

## Los indicadores financieros y no financieros como herramientas de gestión en el sector ferretero

*Financial and non-financial indicators as management tools in hardware sector*

Johanna Alexandra Villa Cueva, Abraham Boanerges Crespo Córdova

### RESUMEN

El estudio desarrollado tuvo como propósito identificar los indicadores de desempeño financieros y no financieros y su importancia en la evaluación de la gestión de las empresas que integran el sector ferretero. Para cumplir con dicho objetivo se utilizó como metodología un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo. En primera instancia, en un contexto general, de nivel macro se efectuó una revisión de la literatura, para luego, realizar entrevistas cualitativas a 20 gerentes o dueños de las empresas bajo la actividad correspondiente a la venta al por mayor de artículos de ferreterías y, de esta manera emparejar la información recolectada por ambos medios. En la literatura, se halló que es recomendable definir los indicadores de gestión en función de los factores claves de éxito, y, por otro lado, en relación con la práctica se encontró que, las empresas del sector de estudio son evaluadas por indicadores financieros (liquidez, rentabilidad, endeudamiento, etc.) y no financieros (productividad laboral, índice de devoluciones, etc.). Finalmente, los resultados permitieron concluir que el uso de este tipo de indicadores claves de gestión son importantes, ya que, permiten evaluar a las empresas, para a partir de ello potenciar su éxito empresarial y promover la toma de decisiones acertadas.

**Palabras clave:** Empresa; Administración financiera; Desempeño; Evaluación.

---

#### Johanna Alexandra Villa Cueva

Universidad Nacional de Loja | Loja | Ecuador. johanna.villa@unl.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0009-4346-5151>

#### Abraham Boanerges Crespo Córdova

Universidad Nacional de Loja | Loja | Ecuador. abraham.crespo@unl.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0002-1386-9392>

<http://doi.org/10.46652/rgn.v9i39.1154>  
ISSN 2477-9083  
Vol. 9 No. 39 enero-marzo, 2024, e2401154  
Quito, Ecuador

Enviado: diciembre 29, 2023  
Aceptado: marzo 04, 2024  
Publicado: marzo 19, 2024  
Publicación Continua



## ABSTRACT

The study conducted aimed to identify financial and non-financial performance indicators and their importance in evaluating the management of the wholesale activity of hardware stores. To achieve this goal, a qualitative descriptive methodology was used. The process began with a literature review, afterwards qualitative interviews were applied to 20 managers of companies engaged in the wholesale trade of hardware items. In the literature, it was found that it is advisable to define management indicators based on key success factors, and, on the other hand, regarding practice, it was found that companies in the sector under study are evaluated by financial indicators (liquidity, profitability, indebtedness, etc.) and non-financial indicators (labor productivity, return rate, etc.). Finally, the results allowed concluding that the use of these types of key performance indicators is important, as they enable the evaluation of companies, thereby potentiating their entrepreneurial success and promoting the adoption of accurate decisions.

**Keywords:** Company; Financial administration; Performance; Assessment.

## Introducción

Las empresas en general, micro, pequeñas, medianas o grandes, se han constituido como unidades de gran importancia dentro de la economía de los países en vías de desarrollo, debido a su aporte y participación en el tejido empresarial a través de la innovación, producción, distribución de bienes y servicios, y generación de empleo (Dirección Nacional de Investigación y Estudios [DNIYE], 2018).

En Ecuador, el Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC, utiliza tres variables de clasificación de las empresas para la elaboración de sus informes estadísticos, estos son: tamaño de la empresa, sector económico y provincia. De acuerdo con el tamaño se dividen en grande, mediana A, mediana B, pequeña y microempresa. En función del sector económico, las empresas se agrupan en cinco sectores: agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; explotación de minas y canteras; industrias manufactureras; comercio; y servicios. Y, por provincia, correspondiente a las 24 provincias que tiene el Ecuador (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2023).

Con enfoque en el sector comercio, autores como Lemoine et al. (2018), manifiestan que la importancia de este sector económico radica en el desarrollo socioeconómico de un país debido a que, además de generar fuentes de empleo, obtener el ingreso para la subsistencia familiar y promover el emprendimiento como soporte económico, tienen como ventaja el aprovechamiento de los recursos para lograr el posicionamiento en el mercado.

Por su parte, en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas se cataloga a las empresas comerciales como unidades dedicadas a la intermediación comercial (venta sin transformación) de artículos nuevos y usados. La venta puede darse a gran escala (venta al por mayor) o a pequeña escala (venta al por menor); la distinción entre ellas se focaliza en el tipo predominante del cliente (INEC, 2012).

En términos estadísticos se expone que en 2022 el sector comercial constituye el segundo rubro de mayor presencia y participación; representa el 34,2 % de 863 681 empresas activas. Por su parte, según evolución histórica desde 2012 a 2022 el sector se posiciona como el principal generador de ventas, con una participación media del 37,4 % de 105 229 millones de dólares en 2021, y adicional a ello, contribuye en promedio con el 18,3 % de un total de 2 815 050 plazas de empleo registrado a 2022 (INEC, 2023).

Un segmento de mercado dentro del sector comercial constituye la actividad ferretera, autores como Macías et al. (2022), señalan que el comercio ferretero ha tenido un gran impacto, ya que, refleja la dinámica del aparato económico del Ecuador al ser el vínculo comercial entre los sectores de producción y el consumo. Por su parte, Moreno et al. (2022), manifiestan que el valor agregado del sector está en la gestión, la cual tiene como principal objetivo la satisfacción de las necesidades del consumidor final y de la población en general a través del aprovisionamiento de materiales, herramientas y equipos para hogares, proyectos, empresas e industrias, especialmente de la construcción.

Por otra parte, según los datos recopilados por la Dirección Nacional de Investigación y Estudios (2018), mediante un estudio sectorial, se expone que la venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras fue una de las actividades comerciales que tuvo una mayor participación en la generación de beneficios, con utilidades de 41 millones de USD para las grandes empresas y de 8 millones de USD generado por las MIPYMES, en 2017.

En función de los resultados anteriores, se deduce que el éxito de toda empresa para que genere un nivel de utilidad aceptable depende directamente de la evaluación de su gestión. Por cuanto, la evaluación del desempeño ha tomado gran importancia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, debido a que, aumenta la efectividad de los procesos, permite proyectar y potencializar el talento humano; mejorando los niveles de competitividad y sostenibilidad (Rodríguez y Montenegro, 2019).

Teniendo en cuenta lo expresado por Mendoza (2015), “todo lo que se hace se puede medir. Sólo si se mide se puede controlar, sólo si se controla se puede dirigir y sólo si se dirige se puede mejorar” (párr. 1), se infiere que la medición por medio de indicadores de gestión en las organizaciones son una herramienta poderosa para el crecimiento de estas.

En relación a la idea anterior, se detalla la importancia de realizar los procesos de seguimiento y evaluación de la gestión, tal y como lo manifiestan Moreno y Boada (2023), para alcanzar el éxito de las organizaciones es necesario no solo saber hacia dónde se quiere ir, o hasta donde se quiere llegar, sino también conocer si lo que se está haciendo está llevando al cumplimiento de los objetivos, si las personas están haciendo lo que deben y los recursos de los que se dispone son bien aprovechados.

Por lo tanto, en un contexto de incertidumbre y constante cambio, es necesario proveer a los gerentes, inversionistas, empleados, al estado y sociedad en general, de información objetiva, oportuna y confiable que muestre los resultados de la gestión financiera y el desempeño económico de las empresas, con la finalidad de sustentar efectivamente el proceso de toma de decisiones. Al momento de analizar este desempeño en cualquier sector o industria es necesario estudiar la administración financiera, esta tiene el objetivo de guiar a una empresa hacia su óptimo de productividad y generación de valor; a través, de cuatro etapas: planificación, control, soporte de decisiones y evaluación del riesgo (Duque et al., 2020).

Horngren et al. (2012), plantea un enfoque integrador y menciona que los tipos de información que deben estar incluidos en un saludable sistema de control administrativo son: financiero-interno (arrojados por la contabilidad financiera: nivel de ingresos, total de activos, total de costos, utilidades, e índices de rentabilidad); financiero-externo (preparados por el gerente financiero: valor de mercado de las acciones, tasas de interés, costo del dinero o fuentes de financiamiento alternas); no financiero-interno (nivel de ventas empleado, número de accidentes, tiempo de atención de clientes, ambiente y motivación laboral, o número de innovaciones); y, no financiero-externo (nivel de satisfacción de los clientes o disminución de ventas por distribuidor).

Por su parte, según el análisis de Ollague et al. (2017), las organizaciones requieren un monitoreo permanente de sus actividades mediante la revisión de los estados financieros, sin embargo, esta práctica resulta insuficiente para brindar al administrador los elementos necesarios para realizar una buena gestión; razón por la cual, se considera necesario aplicar indicadores financieros y no financieros.

Bajo el mismo enfoque, Argüelles et al. (2020), mencionan que en los panoramas actuales de negocios la ventaja competitiva ya no es totalmente dependiente de los activos tangibles, sino que también entran en juego los intangibles, por ello se insta a las empresas a realizar un replanteamiento de los indicadores para medir el desempeño, complementando los indicadores financieros con los no financieros. Existe evidencia que aquellas empresas que han incorporado medidas no financieras como herramientas que ayuden a monitorear constantemente su gestión, presentan una mejor rentabilidad que aquellas que no lo hacen.

Asimismo, según el análisis de Céspedes (2018), señala que los indicadores principales no se pueden encontrar únicamente en los datos financieros; quien busque medir y controlar solamente este tipo de datos, que por lo general vienen del área contable y financiera, corre el riesgo de quedarse obsoleto. Por tanto, plantea que una empresa para generar una prospectiva estratégica debe estudiar indicadores de rentabilidad, productividad y adaptabilidad, es decir financieros y no financieros.

Por su parte, Neira y Guamán (2021), defienden que los indicadores financieros deben trabajar en conjunto con los inductores de valor, ya que, los primeros permiten evaluar la situación económica y financiera de la empresa, es decir, se realiza un análisis financiero tradicional; mientras que los segundos muestran el verdadero desempeño del dinero y su rentabilidad, facilitando la optimización de las decisiones estratégicas.

Los indicadores o ratios financieros son herramientas empleadas para analizar la salud financiera de una empresa, dicho de otro modo, son cálculos matemáticos que permiten comparar diferentes aspectos financieros de una empresa y pueden proporcionar información importante sobre la rentabilidad, la eficiencia y la solvencia de la empresa (Correa et al., 2021). Además, defienden que el acierto o fracaso de la gestión empresarial se mide en torno a la rentabilidad, indicador más relevante del negocio, calificada como la expresión de ser apto para generar recursos o resultados con los insumos obtenidos de los inversionistas traducidos en los activos de la organización.

Por su parte, Gitman y Zutter (2016), manifiestan que la información incluida en los estados financieros básicos tiene gran significado para las diversas partes interesadas, las cuales necesitan contar con medidas relativas para evaluar periódicamente el desempeño de la empresa mediante las razones financieras, que pueden dividirse en cinco categorías generales: de liquidez, de actividad, de deuda, de rentabilidad y de mercado. Por un lado, las razones de liquidez, actividad y deuda miden el riesgo, mientras que, las razones de rentabilidad miden el rendimiento. Y, en cambio, con un análisis más completo, las razones de mercado evalúan ambos factores, el riesgo y el rendimiento.

Otro aporte a nivel de indicadores financieros, se presenta la propuesta de Macías y Delgado (2023), quienes exponen que los indicadores financieros son importantes por su aplicación en el desarrollo del proceso del análisis financiero, ya que, sustentan a la toma de decisiones en las empresas.

Con estos antecedentes, se detalla la importancia de los indicadores financieros y no financieros como herramientas de evaluación, que permitan medir la gestión de las empresas del sector ferretero, para que, a través de la información objetiva presentada, los directivos puedan interpretar y analizar el estado de la empresa, tomar decisiones fundamentadas y asegurar tanto la maximización de utilidades como la permanencia en el mercado (Mejía, 2019).

Por tanto, es sustancial que las empresas y/o negocios conozcan e implementen herramientas de gestión empresarial que les ayuden a medir y controlar el desarrollo económico de sus negocios, garantizando que la oferta supla la demanda, se minimicen los costos, mejoren procedimientos y se satisfagan las necesidades de los consumidores (Angulo et al., 2023).

De esta manera y atendiendo las aportaciones significativas de los investigadores se expresa que para tomar decisiones adecuadas y que impacten en el crecimiento de las organizaciones se debe atender no solo la parte de resultados financieros sino también es necesario incluir aquellos aspectos de control de gestión que soportan la decisión sobre lo intangible, lo que motiva a dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: en un contexto general, ¿cuáles son los indicadores financieros y no financieros claves en la gestión del sector ferretero?

En este sentido, la investigación tiene por objetivo identificar los indicadores de desempeño financieros y no financieros, y su importancia dentro de la evaluación de la gestión de las empresas que integran el sector ferretero, como métricas financieras que pueden incorporarse en el proceso de control de esta gestión para impulsar su éxito empresarial y la correcta toma de decisiones.

## Metodología

La investigación utilizó un enfoque cualitativo, que según Hernández-Sampieri (2018), la esencia de la investigación cualitativa es comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto. En este sentido, la investigación es cualitativa dado que las variables que se estudian (factores claves de éxito e indicadores de gestión) también lo son.

El tipo de investigación es descriptiva, dado que, con el estudio se busca proporcionar una descripción detallada de las variables de estudio, para caracterizarlas y definir sus particularidades e importancia.

Por otro lado, en la ruta cualitativa predomina la lógica o razonamiento inductivo, dirigiéndose de lo particular a lo general (Hernández-Sampieri, 2018). Bajo esta premisa, el método a utilizarse en la investigación es el inductivo, dado que, primero se explorará, de manera individual, sobre los factores claves de éxito y que indicadores financieros y no financieros se aplican en las empresas, para luego generalizar los hallazgos y sacar conclusiones.

Respecto a la población objeto de estudio, se menciona que, con base en la información del Servicio de Rentas Internas, SRI, (2023), se cuantificó un total de 42 empresas, de las cuales, tras la visita *in situ*, se constató la ubicación y estado activo de 22 organizaciones mayormente ubicadas en la parroquia Sucre y el Valle, de la zona urbana del cantón Loja. De esta población objeto de estudio, se consiguió acceder a la información de 20 empresas.

En primera instancia, de diversas fuentes bibliográficas, que incluyen: libros, tesis de maestría y artículos científicos, provenientes de bases de datos como: Latindex, Scielo, Redalyc, etc., se recopiló investigaciones realizadas a nivel nacional y regional dentro de los últimos cinco años; información confiable relacionada con los indicadores de gestión financieros y no financieros como herramientas de gestión dentro del sector ferretero.

Posteriormente, se realizó la visita física y aplicación de una entrevista, como insumo o herramienta de recolección de información primaria, a los empresarios dedicados a la actividad de venta al por mayor de artículos de ferreterías dentro del cantón Loja, de código G4663.21, según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

El propósito de la entrevista fue identificar los factores claves de éxito de las empresas de estudio y los indicadores que aplican para evaluar su gestión. Permitiendo así corroborar la información primaria recolectada con la propuesta bibliográficamente por los autores.

## Desarrollo

Desde una dimensión teórica, que permita identificar los indicadores y su importancia de aplicación en el sector ferretero se ha considerado lo señalado por los siguientes autores:

Mariño (2010), menciona que en toda empresa primero es necesario definir las funciones y actividades principales que realiza, para a partir de ellas construir indicadores que soporten su gestión y medición. Plantea que, por lo general las empresas pequeñas manejan actividades financieras, comerciales, operacionales, de apoyo administrativo y gerenciales.

A partir de estas actividades se establecen indicadores financieros (margen de utilidad bruta y neta; rentabilidad por producto, por cliente, y sobre la inversión; apalancamiento financiero; índice de cartera; rotación de inventarios e índice de productos de baja rotación), indicadores comerciales (número de clientes que ingresan al local, nuevos y perdidos; tiempo promedio de venta; efectividad de la publicidad, de las promociones, de las entregas; índice de devoluciones y de reclamos) e indicadores de productividad (ventas por vendedor y ventas por metro cuadrado).

En cambio, para Cubero (2019), la planificación estratégica, producto de un diagnóstico previo de la organización, constituye el punto de partida del proceso de control de gestión, en donde se establecen metas e indicadores para su posterior evaluación. Reconoce el uso de variables financieras (incremento en ventas y en utilidad) y no financieras (horas de capacitación al personal, número de auditorías, rotación del personal, cumplimiento y nivel de satisfacción del cliente) que permitan medir la eficiencia, eficacia y calidad; indicadores que deben ser definidos por cada empresa en particular y cuyos estándares pueden ser fijados por consenso.

Asimismo, manifiesta que en primera instancia se deben definir los elementos claves de la empresa, tales como: proveedores, insumos, procesos, productos, filosofía empresarial, clientes o el entorno; para luego poder identificar variables relacionadas que serán medidas por medio de los indicadores de gestión. Bajo la misma perspectiva, Monroy y Simbaqueba (2017), recalcan que para el diseño de indicadores de gestión se deben tener en cuenta dos aspectos fundamentales que permitirán agregar valor a la información que se va a entregar, el primer aspecto es contar con objetivos y estrategias claras y el segundo consiste en identificar los factores claves de éxito de la organización.

Con relación al segundo elemento antes mencionado, según los autores Bueno y Agustín (2003), manifiestan que los factores claves de éxito de las empresas ferreteras recaen en los siguientes aspectos: el surtido de mercaderías, las marcas, el aprovisionamiento, la ubicación, el precio, las promociones, la publicidad, el equipo humano y la organización, el proceso de venta, los servicios y el sistema de gestión.

Cada organización desarrolla sus propios indicadores de gestión y desempeño a partir de sus factores claves de éxito. Bolaños et al. (2020), menciona que el valor no solo se genera con el capital tangible (indicadores financieros y/o relacionados al manejo de stock) sino cada vez con mayor

peso a través del capital intangible, el mismo que se mide por medio de los llamados indicadores blandos (indicadores que miden el talento humano, la solidez de la cultura organizacional, la relación con los proveedores, con los empleados, la eficiencia de los procesos internos, etc.).

Para Vera (2019), la mayoría de los controles de gestión deben girar en torno a la productividad del recurso humano, la eficacia del servicio al cliente, la calidad del producto, la rentabilidad de la empresa, el rendimiento de los activos fijos y la mejora continua; sin embargo, el indicador que resalta en las organizaciones es el que mide a las personas que colaboran en ella, dados que ellos mueven los recursos de la compañía, por esta razón el departamento de recursos humanos debe estar continuamente midiendo este ratio.

En otro contexto, González et al. (2019), sostienen que lo más importante dentro de una empresa, y que le lleva a ganar una ventaja competitiva, es la reducción del tiempo destinado al ciclo de entrega de pedidos, que a su vez puede generarle nuevas oportunidades comerciales; por lo que considera importante evaluar este aspecto intangible. Asimismo, Morillo (2004) propone que los siguientes factores generadores de valor: satisfacción al cliente, liderazgo de mercado, calidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, tasa de devoluciones, cumplimiento de entregas, entre otros, deben ser medidos; ya que, los mismos podrían convertirse en ventajas competitivas que supongan el éxito de la organización.

De acuerdo con el enfoque teórico de autores como Simancas et al. (2018), mencionan que gestionar de una manera adecuada el capital humano es clave para el desarrollo productivo de una pyme comercial, pues las inversiones en una fuerza de trabajo son esenciales para mejorar la productividad laboral.

En este mismo contexto, Ramírez et al. (2022), manifiestan que la productividad se desarrolla a través de dos componentes, la eficiencia, los recursos totales utilizados, y la eficacia, de los resultados obtenidos cuantos cumplen con los objetivos y la calidad. La productividad se mide de diferentes formas, es un cociente entre los resultados que se logran y los recursos empleados. En las empresas comerciales, y como es el caso del sector ferretero, se aplica de la siguiente manera, los resultados logrados pueden medirse en unidades vendidas, en monto de ventas o en utilidades, y, por otro lado, los recursos utilizados pueden cuantificarse por el número de trabajadores que mantiene la empresa.

En otro contexto, y desde una perspectiva financiera los autores Garrido y Cejas (2017), señalan que un aspecto estratégico para una pyme comercial es el control de los inventarios, ya que, representa el mayor activo por su relación directa con los clientes y por lo que sus costos son relevantes en los resultados, por tanto, una gestión óptima reduce irregularidades como quedarse en stock o ausencia de producto en bodega.

Dentro de este mismo marco, según los autores García y San Andrés (2021), coinciden con los autores Aveiga y Vera (2020), en que la gestión de los inventarios es uno de los mayores retos que cruzan las empresas de ferretería, es por ello que la aplicación de los sistemas de gestión,



control y evaluación de inventario (indicador de rotación de inventarios) son esenciales para el adecuado funcionamiento de este tipo de empresas.

En la investigación realizada por Rivera y Laverde (2022), la gestión financiera del sector ferretero puede ser medida por medio del análisis de indicadores financieros que evalúan su crecimiento (ventas, activos y utilidad neta); eficiencia (rotación de cartera, de inventarios, de los activos fijos y de los activos totales); eficacia (margen de utilidad bruta, operacional y neta), y, efectividad (rendimiento sobre el activo y sobre el patrimonio).

Bajo la misma perspectiva, para Haro et al. (2023), algunos de los indicadores financieros más comunes incluyen la ratio de liquidez, la ratio de apalancamiento, la ratio de rentabilidad y la ratio de actividad. Cada uno de estos se centra en un área específica de las finanzas de la empresa y puede ayudar a los empresarios a tomar decisiones informadas sobre la inversión

El estudio realizado por el grupo de Consultoría de software y automatización de procesos empresariales (2018), establece que entre los indicadores de desempeño más comunes se identifican los de liquidez, endeudamiento, solvencia, etc., conocidos como indicadores financieros. Los indicadores económicos, miden costos, ingresos, egresos, gastos y rentabilidad. Mientras que, los que ayudan a medir los tiempos promedio de atención al cliente, pedidos en tránsitos, reclamos, devoluciones, clientes nuevos son conocidos como indicadores de atención y servicio. Y, por último, presentan los indicadores de logística que se centran en pedidos de entrega, tiempos de entrega, y reposición utilizados en despacho y almacén.

Por otro lado, con base en la perspectiva empresarial, se logró identificar a 20 empresas, localizadas dentro de los límites del cantón Loja, que operan en la actividad CIIU G4663.21 “venta al por mayor de artículos de ferreterías”; población clasificada en función del monto de activos en: 8 microempresas (40 %) y 12 pequeñas empresas (60 %). De las cuales, el 80 % reconoce la importancia de la aplicación de indicadores de gestión o desempeño en las empresas ferreteras, mientras que la proporción restante del 20 % no tiene conocimiento sobre el tema.

Del grupo de empresarios que reconoce la importancia de las herramientas de gestión, el 75 % afirma que utiliza indicadores de gestión financieros, no financieros o ambos; mientras que el 25 % restante, no ha llegado a implementarlos.

En este marco, se identificó que los indicadores financieros de rentabilidad, liquidez, actividad y deuda son los más utilizados. Mientras que los indicadores no financieros de productividad por empleado, índice de retención de clientes y el tiempo promedio de atención a clientes, tienen poca aplicación dentro de las empresas de ferretería.

Con relación a los factores claves de éxito los propietarios de las ferreterías reconocen los siguientes: la ubicación estratégica, el proceso de ventas eficiente, el surtido de mercaderías, los proveedores confiables, el equipo humano motivado y capacitado, la administración del inventario, la publicidad y la experiencia.

Producto de la revisión bibliográfica, en la Tabla 1 se resume el aporte de diversos autores frente al uso de indicadores financieros y no financieros como herramientas de evaluación de la gestión empresarial.

Tabla 1. Indicadores financieros y no financieros dimensión teórica.

<b>Autor</b>	<b>Indicadores financieros</b>	<b>Indicadores no financieros</b>
Mariño (2010)		Ventas por vendedor
		Ventas por metro cuadrado
	Margen de utilidad bruta	Número de clientes
	Margen de utilidad neta	Número de clientes que ingresan al local
	Rentabilidad por producto	Número de nuevos clientes
	Rentabilidad por cliente	Clientes perdidos
	Rentabilidad sobre la inversión	Tiempo promedio de venta
	Apalancamiento financiero	Efectividad de la publicidad
	Índice de cartera	Efectividad en entregas
	Rotación de inventario	Índice de devoluciones
	Índice de reclamos	
	Resolución de reclamos	
Cubero (2019)	Incremento en ventas	Horas capacitación al personal
	Incremento en utilidades	Número de auditorías
		Rotación del personal
		Nivel de satisfacción del cliente
Bolaños et al., 2020	Rotación de inventario	Productividad del talento humano
		Solidez de la cultura organizacional
		Relación con los proveedores
		Eficiencia de los procesos internos
Vera (2019)	Rentabilidad de la empresa	Productividad del recurso humano
	Rendimiento de los activos fijos	Eficacia del servicio al cliente
		La calidad del producto
González et al., 2019		Tiempo destinado al ciclo de entrega de pedidos
		Índice de satisfacción del cliente
Morillo (2004)		Calidad
		Confiabilidad
		Capacidad de respuesta
		Tasa de devoluciones
		Cumplimiento de entregas

<b>Autor</b>	<b>Indicadores financieros</b>	<b>Indicadores no financieros</b>
Simancas et al., 2018		Productividad laboral
		Productividad laboral
Ramírez et al., 2022		Rotación del personal
		Número de accidentes del trabajo
Garrido y Cejas (2017)	Rotación de inventarios	
García y San Andrés (2021)	Rotación de inventarios	
Aveiga y Vera (2020)	Rotación de inventarios	
	Utilidad neta	
	Rotación de cartera	
	Rotación de inventarios	
	Rotación de los activos fijos	
Rivera y Laverde (2022)	Rotación de los activos totales	
	Margen de utilidad bruta	
	Margen de utilidad operacional	
	Margen de utilidad neta	
	Rendimiento sobre el activo	
	Rendimiento sobre el patrimonio	
	Ratio de liquidez	
Haro et al., 2023	Ratio de apalancamiento	
	Ratio de rentabilidad	
	Ratio de actividad	
	Ratio de liquidez	
Ollague et al., 2017	Ratio de apalancamiento	
	Ratio de rentabilidad	
	Ratio de actividad	
		Tiempo promedio de atención al cliente
	Liquidez	Pedidos en tránsito
	Endeudamiento	Índice de reclamos
	Solvencia	Índice de devoluciones
Consultoría de software y automatización de procesos empresariales, Inc. (2018)	Rentabilidad	Clientes nuevos
		Pedidos de entrega
		Tiempos de entrega

Fuente: Elaborada por los autores.

Los indicadores antes expuestos pueden agruparse en función del factor que miden, quedando para los financieros el grupo de indicadores de rentabilidad, actividad, liquidez y deuda, mientras que para los no financieros se plantea los grupos de indicadores que evalúan el servicio y atención, el recurso humano, los clientes y la capacidad de respuesta; todos ellos jerarquizados de acuerdo al aporte de los autores.

En la Tabla 2 se presenta el acopio de información similar respecto a los indicadores financieros según el aporte de los autores expuestos en la tabla anterior.

Tabla 2. Indicadores financieros de mayor utilización en la dimensión teórica.

Grupo	Indicadores
Indicadores de rentabilidad	Margen de utilidad neta
	Margen de utilidad bruta
	Rendimiento sobre el patrimonio/inversión
Indicadores de actividad	Rendimiento sobre el activo
	Rotación de inventarios
	Rotación de cartera
	Rotación de activos
Indicadores de liquidez	Liquidez corriente
	Solvencia
Indicadores de deuda	Índice de apalancamiento o endeudamiento

Fuente: Elaborada por los autores.

Asimismo, la Tabla 3 exhibe la recopilación de datos análogos sobre los indicadores no financieros, basados en las contribuciones de los autores mencionados en la Tabla 1.

Tabla 3. Resumen de indicadores no financieros más usados según autores.

Grupo	Indicadores
De atención y servicio	Tiempo promedio de venta
	Índice de cumplimiento de entregas
	Pedidos en tránsito
Recurso Humano	Productividad del talento humano
	Rotación del personal
Clientes	Número de clientes
	Índice de satisfacción del cliente
Capacidad de respuesta	Tasa o índice de devoluciones
	Índice de reclamos
	Tiempo de resolución de reclamos

Fuente: Elaborada por los autores.

Finalmente, con base en los autores y en las entrevistas realizadas se ha llegado a identificar los siguientes indicadores que ayuden a evaluar financiera y no financieramente la gestión que realizan las empresas de ferretería, presentados en la Tabla 4.

Tabla 4. Tabla general de indicadores.

Financieros	No financieros
Indicadores de rentabilidad	
Rentabilidad sobre el activo	Recurso humano
Rentabilidad sobre el patrimonio	Productividad por empleado
Indicadores de actividad	
Rotación del inventario	Clientes
Rotación de la cartera	Índice de retención de clientes
Indicadores de liquidez	
Liquidez corriente	Capacidad de respuesta
Indicadores de deuda	Índice de devoluciones
Razón de endeudamiento	De atención y servicio
	Tiempo promedio de atención al cliente

Fuente: Elaborada por los autores.

Dando respuesta a la pregunta de investigación: ¿cuáles son los indicadores financieros y no financieros clave en la gestión del sector ferretero? Se puede manifestar que, producto del análisis realizado, se ha llegado a determinar que las empresas del medio aplican los siguientes indicadores clave de gestión financieros como: el ROA, el ROE, la rotación del inventario, la rotación de la cartera, la liquidez corriente y la razón de endeudamiento; y, no financieros como: la productividad por empleado, el índice de retención de clientes, el índice de devoluciones y el tiempo promedio de atención al cliente.

Encontrándose que estos resultados son similares al estudio de Rivera (2020), en el cual para conocer el desempeño financiero del sector ferretero colombiano aplicó los siguientes indicadores: rotación de cartera, rotación de inventario, rotación de activo fijo, rotación de activos totales, ROA, ROE, margen de utilidad bruta, operacional y neta. Por su parte, en el estudio de Bolaños et al. (2020), se encontró algo similar a lo que ocurre en el medio, mencionando que para la toma de decisiones dentro de las organizaciones es fundamental evaluar la parte intangible, lo no financiero, que incluye: recursos humanos, nivel de automatización, eficiencia de los procesos internos, relación con los clientes y proveedores, etc.

## Conclusión

Dentro de las limitaciones encontradas se expone: la escasa literatura de estudios relacionados a la evaluación financiera y no financiera de las empresas integrantes de la industria ferretera, así como también, la dificultad para acceder a la información primaria a través de la entrevista producto de la desconfianza que tienen los dueños de las empresas.

La investigación reveló que tanto a nivel general (en un contexto nacional y regional) como a nivel particular (dentro del cantón Loja) los empresarios dedicados a la actividad de venta al por mayor de artículos de ferreterías aplican indicadores de desempeño financieros y no financieros, entre los más citados están: la liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad y la productividad laboral; catalogados como herramientas que permiten evaluar la gestión de las empresas que integran el sector ferretero, para potenciar el éxito empresarial y promover la toma de decisiones acertadas. La adopción de este enfoque permitirá a las empresas destacar en un entorno competitivo, de prosperidad empresarial; mejorar su posición en el mercado; y, garantizar un crecimiento financiero saludable y a largo plazo.

## Referencias

- Angulo, N., Quijije, J., y Alay, J. (2023). Propuesta de cuadro de mando integral para mejorar la gestión en ferreterías. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 7(12). <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/333/559>
- Argüelles, L., Quijano, R., Magaña, D., y Cruz, C. (2020). Relación de los indicadores de desempeño financiero y no financiero con la rentabilidad de MIPYMES. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 13(2), 15-25. <https://n9.cl/62ph2>
- Aveiga, G., y Vera, B. (2020). Gestión de inventarios para mejorar el control de las existencias en la multiferretería Neplos Car del cantón Manta, provincia de Manabí. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: CORPORATUM* 360, 3(5). <https://n9.cl/ue69a>
- Bolaños, A., Méndez, J., y Méndez, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62-77. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1362/1718>
- Céspedes, R. (2018). Indicadores claves de gestión y prospectiva estratégica de una empresa. *Revista de Investigación Valdizana*, 12(3), 147-152. <https://www.redalyc.org/journal/5860/586062189003/html/>
- Correa, D., Vélez, N., y Murillo, C. (2021). Los indicadores financieros: Herramienta para evaluar el principio de negocio en marcha. *Desarrollo Gerencial*, 13(2), 1-24. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/4882>
- Cubero, T. (2019). *Manual de auditoría de gestión. Enfoque empresarial y de riesgos*. Casa Editora. <https://publicaciones.uazuay.edu.ec/flip/books/libro/uazuay-libro-82.pdf>

- Dirección Nacional de Investigación y Estudios [DNIYE]. (2018). *Estudio sectorial: mipymes y grandes empresas en el Ecuador periodo 2013–2017*. <https://n9.cl/j6hfr>
- Duque, G., Córdova, F., González, K., y Aguirre, J. (2020). Evaluación de la gestión financiera y cualidades gerenciales en empresas ecuatorinas. *Innova Research Journal*, 5(3.1). <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1562/1758>
- García, M., y San Andrés, E. (2021). Diseño de un sistema de gestión por procesos para el manejo de inventarios. Caso. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 5(9). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8377921>
- Garrido, I., y Cejas, M. (2017). Las gestión de inventario como factor estratégico en la administración de empresas. *Negotium*, 13(37), 109-129. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78252811007.pdf>
- GB Advisors, Inc. Consultoría de software y automatización de procesos empresariales. (2018). *Usos de los KPI para mejorar el desempeño global de tu empresa*. <https://www.gb-advisors.com/es/usos-de-kpi/>
- Gitman, L., y Zutter, C. (2016). *Principios de administración financiera* (Decimocuarta ed.). Pearson Educación.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1). <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>
- Haro, A., Carranza, M., López, O., Mayorga, C., y Morales, K. (2023). Razones financieras de liquidez y actividad: herramientas para la gestión empresarial y toma de decisiones. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 2405-2418.
- Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGrawHill Education.
- Hornngren, C., Datar, S., y Rajan, M. (2012). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial* (Decimocuarta ed.). Pearson Educación.
- INEC. (2012). Clasificación Nacional de Actividades Económicas. *CIU 4.0*. <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciuu.pdf>
- INEC. (2023). *Boletín Técnico No. 01-2023-REEM*. <https://n9.cl/gvyios9>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2023). *Registro Estadístico de Empresas 2022. Principales Resultados*. <https://n9.cl/xa7wz>
- Lemoine, F., Delgado, Y., y Hernández, N. (2018). Análisis de la actividad comercial para la sostenibilidad en los negocios del cantón Sucre. *Ciencias Administrativas*, 8(15). <https://doi.org/https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/4335/8341>
- Macías, F., y Delgado, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Polo del Conocimiento*, 8(2), 895-918. <https://doi.org/https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/5224/12758>

- Macías, T., Martínez, G., y Lino, H. (2022). La calidad en el servicio y satisfacción del cliente en el sector ferretero Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 7(3), 1395-1411. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8399856>
- Mariño, W. (2010). *100 indicadores para controlar tu pequeña empresa* (Primera ed.). Aguilar.
- Mejía, N. (2019). Indicadores de gestión como herramienta para la prosperidad empresarial. *Global Negotium*, 2(3), 153-173. <https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/93/107>
- Mendoza, P. (2015). *Todo lo que se hace se puede medir*. <https://imecaf.com/blog/2015/02/04/todo-lo-que-hace-se-puede-medir/>
- Monroy, L., y Simbaqueba, N. (2017). La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas. *Ciencia Unisalle*. [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1477/](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1477/)
- Moreno, J., y Boada, A. (2023). Indicadores de gestión en las empresas colombianas: la importancia de la medición, evaluación y la planeación. *Revista CIES*, 14(1), 109-127. <https://n9.cl/pqjij>
- Moreno, M., Holguín, J., y Guerrero, I. (2022). Calidad del servicio y satisfacción al cliente en el sector ferretero, ciudad de Puerto López. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 8(3), 2345-2366. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8635213.pdf>
- Morillo, M. (2004). Indicadores No Financieros de la Contabilidad de Gestión: Herramienta del Control Estratégico. *Actualidad Contable Faces*, 7(8), 70-84. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25700807.pdf>
- Neira, P., y Guamán, G. (2021). Aplicación de Indicadores Financieros e Inductores de Valor como Herramienta de Optimización en las Decisiones Estratégicas Empresariales. *Revista Economía y Política*, (34), 95-111. <https://www.redalyc.org/journal/5711/571167877008/html/>
- Nueno, J., y Agustín, A. (2003). *Las claves de éxito de las mejores ferreterías*. AECOC. [https://issuu.com/david.perello/docs/estudi\\_ferreteria](https://issuu.com/david.perello/docs/estudi_ferreteria)
- Ollague, J., Ramón, D., Soto, C., y Novillo, E. (2017). Indicadores financieros de gestión: análisis e interpretación desde una visión retrospectiva y prospectiva. *INNOVA Research Journal*, 2(8), 22-41. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/328/358>
- Ramírez, G., Magaña, D., y Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-63882022000200189](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882022000200189)
- Rivera, J. (2020). Evaluación de la gestión financiera de la PYME del sector ferretero en Colombia (2013-2018). *NOVUM, Revista de Ciencias Sociales Aplicadas Universidad Nacional de Colombia*, 2(10), 214-237. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/86767/75817>
- Rivera, J., y Laverde, L. (2022). Evaluación del comportamiento de los indicadores de efectividad y EVA de las empresas del sector ferretería en Colombia. *Sotavento MBA* (34), 44-65. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/8231/12783>



Rodríguez, E., y Montenegro, C. (2019). Metodología para la integración de la gestión en una pyme del sector ferretero en Colombia. *Signos*, 11(2), 83-98. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/5083>

Servicio de Rentas Internas [SRI]. (2023). *Datasets*. <https://www.sri.gob.ec/datasets>

Simancas, R., Silvera, A., Garcés, L., y Hernández, H. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 377-391. <https://www.redalyc.org/journal/290/29056115008/html/>

Vera, T. (2019). *Uso de las KPI y su incidencia en el control de gestión en las pymes de Guayaquil, Año 2019 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]*. Repositorio Institucional <https://n9.cl/6skzy>

## **Autores**

**Johanna Alexandra Villa Cueva.** Licenciada en Finanzas.

**Abraham Boanerges Crespo Córdova.** Doctor en Ciencias Administrativas con mención en Ciencias Administrativas  
Docente de la carrera de Finanzas de la Universidad Nacional de Loja

## **Declaración**

### **Conflicto de interés**

No tenemos ningún conflicto de interés que declarar.

### **Financiamiento**

Sin ayuda financiera de partes ajenas a este artículo.

### **Notas**

El artículo es producto de un proyecto de titulación denominado “Diagnóstico sectorial de la actividad venta al por mayor de artículos de ferreterías del cantón Loja” desarrollado en la carrera de Finanzas de la Universidad Nacional de Loja.