

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL NEGOCIO  
FAMILIAR FERRETERIA 8 APLICANDO EL MODELO DE  
LA EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY  
MANAGEMENT (EFQM)**

**KEVIN LUIS DEFAZ ANDRANGO**

**DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS MOSQUERA, MBA.**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE  
LAS ORGANIZACIONES**

**QUITO, ENERO 2019**

## **INDICE**

Capítulo 1 ANTECEDENTES.....	1
1.1 Situación de la empresa.....	1
1.1.1 Factores internos de la empresa .....	2
1.1.2 Las 5 fuerzas de Porter y el factor gobierno .....	6
1.1.3 Competencia .....	11
1.2 Concepto de negocio .....	15
1.3 Misión de la empresa .....	15
1.4 Visión de la empresa .....	15
1.5 Valores de la empresa .....	15
1.6 Estructura organizacional.....	16
Capítulo 2 MODELO EFQM .....	17
2.1 Antecedentes .....	17
2.2 Conceptos fundamentales sobre la excelencia .....	17
2.3 Características del modelo .....	18
2.4 Estructura del modelo .....	19
2.4.1 Agentes facilitadores.....	19
2.4.2 Resultados .....	23
2.5 Métodos de autoevaluación.....	25
2.5.1 Cuestionario de autoevaluación .....	26
2.5.2 Matriz de mejora .....	26
2.5.3 Reuniones de trabajo.....	28

2.5.4	Formularios .....	28
2.5.5	Simulación de presentación al premio .....	30
2.6	REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión).....	31
2.7	Evidencias .....	38
2.8	Puntuación.....	38
2.9	Interpretación de resultados .....	41
2.10	Implementación del modelo EFQM.....	42
Capítulo 3 APLICACIÓN DEL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN.....		44
3.1	Selección del equipo de autoevaluación .....	44
3.1.1	Evaluador .....	44
3.1.2	Perfil del evaluador .....	44
3.2	Autoevaluación .....	45
3.3	Enfoques considerados para la autoevaluación.....	46
3.4	Evaluación de los agentes .....	47
3.5	Evaluación de los resultados .....	53
3.6	Resumen de la evaluación.....	54
3.7	Puntos fuertes y puntos de mejora .....	55
3.8	Resumen de los puntos de mejora.....	61
Capítulo 4 PROPUESTA DE MEJORA DEL MODELO EFQM .....		63
4.1	Fichas de mejora .....	63
4.1.1	Subcriterio Liderazgo .....	63
4.1.2	Subcriterio personal .....	67

4.1.3	Subcriterio políticas y estrategia.....	70
4.1.4	Subcriterio alianzas y recursos .....	72
4.1.5	Subcriterio procesos.....	74
4.1.6	Subcriterio resultados de los clientes.....	76
4.1.7	Subcriterio resultados en el personal .....	77
4.1.8	Subcriterio resultados clave .....	78
4.1.9	Subcriterio resultados en la sociedad.....	79
4.2	Indicadores agentes facilitadores .....	79
4.3	Indicadores de resultados .....	85
Capítulo 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		89
5.1	Conclusiones .....	89
5.2	Recomendaciones.....	90

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Equipos de computación.....	2
Tabla 2: Valoración del local.....	2
Tabla 3: Valor de la construcción .....	3
Tabla 4: Inversión total .....	3
Tabla 5: Censo empresas 2016 (INEC) .....	9
Tabla 6: Tamaños de empresas INEC.....	10
Tabla 7: Matriz FODA.....	11
Tabla 8: Matriz MPC .....	13
Tabla 9: Matriz de mejora.....	27
Tabla 10: Formularios.....	29
Tabla 11: Criterios agentes facilitadores .....	36
Tabla 12: Criterios de puntuación.....	40
Tabla 13: Interpretación de los resultados .....	41
Tabla 14: Puntuación subcriterio liderazgo .....	47
Tabla 15: Puntuación subcriterio personal.....	48
Tabla 16: Puntuación subcriterio estrategia y política.....	49
Tabla 17: Puntuación subcriterio alianzas y recursos .....	50
Tabla 18: Puntuación subcriterio procesos .....	51
Tabla 19: Puntuación subcriterio de los resultados .....	53
Tabla 20: Resumen de puntuación de agentes y resultados.....	54
Tabla 21: Puntos de mejora agentes y resultados .....	61
Tabla 22: Ficha de mejora de liderazgo 1 .....	63
Tabla 23: Ficha de mejora de liderazgo 2.....	64
Tabla 24: Ficha de mejora de liderazgo 3.....	65
Tabla 25: Ficha de mejora de liderazgo 4.....	66

Tabla 26: Ficha de mejora del personal 1 .....	67
Tabla 27: Ficha de mejora del personal 2 .....	68
Tabla 28: Ficha de mejora del personal 3 .....	69
Tabla 29: Ficha de mejora de las políticas y estrategias 1 .....	70
Tabla 30: Ficha de mejora de las políticas y estrategias 2.....	71
Tabla 31: Ficha de mejora de alianzas y recursos 1 .....	72
Tabla 32: Ficha de mejora de alianzas y recursos 2 .....	73
Tabla 33: Ficha de mejora de procesos 1 .....	74
Tabla 34: Ficha de mejora de procesos 2.....	75
Tabla 35: Ficha de mejora de procesos 3.....	75
Tabla 36: Ficha de mejora de resultados de los clientes .....	76
Tabla 37: Ficha de mejora de resultados en el personal .....	77
Tabla 38: Ficha de mejora de resultados clave .....	78
Tabla 39: Ficha de mejora de resultados en la sociedad.....	79
Tabla 40: Indicadores liderazgo.....	80
Tabla 41: Indicadores personal .....	81
Tabla 42: Indicadores política y estrategia .....	82
Tabla 43: Indicadores alianzas y recursos .....	83
Tabla 44: indicadores procesos.....	84
Tabla 45: Indicadores resultados en los clientes.....	85
Tabla 46: indicadores resultados en el personal .....	86
Tabla 47: Indicadores resultados clave .....	87
Tabla 48: Indicadores resultados en la sociedad.....	88

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN**

Ilustración 1: Circulo Deming .....	31
Ilustración 2: Agentes facilitadores .....	34
Ilustración 3: Agentes de resultados .....	37
Ilustración 4: Distribución agentes y resultados .....	40

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermanos, que con su amor, tiempo y paciencia han aportado de gran manera en el desarrollo y su culminación.

Un eterno agradecimiento a mi papá Luis Aníbal Defaz Típan y a mi mamá María Mercedes Andrango Imbaquingo, quienes con esfuerzo y sacrificio me han sacado adelante me han llevado a ser la persona que soy ahora, quienes han estado para mí siempre de manera incondicional y lo estarán.

A mi hermano Mario que me cuidó y guió como un segundo padre, le agradezco por su esfuerzo y su paciencia.

Agradecimiento especial a mis profesores que gracias al conocimiento impartido en las aulas pude desarrollar el presente trabajo y muchas gracias al profesor Vicente Torres por las recomendaciones para el desarrollo del presente trabajo.

## RESUMEN EJECUTIVO

Todo emprendimiento tiene aspiraciones de crecer y convertirse en una gran empresa, pero pocas tienen la oportunidad de alcanzar tal éxito, el conocimiento sobre su situación, sobre que estrategias debería implementar, porque y cuando debería hacerlo y qué camino seguir son variables que cuestionan a los directivos o propietarios de las empresas, sea por falta de tiempo de sus propietarios o ausencia de capital estas cuestiones no son debidamente solucionadas, dando como resultado que aquel emprendimiento no se desarrolle.

Con el propósito de realizar una propuesta de mejora se implementó el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM). Debido a su amplio alcance el modelo puede valorar a cualquier tipo de empresa por más pequeña que sea, arrojando resultados relacionados a sus fortalezas y debilidades, de esta manera se puede proporcionar mejoras puntuales que ayuden a cualquier empresa a surgir o en este caso a resurgir.

La implementación del modelo en el emprendimiento dio como resultado los puntos de mejora necesarios y las fortalezas que esta posee, además gracias al sistema de puntuación que maneja el modelo este nos indica en que rango o nivel de excelencia se encuentra la empresa hasta el momento de su evaluación.

Este modelo evalúa factores que todas las organizaciones poseen, como son: la misión visión, valores organizaciones, estrategias y políticas, ambiente laboral, procesos, etc. pero solo las que tienen una adecuada administración saben cómo usarlas y explotarlas, de aquí el propósito de implantar este modelo en la Ferretería 8 una microempresa Ecuatoriana, que busca crecer, mejorar sus ingresos y generar puestos de trabajo.

Los resultados que arroja son los puntos de mejora la propuesta se enfoca en dar una solución a estos puntos y aquellos problemas que se generan por las deficiencias detectadas al momento de hacer la evaluación.

## **ABSTRACT**

This research has as principal propose the application of a quality control system, which comes from the European Foundation for Quality Management (EFMQ). The objective is to design a plan to improve and measure any type of company, no matter if it is big or small, European or not, from this model and adapt it to the different situations.

This model have nine steps or factors that are using to measure a company in different aspects. Five of them explain how a company can reach their goals in: leadership, workers, politics, strategies and resource and process. The other four explain how the company can control their goals by: worker's results, costumer's results, society results and key results. All these factors are helpful and adaptable, because they use different tools and evaluate many aspects that help to understand the principal needs of a company.

## **CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES**

### **1.1 Situación de la empresa**

Ferretería 8 abrió sus puertas por primera vez el 5 de mayo del 2001, por el señor Luis Defaz y la señora María Mercedes Andrango (esposos), a pesar de la falta de conocimiento técnico y teórico sobre cómo administrar una empresa se las ingeniaron para hacer que prospere.

Con un ingreso diario de \$300 en sus mejores años, los cuales fueron a partir del 2do año hasta el 6to año (2003-2009). Ferretería 8 pudo crecer y expandir su línea de comercio (ferretería y mecánica), la cual está ubicada en el sector de San Isidro del Inca en la avenida Eloy Alfaro y de las Frutillas.

En los años 2002-2004 el sector tuvo un incremento en las construcciones, las cuales eran en su mayoría viviendas a la par hubo un incremento en locales comerciales los cuales fueron: tiendas, panaderías, bazares, costureras, etc. Debido a eso el sector creció poblacionalmente además de los domicilios y negocios comerciales, se levantaron 6 edificios más con la finalidad de ser utilizados para departamentos y más locales comerciales, esto ocurrió desde el 2004 hasta el 2016. El sector aun cuenta con grandes lotes vacíos en calles cercanas al negocio.

En la actualidad el negocio enfrenta un estancamiento debido a la falta de formalización de sus procesos y de una estructura de negocio. Para la elaboración de la propuesta de mejora se está utilizando el modelo EFQM, y como herramienta de evaluación el cuestionario, con la finalidad que faciliten a la implementación del modelo, de esta manera se agilizará el análisis de la organización y la detección de problemas, errores o fallas.

### 1.1.1 Factores internos de la empresa

#### Recursos

El listado de la mercadería fue tomado al 30 de septiembre. De 2018, este está valuado en aproximadamente en \$20,000 dólares americanos (anexo 2).

Tabla 1: Equipos de computación

Equipos de computación			
Marca	Lugar de compra	Año	Valor
Dell	USA	2018	\$500
Saz	ECUADOR	2016	\$1500

El equipo de computación de marca SAZ es ocupado para funciones administrativas y ocio, en la actualidad está en uso, activo y en plena funcionalidad.

La computadora DELL tiene el propósito de ser utilizada para la facturación, pero al no tener ningún tipo de sistema permanece en inactividad.

Tabla 2: Valoración del local

Valor del terreno						
	Total	Porcentaje	Valor fraccional	Valor del m <sup>2</sup>	Local m <sup>2</sup>	Valor del local
Valor	\$273.060,00	38,39%	\$104.827,73	\$360,00	56,00	\$20.160,00
m <sup>2</sup>	758,50	38,39%	291,19			

Valor comercial del predio Distrito Metropolitano de Quito 30/09/2018

El local comercial está ubicado en un lote de una superficie de 56m<sup>2</sup>, además de adicional en el mismo terreno los propietarios ocupan 235.19m<sup>2</sup> como domicilio, estos valores suman en total de 291.19 m<sup>2</sup> que equivalen al 38.39% de un terreno

más grande que mide 758.50m<sup>2</sup>, el terreno que está siendo ocupado por el local está valorado en \$20.160,00 dólares americanos (Quito, 2017).

**Tabla 3: Valor de la construcción**

<b>Valor de la construcción</b>						
	<b>Total</b>	<b>Porcenta je</b>	<b>Valor fraccional</b>	<b>Valor del m<sup>2</sup></b>	<b>Local m<sup>2</sup></b>	<b>Valor de la construcción</b>
<b>Valor</b>	\$287.529,17	38,39%	\$110.382,45	\$340,30	56,00	\$19.056,54
<b>m<sup>2</sup></b>	844,94	38,39%	324,37			

Valor comercial del predio Distrito Metropolitano de Quito 30/09/2018

El valor de la construcción del terreno de 758.50 m<sup>2</sup> es de \$287.529,17 (Quito, 2017) dólares americanos, se realiza el respectivo ajuste considerando la proporción que corresponde al local comercial, dando como resultado el valor de \$19.056,54 dólares que corresponde a la construcción que utiliza la Ferretería 8.

**Tabla 4: Inversión total**

<b>Inversión Total</b>	
Local comercial	\$ 20.160,00
Construcción	\$ 19.056,00
Mercadería	\$ 20.000,00
Equipos	\$ 2.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 61.216,00</b>

Se realiza un resumen de los bienes que posee la empresa estos son:

- \$20.160,00 que corresponden al valor del terreno que ocupa el local comercial.
- \$19.056,00 es valor corresponde al precio de la construcción que usa la ferretería.

- \$20.000,00 Este valor es un aproximado de la mercadería que tiene almacenada.
- \$2.000,00 Corresponde a los equipos de cómputo.

Estos valores suman un total de \$61.216,00 dólares americanos que representan toda la inversión realizada para la ejecución y el funcionamiento de la ferretería

### **Sistemas y procedimientos**

Se maneja Windows 7 en la computadora del 2016 y Windows 10 en la del 2018, no se ha añadido ningún programa especializado para la administración del negocio y no se ha incluido ningún sistema de control para los inventarios y existencias.

### **Relaciones**

Proveedores de la mercadería:

- COMPAÑÍA FERREMUNDO S.A.
- IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO S.A.
- PROMESA PRODUCTOS METALURGICOS S.A.
- COMERCIAL KYWI S.A.
- MEGAPROFER S.A.
- SUPRINSA SU PROVEEDOR INDUSTRIAL S.A.

Proveedores de servicios:

- Servicios de internet (CLARO)
- Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Saneamiento de Quito (EPMAPS)
- Empresa Eléctrica Quito (EEQ)

## **Entidades Financieras**

- Banco del Pacifico
- Banco del Pichincha

## **Identidad**

Ferretería 8 es una empresa dedicada a la comercialización de material ferretero y para mecánicas, carpinterías, cerrajerías y de uso doméstico.

Registro en el SRI con el número de RUC 1704374428001 a nombre del señor Defaz Tipan Luis Anibal como contribuyente “PERSONA NATURAL”, el 29/03/2001.

- Razón social: Defaz Tipan Luis Anibal
- Localidad: Pichincha – Quito – El Inca
- Estado: Activo
- Fecha de inicio de actividades: 29/03/2001
- Fecha de actualización: 10/09/2008
- Tipo: Persona Natural
- Categoría PYME
- Actividad/giro: Venta al por menor de artículos de ferretería

## **Factor humano**

Ferretería 8 este compuesto por 2 personas las cuales son:

- Luis Anibal Defaz Tipan: Propietario, 64 años, técnico.
- Maria Mercedes Andrango Imbaquingo: Propietaria, 60 años, primaria.

## 1.1.2 Las 5 fuerzas de Porter y el factor gobierno

### **Poder de negociación de los compradores o clientes**

Tomando los datos del último censo nacional realizado en el 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), que dio como resultado para el cantón Quito tiene una población de 2'239,191 habitantes siendo este la suma de los habitantes de todas sus parroquias, se calculó que la población de la parroquia Quito era de 1'607,734 habitantes siendo el 99,29%, es decir 1'907,734 habitantes vivían zona urbana, el 0,71% restante corresponde a 11,412 habitantes los cuales viven en la zona rural. Actualmente el cantón Quito cuenta con 2'644,145 personas, sin contar con las parroquias solo la ciudad, la población de la zona urbana es de 1'911,966 personas, es decir que se en esto últimos 8 años la población de la ciudad de Quito se incrementó en un 18,08%.

Al analizar el crecimiento poblacional en la parroquia Quito nos da como resultado un crecimiento en la cantidad de potenciales consumidores y al mismo tiempo una gran cantidad de competidores, y con un precio fijado por el mercado, esto nos quiere decir que a pesar que el cliente es un factor fundamental para el crecimiento de cualquier empresa por más grande o pequeña que esta sea, la capacidad de negociar el precio es mínima.

Ya que el precio no lo maneja la Ferretería, este es regulado por sus proveedores y sus competidores más grandes ellos a su vez responden al mercado que está influenciado por factores macroeconómicos como la inflación, el precio del petróleo, salario mínimo y el precio de los servicios básicos etc. Que reaccionaran de acuerdo al comportamiento de miles de personas y no a pocas, esto hace que los precios estén en las manos de los proveedores y productores.

Como toda organización Ferretería 8 maneja una cartera de clientes, de los cuales hay un grupo de clientes altamente importantes, por los montos que compran al mes. Los cuales son:

- El colegio Isaac Newton
- Clima Power expertos en ventilación de edificios
- Floralp S.A
- Cialmaco S.A arquitectura
- Servimaster Frio

Con estos clientes Ferretería 8 maneja políticas informales de crédito debido a sus montos de compra que aproximadamente sería de \$1000 dólares americanos en total al mes.

### **Poder de negociación de los proveedores o vendedores**

En un mercado tan grande como es el de la construcción, la cantidad de proveedores es igual, haciendo que su poder sea bajo y que este se rija a las condiciones del mercado, tomando como dato las estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. Se han registrado en la región sierra, en la provincia de Pichincha para la actividad de “construcción” y comercialización, 605 empresas (INEC, 2016), las cuales se distribuyen en todo el país por medio de locales comerciales.

La capacidad de los proveedores que tienen para acceder a cada producto es relativamente fácil, la ventaja de este yace en quien podrá distribuirla primero y al mejor precio, incluso el llegar a tener derechos exclusivos.

Debido a la gran cantidad de proveedores que existen en el mercado los precios no pueden variar mucho de proveedor en proveedor.

La organización entre los proveedores o distribuidores de material de ferretería en el Ecuador es casi nula no hay asociación alguna que los represente en la actualidad.

Para considera los siguientes proveedores como los principales, Ferretería 8 considero los factores de variedad de producto y facilidades en los pagos.

- COMPAÑÍA FERREMUNDO S.A.
- IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO S.A.
- PROMESA PRODUCTOS METALURGICOS S.A.
- COMERCIAL KYWI S.A.
- MEGAPROFER S.A.
- SUPRINSA SU PROVEEDOR INDUSTRIAL S.A.

### **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Considerando que el giro de la empresa es la comercialización de material de ferretería que ayuda a la construcción, la amenaza de nuevos competidores en el mercado siempre está latente en una industria que crece a la par de la economía de un país, ya que es un factor que ayuda a conocer la situación del país.

El último dato develado por el Banco Central del Ecuador muestra que la industria de la construcción ha tenido una mejoría este último año (Ecuador, 2017), gracias a los programas promovidos del gobierno actual. Con una industria que en la actualidad está mejorando el número de consumidores y con ello el número de intermediarios crecerá.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Ferretería 8 no se encarga de la producción de ningún artículo, solo de distribuir o facilitar el acceso a productos, materiales y herramientas utilizadas para la construcción, el ingreso de productos sustitutos al mercado en lugar de ser contraproducente, le sirve para diversificar su cartera de productos y ampliar su mercado.

### **Rivalidad entre los competidores**

Para crecer en este mercado y no estancarse, se necesita una fuerte inversión, ya que en la diversificación de la cartera de productos y que estos sean accesibles para los clientes está el poder crecer y desarrollarse.

Existe en la actualidad solo en la cuadra donde se encuentra ubicada 15 ferreterías en las mismas condiciones, local propio, clientes fijos, convenios con proveedores ubicación en zonas altamente comerciales y capacidad de crecimiento.

Los principales competidores que no solo por sus características similares sino también por su ubicación y antigüedad, se han seleccionado los siguientes:

- Distribuidora Luzuriaga
- Ferretería El Constructor
- Ferrexperto
- Megafer

### **El Gobierno**

El actual gobierno fomenta el crecimiento y desarrollo de las microempresas por medio de proyectos de crédito que están destinados a dinamizar la actividad productiva. Siendo las microempresas el 90.5% de la población total de empresas en el 2016, de un total de 843745 empresas activas (INEC, 2016) que ejercen sus actividades en el Ecuador

**Tabla 5: Censo empresas 2016 (INEC)**

<b>Tamaño de empresa</b>	<b>Nro. Empresas</b>	<b>% Total</b>
<b>Total</b>	<b>843,745</b>	<b>100.0%</b>
Microempresa	763,636	90.5%
Pequeña empresa	63,400	7.5%
Mediana empresa "A"	7,703	0.9%
Mediana empresa "B"	5,143	0.6%
Grande empresa	3,863	0.5%

Nota. Recuperado de "Tabulados DIEE 2017" de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos,

Los criterios que considera el INEC para clasificar a las empresas que existen en el Ecuador por su tamaño son los siguientes (Directorio de empresas y establecimientos, 2016):

**Tabla 6: Tamaños de empresas INEC**

<b>Tamaño de empresa</b>	<b>Ventas en dólares</b>	<b>Personas</b>
Grande	\$5'000.001 en adelante	200 en adelante
Mediana "A"	\$2'000.001 a \$5'000.000	100 a 199
Mediana "B"	\$1'000.001 a \$2'000.000	50 a 99
Pequeña	\$100.001 a \$1'000.000	10 a 49
Microempresa	Menor o igual a \$100.000	1 a 9

Nota. Recuperado de "Directorio de empresas y establecimientos 2016" del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos,

El gobierno en el año 2018 está evaluando proyectos que ayuden y quiten las trabas de importaciones sobre todo con la Unión Europea (Exterior, 2014), de esta manera facilitara la introducción de nuevos productos y las empresas y microempresas que su giro es la comercialización de estos lo hará de manera más económica y más rápida.

Como forma de ayuda a los proveedores, se está analizando el incremento del cupo de las importaciones que cada uno de esta tenia, entre un 6% a 10%.

## Matriz de fortalezas oportunidades debilidades y amenazas (FODA)

Tabla 7: Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p>El local es propio, no paga ningún arriendo. La familia colabora en todas las actividades del negocio Ya tiene clientes fijos. No tiene deudas ajenas a las que corresponden al giro del negocio (proveedores)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p>Ubicado en un sector altamente comercial. Terreno muy amplio para posibles expansiones. Sector con terrenos para ser utilizados para la construcción No requiere de mano de obra adicional.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p>No se ha utilizado ningún criterio administrativo. No tiene bien marcados sus objetivos Estancamiento por falta de infraestructura física (existen otras construcciones)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p>Aumento de locales comerciales Restricciones en las importaciones Crecimiento de la competencia</p>

### Conclusión matriz FODA

Que el local este ubicado en un sector comercial y que este aún se esté desarrollando, le da una gran oportunidad de crecimiento, pero al no ser la única ferretería en el sector, también le da la oportunidad de crecer a otros negocios, para poder sobresalir del actual estancamiento que está sufriendo ferretería 8 deberá redefinirse a sí misma, con la elaboración de estrategias que basándose en la situación de la empresa le ayuden a crecer y a desarrollarse, definir pilares que le ayuden a su correcta administración y que le ayuden a optimizar su giro del negocio.

#### 1.1.3 Competencia

##### Competencia directa

Se han señalado como competencia directa a toda comercializadora de material de ferretería, en el sector del Inca donde actualmente se encuentra ubicada Ferretería 8 se ha logrado identificar los siguientes:

- Distribuidora Luzuriaga
- Ferretería El Constructor
- Ferrexperto
- Megafer

### **Competencia indirecta**

Como competencia indirecta se ha definido a los comercios que se ha dedicado a productos específicos que también se venden en ferreterías, pero ellos se han especializado solo en ese grupo:

- Venta de materiales eléctricos
- Lubricadoras y accesorios
- Venta de pernos y tornillos
- Venta de pinturas y solventes

### **Evaluación de competencia**

Se utilizará la matriz de perfil competitivo (M.P.C) para evaluar la posición de la competencia en comparación a Ferretería 8, tomando en cuenta que estas están siendo consideradas debido a su tamaño y cercanía con el negocio

**Tabla 8: Matriz MPC**

Factores Críticos	Peso	Ferretería 8		Distribuidora Luzuriaga		Ferretería "El Constructor"		Ferrexperito		Megafer	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Participación del mercado	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Servicio al consumidor	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Satisfacción al consumidor	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Margen de utilidad	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Capacidad Tecnológica	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Retención de consumidores	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	2	0,3	4	0,6
Competitividad de los precios	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Productos complementarios	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Ventas online	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Promociones	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Retención de empleados	0,05	NO APLICA	0	4	0,2	NO APLICA	0	NO APLICA	0	NO APLICA	0
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,7</b>		<b>3,3</b>		<b>2,6</b>		<b>1,9</b>		<b>2,6</b>

## **Matriz M.P.C**

**Peso.-** Cada factor crítico que se ha considerado para la evaluación de Ferretería 8 y sus competidores debe oscilar entre 0.0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia), si no hubiera pesos todos los factores son altamente importantes, la sumatoria de todos los pesos de los de los factores críticos debe dar como total 1.0, se debe distribuir el peso cercana a la uniforme, ya que rara vez el éxito de una empresa depende de unos pocos factores (Riquelme, 2015)

**Calificación.-** Este criterio va en un rango del 1 al 4, siendo 1 gran debilidad, 2 menor debilidad, 3 fuerza menor y 4 gran fortaleza, para la determinación de estos valores se los puede hacer de manera subjetiva o mediante el uso de cualquier método de investigación, o una evaluación comparativa. (Riquelme, 2015)

**Puntaje.-** Para determinar la puntuación se deberá multiplicar el peso de cada factor crítico por su calificación, la sumatoria del puntaje de todos los factores, determinara cual es la empresa mejor puntuada. (Riquelme, 2015)

## **Conclusión de la matriz M.P.C**

Se ha llegado a la conclusión que, en comparación al principal competidor, las mayores debilidades están en la capacidad tecnológica, sistema de control de inventarios y sistema de contabilidad entre otros, otro punto en el cual Distribuidora Luzuriaga lleva gran ventaja por sobre todos los considerados es la capacidad de retener empleados, ya que es la única que posee la suficiente infraestructura para almacenar gran variedad de productos y por ende necesitara mano de obra adicional para poder movilizar toda esa mercadería.

Siendo la principal fortaleza de Ferretería 8 es la antigüedad, y con ello la creación de fidelidad del cliente, manteniéndose con una participación del mercado que le ha permitido sobrevivir y crecer.

## **1.2 Concepto de negocio**

Ferretería 8 es una comercializadora que se dedica a la venta de materiales para la construcción, mecánica y carpintería. Siendo la construcción la línea de venta principal entre sus productos tiene: accesorios para acabados, tuberías, herramientas, aditivos para cementos y artículos de plomería.

Mecánica: solventes, aceites, lubricantes y repuestos.

Carpintería: Herramientas, cuchillas, pegamentos, solventes y pintura para madera.

## **1.3 Misión de la empresa**

Es el motivo o razón de la existencia de la empresa, la utiliza como enfoque para realizar sus actividades en el presente, pero Ferretería 8 al igual que muchos emprendimientos en el Ecuador esta no ha sido desarrollada (Planeta, 2017).

## **1.4 Visión de la empresa**

Es la proyección de hacia dónde quiere llegar la empresa al largo plazo considerando su situación actual y como esta podría verse en el futuro, la cual tampoco está contemplada en la ferretería (Planeta, 2017).

## **1.5 Valores de la empresa**

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un

comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud, nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes (Jiménez, 2008)

Se considera como pilar fundamental para el crecimiento del negocio el nivel de satisfacción del cliente y como puede ir mejorando haciendo que valores como la sinceridad y la honestidad sea parte del cómo atiende y ayuda con productos y servicios a sus clientes.

## **1.6 Estructura organizacional**

Descripción del puesto

Gerencia general. – Administrar y representar a la empresa, gestionar y evaluar todos los procesos que la empresa incurra para su correcto giro del negocio, negociar con proveedores y clientes. Elaboración de declaraciones de impuestos cada fin de mes, reconocimiento ante la ley de los beneficios laborales de cada trabajador, estudiando los factores internos de la empresa (Chiavenato, 1999).

Operaciones. – Regula y mejora cada proceso realizado, busca proveedores, administra las existencias e inventarios, regula su rotación y promueve las mejoras en su control.

Administración. - Se encarga del mejoramiento de la estructura administrada del negocio, elaborando mejoras en su funcionamiento encargándose de la estructura interna de la empresa.

## **CAPÍTULO 2 MODELO EFQM**

### **2.1 Antecedentes**

La EFQM (European Foundation for Quality Management) es una organización sin fines de lucro con sede en Bruselas, establecida en 1989, con la finalidad de aumentar la competitividad de las empresas europeas, se diseñó el modelo EFQM bajo conceptos de calidad total, como respuesta por parte de Europa al trabajo de Edwards Deming en Japón. (Alego, 2007)

El propósito de esta organización es la de ayudar a crear organizaciones fuertes y competitivas que apliquen valores de excelencia en sus procesos de negocio, proponiendo un método de evaluación que considera criterios fundamentales que toda organización por más pequeña que sea tiene en su estructura administrativa.

La filosofía que promueve el modelo es “lo que no se mide, no se puede mejorar, lo que no se puede mejorar se degrada siempre” (Kelvin, (1824 - 1907)). El modelo permite la evaluación interna de cualquier tipo de organización, haciendo que esta se conozca así misma, sus fortalezas y debilidades, y estimulando la mejora continua.

### **2.2 Conceptos fundamentales sobre la excelencia**

“El modelo define la excelencia como el modo sobresaliente de gestionar la organización” (Cruz, 2013). Este modelo define conceptos que inspiran al desarrollo del modelo EFQM y son referencia obligada para la correcta comprensión e interpretación del mismo.

- Orientación hacia los resultados
- Orientación al cliente
- Liderazgo y coherencia.

- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad social de la organización.

### 2.3 Características del modelo

“Este proceso puede iniciar en cualquier momento, pero no se puede establecer el tiempo que dure ya que este trabajo nunca terminara”. (Alego, 2007)

Es un proceso interno de la organización, que sirve para la autocrítica y para tener una visión realista de si misma, siendo el primer paso para la mejora continua, para lograr conocer la situación se debe sistematizar la recogida de información, una vez recopilada se podrá conocer la situación de la empresa que facilitara la elaboración de planes de acción y encontrar los puntos fuertes. (Alego, 2007)

Muestra cual es la evolución del comportamiento de la organización en su proceso de mejora, haciendo que las acciones que se hayan planificado para la mejora puedan ordenarse y planificarse, debido a su estructura común puede ser comprable con resultados obtenidos por otras organizaciones.

El modelo posee un sistema de puntuación que ayuda a la evaluación y categorización de la empresa que se utiliza como base para la otorgación de premios a la calidad europeos.

Debido a su versatilidad la herramienta también puede ser utilizada para otros fines y propósitos.

- Como una forma de autoevaluación para la respectiva identificación de debilidades y puntos de mejora.
- Como forma para medir el grado de excelencia de una empresa.

- Con el fin de conocer analizar y por ende mejorar la estructura de la organización.
- Como una guía para la presentación a los premios de calidad europea otorgados por la EFQM u otras entidades de Europa.

Además de lo mencionado con anterioridad se podrá alcanzar diferentes logros gracias a su aplicación, como:

- Identificar áreas de mejora.
- Reconocer fortalezas
- La inclusión del personal y la su participación en el proyecto.
- Comunicar potenciales mejoras a la organización de manera más práctica.
- Fomentar el trabajo en equipo

## **2.4 Estructura del modelo**

El modelo de evaluación está compuesto por 9 criterios (5 agentes y 4 resultados), los 5 agentes facilitadores son los que tratan sobre lo que hace la organización y su manera de operar, los 4 criterios de resultados tratan sobre lo que la organización logra, estos criterios están relacionados directamente, con la mejora de los agentes facilitadores la organización mejora sus resultados (HERNANDEZ, 2007).

### **2.4.1 Agentes facilitadores**

Los criterios de este grupo están orientados hacia las actividades clave de la organización. “Trata sobre lo que la organización hace y como lo hace” (Alego,

2007). Todos y cada uno de los criterios que están siendo mencionados son revisados y analizados en el modelo.

## **Liderazgo**

Es un conjunto de habilidades gerenciales o directivas que tienen las persona con la finalidad de influir de manera positiva a un al personal de la organización, de esta manera se facilita la implantación, ejecución y el alcance de la misión y visión de la organización. (Comunidad, 2016)

Los líderes dan el ejemplo con su manera de actuar, ya que ellos son quienes desarrollan los valores de la organización de manera que responden a las necesidades de la empresa, en periodos de cambios son quienes actúan de manera lógica y coherente sin dejarse influir por la presión o la situación y reorientan a su organización en la dirección adecuada a su criterio y experiencia. (HERNANDEZ, 2007).

Características del líder:

- Desarrollar la misión, visión, valores y principios éticos de la organización.
- Refuerza una cultura de excelencia entre las personas que componen la organización.
- Asegura, flexibiliza y gestiona eficazmente los cambios.
- En tiempos difíciles piensan con racionalidad

Ejemplos para el liderazgo:

- Desarrollo de la misión, visión y de los principios éticos
- Desarrollo e implantación de la mejora continua
- Planificar e implantar proceso que ayude a mejorar los resultados clave
- Participación en la identificación de cambios

## **Estrategia y políticas**

“Como se desarrollan los planes, políticas, objetivos y procesos alineados con estrategias centradas en los grupos de interés” (Cruz, 2013)

Las empresas implantan en su misión y visión estrategias que consideren a sus grupos de interés, para hacer realidad estas estrategias se ponen en marcha políticas, planes, objetivos y procesos.

### Ejemplos de estrategias y políticas

- Recopilación de información para identificar el mercado y segmentos
- Comprender, analizar y anticipar las expectativas de los clientes
- Realización de encuestas
- Identificar y comprender los indicadores económicos y demográficos
- Diseñar cuadro de mando integral
- Establecer políticas
- Identificar factores críticos de éxito
- Evaluar la importancia de la política y estrategia

## **Personas**

Como las organizaciones gestionan los RRHH, evalúan el clima laboral, realizan definición de puestos, planes de formación, métodos de comunicación interna, métodos de recompensa y el cómo se implican a las personas en los proyectos de la empresa, todo con el fin de desarrollar todo el potencial de las personas que forman parte de la organización, fomentando un ambiente de igualdad

### Ejemplo para personas

- La gestión de las personas apoya la estrategia de la organización.
- Desarrolla, planes, estrategias y políticas de RRHH

- Alinear los planes de RRHH con la política y estrategia
- Garantiza la equidad en todo lo relacionado con la igualdad de condiciones.
- Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas
- Se comunican eficazmente con toda la organización
- Son recompensadas y se les da reconocimiento y atención.
- Proporcionar las herramientas necesarias que permitan a las personas alinear sus objetivos con los de la organización.
- Proporcionar oportunidades que estimulen a las personas a innovar en su trabajo.

### **Alianzas y recursos**

La organización planifica y gestiona sus alianzas estratégicas con sus proveedores alineados con sus políticas y de acuerdo a su misión y visión organizacional, de esta manera mejorar los procedimientos y sus procesos.

#### Ejemplos para alianzas y recursos

- Identificar las mejores propuestas de alianzas clave
- Generar y apoyar una filosofía innovadora y creativa mediante el uso de alianzas.
- Identificar los recursos clave para el giro del negocio
- Elaborar planes y estrategias para la gestión de las alianzas estratégicas.
- La tecnología es gestionada para facilitar y supervisar el seguimiento de la estrategia.
- Gestionar y planificar los inventarios
- Análisis del impacto que realizan los productos.
- Tratamiento inteligente de los residuos
- Aprovechar y explotar la tecnología al alcance orientado al apoyo de la mejora

## **Procesos**

Como la organización planifica, gestiona y mejora los procesos con el objetivo de respaldar la política y estrategia de la organización con esto genera un valor creciente para los clientes y otros grupos e interés.

### **Ejemplos para los procesos**

- Los productos y servicios se desarrollan para crear un valor óptimo para los clientes.
- Diseñar los procesos de la organización
- Identificar los grupos de interés que intervienen en cada proceso.
- Identificar las oportunidades de mejora
- Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.
- Se realizan informes con datos relevantes e importantes de los procesos
- Los productos y servicios que se producen, entregan y tienen una gestión postventa cuando se necesita.
- Las relaciones con los clientes se gestionan y se mejoran.
- Anticiparse a las mejoras que surjan con las nuevas tecnologías.

### **2.4.2 Resultados**

Evidencia los logros organizacionales y como la empresa hizo para llegar ellos, los resultados obtenidos y su alcance, estos criterios de la misma manera que los agentes facilitadores buscan dar el origen de los resultados de la empresa al momento aplicar el método EFQM

## Resultados en los clientes

- Como se miden los resultados que se obtienen de los clientes externos y usuarios y la percepción que estos tienen sobre la organización su producto o servicios.
- Ejemplo para los resultados en los clientes
- La percepción de clientes sobre la calidad de servicio o producto es un índice cualitativo que puede ser medido.
- Los servicios y productos se desarrollan para crear un valor óptimo en el mercado.
- Las relaciones con los clientes se gestionan y se mejoran.
- Las medidas internas para analizar el rendimiento de las actividades realizadas con sus clientes, usuarios o beneficiarios

## Resultados en las personas

Como la organización evalúa el grado o el nivel de satisfacción del personal referente a su ambiente laboral, y la conformidad que ellos tienen con su entorno laboral y su puesto de trabajo, sobre los reconocimientos que reciben y como se promueve y se motivan a mejorar la productividad.

### Ejemplos de los resultados en las personas

- Se utiliza encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones de desempeño
- Indicadores de rendimiento: Implicación y compromiso, establecimiento de objetivos, gestión de las competencias de rendimiento, resultados de la gestión de liderazgo, formación y desarrollo de las carreras.

## **Resultados en la sociedad**

El apoyo que la organización presta al desarrollo de su medio social, el impacto que este tiene sobre las personas y sobre cada grupo al que representen, el cómo la sociedad ve a la organización desde un punto de vista ajeno a un cliente interno o externo.

## **Resultados Clave**

Evaluar los resultados obtenidos en los aspectos clave de su política y estrategia.

Ejemplos para los resultados clave

- Resultados estratégicos: son los resultados clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia
- Indicadores clave de rendimiento: o. Ayudan a supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados estratégicos clave.

## **2.5 Métodos de autoevaluación**

Para realizar la autoevaluación se deben analizar distintos factores que afectan la calidad de sus resultados, su duración y la cantidad de recursos que utilice para su correcta implementación, de esta manera realizar una adaptación adecuada a la organización a sus necesidades, sus objetivos y a la disponibilidad de sus recursos. (ISOTools, 2017)

Tipos de autoevaluación

- Cuestionario de autoevaluación
- Matriz de mejora

- Reuniones de trabajo
- Formularios
- Simulación de presentación al premio

### **2.5.1 Cuestionario de autoevaluación**

Como se menciona en la publicación de (HERNANDEZ, 2007), el cuestionario es el método más sencillo para implementar la autoevaluación ya que está compuesto por preguntas cerradas y de medición por rango del 1 al 5, estas preguntas son simples no tienen ningún grado de complejidad, lo que genera algunas ventajas y desventajas al momento de su aplicación

#### Ventajas

- No toma mucho tiempo para realizar su aplicación.
- Su realización es simple
- Debido a su naturaleza pueden participar más personas
- Las preguntas son específicas de la organización.

#### Desventajas

- Se podría recurrir a otro cuestionario complementario
- Se limita solo a responder las preguntas puntuales realizadas.
- Solo cumple objetivos específicos limitados en el cuestionario

### **2.5.2 Matriz de mejora**

Para la implementación de este método se debe tener una matriz de mejora adaptada a los subcriterios del método EFQM (liderazgo, políticas, recursos, etc.),

las cuales van a ser colocadas en columnas de 10 niveles, cada uno de estos niveles quedara a criterio del evaluador, siguiendo las pautas de la publicación de (HERNANDEZ, 2007), esta matriz será revisada y puntuada por un grupo de evaluación los cuales realizar el ejercicio de manera individual, para finalizar el grupo de evaluación realizar una reunión final para desarrollar y poner en marcha planes de acción.

**Tabla 9: Matriz de mejora**

<b>Niveles</b>	<b>Resultados en los clientes</b>	<b>Resultados en las personas</b>	<b>Resultados en la sociedad</b>
1	Existe una cultura total de orientación hacia el cliente.	Cultura de personas satisfechas y motivadas	La empresa es considerada por los grupos
2	Compara la satisfacción del cliente	Compara la satisfacción de las personas	Alcanza y sobrepasa objetivos
3	Consulta a sus clientes para mejorar	Integración total del personal	Comparación con los mejores

Nota. Recuperado de "Autoevaluación con el modelo EFQM de excelencia" de Christian Narbarte, 2007

### Ventajas

- Es fácil de usar e implementar
- No toma mucho tiempo
- La matriz puede ser desarrollada por la directiva de la organización
- Promueve el debate

### Desventajas

- No se pueden puntuar los criterios de los niveles
- Debido a la subjetividad de los niveles no se puede comparar con otras empresas
- No hay una clasificación por subcriterio

- Las fortalezas y debilidades se generan después de realizada la evaluación

### **2.5.3 Reuniones de trabajo**

En este método se capacita a un grupo de evaluación sobre los criterios y subcriterios del modelo EFQM, cada integrante o de la manera en que se haya dispuesto, deberá ser capaz de evaluar cada factor en la organización, una vez que la recolección de datos haya terminado se realizara una reunión para consolidar la información y poder realizar el plan de acción y su puesta en marcha. (HERNANDEZ, 2007)

#### Ventajas

- Se crea conciencia y participación de todos los miembros directivos y operativos de la organización.
- Se logran identificar las fortalezas y debilidades.

#### Desventajas

- Falta de preparación por parte del grupo evaluador.
- Resultados que no se ajustan a los objetivos de la evaluación y a la organización.

### **2.5.4 Formularios**

Son documentos o formularios específicos para cada subcriterio del modelo EFQM, los documentos o formularios deben ser puntuados con el modelo de REDER, estos documentos deben incluir con la siguiente información (HERNANDEZ, 2007)

- Definición del subcriterio
- Áreas a valorar
- Fortalezas y áreas de mejora
- Evidencias del grado de implantación

**Tabla 10: Formularios**

<b>Liderazgo</b>			
Como los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta			
<b>Subcriterio 1<sup>a</sup></b>			
Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes que actúan como modelo de referencia en un modelo de excelencia			
<b>Áreas a valorar</b> Desarrollar la misión y visión de la organización Desarrollar actuando como modelos de referencia, los principios éticos y valores de la organización. Revisar y mejorar la efectividad de su propio liderazgo. Implicarse activa y personalmente en las actividades de mejora. Estimular y animar la asunción de responsabilidades. Animar, apoyar y emprender acciones de mejora. Establecer prioridades entre las actividades de mejora. Estimular y fomentar la colaboración dentro de la organización.		<b>Puntos fuertes</b>	
		<b>Áreas de mejora</b>	
<b>Enfoque</b>	<b>Despliegue</b>	<b>Evaluación y revisión</b>	<b>Total</b>

Nota. Recuperado de “Autoevaluación con el modelo EFQM de excelencia” de Christian Narbarte, 2007

### Ventajas

- El formato es sencillo de preparar.
- Facilita de recolección de datos de las fortalezas y áreas de mejora de la organización.
- Aporta con evidencias

#### Desventajas

- Al ser propuesto de manera individual
- Su grado de precisión es inferior al de la simulación de la presentación del premio

### **2.5.5 Simulación de presentación al premio**

Para la realización de este método se requiere redactar una memoria o documento de solicitud para el Premio Europeo a la Calidad.

El documento final es valorado por un grupo externo de evaluadores capacitados en el modelo, quienes realizarán un diagnóstico y establecerán los puntos fuertes y las áreas de mejora.

#### Ventajas

- Preparación más cercana a la realidad de una evaluación al premio de calidad. (HERNANDEZ, 2007)
- Ayuda de manera más objetiva a la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora (HERNANDEZ, 2007)

#### Desventajas

- La preparación es compleja y puede llegar a consumir muchos recursos.
- Falta de interés de los directivos del área

## 2.6 REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión)

“En realidad son cuatro áreas de reflexión (en lugar de sólo una), para identificar áreas de mejora en cualquier práctica de gestión analizada. Podemos identificar áreas de mejora en nuestra forma de planificar. Por supuesto, debemos identificar mejoras en nuestra forma de ejecutar lo planificado. También en nuestra forma de medir lo ejecutado, y por último, en nuestra forma de mejorar lo ejecutado y/o planificado” (HERNANDEZ, 2007).

Basándonos en el modelo PDCA (Plan, Do, Check, Act) o círculo de Deming, que establece lo que una organización necesita.

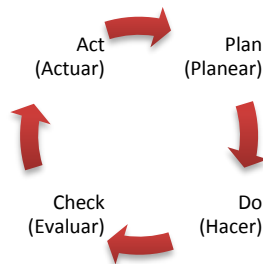
**P:** Planificar y estructurar una sólida metodología enfocándose en los resultados tanto para el presente como en el futuro.

**D:** Poner en marcha la metodología establecida de manera ordenada y sistemática.

**C:** Evaluar los resultados de la puesta en marcha del métodos su eficiencia y eficacia por medio de indicadores originados en actividades de revisión y seguimiento.

**A:** Considerando los resultado de la evaluación de la puesta en marcha del método, planificar y poner en práctica el plan de mejora o mejoras necesario

**Ilustración 1: Círculo Deming**



Las siglas de REDER representan lo siguiente: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. (HERNANDEZ, 2007), el modelo varía de manera significativa al modelo PDCA o Círculo de Deming agregando a este el análisis de resultados planteados como objetivos.

**Resultados:** Son los resultados que la organización desea alcanzar en sus actividades, estos son los indicadores que se utilizan para medir el nivel de excelencia en las practicas desplegadas por la organización.

**Enfoque:** Es una etapa donde se definen los procesos necesarios para la realización de la actividad o trabajo, estos procesos deben estar definidos con claridad y deben considerar la información y los resultados del resto de áreas con la finalidad de desarrollarse de manera eficaz.

**Despliegue:** En esta etapa se ponen en práctica los procesos definidos en el enfoque, la aplicación de estos procesos deberá ser de manera sistemática de esta manera se reforzara las políticas y estrategias de la organización.

**Evaluación:** Este etapa se refiere al nivel de excelencia con la que se realiza la medición y evaluación de los procesos definidos, esta evaluación se realiza enfocándose en los resultados.

**Revisión:** Como resultado de las evaluaciones realizadas llega esta etapa de aprendizaje, donde se identifica, se analiza y se pone en práctica las mejoras

El concepto de REDER establece lo que una organización necesita.

- De manera previa determinar los resultados a conseguir, y los resultados deben representar el desempeño financiero y operativo de la organización, considerando la percepción de todos los grupos de interés.
- Al momento de implantar el método de evaluación este tiene que ser ordenado y alineando un despliegue uno tras otro de manera sistemática.
- Evaluar el grado de eficiencia y eficacia de los métodos en base a un seguimiento y a los resultados alcanzados.

- En base a la información proporcionada por la evaluación de los métodos, planificar las mejoras necesarias.

### **Características de la evaluación.**

“Implantación de un sistema de calidad” (Susana L. Rey 2006), La evaluación posee las siguientes características:

- Interna: Es realizada por la propia organización.
- Global: Porque se examinan todos los aspectos de la gestión y de los resultados de la organización.
- Sistemática: Porque siguen los esquemas propuestos del modelo siguiendo un método formal con criterios estandarizados.
- Consistente: Porque todos los aspectos de la gestión se examinan en igual grado de profundidad.
- Flexible: Proporciona diferentes alternativas para realizarla

### **Hoja de REDER para los agentes facilitadores**

Un agente facilitador (criterio, atributo, elemento o grupo de elementos) se considera competente cuando está compuesto por: enfoque, despliegue y control y/o revisión (EUSKALIT, 2010).

**Ilustración 2: Agentes facilitadores**

Atributo	Subatributo	0%				25%				50%				75%				100%			
Enfoque	Sólidamente fundamentado	Sin evidencia o anecdótica				Alguna evidencia				evidencia				Evidencia clara				Evidencia total			
	Integrado	Sin evidencia o anecdótica				Alguna evidencia				evidencia				Evidencia clara				Evidencia total			
	Total enfoque	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Despliegue	Implantado	Sin evidencia o anecdótica				Implantado en ¼ de áreas relevantes				Implantado en ½ de áreas relevantes				Implantados en ¾ de las áreas relevantes				Implantado en todas las áreas relevantes			
	Sistemático	Sin evidencia o anecdótica				Alguna evidencia				Evidencia				Evidencia clara				Evidencia total			
	Total despliegue	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Evaluación y revisión	Medición	Sin evidencia o anecdótica				Alguna evidencia				Evidencia				Evidencia clara				Evidencia total			
	Aprendizaje	Sin evidencia o anecdótica				Alguna evidencia				Evidencia				Evidencia clara				Evidencia total			
	Mejoras	Sin evidencia o anecdótica				Alguna evidencia				Evidencia				Evidencia clara				Evidencia total			
	Total eval y rev	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

<b>Total</b>	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
--------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Nota. Recuperado de "Introducción al Modelo EFQM" Palacio y Lirola 2004 p12 Cuadro REDER

## Enfoque

Es la etapa en la que se define el camino y la dirección para cada subcriterio, conjuntamente con los procesos y procedimientos eficaces para conseguirlos. Estos deben estar sólidamente fundamentados e integrados. (HERNANDEZ, 2007)

Sólidamente fundamentados. Se evalúa hasta qué punto se tiene claro la lógica del enfoque además si se tiene en cuenta las necesidades de los grupos de interés.

Integrado. El planteamiento tiene que servir de apoyo a la política y a la estrategia, de tal manera poder saber hasta donde el enfoque sirve de soporte para las políticas y estrategias.

### **Despliegue**

La aplicación de los procesos definidos en el enfoque de manera sistemática reforzando las estrategias y políticas de la organización. (HERNANDEZ, 2007)

Implantado. Con que extensión el enfoque ha sido puesto en práctica en áreas relevantes.

Sistemático. Analiza hasta donde el enfoque se ejecuta de manera estructurada.

### **Evaluación y revisión**

Se refiere a la extensión con que el enfoque y el despliegue son medidos, haciendo que esta actividad nos ayude con la identificación de mejoras

Medición. Cubre la extensión con que se realiza la medición

Aprendizaje. La medida en que se realizan actividades de indagación, para determinar mejores prácticas y oportunidades de mejora.

Mejora. Los puntos claves de la medición y revisión se reflejan en este punto, ya que ellos proporcionarían la información para determinar los puntos fuertes y las mejoras.

**Tabla 11: Criterios agentes facilitadores**

<b>Enfoque</b>		Lógico y claro
	Sólidamente	Ha definido los procesos
	Fundamentado	Se centra en las necesidades de los grupos de interés
	Integrado	Apoya la política y estrategia
<b>Despliegue</b>	Implantado	El enfoque está implantado en las áreas relevantes
	Sistemático	El enfoque está desplegado de manera estructurada.
<b>Evaluación y revisión</b>	Medición	Se miden periódicamente la eficacia del enfoque y del despliegue
	Actividades de aprendizaje	Se identifica las mejores prácticas y oportunidades de mejora
	Mejoras	Se identifican, establecen prioridades, se planifica y se implantan mejoras.

Nota. Recuperado de "Introducción al Modelo EFQM" (Palacio y Lirola 2004 p7 Cuadro REDER)

### **Hoja de REDER para los resultados**

En el modelo existen cuatro tipos de resultados que se evalúan:

- Resultados con los clientes.
- Resultados con las personas.
- Resultados en la sociedad.
- Resultados clave.

**Ilustración 3: Agentes de resultados**

Atributo	Subatributo	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Resultados</b>	Tendencias	Sin resultados o anecdótica	Alcanzados y adecuados en ¼ de los resultados durante 3 años	Alcanzados y adecuados en ½ de los resultados durante 3 años	Alcanzados y adecuados en ¾ de los resultados durante 3 años	Alcanzados y adecuados en su totalidad los resultados durante 3 años
	Objetivos	Sin resultados o anecdótica	Alcanzados y adecuados en ¼ de los resultados durante 3 años	Alcanzados y adecuados en ½ de los resultados durante 3 años	Alcanzados y adecuados en ¾ de los resultados durante 3 años	Alcanzados y adecuados en su totalidad los resultados durante 3 años
	Comparaciones	Sin resultados o anecdótica	Alcanzados y adecuados en ¼ de los resultados durante 3 años	Alcanzados y adecuados en ½ de los resultados durante 3 años	Alcanzados y adecuados en ¾ de los resultados durante 3 años	Alcanzados y adecuados en su totalidad los resultados durante 3 años
	Causas	Sin resultados o anecdótica	Alcanzados y adecuados en ¼ de los resultados durante 3 años	Alcanzados y adecuados en ½ de los resultados durante 3 años	Alcanzados y adecuados en ¾ de los resultados durante 3 años	Alcanzados y adecuados en su totalidad los resultados durante 3 años
	Total resultados					
<b>Ambito de aplicacion</b>	Sin evidencia o anecdótica	Implantado en ¼ de áreas relevantes	Implantado en ½ de áreas relevantes	Implantados en ¾ de las áreas relevantes	Implantado en todas las áreas relevantes	
<b>Total</b>						

Nota. Recuperado de "Introducción al Modelo EFQM" Palacio y Lirola 2004 p12 Cuadro REDER

A diferencia de cómo son evaluados los agentes facilitadores, los resultados tiene otra perspectiva, aquí se analizan, tendencias, objetivos, comparaciones y causas.

Tendencias. Se analizan si en los resultados dados existe una tendencia positiva, ya que se encarga de revisar los marcadores de la organización, esto demostraría que la organización trataría de mantener el comportamiento positivo ya obtenido.

Objetivos. Este factor considera si los objetivos fijados son coherentes a la misión y visión de la organización, y si estos objetivos fijados son determinados de manera lógica y racional.

Comparaciones. Este factor se refiere a las comparaciones que la organización realiza con el mercado o con organizaciones reconocidas, y evalúa el posicionamiento que esta tiene como resultado de los estudios.

## **2.7 Evidencias**

“Lo que no está registrado no existe” (Alego, 2007) a pesar que este enunciado es muy estricto y exigente, se considera que las evidencias sean demostradas no necesariamente con pruebas directas e irrefutables, pero si con algo que indique su realización o existencia, como indicios o pruebas indirectas, con la finalidad de que estas pruebas sirvan de sustento de que se realizó o ejecuto alguna acción.

Las evidencias no tienen por qué ser absolutas, estas pueden ser parciales o relativas y hay que tener presente que estas tengan una definición lo suficientemente claras como para que sean comprensibles, incluso para personas que no pertenecen a la organización.

## **2.8 Puntuación**

Como se observa en el cuadro del modelo EFQM cada criterio tiene un peso expresado en porcentajes sobre el total, siendo 1000 puntos el 100%, la puntuación se realiza sobre cada subcriterio. Esta forma de distribuir el peso se

menciona en la metodología de REDER en la publicación “Introducción al Modelo EFQM” (Lirola, 2004).

#### Agentes facilitadores

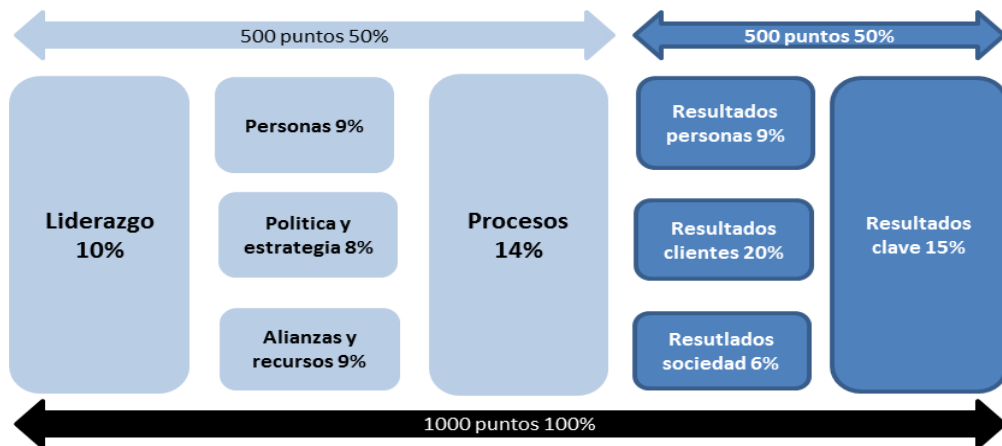
- Liderazgo (100 pts.)
- Personas (90 pts.)
- Políticas y estrategias (80 pts.)
- Alianzas y recursos (90 pts.)
- Procesos (140 pts.)

#### Resultados

- Resultados personas (90 pts.)
- Resultados clientes (200 pts.)
- Resultados sociedad (60 pts.)
- Resultados clave (150 pts.)

Los cuadros de REDER proporcionan en una escala de 0% a 100% (cinco divisiones). Hay un cuadro para cada factor, agentes facilitadores y para los resultados, como ejemplo se toma a Liderazgo tiene el 10% de 1000 lo que significa que tiene el valor de 100 puntos los cuales se multiplican por el valor ponderando determinado de la herramienta de evaluación (cuestionario).

**Ilustración 4: Distribución agentes y resultados**



Nota. Recuperado de "Introducción al modelo EFQM" Palacio y Lirola 2004 página 3

**Tabla 12: Criterios de puntuación**

<b>Grado</b>	<b>Agentes facilitadores</b>	<b>Resultados</b>
0%	Sin evidencia o anecdótica	Sin resultados o con información anecdótica
25%	Alguna evidencia	Alcanzados, favorables o visibles en 1/4 de los resultados
50%	Evidencia	Alcanzados, favorables o visibles en 1/2 de los resultados
75%	Evidencia clara	Alcanzados, favorables o visibles en 3/4 de los resultados
100%	Evidencia Total	Alcanzados, favorables o visibles en todos los resultados

Nota. Recuperado de "Implantación de un sistema de calidad" Susana López Rey 2006 p136 editorial VIGO

Para calcular el valor ponderado se asigna el porcentaje equivalente a la respuesta colocada en el cuestionario, este corresponderá al valor del atributo, se calcula la media aritmética de todos los atributos y se multiplican por el porcentaje asignado según la matriz, y con esto se obtendrá la puntuación del criterio.

## 2.9 Interpretación de resultados

Tabla 13: Interpretación de los resultados

<b>Puntuación</b>	<b>Reconocimientos</b>
<b>Entre 201 y 300 puntos EFQM Compromiso hacia la excelencia</b>	Club Excelencia en Gestión (CEG) Committed to Excellence European Foundation for Quality Management
<b>Entre 301 y 400 puntos EFQM Excelencia Europea 300+</b>	Club Excelencia en Gestión (CEG) Recognized for Excellence 3 Stars European Foundation for Quality Management
<b>Entre 401 y 500 puntos EFQM Excelencia Europea 400+</b>	Club Excelencia en Gestión (CEG) Recognized for Excellence 4 Stars European Foundation for Quality Management
<b>Más de 500 puntos EFQM Excelencia Europea 500+</b>	Club Excelencia en Gestión (CEG) Recognized for Excellence 5 Stars European Foundation for Quality Management

Nota. Recuperado de “Guía para la aplicación del Modelo EFQM® de Excelencia” de Julián L. Moreno Alego 2007 página 36. El Modelo EFQM de Excelencia es una marca registrada

Cada rango de puntuación expresa un reconocimiento que será otorgado por el “Club de Excelencia en Gestión”, el “Committee to Excellence” y la “European Foundation for Quality Management” El “Recognized for Excellence” en la cantidad de estrellas dependiendo de los puntos que haya ganado en la evaluación de los factores.

## 2.10 Implementación del modelo EFQM

### Selección del equipo evaluador

“Antes de conformar al equipo evaluador se recomienda realizar una reunión para socializar a la organización el proyecto, en esta reunión como mínimo se deberá tratar los siguientes temas” (Alego, 2007), al momento de hacer la respectiva configuración del grupo que realizará la evaluación deberán cumplir con ciertas características que los avalen como competentes para realizar el proyecto.

- Descripción del proyecto
- Necesidad y pertinencia
- Objetivos previstos
- Metodología
- Cronograma de actividades

Para conformar el equipo evaluador se propone tener en cuenta lo siguiente:

- Los evaluadores deben tener un cierto nivel de conocimientos sobre la organización.
- Pueden ser nominados o voluntarios.
- No se recomienda utilizar únicamente directivos, lo más conveniente es involucrar personas de todos los niveles o de varios grupos de interés.
- El número de personas dependerá del tamaño de la organización siendo una cifra recomendable entre 6 y 12 personas.
- Se recomienda formación y capacitación.
- Los miembros del Comité de Calidad pueden participar, pero su función principal es de formar, coordinar y apoyar al equipo evaluador.

## Identificación de mejoras

Una vez se hayan evaluado los bloques de la autoevaluación en base al modelo EFQM se determinará las posibles mejoras para cada bloque, para esto se utilizará el FODA como herramienta de ayuda, con esto se busca complementar la información y determinar de manera objetiva las debilidades y las amenazas a las cuales se encuentra expuesta la organización

## **CAPÍTULO 3 APLICACIÓN DEL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN**

### **3.1 Selección del equipo de autoevaluación**

Debido al tamaño de la empresa, el equipo evaluador estará compuesto por una persona, quien evaluará todos los criterios por medio de un cuestionario de autoevaluación.

#### **3.1.1 Evaluador**

Señor. Kevin Defaz

#### **3.1.2 Perfil del evaluador**

Estudiante de la Universidad Católica del Ecuador

Carrera de Administración de Empresas

Experiencia profesional en:

- Ferretería 8
- Mutualista Pichincha
- Seguros Colvida
- Boehringer Ingelheim

## 3.2 Autoevaluación

Método de cuestionario de autoevaluación

Objetivo de la autoevaluación

Determinar las debilidades y las fortalezas de la estructura administrativa de la empresa FERRETERIA 8, y ofrecer una propuesta de mejora que se ajuste con sus necesidades.

Objetivos a alcanzar por subcriterio

### **Liderazgo:**

Implementar misión y visión acorde a la perspectiva de la empresa, con valores organizacionales coherentes.

### **Políticas y estrategias:**

Establecer estrategias y políticas coherentes con la misión y visión organizacional.

Implementar políticas y estrategias que consideren la percepción de los grupos de interés.

### **Personal:**

Proteger al personal, su comodidad y dignidad en su ambiente laboral, asegurado su integridad emocional y física, respetando sus derechos y acentuando sus obligaciones con la organización.

**Recursos:**

Control el flujo de recursos que se distribuyen a los proyectos desarrollados por empresa.

Utilizar de manera eficiente los recursos con la finalidad de generar la mayor productividad posible.

**Procesos:**

Controlar que los procesos actúen de manera coherente con las estrategias de la organización, de manera que generen un valor agrado para los grupos de interés.

**3.3 Enfoques considerados para la autoevaluación**

Siguiendo los lineamientos establecidos en el modelo EFQM, se evaluarán los siguientes subcriterios:

- Liderazgo
- Políticas y estrategias
- Personal
- Recursos
- Procesos
- Resultados de los clientes
- Resultados de las personas
- Resultados en la sociedad
- Resultados clave

### 3.4 Evaluación de los agentes

La evaluación se realizó por medio del el uso de un cuestionario de autoevaluación bajo el método EFQM, por lo tanto se utilizó el método de REDER para la determinación de los resultados de dicho cuestionario. En esta sección se evaluaron los agentes bajo el concepto del nivel de evidencia que existe para respaldar su grado de enfoque, despliegue y control sobre su organización.

1	2	3	4	5
Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total

#### Subcriterio liderazgo

Tabla 14: Puntuación subcriterio liderazgo

SUB CRITERIO	VALORACION REDER					PROMEDIO
	V1	V2	V3	V4	V5	
ENFOQUE	0	0	0	0	0	0
DESPLIEGUE	0	0	0	0	0	0
CONTROL	0	0	0	0	0	0
<b>PROMEDIO</b>						<b>0</b>
<b>VALOR TOTAL CRITERIO</b>						<b>100</b>
<b>PUNTOS CRITERIO</b>						<b>0</b>

En el enfoque se evaluó el nivel de inserción de la misión, la visión y de los valores en la organización y dentro de estructura administrativa, conjuntamente con el nivel de participación de la organización al momento de realizar la respectiva evaluación.

El despliegue se evalúa los medios que se utilizaron para dar a conocer la misión, visión y los valores organizacionales o la forma de hacer llegar estos valores a

todo el personal (propietarios y empleados) y terceros, al mismo tiempo la manera de cómo se impulsa al personal para que se sienta identificado o con el compromiso de seguirlo.

Con el control se midió la manera en que los propietarios revisan que los trabajadores asimilan todos los valores organizacionales, de manera que se pueda establecer un control sobre el alcance que tienen los en las personas.

La valoración que se le otorgó a este subcriterio es de 90 puntos de los cuales Ferrería 8 no obtuvo ninguno ya que este criterio se basa en la implementación de la misión, visión y valores organizacionales que la empresa no tiene.

### Subcriterio de las personal

**Tabla 15: Puntuación subcriterio personal**

SUB CRITERIO	VALORACION REDER					PROMEDIO
	V1	V2	V3	V4	V5	
ENFOQUE	0	0	0	0	1	0.2
DESPLIEGUE	0	0	0	0.75		0.1875
CONTROL	0	0	0			0
<b>PROMEDIO</b>						<b>0.129166667</b>
<b>VALOR TOTAL CRITERIO</b>						<b>90</b>
<b>PUNTOS CRITERIO</b>						<b>11.625</b>

En el subcriterio de personal la sección del enfoque se concentró en analizar la necesidad de personal y las oportunidades que se le da a este personal en la empresa en los reconocimientos otorgados por alcanzar sus objetivos y en la coherencia de su puesto con sus funciones. En la sección que corresponde a despliegue se buscó determinar el nivel de efectividad de sus medios de comunicación y de que otras maneras se comunican o se promueven la noticias que corresponde al personal como son: cursos, capacitaciones, ofertas de empleo, etc. En la sección de control se analiza la manera en como los gerentes o

propietarios de la organización supervisan o controlan al personal y sus satisfacción o conformidad con el puesto.

Como resultado de evaluar este subcriterio, la puntuación de Ferretería 8 ha sido de 11.63 puntos de 90 esto se ha debido a que no tiene ningún tipo de control sobre el personal, ya que son solo dos personas y ambos cuentan como propietarios, el resto de colaboradores son como “voluntarios” ya que no son reconocidos de ninguna manera como personal activo y reconocido de manera legal. Por otro lado en el aspecto de despliegue ha ganado cierto grado de puntuación debido a que la mera de comunicación en la organización es eficaz, se comunica de manera eficaz con el uso de mail o llamadas telefónicas todos los requerimientos a internos y externos.

### **Subcriterio de la estrategia y política**

**Tabla 16: Puntuación subcriterio estrategia y política**

<b>SUB CRITERIO</b>	<b>VALORACION REDER</b>						<b>PROMEDIO</b>
	<b>V1</b>	<b>V2</b>	<b>V3</b>	<b>V4</b>	<b>V5</b>	<b>V6</b>	
ENFOQUE	0	0	0	0	0	0	0
DESPLIEGUE	0	0	0				0
CONTROL	0	0	0				0
<b>PROMEDIO</b>							<b>0</b>
<b>VALOR TOTAL CRITERIO</b>							<b>80</b>
<b>PUNTOS CRITERIO</b>							<b>0</b>

En la sección del enfoque que corresponde al subcriterio estrategia y política se analizó la coherencia que tienen las políticas y las estrategias con la misión, visión y los valores organizacionales, el nivel de participación que tuvo toda la organización al momento de elaborar las estrategias y las políticas.

En la sección despliegue se analizó la efectividad en la manera de cómo se distribuyó o se dio a conocer las políticas y las estrategias.

Sección de control se analizan las medidas que se implementaron y su grado de efectividad al controlar la coherencia de las estrategias y políticas creadas e implementadas.

Ferretería 8 no tiene misión y visión por lo tanto las estrategias y políticas y la respectiva documentación no existe, por lo tanto la puntuación que se determinó es de 0 sobre 90.

### Subcriterio de alianzas y recursos

Tabla 17: Puntuación subcriterio alianzas y recursos

SUB CRITERIO	VALORACION REDER					PROMEDIO
	V1	V2	V3	V4	V5	
ENFOQUE	0	0				0
DESPLIEGUE	0.25	0.25				0.25
CONTROL	0	0				0
<b>PROMEDIO</b>						<b>0.083333333</b>
<b>VALOR TOTAL CRITERIO</b>						<b>90</b>
<b>PUNTOS CRITERIO</b>						<b>7.5</b>

En el subcriterio de alianzas y recursos, la sección que corresponde al enfoque evalúa la adecuada distribución de los recursos, o si estos están siendo direccionados en proyectos que buscan mejorar el valor agregado destinado a los grupos de interés.

La sección de despliegue revisa la manera en cómo se realizó la distribución de los recursos, al mismo tiempo se encargan de valorar los beneficios que generan las alianzas realizadas con empresas o personas y cuán beneficiosas han sido para la empresa.

Control es la sección que se encarga de revisar los filtros por los que pasan los diferentes proveedores para medir su calidad y también se analizan los controles de la disponibilidad de los recursos.

Ferretería 8 realiza alianzas con proveedores para encontrar menores precios es la mercadería que compra de manera que consigue precios accesibles para los clientes. Pero no realiza controles adecuados de sus proveedores y tampoco de la mercadería por lo que existen faltantes en productos de alta demanda y sobras en productos de baja demanda. Como resultado a la evaluación su puntuación sobre 90 se de 7.5 puntos.

### **Criterio de procesos**

**Tabla 18: Puntuación subcriterio procesos**

<b>SUB CRITERIO</b>	<b>VALORACION REDER</b>					<b>PROMEDIO</b>
	<b>V1</b>	<b>V2</b>	<b>V3</b>	<b>V4</b>	<b>V5</b>	
ENFOQUE	0.25	0	0			0.083333333
DESPLIEGUE	0	0				0
CONTROL	0	0	0			0
<b>PROMEDIO</b>						<b>0.027777778</b>
<b>VALOR TOTAL CRITERIO</b>						<b>140</b>
<b>PUNTOS CRITERIO</b>						<b>3.88888889</b>

El subcriterio de procesos en la sección de enfoque evalúa el nivel de conocimiento que tienen los propietarios sobre los procesos de la organización: cuáles son sus principales procesos, se realizan o se han realizado mejoras y si la mejoras realizadas están orientadas a los grupos de interés.

La sección de despliegue se encarga de revisar la manera de cómo se distribuye la información de los procesos y su relevancia para su correcta ejecución.

La sección de control evalúa las medidas tomadas para el respectivo control de los procesos, y quienes sobre la relevancia de las personas que realizan estos controles.

Ferretería 8 reconoce dos actividades fundamentales para la cumplimiento correcto de sus funciones, aparte de esto no se ha realizado ningún tipo de cambio

o mejora a estos por lo tanto tampoco hay ningún tipo de control sobre su rendimiento, como resultado el subcriterio de procesos con una puntuación máxima de 140 Ferretería 8 tiene 3.88 puntos.

### 3.5 Evaluación de los resultados

La evaluación de los resultados se centra en el crecimiento positivo de la indicadores, bajo este concepto se evalúa de esta manera la evolución de los indicadores.

1	2	3	4	5
Sin resultados o con información anecdótica	Alcanzados, favorables o visibles en 1/4 de los resultados	Alcanzados, favorables o visibles en 1/2 de los resultados	Alcanzados, favorables o visibles en 3/4 de los resultados	Alcanzados, favorables o visibles en todos los resultados

#### Criterio de los resultados

Tabla 19: Puntuación subcriterio de los resultados

SUB CRITERIO	VALORACION REDER					PROMEDIO	CRITERIO	PUNTOS CRITERIO
	V1	V2	V3	V4	V5			
RESULTADOS PERSONAS	0	0	0	0		0	90	0
RESULTADOS CLIENTES	0	0	0			0	200	0
RESULTADOS SOCIEDAD	0	0				0	60	0
RESULTADOS CLAVE	0	0	0	0		0	150	0

El criterio de los resultados se encarga de revisar los indicadores implantados en los subcriterios de las personas o personal, de los clientes, de la sociedad y los resultados clave. Estos subcriterios son las medidas que se tomaron para medir el grado de satisfacción que personal con su trabajo, que los clientes tienen con el servicio y el producto, que la sociedad tiene con la empresa y los resultados clave son los indicadores de la organización (económicos, sociales y financieros).

Ferretería 8 no tiene implementado ningún tipo de indicador o medidor, por lo tanto en cada subcriterio tuvo una puntuación de 0 sobre un total de 500 puntos por todos los subcriterios.

### 3.6 Resumen de la evaluación

Tabla 20: Resumen de puntuación de agentes y resultados

SUBCRITERIO	PUNTUACION	PUNTUACION TOTAL	GRADO DE CUMPLIMIENTO
LIDERAZGO	0.00	100	0.00%
PERSONAL	11.63	90	12.92%
POLITICAS Y ESTRATEGIAS	0.00	80	0.00%
RECURSOS	7.50	90	8.33%
PROCESOS	3.89	140	2.78%
RESULTADOS PERSONAS	0.00	90	0.00%
RESULTADOS CLIENTES	0.00	200	0.00%
RESULTADOS SOCIEDAD	0.00	60	0.00%
RESULTADOS CLAVE	0.00	150	0.00%
<b>TOTAL AUTOEVALAUCION</b>	<b>23.01</b>	<b>1000</b>	<b>2.30%</b>

La puntuación de Ferretería 8 utilizando el cuestionario de autoevaluación utilizando el sistema de puntuación de la matriz de REDER es de 23/1000, con un porcentaje de cumplimiento del 2.30%, considerando la valoración que le corresponde a cada criterio se ha llegado a la conclusión de que **Ferretería 8 no cumple con ningún lineamiento que el modelo EFQM que propone para lograr la excelencia.**

### **3.7 Puntos fuertes y puntos de mejora**

#### **Liderazgo**

En este subcriterio se analiza si la misión la visión y los valores de la organización han sido implantadas de manera adecuada, si ha participado toda la organización al momento de realizarla, si existen registros materiales que respalden su ejecución como documentos físicos y/o electrónicos formales, el cómo se distribuye por la organización, y como la directiva controla que el personal sepa de estos valores.

#### **Punto de mejora**

- Las personas que conforman Ferretería 8 no tienen idea cuál es la visión y la misión de la empresa.
- La misión, visión y misión de la empresa no se encuentran en un documento formal.
- No existe evidencia de que los valores estén documentados y sean distribuidos entre los integrantes de la organización.
- La organización no tiene ningún tipo de canal de distribución de información donde se comuniquen o se informe sobre los valores organizacionales.

#### **Personas**

El subcriterio de personas o personal, se encarga del ambiente laboral y de su calidad y como es percibida por quienes conforman la organización, la relación que tienen con sus superiores y directivos o propietarios. Si sienten que su esfuerzo es reconocido de manera adecuada, si la organización ayuda a su crecimiento personal y profesional. Este subcriterio evalúa la calidad de relación entre la empresa y la organización

#### Punto fuerte

- Ferretería 8 tiene únicamente a 1 persona reconocida y afiliada al IESS.
- Ayudan al crecimiento profesional de sus colaboradores, por medio de educación, cursos y apoyo económico.

#### Punto de mejora

- No son participes de los beneficios económicos que le proporciona el funcionamiento de la empresa, ya que no reciben un sueldo de manera formal.
- No hay una base de datos con información concerniente al personal
- No hay ningún tipo de documento donde indique el puesto y el cargo.

#### **Políticas y estrategias**

En el subcriterio de políticas y estrategias se busca que estén relacionadas de manera coherente con la misión y la visión de la empresa, que todas las personas que resulten afectadas de manera directa o influyan en la ejecución de las mismas hayan sido participes de su elaboración, formalización, distribución y control.

#### Punto fuerte

- Diversificación es una estrategia que ha llevado a cabo últimamente y le ha funcionado para el incremento y retención de sus clientes y sus ventas, también lo usa control de efectividad de dicha estrategia
- Se realiza una lista con anotaciones sobre los pedidos o nuevos productos, es un papel realizado a mano este es actualizado constantemente, ya que se cambia cuando no hay suficiente mercadería o cuando se nota que hay cierto interés de varios clientes por un producto que la ferretería no tiene.

#### Punto de mejora

- Al no tener misión y visión las estrategias no tienen un objetivo común.
- Al momento de hacer los pedidos no hay un documento que especifique de manera clara el producto o la cantidad que se debe comprar a los proveedores
- Las estrategias son de corto plazo y únicamente se las aplican hacia los proveedores, en base a las necesidades de sus clientes.

#### **Alianzas y recursos**

En este subcriterio se busca observar el interés por parte de la directiva y de quienes conforman la empresa hacia la inversión en la misma, su crecimiento o mejoramiento continuo, las alianzas estratégicas, el manejo de los recursos y si estos se ajustan a la misión y la visión de la empresa.

Las formas en que controlan el flujo de todos los recursos y como estos son utilizadas dentro y fuera de la organización, el cómo se maneja las relaciones de carácter estratégico que tienen con las personas u otras empresas y como estas son beneficiosas para la empresa y que aporta.

#### Punto fuerte

- Ferretería 8 mantiene planes de descuento por volumen de compras con varias empresas como son: Importador Ferretero Trujillo, Megaprofer, Suprinsa y Promesa,
- Para la realización de pedidos se realizan un comparativo entre todos los proveedores y se busca al más conveniente, ya sea por formas de pago, variedad de productos, calidad o precio.

### Punto de mejora

- Las empresas con las que trabaja Ferretería 8 no manejan ningún tipo de formalidad.
- Las ganancias no se reutilizan para la reinversión.
- No se realiza ningún tipo de control de calidad a los proveedores.
- No se puede conocer cuáles son las empresas con las que Ferretería 8 trabaja y cuáles son sus principales productos, plazos de crédito, etc.

### Procesos

El subcriterio de los procesos es el reconocimiento de los principales procesos de la organización, la manera de control, designación de encargados, determinación de indicadores con el propósito de medir el desempeño, elaboración de informes con datos relacionados a los procesos.

El nivel de relación que tienen los procesos con las políticas y estrategias de la organización y si estos se desenvuelven de manera coherente a las mismas. El grado de compromiso que tiene la organización con el mejoramiento continuo, agregando un valor positivo.

### Punto fuerte

- El personal reconoce cuáles son los procesos principales.

### Punto de mejora

- No hay información formal de los procesos.
- Los procesos no han sido mejorados desde que la empresa abrió
- No hay ningún método de medición de los procesos.
- No se pueden implementar mejoras en los procesos.

## **Resultados en el personal**

En el subcriterio de los resultados del personal, es la inclusión de controles y la evaluación de los resultados con tendencia positiva, se analiza el tipo de controles: encuestas, cuestionarios, focus group, etc.

Se analiza el desempeño laboral y el grado de conformidad con el reconocimiento que reciben por parte de la organización, todo esto por medio de pruebas o evaluaciones que ayuden a medir el rendimiento, mediante y tener como información sobre el nivel de satisfacción de su medio ambiente.

### Punto de mejora

- Desconocen la situación o el grado conformidad que tienen las personas con su ambiente laboral.

## **Resultados en los clientes**

Se mide el grado de satisfacción del cliente, la conformidad con el producto, con el servicio y con la atención recibe, todo esto por medio de encuestas, también se evalúa las veces que se han realizado estas encuestas y si han ayudado a la mejora de la atención.

### Puntos fuertes

- Los productos y el servicio son de calidad y cumple con las expectativas de los clientes, ya que suelen dejar comentarios verbales positivos.

### Punto de mejora

- La atención al cliente y el servicio no ha cambiado nada desde su apertura.

- No tienen registros sobre el nivel de satisfacción que tiene la persona hacia el producto.

### **Resultados en la sociedad**

Se mide el impacto que la organización tiene en la sociedad, la forma en que se inserta en el diario vivir de su comunidad, como ayuda a que su comunidad se desarrolle y mejore su calidad de vida.

#### Punto de mejora

- La empresa no tienen ningún tipo de impacto sobre su comunidad.

### **Resultados clave**

Los resultados clave es la evolución positiva de todos los indicadores financieros y no financieros y que estos tengan coherencia con las políticas y estrategias que están incorporadas en la organización, al mismo se observa si tienen alguna tendencia positiva o negativa y si están siendo mejorados y de qué manera.

#### Puntos fuertes

- Ferretería controla su nivel de ventas con un control diario de caja.
- La gama de inventario se ha incrementado con ayuda de esa lista manual.

#### Punto de mejora

- No se puede medir la situación y evolución de la empresa.

### 3.8 Resumen de los puntos de mejora

**Tabla 21: Puntos de mejora agentes y resultados**

Punto de mejora	Subcriterio	
Las personas que conforman Ferretería 8 no tienen idea cuál es la visión y la misión de la empresa.	Liderazgo	1
La misión, visión y misión de la empresa no se encuentran en un documento formal.	Liderazgo	1
No existe evidencia de que los valores sean estén documentados y sean distribuidos entre los integrantes de la organización.	Liderazgo	1
La organización no tiene ningún tipo de canal de distribución de información donde se comunique o se informe sobre los valores organizacionales.	Liderazgo	1
No son partícipes de los beneficios económicos que le proporciona el funcionamiento de la empresa, ya que no reciben un sueldo de manera formal.	Personas/personal	2
No hay una base de datos con información concerniente al personal.	Personas/personal	2
No hay ningún tipo de documento donde indique el puesto y el cargo.	Personas/personal	2
Al momento de hacer los pedidos no hay un documento que especifique de manera clara el producto o la cantidad que se debe comprar a los proveedores	Políticas y estrategia	3
Las políticas y estrategias no han sido determinadas de manera clara.	Políticas y estrategia	3
Al no tener misión y visión las estrategias no tienen un objetivo común.	Políticas y estrategia	3
Las empresas con las que trabaja Ferretería 8 no manejan ningún tipo de formalidad.	Alianzas y recursos	4
Las ganancias no se reutilizan para la reinversión.	Alianzas y recursos	4
No se realiza ningún tipo de control de calidad a los proveedores	Alianzas y recursos	4
No se puede conocer cuáles son las empresas con las que Ferretería 8 trabaja y cuáles son sus principales productos, plazos de crédito, etc.	Alianzas y recursos	4
No hay información formal de los procesos.	Procesos	5
Los procesos no han sido mejorados desde que la empresa abrió	Procesos	5
No hay ningún método de medición de los procesos.	Procesos	5
No se pueden realizar mejoras en los procesos.	Procesos	5
Desconocen la situación o el grado conformidad que tienen las personas con su ambiente laboral	Resultados en las personas	7
La atención al cliente, el servicio no ha cambiado nada desde su apertura.	Resultados en los clientes	6
No tienen registros sobre el nivel de satisfacción que tiene la persona hacia el producto.	Resultados en los clientes	6
La ferretería no ha realizado ningún aporte a su comunidad	Resultados en la sociedad	9
No pueden medir la situación y evolución de la empresa.	Resultados clave	8

Para facilitar y agilizar el ejercicio se designan valores de 1 al 9 asignando al orden de aplicación de las mejoras para cada área, este orden variara de acuerdo a la necesidad de la organización.

Cada punto de mejora se determinó una vez implementado el método, evaluando cada subcriterio de acuerdo a los objetivos del cuestionario de autoevaluación. La manera de cómo se apliquen en la organización variara debido a la naturaleza de la empresa y a las necesidades que tenga.

## CAPÍTULO 4 PROPUESTA DE MEJORA DEL MODELO EFQM

### 4.1 Fichas de mejora

Cada una de las siguientes fichas está compuesto por: el punto de mejora, causas que provocan el problema, objetivo a seguir, acciones de mejora y beneficios esperados.

Esta ficha tiene por objetivo analizar el problema y sus causas para establecer un objetivo que ayude a la resolución del mismo, por medio de objetivos y acciones de mejora. Cada ficha estudia 1 punto de mejora y para cada punto propone objetivos y acciones de mejora.

#### 4.1.1 Subcriterio Liderazgo

Tabla 22: Ficha de mejora de liderazgo 1

<b>Subcriterio: Liderazgo</b>	
<b>Punto de mejora</b>	Las personas que conforman Ferretería 8 no tienen idea cuál es la visión y la misión de la empresa.
<b>Causas que provocan el problema</b>	Al momento de abrir el negocio no consideraron ninguna proyección a futuro. No tienen una idea clara hacia donde está orientado el negocio. Se plantean objetivos que ayuden a sobre llevar el problema diario, nada a largo plazo.
<b>Objetivo a seguir</b>	Plantear la misión y la visión de la empresa
<b>Acciones de mejora</b>	Realizar reuniones con la finalidad de marcar un horizonte para la empresa.
<b>Beneficios esperados</b>	Que la empresa conozca qué camino seguir en el mercado. Que se plantee metas que ayuden al cumplimiento de sus objetivos Su manera de desempeñarse sea coherente a sus objetivos.

La ficha de liderazgo 1.-Contempla la realización y aplicación de la misión y visión de la empresa, por medio de reuniones entre los propietarios con el personal, con esto se aspira a llegar a un acuerdo y con ello fijar lo que serían los ideales de la ferretería.

Los principales problemas son que al no tener un objetivo claro que seguir no sabe de qué manera crecer, no tiene bases que les ayuden a solucionar los problemas al tratar de establecer estrategias claras y precisas para responder de manera adecuada al mercado.

**Tabla 23: Ficha de mejora de liderazgo 2**

<b>Subcriterio: Liderazgo</b>	
<b>Punto de mejora</b>	La misión y visión de la empresa no se encuentran en un documento formal.
<b>Causas que provocan el problema</b>	Los propietarios no conocen el grado de importancia de la misión y visión de la organización.
<b>Objetivo a seguir</b>	Comprometer a quienes conforman la empresa con el cumplimiento de la misión y visión.
<b>Acciones de mejora</b>	Realizar reuniones con las personas que conformen la empresa para el desarrollo y la implementación de la misión y visión. Documentar la misión y visión de la organización. Educar al personal sobre lo importante de este documento y su cumplimiento para el crecimiento de la empresa.
<b>Beneficios esperados</b>	Poder guiar a la organización en base a metas y objetivos de corto y largo plazo claros que ayuden a su crecimiento

Ficha de liderazgo 2.- Se analiza el problema del compromiso con los valores, debido a que la empresa se ha manejado de manera simple los propietarios no han desarrollado un plan que se aplique al largo plazo, debido a esto no se han visto en la necesidad de crear horizontes y comprometerse con estos.

Concientizar a las personas que el desarrollar metas y objetivos acompañado del compromiso, ayudan al desarrollo y crecimiento de la organización, para lograr

esto se propone que las personas sobre todos los propietarios se capaciten en este tema de manera que puedan implementar, comprometerse y poner en marcha estos valores.

**Tabla 24: Ficha de mejora de liderazgo 3**

<b>Subcriterio: Liderazgo</b>	
<b>Descripción del problema</b>	No existe evidencia de que los valores organizacionales estén documentados y sean distribuidos entre los integrantes de la organización.
<b>Causas que provocan el problema</b>	De la misma manera que con la misión y la visión, no se valora la importancia de estos factores.  Falta de conocimiento sobre estos factores y el impacto que causan
<b>Objetivo a seguir</b>	Integrar en la cultura organizacional la práctica de valores que ayude a la empresa a desenvolverse tanto interna como externamente.
<b>Acciones de mejora</b>	Realizar reuniones con la directiva y con el personal, para la definición de los valores organizacionales. Documentar los valores organizacionales. Distribuir este documento utilizando los medios disponibles en toda la organización.
<b>Beneficios esperados</b>	Compromiso por parte del personal con la organización. Estandarización de los beneficios y sanciones con el personal. Que las personas se sientan identificadas con la organización y sus valores.

Ficha de liderazgo 3.- Analiza el problema de la documentación, registro y distribución de los valores organizacionales, de manera que estos valores ayuden a la uniformidad en la forma de actuar o interactuar con los clientes, proveedores y con las personas que conforman su entorno laboral.

Para lograr esto se recomienda que se realicen reuniones internas entre los propietarios y determinar los valores organizacionales la creación de los respectivos documentos y la distribución en toda la empresa.

**Tabla 25: Ficha de mejora de liderazgo 4**

<b>Subcriterio: Liderazgo</b>	
<b>Punto de mejora</b>	La organización no tiene ningún tipo de canal de distribución de información donde se comunique o se informe sobre los valores organizacionales.
<b>Causas que provocan el problema</b>	Hay muy pocas personas, para implementar grandes o complejos sistemas de comunicación. Prefieren una comunicación más directa y personal. Consideran que las herramientas utilizan ahora son eficaces y útiles.
<b>Objetivo a seguir</b>	Mejorar la comunicación y distribución de información dentro y fuera de la organización.
<b>Acciones de mejora</b>	Implementar herramientas informáticas en los equipos de la empresa (Email, Whatsapp, Skype, etc.). Capacitar al personal sobre las nuevas tecnologías de comunicación.
<b>Beneficios esperados</b>	Mejorar la distribución y el acceso a la de la información. Agilizar los procesos de la organización Distribuir la información en tiempo real.

Ficha de liderazgo 4.- Está centrada en los medios de comunicación de la organización y la importancia que tienen para la distribución de información. Considerando los recursos y el tamaño de la organización suponen que las herramientas que utilizan para comunicarse o distribuir la información es adecuada.

Se ha propuesto el uso de nuevas herramientas y la realización de cursos o capacitaciones sobre herramientas informáticas para que las herramientas que ya utilizan mejoren su utilidad.

#### 4.1.2 Subcriterio personal

Tabla 26: Ficha de mejora del personal 1

<b>Subcriterio: Personal</b>	
<b>Punto de mejora</b>	No son partícipes de los beneficios económicos que le proporciona el funcionamiento de la empresa, ya que no reciben un sueldo de manera formal.
<b>Causas que provocan el problema</b>	No hay un sistema formal de registro de las ventas. No hay una política de distribución contable que ayude con la distribución de estos ingresos de manera adecuada.
<b>Objetivo a seguir</b>	Distribuir de acuerdo al cargo, sus beneficios económicos sean por trabajo o por ley.
<b>Acciones de mejora</b>	Capacitar al personal sobre los Principios Contables Generalmente Aceptados (PCGA). Capacitar al personal en el sistema contable que utilice la organización.
<b>Beneficios esperados</b>	La organización pueda proporcionar información financiera que facilite la toma de decisiones. Tener el adecuado control para sus recursos.

Ficha de mejora del personal 1.- Se centró en el análisis de los beneficios económicos percibidos por los propietarios, ya que al no tener una administración contable adecuada y al no tener un control sobre los gastos por no saber diferenciar entre los de la empresa y los particulares, estos ingresos percibidos son desconocidos.

Se propuso a los propietarios que realicen capacitaciones sobre el manejo de los gastos y sobre bases de contabilidad, buscar información o curso sobre los Principios Contables Generalmente Aceptados (PCGA) y ponerlos en práctica. Por lo tanto se aspira que al corto plazo se perciban ingresos y se reduzcan los gastos ajenos al giro del negocio.

**Tabla 27: Ficha de mejora del personal 2**

<b>Subcriterio: Personal</b>	
<b>Punto de mejora</b>	No hay una base de datos con información concerniente al personal.
<b>Causas que provocan el problema</b>	No hay una persona encargada de la recopilación de la información del personal No hay un sistema para poner los datos. El personal es muy poco. Al ser una empresa familiar ya conocen el perfil de sus colaboradores.
<b>Objetivo a seguir</b>	Crear una base de datos con todo el personal sus aptitudes, su experiencia y rasgos de su personalidad.
<b>Acciones de mejora</b>	Realizar entrevistas al personal para entrante y al que ya está activo. Realizar evaluaciones de habilidades y conocimientos.
<b>Beneficios esperados</b>	Mejorar la eficiencia y la productividad de cada puesto de trabajo.

Ficha de mejora del personal 2.- Se centró en la carencia de datos de los datos que corresponde a los trabajadores, ya que al ser una empresa pequeña y estar compuesta por dos personas quienes son los propietarios, no se han visto en la necesidad de hacerlo, y ninguno de los propietarios se ha encargado de hacer la respectivo levantamiento de esta información, se considera que para este momento no se de gran utilidad hacerlo, de hacerlo esto ayudaría para el desarrollo de una base de datos y la creación de perfiles para los puestos en el futuro. A esto también se le añade que la empresa no posee los recursos adecuados para este tipo de ejercicios como seria: personal capacitado en esta área, sistema para base de datos y políticas para la recopilación de información.

Considerando los factores y el grado de importancia que tiene esta información al momento de tomar decisiones que competen a la contratación y despido de personal, se propone la creación de una base de datos con la información de todo el personal.

**Tabla 28: Ficha de mejora del personal 3**

<b>Subcriterio: Personal</b>	
<b>Punto de mejora</b>	No hay ningún tipo de documento donde indique el puesto y el cargo.
<b>Causas que provocan el problema</b>	La empresa es muy pequeña y no se han visto en necesidad de delegar responsabilidades.
<b>Objetivo a seguir</b>	Distribuir cargos y responsabilidades
<b>Acciones de mejora</b>	Realizar un organigrama del personal activo. Realizar reuniones para la aprobación del organigrama y las responsabilidades de cada puesto.
<b>Beneficios esperados</b>	Cumplimientos de metas y objetivos esperados por el puesto. Aplicación de un sistema de mejora continua en los procesos

Ficha de mejora del personal 3.- Esta ficha analizo el problema de no tener información pública sobre los cargos, al no tener identificado cuales son se desconocen los derechos y obligaciones que les corresponden, por lo tanto las funciones que le corresponde al puesto no se distribuyen de manera adecuada.

Se propuso que a pesar de ser una empresa pequeña se haga un organigrama de la empresa donde se expresen sus derechos y obligaciones acompañados de sus responsabilidades y funciones, de manera que cada persona conozca no solamente su cargo si no lo que le corresponde hacer y el alcance de su autoridad.

### 4.1.3 Subcriterio políticas y estrategia

Tabla 29: Ficha de mejora de las políticas y estrategias 1

<b>Subcriterio: Políticas y estrategia</b>	
<b>Punto de mejora</b>	Al momento de hacer los pedidos no hay un documento que especifique de manera clara el producto o la cantidad que se debe comprar a los proveedores
<b>Causas que provocan el problema</b>	No se ha considerado crear un documento formal, ya que al momento de realizar los pedidos revidan los inventarios y las cantidades quedan a criterio de la persona que esté haciendo el pedido.
<b>Objetivo a seguir</b>	Crear conciencia y control sobre los pedidos que se realizan.
<b>Acciones de mejora</b>	Implementar un control de inventarios por medio de indicadores. Implementar el método PEPS (primeras en entrar primeras en salir)
<b>Beneficios esperados</b>	Reducción de inventarios. Reducción del nivel compras. Realizar compras inteligentes.

Ficha de mejora de las políticas y estrategias 1.- En esta ficha se analizaron los inventarios, encontrando problemas como el exceso de ciertos productos y la falta de otros, al no tener ningún tipo de control los inventarios se acumulan o escasean.

Por lo que se propone el implementar un sistema de control de inventarios por indicadores, entre las propuestas se analizaron el métodos FIFO o PEPS (primero en entrar primero en salir) de esta manera se tratara de obtener mayor circulación del inventario.

**Tabla 30: Ficha de mejora de las políticas y estrategias 2**

<b>Subcriterio: Políticas y estrategia</b>	
<b>Punto de mejora</b>	Las políticas y estrategias no hay sido determinadas de manera clara.
<b>Causas que provocan el problema</b>	Al no tener misión y visión, ferretería 8 actúa de acuerdo a lo que surja en el día a día. Falta de interés en el comportamientos del mercado y sus tendencias. No tienen el presupuesto necesario para realizar proyectos que ayuden al crecimiento de la organización.
<b>Objetivo a seguir</b>	Generar valor para los clientes internos y externos.
<b>Acciones de mejora</b>	Realizar una matriz FODA de la empresa Realizar un informe con las estrategias a implementar basados en los datos de la matriz. Realizar reuniones entre los propietarios para discutir sobre las estrategias y las políticas a determinar.
<b>Beneficios esperados</b>	Mejorar la calidad de atención y servicio. Tener la capacidad de reaccionar de manera favorable a los cambios positivos o negativos del mercado.

La ficha de mejora de las políticas y estrategias 2.- Analizó la velocidad que tiene la ferretería para adaptarse ante cualquier cambio en el mercado, en los clientes o en los proveedores, ya que al no tener la misión y la visión no tienen un camino claro por el que seguir y mantenerse, por lo tanto no tienen estrategias que les ayuden a seguir ese camino, además de los factores previamente indicados se añade la falta de inversión en este campo.

Se propuso que se realice una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para realizar las estrategias o políticas considerar los datos y la coherencia de estos con los valores principalmente con la misión y visión de la empresa y para esto realizar reuniones con toda la organización y crear las estrategias y propuestas competentes.

#### 4.1.4 Subcriterio alianzas y recursos

Tabla 31: Ficha de mejora de alianzas y recursos 1

<b>Subcriterio: Alianzas y recursos</b>	
<b>Punto de mejora</b>	Las empresas con las que trabaja Ferretería 8 no manejan ningún tipo de formalidad.
<b>Causas que provocan el problema</b>	Es política de las empresas que las relaciones comerciales sean llevadas entre el vendedor y el encargado de realizar las compras.
<b>Objetivo a seguir</b>	Formalizar por parte de Ferretería 8 las relaciones con los proveedores.
<b>Acciones de mejora</b>	Clasificar a todos los proveedores bajo criterios propios de la ferretería de calidad. Crear una base de datos con las características de los proveedores
<b>Beneficios esperados</b>	Mejorar las relaciones con los proveedores. Encontrar las mejores oportunidades en el mercado.

Ficha de mejora de alianzas y recursos 1.- Analizó los convenios que la ferretería tiene con terceros, y el nivel de formalidad que tienen al momento de realizar sus actividades, esto dio como resultado que los “beneficios” quedan a convenio entre el propietario de la ferretería y el vender que viene representando al proveedor.

La propuesta que se determino es la de llevar un control formal de sus proveedores, con esto se mantendrá un análisis de los “beneficios” que proporcionan, de esta manera podrán sacarle el mayor provecho y mejorar sus relaciones con los proveedores que les convenga.

**Tabla 32: Ficha de mejora de alianzas y recursos 2**

<b>Subcriterio: Alianzas y recursos</b>	
<b>Punto de mejora</b>	Las ganancias no se reutilizan para la reinversión.
<b>Causas que provocan el problema</b>	No hay ningún plan sobre inversión En el caso de alguna mejora física, no existen planos que evidencien los cambios.
<b>Objetivo a seguir</b>	Seguir la misión y la visión que la organización se haya planteado y cumplir con sus objetivos.
<b>Acciones de mejora</b>	Realizar planes de mejoramiento administrativo y estructural coherentes a los valores organizacionales. Aprobación de la directiva de los planes desarrollados para la reinversión
<b>Beneficios esperados</b>	Crecimiento estructural de la empresa. Mejoramiento de los procesos Mejora de la capacidad adquisitiva y de almacenamiento de la ferretería.

La ficha de mejora de alianzas y recursos 2.- Evaluó el nivel de reinversión que tiene la organización, y de qué manera se ocupan estos recursos para el mejoramiento de la empresa, tampoco se han encontrado evidencias físicas de proyectos relacionados al crecimiento de la empresa o a la diversificación ampliando su cartera de clientes.

Como solución se propuso la realización de planes de mejora una vez que la misión y la visión de la empresa y sus respectivas estrategias estén determinadas, para que estas alianzas sean coherentes a los valores de la organización, esto se deberá realizar en reuniones internas con los propietarios de la empresa para que cualquier estrategia que proponga un cambio radical y afecte la fluidez de los recursos sea debidamente aprobado.

#### 4.1.5 Subcriterio procesos

Tabla 33: Ficha de mejora de procesos 1

<b>Subcriterio: Procesos</b>	
<b>Punto de mejora</b>	No hay información formal de los procesos.
<b>Causas que provocan el problema</b>	No se han levantado ninguno de los procesos con los que funciona la empresa. No se considera que sea importante la información. Creen que son muy pocos y simples para ser puestos en un informe.
<b>Objetivo a seguir</b>	Clarificar las necesidades de información relevante a los procesos de la organización.
<b>Acciones de mejora</b>	Realizar un levantamiento de todos los procesos de la organización. Consolidar la información recabada en un informe.
<b>Beneficios esperados</b>	Tener información de todos los procesos que realiza la organización.

Ficha de mejora de procesos 1.- Se analizó toda la información que tenga que relevancia con los procesos de la organización y el grado de conciencia que tiene la ferretería sobre la importancia de estos en las actividades diarias, ya que los procesos en la actualidad son muy simples y muy pocos, debido a esto no son considerados de gran importancia.

Considerando que Ferretería 8 tiene la función de comercializar materiales de construcción y aun no se ha fijado un horizonte con metas y objetivos se propuso que realice un levantamiento de procesos y la generación de los respectivos documentos, de manera que en el futuro se puedan utilizar para hacer las respectivas mejoras o para la toma de referencias.

**Tabla 34: Ficha de mejora de procesos 2**

<b>Subcriterio: Procesos</b>	
<b>Punto de mejora</b>	Los procesos no han sido mejorados desde que la empresa abrió
<b>Causas que provocan el problema</b>	Han hecho de los procesos actuales un hábito y costumbre. No hay información sobre los procesos por lo que no se puede realizar ningún tipo de mejora.
<b>Objetivo a seguir</b>	Mejorar la calidad de servicio y atención a los clientes y proveedores.
<b>Acciones de mejora</b>	Invertir en el estudio de planes de mejora de procesos
<b>Beneficios esperados</b>	Reducción de errores en las actividades diarias. Reducción de desperdicios.

Ficha de mejora de procesos 2.- La ficha analiza las condiciones en las que se encuentran los procesos y como estos se adaptan a las diferentes situaciones que la ferretería enfrenta, debido a la falta de información y a que no están formalizados se concluyó que los procesos no han tenido ningún tipo de cambio desde que la empresa inicio con sus actividades.

Se propuso invertir en el estudio de planes de mejora para los procesos una vez que se haya hecho el levantamiento de procesos con el propósito de mejorarlos y con ello reducir los errores que se generan en el día a día.

**Tabla 35: Ficha de mejora de procesos 3**

<b>Subcriterio: Procesos</b>	
<b>Punto de mejora</b>	No hay ningún método de medición de los procesos.
<b>Causas que provocan el problema</b>	No consideran la utilidad de los índices en los procesos. No consideran que los procesos en la actualidad sea un factor muy importante en la organización.
<b>Objetivo a seguir</b>	Identificar cuáles son los procesos clave de la organización, y a cuales se deben dirigir los recursos.
<b>Acciones de mejora</b>	Implementación de los indicadores de procesos.
<b>Beneficios esperados</b>	Tener conocimiento y el control de los procesos. Poder mejorar los procesos

Ficha de mejoramiento de procesos 3.- La ficha realizó un análisis a los controles de los procesos con el propósito de revisar los métodos de supervisión del rendimiento.

Como propuesta se definió que se debe realizar controles entre ellos asignar indicadores de rendimiento (medición de tiempos, productividad, eficiencia, etc.) para conocer con claridad cuáles son los procesos que necesitan los recursos para poder sobresalir y cuáles están en buenas condiciones.

#### 4.1.6 Subcriterio resultados de los clientes

**Tabla 36: Ficha de mejora de resultados de los clientes**

<b>Subcriterio: Resultados de los clientes</b>	
<b>Punto de mejora</b>	La atención al cliente, el servicio no ha cambiado nada desde su apertura
<b>Causas que provocan el problema</b>	No se ha puesto en marcha ninguna acción para medir el grado de satisfacción de conformidad o satisfacción de los clientes.
<b>Objetivo a seguir</b>	Mejorar el servicio percibido por los clientes.
<b>Acciones de mejora</b>	Realización de encuestas a los clientes. Colocación de un buzón de sugerencias. Realizar un estudio de los clientes y sus preferencias.
<b>Beneficios esperados</b>	Retener a los clientes antiguos. Responder de manera positiva a las necesidades de los clientes. Crear preferencia y fidelidad.

Ficha de resultado de los clientes.- La finalidad de la ficha es revisar de qué manera se toma en cuenta la opinión del cliente, si se han realizado cambios para mejorar la atención que ellos perciben y si se ha medido la satisfacción que tienen hacia el producto.

Se propuso que se establezca un control de medición de calidad del servicio, como podrían ser las encuestas y las entrevistas y también se propuso la

realización de estudios de mercado, todo estos para mejorar el servicio a los clientes.

#### 4.1.7 Subcriterio resultados en el personal

**Tabla 37: Ficha de mejora de resultados en el personal**

<b>Subcriterio: Resultados en el personal</b>	
<b>Punto de mejora</b>	Desconocen la situación o el grado conformidad que tienen las personas con su ambiente laboral
<b>Causas que provocan el problema</b>	No realizan evaluaciones al personal. Al ser una empresa pequeña los propietarios consideran que el personal no está expuesto a ningún tipo de estrés o presión. Las funciones en el negocio no van de acuerdo al puesto de trabajo.
<b>Objetivo a seguir</b>	Crea un ambiente laboral adecuado para el desenvolvimiento de las actividades del personal.
<b>Acciones de mejora</b>	Realizar encuestas para medir el grado de satisfacción del personal con su ambiente, sus funciones, sus responsabilidades y para conocer si tienen alguna sugerencia.
<b>Beneficios esperados</b>	Mejorar la comunicación entre los propietarios y el personal. Mejorar el ambiente laboral.

Ficha de resultados en el personal.- Tiene de objetivo mejorar la calidad del ambiente laborar considerando todos los puntos de vista o posibles que hayan sido considerados por los trabajadores, haciendo que el entorno laboral sea adecuado a las necesidades de quienes conforman la empresa.

Para esto se considera realizar distintitos métodos de recopilación de información para poder realizar las adecuaciones y mejoras para y por los trabajadores.

#### 4.1.8 Subcriterio resultados clave

Tabla 38: Ficha de mejora de resultados clave

<b>Subcriterio: Resultados clave</b>	
<b>Punto de mejora</b>	No pueden medir la situación y evolución de la empresa
<b>Causas que provocan el problema</b>	Los propietarios solo se preocupan de cumplir sus metas a nivel de ventas diarias. No tienen información de la empresa además de la emisión de facturas.
<b>Objetivo a seguir</b>	Mejorar la estructura administrativa, económica y financiera de la organización.
<b>Acciones de mejora</b>	Implantar indicadores que ayuden con la medición de la estructura de económica y financiera. Desarrollar estrategias de mejora con la información que resulte de la inclusión de los indicadores
<b>Beneficios esperados</b>	Tener acceso a información importante referente a la actividad de la empresa. Toma de decisiones con un porcentaje bajo de riesgo.

Ficha de mejora de resultados clave.- Tiene como objetivo proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones referente a la administración de la organización con un riesgo mínimo de error.

Para lograr el cometido se propone a los propietarios la colocación de medidores de rendimiento o indicadores que os ayuden a conocer de manera más eficaz el estado de la empresa. Con ello se espera una mejora general de la empresa y de sus funciones.

#### 4.1.9 Subcriterio resultados en la sociedad

Tabla 39: Ficha de mejora de resultados en la sociedad

<b>Subcriterio: Resultados en la sociedad</b>	
<b>Punto de mejora</b>	La ferretería no ha realizado ningún aporte a su comunidad
<b>Causas que provocan el problema</b>	El tamaño del negocio. El estar rodeado de varias ferreterías del mismo tamaño o más grandes. No consideran que se importante resaltar en el barrio. El costo de realizar algún programa.
<b>Objetivo a seguir</b>	Crear un impacto positivo en el ambiente social en el que se desenvuelve.
<b>Acciones de mejora</b>	Proporcionar servicios adicionales a los que está limitado un negocio.
<b>Beneficios esperados</b>	Que la empresa sea reconocida.

Ficha de mejora de los resultados en la sociedad.- Lo que se propone en la ficha es mejorar la perspectiva que tienen los clientes de la imagen de la empresa, por medio de servicios adicionales, que Ferretería 8 no se conocida únicamente como un facilitador de material de construcción, que también sea reconocida por su empatía con las necesidades de sus clientes proponiendo servicios adicionales (mantenimientos, instalación, etc.) con esto se aspira ampliar la perspectiva sobre el negocio y la imagen.

#### 4.2 Indicadores agentes facilitadores

Con el fin de evaluar la efectividad de las acciones de mejora, se implementarán un sistema de indicadores que facilitaran la supervisión de su desarrollo y evolución siendo esta positiva o negativa, este cuadro y su formato se basan en el contenido de la publicación de (Tomás, 2012)

## Liderazgo

Tabla 40: Indicadores liderazgo

Área de mejora: Liderazgo		
Acciones de mejora	Indicadores	Formula
Realizar reuniones con la finalidad de marcar un horizonte para la empresa.	Porcentaje del personal de la dirección que asista.	$\frac{\text{Personal que asista}}{\text{Personal convocado}}$
Realizar reuniones con las personas que conformen la empresa para el desarrollo y la implementación de la misión y visión.	Porcentaje del personal de la dirección, supervisión y jefes de área que asista.	$\frac{\text{Directivos asistentes}}{\text{Directivos}}$
Documentar la misión y visión de la organización.	Porcentaje de personas que posean o tengan acceso al documento	$\frac{\text{Personal con el documento}}{\text{Personal total}}$
Educar al personal sobre lo importante de este documento y su cumplimiento para el crecimiento de la empresa.	Número de cursos realizados.	
	Porcentaje de personas que aprobaron el curso	$\frac{\text{Personal que aprobo el curso}}{\text{Personal que tomo el curso}}$
Realizar reuniones con la directiva y con el personal para la definición de los valores organizaciones.	Porcentaje de personas que asistan a la reunión	$\frac{\text{Directivos que asistan}}{\text{Directivos convocados}}$
Documentar los valores organizaciones.	Porcentaje de personas en toda la organización que tenga el archivo	$\frac{\text{Personal tenga los valores de la organización}}{\text{Todo el personal}}$
Distribuir este documento utilizando los medios disponibles en toda la organización.	Porcentaje de personas que tienen acceso al archivo	$\frac{\text{Personal que haya conseguido el archivo por lo medios de la empresa}}{\text{Todo el personal}}$
Implementar herramientas informáticas en los equipos de la empresa.	Porcentaje de máquinas activas que tengan las herramientas informáticas.	$\frac{\text{Maquinas con software cargado}}{\text{Total de maquinas}}$
Capacitar al personal sobre las nuevas tecnologías de comunicación.	Número de cursos.	
	Porcentaje de aprobados	$\frac{\text{Personal aprobado}}{\text{Personal que tomo el curso}}$

Las propuestas de mejora se realizaron con el propósito de cumplir con el objetivo del subcriterio Liderazgo, el cual es “Implementar misión y visión acorde a la perspectiva de la empresa, con valores organizacionales coherentes”. Las propuestas se han desarrollado para cumplir ese objetivo, y cada una tiene un indicador para medir sus resultados positivos o negativos.

Las propuestas incluyen actividades como reuniones con los propietarios para el desarrollo de la misión, visión y valores de la empresa, su documentación, capacitación del personal, etc. Estos son medidos con indicadores, como son: número de reuniones, encuestas, número de personas que aprobaron el curso, etc. De esta manera se podrá medir si las propuestas de mejora son coherentes y efectivas.

## Personal

**Tabla 41: Indicadores personal**

Área de mejora: Personal		
Acciones de mejora	Indicadores	Formulas
Capacitar al personal sobre los Principios Contables Generalmente Aceptados	Porcentaje del personal que tomo la capacitación.	$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total de personal}}$
Capacitar al personal en el sistema contable que utilice la organización.	Porcentaje del personal que tomo el curso.	$\frac{\text{Personal que tomo el curso}}{\text{Personal area financiera}}$
	Número de personas que aprobaron el curso	$\frac{\text{Personal que aprobo}}{\text{Personal que tomo el curso}}$
Realizar entrevistas al personal para entrante y al que ya está activo.	Numero de entrevistas realizadas	
Realizar evaluaciones de habilidades y conocimientos.	Número de pruebas realizadas.	
	Porcentaje de personas que tenga altas notas.	$\frac{\text{Personal con alto redimientto}}{\text{Personal evaluado}}$
Realizar un organigrama del personal activo.	Numero de campañas realizadas para comunicar.	
Realizar reuniones para la aprobación del organigrama y las responsabilidades de cada puesto.	Porcentaje de asistencia a las reuniones internas.	$\frac{\text{Directivos que asistieron}}{\text{Total de directivos}}$

Las propuesta que se elaboraron para el subcriterio del Personal, están orientadas a cumplir el objetivo de “Proteger al personal, su comodidad y dignidad en su ambiente laboral, asegurado su integridad emocional y física, respetando sus derechos y acentuando sus obligaciones con la organización”.

Por lo tanto las acciones de mejora que se establecieron para este subcriterio buscan analizar el interés que los propietario o gerentes, supervisores o jefes tienen con el personal sobre su crecimiento personal y profesional, sobre como ellos se preocupan para que su equipo pueda responder a las demandas de la industria y del mercado.

### Políticas y estrategias

Tabla 42: Indicadores política y estrategia

Área de mejora: Políticas y estrategia		
Acciones de mejora	Indicadores	Formulas
Realizar una matriz FODA de la empresa	Numero de reuniones internas	
Realizar un informe con las estrategias a implementar basados en los datos de la matriz	Numero de reuniones internas	
Realizar reuniones entre los propietarios para discutir sobre las estrategias y las políticas a determinar	Numero de reuniones internas	
Implementar un control de inventarios por medio de indicadores.	Numero de órdenes al año (N).	$N = D/Q$
	Cantidad mínima (QM)	$QM = \text{Consumo mínimo}^* \text{ tiempo de reposición}$
Implementar el método PEPS (primeras en entrar primeras en salir)	Kardex	Metodología del método

Los objetivos de Política y estrategia son “Establecer estrategias y políticas coherentes con la misión y visión organizacional. Implementar políticas y estrategias que consideren la percepción de los grupos de interés”. Las acciones de mejora que se proponen para este subcriterio se orientan a realizar políticas y estrategias coherentes a la misión y la visión de la empresa con un análisis de su situación para conocer sus debilidades y fortalezas, sus oportunidades y sus amenazas, haciendo que dichas estrategias ayuden a la organización en sus actividades diarias.

### Alianzas y recursos

Tabla 43: Indicadores alianzas y recursos

Área de mejora: Alianzas y recursos		
Acciones de mejora	Indicadores	Formulas
Elaborar encuestas para conocer el grado de satisfacción con el proveedor	Porcentaje de encuestas positivas	$\frac{\text{Encuestas positivas}}{\text{Total de encuestas realizadas}}$
Elaborar reportes del estado de la mercadería y la calidad del servicio por proveedor	Porcentaje de reportes positivos del estado de la mercadería	$\frac{\text{Reportes positivos}}{\text{Total de reportes}}$
Realizar planes de mejoramiento administrativo y estructural coherentes a los valores organizacionales.	Porcentaje del personal que tiene acceso a los planes.	$\frac{\text{Personal en general con acceso a los planes}}{\text{Total personal de la organizacion}}$
	Número de personas que tiene conocimiento de los planes.	
Aprobación de la directiva de los planes desarrollados para la reinversión		

Los objetivos del subcriterio de alianzas y recursos los cuales son: “Control el flujo de recursos que se distribuyen a los proyectos desarrollados por empresa. Utilizar de manera eficiente los recursos con la finalidad de generar la mayor productividad posible”. Se elaboraron las siguientes propuestas, de esta manera las propuestas se orientan en controlar a los proveedores y control el flujo de inversión y revisar el producto en el cual se invirtió de esta manera se conserva la calidad en el servicio y el producto, los cuales son aspectos fundamentales en una comercializadora.

Con el propósito de mover el actual inventario estancado se propón establecer el método de FIFO o primero en entrar primero en salir. Los indicadores que se consideraron más importantes determinan la cantidad mínima antes de hacer el pedido y las veces que se haría el pedido.

## Procesos

**Tabla 44: indicadores procesos**

<b>Área de mejora: Procesos</b>		
<b>Acciones de mejora</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Formulas</b>
Realizar un levantamiento de todos los procesos de la organización.	Numero de procesos sistematizados.	
Consolidar la información recabada en un informe.	Porcentaje de operarios que tienen los informes.	$\frac{\text{Personal operario que tiene los informes}}{\text{Total del personal operario}}$
Invertir en el estudio de planes de mejora de procesos	Cantidad invertida	
Implementación de los indicadores de procesos	Tiempo normal	Tiempo que tarda una persona especializada con una maquina calibrada en terminar.
	Tiempo real	El tiempo que una maquina o persona realiza una tarea
	Tiempo estándar	Tiempo considerado por un histórico o experto que debe durar una persona o una maquina

El objetivo de los procesos es “Controlar que los procesos actúen de manera coherente con las estrategias de la organización, de manera que generen un valor agrado para los grupos de interés”. Es decir que para poder ejecutar estas propuestas se deben tener claras cual es la misión y visión ya que de aquí se desplegaran las estrategias y políticas. Con el objetivo que los procesos ayuden a la correcta ejecución estas últimas, además de agregar un sistema de control con la finalidad de conocer el grado de utilidad en la organización y de su correcta funcionalidad.

### 4.3 Indicadores de resultados

Los indicadores de resultados tienen el objetivo el control del comportamiento de las medidas que se hayan tomado para el control de las áreas de: clientes, personal, ambiente y clave.

De preferencia se espera que sean resultados con valores positivos. Con estos resultados ya se puede tener históricos y con esto reducir la incertidumbre y el riesgo en la toma de decisiones

### Resultados de los clientes

**Tabla 45: Indicadores resultados en los clientes**

<b>Área de mejora: Resultados de los clientes</b>		
<b>Acciones de mejora</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Formulas</b>
Realización de encuestas a los clientes.	Porcentaje de encuestas positivas recibidas	$\frac{\text{Encuestas postivas}}{\text{Encuestas recibidas}}$
	Porcentaje de encuestas recibidas	$\frac{\text{Encuestas recibidas}}{\text{Total de encuestas enviadas}}$
Colocación de un buzón de sugerencias.	Numero de sugerencias recibidas	
Realizar un estudio de los clientes y sus preferencias	Cantidad de dinero invertido	

En los indicadores de clientes evalúan los resultados sobre la conformidad que los clientes tienen con los productos, el servicio personalizado y sobre demás añadidos (mantenimientos, instalación, garantía, durabilidad, etc.)

## Resultados del personal

Los resultados referentes al personal se encargan de evaluar la satisfacción de las personas con su ambiente laboral, cada una de estas mide los aspectos fundamentales a los cuales están expuestos de manera constante, de esta manera se podrá mejorar la calidad del entorno laboral de cada trabajador de la Ferretería 8.

**Tabla 46: indicadores resultados en el personal**

<b>Área de mejora: Resultados del personal</b>		
<b>Acciones de mejora</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Formulas</b>
Realizar encuestas para medir el grado de satisfacción del personal	Porcentaje de encuestas positivas recibidas	$\frac{\text{Encuestas positivas}}{\text{Encuestas recibidas}}$
	Porcentaje de encuestas recibidas	$\frac{\text{Encuestas recibidas}}{\text{Total de encuestas enviadas}}$
Buzón de sugerencias para el personal	Numero de sugerencias recibidas	

## Resultados clave

Estos son indicadores son para medir de manera general el rendimiento de la organización, estos medidores ayudan directamente a la administración de la empresa en la toma de decisiones, para los indicadores clave se consideran so siguientes: Tasa de crecimiento y tasa de cumplimiento. Los cuales se centran en el cumplimiento de objetivos que la empresa se haya marcado

Es fundamental considerar la participación de los propietarios al momento de la toma de decisiones ya que el punto de vista que ellos pueden proporcionar sobre el camino de la empresa marcará un antes y un después.

**Tabla 47: Indicadores resultados clave**

<b>Área de mejora: Resultados clave</b>		
<b>Acciones de mejora</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Formulas</b>
Implantar indicadores que ayuden con la medición de la estructura de económica y financiera.	Tasa de crecimiento	$\frac{\text{Ingresos periodo "X"}}{\text{Ingresos periodo "x + 1"}} - 1$
	Tasa de cumplimiento	$\frac{\text{Ingresos periodo "X"}}{\text{Ingresos periodo "x + 1"}}$
Desarrollar estrategias de mejora con la información que resulte de la inclusión de los indicadores	Porcentaje de directivos que asistan a las reuniones	$\frac{\text{Directivos asistentes}}{\text{Total de directivos}}$

### **Resultados en la sociedad**

Estos se encargan de medir el impacto que la empresa en este caso Ferretería 8 tiene en la sociedad donde realiza sus funciones y como esta es considerada por quienes la rodean.

Se considera como indicador la cantidad de servicios adicionales a la venta del producto, ya que por medio del número de solicitudes por estos servicios, la empresa se da una idea de cómo es vista por su medio ambiente ya sea únicamente como una comercializadora o como una comercializadora prestadora de servicio y mantenimiento.

**Tabla 48: Indicadores resultados en la sociedad**

<b>Área de mejora: Resultados en la sociedad</b>		
<b>Acciones de mejora</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Formulas</b>
Proporcionar servicios adicionales a los que está limitado un negocio.	Cantidad de solicitudes de servicios adicionales (garantía, mantenimiento instalación, etc.)	

## CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

El modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM), se adaptó fácilmente a Ferretería 8 (empresa familiar), de manera que se pudo realizar las evaluaciones necesarias a cada área sin problema, los resultados se ajustaron a las necesidades de la empresa debido a que la herramienta utilizada para este ejercicio se acondiciono para medir la situación y para cumplir con los objetivos de la evaluación, por lo tanto la propuesta de mejora es adecuada para la organización.

La principal propuesta que se determinó después de la evaluación fue el de fijar un horizonte la para la empresa, ya que este es el principal motivo por el cual la ferretería se encuentra estancada, con esta propuesta se aspira a que tengan ideas claras de hacia dónde quieren llegar, con las estrategias adecuadas y con los procesos indicados.

Con la aplicación del modelo y gracias a sus directrices se puede generar un gran cambio a nivel administrativo y cultural dentro de la organización, ya que el modelo considera de suma importancia la inclusión de todo el personal en la toma de decisiones de la empresa.

El cuestionario de autoevaluación implementado con el propósito de estudiar a la empresa y elaborar propuesta de mejora, cumple con su propósito de manera adecuada, ya que arrojó resultados muy precisos de su situación de y los motivos por los cuales no ha podido desarrollarse como debía.

## 5.2 Recomendaciones

El método de evaluación de la EFQM es un método adaptable, siempre y cuando se utilicen sus herramientas de manera adecuada y tengan los objetivos claros, ya que examina de manera minuciosa distintas áreas de la organización y si los objetivos no se plantean de manera adecuada los resultados que arroje no podrán ser aplicables.

El modelo EFQM evalúa las evidencias que la empresa tiene para respaldar el adecuado funcionamiento de sus actividades y para constatar una adecuada administración, por lo tanto Ferretería 8 debe realizar documentos de carácter formal y con la intención de mantener informados a internos y externos, estos documentos deben estar al alcance de toda la organización.

Para la implementación de las mejoras que se crean en base a los resultados arrojados por el modelo, se necesita el compromiso de todo el personal sobre todo de los propietarios de la empresa, desde ahí empieza la implementación de las propuestas de mejora.

Diversificar el servicio además del que ya ofrece por el mismo giro del negocio, como servicios complementarios hacia sus productos: asesoría, mantenimiento, instalación, transporte, servicio profesional, etc. Ampliando su cartera de clientes y mejorando su imagen.

## Bibliografía

- Directorio de empresas y establecimientos*. (1 de Enero de 2016). Recuperado el 23 de Enero de 2019, de INEC: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2016/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf)
- Alego, J. L. (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Fundacion Luis Vives.
- Chiavenato, I. (1 de Enero de 1999). *DOCPLAYER*. Recuperado el 8 de Enero de 2019, de <https://docplayer.es/7680244-Descripcion-del-puesto.html>
- Comunidad. (30 de Abril de 2016). *WIKIPEDIA*. Recuperado el 8 de Enero de 2019, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>
- Cruz, C. d. (Marzo de 2013). *GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE ARCHIVOS UNIVERSITARIOS CON EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA*. Recuperado el 8 de Enero de 2019, de [http://cau.crue.org/wp-content/uploads/GUIA\\_EVALUACION\\_EFQM\\_V\\_6\\_2013.pdf](http://cau.crue.org/wp-content/uploads/GUIA_EVALUACION_EFQM_V_6_2013.pdf)
- Ecuador, B. C. (24 de Noviembre de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2018, de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1020-banco-central-del-ecuador-canaliza-usd-185-millones-para-reactivar-al-sector-de-la-construccion>
- EUSKALIT. (2010). *Aclaraciones de EUSKALIT sobre el modelo EFQM 2010*. Vasco.

Exterior, M. d. (1 de Diciembre de 2014). *Ministerio de Comercio Exterior*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2018, de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/CARTILLA-UNION-EUROPEA-1.pdf>

HERNANDEZ, C. N. (2007). *Autoevaluación con el modelo EFQM de Excelencia*.

INEC. (31 de Enero de 2016). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 8 de Enero de 2019, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-2016/>

ISOTools. (25 de Mayo de 2017). *Blog Calidad y Excelencia*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2018, de <https://www.isotools.org/2017/05/25/autoevaluacion-modelo-excelencia-empresarial-efqm/>

Jiménez, J. C. (28 de Noviembre de 2008). *El valor de los valores*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2018, de El valor de los valores: <https://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>

Kelvin, W. T. ((1824 - 1907)). *Aiteco*. Recuperado el 8 de Enero de 2019, de <https://www.aiteco.com/lo-que-no-se-mide/>

Lirola, P. y. (2004). *dpyl.com*. Recuperado el 8 de Enero de 2019, de <http://www.dpyl.com/Doc%20Tec/DT%200402%20Int%20EFQM%20040126.pdf>

Planeta, C. (11 de Enero de 2017). *Club Planeta*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2018, de Club Planeta: [http://www.trabajo.com.mx/mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm)

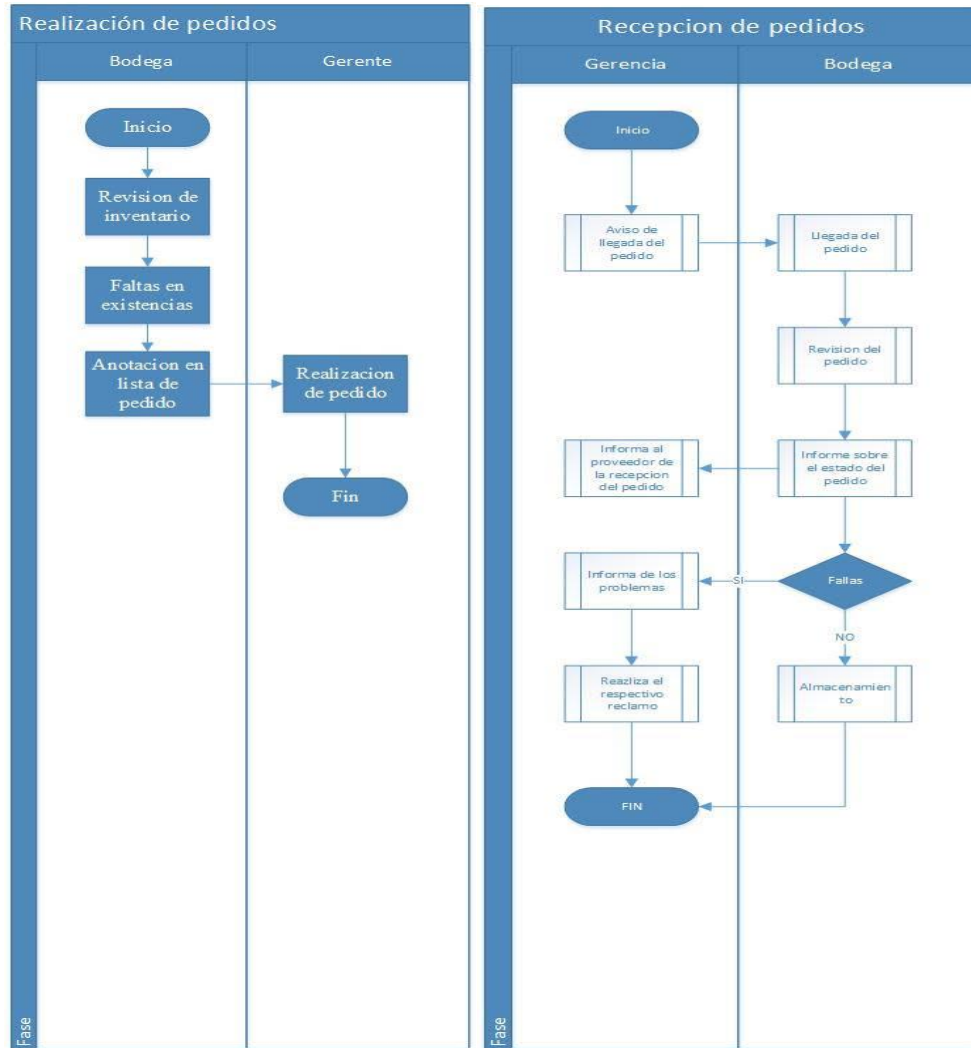
Quito, D. M. (31 de Diciembre de 2017). *Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de <https://pam.quito.gob.ec/Consultaobligaciones/DetalleObligacion/1/3/1/109/Predial%20Urbano/Pagado/2018-02-06/19261366/SD/TL/>

Riquelme, M. (24 de Mayo de 2015). *Web y Empresas*. Recuperado el 2 de Enero de 2019, de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>

Tomás, M. G. (19 de Noviembre de 2012). *Responsabilidad social corporativa en las administraciones públicas: análisis y propuesta de mejora en el Ayuntamiento de Catarroja*. Recuperado el 6 de Enero de 2019, de RESPOSITORIO INSTITUICIONAL UNIVERSITAT POLITECNICA DE VALENCIA: <https://riunet.upv.es/handle/10251/17839>

# Anexos

## Anexo 1



## Anexo 2

<b>Mercadería</b>		
<b>Grupo</b>	<b>Subgrupo</b>	<b>Artículos</b>
<b>Materiales de construcción</b>	Plomería	Tubería PVC
		Tubería Hidro3
		Tubería bronce
	Material eléctrico	Cables de electricidad (casas)
		Breaker
		Swich
		Tomacorrientes
		Interruptores
	Enlucido	Estuco (preparado)
		Estuco (preparar)
		Empaste
	Pintura	Paredes
		Carbonato de calcio
	Iluminación	Focos ahorradores
		Focos LED
	Pegamentos	Mortero
		Bondex
		Cemento Gris
		Cemento blanco
	Herramientas	Combos
Pico		
Pala		
Llave de pico		
Llave de tubo		
Cortadora vidrio		
Cortadora Tubo		
Cortadora Bronce		
<b>Mecánica</b>	Pernos	Acero
		Hierro
	Tornillos	Cola de pato

<b>Mercadería</b>		
<b>Grupo</b>	<b>Subgrupo</b>	<b>Artículos</b>
<b>Mecánica</b>	Aditivos	Grasas
		Aceites
		Líquido automotriz
	Material eléctrico	Cables de electricidad (vehículos)
		Fusibles
	Iluminación	Focos 1 punto
		Focos 2 puntos
	Tapicería	Broche
	Pintura	Esmalte anticorrosivo
		Esmalte
	Pegamentos	Epoxy Stell
		SinteSolda
		Pega tanque
<b>Carpintería</b>	Pintura	Tintes
	Sellador	base tiñer
		base catalizador
	Clavos	con cabeza
		Sin cabeza
	Tornillos	Negros (MDF)
		Puertas
	Tirafondos	Madera
		Aluminio
	Pegamentos	Blancola
		Bioplast
<b>Combustibles</b>	Tiñer	Laca
<b>Domestico</b>	Casa	Trapeadores
		Escobas
<b>VALOR TOTAL (APROXIMADO)</b>		<b>\$20,000.00</b>