implementación de un sistema de control de gestión implica:

- ✓ Conocer acabadamente la organización.
- ✓ Obtener información completa de cada área en cuanto a su organización y actividades (organigrama, manuales de normas y procedimientos, de puestos y funciones, entre otros)
- ✓ Conocer los insumos utilizados o servicios prestados por cada área en todos sus aspectos (características, volúmenes, costos, mercado, consumidores o usuarios, proveedores, entre otros).
- ✓ Evaluar la existencia y lo adecuado de los controles administrativos como tales, y como respaldo a los objetivos de la dirección superior (mecanismos de control interno).
- ✓ Conocer y evaluar los sistemas de información, que información producen y quién la utiliza.
- ✓ Obtener del contexto toda la información necesaria vinculada a las actividades de la empresa.
- ✓ Analizar las necesidades de la información para un adecuado control integral.
- ✓ Definir los indicadores fundamentales para el control de la gestión.
- ✓ Analizar objetivos versus resultados obtenidos para llegar a un diagnóstico.
- ✓ Elaborar un informe que contenga las recomendaciones de la dirección superior.

Emitido el informe para apoyar a la dirección superior en su indelegable atribución de tomar decisiones estratégicas y políticas finaliza la tarea del control de gestión, entonces, es ahí cuando el proceso de toma de decisiones compete a la dirección superior.¹²

1.15 Control Interno y Control Administrativo

El control interno es un sistema que comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

Ningún sistema de control interno puede brindar o garantizar el cumplimiento de sus objetivos ampliamente, pero si brinda una seguridad razonable en función de:

- ✓ Costo-beneficios.
- ✓ La mayoría de los controles están enfocados en transacciones o tareas ordinarias.
- ✓ Ayudan a corregir cualquier error del factor humano.¹³

La función que ejercen los controles internos debe ser aplicable en todas las áreas de operación de las organizaciones, ya que de su aplicación efectiva va a depender que la administración obtenga la información que necesita para poder tomar las decisiones que se requiera.

El control interno, según las normas y procedimientos de auditoría se define así: Es el que está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la organización.

¹² <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/242835/El-Proceso-del-Control-de-Gestion.html>

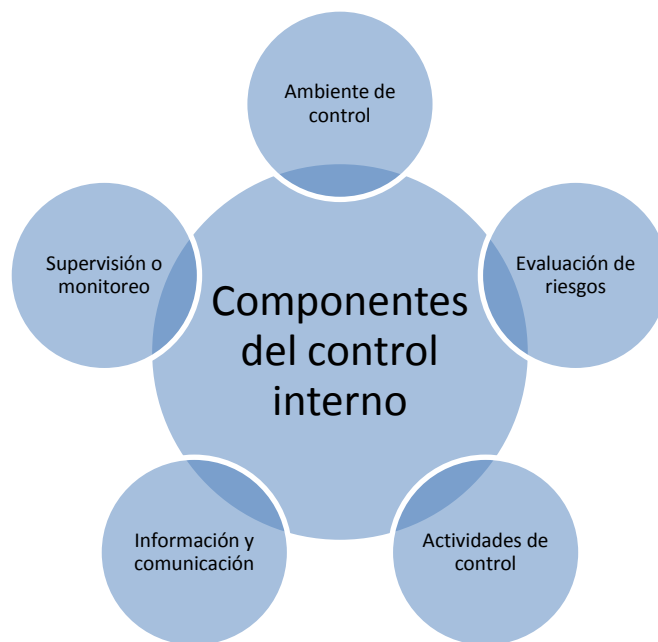
¹³ <http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>)

Los objetivos de los controles internos son:

- ✓ Evitar o reducir los fraudes.
- ✓ Salvaguardar los activos de la empresa.
- ✓ Comprobar la veracidad de la información de la empresa.
- ✓ Ayudar al cumplimiento de las políticas de operación.
- ✓ Promover la eficiencia operativa de la empresa.

Los controles internos poseen componentes que enmarcan las actividades de los controles de gestión.

Figura 7. Componentes de los controles internos



Fuente: www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno

El control administrativo, según Anthony (2008) es el proceso por el cual los Administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias de ésta. (pág. 6)

El control administrativo abarca diversas actividades, según Anthony (2008):

- ✓ Planear lo que debe hacer la organización.
- ✓ Coordinar las actividades de las partes de la organización.
- ✓ Comunicar la información.
- ✓ Evaluar la información.
- ✓ Decidir qué acción, si acaso, debe tomarse.
- ✓ Influir en la gente para cambiar su comportamiento.

El control administrativo no requiere por fuerza que todas las acciones correspondan a un plan determinado con anterioridad, como un presupuesto. Estos planes se basan en las circunstancias que se creen que privan en el momento de trazarlos. Si las circunstancias cambiaron al momento de echar a andar los planes, las acciones que dictan éstos ya no son apropiadas. (Pág. 7)

Figura 8. Desarrollo del control administrativo



Fuente: www.monografias.com

1.15.1 Importancia de los Controles Internos

Establecer normas de control interno es un acto que tiene mucha importancia debido a que estos sirven para salvaguardar los activos de la organización, ya sea por fraudes o por mal uso de estos, así como también ayudan a obtener la información en el momento preciso para medir de forma adecuada lo que está en los registros contables.

Según Meigs, W; Larsen, G., (1994) la importancia de los controles internos radica en que ayudan a promover la operación y en que se utilizan dichos controles en la manera de impulsar a la empresa hacia la eficaz y eficacia de sus operaciones. (Pág. 49)

Por otro lado, si no existen controles internos en la organización, podría ayudar a causar la quiebra o el cierre de la empresa, ya que estas no cuentan con información que permita medir si los registros son adecuados, así como también detectar fraudes a tiempo.

1.15.2 Importancia de los Controles Administrativos

El control administrativo es muy importante porque ayuda a la organización a garantizar que las operaciones que se están realizando coordinen con las que se planificaron. Además estos controles son una labor gerencial básica, porque ayudan a optimizar los recursos y obtener mejores resultados.

Los controles administrativos también permiten no solo detectar fallas en el sistema de gestión, sino, que también muestran los aciertos, para que estos puedan ser parte de las planificaciones futuras a raíz de los resultados que han sido obtenidos por ellos.

1.16 Diferencia entre Control Interno y Control de Gestión Administrativa

El control interno y el control de gestión administrativa están orientados hacia el mismo camino, ya que ambos buscan que la organización logre sus objetivos.

Pero la diferencia radica en la forma de aplicarlos y hacia quienes están dirigidos, por ejemplo, el control interno tiene como finalidad principal, salvaguardar los activos de la empresa, mientras que el control de gestión administrativa está enfocado más hacia el logro de los objetivos en general de la empresa y se utiliza como un instrumento para evaluarlas.

1.17 Control de Gestión Administrativa en la Pymes

Los emprendedores de este tipo de negocios deben conocer y dominar todas las actividades de la empresa. Luego, es necesario que con el mayor volumen de actividad y el consiguiente aumento de la dotación de personal, la persona emprendedora busque la ayuda de otras personas para seguir controlando de forma adecuada las operaciones que se realicen en la organización.

Delega, entonces, en otras personas parte de sus atribuciones con que manejaba las finanzas y el personal. En la medida en que la organización crece, nuevos sistemas de administración y de control se harán necesarios para mantener la eficiencia de la organización.

Los sistemas de control de gestión facilitan el crecimiento de las pymes. Estas en sus inicios, afrontan un sinnúmero de cuestiones relativas a la gestión cuando el negocio deja de ser una idea y se convierte en realidad. En el momento en que estas compañías evolucionan y alcanzan un tamaño considerable, deben abandonar la informalidad característica de los primeros momentos para abordar su gestión desde un punto de vista más formal.

En esta transición hacia un modelo más sólido de compañía, muchas organizaciones adoptan sistemas de control de gestión o rutinas formales basadas en la información y procedimientos empleados por los directivos para mantener o cambiar los patrones organizativos. Estos sistemas se emplean en diversos campos como la planificación y la evaluación financiera y de recursos humanos, la planificación estratégica, el desarrollo de productos, marketing y ventas o asociaciones comerciales.

Cuando se aplican los sistemas de control de gestión administrativa en las pymes, los directivos pueden afianzar su atención y liberarse de la toma de algunas decisiones que se pueden delegar. Además estos sistemas también suministran información cuando la cadena de trabajo está sobrecargada.¹⁴

¹⁴ <http://jcvalda.wordpress.com/category/control-de-gestion/>

CAPITULO II

Generalidades de Ferretería Peña, Normas y Procedimientos de Control Aplicados

2.1 Descripción de la Empresa

Ferretería Peña, es una pequeña empresa dedicada a comercializar productos y artículos ferreteros en general, incluyendo algunos artículos utilizados en el hogar, así como también para uso personal, y materiales de construcción en general. Normalmente se detalla al público en general aunque también cuenta con áreas dedicadas a profesionales con algunos elementos específicos como son, ebanistería, plomería, electricidad, pintura, herramientas mecánicas, carpintería, entre otros.

2.1.1 Origen y Evolución

Ferretería Peña fue fundada el 13 de Julio del año 2003 por sus actuales propietarios Fernando Peña y Ana Alcántara en la calle 1era. #35, de la Urb. Perla Antillana, en un terreno muy pequeño de apenas unos 40 metros cuadrados. El concepto inicial de la ferretería fue la venta de algunos artículos ferreteros y del hogar y se enfocaba en dar un buen servicio al cliente a pesar de ser tan pequeña en comparación con las que quedaban más cerca de la zona.

Figura 9: Ferretería Peña en sus inicios, año 2005



Fuente: Ferretería Peña

En sus inicios Ferretería Peña alegaba una política interna que estaba enfocada en el trato personalizado hacia los clientes, ofreciéndoles calidad y buen servicio de sus productos.

En el mismo año en que la Ferretería abre sus puertas, la República Dominicana se encontraba en crisis económica, y unos meses más tarde la empresa se encuentra con un alza repentina en los precios de todos los artículos que comercializaba, lo cual genera un problema, debido al poco capital con el que inició. Aún así, sus propietarios logran seguir adelante gracias a su dedicación y optimismo con la cual enfrentaron la crisis que agobiaba al país en ese momento.

Durante varios años, la ferretería solo se enfocaba en ventas algunos artículos ferreteros y del hogar, pero en la medida en que avanzaba el tiempo, fue ampliando su gama de productos, lo cual generaba más aceptación por sus clientes.

Ya para el año 2009, sus propietarios empezaron a tener una visión diferente, la cual incluía la venta de materiales de construcción, debido a que solo hacía falta esta rama para tener a sus clientes complacidos por completo y estos no tendrían que desplazarse a otro lugar para adquirir todo lo que buscaban.

En ese mismo año, la ferretería hace una alianza informal con otra de su misma rama, para que los pedidos de materiales de construcción sean transportados por este negocio hacia los clientes que lo necesitaban.

Para el año 2010, Ferretería Peña, disuelve la alianza con su colega y adquiere un camión para poder transportar los materiales a sus clientes en un tiempo de respuesta menor al que ofrecía cuando se encontraba aliada con la otra ferretería y alquila un solar que le sirve como depósito para los materiales de construcción y con esto el número de clientes seguía en ascenso, ya que los mismos se sentían satisfechos por los precios cómodos, excelente servicio y tiempo menor de respuesta, lo que había creado una ventaja competitiva para Ferretería Peña frente a sus demás competidores de la zona.

Figura 10: Solar Alquilado



Fuente: Ferretería Peña

Unos meses más tarde, los propietarios de Ferretería Peña compran un solar de 390 metros cuadrados, el cual es utilizado como depósito principal de materiales de construcción, y contiene mayor variedad que el anterior.

Figura 11: Solar que se utiliza como depósito principal de materiales de construcción



Fuente: Ferretería Peña

Figura 12: Algunos materiales de construcción ofertados en Ferretería Peña



Fuente: Ferretería Peña

En el año 2012, la Ferretería es trasladada a un local de unos 180 metros cuadrados, en el cual ofrece más espacio, más variedad de artículos y mucho mejor servicio al cliente que es lo que siempre le ha caracterizado.

Figura 13: Local comercial donde se encuentra actualmente Ferretería Peña



Fuente: Ferretería Peña

Actualmente la Ferretería es la única en la zona, que ofrece diversidad de artículos y productos, calidad, garantía, tiempo de respuesta corto y buen servicio al cliente.

La Ferretería cuenta con un personal altamente capacitado para orientar a sus clientes en la compra de productos y al momento de ofrecer servicios, lo cual hace que la misma sea reconocida por los moradores de la zona, como una empresa única en su rama.¹⁵

¹⁵ Manuales de procedimiento Ferretería Peña

Figura 14: Parte de los artículos ofrecidos en Ferretería Peña



Fuente: Ferretería Peña

2.2 Gestión Estratégica

La gestión estratégica de Ferretería Peña está enfocada básicamente en el cliente y es por esto que su gestión mide el nivel de satisfacción que muestran los clientes en el entorno y las necesidades del mismo para lograr atenderlos de la mejor manera posible.

2.2.1 Misión

Ofrecer soluciones rápidas y de calidad para el sector construcción, cubriendo las necesidades del cliente en general, brindando un excelente servicio y con un equipo de trabajo comprometido.

2.2.2 Visión

Ser líderes en el mercado de ferretería en la zona Oriental, ofreciendo un servicio eficiente basado en la mejora continua y con un equipo de trabajo especializado.

2.2.3 Declaración de Valores

Los principales valores de Ferretería Peña son:

- ✓ **Integridad:** Se enfocan en reflejar seriedad y actitud cuando realizan sus acciones, por lo que se consideran ser honrados, primero con ellos mismos y por ende, con los demás.
- ✓ **Compromiso:** Se sienten tan identificados con la empresa que esto les ayuda a asumir sus retos del día a día de forma voluntaria e incondicional.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** Se encuentran en la completa seguridad de que cuando unen sus fuerzas logran alcanzar sus metas y también generar un ambiente de cooperación y respeto.
- ✓ **Eficiencia:** Siempre procuran realizar sus acciones de forma satisfactoria y optimizar la forma en que hacen su trabajo.
- ✓ **Disciplina:** Entienden que cuando existe el orden y se cumplen las normas se puede mantener la mejora continua.
- ✓ **Respeto:** Reconocen el valor que tiene cada ser humano, por lo que debe ser tratado con respeto y cordialidad.

- ✓ **Vocación de Servicio:** Es su mayor orgullo la entrega de lo mejor que pueden ofrecer y exceder siempre las expectativas de sus clientes hacia la empresa.

2.3 Grupos de Interés

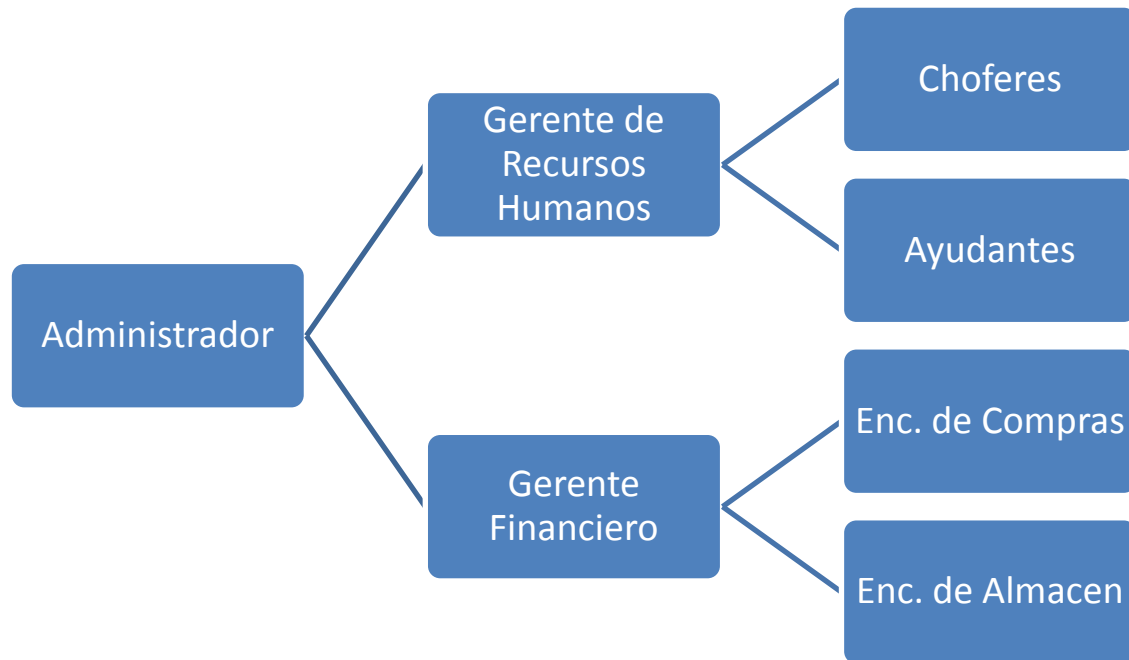
Esta empresa tiene definido cuáles son los principales grupos de interés o partes interesadas que buscan la realización de sus necesidades a través de las actividades que allí se desempeñan.

Dentro de estos están:

- ✓ Clientes
- ✓ Propietarios
- ✓ Colaboradores
- ✓ Proveedores
- ✓ Competidores
- ✓ Sociedad en general

2.4 Estructura Organizacional

Figura 15: Estructura organizacional de Ferretería Peña



Fuente: Ferretería Peña

2.5 Productos y Servicios:

Los principales productos que comercializa Ferretería Peña son aquellos dedicados a la construcción, debido a que estos tienen buena salida y constantemente son requeridos por los clientes, entre ellos se encuentran:

Cemento Gris:

Este es un material de construcción formado por la mezcla de varios elementos adhesivos. Este es muy utilizado en las empresas constructoras y en todos los tipos de construcciones que estén relacionados con obras de la ingeniería civil.

Generalmente la Ferretería comercializa distintas marcas de cemento gris, las cuales ofrecen al cliente calidad y excelentes precios. Cada funda contiene 94 libras.

Figura 16: Funda de Cemento



Fuente: Imágenes www.google.com.do

Varillas:

Estas están hechas de acero terminado y son de sección redonda y corrugada lo que ayuda a que sea más fácil su adherencia al concreto en la industria de la construcción. Estas vienen en diferentes tamaños, de los cuales, los más utilizados y vendidos en Ferretería Peña son las del tamaño de $\frac{3}{8}$, que contiene 13 unidades de varilla cada quintal, las de tamaño de $\frac{1}{2}$, que contiene 7 unidades de varilla cada quintal y las de $\frac{3}{4}$, que contiene 3 unidades de varilla cada quintal, además también se venden por atado.

Figura 17: Varillas de Construcción



Fuente: Imágenes www.google.com.do

Arena Itabo:

La arena itabo es una masa desagregada e incoherente de materias minerales en estado granular fino, que consta normalmente de cuarzo (sílice) con una pequeña proporción de mica, feldespato, magnetita y otros minerales resistentes. Es el producto de la desintegración química y mecánica de las rocas bajo meteorización y abrasión. Esta es utilizada mayormente en mezcla de juntas de bloques, para pañete cuando es cernida, fabricación de concreto industrial, de pisos, de bloques y asfalto, base o sub-base de carreteras cuando se combina con otros agregados. Su venta se realiza en base a metros cúbicos.¹⁶

¹⁶ http://www.cemexdominicana.com/se/mp/mp_ag_ar.html

Figura 18: Arena Itabo



Fuente: Imágenes www.google.com.do

Grava:

En términos de construcción, la grava son unas pequeñas rocas que tiene un tamaño granular específico. Este material es un producto muy importante y con una variedad de aplicaciones. Se utiliza mucho para construir caminos y superficies. Este material es vendido en base a metros cúbicos.

Figura 19: Grava gris



Fuente: Imágenes www.google.com.do

Cascajo:

Es un conjunto de fragmentos de piedras ligadas con arena. Es un material muy utilizado en la construcción y es vendida en base a metros cúbicos.

Figura 20: Cascajo



Fuente: Ferretería Peña

Alambre:

Es un material indispensable para la construcción, está diseñado de tal forma para que no se oxide y es utilizado generalmente para el amarre de varillas en la construcción. Estos se venden por libras.

Figura 21: Alambre picado



Fuente: Imágenes www.google.com.do

Aros:

Estos están hechos de varillas y son utilizados regularmente para formar lo llamados canastos para la construcción de columnas de edificios, casas, entre otras. Estos están hechos de varios tamaños, de acuerdo al tamaño de la columna que se va a construir, sus medidas están entre 12 X 15, 12 X 20, 12 X 25, los hay redondos, etc., y son vendidos por unidad.

Figura 22: Aros de Construcción



Fuente: Ferretería Peña

Blocks:

Estos son un material de construcción elaborados con una mezcla de arena, gravilla y cemento y utilizados en la construcción de paredes para la realización de casas, edificios, muros, entre otros. Se utilizan moldes metálicos para su fabricación en el cual sufre un cambio y adquiere la forma de un rectángulo. Existen varios modelos y tamaños de blocks, los cuales se definen por la utilización que se le va a dar.

Figura 23: Blocks de Construcción



Fuente: Imágenes www.google.com.do

Servicios:

Ferretería Peña ofrece diferentes tipos de servicios, lo cual hace que sea el establecimiento comercial especializado en artículos ferreteros de la zona preferida por la población.

Dentro de estos servicios, se encuentran:

Servicio de Transporte:

En Ferretería Peña se ofrece servicio de transporte totalmente gratis, sin importar el tipo de mercancía, cuando uno de sus clientes requiere el servicio de transporte, este es de inmediato transportado, lo cual mantiene al cliente complacido con la compra realizada.

Figura 24: Servicios de Transporte



Fuente: Ferretería Peña

Servicio de Asesoría:

Ferretería Peña, cuenta con un personal altamente calificado y entrenado en el área de ferretería, lo cual, en el momento en que uno de sus clientes requiere de asesoría para realizar cualquier tipo de trabajo doméstico, recibe las instrucciones de lugar, en las áreas de electricidad, plomería, jardinería, hogar, carpintería, pintura, entre otras.

Figura 25: Servicio de Asesoría en Ventas



Fuente: Ferretería Peña

2.6 Análisis FODA Ferretería Peña:

Fortalezas:

- ✓ Excelente servicio al consumidor.
- ✓ Precios competitivos.
- ✓ Ubicación estratégica.
- ✓ Personal capacitado para atender al cliente.
- ✓ Tiene buena publicidad en la zona.
- ✓ Ofrece productos y materiales de construcción de calidad.
- ✓ Tiempo de entrega inmediata.

Las fortalezas son un factor interno que la empresa posee y utiliza a su favor para crear ventaja competitiva frente a las demás de su rama. Estas actividades la

empresa logra realizarlas con un alto grado de eficiencia y es importante que pueda mantenerlas para lograr un crecimiento sostenible en el tiempo.

Dentro de las fortalezas que existen para la pyme en cuestionamiento, Ferretería Peña están:

- ✓ Excelente servicio al consumidor, este es un factor que crea mucha ventaja debido a que por el trato que se le otorga al cliente, el mismo se siente identificado con la organización y por ende es fiel a la misma.
- ✓ Precios competitivos, este factor también es determinante para la empresa, debido a que si se puede ofertar un buen producto, a un precio que excede las expectativas del cliente, entonces se puede lograr un incremento en las ventas.
- ✓ Ubicación estratégica, es muy importante, ya que la empresa logra encontrarse en un lugar en el que es necesario que exista este tipo de negocio, y donde la demanda de los clientes es la adecuada para realizar esta actividad comercial.
- ✓ Personal capacitado para atender al cliente, en las empresas se puede mostrar un alto grado de eficiencia cuando quienes la conforman pueden otorgar a sus clientes servicios excelentes, con calidad y precisión, cuando los colaboradores están capacitados para dar la atención requerida por el cliente.
- ✓ Tiene buena publicidad en la zona, a través de la publicidad el cliente puede conocer la empresa, saber cuáles productos y servicios le puede ofrecer y cuáles son los contactos directos para realizar cualquier pedido.
- ✓ Ofrece productos y materiales de construcción de calidad, es muy importante para el cliente, ya que la calidad de lo que compre o adquiera el mismo, tiene que ver con la posibilidad de que el cliente acepte a una organización como su suplidor o no.
- ✓ Tiempo de entrega inmediata, este factor es importante porque el tiempo es determinante para un cliente al recibir cualquier tipo de mercancía que

adquiera, la capacidad de respuesta de una empresa puede determinar si está trabajando de forma eficaz o eficiente.

Oportunidades:

- ✓ Poca competencia en las proximidades.
- ✓ Zona en proceso de desarrollo.
- ✓ Posible incursión en nuevos mercados.
- ✓ Acceso a nuevas tecnologías.
- ✓ Inclusión en la venta de nuevos productos.

Las oportunidades son un factor externo que la empresa no controla, pero que si puede crear las estrategias necesarias para aprovecharlas y convertirlas en fortalezas para la misma. Las oportunidades que se presentan pueden ayudar a la empresa a crear ventaja competitiva y a ser líder en el mercado en el que opera.

Dentro de las oportunidades que existen para la pyme en cuestionamiento, Ferretería Peña están:

- ✓ Poca competencia en las proximidades, este factor permite a la empresa crear un buen posicionamiento, el cual le permita mantener su liderazgo, además, de seguir operando de forma eficiente para que sus clientes siempre se encuentren satisfechos.
- ✓ Zona en proceso de desarrollo, esto es una oportunidad relevante, debido a que gracias a este factor que ocurre, existe mucha demanda de materiales para la construcción en la zona, lo que por ende, contribuye al crecimiento de la empresa de forma acelerada.
- ✓ Posible incursión en nuevos mercados, esta es una oportunidad muy importante, la cual crea un ambiente para la empresa de expansión hacia otros mercados, que al igual que en el que se encuentra actualmente, requieran de servicios y productos como los que allí se ofrecen.

- ✓ Acceso a nuevas tecnologías, las empresas se encuentran en una posición hoy en día, en la que deben estar a la vanguardia de la tecnología, permitiéndose obtener mejores resultados y entrega más confiable de productos y servicios, así como balances y estados a tiempo, entre otras.
- ✓ Incluir nuevos productos, esta empresa tiene una amplia gama de productos, pero puede seguir incursionando en otros más, ya que el cliente se encontraría más satisfecho si puede encontrar todo lo que busca en el lugar que ha elegido para realizar sus compras.

Debilidades:

- ✓ Poco personal para atender los clientes.
- ✓ Poco espacio de estructura física.
- ✓ Pocos recursos económicos.
- ✓ No cuenta con una página web.

Las debilidades son un factor interno que las empresas pueden lograr eliminar, debido a que tienen poder absoluto sobre las mismas, por lo tanto son controlables.

Dentro de las debilidades que posee la pyme en cuestionamiento, Ferretería Peña, están:

- ✓ Poco personal para atender a los clientes, este es un factor que se puede mejorar, realizando un pequeño análisis de puestos, tratando de verificar, donde se puede trabajar la parte colaboradora de la empresa y si el análisis da como resultado que se puede contratar al personal que hace falta, entonces sería una debilidad interna menos para la empresa.
- ✓ Poco espacio de estructura física, este factor, aunque no resulta tan determinante para la empresa en ciertos aspectos, también influye en su desarrollo, debido a que si no existe el espacio suficiente para poder brindar los productos y servicios requeridos por los clientes, pues entonces, puede

haber un declive en los ingresos percibidos y en el flujo de clientes que visita la empresa, entonces, se puede tratar de mejorar la forma de organización de los productos, que en muchas ocasiones permite ampliar el espacio disponible y que por ende, se pueda introducir más mercancías si son requeridas.

- ✓ Pocos recursos económicos, este es un factor que puede solucionarse a través de un préstamo que realice la empresa, teniendo en cuenta que primero se debe realizar un análisis financiero que permita observar si es necesario o no solicitar un préstamo, todo depende de la capitalización que posea la empresa, su liquidez, las cuentas por cobrar o por pagar que tenga y si existe la necesidad de adquirir nuevas maquinarias para su buen funcionamiento y que la empresa esté o no en condiciones de realizar este tipo de inversión.
- ✓ No cuenta con una página WEB, este factor es muy sencillo de eliminar, ya que la empresa solo tiene que realizar una pequeña inversión para la creación de una página WEB, que le permita transmitir, más allá de su entorno los productos y servicios que ofrece, para que le conozcan más clientes y para que logre un desarrollo superior al que posee en la actualidad.

Amenazas:

- ✓ Desarrollo de nuevos negocios del mismo tipo.
- ✓ La Inflación.
- ✓ Precios de la competencia.
- ✓ Cambios en los gustos y necesidades de los consumidores.
- ✓ Situación económica del país.

Las amenazas son un factor externo que no se pueden controlar, pero que si se pueden crear estrategias que ayuden a la empresa a contrarrestar todo aquello que no puede controlar.

Dentro de las amenazas que existen para la pyme en cuestionamiento, Ferretería Peña están:

- ✓ Desarrollo de nuevos negocios del mismo tipo, este es un factor externo que resulta ser perjudicial para cualquier tipo de empresa, pero que desarrollando estrategias de mercado, la empresa puede mantener cierto control de su entorno y salir lo menos perjudicada posible; elaborar estrategias de precios y de buen servicio, son factores que pueden ayudar a la empresa a competir en el mercado.
- ✓ La inflación, este factor es determinante en cualquier tipo de negocio, y por ende, la mejor manera de hacer frente a la misma, es tratando de prever, que cosas pueden ocurrir, para tomar decisiones acertadas que ayuden a la empresa a mantener su posicionamiento en el mercado.
- ✓ Precios de la competencia, este factor se puede contrarrestar realizando estudios de mercado, donde la empresa pueda determinar cuál es el menor precio que puede ofrecer sin causar efectos negativos en sus ingresos y en la percepción del cliente.
- ✓ Cambios en los gustos y necesidades de los consumidores, este factor puede ser atendido realizando estudios que faciliten saber cómo y que prefiere el cliente a la hora de solicitar un producto o servicio, realizando encuestas y entrevistas para saber que prefiere el cliente.
- ✓ Situación económica del país, este es un factor que no se puede controlar, la forma de más correcta de hacer frente a esta situación es creando alternativas y métodos que se anticipen a cualquier eventualidad que se pueda presentar con relación a la situación económica del país y que puede afectar de forma directa a las finanzas de dicha organización.

2.7 Normas y Procedimientos de Controles de Gestión Administrativa en Ferretería Peña

Las reglas que tiene cada empresa son una base para sus controles de gestión administrativa, es por esto que es necesario establecer normas y procedimientos, los cuales van a permitir que la organización se pueda manejar de la forma más correcta posible.

En Ferretería Peña, se establecieron normas y procedimientos de control en el momento en que empezó a crecer en estructura y empleados, ya que se hacía necesario debido a que es la única forma de poder tener control absoluto de las funciones que allí se realizan. Esta organización siempre se ha caracterizado por lograr mantener el conocimiento de sus normas y procedimientos a sus colaboradores, lo cual hace que el trabajo sea más fácil, integro y con respeto.

Dentro de los controles que generalmente son aplicados en la Ferretería Peña están:

Control de Inventarios:

La contabilidad para el control de inventarios es muy importante para Ferretería Peña, debido a que esta empresa se dedica a la compra y venta de mercancías y productos y es necesario contar con la información adecuada de toda la mercancía que se encuentra en existencia en la empresa. Este control es llevado a cabo en la empresa porque la misma requiere de toda la información necesaria para poder planificar el nivel óptimo de inversión que se va a realizar en mercancías y porque a través del control que se lleva a cabo, la empresa logra mantener las mercancías y productos tan cerca como sea posible de lo que ha sido planificado.

Control de Caja:

Este se lleva a cabo en la empresa con el propósito de monitorear que las actividades relacionadas con el efectivo de la empresa se realicen de forma adecuada, con la finalidad de garantizar la exactitud y confiabilidad de los registros de la entidad. Generalmente este control le ayuda a la empresa a asegurar su efectivo contra robo, pérdidas, entre otras, que puedan ocurrir en la misma.

Control de Calidad:

En la empresa se lleva a cabo un control de calidad debido a que esta es la herramienta que allí se utiliza para detectar cualquier error que se pueda localizar en los productos y servicios que allí se ofrecen.

En esta organización se realizan inspecciones constantemente para verificar las características de cada producto y servicio y que las mismas sean las más óptimas.

Capítulo III:

Propuesta para la Aplicación Eficiente y Eficaz de Controles de Gestión Administrativa en Ferretería Peña.

3.1 Propuesta Estratégica

Las empresas necesitan tener definidas claramente sus políticas y los procedimientos para el logro de los objetivos que se propone, es por esta razón que se ha de realizar una propuesta estratégica que sirva de guía para la pyme en cuestión, Ferretería Peña y también para cualquier pyme que necesite políticas de control administrativo para obtener mejores resultados y buen funcionamiento.

3.1.1 Objetivos estratégicos que la empresa se puede plantear:

Mejorar la eficiencia en su gestión administrativa.

Elaborando un sistema computarizado de control administrativo, con la finalidad de simplificar los trámites que requiere la empresa para la evaluación y el seguimiento del mismo.

Promover el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Diseñando un programa de formación profesional en donde se mantenga al personal en constante capacitación para fomentar el desarrollo y el mejoramiento constante de sus competencias.

Mejorar aún más su servicio al cliente.

Practicando la escucha activa con los clientes, que se oye, que se ve, que se percibe y como gestionar esa información a favor de ambos, el vendedor y el cliente.

Aumentar su participación en el mercado.

Realizando un análisis riguroso en el mercado, donde se pueda determinar cuáles son las preferencias de los consumidores, y también realizando promociones y publicidad que den a conocer la empresa en los lugares en los que se consideren se puedan encontrar clientes que aún no visitan la compañía.

3.1.2 Objetivos operativos que la empresa se puede plantear:

Promover la eficiencia operativa, haciendo uso racional de sus recursos.

Realizando supervisión constante y precisa relacionada a los costos y al uso que se les da a los recursos de la empresa, con lo cual les va a permitir mejorar su gestión administrativa y a la vez tener un mejor conocimiento global sobre la organización en general.

Salvaguardar de forma adecuada los activos de la empresa.

Incentivando a las personas que colaboran en la organización a ser responsables en la salvaguarda de los activos que se encuentran bajo su control.

Cuando ya se han establecido las políticas en función de los objetivos antes planteados, se procede a realizar una revisión, se hace una planificación estructurada, se determinan los procedimientos a seguir, se asigna la administración de los recursos de la empresa y se organiza la administración de la misma. Lograr identificar las políticas permite que todos los miembros de la organización realicen trabajo en equipo y de forma coordinada para lograr cumplir con los objetivos establecidos.

3.2 Establecimiento de Políticas para la Aplicación de Controles

3.2.1 Políticas Administrativas:

La mejora continua permite a la organización lograr alcanzar los objetivos estratégicos, administrativos y funcionales a los que se ha propuesto. Esta mejora se puede materializar teniendo como base políticas y procedimientos que enmarcan la forma correcta de realizar las tareas en las empresas. Dentro de las políticas administrativas que se deben crear están:

La administración debe diseñar y mantener una estructura organizacional siempre orientada hacia el cliente, que esté enfocada en satisfacer sus necesidades.

Debe iniciar identificando a sus clientes, agruparlos y segmentarlos. Luego se realiza una investigación acerca de cuáles son las expectativas de los clientes y que las mismas se conviertan en prioridad para la empresa mantener su cartera de clientes siempre satisfechos con sus productos y servicios.

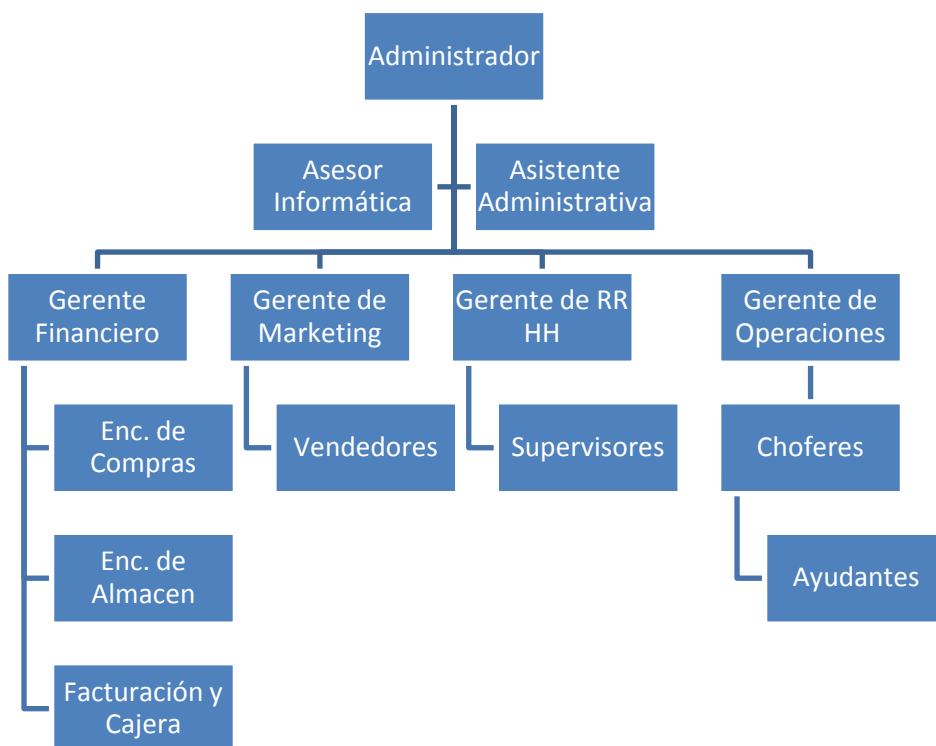
Figura 26: Segmentación de Clientes



Fuente: Imágenes www.google.com.do

La estructura organizacional de la empresa debe estar compuesta por las áreas que sean necesarias para el buen funcionamiento de la misma.

Figura 27: Propuesta de estructura organizacional para Ferretería Peña



Fuente: Propia

Las áreas que se definan deben mantener estrecha relación con las funciones y procesos que le sean asignadas para evitar así, duplicidad de funciones.

Se deben definir las responsabilidades asignadas a cada personal, formular documentos que expliquen las funciones que conlleva cada miembro de la organización, evaluar el desempeño de los colaboradores y realizar una descripción de puestos, la misma debe contener la identificación del puesto, el resumen y el detalle de todas las funciones a realizar.

Siempre hay que mantener informados a los colaboradores de las políticas internas de la organización.

Se le debe entregar a cada uno un manual que contenga toda la información sobre las políticas creadas por la empresa para lograr sus objetivos, de forma tal que cada uno se sienta identificado con el rol que debe desempeñar y la forma en que debe realizar sus funciones.

Realizar constante revisión de los controles administrativos para hacer las evaluaciones necesarias y medir el grado de efectividad de los mismos.

Se debe revisar de forma constante la información relativa a los sistemas y documentarlas en forma de cuestionario, resúmenes de procedimientos, flujogramas o en cualquier otra forma en la que se pueda describir toda la parte administrativa que maneja los controles, para luego realizar los cambios necesarios para mejorar su funcionamiento.

Establecer las medidas que sean necesarias para que las operaciones de la empresa se realicen de forma eficaz y eficiente.

Dentro de estas medidas se puede incluir el uso de nuevas tecnologías, lo cual, van a permitir mejorar las operaciones, a la vez que ayudar a agilizar los procesos de ventas y servicios de la misma. Con la apertura de un nuevo sistema que involucre a todas las partes que conforman la organización, se puede manejar con mayor eficiencia los trabajos y funciones que allí se realizan.

Realizar las supervisiones necesarias en cada área con el objetivo de detectar cualquier error que se pueda presentar antes de entregar un producto o servicio.

Se debe partir de que la persona que tenga a su cargo realizar la supervisión tenga el conocimiento suficiente sobre las áreas que requieran este factor, además, debe tener en conocimiento cuales son las responsabilidades que tiene asignadas, así como también las habilidades necesarias para instruir y realizar mejoras dentro de la organización.

Esta es una función muy importante que requiere de compromiso y alto grado de responsabilidad y respeto hacia los demás. Las supervisiones deben ser realizadas con frecuencia para detectar cualquier error a tiempo y mantener los estándares de calidad precisados.

3.2.2 Políticas de Ventas:

Cuando las empresas crean sus políticas de ventas, trabajan con el objetivo de optimizar las mismas, ya que de ahí se derivan los ingresos que las mismas obtienen, a la vez, que se mide el grado de satisfacción de los clientes, lo que también permite mejorar lo necesario en el área de ventas. Dentro de las políticas de ventas que se deben crear están:

En relación a las facturas:

- ✓ Siempre se debe generar una factura al cliente.
- ✓ Las facturas deben estar enumeradas y seguir un orden específico.
- ✓ Se debe detallar cada artículo con sus respectivos precios unitarios en cada factura.
- ✓ Presentar en la factura los días disponibles para el cliente realizar devoluciones o cambios.
- ✓ Detallar la fecha y hora en que fue realizada la factura.

En relación a los descuentos y devoluciones:

- ✓ La empresa puede otorgar un 5% de descuento en pagos en efectivo.
- ✓ Los descuentos no serán aplicados en mercancías ofrecidas en especiales.
- ✓ No se aceptarán devoluciones después de 2 días de despachada la mercancía.
- ✓ No se devuelve dinero en efectivo.
- ✓ La mercancía para devolución debe estar en perfectas condiciones.

3.2.3 Políticas de Servicios:

Las empresas obtienen mejores resultados cuando ofrecen mejores productos o servicios, es por esta razón, que resulta muy importante para las mismas, el establecimiento de políticas de servicios para que sean cumplidas por quienes realizan esta función, con la finalidad de que la empresa se mantenga en la preferencia de los clientes.

Dentro de las políticas de servicios que la empresa se puede plantear están:

- ✓ La empresa debe proveer un servicio, antes, durante y después de la venta, para garantizar la calidad con la que se ha de ofrecer el servicio requerido por el cliente.

- ✓ Se debe conocer el cliente, saber quién es el cliente, que desea, cómo y cuando y donde lo desea, para que el mismo siempre se encuentre satisfecho con el servicio.
- ✓ Ofrecer un servicio personalizado, donde los colaboradores posean todos los conocimientos requeridos con relación al producto o servicio que está ofreciendo.
- ✓ Establecimiento de mecanismos para escuchar la voz de sus clientes, como por ejemplo, buzón de sugerencias.
- ✓ Capacitación constante de los colaboradores en técnicas de servicios a los clientes para mantener un buen contacto con el mismo.

3.3 Propuesta de Manuales de Procedimientos para Ferretería Peña

Los manuales de procedimientos son documentos que contienen la descripción de todas las actividades que se desarrollan en una organización, además, incluye los puestos o unidades administrativas, describiendo cuál es la responsabilidad y participación de cada una de ellas. En el mismo se encuentra registrada toda la información concerniente a las funciones de cada unidad que conforma la organización, así como también facilita lograr una correcta evaluación y control de los procesos realizados en la misma.

En el caso de Ferretería Peña el manual de procedimientos debe contener la siguiente información:

Identificación:

- ✓ Debe contener el logo de la empresa.
- ✓ Nombre de la empresa.
- ✓ Lugar y fecha de elaboración.
- ✓ Las unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.

Índice o Contenido:

- ✓ Relación de los capítulos.
- ✓ Páginas correspondientes que forman parte del documento.

Introducción:

- ✓ Realizar una exposición sobre el documento y su contenido.
- ✓ Describir las áreas de aplicación y la importancia de su aplicación y revisión.

Objetivos de los procedimientos:

- ✓ Explicar el propósito de lo que la empresa pretende cumplir con los procedimientos establecidos.
- ✓ Controlar el cumplimiento de cada rutina de trabajo.
- ✓ Simplificar la responsabilidad por fallas o errores.
- ✓ Facilitar la labor de cada área involucrada.
- ✓ Evaluar y vigilar los controles administrativos.
- ✓ Conocer el trabajo que se está realizando de forma adecuada.
- ✓ Reducir costos.
- ✓ Aumentar la eficiencia de las operaciones.

Áreas de aplicación y alcance de los procedimientos:

- ✓ Lugares de acción que cubren los procedimientos.

Responsables:

- ✓ Unidades de trabajo y puestos que intervienen en los procedimientos detallados en el manual.

Políticas o normas de operación:

- ✓ Lineamientos generales de acción para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas áreas que intervienen en la aplicación de procedimientos de la organización.
- ✓ Normas de operación que describen cualquier situación que se pueda presentar.
- ✓ Los lineamientos deben estar definidos de forma clara y concisa para que puedan ser comprendidos por el lector.
- ✓ Debe ser bien explícito para evitar consultas constantes.

Conceptos:

- ✓ Utilizar palabras o términos de carácter técnico, que por su significado requieran de mayor información o ampliación de su significado, para que el usuario pueda comprender de forma más fácil lo que allí se exprese.

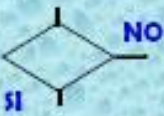
Descripción de operaciones:

- ✓ Presentar de manera escrita, en forma secuencial, cada operación que es realizada en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y por cuánto tiempo se hace y describiendo a los responsables de ejecutar esas funciones.

Diagramas de flujo:

- ✓ Representar de forma gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y el recorrido que debe hacer hasta llegar a la entrega del producto o servicio a sus clientes.
- ✓ También puede hacerse mención del equipo o los recursos utilizados en cada caso.
- ✓ Brinda una descripción clara de las operaciones para facilitar su comprensión.

Figura 28: Símbolos a Utilizar para la Elaboración del Flujograma

Símbolos del Diagrama de Flujo	
SÍMBOLO	ACTIVIDAD
INICIO - FIN 	• Es un rectángulo redondeado con las palabras inicio o fin dentro del símbolo. Indica cuando comienza y termina un proceso.
ACTIVIDAD 	• Es un rectángulo dentro del cual se describe brevemente la actividad o proceso que indica.
DECISIÓN 	• Es un rombo con una pregunta dentro. A partir de éste, el proceso se ramifica de acuerdo a las respuestas posibles (generalmente son sí y no). Cada camino se señala de acuerdo con la respuesta.
FLECHA (FLUJO) 	• Líneas de flujo o fluido de dirección, son flechas que conectan pasos del proceso. La punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso.
CONECTOR 	• Se utiliza un círculo para indicar el fin o el principio de una página que conecta con otra. El número de la página que precede o procede se coloca dentro del círculo.

Fuente: Imágenes www.google.com.do

Glosario de términos:

- ✓ Establecer una lista de conceptos de carácter técnico que están relacionados con el contenido y la forma de elaborar los manuales, la cual puede servir de apoyo para su uso o consulta.¹⁷

El objetivo es que la empresa plasme por escrito la descripción de todas las funciones y procesos que realiza, para que esto le conlleve al buen funcionamiento, mejores destrezas y crecimiento sostenible en el mercado en el que se encuentra.

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml#con>

CONCLUSIONES

El control de gestión administrativa es una herramienta bastante útil y necesaria en las organizaciones, debido a que gracias al uso del mismo se puede mantener en las empresas un ambiente laboral estable, seguridad de sus activos y recursos, es importante a la hora de tomar de decisiones y sobre todo, para eficientizar las operaciones de las mismas.

Las empresas en general deben caracterizarse por tener un pensamiento visionario, así como también realizar sus planeaciones estratégicas e implementar herramientas que les ayude a crecer. En cuanto a las pymes, es lo mismo, ya que las mismas se encuentran en un proceso evolutivo que les permitirá ver lo que ellas pueden ser en el futuro y que puedan determinar cómo conseguirlo.

La función de control de gestión es una labor necesaria para toda organización, la cual contribuye al éxito de la misma y le permite evaluar sus actividades y su desempeño con la finalidad de cumplir con los objetivos que se ha propuesto. Para las pymes existe la forma de aplicar un correcto control de gestión administrativa, adecuado a su tamaño y a las actividades que realizan diariamente.

Se ha realizado una propuesta que enmarca el inicio de la implementación de un sistema de control de gestión en la empresa Ferretería Peña, la cual inicia con el establecimiento de nuevos objetivos, variar la estructura ya existente, creación de nuevas políticas referentes a las ventas, la administración, los servicios, entre otros y culmina con la realización de un manual de procedimientos en donde incluya las políticas de control de gestión necesarias para llevar a cabo el proceso administrativo de forma adecuada y precisa.

Las pymes juegan un papel muy importante en la sociedad, debido a que las mismas son pequeñas unidades de producción ya sean bienes o servicios, y al desarrollar un menor volumen de actividad, tienen mayor flexibilidad para

adaptarse a los cambios del mercado globalizado en el que se vive hoy en día, y también pueden emprender proyectos innovadores que pueden resultar ser una buena fuente de empleos. Las pymes constituyen una parte fundamental en el funcionamiento de la economía de los países.

El control de gestión administrativa hace la función de un guía para llevar a la empresa a alcanzar sus objetivos y además, sirve como instrumento para mantener una constante evaluación. Este sistema ha evolucionado de tal manera que cambia el modelo de funcionamiento en las empresas que lo han implementado, orientado siempre hacia la mejora continua.

Los propietarios de las pymes, deben considerar la importancia de implementar sistemas de control de gestión en sus organizaciones, por lo que se recomienda realizar un exhaustivo análisis de la situación en la que se encuentra la empresa, determinar los factores que pueden ser afectados, realizar la información pertinente a las distintas áreas que serán parte de la implementación del plan y realizar el presupuesto necesario para aplicar el plan de control de gestión administrativa.

Con la elaboración de esta propuesta se espera que Ferretería Peña realice una implementación de control de gestión administrativa para fomentar el desarrollo, mejorar la calidad de sus servicios, salvaguardar adecuadamente sus activos, realizar un uso adecuado de sus recursos y crecer de forma sostenible para bien de la misma, sus colaboradores y la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berbia, Patricia (2008). *Evaluación Eficaz del Sistema de Control Interno*. Estados Unidos: IIARF
- Fonseca Luna, Oswaldo (2011). *Sistemas de Control Interno para las Organizaciones*. Lima, Perú: Instituto de Investigación en Contabilidad y Control (IICO).
- Gómez Morfín, Joaquín (2011). *El Control Interno en los Negocios*. Indiana, Estados Unidos: Fondo de cultura Económica.
- Gómez, F. (1999). *Sistemas y Procedimientos Administrativos*. Venezuela: Editorial Frigor.
- Hellriegel, Don (2009). *Comportamiento Organizacional (12a.ed.)*. México: Cenage Learning.
- Kester, Roy, (1938). *Contabilidad Teórica y Práctica*. Madrid: Ediciones Labor
- Mantilla, Samuel, (2003). *Control Interno*. Colombia: Tercera edición.
- Hodge, B.J., (2003). *Teoría de la Organización*. Madrid: Sexta edición.
- Nantilla, Samuel (2004). *Control Interno de los Nuevos Instrumentos Financieros*. Bucaramanga, Colombia: Eco Ediciones.

- Perdomo Moreno, Abraham (2009). *Fundamentos de Control Interno*. México: Cenage Learning.
- SAS 78, (1995). *Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit: An Amendment to SAS 55*, AU Sección 319, AICPA.
- SAS 94, (2001). *The Effect of IT on an Auditor's Consideration of Internal Controls in a Financial Statement Audit*.

INTERNETGRAFÍA

- <http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/tipos-de-control-de-gestion.html>
- www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/disenio-de-organizacion/caracteristicas.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos69/sistema-control-gestion-enfoque-proceso/sistema-control-gestion-enfoque-proceso.shtml>
- <http://jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia>
- www.rieoei.org/deloslectores/346Royero.PDF
- http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf
- http://www.cemexdominicana.com/se/mp/mp_ag_ar.html

A N E X O S

UNIVERSIDAD APEC



ESCUELA DE GRADUADOS

Trabajo final de investigación para optar por el título de Máster en Gerencia y Productividad en el programa:

MAESTRIA EN GRENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Título

Elaboración de una propuesta para el control de gestión administrativa para las pymes,
caso Ferretería Peña, 2013

Sustentado por:

Ana D. Alcántara Castillo 2012-0180

Asesor(a):

Edda Freites Mejía, MBA

Santo Domingo, Rep. Dom.

Mayo, 2013

Anteproyecto

1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA

Elaboración de una propuesta de control de gestión administrativa para las pymes, caso Ferretería Peña, 2013.

2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En muchas ocasiones, los empresarios de las pymes no logran alcanzar sus objetivos, debido a que se acostumbran a vivir en el día a día y no planifican nada, y esto les permite por lo menos sobrevivir, aunque no exista posibilidad de crecimiento. Se convierten en esclavos de sus propios negocios y no hacen una proyección de cuál es su visión de futuro.

Es necesario además de plantear una misión y visión, establecer normas de control interno y de gestión administrativa, que aunque sea una pyme, es muy necesario para obtener buenos resultados.

Un adecuado sistema de control de gestión administrativo en una pyme permite evitar riesgos y fraudes, proteger los activos e intereses de la empresa, así como también evaluar la eficiencia de la misma.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles serían los resultados de aplicar un sistema de control de gestión administrativa en una pyme?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Cómo se relaciona un sistema de control de gestión administrativa con la finalidad u objetivo que persigue una pyme?
2. ¿Bajo cuáles condiciones se establecen controles de gestión administrativa en una pyme?
3. ¿De qué forma afectaría la falta de estos controles a la organización?
4. ¿Cuáles son las ventajas de aplicar estos controles en la organización?
5. ¿Qué métodos se deben de emplear para obtener mejores resultados con la aplicación de estos controles?
6. ¿Cuáles son las personas que deben estar involucradas en la implementación de este sistema?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar una propuesta de control de gestión administrativa para las pymes, caso Ferretería Peña, año 2013.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Indicar las ventajas y desventajas de la aplicación de controles de gestión administrativa en una pyme.
- Medir las posibles consecuencias por la falta de aplicación de controles de gestión administrativas en las pymes.
- Identificar el nivel de seguridad que tiene el empleo de controles de gestión administrativas en las pymes.
- Analizar la importancia de la evaluación de un sistema de control de gestión administrativa en las pymes.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

En ésta investigación se busca elaborar una propuesta de control de gestión administrativa para las pymes, caso Ferretería Peña, año 2013 y se pueden obtener los datos que ayudan a evaluar estos controles en libros, internet, revistas, periódicos y cualquier otro documento del cual se pueda obtener información verídica sobre la aplicación de los controles de gestión administrativas en las pymes.

JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

En esta investigación se van a utilizar métodos y técnicas que aporten datos reales, tales como, cuestionarios, entrevistas a personas relacionadas con la institución que puedan brindar la información necesaria para realizar la propuesta.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Esta investigación puede ayudar a erradicar cualquier debilidad que tenga la empresa relacionada a los controles de gestión administrativa, así como también, aumentar los conocimientos sobre la importancia de aplicar estos controles en una pyme y lograr graduarme de mi maestría para aplicar los conocimientos adquiridos en mi empresa.

5. MARCO REFERENCIAL

MARCO TEÓRICO

“La necesidad de establecer sistemas de control de gestión administrativa se ha desarrollado en los negocios desde hace mucho tiempo. La contabilidad y el control interno han sido una consecuencia del desarrollo económico que han estado experimentando las organizaciones”. (Gómez Morfín, 1965, p.19).

Al establecer controles internos y de gestión administrativa en una pyme, se está contribuyendo al buen funcionamiento de la misma, ya que a través de estos, se logran alcanzar los objetivos y metas propuestos por las organizaciones.

“El ejercicio de un adecuado control de gestión administrativa sobre cada una de las funciones, conducen al logro de resultados más favorables, siempre y cuando los planes y normas de procedimientos estén adoptados a las circunstancias que acuse la situación económica en general”. (Kester, 1938, p. 33).

Se hace cada vez más necesario, involucrar a todo el personal de la organización a la misión, visión y valores de la misma, ya que de esta manera, se estaría llevando a la institución a obtener los resultados esperados y a mantener su posición en el mercado.

“Cuando no existen procedimientos de control de gestión, son frecuentes los errores involuntarios en el trámite de las transacciones. Es por esto que la razón de ser de toda organización es el logro de ciertos objetivos a nivel de la entidad, muchos de los cuales serán comunes a la mayoría de las organizaciones. Por ejemplo, mantener una buena imagen en el mercado, la presentación de información contable, el cumplimiento de leyes y encauzamiento de esfuerzos entre las personas que conforman una organización. Si las personas que planean los objetivos no poseen mecanismos que controlen a aquellos que tienen la responsabilidad de gestionar los negocios o realizar las actividades, es improbable que dichos objetivos se cumplan”. (Berbia, 2008, p.17).

Es de vital importancia establecer normas de control de gestión administrativa en todas las empresas, no importa el tamaño de las mismas, ya que por falta de estos, se puede llevar a la organización a no permanecer en el mercado y hasta podría desaparecer. Si una empresa desea lograr sus objetivos propuestos, es necesario que existan ciertos controles y que además se cumplan totalmente como han sido descritos en sus políticas de procedimientos.

El control administrativo es fundamental y deben ejercerlo todos los administradores, desde el gerente general, hasta los supervisores de línea. Algunos administradores, en particular, los de niveles inferiores, como es el caso de las pyme, se olvidan de que todo encargado de la ejecución de planes y objetivos se convierte en el principal responsable de llevar a cabo el control.

(www.edukativos.com/apuntes/archives/225).

La administración de una organización es responsable de guiar a los demás integrantes de la misma al cumplimiento de los controles administrativos para que durante todo el ejercicio se cumpla con los requerimientos establecidos.

MARCO CONCEPTUAL

El **Control Interno** es aquel que comprende el plan de la organización, todos los métodos coordinados, las medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia. (SAS 1, 1972).

Control Administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajustan a las actividades proyectadas, además de asegurar que estas actividades se estén cumpliendo de la manera en que fueron planificadas. (Stoner, 1996, p.610).

El **Buen Funcionamiento** de una organización está sustentado en un gran porcentaje al ánimo o empeño que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus labores. En ese sentido, intervienen varios factores que regulan y ayudan a realizar una buena función.

Un **Manual de Procedimientos** es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas, este incluye además, los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su participación y responsabilidad. Suele contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

(www.monografías.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml).

Las **Actividades de Control** son un conjunto de políticas y procedimientos que permiten llevar a cabo las instrucciones de la dirección y asegurar el cumplimiento de las medidas necesarias para afrontar los riesgos. Lo importante es identificar los controles relevantes que permitan reducir a mínimos aceptables los riesgos críticos que se identifiquen. (Berbia, 2008, p.26).

Monitoreo es un proceso continuo que evalúa el desempeño de los sistemas a lo largo del tiempo. El monitoreo continuo se da de forma constante e incluye actividades de dirección y supervisión, así como una serie de acciones que realiza el personal para desempeñar sus tareas. También se pueden realizar evaluaciones esporádicas o puntuales en ciertas fechas. (Berbia, 2008, p.28).

Los **Valores Éticos** son estructuras del pensamiento que se mantienen en el cerebro como especie humana de cara a la supervivencia de cada individuo. Estos, son medios adecuados para conseguir lograr los objetivos propuestos.

MARCO ESPACIAL

Esta investigación será realizada en la pyme Ferretería Peña.

MARCO TEMPORAL

La investigación será enmarcada durante el período que incluye todo el año 2013.

6. HIPÓTESIS

DE PRIMER GRADO

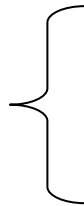
El uso de controles de gestión administrativa es una pieza clave para el buen funcionamiento de una organización.

DE SEGUNDO GRADO

La aplicación no adecuada de los controles de gestión administrativa puede llevar a la empresa a pérdidas significativas de activos y por ende, disminución en los beneficios percibidos por la misma.

VARIABLES

Controles Internos
Controles Administrativos



Funcionamiento de la organización

Manuales de Procedimientos
Actividades de Control
Monitoreo
 Ambiente Laboral
 Forma o Estilo de la Dirección
 Capacitación de Empleados

INDICADORES

7. ASPECTOS METODOLÓGICOS:

TIPOS DE ESTUDIO:

Esta investigación será de tipo descriptivo, puesto que en esta se busca identificar la percepción que tienen los propietarios de la organización objeto del estudio, sobre el tema de investigación.

También será explicativa, puesto que se va a determinar por qué es necesario implementar controles de gestión administrativa en las pyme y cuáles son las condiciones en que ocurre.

MÉTODOS DE ESTUDIO:

Serán utilizados varios métodos de estudio, entre ellos, la observación, puesto que durante esta investigación, se necesita percibir ciertos rasgos que existen en la realidad a través de términos y conceptos que han sido previamente establecidos.

El análisis, puesto que es un proceso de conocimiento, mediante el cual se estarán identificando las características del tema de investigación aplicado a la realidad existente.

La deducción, ya que se pretende realizar una observación con el propósito de establecer las verdades de la que es objeto esta investigación.

La explicación, debido a que se debe de explicar causas, consecuencias, entre otras, sobre el tema de la investigación.

FUENTES Y TÉCNICAS:

En esta investigación las fuentes a utilizar en la mayoría de los casos serán primarias. Existe la posibilidad de que en algún momento se necesite utilizar fuentes secundarias.

Técnicas a utilizar en esta investigación:

Encuestas: Entrevistas y Cuestionarios.

En esta investigación la población objeto de estudio serán los propietarios de la pyme e incluir algunos de los trabajadores elegidos al azar de la institución objeto de estudio, en este caso, la pyme Ferretería Peña.

8. TABLA DE CONTENIDO:

CAPÍTULO I

Aspectos Fundamentales de los Controles de Gestión Administrativa

1.1 Definición de Control de Gestión

1.2 Importancia de los Controles de Gestión Administrativa

1.3 Enfoque Tradicional

1.3.1 Objetivos de los Controles de Gestión

1.3.2 Medidas para el Logro de los Objetivos

1.4 Componentes del Sistema de Control de Gestión Administrativa

1.4.1 Evaluación del Sistema del Control de Gestión

1.4.2 Aplicación del Sistema de Control de Gestión

1.5 Ventajas y Desventajas de la Aplicación de Controles de Gestión

1.5.1 Riesgos Aplicables a los Controles de Gestión

1.6 Definición de Control Interno

1.7 Importancia de los Controles Internos

1.8 Diferencia entre Control Interno y Control de Gestión Administrativa

CAPÍTULO II

Análisis de los Controles de Gestión Administrativa en una pyme: Estudio de Caso

2.1 Descripción de la Empresa

2.1.1 Historia

2.1.2 Evolución

2.2 Gestión Estratégica

2.2.1 Misión

2.2.2 Visión

2.2.3 Declaración de Valores

2.3 Estructura Organizacional

2.4 Análisis FODA Ferretería Peña

2.5 Normas y Procedimientos de Controles de Gestión Administrativa en Ferretería Peña

2.5.1 Objetivos de la Aplicación de Controles de Gestión Administrativa

2.5.2 Forma de evaluación de Controles de Gestión Administrativa

CAPÍTULO III

Propuesta para la Aplicación Eficiente y Eficaz de Controles de Gestión Administrativa en Ferretería Peña

3.1 Sinopsis de las Debilidades y Amenazas de Ferretería Peña

3.2 Sinopsis de las Fortalezas y Oportunidades de Ferretería Peña

3.3 Propuesta Estratégica

3.3.1 Gestión Operacional para la Aplicación de Controles

3.4 Propuesta de Mecanismos y Herramientas para la Correcta Aplicación de Controles

3.4.1 Mejoras Sugeridas para el desarrollo de Controles de Gestión Administrativa

3.5 Manejo Eficaz de Manuales de Procedimientos

9. **BIBLIOGRAFÍA**

- Berbia, Patricia (2008). *Evaluación Eficaz del Sistema de Control Interno*. Estados Unidos: IIARF
- Fonseca Luna, Oswaldo (2011). *Sistemas de Control Interno para las Organizaciones*. Lima, Perú: Instituto de Investigación en Contabilidad y Control (IICO).
- Gómez Morfín, Joaquín (2011). *El Control Interno en los Negocios*. Indiana, Estados Unidos: Fondo de cultura Económica.
- Gómez, F. (1999). *Sistemas y Procedimientos Administrativos*. Venezuela: Editorial Frigor.
- Hellriegel, Don (2009). *Comportamiento Organizacional (12a.ed.)*. México: Cenage Learning.
- Kester, Roy, (1938). *Contabilidad Teórica y Práctica*. Madrid: Ediciones Labor
- Mantilla, Samuel, (2003). *Control Interno*. Colombia: Tercera edición
- Mautz, R, (1970). *Fundamentos de Auditoría*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Nantilla, Samuel (2004). *Control Interno de los Nuevos Instrumentos Financieros*. Bucaramanga, Colombia: Eco Ediciones.
- Perdomo Moreno, Abraham (2009). *Fundamentos de Control Interno*. México: Cenage Learning.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, (1957). *Exámen del Control Interno*. México: Boletín #5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría. SAS 78, (1995). *Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit: An Amendment to SAS 55, AU Sección 319, AICPA*.
- SAS 78, (1995). *Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit: An Amendment to SAS 55, AU Sección 319, AICPA*.
- SAS 94, (2001). *The Effect of IT on an Auditor's Consideration of Internal Controls in a Financial Statement Audit*.
- (www.edukativos.com/apuntes/archives/225).
- (www.monografías.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml)